



**Evento:** XXI Jornada de Extensão, XXVIII Seminário de Iniciação Científica ou X Seminário de Inovação e Tecnologia

## **O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO EM UM CONSULTÓRIO ODONTOLÓGICO**

*STRATEGIC PLANNING AS A COMPETITIVE DIFFERENTIAL IN A DENTAL OFFICE*

**Luna Emanuely Vieira<sup>2</sup>; Maira Fátima Pizolotto<sup>3</sup>;**

<sup>1</sup>Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso - desenvolvido no Curso Superior de Bacharelado em Administração do IFFar Campus Santo Augusto.

<sup>2</sup> Acadêmica do Bel. em Administração – IFFar Campus Santo Augusto.

<sup>3</sup> Professora EBTT do IFFar Campus Santo Augusto – Orientadora do Projeto de TCC.

### **RESUMO**

A todo instante as empresas lidam com situações complexas, desafiadoras e inesperadas, necessitando ter uma perspectiva geral do mercado e compreender quais ações são necessárias para acompanhar as mudanças e assim manter-se competitivas. Desenvolver estratégias de sucesso para atuar em mercados dinâmicos tem sido umas das questões mais desafiadoras para as organizações na conjuntura atual (AAKER, 2012). A administração estratégica começou a ganhar maior destaque dentro dos processos das organizações em meados do séculos XX, pelo fato das organizações precisarem revisar e remodelar as suas ações para atender as expectativas do público-alvo e conseqüentemente os seus indicadores organizacionais. Diante deste contexto surgiu a necessidade de elaborar um planejamento estratégico em um consultório odontológico localizado no município de Três Passos/RS, visando a melhoria da gestão e viabilizando a transformação para uma clínica odontológica. A metodologia que norteará este estudo está embasada em Vergara (2016) e classifica-se quanto ao fins como pesquisa de natureza aplicada, de abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo e utilizando-se das técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. A organização foco do estudo é um consultório odontológico de clínica geral e com especialização na área de implantodontia localizado no município de Três Passos/RS. Verifica-se que ao decorrer do curso de odontologia não se tem nenhuma disciplina específica para orientar o futuro odontólogo na gestão eficiente de um consultório e saber que estratégias implementar para destacar-se entre os demais no mercado competitivo. Este consultório em questão, disputa o mercado com outros 58 consultórios existentes no município, logo necessita ter indicadores organizacionais bem construídos, ter um bom conhecimento do ambiente organizacional e traçar ações estratégicas que permitam se destacar frente à concorrência. Faz-se necessário então, compreender a importância e construir um Planejamento Estratégico que venha a contribuir para a transformação de um consultório odontológico para uma clínica odontológica, tendo assim um diferencial significativo frente à concorrência.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica. Prestação de Serviços. Ações Estratégicas.

### **INTRODUÇÃO**



O mercado de trabalho em odontologia está em constante transformação e o ingresso constante de novos profissionais no mercado contribui para o desenvolvimento de novos consultórios odontológicos, que influenciam no aumento da competitividade do mercado (MATSUBARA,2009). Diante disso é necessário que os profissionais busquem meios de diferenciar-se para obter vantagem competitiva.

Existem diversas formas de um consultório odontológico destacar-se entre seus concorrentes, porém, é de suma importância que seja desenvolvido ações relacionados a gestão do consultório envolvendo, análise financeira, administração do pessoal, ações de marketing, bem como, a definição do planejamento estratégico para auxiliar na compreensão dos pontos fracos e fortes no ambiente interno e das ameaças e oportunidades do ambiente externo (CRUZ,2019).

Em um cenário competitivo, o desenvolvimento de estratégias é imprescindível para orientar uma organização no caminho certo para alcançar os bons resultados, pois uma empresa que não compreende o ambiente em que está inserida, corre o risco de não destacar-se entre os seus concorrentes. Kuzaqui (2016), enfatiza que o planejamento estratégico é uma ação implementada pela organização buscando a sobrevivência e a sustentabilidade da mesma no mercado competitivo focado nas responsabilidades com os serviços prestados, os colaboradores, fornecedores e ainda com as estratégias mercadológicas, financeiras, pessoais, produção de toda organização.

Percebe-se então, a importância para as organizações da implementação de ações através de um planejamento estratégico, visando entregar os melhores serviços e/ou produtos para o seu público-alvo e evitando com que as decisões tomadas sejam apenas intuitivas, não deliberando sobre o que é urgente e o que é importante. Frente ao exposto, este estudo tem como objetivo, elaborar um planejamento estratégico em um consultório odontológico localizado no município de Três Passos/RS visando a contribuir com a melhoria da gestão viabilizando o desenvolvimento para uma clínica odontológica.

## **METODOLOGIA**

A metodologia do presente estudo está embasada em Vergara (2016) e caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, imediatos ou não, e tem finalidade prática. Quanto aos fins é



uma pesquisa exploratória, porque busca aprofundar as informações sobre o assunto estudado e descritiva porque descreve as características de determinada população ou fenômeno. Já quanto aos meios, classifica-se como pesquisa bibliográfica com uso de livros e de materiais disponíveis nas redes eletrônicas para melhor compreensão da temática; documental, por basear-se em informações presentes em documentos internos do consultório odontológico e ainda será um estudo de caso, que consiste em um estudo profundo de um ou mais casos, permitindo ao pesquisador um amplo e detalhado conhecimento sobre um assunto.

A organização objeto do estudo é um consultório odontológico de clínica geral e com especialização na área de implantodontia, localizado no município de Três Passos/RS. A coleta de dados ocorrerá através de entrevista com a proprietária e a análise dos dados será qualitativa visando a construção e proposição de um plano estratégico para a organização.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como esta parte do estudo trata de um projeto ainda não executado, considera-se como resultados as etapas para a construção do planejamento estratégico e o quanto poderão auxiliar a organização.

A primeira etapa é o resgate ou a construção dos indicadores organizacionais: missão, visão, valores e objetivos. A definição dos indicadores organizacionais é um passo fundamental para o bom desenvolvimento de qualquer tipo de organização, eles serão responsáveis por nortear suas ações no mercado e mostrar aos colaboradores, concorrentes, fornecedores, entre outros, a razão de ser da empresa, onde a empresa deseja chegar, quais as suas convicções e propósitos (KAPLAN & NORTON, 2004).

A segunda etapa é a análise do ambiente organizacional macro ou externo e micro ou interno. Oliveira (2018), ressalta que a análise ambiental busca compreender qual a situação atual da empresa em relação ao ambiente interno e externo, ou seja, quais seus pontos fortes e fracos internamente e quais as oportunidades e ameaças externas. Normalmente essa análise é realizada utilizando da matriz FOFA ou SWOT. Esta matriz é formada pelas forças (*strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), é uma ferramenta que permite ao gestor analisar os pontos fortes e fracos da organização e a partir dos resultados obtidos, elaborar ações estratégicas para conseguir aproveitar as



oportunidades, minimizar os riscos e conseguir alcançar os melhores resultados (CRUZ, 2019).

Após a conclusão destas duas etapas, se volta ao objetivo que a organização pretende alcançar, que neste caso consiste em melhorar a gestão viabilizando a transformação de um consultório em uma clínica odontológica. E para tanto, chega o momento de criar as ações estratégicas que levam a busca e concretização do objetivo, levando em conta sempre as etapas anteriores do processo. Para Mintzberg *et.al* (2003), o processo de formulação das ações estratégicas presume qual a capacidade relativa da organização e a oportunidade que eles observam antecipadamente no mercado competitivo. Posto isto, observa-se que a criação das estratégias são pontos cruciais durante o planejamento estratégico, porque com ele a empresa conseguirá identificar quais os riscos deverá assumir para alcançar os objetivos almejados bem como se será viável sua aplicação no contexto em que a empresa se encontra.

Visto que, a formulação e a implementação são métodos complementares que auxiliam no desempenho da organização para alcance dos seus resultados. Barbosa e Drummond (2008) salientam que a implementação da estratégia é um processo fundamental para o gerenciamento estratégico e na maioria das vezes é considerada como um processo mais complexo que o próprio desenvolvimento do planejamento estratégico. E, após a implementação deve-se adotar algum método de monitoramento das ações estratégicas implementadas, visando a saber se os resultados pretendidos estão sendo alcançados.

Posto isto, percebe-se que o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta administrativa essencial para o desenvolvimento de uma organização, neste caso de um consultório odontológico onde é pretendido uma possível ampliação para uma clínica, pois irá propiciar um conhecimento sobre qual é a melhor maneira de aplicar os recursos para alcançar o propósito.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

À medida que uma organização almeja alcançar seus objetivos com resultados satisfatórios e manter-se competitiva faz-se necessário buscar meios e/ou ferramentas para auxiliar na adaptação às mudanças constantes do mercado. O planejamento estratégico consiste numa ferramenta que pode e deve ser utilizada pelos gestores de organizações visando alcançar seus propósitos e profissionalizar a gestão.



Até o presente momento esta pesquisa construiu todas as etapas necessárias para a construção do plano estratégico para a organização em estudo. O próximo passo é a pesquisa exploratória para a busca dos dados sobre a organização e a construção do plano estratégico seguindo todas as etapas anteriormente descritas.

Salienta-se a relevância deste trabalho, pois irá demonstrar à gestora da organização a situação atual do consultório odontológico e como poderá agir no futuro, visando a transformação para uma clínica odontológica, por meio do aperfeiçoamento da gestão.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado** – 9. ed. – Porto Alegre. Bookman, 2012.

BARBOSA, Emerson Rodrigues. BRONDANI, Gilberto. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Curso de Ciências Contábeis - UFSM- vol. I. N.2 dez/2004-fev.2005

BARBOSA, Leandro Luiz Santos. DRUMMOND, Aldemir. **O Processo de Implementação da Estratégica em uma Empresa do Setor Têxtil**. EmANPAD - Rio de Janeiro/RS - 2008, p. 1-16. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/38/ESO-A2378.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/ESO-A2378.pdf)> Acesso em: 03 de jul de 2021.

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

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

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. P. 34-37 - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento estratégico** – São Paulo, SP : Cengage, 2016

MATSUBARA, SM. **Diretrizes estratégicas para uma clínica odontológica [monografia]**. São Paulo (SP): Escola Politécnica da Universidade de São Paulo; 2009.

MINTZBERG, HENRY. *et.al.* **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**, 4/ed. Editora ARTMED, p. 1-474, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. – 34. ed. – São Paulo : Atlas, 2018.

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