

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PATRÍCIA MIGUEL SALVADOR**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA  
CLÍNICA ODONTOLÓGICA DA REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA**

**CRICIÚMA**

**2017**

**PATRÍCIA MIGUEL SALVADOR**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA  
CLÍNICA ODONTOLÓGICA DA REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva.

**CRICIÚMA**

**2017**

**PATRÍCIA MIGUEL SALVADOR**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA  
CLÍNICA ODONTOLÓGICA DA REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 06 de julho de 2017

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva - Orientador

---

Prof. Esp. Vitor Valentin Piuco Ghellere

---

Prof. Esp. Rafael dos Santos

**Dedico este trabalho a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para tornar possível a conquista deste objetivo.**

**Especialmente a DEUS, aos meus pais, minha irmã e ao meu namorado que sempre me apoiaram e estiveram ao meu lado em todos os momentos para realização deste sonho.**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por me dar forças para superar todas as dificuldades enfrentadas pelo caminho, me guiar, me proteger, e permitir a realização de mais essa etapa em minha vida.

Aos meus pais e a minha irmã, que me ensinaram os valores essenciais da vida, que sempre estiveram ao meu lado me incentivando a não desistir em cada momento de desespero, acreditaram no meu potencial, devo muito a vocês e com certeza essa vitória é nossa. O meu muito obrigada por toda dedicação e carinho, sou eternamente grata à vocês.

Ao meu namorado, por estar sempre comigo, iniciamos essa fase juntos e estamos terminando ainda mais unidos. Obrigada por me incentivar a ter iniciado todo esse percurso, hoje se estou aqui é graças a você também. Te agradeço de todo coração por todo o apoio em todos os momentos.

A todos os professores que repassaram seus conhecimentos no decorrer de todas as fases. Em especial ao meu professor orientador Realdo, pela sua paciência, dedicação e doação de conhecimentos indispensáveis para a elaboração deste trabalho, muito obrigada!

A todos os meus colegas e amigos, e um agradecimento especial a Camila, Taiane, Renata, Taís, Gessica e Tamires, pela nossa amizade e companheirismo, levarei sempre comigo nossas risadas, conversas e a vitória estaremos comemorando todas juntas.

Enfim, a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram na concretização desse sonho, meu muito obrigada!

***“Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito bela para ser insignificante.”***

***Charles Chaplin***

## RESUMO

SALVADOR, Patricia Miguel. **Planejamento Estratégico: Proposta de Implantação em uma Clínica Odontológica da Região Sul de Santa Catarina.** 2017. 61p. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão de Cursos de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma – SC.

O planejamento estratégico é um processo gerencial eficiente que considera a análise do ambiente externo e interno e direciona um rumo amplo e generalizado para a empresa. Por meio do planejamento estratégico, as organizações passam a ter um senso de direção, concentra-se os esforços dos colaboradores, a tomada de decisão e avaliam o progresso da empresa. Nas empresas de pequeno porte, o planejamento estratégico estabelece os objetivos e as potencialidades, além de estruturar as ações para que sejam orientadas para o resultado. O objetivo dessa pesquisa foi identificar e demonstrar como o processo de execução da estratégia, por meio das ferramentas estratégicas, maximiza a capacidade de sucesso na obtenção de resultados, baseado na estruturação de um Planejamento Estratégico para uma Clínica Odontológica localizada em Criciúma – SC. No decorrer da pesquisa foram apresentados os passos para elaboração e implementação de um planejamento estratégico. Esses passos foram construídos com base nos modelos de planejamento propostos pelos principais autores da área. O presente estudo buscou conceituar o que é planejamento estratégico, demonstrar sua importância para as empresas e analisar os passos necessários para um planejamento estratégico de sucesso em uma empresa do ramo odontológico. Com a realização do presente trabalho, foi possível identificar a importância do Planejamento Estratégico nas empresas nos dias de hoje. Os resultados obtidos com a pesquisa, evidenciam que é possível determinar as diretrizes estratégicas que irão sustentar a implementação do planejamento estratégico e posteriormente concretizar seus objetivos.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Estratégia. Ferramentas Estratégicas.

## **ABSTRACT**

SALVADOR, Patricia Miguel. **Strategic Planning:** Proposal of Implantation in a Dental Clinic of the Southern Region of Santa Catarina. 2017. 61p. Advisor: Realdo de Oliveira da Silva. Completion of courses in Accounting Sciences. Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma - SC.

Strategic planning is an efficient management process that considers an analysis of the external and internal environment and directed to a company. Through strategic planning, how organizations get a sense of direction, concentration and production of products, decision making and evaluation of the company. In small companies, strategic planning establishes the objectives and as potentialities, in addition to structuring as actions to be oriented to the result. The objective of this research is to identify and demonstrate how the strategy execution process, by means of strategic tools, to maximize the capacity of success in obtaining results, is based on the structuring of a Strategic Planning for a Dental Clinic located in Criciúma - SC. There are no research results made in the steps for preparing and implementing a strategic plan. These steps were constructed based on the planning models proposed by the main authors of the area. The present study sought to conceptualize what is strategic planning, to demonstrate its importance for companies and to analyze the steps necessary for successful strategic planning in a dental company. With an accomplishment of the present work, it was possible to identify an importance of the Strategic Planning in the companies today. The results obtained with a research, show that it is possible to determine as strategic guidelines that will support the implementation of the strategic and concrete planning of its objectives.

**Keywords:** Strategic Planning. Strategy. Strategic Tools.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis de planejamento.....	17
Figura 2 - Fases da Elaboração do Planejamento Estratégico .....	20
Figura 3 – Matriz de SWOT.....	26
Figura 4 – Exemplo de objetivos estratégicos .....	29
Figura 5 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	31
Figura 6 – Exemplo de Mapa Estratégico .....	37
Figura 7 - Organograma da empresa .....	43
Figura 8 - Etapas do Estudo.....	45
Figura 9 – Visão Estratégica .....	47
Figura 10 - Pontos Fortes e Fracos.....	50
Figura 11 - Oportunidades e Ameaças.....	51

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de Plano de Ação .....	38
Quadro 2 - Cenários .....	48
Quadro 3 - Fatores Críticos de Sucesso .....	49
Quadro 4 - Relação dos objetivos estratégicos .....	53
Quadro 5 - Mapa Estratégico .....	54
Quadro 6 – Balanced Scorecard .....	55

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
SWOT	Strenghts, weaknesses, Opportunities, Threats
PE	Planejamento Estratégico
FCS	Fatores Críticos de Sucesso

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA .....	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>14</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	16
<b>2.1.1 Conceito de Planejamento</b> .....	<b>16</b>
2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO .....	17
<b>2.2.1 Planejamento Estratégico</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.2 Planejamento Tático</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.3 Planejamento Operacional</b> .....	<b>19</b>
2.3 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
<b>2.3.1 Definição do Negócio</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.2 Definição da Missão</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.3 Definição da Visão</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.4 Definição dos Princípios e Valores</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3.5 Cenários</b> .....	<b>23</b>
2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	24
<b>2.4.1 Análise de SWOT</b> .....	<b>25</b>
2.4.1.1 Análise do Ambiente Externo .....	26
2.4.1.2 Análise do Ambiente Interno .....	27
<b>2.4.2 Objetivos Estratégicos</b> .....	<b>28</b>
<b>2.4.3 Estratégias Competitivas</b> .....	<b>30</b>
2.5 BALANCED SCORECARD (BSC) .....	30
<b>2.5.1. Perspectivas do Balanced Scorecard</b> .....	<b>31</b>
2.5.1.1 Perspectiva Financeira .....	32
2.5.1.2 Perspectiva Clientes.....	33
2.5.1.3 Perspectivas dos Processos Internos.....	34
2.5.1.4 Perspectivas de Aprendizado e Crescimento.....	35

<b>2.5.2 Mapas Estratégicos.....</b>	<b>35</b>
<b>2.5.3 Planos de Ação.....</b>	<b>37</b>
<b>2.5.4 Controle e Avaliação.....</b>	<b>38</b>
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>40</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	40
3.2 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE E COLETA DE DADOS.....	40
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>42</b>
4.1 A EMPRESA.....	42
<b>4.1.1 Caracterização da Instituição.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1.2 Produtos e Serviços.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1.3 Clientes e Fornecedores.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1.4 Formas de Tributação.....</b>	<b>44</b>
4.2 ETAPAS DO ESTUDO.....	44
4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	45
<b>4.3.1 Negócio.....</b>	<b>46</b>
<b>4.3.2 Missão.....</b>	<b>46</b>
<b>4.3.3 Valores.....</b>	<b>46</b>
<b>4.3.4 Visão.....</b>	<b>46</b>
4.4 CENÁRIOS.....	47
4.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	48
4.6 ANÁLISE AMBIENTAL.....	49
<b>4.6.1 Análise Interna.....</b>	<b>50</b>
<b>4.6.2 Análise Externa.....</b>	<b>51</b>
4.7 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	52
<b>4.7.1 Posicionamento Estratégico.....</b>	<b>52</b>
<b>4.7.2 Objetivos Estratégicos.....</b>	<b>52</b>
4.8 MAPA ESTRATÉGICO.....	53
4.9 BALANCED SCORECARD – BSC.....	55
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, evidencia-se o tema do trabalho com ênfase na importância do planejamento estratégico, apresenta-se o tema, problema e questão de pesquisa. Após relata-se os objetivos gerais e específicos, justificativa e estrutura do trabalho.

### 1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

A acirrada competitividade, o desfavorável cenário econômico e a necessidade de planejamento institucional de longo prazo, sugere as organizações a elaboração de um planejamento estratégico.

O planejamento é um dos principais pontos de partida para o desenvolvimento das funções gerenciais, sendo que é um importante processo que procede para a ação das tomadas de decisões. Essa ferramenta de gestão contribui fortemente para o sucesso da empresa.

Planejamento estratégico é um processo contínuo que contempla uma visão do futuro e ajuda o profissional a organizar suas ideias e redirecionar suas atividades.

Para alcançar o sucesso, os gestores necessitam preocupar-se com o que ocorrerá no futuro, afinal o planejamento é essencial para a administração de uma organização.

Para as empresas de pequeno porte, o planejamento estratégico é ainda mais essencial, pois ajuda na melhor forma de utilizar suas capacidades, além de contribuir para a sua gestão e direcionar os esforços para identificação dos problemas existentes que impedem seu desenvolvimento.

Quando não há um plano estratégico para conduzir os negócios, fica difícil identificar as necessidades e oportunidades da organização, pois, sabe-se que na maioria das empresas de pequeno porte, o processo de gestão se ausenta, na medida em que seus gestores colocam em prática as etapas de execução e controle, muitas vezes, de forma inconsciente.

Assim sendo, tem-se a seguinte questão-problema: Quais são as etapas necessárias para implantação do planejamento estratégico em uma empresa do setor odontológico do Sul de Santa Catarina?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta etapa, apresenta-se o objetivo geral deste estudo, para cujo alcance é complementado com objetivos específicos, detalhados a seguir:

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em propor um modelo de planejamento estratégico para uma empresa do setor odontológico.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para concretizar o objetivo geral, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar as etapas de elaboração do Planejamento Estratégico;
- b) Fazer um diagnóstico da empresa estudada para conhecer as carências e perspectivas internas para melhor implantação do planejamento;
- c) Apresentar um estudo de caso com uma proposta de Planejamento Estratégico para a organização.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Em meio ao contexto atual dos negócios, diversas mudanças nos cenários mundiais provocam intensas alterações na gestão das organizações. As ferramentas de gestão estão cada vez mais sendo inseridas nas empresas, e para uma organização continuar sólida no mercado é preciso aprimorar seus processos de gerenciamento, traçar objetivos e metas.

Existem fatores que contribuem para o sucesso de uma empresa, entre eles está o fato de possuir um bom planejamento, esta é uma das ferramentas fundamentais dentro de um mercado extremamente competitivo, com sua disciplina de planejar, manter e executar controles internos de forma eficaz, facilitando para os gestores a tomada de decisão.

Este estudo justifica-se pela necessidade de melhorar a gestão da empresa em estudo e de planejar o seu futuro, com a finalidade de minimizar os

riscos, ajudando no caminho correto para o seu sucesso. Também pela necessidade de as empresas de pequeno e médio porte se manterem no mercado já que movimentam grande parte da economia brasileira.

Enfatiza-se a relevância prática desse trabalho, pois visa incentivar os gestores da Clínica Odontológica a implantar o planejamento estratégico, evidenciando-se os benefícios que a empresa poderá obter através de sua implantação.

Com um projeto apropriado, o empreendedor terá em mãos um completo estudo de viabilidade de um negócio que poderá proporcionar excelentes resultados, se bem administrado. Todo risco deve ser medido. Portanto, o estudo do planejamento estratégico é fator fundamental para a sobrevivência das empresas, tendo como justificativa o ponto básico para a abertura de um negócio.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Após a seção introdutória, este estudo está organizado de acordo com as seguintes etapas: fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análises, discussão dos resultados e considerações finais. A fundamentação teórica reúne a revisão da literatura com estudos teóricos e empíricos acerca da governança das corporações e as características da administração.

Posteriormente, um estudo de caso com a finalidade de propor melhorias para a empresa. E por fim, apresenta-se suas considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico acerca do tema pesquisado, portanto, serão apresentados os fundamentos bibliográficos, enfatizando a importância do processo de execução estratégica nas organizações, por meio de suas ferramentas de acompanhamento.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

No processo de busca por resultados, a organização deve se sustentar gerencialmente, visando relacionar os fatores internos de sucesso e fracasso e os externos de oportunidades e ameaças. A estratégia busca um conjunto de alternativas para conquistar ou conservar os objetivos da entidade. De acordo com Barney (2007), o processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que a empresa escolha uma estratégia que gere vantagens competitivas. Neste sentido, a estratégia busca sempre incorporar sentido as ações da organização, para possibilitar o atingimento dos fins desejados.

Administração Estratégica segundo Muller (2014, p. 13) “é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso e a coloque a salvo de eventuais surpresas”.

#### **2.1.1 Conceito de Planejamento**

Planejamento é um método utilizado para coordenar as empresas para que possam superar os obstáculos no percurso e direcionar nas decisões quando o problema é evidenciado.

De acordo com Frezatti (2009), planejar é uma necessidade fundamental. Não se manter alimentado traz o enfraquecimento e o mesmo acontece com a organização, caso o planejamento não interfira o cotidiano dentro do seu horizonte de longo prazo.

Deste modo, Maximiano (2000, p. 175) diz que: “o planejamento é a técnica, ou o processo de lidar com o futuro”. Conforme o autor, para uma

organização, o futuro se torna incerto quando não existe informações sobre o comportamento da concorrência, dos consumidores e fornecedores.

Então pode-se afirmar que a implantação e controle do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo de tomada de decisão e gerar o aumento da probabilidade de alcance nos objetivos estabelecidos pela empresa.

## 2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento, observando os níveis hierárquicos, desmembram-se em três tipos distintos, derivados do processo de uma empresa. Segundo Oliveira (2002, p. 45) são caracterizados por: estratégia, tático e operacional, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Níveis de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2004, p. 45)

Conforme a figura 1, o nível estratégico, envolve a empresa como um todo. São decisões de longo prazo sobre diversos pontos da empresa, como objetivos, produtos ou serviços, participação no mercado, visão, entre outros. O nível tático se preocupa com o desdobramento dos objetivos e estratégias determinados no planejamento estratégico. Restringe-se a aperfeiçoar uma determinada área da empresa. Já o nível operacional é a formulação das estratégias.

De acordo com Oliveira (2002, p. 45) ele resume os tipos de planejamento da conforme abaixo:

O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa, já o operacional associa-se com ações e atividades do dia a dia da organização.

Sendo assim, apresenta-se nos próximos tópicos cada tipo de planejamento.

### **2.2.1 Planejamento Estratégico**

O Planejamento Estratégico é uma função dos administradores das organizações, pois qualquer organização atribui aos administradores a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos, para manterem vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Para Muller (2014, p. 12) “Planejamento Estratégico não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los”.

De acordo com Almeida (2003, p. 13),

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é implementação do Plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminha da direção pretendida.

Dessa forma, percebe-se que o planejamento estratégico é peça fundamental para a execução estratégica, pois além de direcionar a empresa faz com que os administradores descubram onde querem chegar.

### **2.2.2 Planejamento Tático**

O planejamento tático direciona a otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Este nível se preocupa com o desenvolvimento das estratégias determinadas no planejamento estratégico.

Conforme Oliveira (2002, p. 49), “o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos”.

Conforme estudos realizados por Maximiano (2000, p. 234), o planejamento tático “é elaborado para possibilitar a realização do Planejamento Estratégico [...] e abrange áreas de atividades especializadas da empresa (Marketing, operações, recursos humanos, finanças, novos produtos)”. Faz-se uma ressalta que esse modo de planejamento é de responsabilidade dessas áreas e que podem ser ajudados por unidades especializadas.

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa. (OLIVEIRA, 2004, p. 49)

Este planejamento atua em cada área interna da organização, tendo como objetivo principal a utilização eficiente dos recursos disponíveis com projeção em médio prazo.

### **2.2.3 Planejamento Operacional**

O planejamento operacional está relacionado com o dia a dia da empresa, tendo a função de pôr em prática cada um dos planos táticos, é um plano detalhado para as operações. Conforme Oliveira (2002, p. 49) “o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”.

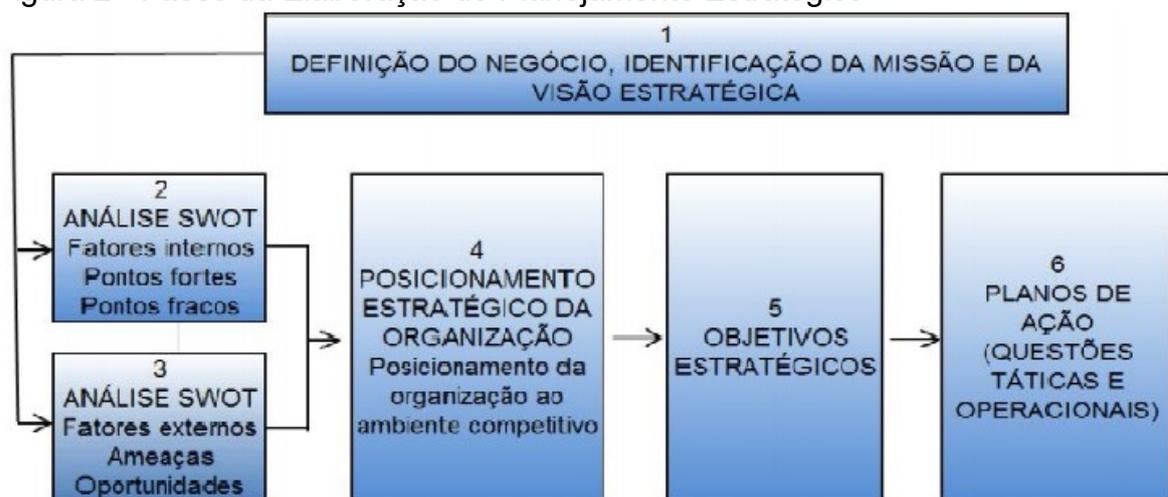
Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), esse planejamento é projetado para uma operação ou atividade específica da organização. Sendo que o mesmo trabalha com recursos, procedimentos, produtos ou resultados finais, prazos e responsável em planejar todas as metas e recursos para sua implementação e execução dentro da organização.

Para finalizar, o planejamento operacional projeta a parte interna da organização, sendo que o mesmo estabelece prazos e divisões dos trabalhos a serem realizados dentro de cada área, resultando em um plano mais detalhado e analítico.

## 2.3 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Andrade (2012) a implantação do planejamento estratégico é um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela instituição e que envolve um conjunto complexo de decisões técnicas e políticas inter-relacionadas. Vejamos na figura 2 que demonstra as fases de elaboração do planejamento estratégico.

Figura 2 - Fases da Elaboração do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Andrade (2012)

Para o desenvolvimento do planejamento estratégico, deve-se observar como a empresa está atualmente e definir aonde quer chegar no futuro, estabelecendo metas e objetivos para obter o retorno esperado.

De acordo com Oliveira (2002, p. 67) existem duas possibilidades para desenvolver um planejamento estratégico:

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

Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, “como se está” e depois se estabelece “aonde se quer chegar”.

Sendo assim, todo planejamento precisa ter desafios, objetivos e metas a serem atingidas ao longo do tempo, é a formalização desses elementos, que fornecem os alvos a serem alcançados pela organização.

A partir disso, aborda-se na sequência o processo de elaboração do planejamento estratégico, que inicia com a etapa da definição do negócio.

### **2.3.1 Definição do Negócio**

A definição do negócio segundo Andrade (2012, p. 21) “se refere às decisões relacionadas com o setor em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em uma área específica dentro deste(s) setor(s)”.

Conforme os estudos de Muller (2014, p. 24) “o negócio reflete os elos comuns que dão coerência e um caráter especial à empresa e, ao mesmo tempo, criam uma fronteira em torno de suas ambições de expansão e diversificação”.

Esta fase do diagnóstico estratégico segundo Oliveira (2004) é a fase de identificação do real estado da empresa no que diz aos meios internos e externos. Uma análise mais próxima da realidade deve ser elaborada, pois, esta fase é o ponto de partida para as demais, e o projeto será desenvolvido conforme a situação detectada. “Qual é o seu negócio? ... A questão é tão raramente perguntamos de forma clara e direta e tão raramente dedicamos tempo a uma reflexão sobre o assunto, que esta talvez seja a mais importante causa do fracasso das empresas” (DRUCKER, 1975, p. 117).

Segundo Tavares (1998, p. 82) “o negócio de uma organização se define pelas necessidades que ela satisfaz quando o usuário ou consumidor compra seus produtos ou utiliza os seus serviços”. Salienta-se que o negócio de uma empresa não deve se limitar à sua razão social, aos contrários ou estatutos, mas ao entendimento do principal benefício esperado pelo cliente.

### **2.3.2 Definição da Missão**

A missão de uma organização esclarece o compromisso e dever que a empresa tem com a sociedade, explicando por escrito suas intenções e aspirações. Oliveira (2002, p. 25) explica que “a missão representa a razão de ser da empresa”.

A missão segundo os autores Chiavenato e Sapiro (2003, p. 56) “se refere ao papel da organização dentro da sociedade ao qual está inserida e significa sua razão de ser e de existir”.

Para Chiavenato (2004, p. 220):

A missão de uma organização significa a razão de sua existência. É a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? No fundo, a missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demanda da sociedade, do mercado ou do cliente.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 56), “a missão constitui uma maneira de traduzir o sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação da organização”.

Sendo assim, a missão conceitua-se como o ponto inicial de discussão para a criação do planejamento estratégico, uma vez que nela estará definida a razão de existir da empresa, e a sua capacidade de satisfazer o ambiente externo. Quando a empresa tem definida a sua missão, torna-se possível a visualização clara e conclusiva dos objetivos a serem seguidos.

### **2.3.3 Definição da Visão**

A visão da empresa se refere à definição de uma situação futura desejada, considerando as atuais tendências e influências, visando a sua competitividade. Oliveira (2002, p. 69), afirma que, “visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

Consequentemente, o significado da visão abrange conhecimentos e aprimoramentos para o processo interno e qualidades nos serviços e produtos, direcionando suas estratégias para atingir os objetivos propostos pela empresa.

De acordo com Andrade (2012, p. 32):

A visão estratégica se refere a definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para definição de objetivos como para realização da missão institucional.

Segundo Hartmann (2005, p. 146), visão “é a expressão de onde quer fazer chegar o empreendimento em longo prazo e para as pretensões de quem”.

Pode ser confundida com a missão, contudo um dos fatores que as diferenciam é por se tratar de valores, desejos e aspirações.

Assim sendo, conclui-se que a visão define aonde a empresa quer chegar, sendo o ponto de partida para o desenvolvimento de ações estratégicas. É fundamental que as empresas definam uma visão clara e que seja possível de ser alcançada, tornando assim a equipe comprometida para o alcance da ideologia descrita na visão.

#### **2.3.4 Definição dos Princípios e Valores**

Os valores representam quais as crenças e princípios que cada organização tem como função determinar e seguir os seus. Muller (2014, p. 27) afirma que “os princípios ou valores são guias para o processo decisório e para o comportamento da empresa da missão e na busca da visão de futuro”.

Segundo Pereira (2002), os valores são aqueles elementos em que acreditamos que os membros da organização como um todo veem nesses elementos os seus norteadores de comportamento, são os balizadores da ação empresarial, eles dizem para todos nas empresas o que é certo e o que é errado.

No entendimento de Chiavenato (2004, p. 221), os valores e crenças representam “[...] os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente”.

Deste modo, os princípios e valores da empresa nunca devem ser feridos, pois, são determinações que a empresa e seus colaboradores devem seguir e respeitar como orientação para o caminho.

#### **2.3.5 Cenários**

De acordo com Oliveira (2002, p. 135), “os cenários são composições consistentes entre projeções variadas de tendências históricas e as postulações de eventos específicos”. Sua preparação pode ter como principal função a de debates com o setor empresarial e sistemático, antecipando o significado que as opções poderão ter sobre a empresa na tomada de decisão. Ao alcance que o ambiente fica mais turbulento, segundo o autor, ele se torna mais importante para o processo decisório da empresa, a fim de obter alguma vantagem competitiva.

O planejamento de cenários representa um entendimento adotado pela empresa sobre algumas variáveis externas que afetam de alguma forma o seu negócio. Através do cenário a organização pode traçar tendências históricas para o futuro que almeja. De acordo com Cavalcanti (2007, p. 112) o autor atribui esse efeito “principalmente porque eleva o nível de reflexão sobre o futuro de maneira coerente com a visão que se tem dele”.

Na construção de um planejamento estratégico é fundamental que a empresa preocupe-se com a elaboração do cenário, pois por meio dele a organização pode entrevir novas oportunidades perante no mercado em que está inserida e minimizar as ameaças que poderão interferir num futuro próximo.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 143) dizem que:

Cenários não são adivinhações [...] os cenários são veículos para ajudar as pessoas a pensar, aprender, visualizar p futuro e explorar suas possibilidades. Diferente das previsões de negócios ou pesquisas de mercado convencionais, os cenários apresentam imagens alternativas, opções e variações que extrapolam as tendências do presente.

No entanto, os autores finalizam que da análise dos cenários, já se pode dar andamento no processo de tomada de decisão, sendo que o poder do cenário permite que nos preparemos e possamos compreender as incertezas existentes e o que elas possam significar, de outra maneira, eles nos auxiliam a aprimorar as respostas para os futuros possíveis.

A empresa que utiliza essa ferramenta, pode se preparar para vários cenários diferentes, aprendendo a reconhecer sinais de aviso e a evitar surpresas no futuro.

## 2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A assimilação dos fatores críticos de sucesso (FCS) é uma forma de sinalizar para os colaboradores da organização as áreas de atividades onde o êxito é essencial para o cumprimento da missão e atingimento da visão de futuro. São variáveis individuais a cada empresa, que precisam ser identificadas para que a organização obtenha sucesso.

Segundo Kerzner (2006), pode-se citar como exemplos de fatores críticos de sucesso:

- ✓ Rapidez no atendimento;
- ✓ Desenvolvimento de habilidades na área de serviços;
- ✓ Melhoria da imagem junto à comunidade;
- ✓ Desenvolvimento de alianças estratégicas;
- ✓ Aumentar a produtividade.

A aplicação do método de FCS consiste em identificar os fatores, organizá-los e implantá-los.

Oliveira (2009, p. 225) mostra que:

Os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos como as questões vitais para o funcionamento normal da empresa e seu sucesso futuro, e a técnica consiste num procedimento que torna explícitas estas áreas chaves que determinam o sucesso da empresa.

Desse modo os fatores críticos de sucesso são compreendidos como elementos determinantes para melhorar o desempenho da organização, permite a empresa a identificar o que o mercado está cobrando no seu ambiente de atuação, ou seja, o que é extremamente necessário para atuar no segmento, sendo assim, quando incorporados ao planejamento estratégico, complementam as análises do macro ambiente das organizações.

#### **2.4.1 Análise de SWOT**

A análise do ambiente é o processo de monitoramento do ambiente onde a organização está inserida para mostrar os riscos e oportunidades inerentes ao negócio, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir seus objetivos.

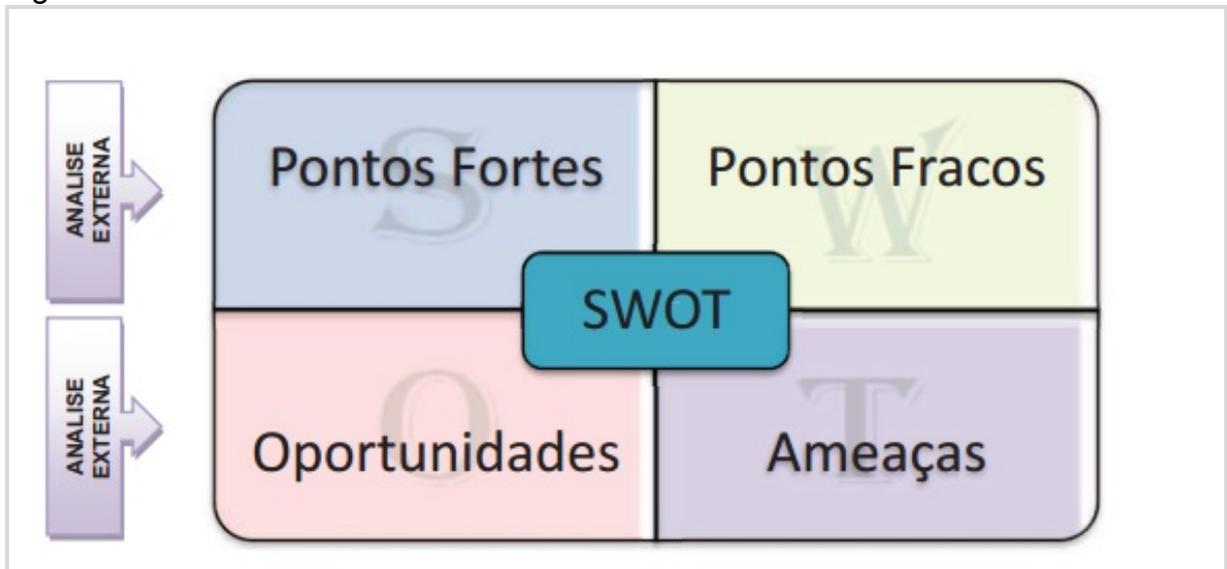
Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 181) “a matriz de *Swot* foi criada como um procedimento capaz de abordar tanto o ambiente externo quanto o ambiente interno da organização em termos de oportunidades e ameaças e forças e fragilidade”.

Conforme, Oliveira (2011, p. 68) a aplicação de *Swot* pode ser expressa da seguinte forma:

Pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente.

Segundo Padoveze (2003) o diagnóstico de um planejamento estratégico através da análise de *SWOT* é dividido em duas etapas, utilizando um conceito de análise de quadrantes, confrontando oportunidades e ameaças (ambiente externo) com as forças e fraquezas da empresa (ambiente interno). A figura 3 representa a estrutura da matriz de *SWOT*.

Figura 3 – Matriz de *SWOT*



Fonte: Adaptado e Padoveze (2003, p. 97).

A principal função da análise de *Swot* é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para que seja alcançado os objetivos: definir estratégias para manter os pontos fortes e reduzir a intensidade dos pontos fracos aproveitando as oportunidades e protegendo as ameaças, partindo de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos que impactam diretamente sobre a visão de futuro da organização.

Após a sua montagem, a visualização da empresa fica simples, facilitando assim a análise e a busca de sugestões para o processo decisório.

#### 2.4.1.1 Análise do Ambiente Externo

Por meio da análise do ambiente externo é possível que a empresa possa se antecipar perante as oportunidades e ameaças que possam surgir, tendo em vista o desempenho almejado definido na visão, missão e objetivos empresariais. Nesse sentido:

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e prospectivo, quanto à sua posição produto-mercado desejado no futuro. (OLIVEIRA, 2004, p. 92).

A análise externa, possibilita a empresa identificar, as oportunidades e ameaças, que estão a sua volta, podendo-se assim fazer uma correlação com seus concorrentes, para alcançarem possíveis alternativas para modificar suas metodologias, e avaliar seu potencial no mercado externo.

Segundo Frezatti (2000, p. 27) “a análise externa é a maneira na qual a organização verifica o ambiente externo e identifica as oportunidades que pretende auferir”. Ela o faz com base na avaliação de cenários, levando em consideração elementos que contém informações.

Com a criação da matriz de *SWOT* a etapa é essencial para qualquer planejamento estratégico de sucesso, essa análise levanta as variáveis que atuam sobre a organização (positiva ou negativa). São fatores externos à empresa sobre os quais ela não tem nenhum ou muito pouco controle. Eles não afetam só uma companhia e sim todas, e em diversos setores.

#### 2.4.1.2 Análise do Ambiente Interno

A análise interna da empresa evidencia os pontos fortes a serem explorados pela empresa e os pontos fracos à serem extinguidos pela entidade.

Oliveira (2004) diz que a análise interna deve ir além de determinar os pontos fortes e fracos, deve identificar pontos neutros, que são aqueles sobre os quais ainda não se tem parâmetros para classificação como ponto forte ou fraco.

Com a análise interna a empresa pode averiguar suas carências e qualidades. Onde suas deficiências devem ser adaptadas e suas diferenças entram como evidência em relação aos concorrentes. De acordo Oliveira (2005, p. 102):

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Os pontos fortes da empresa são compostos pelos diferenciais que a empresa tem com relação a seus concorrentes, ou até mesmo pelos produtos únicos, por inovações, entre outros. O diagnóstico do ambiente interno ajuda a empresa a verificar se a direção está de acordo com a estabelecida, expondo suas vantagens e limitações.

Deste modo, os fatores que comprometem internamente as organizações estão relacionados com as mudanças de dentro para fora da empresa, podendo ser positivas ou negativas. Ao realizar essa análise a entidade deve elevar os pontos fortes e pontos fracos e então trabalhar esses fatores para que os resultados sejam favoráveis.

A análise interna abrange os principais aspectos que diferenciam a empresa dos seus concorrentes. São provenientes da empresa, devendo ser decisões e níveis de desempenho que possam ser geridos. No fim da análise interna se pretende definir os pontos fortes e fracos juntamente com os pontos mais importantes que se verificarem na empresa.

#### **2.4.2 Objetivos Estratégicos**

O termo objetivo segundo Oliveira (2005, p. 158) “está relacionado a tudo que implica a aquisição de um fim ou resultado final. É o alvo ou o ponto que se pretende atingir”.

Os objetivos são resultados que a organização almeja alcançar, podem ser determinados como alvos específicos, focando indicadores de desempenho que permitam medir os resultados de determinada organização.

Figura 4 – Exemplo de objetivos estratégicos



Fonte: Adaptado de Oliveira (2005).

Conforme estudos realizados por Oliveira (2004, p. 158):

Os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. O termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final. Os objetivos estratégicos são mutáveis, circunstanciais eles devem ser ajustados e priorizados.

Em relação às empresas pode-se definir como um estado almejado que se pretende alcançar. Deve ser alcançado em um determinado período de tempo. Segundo Serra, Torres e Torres (2004, p. 96), objetivos “são marcos que definem o desempenho desejado em relação aos aspectos estratégicos e auxiliam a empresa a ter como foco os resultados”.

Para se obter certa clareza no que se pretende alcançar, a empresa deve estabelecer seus objetivos, conforme nos mostra Oliveira (2005, p. 168):

Objetivos são sempre estabelecidos a partir de anseios e explicativas humanas quanto a uma situação futura que satisfaça esses anseios. Para atingir os seus objetivos, porém, é preciso, também, que o indivíduo ou o grupo disponha de um conjunto de meios, cuja aplicação o conduza aos objetivos estabelecidos.

Os objetivos são primordiais para que as empresas se vinculem no mercado. De um modo geral, são determinados pela administração, onde se espera superar as expectativas em relação ao ambiente externo. Compõe-se como um fim para determinar o sucesso da organização.

Os objetivos dessas áreas permitem organizar e explicar os fenômenos empresariais dentro de uma determinada quantidade de tarefas, além de possibilitar que os gerentes avaliem suas experiências e consigam um melhor desempenho.

### 2.4.3 Estratégias Competitivas

Estratégia competitiva são os planos de ação que farão com que a empresa tenha uma vantagem competitiva, em relação aos seus concorrentes, reconhecida pelos clientes e geradora de valor.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 5) dizem que:

Para que um negócio ganhe a vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior. Para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, que se fundamenta em dois fatores objetivos coerentes e compreensão do negócio.

A estratégia relaciona-se com o comportamento global da organização. Ela envolve a organização como um todo assim, a estratégia é holística, sistêmica, nesse aspecto, ela planeja, dimensiona e aloca os recursos organizacionais nas atividades que são básicas para o sucesso organizacional.

Para Porter (1999), a competição estratégica é o processo de perceber novas posições, cativando os clientes já atendidos por posições existentes ou atraindo novos clientes para o mercado.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar a cabo estas metas. (PORTER, 1999, p. 61).

A estratégia competitiva de uma empresa é formada pela maneira como ela realiza seus negócios, como faz para buscar clientes e como encara a concorrência e se mantém posicionada no mercado em que atua. Seus objetivos basicamente são: neutralizar os rivais, conquistar vantagem competitiva no mercado e a fidelização de clientes.

Deste modo se conclui que as empresas necessitam desenvolver estratégias diferenciadas para desfrutarem a possibilidade de obter sucesso.

## 2.5 BALANCED SCORECARD (BSC)

O *Balanced Scorecard*, é uma abordagem estratégica de longo prazo que permite a empresa criar uma visão ampla dos seus objetivos atingindo todos os níveis da organização.

Feito a implementação do planejamento estratégico, o gestor precisa de uma ferramenta para avaliar os indicadores do planejamento, e uma das ferramentas a ser utilizada para a avaliação desse processo é o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2003).

Segundo os autores Serra, Torres e Torres (2004, p. 48) “*Scorecard* significa em inglês, cartão para registro de resultados; *Balanced* é equilibrado, balanceado. O nome mostra a característica fundamental dessa ferramenta de implementação da estratégia, o equilíbrio entre os indicadores de desempenho”.

O *Balanced Scorecard* demonstra a missão e as estratégias das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que convém de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

### 2.5.1. Perspectivas do Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* mantém as medidas financeiras tradicionais, no entanto acrescenta outras três perspectivas: cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, como mostra a figura 5.

Figura 5 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Como pode-se observar na figura 5 o *Balanced Scorecard* é constituído de quatro perspectivas interligadas entre si e alinhadas com foco na execução bem sucedida da estratégia.

#### 2.5.1.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira está unida com os resultados financeiros da empresa, que são valiosos para propagar as consequências financeiras de ações realizadas. Normalmente esta perspectiva está ligada com a lucratividade da empresa, com seu crescimento de vendas ou retorno sobre capital.

As medidas financeiras mostram se as estratégias e execução de uma empresa estão contribuindo financeiramente para organização, segundo os autores Kaplan e Norton (1997, p. 49) no que diz à perspectiva Financeira:

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do Scorecard. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos, e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado. Na grande maioria das organizações, temas financeiros com o aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do scorecard.

Ao se iniciar o desenvolvimento da perspectiva financeira para o *Balanced Scorecard*, os gestores devem identificar as medidas financeiras adequadas à sua estratégia.

Sendo assim, Kaplan e Norton (1997, p. 50) “indicam três fases no ciclo de vida: crescimento, sustentação e colheita”.

##### a) Primeira fase: Empresas em crescimento

Nesta fase dá-se início o ciclo de vida. São necessários elevados níveis de investimento para sustentar as relações globais e para alimentar e desenvolver o relacionamento com os clientes, aumentando assim a fatia de mercado. Nesse estágio é comum as empresas operarem com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido.

b) Segunda fase: Empresas em sustentação

Na fase de sustentação a empresa vai buscar a lucratividade e retorno do capital investido, e a melhoria dos processos internos para ampliação da sua capacidade produtiva. Espera-se que as empresas mantenham a participação de mercado ou, ainda, que aumentem essa participação a cada ano. A maior parte das empresas se encontra nessa fase.

c) Terceira fase: Empresas em fase de colheita

Quando a empresa atinge a maturidade passa para a última fase do ciclo de vida e, a partir daí, deseja recuperar ou colher os investimentos efetuados nas duas fases anteriores. A principal meta, nesse estágio, é a maximização do fluxo de caixa operacional em benefício da empresa e diminuição da necessidade do capital de giro. As necessidades de capitais restringem à manutenção dos atuais equipamentos, máquinas e instalações produtivas.

Os objetivos e medidas financeiras necessitam desempenhar um importante papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *Scorecard*. (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### 2.5.1.2 Perspectiva Clientes

A perspectiva dos clientes no *Balanced Scorecard* atenta-se sobretudo com a satisfação, retenção e aquisição de clientes. Manifesta a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser notificados a toda a organização.

Segundo Kaplan e Norton (2003, p. 67) o cuidado com os clientes é de fundamental importância, conforme abaixo:

Antes as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhe tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados as preferências desses clientes. Por isso, as empresas hoje estão voltando seu foco para fora, para o cliente.

Conforme os autores Kaplan e Norton (1997), além de aspirarem a satisfazer e encantar os clientes, os executivos das unidades de negócio devem, na

perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes.

Percebe-se que o progresso do mercado, fez os clientes tornarem mais exigentes e as empresas que primeiro identificaram esta evolução conseguiram ganhar espaço na preferência destes. A perspectiva de clientes faz com que as empresas se atentem de forma especial com estes clientes, diferenciando ou superando a vantagem conquistada por seus concorrentes.

### 2.5.1.3 Perspectivas dos Processos Internos

A perspectiva de processos internos necessita se preocupar com os processos mais cruciais da empresa, focando a realização dos objetivos dos acionistas e clientes. Destaca-se que esta perspectiva normalmente é criada após a definição das perspectivas financeiras e de clientes, deste modo, a empresa consegue focar seus processos internos no sentido de facilitar o alcance destas metas.

Oliveira (2007) descreve alguns pontos que devem ser garantidos pela perspectiva de processos internos:

- ✓ A qualidade intrínseca aos produtos e processos;
- ✓ A inovação;
- ✓ A criatividade gerencial;
- ✓ A capacidade de produção e seu alinhamento às demandas;
- ✓ A otimização dos fluxos e da logística; e
- ✓ A qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces.

Conforme Kaplan e Norton (1997), a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas tem por costume desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente.

Essa perspectiva trata do controle dos principais processos a fim de mostrar em que a empresa necessita ser excelente para satisfazer continuamente os clientes. Cada empresa desenvolve um conjunto específico de processos, a fim de criar valor para os clientes e gerar resultados financeiros.

#### 2.5.1.4 Perspectivas de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizagem e crescimento tem como principal ponto mostrar como a infra estrutura está montada para a inovação e o crescimento em longo prazo, especialmente no que diz respeito às pessoas que a compõem. Essa perspectiva em muitos episódios é considerada essencial porque é a fonte de valor futuro da empresa, pois dependem da capacidade do aprendizado e do crescimento para alcançar seus objetivos e metas.

Nessa etapa, Oliveira (2007) afirma que a atenção da empresa estará voltada para o que é básico para promover o desenvolvimento futuro, por meio do gerenciamento da relação dos empregados e funcionários com a empresa, a satisfação e motivação dos mesmos, a retenção e rotatividade de funcionários, a eficácia e eficiência do quadro de pessoal, bem como a estruturação da organização em termos de investimentos futuros na capacitação profissional.

A desenvoltura da empresa em proporcionar o desenvolvimento de pessoal, do conhecimento e o desenvolvimento tecnológico está intrinsecamente relacionada com a maximização do valor da empresa. Essa perspectiva irá servir de base para a implementação.

Kaplan e Norton (2004, p. 207) classificam os ativos intangíveis em três categorias: capital humano, capital da informação e capital organizacional.

- (i) Capital humano – a disponibilidade de qualidades, talento e know how requerido para apoiar a estratégia.
- (ii) Capital de informação – a disponibilidade de sistemas de informação, redes de comunicação e infraestrutura de tecnologia de informação requeridas para apoiar a estratégia.
- (iii) Capital organizacional – a capacidade da organização de mobilizar e manter o processo de mudança necessário para executar a estratégia.

Sendo assim, é improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Contudo, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de gerar lucro e acionistas.

#### 2.5.2 Mapas Estratégicos

O Mapa Estratégico faz parte da metodologia *Balanced Scorecard*. A aplicação do método através de suas ferramentas é essencial na consolidação das estratégias.

Segundo Kaplan e Norton (2004) o mapa também representa uma síntese compreensível do planejamento estratégico que é indispensável na transição entre a fase de planejamento para a fase de execução dos projetos estratégicos.

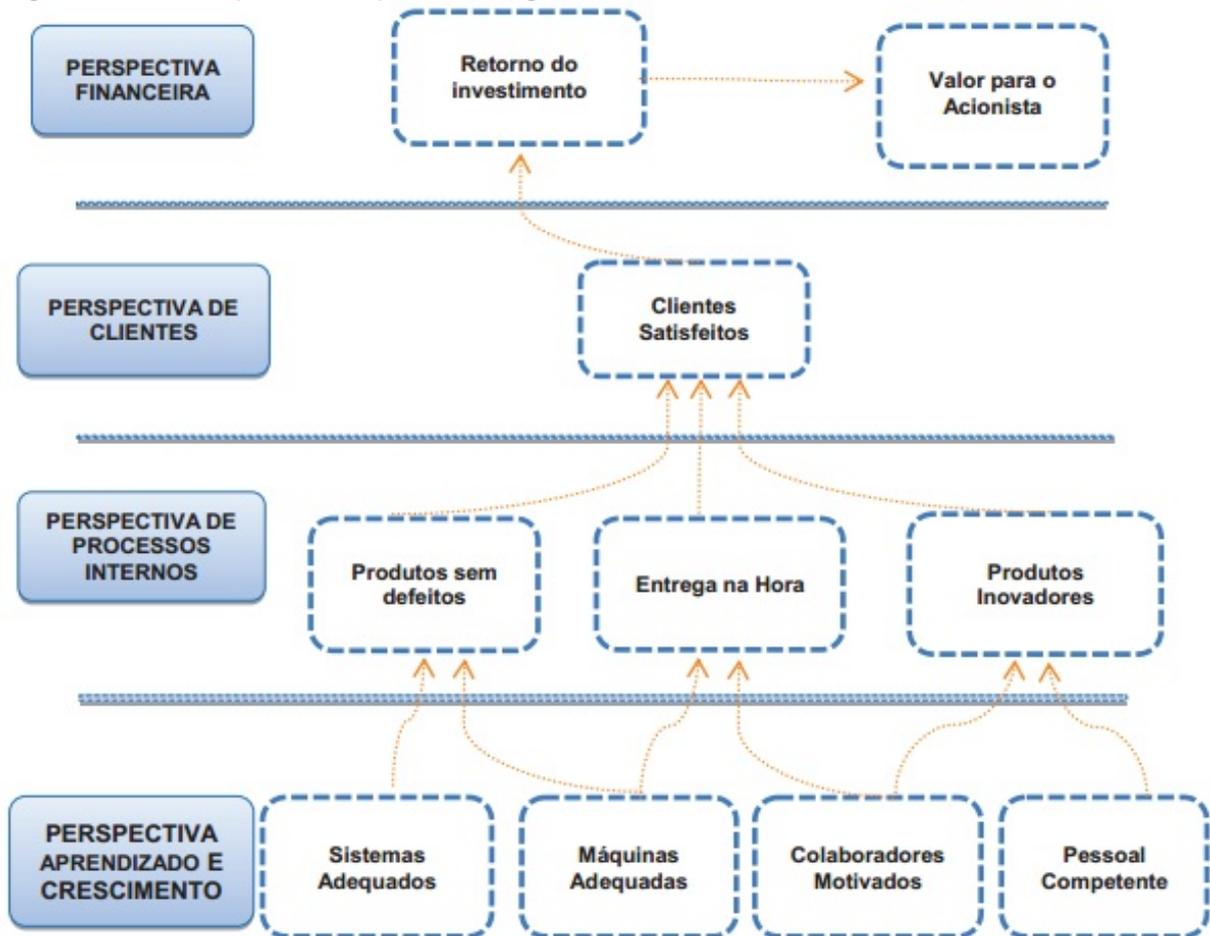
Conforme os estudos de Tavares (2005) na prática, a gestão estratégica tem como foco otimizar o uso dos recursos da empresa em função do plano. Os projetos estratégicos tem como foco criar novas competências que serão fundamentais para o futuro da empresa. Ambos, gestão e projetos estratégicos, devem estar absolutamente alinhados com as estratégias definidas pelos diretores e ratificadas pelos acionistas.

Ainda segundo Tavares (2005) o mapa estratégico é uma ferramenta de gestão recente no contexto das organizações. Por meio dele as empresas podem descrever suas intenções da estratégia de maneira clara e eficiente e consiste em um aspecto facilitador para alcançar seus objetivos.

Na construção do mapa estratégico de uma organização é fundamental ter conhecimento do mercado em que almeja atuar, dos clientes que pretende conquistar e alinhar as estratégias para poder alcançar.

Podemos observar na figura abaixo as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* estão interligadas, visto que o resultado em determinadas perspectiva influencia diretamente no resultados das demais, sendo que o objetivo principal é o alcance da perspectiva financeira.

Figura 6 – Exemplo de Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado de Tavares (2005).

Deste modo é fundamental estabelecer metas, objetivos e indicadores para as demais perspectivas visando a principal. Com isso, os mapas ilustram a relação de causa e efeito entre as estratégias, permitindo assim uma melhor visibilidade dos objetivos do *Balanced Scorecard*.

### 2.5.3 Planos de Ação

De acordo Kaplan e Norton (2004) o plano de ação tem como objetivo a aplicação do método do Planejamento Estratégico e vamos considerar a sua construção como uma caminhada na qual cada passo dado se refere a um conjunto de atividade que precisam ser conhecidas e elaboradas para que, ao final, seja possível o desenho do plano como um todo.

Conforme Oliveira (2004) define o plano de ação como conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo discutido

auxiliando na tomada de decisão e no alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Segundo Lobato (2006), o plano de ação descreve como colocar em prática o planejamento estratégico, e para uma rápida identificação de seus 42 elementos, o plano de ação é estruturado através da ferramenta abaixo, como podemos observar no quadro 1:

Quadro 1 - Modelo de Plano de Ação

<i>What?</i>	O que será feito?	Define os objetivos.
<i>Who?</i>	Quem fará o quê?	Determina os responsáveis pelo planejamento, avaliação, e realização dos objetivos.
<i>When?</i>	Quando será feito o quê?	Estabelece prazos para o planejamento, avaliação e realização dos objetivos.
<i>Where?</i>	Onde será feito o quê?	Determina o local ou espaço físico para a realização dos diversos objetivos e propostas.
<i>Why?</i>	Porque será feito o quê?	Mostra a necessidade e a importância de se cumprir cada objetivo.
<i>How?</i>	Como será feito o quê?	Define os meios para a avaliação e realização dos objetivos.
<i>How Much?</i>	Quanto custará o quê?	Determinar os custos para a realização dos objetivos.

Fonte: Lobato (2006).

#### 2.5.4 Controle e Avaliação

Conforme Oliveira (2007) mostra que função de controle e avaliação de planejamento estratégico tem por finalidades: Identificar problemas, falhas e erros que transformam em desafios o planejamento, com finalidade de corrigí-los e evitar sua reincidência; fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos; verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro de situações existentes e previstas; proporcionar informações gerenciais periódicas, para haver rápida intervenção no desempenho do processo.

Conforme Oliveira (2004, p. 265) diz que:

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse

sentido, a função controle avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente estabelecidos.

Oliveira (2004) ainda esclarece que para avaliar o desempenho do planejamento estratégico é necessário antes analisar se os colaboradores estão motivados a buscarem determinado objetivo. Isto pode ser medido pela satisfação com o sistema de premiação adotado pela empresa.

Ainda, é necessário que a organização e seus funcionários estejam aptos a executarem estratégias propostas, bem como a avaliação das mesmas; também é necessário que a informação circule entre todos os interessados e que os funcionários tenham tempo suficiente para fazer o controle e avaliação do planejamento estratégico.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentado, primeiramente, o enquadramento metodológico do estudo. Após, será exposto os procedimentos usados para a análise dos dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto à análise dos dados, será utilizada a abordagem qualitativa. Para Silva e Menezes (2000, p. 20), “a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

Deste modo, analisou-se qualitativamente os dados obtidos com o gestor da empresa, que serviram para guiar este estudo.

No que concerne aos objetivos, este estudo define-se como descritiva, por utilizar técnicas de coleta de dados e preocupar-se em analisá-las e interpretá-las. Assim, descreve-se os processos necessários a alcançar os objetivos deste estudo, que é propor a implantação de um Planejamento Estratégico.

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, onde será elaborado um estudo de caso. Conforme Severino (2007, p. 122) “a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc”. O procedimento bibliográfico se enquadra no presente estudo, pois se utilizaram além de livros, teses, dissertação e monografia de graduação.

A pesquisa bibliográfica é obrigatória na maioria dos trabalhos, pois é por meio dela que se toma conhecimento sobre a produção científica existente. Sendo assim, o caso escolhido é bastante significativo para a empresa, sendo autorizado pelo gestor, que será a fonte da coleta de dados para elaboração do planejamento.

#### 3.2 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE E COLETA DE DADOS

Esse estudo de caso será realizado em uma Clínica Odontológica, onde serão analisados todos os pontos da empresa para a elaboração da implantação do Planejamento Estratégico.

Uma vez coletados os dados, os mesmos passam por um processo de análise para chegar ao resultado atual da empresa, e assim poder efetuar sua análise e interpretação. Para Marconi e Lakatos (2007, p. 169), “a importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações”.

A partir disso, será elaborado o planejamento estratégico para a empresa citada, conforme abaixo:

- Entrevista com o gestor para coleta de dados;
- Interpretação das informações, com base na revisão teórica;
- Elaboração do Planejamento Estratégico como resultado da pesquisa.

Além disso, a proposta de implantação visa ser um método complementar para trazer melhorias e oportunidades à empresa.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo será abordado o estudo de caso, onde inicialmente apresenta-se a empresa objeto de estudo e na sequência será elaborado o planejamento estratégico proposto para a empresa do ramo odontológico situada no município de Criciúma/SC.

### **4.1 A EMPRESA**

A empresa em estudo apresenta-se com nome fictício por não ser autorizada sua exposição. Diante disso será utilizado o nome Centro Odontológico Sorrisos.

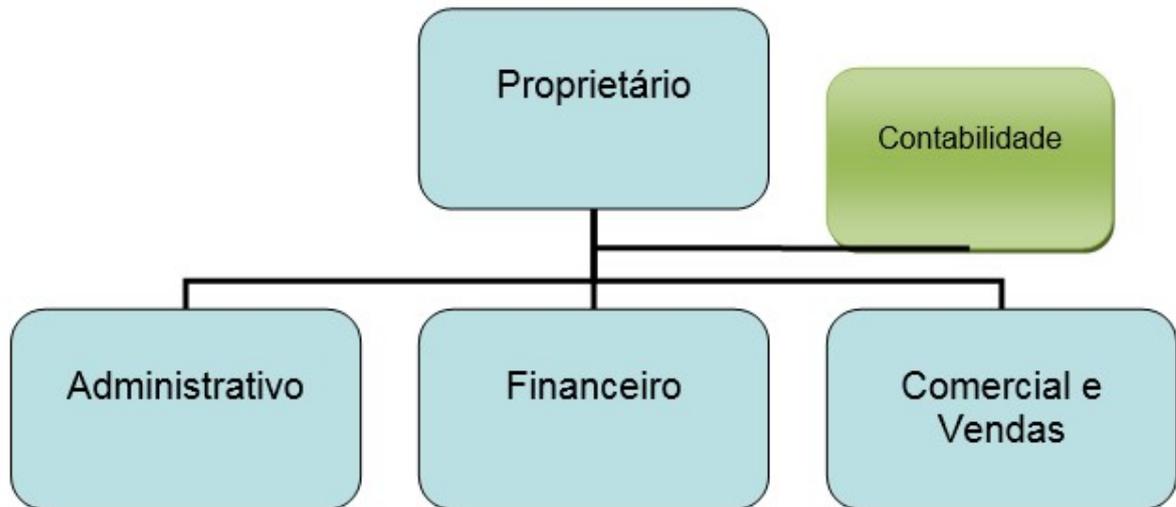
O Centro Odontológico Sorrisos é uma rede de Clínicas Odontológicas com franquias por todo o território Nacional, está há 30 anos no mercado, possuindo uma franquia localizada na cidade de Criciúma / SC há 6 anos.

#### **4.1.1 Caracterização da Instituição**

A empresa Centro Odontológico Sorrisos é uma rede de clínicas populares com franquias em todo Brasil, no ano de 2011, o proprietário formado em Odontologia, sente a necessidade de abrir uma empresa no ramo odontológico, onde teve a ideia de abrir a filial e contratar alguns especialistas em diversas áreas da odontologia, dando possibilidades aos pacientes em fazer todo tipo de procedimento em um mesmo ambiente, contando com uma estrutura voltada para o conforto e comodidade de todos. A organização é localizada no Centro na cidade de Criciúma / SC.

Atualmente, a gestão estratégica da empresa concentra-se no proprietário, não havendo um planejamento estratégico formal. Além disso, é o proprietário quem controla toda a parte comercial, administrativa e financeira da empresa, possui cerca de 15 colaboradores e um contador terceirizado para auxiliá-lo. Por interesse do proprietário foi definido elaborar a realização do planejamento estratégico para a empresa, a fim de obterem uma estrutura mais organizada, tendo em vista o crescimento da organização. A empresa possui uma estrutura organizacional definida conforme a figura 07, a seguir:

Figura 7 - Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

#### 4.1.2 Produtos e Serviços

A atividade da empresa concentra-se na prestação de serviços odontológicos, nos segmentos de ortodontia, periodontia, endodontia, implantodontia, próteses, cirurgias, facetas e clareamentos, sendo que seu diferencial é trabalhar com a emergência odontológica, onde a clínica conta com uma equipe pronta para melhor atender seus clientes sem agendar horários.

Sabe-se que a odontologia é um negócio onde o sucesso está relacionado no contato entre o profissional e o paciente, onde deve-se existir uma relação de confiança.

Portanto, um aspecto importante a ser avaliado no consultório são as variáveis do perfil do cliente que utilizam os serviços oferecidos no consultório, de modo a analisar quais os fatores importantes que devem ser acompanhados no desenvolvimento do planejamento estratégico.

#### 4.1.3 Clientes e Fornecedores

A carteira de clientes da empresa é composta por moradores da cidade de Criciúma e regiões próximas, sabendo-se que é uma clínica popular, o público alvo são pacientes de classe B,C e D.

Os principais fornecedores dos produtos odontológicos são DentalShop e Dental Santa Clara que estão localizadas na cidade e são utilizadas para casos

emergenciais, a Cremer localizada em Blumenau/SC, onde são feitos os pedidos em grandes quantidades. Para produtos de higiene e limpeza, e para materiais de escritório o fornecedor principal é a Casa do Condomínio.

#### **4.1.4 Forma de Tributação**

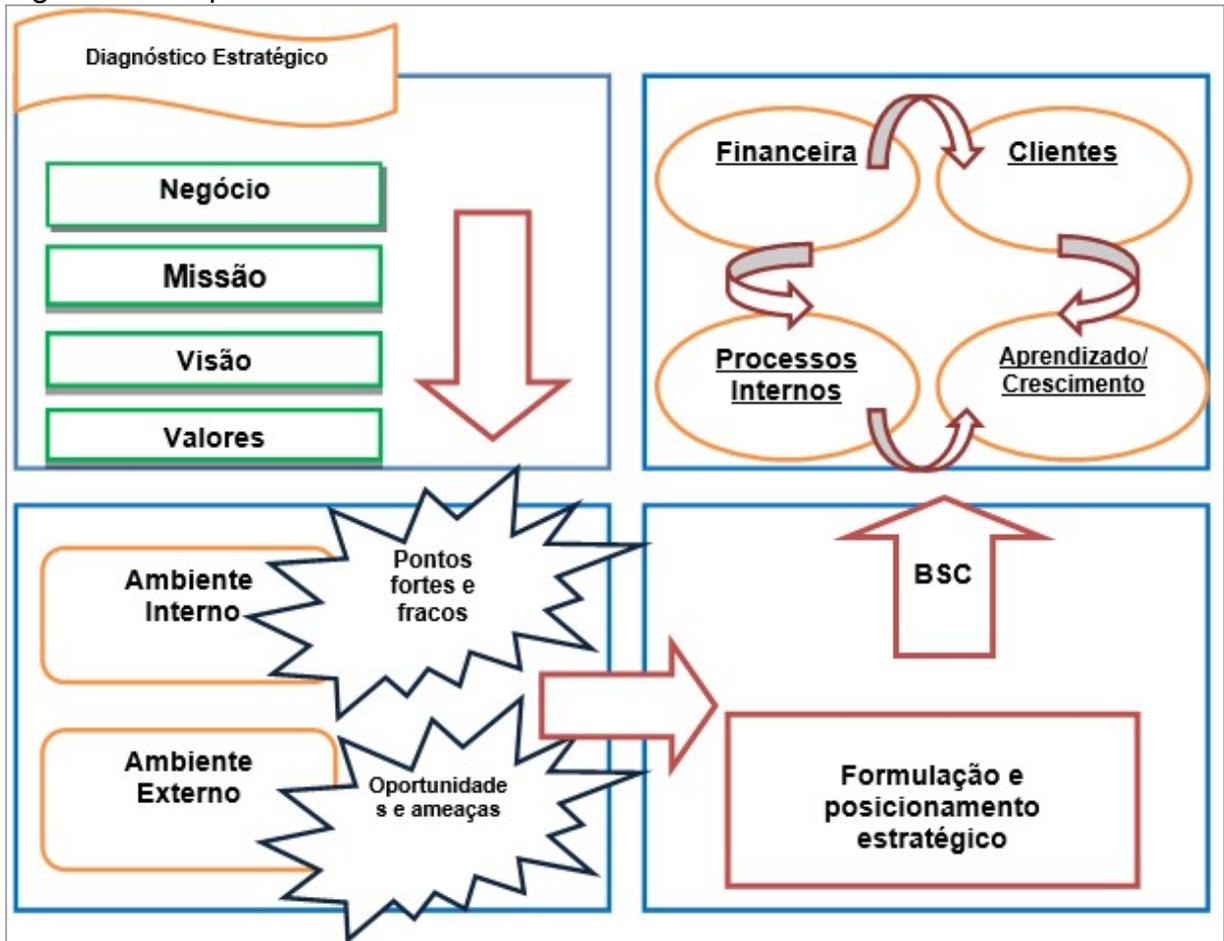
A organização é uma sociedade limitada enquadrada como empresa de pequeno porte, optante pelo Simples Nacional e tributada pelo anexo IV, de acordo com a Lei Complementar 123/2006.

## **4.2 ETAPAS DO ESTUDO**

Esta etapa é composta pela sequência da pesquisa que será elaborada no decorrer do estudo. Assim, propõe-se a elaboração de um planejamento estratégico de longo prazo para uma empresa do ramo odontológico. Este plano estratégico abrangerá os anos de 2017 a 2021, devendo ser revisado anualmente e será implantado somente na franquia da cidade de Criciúma/SC.

Para isso, será analisado o ambiente no qual a empresa está inserida, e a partir deste serão elaborados todas as etapas do planejamento, partindo pelo princípio da visão, missão, e valores, após os seus pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças e por último o BSC. A figura 08 demonstra as etapas desse estudo:

Figura 8 - Etapas do Estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Seguindo as etapas de estudo apresentadas na figura 08, evidencia-se na primeira etapa a definição do diagnóstico estratégico, visto que a empresa não utiliza ferramentas gerenciais de planejamento estratégico. Em seguida, analisa-se os ambientes em que a empresa está inserida, verificando seus pontos fortes e fracos, após a formulação da estratégia. E por fim, elabora-se o BSC, para ser colocado em prática toda a estratégia elaborada.

#### 4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A fase inicial do planejamento estratégico se dá pelo diagnóstico estratégico, onde será definido o negócio, missão, visão, valores que são fatores chaves do sucesso.

### **4.3.1 Negócio**

Saúde e bem estar bucal.

### **4.3.2 Missão**

Prestar tratamento odontológico com confiabilidade, excelência e respeito visando sempre a satisfação dos clientes. Construir sorrisos através da qualidade e segurança.

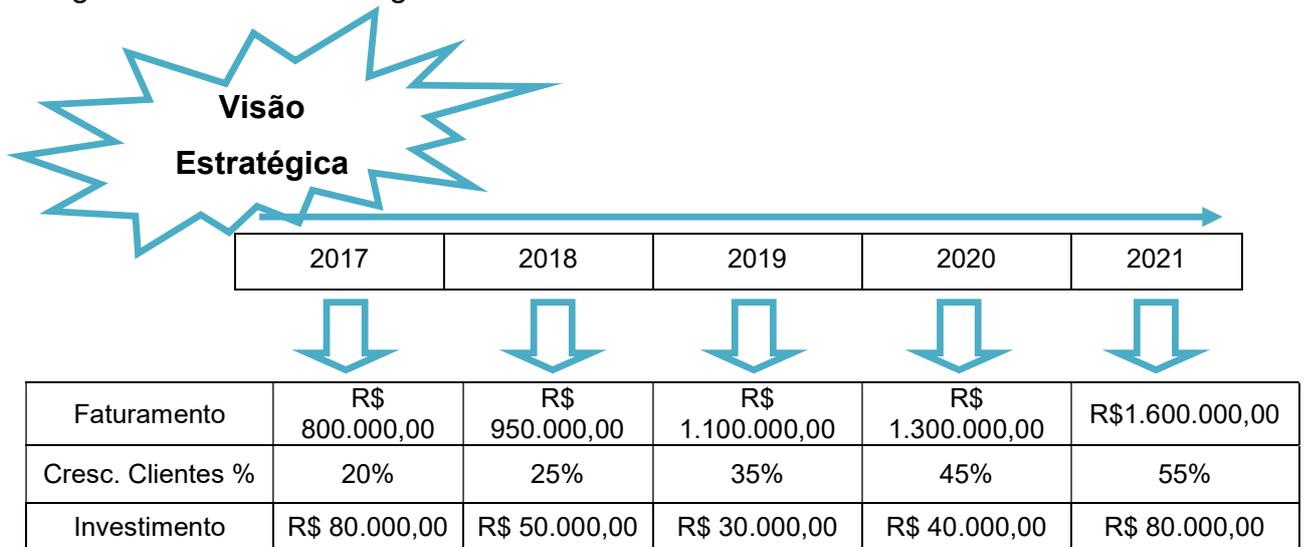
### **4.3.3 Valores**

- Dedicção
- Qualidade
- Ética
- Bem estar
- Responsabilidade.

### **4.3.4 Visão**

A visão direciona a empresa para o futuro, ou seja, aonde ela deseja chegar e como pretende ser vista por todos, dentro de um prazo estabelecido por ela mesma. Conforme figura 09 abaixo, demonstra-se como pretende crescer nos próximos cinco anos em relação ao ano de 2016.

Figura 9 – Visão Estratégica



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Diante disso, apresenta-se a seguinte Visão: “Ser uma empresa rentável e referência em seu mercado de atuação, visando qualidade e ótimo atendimento com crescimento expressivo até 2021”.

#### 4.4 CENÁRIOS

Diante dos fatores determinantes no mercado em que atua é de suma importância avaliar o cenário de atuação em que o mercado está inserido. O processo de análise está subdividido em: social, político, econômico e tecnológico. As definições de cada item podem ser visualizadas no quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Cenários

Cenário	Enquadramento
Social	Facilidade de acesso para todas as classes sociais; preço acessível; falta de mão de obra qualificada.
Político	Legislação tributária complexa no país; atenção aos direitos do consumidor.
Econômico	Buscar uma diferenciação no cenário odontológico, diante de tantas ameaças que rondam o setor. O aumento dos custos operacionais, as mudanças contantes nas regulamentações do setor que trazem mais complexidade aos negócios, o crescente custo dos insumos, além do aumento do desemprego que impactam nas vendas devido a procurarem tratamento por necessidade e não por prevenção.
Tecnológico	Implantar uma forma mais eficaz de gestão, que otimize os processos diários, facilite e melhore o atendimento aos pacientes, facilitando o gerenciamento e aumentando a segurança dos dados.

Fonte:Elaborado pela autora (2017).

Como pontos chaves, no campo político ressalta-se a situação tributária que se encontra o país e toda atenção aos direitos ao consumidor. No campo econômico destaca-se a crise econômica atual.

#### 4.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso são áreas chaves onde as atividades precisam ocorrer adequadamente para que o negócio torne-se eficiente e qualificado para o ambiente competitivo.

Conforme estudo do Centro Odontológico Sorrisos os FCS estão representados conforme o quadro 3 abaixo:

Quadro 3 - Fatores Críticos de Sucesso

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
Diferenciação no atendimento ao cliente
Localização privilegiada e de fácil acesso
Preço competitivo
Estacionamento próprio
Garantia nos serviços prestados.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Após analisados os fatores críticos de sucesso do Centro Odontológico Sorrisos observa-se a existência de fatores muito importantes para o crescimento da empresa.

A localização privilegiada e de fácil acesso, a empresa está localizada no centro da cidade e perto do terminal de ônibus, com isso, facilita o acesso de clientes e quem não necessita de meios públicos conta com o estacionamento próprio, não havendo nenhuma despesa com estacionamentos rotativos.

A cada ano o número de profissionais no mercado aumenta exponencialmente, o que faz com que se deve ter atenção redobrada nos preços com o cliente, devido as crises que passamos atualmente o cliente procura qualidade e preço acessível, sendo assim, se tem atenção redobrada e o preço competitivo ao mercado, criando oportunidades para chamar novos clientes.

A garantia nos serviços prestados, cuidando sempre da satisfação do cliente e dando assistência nos problemas emergenciais.

A diferenciação no atendimento aos cliente por proporcionar os serviços emergenciais, trabalhando até aos sábados.

Com base nas análises apresentadas, foi possível destacar oportunidades e ameaças e as forças e fraquezas para a empresa através da análise ambiental.

#### 4.6 ANÁLISE AMBIENTAL

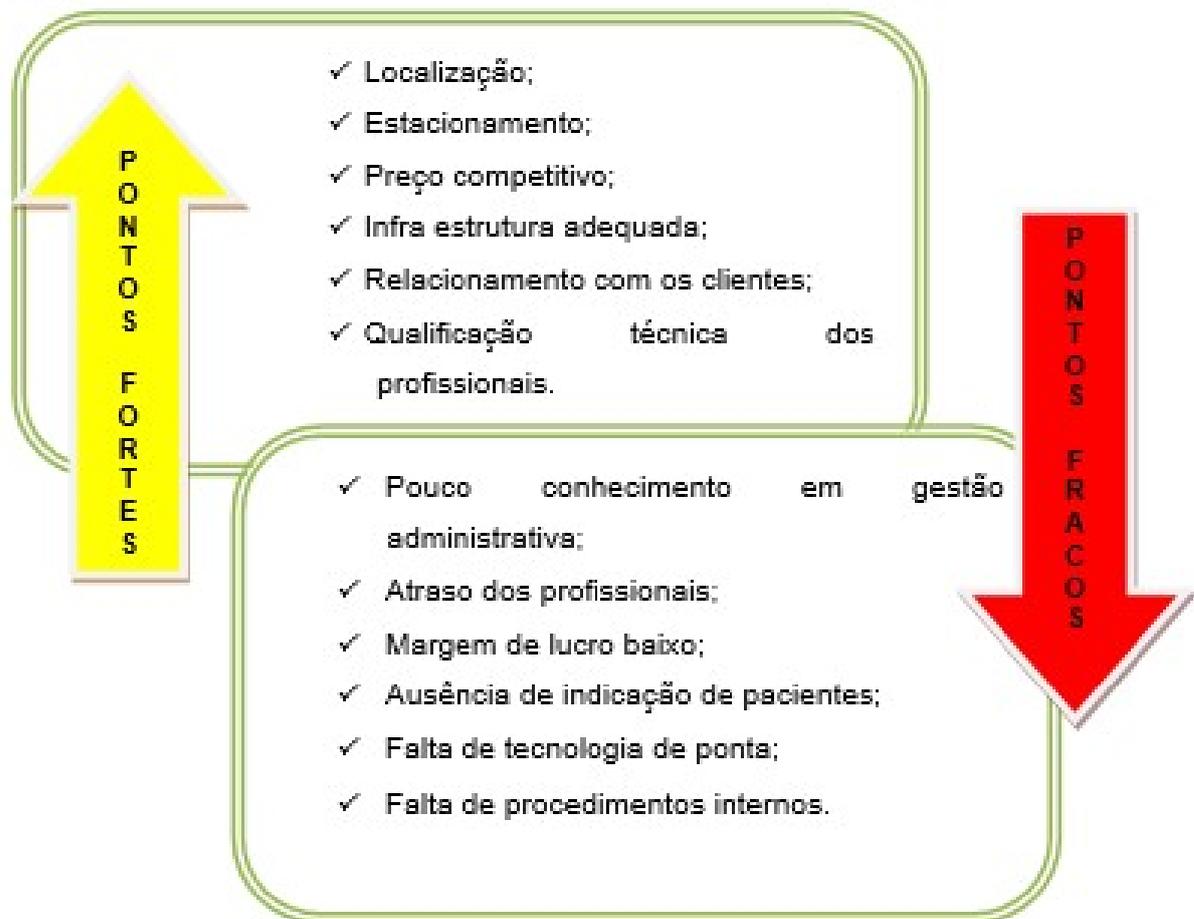
Após a elaboração dos fatores críticos de sucesso, deu-se ênfase à elaboração da Análise Ambiental. Por meio de um levantamento de dados importantes através de entrevista com o proprietário, foi possível identificar as forças e fraquezas, ambiente interno, e as oportunidades e ameaças, ambiente externo, da organização.

#### 4.6.1 Análise Interna

Na análise interna a empresa pode encontrar pontos fortes e fracos que tendem a atrapalhar ou beneficiar o seu desenvolvimento econômico.

Na sequência será demonstrado através da figura 10 a análise interna da empresa Sorrisos:

Figura 10 - Pontos Fortes e Fracos



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

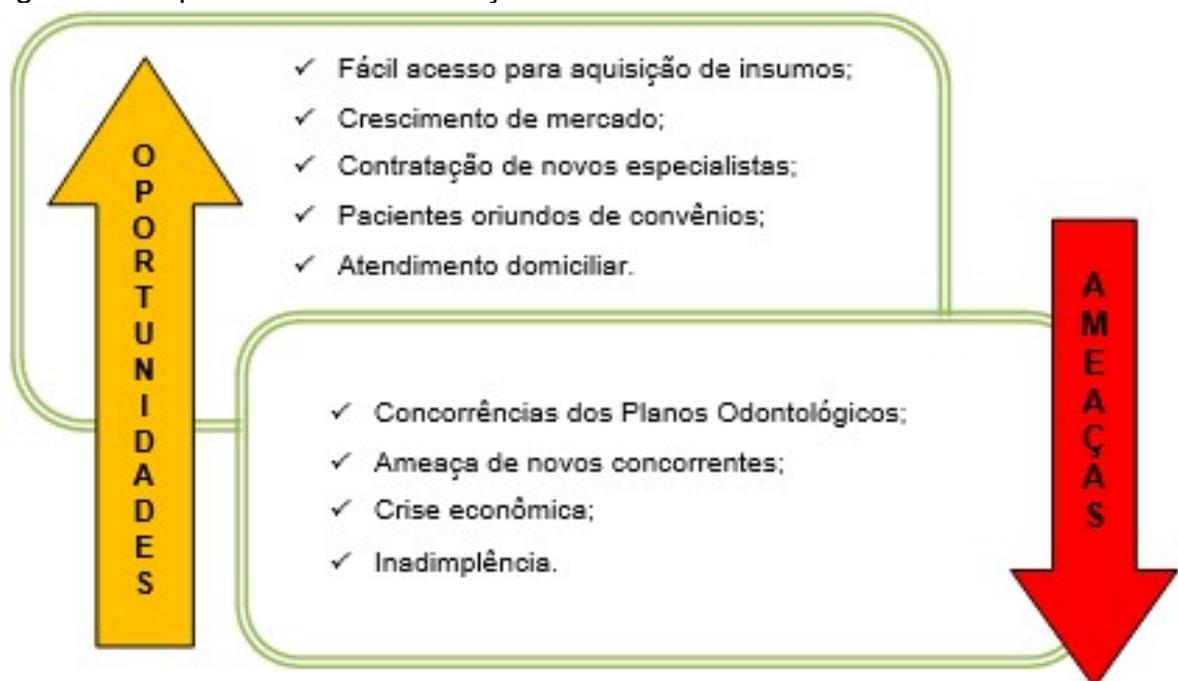
Conforme apresentado através da análise interna, existem pontos fortes e fracos que prejudicam e favorecem o desenvolvimento dos trabalhos da organização, porém para que a empresa melhore suas ações temos que partir do pressuposto que precisa-se reconhecer as deficiências e as qualidades, e trabalhar na busca do sucesso.

Outro ponto que deve ser observado são as oportunidades e ameaças da análise externa que o setor traz à empresa, os quais serão apresentados na sequência.

#### 4.6.2 Análise Externa

Partindo para a análise externa analisaram-se as oportunidades e ameaças as quais a empresa sofre em relação ao mercado, conforme figura 11 abaixo:

Figura 11 - Oportunidades e Ameaças



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Na análise externa, percebe-se que a empresa possui oportunidades de grande relevância, o fácil acesso para aquisição de insumos é uma delas, para casos emergências no caso da compra de resinas.

Já na parte do crescimento de mercado evidencia-se uma oportunidade e com isso aproveita-se para ter novidades para apresentar aos clientes, se diferenciando da concorrência, estando sempre atentos as mudanças no mercado e às demandas que surgem a cada dia. A contratação de novos especialistas na área para aumentar os tipos de especialidades, pois dessa forma sempre terá o melhor

aos pacientes. E por último, o atendimento domiciliar, para pessoas com necessidades especiais.

Deste modo, nas ameaças, a concorrência com os planos odontológicos prejudicam para adquirir novos pacientes. A inadimplência devido que muitos clientes pagam somente após a finalização dos procedimentos, muitas vezes cessam a dor e acabam não voltando para finalizar o procedimento. Já na ameaça de novos concorrentes, com o crescimento da área eles chegam oferecendo melhores condições para os serviços, com o objetivo de conquistar uma participação no mercado.

Deste modo, identificadas as variáveis ambientais, no tópico a seguir será verificada a elaboração da estratégia.

#### 4.7 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Após todas as análises, de cenário, fatores críticos de sucesso, ambiente interno e externo, é elaborada a estratégia para alcançar os objetivos propostos.

##### **4.7.1 Posicionamento Estratégico**

Buscar a maximização do lucro, diversificação e o crescimento no número de atendimentos, buscando a liderança em custo/benefício.

##### **4.7.2 Objetivos Estratégicos**

A definição dos objetivos estratégicos serve para direcionar a atuação das estratégias para cada objetivo. A elaboração da mesma foi definida com base nas etapas já desenvolvidas do planejamento estratégico, conforme o quadro 4 abaixo:

Quadro 4 - Relação dos objetivos estratégicos

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
• Implementar software de gerenciamento da clínica;
• Redução dos custos internos;
• Identificar especialidades que faltam no atendimento do consultório e alavancar profissional para atuar nestas atividades;
• Incentivar atendimentos preventivos;
• Implementar práticas de marketing;
• Se credenciar em convênios;
• Pesquisa de satisfação dos clientes;
• Incentivar aos tratamentos estéticos;
• Criar programa de incentivos por metas.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Dentre os objetivos estratégicos definidos, grande parte deles volta-se para o campo financeiro. Isto porque, conforme verificado nas análises, algumas das principais deficiências da organização estão voltadas ao fluxo de caixa. A seguir destaca-se o mapa estratégico.

#### 4.8 MAPA ESTRATÉGICO

Para auxiliar na condução da implementação dos objetivos identificados, foi proposto utilizar o modelo de Mapa Estratégico do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

A utilização do Mapa Estratégico facilita o alinhamento das ações do dia a dia com as estratégias definidas, onde através da sua representação visual traduz, de maneira mais fácil, os resultados do planejamento estratégico em termos operacionais.

Segue abaixo o Mapa Estratégico proposto para a clínica, conforme Quadro 5:

Quadro 5 - Mapa Estratégico

MAPA ESTRATÉGICO				
Perspectiva Financeira		Redução dos Custos Operacionais	Aumento da Margem de Lucro	
↑				
Perspectiva Clientes	Aumento de número de pacientes novos	Incentivar indicações de pacientes e fidelizar os mesmos	Aumento para atendimentos preventivos e estéticos	Diversificação de procedimentos, contratar novos especialistas
↑				
Perspectiva Processos Internos	Investimento em Marketing	Aderir aos Convênios	Implantação de sistema de gerenciamento	Qualidade no atendimento
↑				
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	Reuniões mensais entre proprietário e os profissionais, para discussão de casos	Processos Internos	Incentivar o treinamento dos colaboradores	Criar programa de incentivos por metas

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para a perspectiva financeira foram definidos como objetivos estratégicos a redução dos custos operacionais e aumento da margem de lucro, sendo que tais medidas são necessárias para o crescimento da organização. Para a perspectiva de clientes foi definida o aumento de novos clientes, e que os mesmos saiam satisfeitos dos procedimentos realizados para incentivo de novos clientes, trabalhar para o aumento em atendimentos preventivos e estéticos, para os clientes não procurarem somente em caso de necessidade, e diversificação dos procedimentos, trabalhando com toda a área da odontologia, contratando novos profissionais da área como o bucomaxilo e odontopediatra. Para a perspectiva de processos internos, investimento em marketing interno e externo, aderir a convênios para aumento do fluxo de clientes, implantação de um sistema de gerenciamento para facilitar as decisões do proprietário, qualidade e excelência nos serviços prestados, para a satisfação dos clientes. E por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento que visa estabelecer um programa de processos internos de todos os tratamentos e

dados pessoais dos clientes, para não haver extravio de fichas clínicas, incentivo ao programa de treinamento para os colaboradores, reuniões mensais com os colaboradores para discussão de casos e solucionar os problemas e criar ações de incentivos e metas para os colaboradores.

Após definidos os objetivos, inicia-se a confecção do BSC como ferramenta de acompanhamento da estratégia.

#### 4.9 BALANCED SCORECARD – BSC

Uma vez implantado o mapa estratégico com o desenvolvimento dos indicadores que serão usados no gerenciamento da clínica, apresenta-se o BSC que atuará na empresa como ferramenta de controle das ações estratégicas, dimensionado em quatro perspectivas, descreve-se cada objetivo estipulando suas metas.

Quadro 6 – Balanced Scorecard

Empresa: Sorrisos	<b>BALANCED SCORECARD - BSC</b>			
	<b>DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>			
<b><u>Perspectivas</u></b>	<b><u>Objetivos Estratégicos</u></b>	<b><u>Indicadores</u></b>	<b><u>Metas</u></b>	<b><u>Responsável</u></b>
<b>FINANCEIRA</b>	- Aumentar a margem de Lucro	Índice de Lucratividade	- Aumento de 20% anual	- Caique
	- Redução dos custos operacionais	- Valor dos custos operacionais	- Redução dos custos em 10% até 2018.	- Caique
<b>CLIENTES</b>	- Aumento no número de novos pacientes	- Número de clientes novos	- Aumento de 20% ao ano	- Daniele
	- Incentivar indicações de pacientes e fidelizar os mesmos	- Pesquisa de opinião	- 90% dos clientes satisfeitos. Anualmente	- Daniele

Empresa: Sorrisos	<b>BALANCED SCORECARD - BSC</b>			
	<b>DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>			
<u>Perspectivas</u>	<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Metas</u>	<u>Responsável</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento para atendimentos preventivos e estéticos</li> <li>- Diversificação de procedimentos, contratar novos especialistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média de atendimentos por cliente</li> <li>- Aumento das especialidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumentar para 5 atendimentos frequentes e preventivos mensais</li> <li>- Aumentar dois especialistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suelen</li> <li>- Caique</li> </ul>
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em Marketing</li> <li>- Aderir aos convênios</li> <li>- Implantação de sistema de gerenciamento</li> <li>- Qualidade no atendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento no investimento em marketing</li> <li>- Aumento de clientes</li> <li>- Aumento da gestão</li> <li>- Aumento de clientes satisfeitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a visibilidade da clínica em 70% até 2021.</li> <li>- Aumento de 10% de clientes com convênios. Anualmente.</li> <li>- 90% dos clientes satisfeitos. Anualmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caique</li> <li>- Caique</li> <li>- Caique</li> </ul>
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões mensais entre proprietário e os profissionais para discussão dos casos</li> <li>- Processos Internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de reuniões</li> <li>- Número de colaboradores satisfeitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de 30% na produtividade anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caique</li> <li>- Daniele</li> </ul>

Empresa: Sorrisos	<b>BALANCED SCORECARD - BSC</b>			
	<b>DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>			
<b><u>Perspectivas</u></b>	<b><u>Objetivos Estratégicos</u></b>	<b><u>Indicadores</u></b>	<b><u>Metas</u></b>	<b><u>Responsável</u></b>
	- Incentivo em treinamentos aos colaboradores	- Número de treinamentos		- Caique
	- Criar programas por incentivos por metas	- Implantação do plano de metas		- Caique

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

O *Balanced Scorecard* mostra as medidas que serão adotadas em cada esfera, os objetivos estratégicos são resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa colocar em prática para alcançar sua visão, as metas para a sua realização, qual indicador para o período e o responsável por cada objetivo. Essas medidas são direcionadas para atender um objetivo principal que foi descrito na visão da empresa.

Para que o planejamento seja executado com sucesso, é preciso que responsável controle cada etapa para obtenção dos resultados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a elaboração deste trabalho, percebe-se a importância do planejamento estratégico nas empresas que é um instrumento gerencial que possibilita que os gestores definam objetivos e estratégias, tracem metas, otimizem recursos e aumentem a eficiência do negócio para garantir a longevidade da organização, desde as empresas de pequeno porte até as grandes, sendo uma técnica que proporciona a análise da empresa, identificando suas oportunidades, ameaças, pontos forte e fracos, para que saia de seu estado atual e chegue ao estado esperado (visão).

O objetivo principal do trabalho foi propor um modelo de planejamento estratégico para uma clínica odontológica, onde a finalidade é mostrar a importância de um plano estratégico para o bom funcionamento da organização. Para a concretização do objetivo foram realizadas muitas pesquisas, e após a conceituação foram criadas todas as estratégias, objetivos estratégicos e o *Balanced Scorecard*, onde foram colocados em um único quadro os objetivos, estratégias, os indicadores, as metas com os prazos, e os responsáveis por cada objetivo.

Para os objetivos específicos, o primeiro é apresentar todas as etapas para elaboração do planejamento, com a realização da fundamentação teórica onde foram abordados conceitos de vários autores, foram definidos os conceitos e características específicas de cada segmento.

No segundo objetivo, foi feito um diagnóstico da empresa para ter conhecimento de todas as carências e dar início ao planejamento. Foram feitas entrevistas com o proprietário para chegar a uma análise de quais mudanças deveríamos dar início.

Para alcançar o terceiro e último objetivo de propor um modelo de planejamento estratégico adaptado à estrutura da empresa de prestação de serviços odontológicos, foi elaborado um modelo de planejamento estratégico que se adequasse à estrutura da empresa objeto de estudo. A organização não possuía objetivos claros e muito menos estratégias bem definidas. Com a construção do planejamento ficou definido o diagnóstico da organização, a análise ambiental e objetivos estratégicos. Para monitoração e avaliação do planejamento estratégico foi utilizado o *Balanced Scorecard*.

No decorrer da elaboração do planejamento aparecem algumas dificuldades na criação de pontos que são de extrema importância para que os resultados sejam alcançados, já que a empresa não possui uma estrutura pré-definida. Como sugestão para pesquisas futuras aponta-se um estudo comparativo do antes e depois da implantação do planejamento estratégico, para que possam ser apontadas as melhorias.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle**. 1º São Paulo: Atlas, 2012.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, Willian S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1975.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HARTMANN, L. F. **Planejamento estratégico: para o gerenciamento total da inovação: uma nova abordagem**. 9. ed. São Leopoldo: Rotermond, 2005.
- KAPLAN, R.S, NORTON D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R.S, NORTON D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KAPLAN, R.S, NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. tir. Curitiba: Juruá, 2000.

MULLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014. 224p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: A competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR, José Hernadez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos estrutura e aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo. Atlas, 2002.

PORTER, Michel E. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. **Força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.