

MARIA JOANA DE PAULA OLIVEIRA



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM CONSULTÓRIO ODONTOLÓGICO

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Otávio Eduardo Prado.

RUBIATABA-GO

2005

25616
50071

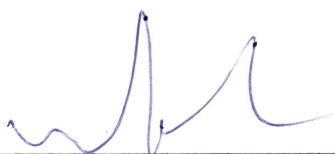
Tombo nº	12094
Classif.	A-658.512.2
Ex.: 1	MARIA OLIVEIRA
	2005
Origem:	d
Data:	2.8.4.06

Adm empresas
Planejamento estratégico
Com. produtividade
Qualidade total

Gestão de pessoas

FOLHA DE AVALIAÇÃO

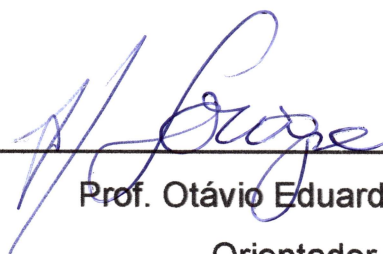
Monografia examinada em: 14 / 12 / 1



Prof. Me. Mário Lúcio de Ávila
Mestre em Administração Rural



Prof. Enoc Barros da Silva
Especialista em Administração de Empresas



Prof. Otávio Eduardo Prado
Orientador

Rubiataba – GO

2005

DEDICATÓRIA

DEDICO aos meus pais que me deram a vida e ensinaram-me vive-la com dignidade, amor, respeito e honestidade.

Ao meu esposo Daumildo e a meus filhos Daumildo Junior e Taynara Vilela que souberam compreender-me, e ajudaram-me a realizar este sonho.

AGRADECIMENTO

A realização do sonho de concluir a graduação só foi possível devido ao apoio e participação de algumas pessoas no decorrer desses 4 anos. Assim expresso todos os meus sinceros agradecimentos, sem falar de que sou imensamente grata ao meu Senhor, Pai, Mestre e Santificador. A ti não cabem palavras, apenas o silêncio de um coração feliz, sonhador e eternamente agradecido.

A minha família, em especial ao meu esposo Daumildo A. de Oliveira, pelo seu apoio, compreensão e superação de todas as dificuldades encontradas nesta jornada.

Aos meus filhos Daumildo Junior e Taynara Vilela por entenderem as minhas ausências.

Ao Dr. Elias Domingos Vilela, pela disponibilidade, interesse, atenção e parceria na realização deste trabalho.

Ao meu orientador Prof^o Otávio Eduardo Prado, pela sua dedicação, motivação e apoio que superou todas as minhas expectativas como orientanda.

A todos os professores da FACER que contribuíram com meu conhecimento.

A todos os meus colegas que muito me ensinaram e ajudaram com suas amizades.

Enfim, a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente estudo foi realizado a fim de despertar o profissional Dr. Elias Domingos Vilela da necessidade de como uma empresa imersa num ambiente competitivo deve ser administrada de forma profissional de preferência por alguém da área. Foi constatada que a simples competência técnica não garante o resultado financeiro esperado. Este trabalho associou quatro aspectos da administração: pesquisa mercadológica, qualidade total, planejamento estratégico, análise SWOT, gestão de pessoas, diagrama de Ishikawa e o ciclo PDCA. O ciclo PDCA foi uma ferramenta que auxiliou na identificação do problema. Em seguida foi feito um planejamento estratégico, analisando aspectos culturais da empresa e traçando um plano de ação respeitando tais aspectos e em sintonia com as expectativas do mercado e da empresa. A etapa seguinte foi o diagrama de Ishikawa ferramenta que auxiliou na elaboração do plano de ação. Finalmente, foi feita uma programação para auxiliar na escolha de um profissional que venha assumir o papel de gerente geral da empresa. Algumas ações já foram implementadas, melhorando o atendimento para a comunidade e a lucratividade da empresa.

Palavras-chave: SAÚDE – ADMINISTRAÇÃO – GERENCIAMENTO – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – QUALIDADE TOTAL – GESTÃO DE PESSOAS – CICLO PDCA – GERENCIAMENTO.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Organograma da empresa Odontologia Samaratino.....	13
GRÁFICO 2: Gráfico de Pareto.....	21
GRÁFICO 3: Diagrama de causa e efeito.....	22
GRÁFICO 4: Organograma Oroclin.....	33

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE GRÁFICOS

1. INTRODUÇÃO	09
2. JUSTIFICATIVA.....	10
3. OBJETIVOS DA PESQUISA	11
3.1 Geral	11
3.2 Específicos	11
4. PROBLEMA	12
5. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	13
6. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS.....	14
6.1 Marketing de Serviços de Saúde.....	14
6.2 O Marketing e a Qualidade de Vida.....	14
7. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO.....	16
7.1 Aspectos teóricos.....	16
7.1.1 Ciclo PDCA na Análise de Problemas.....	17
7.2. Análise dos Problemas.....	19
7.2.1 Gráfico de Pareto.....	20
7.2.2 Diagrama de Causa e Efeito.....	21
7.2.3 5W2H.....	23
8. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	24
8.1 Aspectos Teóricos.....	24
8.2 Definição do Negócio.....	28
8.3 Missão.....	28
8.4 Visão	28
8.5 Valores.....	28
8.6 Fatores Críticos de Sucesso (F.C.S.).....	28
8.7 Matriz Swot.....	29
8.7.1Análise Interna.....	29
8.7.1.1 Pontos Fortes.....	29
8.7.1.2 Pontos Fracos.....	29
8.7.2 Análise Externa.....	30

8.7.2.1 Oportunidades.....	30
8.7.2.2 Ameaças.....	30
8.8 OBJETIVOS.....	30
8.9 PLANO DE AÇÃO (SW2H)	31
10. SOBRE O GERENTE GERAL.....	32
10.1 Aspectos Teóricos.....	32
10.2 Organograma Proposto.....	33
10.3 Definição das Funções.....	33
10.4 Definição do Perfil.....	34
10.5 Entrevista.....	35
10.6 Itens de Desempenho.....	35
10.7 Remuneração.....	36
11. METODOLOGIA	37
12. CONCLUSÃO.....	39
13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

ANEXOS

DADOS DO ALUNO

1. INTRODUÇÃO

No mundo atual a única inflexível é a necessidade de aprimoramento constante diante de um mercado tão competitivo, não sendo diferente nesta empresa de odontologia.

Este trabalho visa traçar ao Consultório Odontológico Samaritano um planejamento estratégico diante dos desejos manifestados pelo público e das necessidades identificadas numa análise de SWOT, trazendo desta maneira a mudança do perfil do atendimento, a maior satisfação de seus clientes e conseqüentemente o aumento da lucratividade da empresa.

O problema que será destacado neste trabalho é como fazer um planejamento estratégico eficiente, ou pelo menos, mais eficaz. Acredita-se que poderemos atingir nosso objetivo com a conscientização do Dr. Elias em contratar um gerente na área de administração ou economia, ganha em lucratividade e organização das lacunas levantadas após a análise dos aspectos internos e externos ao consultório.

2. JUSTIFICATIVA

Este trabalho visa mostrar não só a importância, mas, sobretudo, a necessidade de uma pequena empresa fazer um planejamento estratégico. Este será mais eficaz se estiver em sintonia com o mercado e com a cultura da própria empresa.

Para a empresa, o trabalho poderá representar uma maior compreensão do seu negócio, a profissionalização da administração, o aumento da fidelização dos clientes através do cumprimento de suas principais expectativas e o aumento de sua lucratividade. Vários destes pontos são verdadeiros mistérios para profissionais da área da saúde cuja formação básica não contempla nenhum aspecto relacionado à parte administrativa de suas empresas.

O objetivo junto à sociedade é oferecer uma opção de qualidade, tanto do ponto de vista de tratamento qualificado e especializado, como do aspecto de um excelente atendimento, sem ser necessário o deslocamento para os grandes centros.

3. OBJETIVOS

3.1 GERAL

- Traçar um planejamento estratégico para a empresa Odontologia Samaritano.

3.2 ESPECÍFICOS

- Identificar as falhas cometidas junto ao seu público;
- Avaliar as circunstâncias internas que influenciam sua lucratividade;
- Avaliar as circunstâncias externas que influenciam sua lucratividade;
- Aumentar o nível de fidelização dos clientes;
- Aumentar a lucratividade da empresa.

4. PROBLEMA

O Dr. Elias tem muita preocupação com seu aprimoramento como profissional da área odontológica. Porém, existe uma grande dificuldade de sua parte atuando como administrador.

O problema a ser tratado é a falta de planejamento estratégico e a falta de compreensão do mercado onde atuam microempresas principalmente do setor de saúde como o Consultório Odontológico Samaritano.

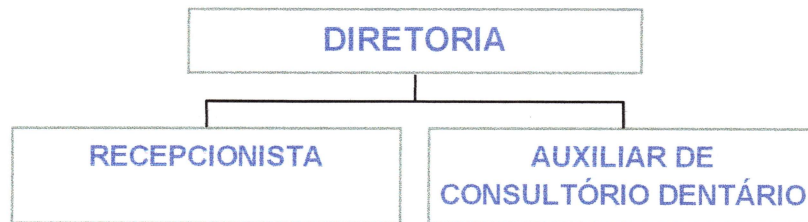
5. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Consultório Odontológico – Odontologia Samaritano, situa-se na Praça Bacaba n 44, D QR LT. 02 Rubiataba-GO. Profissional responsável: Dr. Elias Domingos Vilela CRO 5642 - Formado pela a UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA).

Dr. Elias Domingos Vilela é cirurgião dentista. Iniciou seu trabalho em Rubiataba-GO em 12 de fevereiro de 2001. Atualmente todo processo administrativo do consultório fica sob responsabilidade do mesmo.

O organograma atual da empresa está representado abaixo:

FIGURA 1: Organograma da empresa Odontologia Samaritano



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005

6. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS

Na visão de Kotler (1998. p. 414), "os serviços são intangíveis". Diferentemente dos produtos, não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. A pessoa que pretende "mudar de cara" não pode ver os resultados antes de comprar uma cirurgia plástica, e o paciente que vai ao consultório do psicanalista não pode prever o resultado da análise.

Para reduzir a incerteza, os compradores procurarão sinais de evidência da qualidade do serviço. Farão inferências sobre essa qualidade com base em localização, funcionários, equipamentos, material de comunicação, símbolos e preço percebidos. Assim, a tarefa do fornecedor de serviços é "administrar a evidência", "tangibilizar o intangível". Enquanto os gerentes de produtos são desafiados a acrescentar idéias abstratas aos bens, as empresas de serviços são desafiadas a acrescentar evidências físicas e imaginárias a suas ofertas abstratas.

Os serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Todas as características apresentam desafios e exige certas estratégias. As empresas devem encontrar maneiras de dar tangibilidade aos inatingíveis; aumentar a produtividade das pessoas envolvidas na prestação dos serviços; aumentar e padronizar a qualidade do serviço prestado; e ajustar o fornecimento dos serviços durante os períodos de pico e de baixa, conforme a demanda de mercado.

6.1 MARKETING DE SERVIÇOS DE SAÚDE

Gradativamente o marketing vai adentrando a área da saúde e quebrando verdadeiros tabus. Quando se pensaria que um hospital, um médico ou um dentista poderia fazer marketing?

Seria antiético uma clínica, um serviço de assistência médica adotarem as técnicas de marketing?

6.2 O MARKETING E A QUALIDADE DE VIDA

Segundo Cobra e Zwarg (1986, p.154) a cada dia aumenta a responsabilidade das empresas pela "saúde" da sociedade – espera-se que as

organizações olhem para o futuro e antevejam os problemas que advirão, sabendo como solucioná-los, proporcionando bem-estar coletivo. Tal atitude implica busca de melhoria de qualidade de vida das pessoas, moldando um novo papel para o marketing, antes calcado apenas na satisfação das necessidades e desejos através da oferta de produtos e serviços. Esta metamorfose acaba por encaminhar a empresa como um negócio, uma instituição econômica, para aplicar os escassos recursos produtivos e econômicos a serviço da comunidade.

7. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

7.1 ASPECTOS TEÓRICOS

A filosofia do melhoramento contínuo (Kaizen) possui como sua mais conhecida representação o ciclo PDCA. É um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo. Praticando-as de forma nua e sistemática na organização, consolidando a padronização de práticas. As quatro fases são: *PLAN*, *DO*, *CHECK*, *ACTION*.

- ✓ **PLAN (Planejamento):** deve-se estabelecer os objetivos e metas, para que sejam desenvolvidos métodos, procedimentos e padrões para alcançá-los. Normalmente, as metas são desdobradas do planejamento estratégico e representam requisitos do cliente ou parâmetros e características de produtos, serviços ou processos. Os métodos contemplam os procedimentos e as orientações técnicas necessárias para se atingirem as metas.
- ✓ **DO (Execução):** é preciso fornecer educação e treinamento para a execução dos métodos desenvolvidos na fase do planejamento. Ao longo da execução deve-se coletar os dados que serão utilizados na fase de verificação. Quando o pessoal envolvido na execução vem participando desde a fase do planejamento, o treinamento, em geral, deixa de ser necessário.
- ✓ **CHECK (Verificação):** é quando se verifica se o planejamento foi consistentemente alcançado através da comparação entre as metas desejadas e os resultados obtidos. Normalmente, usam-se para isso ferramentas de controle e acompanhamento como cartas de controle. É importante ressaltar que comparação deve ser baseada em fatos e dados e não em opiniões ou intuições.
- ✓ **ACTION (Agir):** nessa fase tem-se duas alternativas. A primeira consiste em buscar as causas fundamentais a fim de prevenir a repetição dos efeitos indesejados, no caso de não terem sido alcançados as metas planejadas. A segunda fase, em adotar como padrão o planejado na primeira fase, já que as metas planejadas foram alcançadas.

Na visão de Deming, para implantar a filosofia da melhoria contínua, assim como, criar uma cultura, de padronização por toda a empresa, a alta administração tem que estar insatisfeita com o desempenho passado e precisa ter coragem para mudar. Tem que estar ansiosa para alterar seu estilo de administração. É essencial que se desenvolva essa maneira crítica. Os colaboradores não podem agir sozinhos; a direção também não.

Alguns autores associam a aplicação de ciclo PDCA ao gerenciamento da rotina e da melhoria dos processos organizacionais. Costuma-se também encontrar na literatura uma particularidade da aplicação do PDCA: sua utilização no tratamento e na resolução de problemas.

Pode-se dividir a aplicação do conceito de melhoramento contínuo em duas partes: o gerenciamento da melhoria e o gerenciamento da rotina.

O gerenciamento da melhoria é de responsabilidade da alta administração e tem como objetivos a sobrevivência e o crescimento do negócio, situando-se no nível estratégico. Busca a eficácia organizacional. A idéia básica é propiciar apoio para o cumprimento das políticas e para o gerenciamento interfuncional, buscando novas práticas em detrimento das antigas. O gerenciamento interfuncional é um método para atingir objetivos e as metas definidas pela alta administração através do desdobramento das metas nos diversos níveis da empresa. Essas metas precisam originar-se de um forte conhecimento das necessidades dos clientes, dos segmentos de mercado e das novas tecnologias aplicadas ao negócio. O uso do método de *benchmarking* é muito empregado para determinar as metas a serem perseguidas com base nos referenciais de excelência.

O gerenciamento da rotina é um método de gestão de responsabilidade dos colaboradores e busca a eficiência organizacional, através de obediência aos padrões de trabalho, para evitar alterações ou mudanças que possam comprometer os níveis de qualidade estabelecidos. Pra tanto, é preciso educar e treinar os colaboradores. O gerenciamento da rotina busca o atendimento dos objetivos determinados para cada processo, a melhoria contínua, a partir dos objetivos delineados pelo gerenciamento, da melhoria nível estratégico.

7.1.1 Ciclo PDCA na Análise de Problemas

Uma das aplicações do Ciclo PDCA é utilizá-lo na análise e na solução de problemas, permitindo a realização do controle da qualidade em toda a empresa. E

preciso que esse método gerencial seja dominado, por todos na organização, já que promove o tratamento adequado de problemas, a padronização da melhoria contínua e o desenvolvimento de oportunidades.

O Ciclo PDCA pode ser desdobrado em etapas ou passos, sendo normalmente conhecido como Método de Análise e Solução de Problemas (MASP). Mas encontram-se na literatura e no mercado diversas outras denominações, cujos passos sugeridos se assemelham, como Método de Análise e Melhoria de Processos (MAMP) e Quality Circle Story (QC Story). Esses métodos, estruturados e sistemáticos, são utilizados pelas equipes para a resolução de problemas.

Problema é o efeito indesejado de um processo, é um resultado com o qual não está definido. Sendo a meta o resultado desejado de um processo, problema é uma meta que não foi alcançada. É importante separar efeito de causa, pois, para um mesmo problema (efeito), pode-se ter uma série de causas, que uma vez eliminadas ou controladas farão com que o problema seja solucionado ou fique sob controle.

Ao utilizar o desdobramento do Ciclo PDCA na análise de problemas, a equipe de melhoria passa a seguir uma metodologia estruturada que permite evitar que sejam tomadas decisões precipitadas acerca do problema, propiciando o seu claro entendimento, permitindo optar pelo caminho mais rápido e de melhor custo-benefício, esgotando todas as possíveis soluções. Os passos a seguir representam uma sugestão de desdobramento do ciclo PDCA: Vamos focar apenas as fases 1 e 2 referentes ao planejamento e a ação por serem aquelas que serão utilizadas neste trabalho.

Fase 1: Plan

Passo 1 – Identificação do problema

- Selecionar o problema, solucionar, priorizando os temas existentes.
- Levantar as perdas atuais e as possibilidades de ganhos.
- Nomear os responsáveis e a equipe, propondo data – limite para sua conclusão.

Passo 2 – Observação

- Entender o problema, levantando seu histórico e a frequência de ocorrência.
- Observar as características no local, como ambiente, instrumentos, confiabilidade dos padrões, treinamento, entre outras.

Passo 3 – Análise

- Identificar e selecionar as causas mais prováveis do problema.

Passo 4 – Plano de Ação

- Elaborar a estratégia de ação.
- Elaborar o plano de ação.

Fase 2 :D

Passo 5- Ação

- Divulgar o plano de ação.
- Treinar e capacitar as pessoas, buscando o comprometimento de todos.
- Executar e acompanhar a ação, registrando os resultados.
- Coletar dados.

Ao longo deste trabalho utilizam-se várias ferramentas, como: diagrama de causa e efeito, lista de verificação, Diagrama de Pareto, *brainstorming*, entre outras. O uso dessas ferramentas não garante, por si só a resolução dos problemas; garante apenas seu entendimento. É preciso também que todos os colaboradores estejam comprometidos com a filosofia do melhoramento contínuo e conheçam profundamente o processo, o bem ou o serviço a ser melhorado. As pessoas precisam ter capacidade de saber quando, por que e como utilizá-las, separadamente ou combinadas.

Um aspecto muito importante sobre as ferramentas normalmente utilizadas é sua simplicidade, que propicia fácil entendimento e aplicação, permitindo a participação de todos na solução de problema, e gerando, em consequência, o comprometimento de toda a equipe, através da responsabilidade pelas soluções implementadas. No entanto, algumas ferramentas são base fortemente estatística, exigindo uma capacitação maior para serem utilizadas.

O uso sistemático do mercado na análise de problemas, na manutenção e na melhoria dos relatados é uma forma concreta de demonstrar e obter o comprometimento das pessoas no tão almejado crescimento da organização.

7.2 ANÁLISE DOS PROBLEMAS

As ferramentas utilizadas nos processos de gestão foram sendo estruturadas, principalmente a partir de 1950, com base em conceitos e práticas

existentes. Como se viu, o PDCA é um método que tem por objetivo a manutenção e a melhoria dos processos. Em cada etapa de sua aplicação são utilizadas diversas ferramentas. Descreveremos e utilizaremos algumas das ferramentas na análise dos problemas.

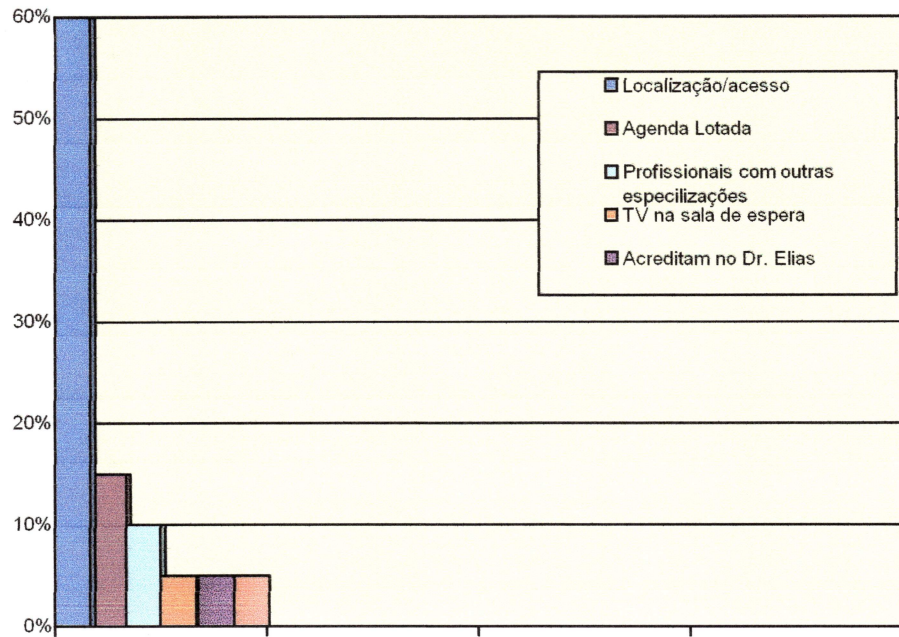
7.2.1 Gráfico de Pareto

É um gráfico de barras, construído a partir de um processo de coleta de dados (em geral, uma folha de verificação), e pode ser utilizado quando se deseja priorizar problemas ou causas relativas a um determinado assunto.

A idéia básica surgiu a partir do princípio de Pareto (economista italiano do século XIX). Este princípio foi desenvolvido com base no estudo sobre desigualdade na distribuição de riquezas, cuja conclusão era de que 20% da população (poucos e vitais) tinham 80% da riqueza, enquanto o restante da população (muitos e triviais) detinha apenas 20%. Essa relação é também conhecida como a regra dos 80/20.

O Gráfico de Pareto abaixo nos mostra as principais causas de insatisfação a serem consideradas no momento de elaboração do plano de ação. Percebe-se que a localização/acesso são responsáveis por cerca de 90% das reclamações. A agenda lotada do Dr. Elias é outro ponto que não podemos desconsiderar.

FIGURA 2. Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005

7.2.2 Diagrama de Causa e Efeito

O diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa ou diagrama espinha de peixe, é uma ferramenta de representação das possíveis causas que levam a um determinado efeito.

As causas são agrupadas por categorias e semelhanças previamente estabelecidas, ou percebidas durante o processo modo mais específico e direcionado no detalhamento das causas possíveis. Em linhas gerais, são as seguintes as etapas de elaboração do diagrama de causa e efeito: Discussão do assunto a ser analisado pelo grupo, contemplando seu processo, como ocorre, onde ocorre, áreas envolvidas e escopo; Descrição do efeito (problema ou condição específica) no lado direito do diagrama; Levantamento das possíveis causas e seu agrupamento por categorias no diagrama; Análise do diagrama elaborado e coleta de dados para determinar a frequência de ocorrência das diferentes causas.

Dependendo da complexidade do diagrama, pode-se desdobrar algumas causas em um novo diagrama de causa e efeito, mais aprofundado e detalhado, a fim de permitir uma abordagem mais minuciosa.

- ✓ Poucos funcionários;
- ✓ Equipamentos estragados.

Ao determinar as ações necessárias para que se possa realmente resolver este problema durante a definição do planejamento estratégico, deve-se levar todos estes fatores em consideração.

7.2.3 5W2H

Esta ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados e indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através da definição de responsabilidade, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

O 5W2H representa as iniciais das seguintes palavras em inglês: what (o quê), who (quem), where (onde), why (por que), when (quando), how (como) e how much (quanto).

No capítulo seguinte estaremos apresentando o plano de ação gerado para cumprir o planejamento estratégico proposto.

8. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

8.1 ASPECTOS TEÓRICOS

O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecutivação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (OLIVEIRA, 1993, p. 38).

Portanto, o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.

Oliveira (1993), a teoria aparece com base de sustentação no processo decisório. E nesta atual conjuntura de constantes mudanças nos ambientes organizacionais, a teoria ganha importância extra sobre a prática. Esta fica como sedimentação de uma evidência passada, procurando evitar a ocorrência de erros anteriores, bem como proporcionar melhor base de conhecimento sobre a realidade da empresa considerada. Às vezes este processo só vai consolidar-se com o conhecimento da teoria, que vai servir de balizamento no processo decisório do executivo.

Enfatiza-se também que o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação. O delineamento compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico. Portanto, o básico deste momento é o executivo escolher a estrutura metodológica do processo de planejamento estratégico bem como o profissional que o auxiliará neste delineamento (consultor ou executivo).

A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades percebidas no ambiente, bem

como de enfrentar as ameaças. O executivo deve considerar também a explicitação dos alvos ou situações a serem alcançadas pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas orientações de atuação.

Na maioria das atividades, o horizonte de um plano estratégico engloba vários anos, mas isto não implica que este plano não possa ser refeito todos os anos. Nós temos que enxergar longe para podermos agir corretamente no curto prazo.

Condições ambientais mudam um plano de uma empresa. As circunstâncias muitas vezes nos obrigam a adaptar o caminho e/ou o objetivo a alcançar.

Nesta etapa reflete-se basicamente sobre a estratégia ou caminho que a organização vem seguindo e qual é a finalidade da organização, ou seja, qual é a sua missão. Esta etapa é crítica para organizações que estão introduzindo planejamento estratégico, sendo de grande importância para delimitar o trabalho da etapa seguinte de avaliação do ambiente.

As organizações vivem em um mundo humano, social, político, econômico. Elas existem em um contexto ao qual denominamos ambiente. Ambiente é tudo que envolve uma organização.

Para Chiavenato (2000), a organização depende de outras organizações para seguir o seu caminho e atingir os seus objetivos. A interação entre a organização e o ambiente torna-se fundamental para a compreensão do estruturalismo. A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. Os estruturalistas criticam o fato de que conhecemos muito a respeito de interação entre pessoas, alguma coisa sobre a interação entre grupos e pouquíssimo sobre a interação entre organizações e seus ambientes.

Muito embora o ambiente seja um só, cada organização está exposta a apenas uma parte dele e essa parte apresenta características diferentes das demais. Para facilitar o estudo e a análise ambiental existem tipologias de ambientes, relacionadas com o ambiente de tarefa. Vejamos algumas classificações dos ambientes. Quanto a sua estrutura, os ambientes podem ser classificados em homogêneos e heterogêneos: a) Ambiente Homogêneo, quando é composto de fornecedores, clientes e concorrentes semelhantes. O ambiente é homogêneo quando há pouca segmentação ou diferenciação dos mercados; b) Ambiente

Heterogêneo: quando ocorre muita diferenciação entre os fornecedores, clientes e concorrentes, provocando uma diversidade de nichos diferentes da organização. O ambiente é heterogêneo quando há muita diferenciação. (CHIAVENATO, 2000).

Como o ambiente é extremamente vasto e complexo, as organizações não podem absorvê-lo, conhecê-lo e compreendê-lo em sua totalidade e complexidade, o que seria inimaginável. O ambiente é um contexto externo que apresenta uma enorme variedade de condições extremamente variáveis e complexas, difíceis de ser abordadas em seu conjunto e analisadas com objetividade. Assim, as organizações precisam tatear, explorar e discernir o ambiente para reduzir a incerteza a seu respeito (CHIAVENATO, 2000, p. 596-7).

Oliveira (1993), esclarece que uma empresa só poderá conseguir implementar um planejamento estratégico otimizado se o mesmo for adaptado, evoluído, testado, entendido e avaliado ao longo do tempo, criando dessa forma, consolidação e credibilidade do processo na empresa.

Algumas das formas de provocar uma situação em que o planejamento estratégico apresente uma situação mais realista para os funcionários da empresa é a consideração dos seguintes aspectos: a) no desenvolvimento do plano estratégico é importante a explicitação da interligação e interdependência entre todas as áreas da empresa; b) o plano de planejamento estratégico, para ser efetivo, deve considerar a interligação de seus vários aspectos com os planejamentos a níveis tático e operacional da empresa; c) a data-limite para a conclusão do plano estratégico é a data de início do plano orçamentário da empresa; d) o plano de planejamento estratégico deverá gerar, após a sua consolidação, vários planos de ação, os quais serão desenvolvidos pelas várias áreas da empresa de forma perfeitamente interligada.

Outro aspecto que o administrador deve considerar é que o plano de planejamento estratégico pode ser apresentado em três alternativas: a) a pessimista, que corresponde à ausência de ação, pois o resultado esperado não será alcançado; b) a provável, que corresponde à situação mais provável de ocorrer, de acordo com as variações internas e externas apresentadas; e, c) a otimista, que corresponde ao resultado esperado se tudo der certo. Um dos aspectos mais importantes no processo estratégico é a escolha da estratégia; normalmente, a que representa a melhor interação entre a empresa e o ambiente.

De acordo com Steiner (1969 apud OLIVEIRA, 1993, p. 33),

Os principais determinantes da escolha da estratégia são as aspirações do executivo-chefe quanto a sua vida pessoal, à vida de sua empresa. Os seus costumes, hábitos e maneiras de fazer as coisas determinam como ele se comporta e toma decisões. O seu senso de obrigação para com a sua empresa decidirá quanto à devoção e escolha do assunto em que irá pensar. O sistema de recompensa, cujo estabelecimento e manutenção de sua responsabilidade, será significativo em relação as pessoas como reagem ao programa de planejamento estratégico. Será sua escolha de como o nível de altos executivos da empresa será organizado.

Neste ponto deve-se analisar "o porquê", uma estratégia foi definida de determinada forma. Isto porque, depois de todas as análises e estudos necessários para o estabelecimento de uma estratégia, existe um ponto em que o administrador com o poder de decisão estabelece qual deverá ser implementada.

Para Oliveira (1993), a implantação de uma estratégia corresponde a, por exemplo, um novo produto/serviço, cliente ou tecnologia, exige alterações internas na empresa, tais como: estrutura organizacional, sistema de informações e recursos. O executivo deve estar muito atento a isto para evitar problemas quanto aos resultados apresentados pela nova estratégia.

Deve-se considerar alguns aspectos quando está desenvolvendo e implantando estratégias numa empresa: a) a estratégia de uma empresa deve identificar-se com aqueles na empresa que devem conhecê-la; b) a estratégia deve ser consistente com o ambiente da empresa. Isto porquê, se a estratégia for inconsistente com o ambiente, ela provavelmente será mal sucedida; c) a estratégia deve ser consistente com os pontos fortes internos, objetivos, políticas, recursos e valores pessoais dos executivos e empregados; d) a estratégia deve equilibrar o risco mínimo com máximo potencial de lucros, consistente com os recursos e perspectivas da empresa; e) o desenvolvimento de uma estratégia deverá remontar o processo de uma análise do objetivo e incorporar ao processo à máxima aplicação de imaginação e criatividade; f) os executivos e os assessores devem compreender os diferentes processos de desenvolvimento da estratégia e saber quando e como aplicar cada técnica ao problema em questão; g) a estratégia deve ter uma ocasião propícia e não ser ilimitada no tempo. Uma estratégia ilimitada ou aberta pode proporcionar tempo aos concorrentes para ataquem esta estratégia ou resultar na sua própria erosão, diluindo seu sucesso ou resultando em fracasso; h) as estratégias podem ser formuladas no período de planejamento anual e em outras ocasiões; i) as melhores estratégias são aquelas traçadas para se ajustarem a

determinada situação, organização e administração; j) quanto maior for a empresa, mais estratégias terá que desenvolver; h) liderança.

8.2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

A beleza num sorriso.

8.3 MISSÃO

Proporcionar ao nosso cliente um atendimento que satisfaça seus mais íntimos desejos, permitindo que ele possa alegrar o mundo com seu belo sorriso.

8.4 VISÃO

Ser o maior centro odontológico de Rubiataba e região até 2.010, tendo a qualidade no atendimento como seu principal diferencial.

8.5 VALORES

- Valorização e respeito com o ser humano;
- Ética;
- Honestidade;
- Transparência;
- Espírito de equipe;
- Bons relacionamentos;
- Comprometimento;
- Lucratividade, mas sem abrir mão dos anteriores.

8.6 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (F.C.S.)

São aqueles fatores que representam os principais anseios do mercado consumidor. Sem o atendimento deles a empresa apresenta aberturas para seu fracasso. A avaliação do ambiente interno sob as luzes dos fatores críticos de sucesso possibilita a identificação dos pontos fortes e os pontos fracos da organização.

Relação Dentista x Cliente

- Confiança;
- Disponibilidade;
- Pontualidade;
- Bom atendimento.

Aspectos Técnicos

- Competência Técnica;
- Abranger diversas especialidades;
- Aprimoramento constante.

Aspectos Estruturais

- Localização;
- Acesso;
- Espaço interno adequado;
- Equipamentos modernos.

Outros

- Higiene;
- Convênios;
- Preço justo.

8.7 MATRIZ SWOT**8.7.1 Análise Interna**

Identificamos entre os fatores críticos de sucesso quais representam pontos fortes e quais são os pontos fracos dentro da estrutura interna da empresa. Os pontos fortes são nossos pilares e os pontos fracos representam nossas possibilidades de melhoria e crescimento.

8.7.1.1 Pontos Fortes

- Profissional qualificado;
- Profissional atualizado;
- Pessoa respeitada pela sociedade;
- Ótimo atendimento;
- Habilidade para tratar crianças;
- Equipamentos modernos;
- Consultório amplo;
- Ambiente higienizado;
- Atende vários convênios;
- Preços justos.

8.7.1.2 Pontos Fracos

- Profissional não atua em número reduzido de especialidades;
- Pontualidade;
- Agenda lotada (falta de disponibilidade);
- Localização (perto de oficina de carros);
- Acesso (localizado no segundo andar com escadarias muito apertadas).

8.7.2 Análise Externa

Procuramos verificar as oportunidades e ameaças que se apresentam no ambiente externo da empresa. As oportunidades representam as possibilidades de aumento de ganho e as ameaças as de perda. É fundamental que a empresa esteja atenta com estes pontos a fim de tentar bloquear as ameaças e aproveitar as oportunidades. Caso a organização não trabalhe de maneira forte sobre ambos lados, corre-se o risco de canalizar muita energia no negócio e não obter nenhum incremento no final, ou pior, ter uma variação negativa.

8.7.2.1 Oportunidades

- Novos convênios;
- Trabalho junto às empresas;
- Crescimento da população;
- Conscientização e mudanças de hábitos;
- Relacionamento profissional;
- Parcerias com outros profissionais da área.

8.7.2.2 Ameaças

- Concorrência desleal;
- Conjuntura econômica e financeira do país;
- Tendência de novos profissionais;
- Inadimplência.

8.8 OBJETIVOS

- Elevar a lucratividade em 80%;
- Buscar a fidelização de maior número de clientes;
- Reconhecimento;
- Buscar.

8.9 PLANO DE AÇÃO (5W2H)

PLANO DE AÇÃO						
O QUÊ	QUEM	QUANDO	COMO	ONDE	POR QUE	QUANTO
Determinar os especialistas com quem vai dividir o novo local	Dr. Elias	03/2004	Pesquisa	Rubiataba	Transformar o novo consultório num local de referência em tratamento odontológico.	—
Mudança de ponto do consultório	Dr. Elias e demais especialistas	06/2004	Limitar a área de procura e pesquisar dentro da mesma.	Rubiataba	Resolver diversos problemas citados como: barulho, difícil acesso, estacionamento, etc.	800,00
Realizar as reformas necessárias no novo ponto.	Dr. Elias e demais especialistas	03/2004 A 06/2004	Adequar o novo ponto às necessidades (painel, pintura, pontos de água, energia e gás), etc.	No novo consultório	Para melhorar os procedimentos dos atendimentos	7.000,00
Contratar Gerente Geral	Dr. Elias e demais especialistas	08/2005	Através de anúncio, análise de currículo e entrevista.	Vale do São Patrício	Para poder organizar a parte administrativa e comercial do consultório.	150,00
Fazer o Empretec	Dr. Elias	09/2005	Através do SEBRAE	Goiânia	Para aprender a maneira correta	200,00
Comprar TV	Dr. Elias	05/2005	Pesquisa nas lojas	Rubiataba	Para melhorar as condições de espera dos clientes.	570,00

9. SOBRE O GERENTE GERAL

Uma das ações contidas no plano de ação é a contratação de um gerente geral. Ele será um elemento chave no novo organograma da empresa, tendo como função estratégica a liberação do Dr. Elias desta função. Sabe-se que geralmente é muito difícil para as microempresas darem um passo nessa direção, pois é comum verificarmos a concentração do poder sobre os donos, mesmo que eles não tenham a formação adequada para tal. Diante desta nova situação, percebeu-se a necessidade de detalhar um pouco mais este novo cargo.

9.1 ASPECTOS TEÓRICOS

O gerente é necessariamente um líder, pois ser gerente implica em liderar pessoas e não em gerir coisas.

Matos (1993), como fruto de pesquisas e experiências, distinguimos os seguintes traços característicos de uma gerência bem-sucedida: a) o gerente-líder é basicamente aquele capaz de integrar e manter coesa uma equipe em torno de objetivos comuns; b) o estilo gerencial-líder é predominantemente aberto à participação, é envolvente e motivador. Informa, educa e delega autoridade; c) o gerente-líder utiliza a negociação e o acordo para tomar decisões que se tornam, assim, co-responsabilizadoras. Obtém resultados por consentimento e por consenso; d) o gerente-líder procura desenvolver a cooperação criativa ao invés da competição predatória; e) o gerente-líder é flexível, evita radicalizar posições e usar de comportamentos rígidos que impedem análises críticas e reformulações; f) gerente-líder planeja seu tempo e o da sua equipe, desenvolve estratégias para administrar as crises e os conflitos do presente, sem prejuízo à renovação contínua, por meio de percepção e dinamização das oportunidades; g) o gerente-líder se compromete, não foge à responsabilidade por suas decisões e ações; h) o gerente-líder é agente da renovação contínua de sua equipe e da organização.

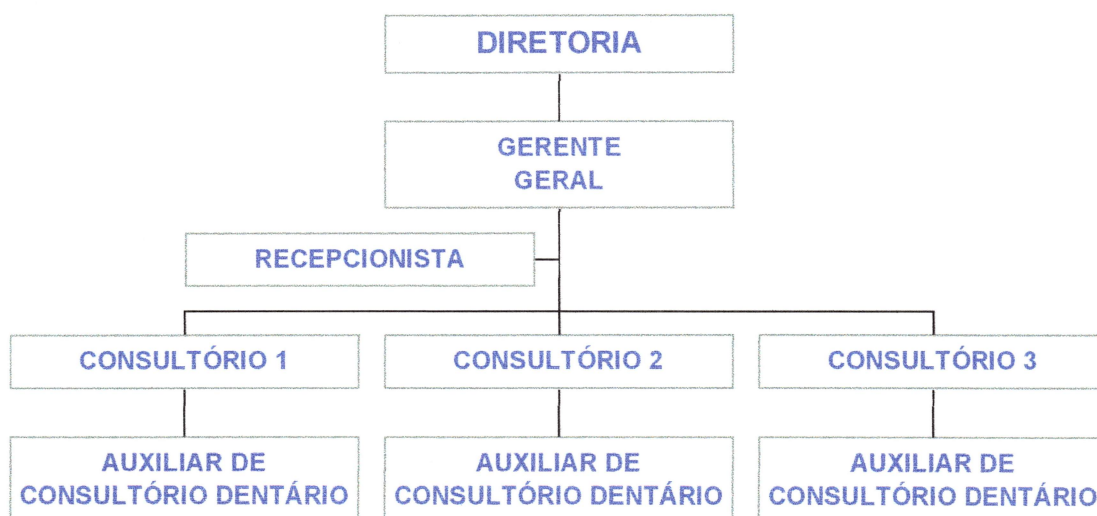
O líder é percebido por um grupo como o possuidor ou o controlador dos meios para a satisfação de suas necessidades. Assim, segui-lo pode constituir para o grupo um meio de aumentar a satisfação de suas necessidades ou de evitar sua

diminuição. O líder surge como um meio para a consecução dos objetivos desejados por um grupo.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. (CHIAVENATO, 2000, p. 134).

9.2 ORGANOGRAMA PROPOSTO

FIGURA 4: Organograma Oroclin



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005

Para melhor entendimento, a figura acima refere-se ao novo organograma do consultório, que por ser uma empresa de pequeno porte consta com: diretoria, gerente geral, recepcionista e consultórios 1, 2 e 3. Podendo esclarecer melhor, o consultório Odontologia Samaritano virou Oroclin; e suas instalações estão localizadas agora na rua Gameleira, nº 234- Centro, na cidade de Rubiataba-GO.

9.3 DEFINIÇÃO DAS FUNÇÕES

Segue as funções a serem desempenhadas pelo gerente geral:

- Responsável pela área financeira (controle de pagamentos, cobrança, análise de fluxo de caixa, contato com o contador);
- Responsável pela área de compras (deve gerir de maneira adequada o estoque, negociar com fornecedores, buscando melhores prazos e descontos, apresentar as inovações do mercado, acompanhar toda a parte operacional dos insumos – chegada, armazenagem correta, saída);
- Responsável pela área de marketing (elaborar campanhas, visitar empresas, fechar convênios, propor melhorias);
- Responsável pela área de recursos humanos (contratação, acompanhamento, avaliação, demissão, dentre outras funções).
- Planejamento: identificar cenário e traçar metas;

9.4 DEFINIÇÃO DO PERFIL

A definição do perfil é uma importante etapa neste processo. Porém, muitas vezes ela não é observada com o devido cuidado. Este aspecto faz com que as empresas contratem errado, não obtendo o retorno esperado. O pior em tudo isso é que como a raiz do erro não é percebida, a reincidência de erros de contratação é alta. O perfil deve estar em sintonia com as funções a serem desempenhas e para este cargo deseja-se um profissional com as seguintes características:

- ✓ Formação em administração ou economia;
- ✓ Flexível;
- ✓ Centrado;
- ✓ Equilibrado;
- ✓ Experiente;
- ✓ Dinâmico;
- ✓ Organizado;
- ✓ Grande poder de negociação;
- ✓ Comunicativo;
- ✓ Facilidade de desenvolver raciocínio lógico;
- ✓ Acostumado a trabalhar com metas;
- ✓ Resistente às frustrações;
- ✓ Diferenciada capacidade de planejar, executar e acompanhar;
- ✓ Criativo;

- ✓ Facilidade com números e sistemas de gerenciamento (relatórios);
- ✓ Estabilidade na vida particular (financeiramente e emocionalmente);
- ✓ Conhecimento do mercado.

9.5 ENTREVISTA

Visa através de uma conversa perceber se o candidato possui o perfil desejado. Não procuramos o profissional mais competente, mas aquele que melhor se adequar ao perfil desejado. Acreditamos que as perguntas abaixo juntamente com o currículo possam nos ajudar a perceber se o candidato possui as qualidades procuradas.

1. Qual o fator que pesou mais ao vir se inscrever na empresa, pela necessidade ou pela afinidade com essa função?
2. Relate uma experiência difícil que você conseguiu resolver.
3. Qual a sua experiência com gestão? Fale sobre ela.
4. Qual é a sua expectativa em relação a empresa?
5. Você é casado, solteiro ou divorciado?
6. Quais as pessoas influentes que conhecem na cidade?
7. Cite três qualidades e três defeitos que você julga possuir.
8. Qual foi o maior sucesso e o maior fracasso profissional seu?
9. Você se considera uma pessoa perceptiva e comunicativa?
10. Qual é a disponibilidade de seu tempo para esse cargo?
11. Qual seria sua pretensão salarial?
12. Fale sobre suas atividades na hora de lazer.

9.6 ITENS DE DESEMPENHO

Os itens de desempenho abaixo têm como principal objetivo mensurar os principais resultados alcançados pelo gerente, servindo inclusive de maneira clara e objetiva, avaliação do mesmo. Servirão de base para a composição de sua remuneração variável.

- ✓ Total de paralisações do serviço por falta de material de consumo;
- ✓ Não conformidades no estoque;
- ✓ Prazo médio de pagamento;

- ✓ Número de convênios fechados;
- ✓ Redução de custos;
- ✓ Aumento da carteira de clientes;
- ✓ Variação percentual entre o planejado e o realizado;
- ✓ Percentual de inadimplência;
- ✓ Nível de *turn-over*;
- ✓ Retorno sobre as campanhas de marketing;
- ✓ Números de treinamentos dados.

9.7 REMUNERAÇÃO

Ao avaliar a composição da remuneração deve-se ter em mente o montante total a ser pago, mas, sobretudo, como ele será composto. A definição da parte variável e da parte fixa é fundamental, pois através dela poderá vir um grande componente motivacional para o profissional. Para isso, é claro que a montagem das metas é um aspecto que exige muito cuidado, pois se o profissional visualizar logo no primeiro instante a impossibilidade do cumprimento delas, este se sentirá traído e corre-se o risco que nem o mínimo ele atinja. A idéia é pagar em torno de R\$3.500,00, sendo R\$1.500 fixos e o restante variável de acordo com os resultados obtidos em cinco itens de desempenho dentre os vários citados anteriormente que serão escolhidos mensalmente. A parte variável será composta de faixas a partir de 95% do cumprimento da meta.

10. METODOLOGIA

Segundo Richardson (1999, p. 230), "toda análise de conteúdo deve basear-se em uma definição precisa dos objetivos da pesquisa. Tais objetivos variam em cada análise e condicionam a diferença das técnicas utilizadas".

De acordo com Andrade (1999), entende-se por metodologia, o conjunto de procedimentos utilizados na investigação de fenômenos ou o caminho para se chegar à verdade.

A metodologia que será utilizada para verificar os propósitos deste projeto se enquadra na classificação de Pesquisa-Ação e Estudo de Caso.

PESQUISA-AÇÃO

Segundo Gil (1996, p. 60),

A pesquisa-ação tem sido objeto de bastante controvérsia. Em virtude de exigir o desenvolvimento ativo do pesquisador e a ação por parte das pessoas ou grupos envolvidos no problema, a pesquisa-ação tende a ser vista em certos meios como desprovida da objetividade que deve caracterizar os procedimentos científicos.

A despeito, porém, destas críticas, vem sendo reconhecida como muito útil, sobretudo por pesquisadores identificados por ideologias reformistas e participativas".

O planejamento da pesquisa-ação difere significativamente dos outros tipos de pesquisa, não apenas em virtude de sua flexibilidade, mas, sobretudo, porque, além dos aspectos referentes à pesquisa propriamente dita, envolve também a ação dos pesquisadores e dos grupos de interessados.

A pesquisa-ação, todavia, não se restringe aos aspectos práticos, tanto é que a mediação teórica-conceitual se torna presente ao longo de toda a pesquisa.

ESTUDO DE CASO

Segundo Gil (1996, p. 58), "o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permite o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados".

É um conjunto de dados que descrevem uma ou a totalidade do processo social desse trabalho em suas várias relações internas da empresa. Também se aplica com pertinência nas situações em que o objetivo desse estudo já é conhecido a ponto enquadrado neste tipo ideal.

Segundo Gil (1996), o estudo de caso consiste em apresentar fatos ou resumo narrativos de situações ocorridas em empresas, e em instituições com vistas a sua análise pelos pesquisadores. Por essa razão, pode exigir do pesquisador nível bem maior de capacitação.

11. CONCLUSÃO

Através da realização deste trabalho descobri diversas oportunidades de melhoria dentro do Consultório Odontológico Samaritano. As que merecem destaque são: a localização / acesso, restrições de atendimento devido à limitação de especialização e falta de horário.

Conseguimos sensibilizar o Dr. Elias quanto à necessidade de contratar um profissional na área de administração ou economia. Mostramos que o custo gerado pela contratação/manutenção deste profissional é inferior ao ganho gerado pelo aumento de tempo de atendimento. Esta ação será essencial para que vários problemas possam ser resolvidos.

Como consideramos a contratação de um gerente geral, juntamente com a mudança do ponto e a expansão da estrutura, um dos pilares desta nova jornada para a organização. Como este é o aspecto mais delicado, abrimos todo o planejamento que envolve este cargo. Definimos quais serão suas funções, o perfil necessário, como a entrevista deverá ser conduzida, sob quais itens de desempenho o gerente deverá ser analisado e sua remuneração.

Vale ressaltar que parte do plano de ação já foi executada. O Consultório Odontológico Samaritano virou Oroclin. Suas instalações estão localizadas agora na Rua Gameleira, nº 234, Centro, na cidade de Rubiataba-Go. Novos profissionais estão trabalhando com o Dr. Elias. Estes profissionais completam o mesmo. As especialidades que são atendidas são: Prótese dentária, Periodontia, Odontopediatria e Ortodontia.

Os novos profissionais se ajudam indicando clientes de acordo com a especialização de cada um. O novo consultório é amplo, com várias salas, ampla recepção com TV, localizado no centro e ocupa o térreo de um prédio novo. Estas alterações já promoveram uma melhoria no atendimento, um aumento na satisfação dos clientes e na confiança do Dr. Elias no projeto.

Podemos concluir que os objetivos traçados inicialmente foram alcançados de maneira satisfatória.

12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luiz César Gonçalves. **Organização e métodos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. rev. ampli. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. ZWARG. Flávio Arnaldo. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw - Hill, 1986.

COBRA. Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: Uma visão holística**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER. Philip. Tradução Ailton Bomfim Brandão. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

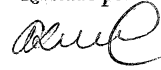
LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Fundamento de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATOS, Francisco G. **Estratégia de empresa: profissionalizada, descentralizada, moderna, humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 7. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 1993.

revisado por

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Djalma', written in a cursive style.

ANEXOS

ANEXO I

HISTÓRICO DA EMPRESA

Em 12 de fevereiro de 2001, iniciou-se na Praça Bacaba, nº440, Centro de Rubiataba, GO. O consultório Odontologia Samaritano com o profissional responsável Dr. Elias Domingos Vilela – Cirurgião Dentista – CRO 5642 (Profissional Liberal). Formado pela Universidade Federal do Para (UFPA) constava com apenas três pessoas em seu quadro funcional:

- Cirurgião dentista – Dr. Elias
- Recepcionista
- Auxiliar de consultório dentário

Após a realização de um trabalho acadêmico neste consultório, pode-se perceber a necessidade de um aprimoramento bem maior, que levaria a mudança de local e até mesmo a substituição do nome.

A partir de junho de 2004 o então consultório odontológico Samaritano passou a ser Oroclin, que está situado a rua Gameleira, nº 234 – Centro – Rubiataba, GO.

Seu quadro funcional conta hoje com: cinco profissionais especializados, em especialidades diferentes, uma recepcionista e cinco auxiliares de consultórios dentários. Formando-se em o maior centro odontológico da cidade.

CARACTERIZAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

Clinica de Odontologia Oroclin, situa-se na rua Gameleira, nº 234 – Centro – CEP 76350-000 – Rubiataba – GO; fone: 062- 3325-1687.

Profissional responsável Dr. Elias Domingos Vilela, CRO 5642; formado pela Universidade Federal do Pará (UFPA)

