

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL-UFRGS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)**

**Jonatas de Almeida**

**Mapeamento Estratégico de uma Clínica Odontológica:  
posicionamento de mercado da Dentalclin Odontologia Estética**

**Porto Alegre, 2016**

**Jonatas de Almeida**

**Mapeamento Estratégico de uma Clínica Odontológica:  
posicionamento de mercado da Dentalclin Odontologia Estética**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

**Orientadora: Profa. Dra. Raquel Janissek Muniz**

**Porto Alegre, 2016**

**Jonatas de Almeida**

**Mapeamento Estratégico de uma Clínica Odontológica:  
posicionamento de mercado da Dentalclin Odontologia Estética**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

**Orientadora: Profa. Dra. Raquel Janissek Muniz**

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Daniela Brauner – UFRGS

---

Profa. Dra. Raquel Janissek Muniz – UFRGS

## AGRADECIMENTOS

A minha professora orientadora, Raquel Janissek Muniz, pela ajuda, corretas orientações e confiança na ideia proposta para o estudo. Por compartilhar os conhecimentos necessários para o desenvolvimento do trabalho.

A minha amada esposa, amiga, companheira e sócia, Aline Vieira, sem a qual o transcorrer e conclusão do curso seria muito difícil, pois estive em todos os momentos ao meu lado incentivando e me motivando.

A minha mãe, que do céu está torcendo e com certeza está muito orgulhosa da minha vitória. Mãe, essa é para a Senhora.

As minhas duas irmãs, Catiele e Katiane, e ao meu irmão Daniel, pela força, incentivo e energia positiva.

Ao meu amigo e irmão Marcio Sá, pelas energias positivas e caronas no retorno de Porto Alegre quando o professor insistia em levar as aulas até às 22h10min.

Ao meu amigo Paulo Jeferson, pelos conselhos, dicas e explicações de matemática financeira sem as quais o início do curso teria sido muito mais difícil.

Aos queridos colegas Ana Carolina, Cristian Schaeffer, Joyce Seleprim e Stephani Paz, com os quais compartilhei angústias e alegrias, trabalhos e provas durante os cinco anos de convivência, brigas e caminhadas pelo campus Reitoria para EA.

Aos professores da Escola de Administração da UFRGS, pelos bons exemplos, conhecimentos e experiências transmitidas durante o curso.

Finalizando, gostaria de agradecer a todos que direta ou indiretamente fizeram parte desta árdua caminhada que marca não um fim, mas o início de uma nova fase de alegrias e desafios. Muito obrigado.

## RESUMO

Este estudo apresenta os resultados de uma pesquisa sobre o posicionamento estratégico de uma microempresa do setor odontológico. Buscou-se realizar um mapeamento estratégico através da utilização de ferramentas de análise, gestão e controle de empresas para, assim, definir o posicionamento estratégico da empresa. Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre Diagnóstico Estratégico, Análise *SWOT*, *Business Model Canvas* e *Balanced Scorecard*. A partir das informações obtidas, foram utilizados recursos metodológicos de pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória com estudo de caso em uma microempresa. Como resultado, concluiu-se assertiva a viabilidade do estudo no estabelecimento dos aspectos componentes no posicionamento estratégico da empresa estudada e a verificação das áreas a serem desenvolvidas pelos gestores da organização de acordo com seus objetivos estratégicos.

Palavras-chave: Mapeamento Estratégico, Diagnóstico Estratégico, Análise *SWOT*, *Business Model Canvas*, *Balanced Scorecard*.

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to show outcomes of the research about the strategic positioning of a small business in the Dental Care sector. The business approach was developed by defining a strategic roadmap through analysis tools, business management and controls. Methodological tools such as a SWOT analysis, Business Model Canvas and Balanced Scorecard, were used along with exploratory research such as qualitative data and use case studies about small businesses. With the results of the research, it is possible to coordinate certain aspects of the business with the strategic roadmap and establish areas that can be developed with managers and heads of the organization to align with the strategic goals.

**Keywords:** Strategic Map, Strategic Diagnostic, SWOT Analysis, Business Model Canvas, Balanced Scorecard.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1- Forças que Governam o Setor</b>	<b>17</b>
<b>Figura 2- Caminhos do Planejamento Estratégico</b>	<b>18</b>
<b>Figura 3- Aspectos da Análise SWOT</b>	<b>21</b>
<b>Figura 4- Perspectivas do BSC</b>	<b>25</b>
<b>Figura 5- Modelo Canvas</b>	<b>28</b>
<b>Figura 6- Organograma da Dentalclin</b>	<b>32</b>
<b>Figura 7- Mapa Estratégico</b>	<b>46</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1- <i>SWOT</i> da Dentalclin</b>	<b>39</b>
<b>Quadro 2- Relação entre Objetivos estratégicos e Análise <i>SWOT</i></b>	<b>41</b>
<b>Quadro 3- <i>Balanced Scorecard</i></b>	<b>43</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 TEMA.....	10
1.2 PROBLEMÁTICA .....	11
1.3 OBJETIVOS .....	12
1.3.1 OBJETIVO GERAL .....	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.4 JUSTIFICATIVA .....	12
1.5 MÉTODO .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	16
2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	19
2.3 ANÁLISE <i>SWOT</i> .....	20
2.4 <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	23
2.5 <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i> .....	26
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>31</b>
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA .....	31
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	32
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	34
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
4.1 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA .....	37
4.2 ASPECTOS ESTRATÉGICOS OBSERVADOS.....	38
4.3 ANÁLISE <i>SWOT</i> DA DENTALCLIN .....	39
4.4 <i>BALANCED SCORECARD</i> DA DENTALCLIN.....	43
4.5 <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i> DA DENTALCLIN.....	47
4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES .....	50
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>

# 1 INTRODUÇÃO

As organizações vivem em ambientes dinâmicos. A *internet* derrubou fronteiras que, outrora, mantinham as empresas competindo somente nos locais de suas respectivas sedes. A concorrência força a utilização de sistemas de gestão e operacionalização, pois no enfrentamento ao mercado globalizado, o estudo e análise do ambiente de atuação e gestão do negócio são pontos importantíssimos que devem ser explorados, desenvolvendo assim aptidões e competências que as tornem mais capazes em ambientes mutáveis que lhes são impostos. Kaplan e Norton (2004) enfatizam que, se esses atributos não forem desenvolvidos pelas organizações, elas se tornarão obsoletas, atrasadas e ineficientes em comparação à concorrência.

Tendo em vista esse cenário, as empresas devem buscar meios de gerenciar suas atividades, maximizando a utilização dos recursos e meios. Não é outro o entendimento de Navarro (2016, p. 2) quando diz que “Não existe empresas de *real state* imune às ameaças de seu entorno”; e também Martins (2015), que ressalta a existência de um novo cenário, que traz mudanças de paradigmas e leva as organizações a reformular suas práticas políticas e econômicas repensando sua relação com o ambiente.

O mercado odontológico, por ser uma área da saúde, possui diversas peculiaridades que devem ser observadas e levadas em consideração, quais sejam: a qualidade do serviço, confiança nos profissionais e qualificação da equipe de trabalho. Esses aspectos são os que diferenciam e, por vezes, mantém uma organização ainda em funcionamento, principalmente a relação de confiança entre clientes (consumidores do produto ou serviço) e a empresa prestadora do serviço. Nesse sentido, destaca-se o pensamento de Matos, Cruz e Almeida (2011, *apud* Gallati, 2015, p. 1) “a importância demasiada nas habilidades naturais dá lugar à valorização da experiência”.

A formação de uma relação de confiança mútua, na área da saúde é de suma importância porque na maioria dos casos, os clientes acham-se em uma situação de fragilidade. O estabelecimento dessa relação (confiança mútua) consolida a manutenção do *status* da organização no ambiente em que se encontra, segundo Farias (2015, p. 12) “a construção de valores, relacionamento com os públicos de interesse e consolidação de uma imagem alinhada aos interesses da organização e às expectativas da sociedade”.

Avaliando as nuances e peculiaridades do mercado, a presente pesquisa encontra amparo em ferramentas de gestão, análise e modelos organizacionais. Para Oliveira (2001),

essas ferramentas observam aspectos internos e externos para agilizar e tornar a gestão estratégica organizacional mais eficiente. Segundo Kleba (2011, p. 5) “o momento estratégico enfatiza a importância de analisar recursos econômicos, administrativos e políticos, necessários e/ou disponíveis” e esta análise vem a ser a guia das etapas a serem operacionalizadas pela organização.

## 1.1 TEMA

As diversas formas de competição e situações do mercado atual (a globalização, concorrências de grandes organizações que atuam como franquias, concorrência informal e formal e a situação econômica do país) forçam, inevitavelmente, as organizações ao desenvolvimento e aplicação de uma gerência estratégica. Isso ocorre porque estas organizações precisam manter-se em condições de enfrentar essa concorrência. Segundo Farias (2015, p. 12) “A fim de acompanhar tais transformações, as empresas devem ter um planejamento estratégico que auxiliem a enfrentar forças externas e internas que interferem na sua tomada de decisão”.

A utilização da gerência estratégica é requerida pelas organizações, segundo Kaplan e Norton (2004, p. 37) “o atual contexto organizacional exige flexibilidade e rapidez no desenvolvimento de aptidões, ou seja, cobra das empresas e seus colaboradores uma série de competências e habilidades estratégicas”, é o que mantém as organizações em condições de competição no mercado.

O ambiente organizacional e social são aspectos que devem ser analisados para o desenvolvimento de um mapeamento estratégico. Estes são fatores de relevância na formação de um bom arcabouço teórico-prático para o desenvolvimento da gerência estratégica, de acordo com Oliveira (2001, p. 66) “é necessário trabalhar com os fatores internos e externos à empresa de maneira interligada”, e ainda Oliveira (2001, p. 67) relata que “O ambiente está fora do controle da empresa, mas afeta seu comportamento e vice-versa”.

A implementação de uma gestão estratégica ajuda as empresas a conhecer melhor suas qualidades e defeitos, bem como o ambiente onde está inserida, para Valeriano (2001, p. 40) “a gerência estratégica fundamenta-se no detalhado conhecimento da própria organização e na profunda compreensão do ambiente que a cerca”, desta maneira visualizar qual seria a melhor forma de posicionamento e atuação no mercado.

## 1.2 PROBLEMÁTICA

Com a evolução do mercado odontológico e o surgimento de novos tipos de *players*, estruturados e preparados para a competição, as organizações, que até então não tinham concorrência, viram-se forçadas a se adaptarem às novas realidades impostas. Este aumento na competitividade foi demonstrado por Esposti (2016, p. 6) que utilizou “a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) dos anos de 2003 e 2008 que mostrou um aumento da utilização dos serviços odontológicos em todas as idades, no período entre os anos de 1998 e 2008”.

Trazendo esse cenário ao ambiente brasileiro, houve, nos últimos cinco anos, uma expansão de modelos de negócios tipo franquias. De acordo com as notícias veiculadas nas páginas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas do estado do Rio Grande do Sul, SEBRAE/RS, e da Associação Brasileira de *Franchising*, ABF, nas quais relataram que em 2015, a existência de três mil e setenta e três redes franqueadas com mais de trinta e oito mil unidades atuando em solo brasileiro, sendo que trinta e nove redes são do segmento odontológico, que teve um crescimento de 8,2% no terceiro semestre de 2015.

Tendo em vista essa competitividade, os profissionais da odontologia tiveram que se adaptar. Essa mudança foi claramente observada por Vieira (2008, p. 2) que relata que “A baixa sustentabilidade econômica do modelo liberal da profissão, representado por consultórios particulares, tem levado a profissão dos dentistas a criar mecanismos de permanência no mercado”, e, ainda, Vieira (2008, p. 2) cita que “O mercado de planos de saúde odontológicos tem crescido não só por uma questão empresarial, mas também, é uma estratégia dos profissionais da classe odontológica na tentativa de permanecerem inseridos no mercado”.

Nesta perspectiva, é importantíssimo que as organizações tenham seu posicionamento estratégico definido e em funcionamento, porque o setor odontológico no Brasil obteve crescimento mesmo com o país em crise. Desta maneira a criação, a manutenção ou o aperfeiçoamento do planejamento e posicionamento estratégico são fundamentais para as empresas.

### 1.3 OBJETIVOS

Visando responder ao questionamento norteador do presente trabalho, foram estabelecidos objetivos gerais e específicos que buscaram, primeiramente, organizar o caminho a ser seguido e posteriormente, acompanhar a consecução das metas.

#### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

Definir o posicionamento estratégico da empresa Dentalclin Odontologia Estética no mercado odontológico atual.

#### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever a empresa e suas peculiaridades atuais;
- Elaborar um diagnóstico estratégico;
- Confeccionar uma análise *SWOT*;
- Elaborar um *Balanced Scorecard*;
- Confeccionar um mapa estratégico baseado no BSC;
- Aplicar o modelo *Canvas* de análise de cenários e negócios;
- Interpretar os resultados obtidos nas análises e definir o melhor posicionamento estratégico.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

A aplicação das ferramentas estratégicas dentro das organizações auxilia no desempenho das empresas e são indispensáveis para quem deseja se manter em condições de competição no mercado concorrido e mutável como o atual.

Para Bortoli Neto (2005, *apud* Martins, 2015, p. 4) “aproximadamente 80% dos problemas das empresas de pequeno porte são de natureza estratégica e apenas 20% são

referentes à carência de recursos”. Neste contexto, vê-se claramente a importância da utilização das ferramentas estratégicas no gerenciamento das micro e pequenas empresas.

A utilização do diagnóstico estratégico, de acordo com Gelbcke (2006), define que a situação corrente que as organizações enfrentam criam objetivos. Esses, só podem ser alcançados se forem adotados modelos menos burocráticos, permitindo assim, mais plasticidade às empresas tornando-as quase inteligentes; já para Kleba (2011, p. 9) “a implementação do diagnóstico estratégico requer habilidades de comunicação e abertura de todos os atores envolvidos”.

O emprego do diagnóstico estratégico estrutura a empresa de maneira a orientá-la sobre o caminho a seguir. Para Gelbcke (2006, p. 5) “Neste processo de construção, definimos a missão, a visão de futuro, os valores e crenças que alicerçam o pensar e o fazer”. A implementação do diagnóstico, além de dar um norte às empresas, propicia, de acordo com Kleba (2011), aos colaboradores, nos mais diversos níveis da organização, a oportunidade de desenvolvimento de competências como comunicação, liderança, capacidade de tomada de decisões e gerenciamento, atributos estes que os tornam seres humanos melhores além de profissionais mais preparados.

Em seu estudo, Gelbcke (2006, p. 6) afirma que o diagnóstico “possibilitou um olhar para o cotidiano, para as relações, para as oportunidades e ameaças, para as fortalezas e fragilidades e mais do que organizar, permitiu um repensar sobre o cuidar, o educar e o gerenciar”, o que demonstra uma maior amplitude abrangida pela ferramenta e sua eficiência nas organizações. Isso fortalece o *status* atual e direciona a empresa para os objetivos futuros desejados.

A análise *SWOT* possibilita verificar os ambientes internos e externos das empresas através da observação de suas forças e fraquezas. Para Navarro (2016, p. 13) “A avaliação do ambiente interno pode distinguir, além da competitividade da empresa em seu mercado local, também se ela pode expandir suas atividades a novas culturas, com base em suas fraquezas e forças” e delimita “A avaliação do ambiente externo como as principais conjunturas econômicas, político legais e socioculturais permite dar uma visão geral das condições do país em que se planeja investir”.

O *Balanced Scorecard* tem função importante na organização, pois, de acordo com Spessatto (2013, p. 2) “tem o papel de fazer a informação estratégica fluir até os níveis operacionais.”, de maneira que realize a sincronização entre os objetivos estratégicos da empresa e sua operacionalização. Para Russo (2014, p. 5) “O *BSC* também proporciona o

alinhamento da organização à estratégia, a partir de seus desdobramentos, em tantos painéis de indicadores quanto sejam necessários, para refletir a estratégia de toda a organização”.

A aplicação do *BSC* segundo Sanchez (2016, p. 6) “pode ajudar a concretizar um plano de negócio” e também, além de auxiliar na consecução do empreendimento, sua utilização reduz consideravelmente o risco de fracasso.

O *Business Model Canvas* utiliza diversos aspectos para analisar uma organização. Segundo Scherer (2012), após o uso deste modelo, é obtido o real levantamento dos aspectos que devem ser abordados pelo gestor da organização, no tocante a produtos, clientes e variáveis que influenciam a empresa. Dentro dos nove aspectos do *Business Model Canvas*, temos a possibilidade de ver quais as áreas que o modelo de negócio deve focar de acordo com seus objetivos organizacionais.

Dos resultados obtidos através da implantação das ferramentas estratégicas supracitadas, em que uma complementa a outra e, por vezes, sobrepõem-se em algumas partes, busca-se agregar consistência teórica às informações, o que auxilia os gestores de empresas atuantes nas diversas áreas, a formar o seu *know-how* empresarial e também, as futuras pesquisas desenvolvidas sobre o tema.

## 1.5 MÉTODO

O método escolhido para a consecução do objetivo geral e dos objetivos específicos segue a abordagem qualitativa, com pesquisa descritiva e exploratória, através da realização de um estudo de caso. De acordo com Godoy (1995), a forma qualitativa elege o ambiente como origem direta das informações e o pesquisador como peça fundamental exploratória dos dados, através da busca dos dados, material e informações via entrevistas, observações e vivência na rotina da organização, possibilitando a interpretação desejada.

No método qualitativo, a quantidade de dados utilizados não é considerada fator crucial. O que é levado em consideração é o aprofundamento das informações analisadas e a relevância para o questionamento proposto. Para Serapioni (2000, p. 3) “os métodos qualitativos têm muita validade interna e focalizam as particularidades e as especificidades dos grupos sociais estudados”.

A pesquisa qualitativa descritiva exploratória é uma das etapas que compõem o método que será desenvolvido. Este tipo de pesquisa busca esclarecer e tornar mais fácil a compreensão do problema abordado, já que segue algumas etapas como levantamento

bibliográfico, entrevista com pessoas envolvidas ou que tenham pleno conhecimento do problema e análise de elementos que estimulem a compreensão.

O método qualitativo do estudo de caso para Neves (1996, p. 3) “é a análise profunda de uma unidade de estudo”. Nessa linha também é o pensamento de Godoy (1995), já que, segundo ele, este tipo de pesquisa busca detalhar o ambiente estudado em sua particularidade. Seguindo na mesma direção, Dalfovo (2008) define este tipo de pesquisa qualitativa com estudo de caso como sendo a análise e trabalho específico de um fenômeno e suas consequências de uma determinada situação particular de ambiente social e organizacional.

Para Duarte (2006), o estudo de caso é um excelente método quando o pesquisador não controla ou tem pouca influência sobre as variáveis estudadas. De acordo com Yin (2010), este tipo de método (estudo de caso) tem como vantagem a eficiência no trabalho com diversas variáveis, como documentos, artefatos, entrevistas e observações.

O presente projeto foi proposto em quatro fases: (1) verificação da problemática através da observação da rotina e processos da organização escolhida; (2) levantamento bibliográfico sobre o método escolhido e as ferramentas de análise estratégicas; (3) realização do estudo de caso aplicando o diagnóstico estratégico, análise *SWOT*, *Balanced Scorecard* e *Business Model Canvas*; (4) análise dos resultados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo como proposta de estudo a análise do atual posicionamento estratégico, que compreende uma ampla área de observação, neste tópico, serão expostos os principais conceitos desenvolvidos no meio acadêmico sobre o tema, visando tornar mais claro e de fácil entendimento o caminho ao qual o presente trabalho se propõe.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica, como já foi abordado, é uma opção as empresas, porém, para ela ser implementada, é necessário um conhecimento prévio e real da organização nos seus diversos aspectos internos e externos, bem como, o objetivo organizacional, para que em posse das informações os administradores possam, de acordo com Wright (2000, p. 23) “conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas que requer os melhores julgamentos”. O benefício da gestão estratégica, também foi desenvolvido por Certo (1999, p. 17) “definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”.

A administração estratégica segundo Wright (2000) é um conjunto de planos, oriundos dos escalões mais altos da organização, que buscam alcançar resultados satisfatórios levando em consideração os objetivos gerais da empresa e também sua missão, visão e valores. Mintzberg (2004, p. 26) diz que “Planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”.

Certo (1999) enfatiza algumas estratégias gerais que podem ser desenvolvidas pelas organizações, sendo elas:

1. Estratégia de Concentração – Sistema em que a empresa direciona seus esforços para somente um produto ou serviço buscando obter a vantagem competitiva da diferenciação. Por meio do conhecimento especializado sobre seu produto ou serviço desenvolvido e ofertado no mercado, essa estratégia leva a organização a investir em pesquisa e desenvolvimento, o que além de melhorar o produto acresce conhecimento aos colaboradores;

2. Estratégia de Estabilidade - É a manutenção de uma linha de produto ou serviço feita pela empresa líder de mercado evitando as interferências governamentais por dominar ou “monopolizar” o mercado;

3. Estratégia de Crescimento – Foca no crescimento das vendas, lucros e participação no mercado;

4. Estratégia de Redução de Despesas – Empregada em organizações que competem por eficiência e também quando o negócio se encontra ameaçado, por isso, caracteriza-se como uma estratégia de sobrevivência;

5. Estratégia Combinada – A combinação de uma ou mais estratégias elencadas anteriormente.

A determinação da estratégia leva em consideração os objetivos organizacionais, situação ambiental e atual da empresa. Bethlem (2009, p. 18) relata que “toda empresa tem uma estrutura de poder que impõe aos demais membros da organização os objetivos que deseja”.

Para Certo (1999) a determinação de qual estratégia deve ser adotada é elaborada a partir da análise de questões críticas para a organização. Questões como: quais são os propósitos e objetivos da organização? Para onde a empresa está indo no momento? Quais os fatores ambientais críticos a organização está enfrentando no momento? O que deve ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro?

Porter (1999) observa que a estratégia das empresas tem que levar em consideração as forças que atuam na concorrência do setor e as causas subjacentes. As forças que influenciam as estratégias de acordo com o autor, são novos entrantes, negociação dos clientes, produtos substitutos e negociação dos fornecedores onde todos influenciam e sofrem influência do setor, conforme a figura a seguir.

**Figura 1- Forças que Governam o Setor**



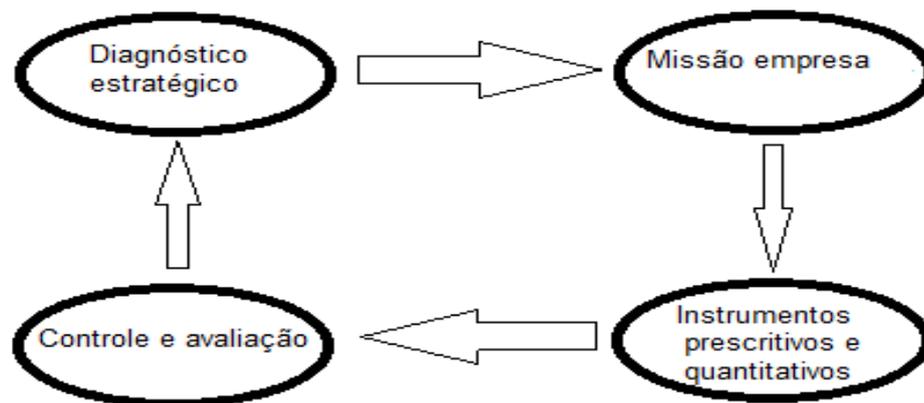
Fonte: Porter (1999)

As ações utilizadas pelas empresas possuem diversas vertentes que se somam as forças das demais variáveis presentes no mercado. De acordo com Navarro (2016) o mercado e suas peculiaridades moldam a estratégia utilizada pelas organizações.

O emprego da estratégia leva à utilização de um plano de ação para a manutenção do mercado abrangido pelas firmas e, conseqüentemente, o estabelecimento de vantagens competitivas. Em seu estudo, Porter (1999) define que liderança em custo e diferenciação são os aspectos que devem ser desenvolvidos pelas organizações para que elas obtenham sucesso.

Para Oliveira (2005, p. 190) a estratégia “tem a finalidade de estabelecer quais serão os caminhos, os cursos e os planos de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, metas e desafios estabelecidos”. A figura número dois a seguir, mostra de acordo com Oliveira (2005) a materialização e interligação entre as fases do desenvolvimento e manutenção de um planejamento estratégico.

**Figura 2- Caminhos do Planejamento Estratégico**



Fonte: Oliveira (2005)

Para Certo (1999) a administração estratégica possui etapas básicas como: análise de ambiente, estabelecimento de uma diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação e controle.

Compreendendo a importância da administração estratégica para as organizações, segundo Kunsch (2009, *apud* Farias, 2015, p. 38) “a aplicação do processo de planejamento estratégico é importante para diagnosticar a situação da organização”, é imperativo que as empresas tenham em sua administração uma visão estratégica. Pois, segundo os autores, supracitados, a utilização do planejamento estratégico pela cúpula gestora da organização, aceito e utilizado pelos colaboradores faz com que a empresa seja observada corretamente em seus aspectos e peculiaridades.

Portanto, para Oliveira (2001, p. 61) “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 compondo o cerne do planejamento estratégico”.

## 2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Também conhecido como auditoria de posição é o primeiro passo a ser realizado na construção do planejamento estratégico. De acordo com Oliveira (2001), o diagnóstico estratégico é a formatação, tanto interna quanto externa, da organização construindo e ou corrigindo sua visão, missão e valores. Já na visão de Mintzberg (2004), o diagnóstico deve ser simplificado deixando claro e de simples entendimento a missão, visão e valores da organização.

Segundo Gelbcke (2006) define-se que é neste momento que são determinados a visão, missão e crenças que alicerçam o desenvolvimento dos objetivos gerais e específicos da estratégia da organização. É nesta fase que se representa o repensar e realinhamento da empresa com sua proposta de prosseguimento na realização do seu trabalho.

A execução do diagnóstico estratégico pode ser formal, escrito e previsto nos planejamentos estratégicos das organizações como também pode ser informal. Segundo Martins (2015) o planejamento estratégico, para ser instaurado, pode ser formalizado ou informalizado dentro das organizações. A missão, visão e valores podem estar previstos, escritos e incentivados nos estatutos e normas como também podem ser somente subentendidos como partes importantes pertencentes à organização.

O estabelecimento destes conceitos e aspirações é aconselhável a toda e qualquer empresa, independentemente do porte da mesma, porque serve para alinhar as operações da organização com o planejamento estratégico e, também, interfere na motivação da equipe de trabalho. A utilização é importante, pois pode proporcionar aos gestores a possibilidade de refletir sobre os impactos gerados nos colaboradores e a função social desempenhada pela empresa.

A missão pode ser definida como sendo o porquê da existência da organização, sua razão de existir, a força motriz que mantém a organização motivada e funcionando. Dos três itens, este primeiro, materializa a existência da organização em uma sociedade no viés de estrutura que interage em todos os aspectos no ambiente em que está estabelecido.

A visão é onde a organização deseja chegar, seu sonho. Nesse aspecto, à empresa pode expor suas vontades, objetivos e aspirações as quais deseja alcançar. Este é um ponto muito

subjetivo e não tão palpável no diagnóstico estratégico. Para torná-lo mais realista é recomendável para a organização, que sempre seja determinando um período de tempo para atingir as aspirações, tornando assim mais realista o aspecto visão.

Na última variável dentro diagnóstico estratégico há os valores que de maneira mais objetiva são os ideais, as atitudes, os comportamentos e os modos de agir cultivados, valorizados e incentivados pela organização. Buscando, assim, fortalecer a marca junto à sociedade e os Stakeholders. Segundo Kleba (2011, p. 190) “o diagnóstico situacional é a base para priorização e programação de atividades”, desta maneira a confecção de diagnóstico estratégico é fundamental para que as demais etapas do planejamento sejam confeccionadas da maneira correta.

### 2.3 ANÁLISE *SWOT*

Outro conceito que será desenvolvido é um elo fundamental para a organização na confecção do planejamento estratégico e determinação de seu posicionamento. A análise *SWOT* é utilizada na visualização de cenários que englobam as organizações e observando os fatores que os compõem. Segundo Navarro (2016), a *SWOT* analisa, inicialmente, os pontos internos e seus recursos como pessoal, habilidades, produtos, serviços e competências e posteriormente os elementos externos a organização.

Utilizando-se de algumas direções e aspectos constatados com o estabelecimento da missão, visão e valores da organização, a próxima etapa abrange as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Para Navarro (2016), esta análise observa as características da organização, internamente suas forças e fraquezas, e externamente oportunidades e ameaças. A ferramenta no entendimento de Frigeri (2006) auxilia na verificação dos reais pontos a serem abordados pela organização em seu planejamento e na definição da correta linha de ação a ser adotada pela empresa.

Com a análise *SWOT*, a organização, obtém o dimensionamento de suas aspirações em comparação com a realidade. De acordo com Frigeri (2006, p. 28) “*SWOT* é a análise de avaliação da empresa considerando suas maiores forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças do ambiente externo”.

Esta ferramenta de análise é essencial para que seja realizada uma concisa e coesa observação dos pontos da organização, porque ela contempla em seu formato as quatro variáveis que auxiliam o administrador a compreender o posicionamento atual da

organização. De acordo com Navarro (2016, p. 1) a *SWOT* verifica na empresa “seus pontos fortes e fracos que são determinados por elementos internos, enquanto oportunidades e riscos são ditados por forças externas, o que permite sistematizar todas as informações”, através desta ferramenta.

Frigeri (2006), afirma em seu estudo que com a utilização da ferramenta *SWOT* é possível determinar claramente quais as principais questões estratégicas que necessitam serem observadas e deixa claro para os gestores das empresas qual a ordem de prioridade de ação.

- Forças e Fraquezas são variáveis internas e controláveis, porque são subordinadas diretamente à administração da organização; e
- Oportunidades e Ameaças compõem aspectos externos, e conseqüentemente não controláveis pela organização.

**Figura 3- Aspectos da Análise SWOT**

Análise Interna	<p><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atributos positivos internos</li> <li>- Conhecimento do Segmento</li> <li>- Vantagem tecnológica</li> <li>- Preços competitivos</li> </ul>	<p><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de pessoal</li> <li>- Equipe reduzida</li> <li>- Escasses de recursos</li> <li>- Instabilidade no fornecimento</li> </ul>	Análise Externa
	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado de nicho</li> <li>- Diferencial da marca</li> <li>- Capacitação de pessoal</li> <li>- Proposta inovadora</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrência</li> <li>- Mudança regulatórias</li> <li>- Novas tecnologias</li> <li>- Alterações culturais</li> </ul>	

Fonte: Autor

A *SWOT* observa os pontos internos e externos da organização, como já citado anteriormente, e desta maneira se cria uma oportunidade de análise dos diferentes aspectos observados e elencados.

Por meio de uma pesquisa com os colaboradores, clientes e fornecedores ou simplesmente pela observação da administração da empresa podem ser determinadas as forças. Sendo os aspectos da empresa, os quais ela demonstra ter bom desempenho como, por exemplo: equipe de trabalho e sua qualificação, recursos, facilidades, horários flexíveis de atendimento, localização da empresa, acessibilidade e segurança para os clientes dentre outros diversos adjetivos que podemos elencar nas forças. Desta maneira de acordo com Martins (2015) o aspecto força está diretamente subordinado, pois se trata de algo interno da empresa

e esta tem total liberdade e capacidade de gerir, melhorar ou alterar os itens componentes desta dimensão.

A dimensão seguinte, levantada para compor a *SWOT* são as fraquezas. Elas compõem o item onde a organização não tem o resultado considerado satisfatório. Dentre os aspectos que podem ser classificados como fraquezas, podemos incluir todos os que fazem parte das forças, uma vez que as forças e fraquezas são mensuradas de acordo com o desempenho e percepção do universo consultado sobre o item. As fraquezas podem ser as forças e vice e versa, por outro lado, elas também podem ser aspectos totalmente diferentes dos elencados nas forças.

As oportunidades são variáveis, externas a organização e, conseqüentemente, não estão diretamente subordinadas à gestão e controle por parte da empresa. Composta por itens como: possibilidades da empresa em determinada área da sociedade, aceitação do modo de atuação da organização, desenvolvimento de tecnologias ainda não ofertadas e outras demandas, que podem ser levantadas através da pesquisa, podem vir a compor a grade da análise *SWOT*.

E finalizando, há as ameaças, que como as oportunidades são variável externa. A oportunidade não aproveitada e posteriormente desenvolvida pelo mercado pode tornar-se uma ameaça à empresa, independente do grau de risco que ela irá impor.

Utilizando a *SWOT*, Gonçalves (2010, p. 4) “obteve o cruzamento das informações do que se tem com o que se deseja ter”, concluindo que a análise feita com a ferramenta *SWOT* auxilia no cruzamento de informações e desta maneira consegue-se o resultado esperado.

Nos resultados obtidos através da análise *SWOT* podemos notar que o método é muito abrangente, sua eficiência pode ser desenvolvida nas mais diversas áreas, desde a captar informações no ambiente organizacional ou externo à organização, até relacionar os pontos fortes e fracos componentes das ameaças e oportunidades de melhorias para a empresa.

Com o grande acesso à informação, que temos atualmente, esta ferramenta é facilmente disseminada via *sites*, portais, *chats* e *blogs*. As formas de estudo e aplicação da *SWOT* bem como os exemplos, possibilitam assim a apresentação e acesso a gestores e estudiosos dos métodos componentes da análise *SWOT*.

A realização de uma abrangente análise *SWOT* é um dos passos para o estabelecimento de um mapeamento estratégico, garante que os aspectos importantes para a empresa estão sendo contemplados na análise inicial. Quando forem estabelecidos, dentro de cada item, os objetivos estratégico, esses sejam realmente eficazes para a organização.

Os quatro aspectos da *SWOT* propiciam, para a empresa, uma visão dos seus pontos fortes e limitações. Ciente dessas particularidades e para complementar a Análise *SWOT* é importante o desenvolvimento de objetivos estratégicos organizacionais, os quais irão contemplar cada aspecto levantado com a ferramenta. Esses pontos desenvolvidos a partir da *SWOT* se alinham e dão subsídios para criação dos objetivos, metas e indicadores componentes do *BSC* da empresa.

## 2.4 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard*, ou simplesmente *BSC*, é um método de medição e gestão do desempenho baseado na perspectiva financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Essa ferramenta, também, é reconhecida como um elemento de suporte a decisão, porque seu conteúdo visa reunir elementos fundamentais para o acompanhamento da operacionalização da estratégia empresarial. Para Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* constitui-se de um sistema de gerenciamento, coordenação e mensuração do desempenho baseado em áreas que abrangem toda a organização a ferramenta é derivada da estratégia e das capacidades da organização.

O *BSC* tem por principal objetivo o alinhamento do planejamento estratégico e as ações operacionais da organização. Para Spessatto (2013, p. 388) “o *BSC* propõe-se atender a uma antiga demanda por mecanismos que consigam integrar a estratégia com a operação e incorporar medidas não financeiras a avaliação de desempenho”. Compartilhando da mesma direção de pensamento, Kaplan e Norton (1997) determinam que o *BSC* tem como objetivos realizar a comunicação e operacionalização as ações de longo prazo alinhando a estratégia e as operações através do balanceamento dos objetivos organizacionais.

A ferramenta busca analisar a organização verificando seu desempenho através dos indicadores que possibilitam de maneira mais rápida o acompanhamento dos objetivos organizacionais traçados. Segundo Spessatto (2013) atende a necessidade das empresas em alinhar medidas estratégicas e operacionais bem como financeiras e não financeiras. Para Russo (2014) o *BSC* realiza a comunicação e a tradução da estratégia de modo operacional para toda a organização, disseminando a informação, e assim, obtendo um melhor desempenho estratégico operacional.

No pensamento de Spessatto (2013) a ferramenta *BSC* deve contar a linha de existência da estratégia na organização. Inicialmente, com objetivos financeiros de longo

prazo e ligando-os a medidas sequenciais que devem ser tomadas com relação a processos financeiros, clientes, processos internos, colaboradores e sistemas operacionais.

Desta maneira, vemos que a análise em quatro perspectivas como as propostas pelo *Balanced Scorecard* é um excelente auxílio aos administradores, uma vez que são transformados os objetivos estratégicos da organização em indicadores e assim, facilmente, podem ser acompanhados e gerenciados pelo tomador de decisão. Sua composição compreende a perspectiva financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

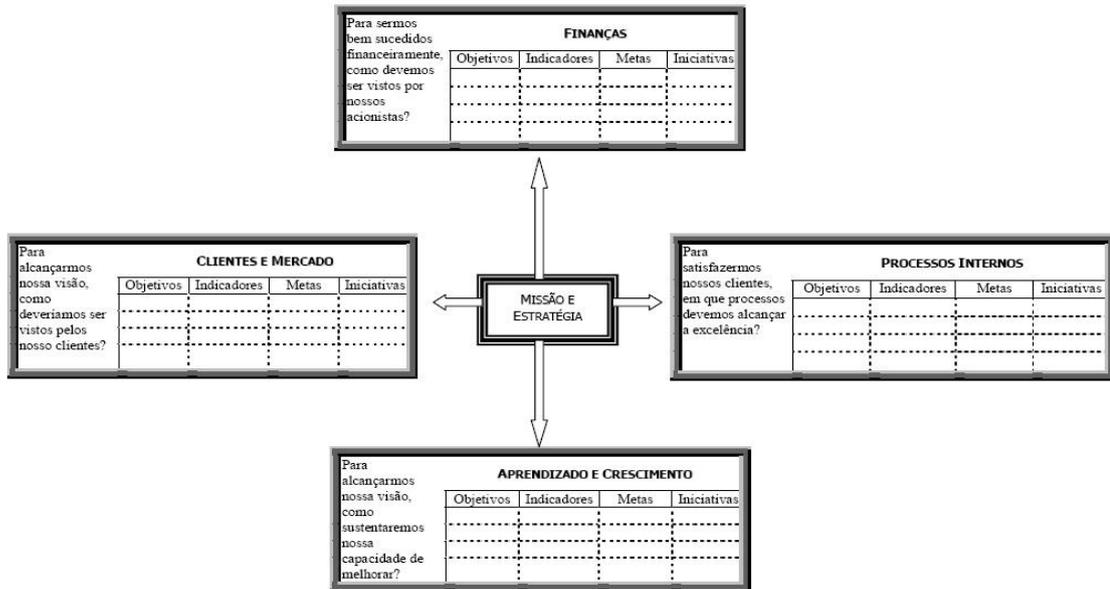
- **Perspectiva Financeira:** Neste item é observado como a história da estratégia da empresa se alinha aos objetivos estratégicos de longo prazo. Determinando corretamente quais as ações devem ser realizadas para que o desempenho econômico seja alcançado a longo prazo.

- **Perspectiva Clientes:** Dentro deste item temos a tradução da missão da organização, pois são os clientes quem mantém a organização funcionando. Orientado desta maneira, é observado como adquirir novos clientes cooptando no mercado ou de concorrentes, manter a cartela de clientes já presentes da organização e criar facilidades para prospectar clientes em campos diferenciados não abrangidos até o momento pela empresa. Buscando sempre satisfazer os anseios e desejos dos clientes. Esta perspectiva leva conta o que é demandado pelos segmentos atendidos, a rentabilidade e a lucratividade desse atendimento, mensurando e acompanhando através de indicadores claros, objetivos e exequíveis.

- **Perspectiva Processos Internos:** É analisada a forma de organização interna da empresa em conjunto com toda a sua cadeia de valor. Compreendendo processos de inovação, processos operacionais e processos de pós-venda e assim reorganizar, se for o caso, o layout, a forma de operacionalização das etapas de produção. A maneira como a inovação é incentivada, conduzida e orientada dentro da empresa de forma a tornar mais eficiente e eficaz a maneira de operar da empresa. Essa perspectiva engloba todas as áreas componentes de uma empresa conectando o marketing com financeiro, contas com RH e produção, etc. É uma verificação e realinhamento interno com os objetivos estratégicos de longo e curto prazo da empresa.

- **Perspectiva Aprendizado e Crescimento:** É observado o quanto a empresa possui de infraestrutura tanto pessoal quanto material que possa auxiliar no alcance dos objetivos das outras perspectivas, ou seja, aprendizado e crescimento é o suporte pela qual a organização vai dar subsídio para que sejam alcançados os itens estipulados pelas outras perspectivas. Na figura quatro a seguir temos a organização do *Balanced Scorecard* de uma empresa.

**Figura 4- Perspectivas do BSC**



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Kaplan e Norton (1997) sinalizam que os resultados da utilização do *BSC* pelas organizações é a tradução coerente da visão e estratégia da empresa em indicadores de desempenho e medidas de coordenação. Já no estudo desenvolvido por Russo (2014) identificou nos anos de 2004 e 2005, período que foi aplicado o *BSC* os diversos benefícios de gerenciamento e acompanhamento dos objetivos estratégicos organizacionais.

Para Vasquez (2016) as perspectivas do *Balanced Scorecard* servem como questionamento, porque são usadas como base para o desenvolvimento de metas e indicadores de desempenho. Desta forma, seu desenho e uso examinam as empresas, questionando-as sobre os aspectos financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Spessatto (2013, p. 8) conclui que “a compatibilidade entre o *Scorecard* e o orçamento pode assegurar que o esforço dedicado no desenvolvimento do *BSC* gere benefícios tangíveis à organização”, ou seja, o alinhamento da organização em suas diversas áreas é ideal para obter um bom resultado com o *BSC*. Sanchez (2016) propõe, também, a mescla dos conhecimentos oriundos da utilização do *BSC* com os da análise *Canvas*. O *BSC* fornecendo informações mais objetivas, com seus indicadores, enquanto que o modelo *Canvas*, complementa, com dados mais subjetivos do mercado abrangido.

## 2.5 BUSINESS MODEL CANVAS

A metodologia *Canvas* foi criada para análise e criação de modelos de negócios. De acordo com Scherer (2012, p. 4) “o modelo *Canvas* de negócios é uma importante ferramenta de ponto de partida de decisões”, dividido em nove itens de estudo. A ferramenta busca analisar e modelar uma organização. Sua função é a visualização das variáveis que influenciam a empresa, como um todo, desde clientes e atividades até fornecedores e canais de comunicação.

O *Business Model Canvas* possui diversas peculiaridades, servindo como peça importante de apoio a tomada de decisão, no tocante a modelo de negócios. Segundo Soster (2014) serve para transformar possíveis ideias em negócios rentáveis. Dividido em nove aspectos o *Canvas* possibilita verificar a organização de ponto amplo de visão.

Essa análise vai além das outras desenvolvidas no presente trabalho, pois estabelece em seu teor, aspectos objetivos como: fontes de receitas, estrutura de custos, parceiros e atividades chave, dentre outros. E, também, os aspectos subjetivos, sendo eles relacionamento com os clientes e proposta de valor, esses itens auxiliam a organização na determinação e observação das demandas dos clientes.

A aplicação deste modelo pode ser um dos componentes da atuação estratégica das empresas, pois esta ferramenta de análise de cenários e situações dá ao gestor a capacidade de verificar pontos cruciais dentro e fora da empresa e alinhá-los ao planejamento estratégico organizacional. Assim possibilita a viabilização ou manutenção de empreendimentos das mais diversas áreas.

Para Osterwalder e Pigneur (2011, *apud* Cazzeta, 2015, p. 12) “o modelo consiste em analisar pontos cruciais de uma empresa, tais como: proposta de valor, segmentação de clientes, canais de comunicação e outros, para a criação de um mapa, um design de como será a atuação da empresa”.

Para Cazzetta (2015) o modelo *Canvas* permite analisar as macroáreas da organização corrigindo, dentro de suas particularidades, ou realizando mudanças de maneira a alcançar os objetivos estratégicos.

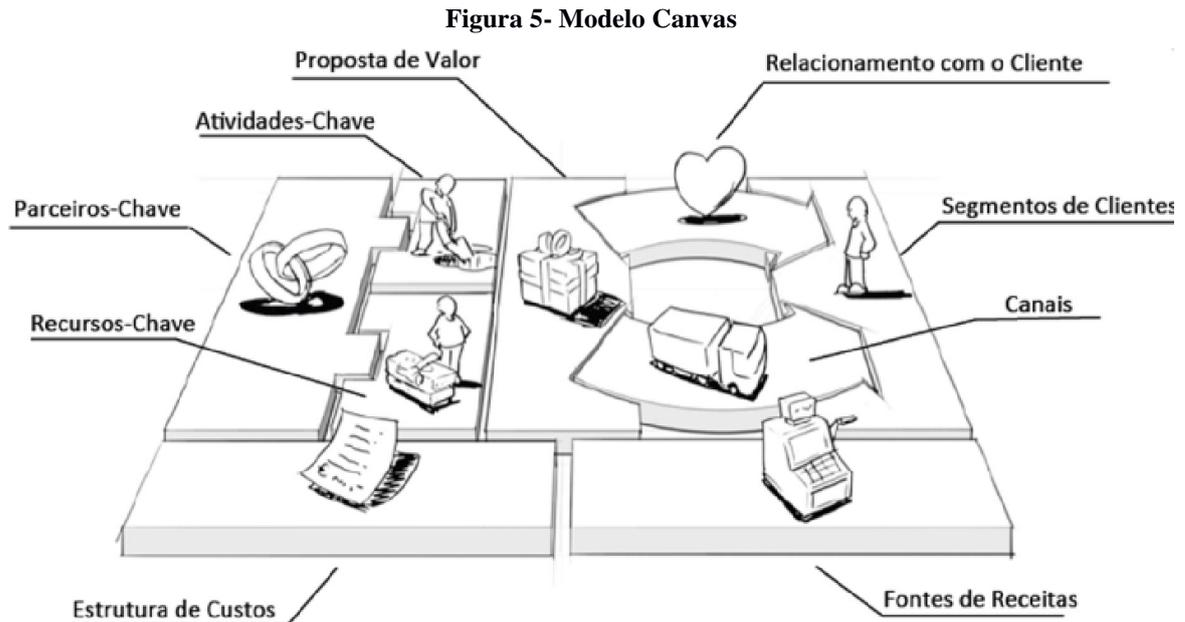
O modelo *Canvas* de análise de negócios descreve, de forma lógica, como a organização segmenta e cria valores para seus clientes. Para Soster (2014, p. 38) “O *Canvas* é um modelo de negócio que visa mostrar o potencial para uma ideia se transformar em um produto rentável”. Já segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo é uma visualização da

empresa em nove blocos cruciais do negócio, e que mostra como a organização pretende criar valor de seu produto aos clientes.

Dividindo a metodologia em dois grandes grupos, para melhor compreensão, observamos inicialmente a fonte de receitas da organização que engloba: o segmento cliente, canais, relacionamento com os clientes e a proposta de valor. E posteriormente estrutura de custos que abrange: recursos chave, parceiros chave e atividade chave. Osterwalder e Pigneur (2011) definem os nove componentes do *Business Model Canvas* da seguinte maneira.

- Seguimento Clientes: Uma organização serve a um ou a diversos segmentos de clientes;
- Proposta de valor: Busca resolver os problemas dos clientes e satisfazer suas necessidades através de propostas de valor;
- Canais: As propostas de valor são levadas para os clientes através de canais de comunicação, distribuição e vendas;
- Relacionamento com os Clientes: O relacionamento com os clientes que é estabelecido e mantido com cada segmento de clientes;
- Fontes de Receitas: As fontes de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes;
- Recursos Principais: os recursos principais são elementos ativos para oferecer e entregar elementos previamente descritos;
- Atividades Chave: principais atividades que propiciam a confecção da proposta de valor;
- Parcerias Principais: Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa; e
- Estrutura de Custos: Os elementos do modelo de negócio que resultam na estrutura de custos.

A figura dois mostra como as nove partes do modelo *Canvas* se inter-relacionam.



Fonte: Scherer (2012)

A metodologia de análise proposta no *Canvas* foca em pontos cruciais das organizações, delimitando e segmentando cada parte da empresa. Esta ferramenta gera uma visão clara dos pontos observados. De acordo com Scherer (2012) o modelo *Canvas* cria subsídios para analisar as organizações e verificar os ambientes de acordo com as propostas das empresas.

Segmentando os clientes, a organização tem a possibilidade de se especializar em um nicho de mercado buscando, desta forma, conhecer melhor os aspectos valorizados por seus clientes e criando *Know-how* no mercado de atuação. Desta maneira se estabelecem as vantagens competitivas junto à concorrência, pois irá satisfazer os desejos dos clientes ou grupos de clientes alocados dentro de cada segmento.

A segmentação gera tipos de relacionamentos e canais de comunicação diferenciados dentro da organização, o que além de aumentar a probabilidade de satisfazer, de maneira eficaz, as demandas dos clientes os tornam mais eficiente à capacidade de realização do trabalho.

A proposta de valor da empresa influencia os aspectos, canais de comunicação e relacionamento com os clientes. É nela que a organização irá focar, nas peculiaridades pertencentes à segmentação, previamente feita dos clientes. Na proposta de valor que vão estar contidas, por exemplo: um horário melhor aos clientes *Vips*, ou então, um prazo menor de entrega de um produto bem como um preço mais acessível aos clientes que procuram por isso.

De acordo com Scherer (2012) respondendo a diversos questionamentos como: quais os tipos de produtos que nós estamos entregando? Em quais necessidades ajudamos? O que estamos satisfazendo? A proposta de valor da empresa contém em seu âmago as peculiaridades valorizadas pelos diversos tipos de segmentos de clientes, os quais a organização pode diferenciar para melhor atendê-los e satisfazê-los.

As duas interfaces que ligam os segmentos dos clientes à empresa são os canais de comunicação e relacionamento. Os canais de comunicação podem ser públicos como *sites* tipo reclame aqui, ou privados como o *site*, *blog*, *whatsapp*, *twitter*, telefone e *fanpage* da empresa. Pode ser utilizado também, algum aplicativo exclusivo de comunicação e contato com os clientes, todas essas plataformas podem ser únicas, ou seja, utilizadas somente pela empresa, ou compartilhadas, onde são utilizadas por mais de uma organização ao tempo, ficando os clientes responsáveis por escolher a empresa após o estabelecimento da conexão na plataforma.

O relacionamento com os clientes, é definido como sendo o modo que a empresa se relaciona com sua cartela de clientes e também a maneira como é realizada a captação e retenção dentro de cada segmento. Esse aspecto do modelo pode ser implementado através de *call centers*, atendimento pessoal reservado, *Self-service*, serviços automatizados dentre outras diversas maneiras de se relacionar.

As fontes de receitas são um dos aspectos que são contemplados na metodologia *Canvas*. Determinadas como os recebimentos da organização por um produto, serviço ou um complemento ao serviço prestado originado do segmento clientes. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) as fontes de receitas podem ser recebidas de uma única vez ou mais parcelas, os empréstimos, que também são uma fonte de receita, é definido por Scherer (2012, p. 38) como fontes de receita “eles dão direito exclusivo a um recurso por uma determinada taxa de licenciamento”.

Os recursos principais ou recursos chave compõem o outro lado do modelo, dividido no presente trabalho para melhor compreensão. Nele, estão alocados os recursos da organização de maneira que esses irão manter o negócio em andamento. Podem ser físicos: lojas, fábricas, terrenos, insumos diversos; financeiros: fontes e linhas de financiamentos e garantia de caixa e fluxo de caixa; intelectuais: marcas, patentes e conhecimentos exclusivos de algumas pessoas; e, também, humanos: que são pessoas essenciais para a manutenção da operação e bom andamento da administração da organização.

As atividades chave compõem o modelo juntamente com recursos principais. Sendo elas toda a gama de tarefas operacionais que fazem com que a empresa se mantenha em

funcionamento, podem ser na área de produção, manutenção interna e externa à organização, bem como, o relacionamento com o público externo e parceiro da organização. Essas atividades dão o suporte para a empresa realizar a sua principal função.

Prosseguindo no modelo, temos os parceiros chave que são as empresas fornecedoras de insumos ou equipamentos para produção e também prestadoras de serviços, ou seja, todas as organizações que mantêm relacionamento direto com a produção, auxiliando ou fabricando insumos, essenciais, para manter a organização voltada somente para sua atividade fim.

Por fim a metodologia traz a estrutura de custos que segundo Scherer (2012, p. 39) “este componente descreve todos os custos que vão estar envolvidos para este modelo de negócio funcionar”. A estrutura de custos é o somatório de todos os custos envolvidos no modelo para que este funcione e gere valor para o segmento de clientes e consequentemente receitas para a empresa.

Este entendimento do mercado consumidor proposto pelo modelo, traz diversas vantagens para a empresa. Com o desenvolvimento desta ferramenta, o estabelecimento tem a possibilidade de conhecer ainda mais sua organização, bem como, verificar os pontos que são cruciais para o bom andamento das suas atividades, e por vezes, melhorá-los.

Segundo Soster (2014) o modelo detalha os itens cruciais com sucesso e mostra os resultados reais de possibilidades para obtenção da vitória ou derrota na implementação ou manutenção de uma organização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a proposta de aplicação de conceitos considerados estratégicos pelos autores, através do uso de ferramentas de análise de situação e gestão de negócios, este capítulo apresenta, além do enquadramento da pesquisa e sua contextualização, a forma de condução adotada para operacionalização da coleta e da análise.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa se enquadra no modelo qualitativo onde, para o pesquisador, os procedimentos não são engessados e, conseqüentemente, há possibilidade de realizar a devida redução sociológica relatada por Nunes (1996, p. 1) “esses métodos qualitativos se assemelham a procedimentos de interpretação dos fenômenos que empregamos no nosso dia-a-dia”, para Neves (1996, p. 1) a pesquisa qualitativa “não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos”.

A corrente pesquisa qualitativa possibilita um desenvolvimento menos padronizado do estudo, de acordo com Godoy (1995, p. 6) evidencia que “nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada”. O método qualitativo pode ser desenvolvido com várias vertentes. Para Neves (1996) abrange diversas maneiras de interpretar, descrever e decodificar um sistema de múltiplas variáveis. Neste tipo de pesquisa qualitativa, costuma ser direcionada pelo autor e conseqüentemente se cria a situação necessária para a verificação de cenários presentes no cotidiano organizacional das pequenas empresas.

Dos diversos métodos e peculiaridades das pesquisas, a descritiva impõe ao aplicador, uma gama de informações prévias do assunto ao qual deseja desenvolver no estudo. Segundo Triviños (1987, *apud* Gerhardt, 2009, p. 35) “os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação”. O autor salienta, também, que neste tipo de pesquisa há alguns casos em que dados são expostos, sem análise crítica e podem ocorrer

falhas no processo de coleta das informações, que são subjetivas, desta forma quantificáveis, mas, com imprecisões.

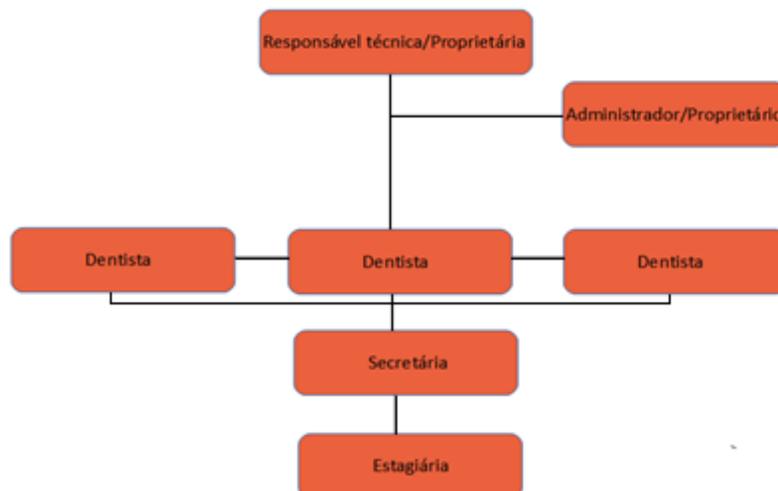
O método construtivo busca a flexibilização e adaptação das informações da pesquisa e expõe a sensibilidade do pesquisador aos pesquisados. Como afirma em seu estudo, Thofehrn (2008, p. 2) “Na pesquisa construtivista o ser humano, enquanto um ser social e histórico, é responsável em manter ou transformar o contexto no qual se insere. Assim, é rejeitada a possibilidade de neutralidade por parte do investigador, bem como do ambiente pesquisado”.

Com estes enfoques, o estudo de caso será realizado em uma microempresa da área odontológica situada na cidade de São Leopoldo.

### 3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A clínica Dentalclin Odontologia Estética iniciou suas atividades em 2011. Localizada no centro da cidade de São Leopoldo, região do Vale dos Sinos e com uma equipe de trabalho composta por quatro dentistas, uma protesista, um ortodontista, uma odontopediatra e uma periodontista. Compondo, ainda, a equipe no suporte das operações há uma secretária, uma auxiliar de saúde bucal e um administrador.

**Figura 6- Organograma da Dentalclin**



Fonte: Autor

A Dentalclin possui um espaço físico que é composto por três consultórios devidamente equipados para a realização de todos os procedimentos, tanto de prevenção, quanto de tratamento na área odontológica. Atendendo quatro planos de saúde: Doctor Clin,

Rede Unna, Unimed e Metlife, os pacientes particulares derivam do universo de clientes atendidos pelos planos de saúde, e uma pequena quantidade é encaminhada por indicação.

Sempre esteve presente nos serviços ofertados o atendimento aos planos de saúde, aos quais a clínica é credenciada, e este é o foco da organização. Sendo em sua grande maioria oriundos de planos de saúde (aproximadamente 75% dos atendimentos realizados, atualmente, são encaminhados pelos planos). De acordo com o site da Agência Nacional de Saúde Suplementar, ANS, que é a reguladora do setor de planos de saúde no Brasil, desde o ano 2000 até 2015 os beneficiários de planos de saúde, com cobertura odontológica, passaram de dois mil e seiscentos para quase vinte e dois mil, Constata-se assim, nesses últimos anos, o crescimento do setor, mesmo com a piora da economia do país, pois os planos de saúde mantiveram taxas de crescimento.

A Dentalclin possui três empresas especializadas em produtos odontológicos que fornecem os insumos utilizados na produção da saúde bucal. As mesmas são consultadas em orçamentos, prazos, marca e qualidade do produto oferecido, insumos para atividade fim como: resinas, ácidos, agulhas, bisturis e outros, são adquiridos com as dentárias (Empresas especializadas em produtos odontológicos). Os demais produtos utilizados para a vida administrativa da empresa são adquiridos em diversos locais.

A cidade de São Leopoldo, de acordo com o site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, possui um total de duzentos e quatorze mil e oitenta e sete habitantes. Registrados no Conselho regional de odontologia, há vinte e nove clínicas e consultórios odontológicos, desta forma, a concorrência enfrentada pela empresa é grande, pois mesmo com o foco voltado para os planos de saúde há outros 25% de pacientes que se dividem em derivações oriundos dos planos e dos pacientes particulares.

Dentro dos quatro planos de saúde atendidos pela empresa existem dois concorrentes diretos da empresa, são elas: a empresa X e a empresa Y, nomes ocultados por realmente existir a concorrência, de acordo com Porter (1999, p. 191) “A presença de rivais locais poderosos é o último e poderoso estímulo à criação e preservação da vantagem competitiva”.

Essa concorrência força a empresa a cada dia mais buscar um diferencial competitivo, como por exemplo, os serviços de odontopediatria, prótese e implante no mesmo local, e também o atendimento a pessoas com necessidades especiais, os quais formam uma cartilha de diferenciais da clínica. Esta diferenciação é abordada por Valeriano (2001, p. 52) “a sobrevivências das organizações é assegurada às mais aptas, em decorrência de alguma vantagem que adquirem sobre os concorrentes conforme as evoluções ou mudanças que efetuam”.

Paralelamente a esta disputa dentro dos planos de saúde há também uma concorrência pelos pacientes particulares e esta, a Dentalclin enfrenta, além das clínicas registradas no Conselho Regional de Odontologia, CRO, as clínicas populares localizadas no centro da cidade. Essa “luta” por pacientes é, teoricamente, mais fácil, pois o serviço prestado pelas empresas populares, geralmente, é de qualidade inferior, mas mesmo assim essas clínicas populares absorvem uma parcela do universo de pacientes disponíveis no mercado.

### 3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A operacionalização da pesquisa deu-se, inicialmente, com a coleta de dados secundários junto aos proprietários e administradores da empresa, visitas para observação e entrevistas semiestruturadas. A aplicação de uma entrevista semiestruturada com os proprietários realizando os seguintes questionamentos:

Entrevista proprietários/administradores

\* Como surgiu a ideia de criar a empresa?

\* Qual o público-alvo visado pela empresa?

\* Foi realizado prévio planejamento dos seguintes aspectos:

- mercado;
- viabilidade do produto / serviço;
- possível rentabilidade;
- investimento para viabilização.

\* Como é feito o controle de estoque?

\* É feito algum tipo de controle, do andamento da organização, através de indicadores ou outro tipo pela gerência?

\* Há um planejamento estratégico na empresa?

\* Quais os objetivos da empresa em suas mais diversas áreas?

- Expansão e crescimento;
- Financeiro;
- Manutenção do *Status* atual;
- Equipe de trabalho;
- Social.

\* A empresa possui estabelecida a missão, visão e valores?

\* É realizado treinamento com os colaboradores com enfoque nos objetivos estratégicos da empresa? Se sim qual?

\* Como é o relacionamento com os fornecedores?

\* Como se dá os canais de comunicação com os clientes?

\* O marketing da empresa é realizado?

- Se sim, de que maneira?;

- Se não, por quê?

\* É feito algum tipo de atividade que enfatize os atributos valorizados pela empresa?

\* Qual a forma de atrair e manter os clientes?

\* Pergunta em aberto, qualquer tipo questionamento que venha a surgir no momento.

Com a coleta e análises dos dados secundários, obtidos com os sócios-proprietários, e através de visitas para a apanha das informações e observação do ambiente organizacional da empresa foi desenvolvido uma descrição das características e peculiaridades marcantes da organização e conseqüente desenvolvimento do método escolhido.

Por meio de observação cotidiana dos fatos e maneira de funcionamento da organização estudada, segundo Dalfovo (2008, p. 10) salienta que “existem alguns métodos mais apropriados a tal coleta e análise: entrevistas abertas, observação participante, análise documental (cartas, diários, impressos, relatórios, etc.), estudos de caso, história de vida, etc.” de acordo com Neves (1996) a observação direta pelo pesquisador é essencial para a correta interpretação e estudo de um fato.

Podendo se utilizar de diversas fontes de pesquisa a análise documental, não necessariamente, utiliza material científico em seu teor. De acordo com Neves (1996) este tipo de análise é composta pela verificação de materiais com um viés analítico ou simplesmente por um novo exame dos documentos buscando uma nova interpretação ou a complementação de uma já existente. Para Dalfovo (2008, p. 5) “ponto de partida de toda pesquisa, como já foi abordado é a revisão de literatura”.

Com a utilização dos dados obtidos na entrevista, análise documental da empresa e observação cotidiana das rotinas e processos da organização, foram desenvolvidas as ferramentas de análises a seguir:

O Diagnóstico estratégico define a missão, visão e valores da empresa. Esse método, também conhecido por auditoria de posição, contém em sua estrutura o que organização pensa ser, o que deseja ser e o que valoriza.

De posse dos dados coletados e criados através das visitas, observações da empresa e entrevistas, além de se estabelecer os itens componentes do Diagnóstico estratégico, foi

confeccionado uma matriz *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), onde resultado é uma visão ampla da organização com suas potencialidades e fraquezas, tanto interna quanto externamente.

Baseado nos diversos autores, supracitados, e após coletar os dados, confeccionar e analisar através da *SWOT* da Dentalclin, foram determinados objetivos estratégicos para a empresa. Esse conhecimento, produzido, serviu como referência e suporte para a elaboração do *Balanced Scorecard*.

Com o suporte das informações geradas, nas análises anteriores, foi produzido o *Balanced Scorecard* da empresa estudada. O *BSC* é uma ferramenta de gestão estratégica que busca integrar a parte estratégica, a tática e a operacional da empresa. De acordo com Spessatto (2013) o *BSC* busca a fluência da informação dos níveis estratégicos até os operacionais interligando áreas distintas da empresa. O *BSC* forneceu os dados necessários para a criação do mapa estratégico organizacional e a correlação entre os tópicos componentes do mapa.

Com os dados primários e secundários obtidos, compilação e análise dos mesmos, foram realizadas as verificações dos nove pontos desenvolvidos no modelo *Canvas* de negócios. No qual, na aplicação do modelo de negócio realiza-se uma verificação das diversas variáveis, componentes. Sejam elas: fontes de receita, canais, segmentos de clientes, relacionamento com o cliente, proposta de valor, atividade-chave, parceiros-chave, recursos-chave e estrutura de custos e com os pontos estudados. O estudo buscou determinar se o modelo de negócio está de acordo com os objetivos estabelecidos pelos gestores da Dentalclin.

O modelo, que para Soster (2014, p. 38) é “uma metodologia simples e bem elaborada, desenha de forma clara a empresa e coloca em evidência todas as possíveis variáveis de sucesso e de fracasso existentes”, mostrou-se, realmente, de fácil aplicação. Aspectos como de segmentação, propostas de valor e canais de comunicação são muito eficientes na demonstração das características da empresa.

## 4. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos da aplicação das ferramentas de estudo na empresa escolhida. A presente pesquisa seguiu a ordem de execução presente nos objetivos específicos, previamente estipulados.

### 4.1 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

Na verificação da situação da organização estudada constatou-se que a empresa busca maximizar o trabalho realizado. Desta maneira, cada componente da equipe de trabalho tem suas atribuições e tarefas bem definidas e demarcadas, evitando possíveis erros ou retrabalhos que possam vir a acontecer devido à falta de organização da equipe. Isto pode prejudicar não somente a imagem da empresa no mercado, que atualmente é muito competitivo, mas também a saúde dos pacientes em tratamento.

Como a empresa atende desde o público infantil, até prótese (que em grande parte é destinada ao público idoso), podemos dizer que a gama de pacientes é bem diversificada, um diferencial competitivo da empresa é o atendimento a crianças e adultos com necessidades especiais. Segundo Porter (1999, p. 47) “a diferenciação emana da escolha das atividades e da maneira como são desempenhadas. Assim, estas são as unidades básicas da vantagem competitiva”.

A operacionalização da estratégia foi observada, durante a pesquisa, no *marketing* da empresa. Utilizando canais de comunicação, como mensagens no *Facebook* e *Whatsapp*, os gestores intuitivamente segmentam seus clientes, pois é grande o grupo de pacientes que utilizam essas ferramentas de contato com a empresa.

Outro aspecto, estratégico verificado na Dentalclin foi o desenvolvimento de um aplicativo para *smartphones e tablets* onde o paciente, criança ou adolescente, aprende os cuidados básicos com a saúde bucal. Esta iniciativa encontra-se em fase experimental na empresa, e demonstra que é possível o investimento em tecnologias para desmistificar o atendimento odontológico. A empresa também apostou em um tratamento inovador no mercado, a *Myobrace*, tecnologia que a Dentalclin é umas das poucas no Rio Grande do Sul a disponibilizar aos seus clientes.

Entretanto, por ser uma microempresa, o planejamento estratégico não está muito desenvolvido, mesmo existindo a necessidade. Durante a realização da pesquisa foram observados os aspectos constantes nas bibliografias utilizadas. Alguns pontos pertencentes às ferramentas estratégicas são desenvolvidas, instintivamente, e outros parcialmente utilizados. Pode-se afirmar que a organização estudada utiliza, basicamente, a administração estratégica da maneira mais simples possível.

#### 4.2 ASPECTOS ESTRATÉGICOS OBSERVADOS

A análise da rotina da empresa e a entrevista realizada com os gestores salientam que alguns pontos sobre os aspectos estratégicos são valorizados pela empresa como missão, visão e valores onde Oliveira (2001) determina como sendo uma formatação ideal para a real consecução e controle dos objetivos organizacionais.

Na empresa estudada, inicialmente, define-se o negócio como sendo a oferta à população do vale dos Sinos, grande Porto Alegre e serra gaúcha de uma vida mais saudável, através de produtos e serviços que melhorem a qualidade de vida buscando desta maneira, proporcionar uma melhor autoestima aos clientes ampliando seus sorrisos, saúde e vida. Além disso, em inúmeras vezes diversos problemas de saúde têm sua origem e também seu final na saúde dos dentes, conseqüentemente, é parte da definição do negócio, o acolhimento aos pacientes possuidores de diversas doenças.

Os três aspectos missão, visão e valores que para Gelbcke (2006) embasam a criação e manutenção da identidade da organização e, também, conseqüentemente seu planejamento estratégico foram definidos para a Dentalclin, além disto, avaliando os dados há a determinação dos fatores críticos de sucesso da organização.

**Missão:** Proporcionar aos pacientes dos planos de saúde e particulares um atendimento odontológico de qualidade, eficiente e eficaz.

**Visão:** Ser, dentro de três anos a melhor clínica odontológica do Vale dos Sinos e a mais abrangente e competente, nas áreas de prótese, odontopediatria, ortodontia e no atendimento a pessoas com algum tipo de necessidades especiais.

**Valores:** Confiança, respeito e profissionalismo, são os valores cultivados e incentivados pela organização.

**Fatores críticos:** Limpeza e organização, relacionamento com os operadores dos planos de saúde e relacionamento de entrega de pedidos com os protéticos, que são os

laboratórios que realizam a parte de confecção de dentes e outros componentes, utilizados em determinados procedimentos. Entrega e recepção nos prazos estipulados aos laboratórios de próteses e modelos ortodônticos.

Em primeira análise, dos itens valorizados pela organização, foram definidos os três aspectos do diagnóstico e sintetizando-os temos: a oferta de um serviço especializado, de qualidade e com o estabelecimento de uma relação de confiança entre as partes e, também, ser a melhor e mais abrangente clínica odontológica na região de São Leopoldo.

#### 4.3 ANÁLISE *SWOT* DA DENTALCLIN

Implantando a ferramenta *SWOT* temos a análise do ambiente interno e externo da organização bem como suas forças e fraquezas. Caracteriza-se, este modelo de investigação, por integrar os ambientes internos e externos ao mesmo tempo, para após, instituir as atitudes tomadas pela empresa utilizando estratégias “agressivas” para ressaltar os pontos fortes e atenuando os pontos fracos para confrontar as ameaças.

**Quadro 1- *SWOT* da Dentalclin**

<p>Forças</p> <p>Equipe de trabalho; Qualidade do material e equipamento da empresa; Horários de atendimentos; Quantidade de atendimento a pessoas com necessidades especiais.</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Abrangência do <i>marketing</i>; Dependência dos profissionais da equipe; Espaço físico da empresa; Dependência dos planos de saúde.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>A conscientização da população sobre saúde bucal; Aumento da longevidade; Parcerias associações; Parcerias com financeiras.</p>	<p>Ameaças</p> <p>Outras clínicas; Crise econômica; Concorrência das franquias; Autotratamento.</p>

Fonte: Autor

Baseado na *SWOT* da organização foram traçados alguns objetivos estratégicos de maneira a abranger os aspectos observados pelo modelo de análise, sendo, assim, os objetivos estratégicos baseados na análise *SWOT* da Dentalclin são:

### **Forças**

Manter o incentivo ao quadro de profissionais da equipe de trabalho para que as atualizações, pós-graduações e participações em congressos de odontologia continuem a melhorar o desempenho da equipe;

Aumentar a compra e a utilização dos materiais e equipamentos de qualidade comprovada;

Ampliar as especialidades odontológicas e horários ofertados aos clientes;

Realizar e, se possível, melhorar o atendimento a pessoas com algum tipo de necessidade especial.

### **Fraquezas**

Realizar um projeto de *marketing*;

Ampliar o quadro de profissionais da equipe de trabalho;

Buscar alternativas de armazenamento dos materiais sobressalentes;

Aumentar a cartela de pacientes particulares.

### **Oportunidades**

Anunciar nas mídias a importância da saúde bucal;

Interagir com associações de idosos, diabéticos e outros tipos de associações, através de palestras e eventos;

Oferecer a possibilidade de financiamento, aos clientes, que realizam procedimentos com valores maiores.

### **Ameaças**

Buscar manter um bom relacionamento com os planos de saúde;

Aumentar a cartela de clientes de ortodontia e particulares;

Reforçar a imagem de confiança e profissionalismo da empresa;

Divulgar os perigos do autotratamento

A seguir, para melhor ilustrar, temos o quadro dois onde se esclarece a relação entre os objetivos estratégicos e os elementos levantados na análise *SWOT*.

Quadro 2- Relação entre Objetivos estratégicos e Análise SWOT

SWOT	Objetivos Estratégicos	Relação
Forças		
Equipe de trabalho	Manter o incentivo a especializações, pós graduações e atualizações da equipe de trabalho	Com profissionais motivados e especializados o trabalho realizado é de melhor qualidade
Qualidade do material e equipamento da empresa	Aumentar a compra e a utilização dos materiais e equipamentos de qualidade comprovada	Melhora-se a qualidade do trabalho realizado e diminui o retrabalho.
Horários de atendimentos	Ampliar as especialidades odontológicas e horários ofertados aos clientes	Melhorar a abrangência de mercado da clínica
Atendimento a pessoas com necessidades especiais	Realizar e, se possível, melhorar o atendimento a pessoas com algum tipo de necessidade especial	Aumentar o diferencial competitivo da empresa, pois atualmente somente a Dentalclin oferece esse tipo de atendimento em São Leopoldo
Fraquezas		
Abrangência do <i>marketing</i>	Realizar um projeto de <i>marketing</i>	Melhorar a divulgação da empresa
Dependência dos profissionais da equipe	Ampliar o quadro de profissionais da equipe de trabalho	Gestão do conhecimento na organização
Espaço físico da empresa	Buscar alternativas de armazenamento dos materiais sobressalentes	Gerenciamento do espaço disponível para clínica.
Dependência dos planos de saúde	Aumentar a cartela de pacientes particulares	Grande dependência da empresa com os planos

Oportunidades		
A conscientização da população sobre saúde bucal	Anunciar nas mídias a importância da saúde bucal	Criar uma consciência de prevenção na população e criar uma boa imagem na sociedade
Aumento da longevidade	Interagir com associações de idosos, diabéticos e outros tipos de associações, através de palestras e eventos	Criar boa imagem e entrar num mercado pouco explorado
Parcerias com financeiras	Oferecer a possibilidade de financiamento, aos clientes, que realizam procedimentos com valores maiores	Possibilitar aos clientes com procedimentos de maior valor a realização dos mesmos
Ameaças		
Outras clínicas	Buscar manter um bom relacionamento com os planos de saúde	Manter o bom relacionamento com os planos e com os clientes
Crise econômica	Aumentar a cartela de clientes de ortodontia e particulares	Não ser tão suscetível à crise, pois as empresas abandonam os planos em tempos de crise.
Concorrência das franquias	Reforçar a imagem de confiança e profissionalismo da empresa	Perda do mercado para novos entrantes
Autotratamento	Divulgar os perigos do autotratamento	Esclarecer a população sobre os perigos de utilização de materiais como fitas, gels e outros sem o acompanhamento de um dentista

Fonte: Autor

#### 4.4 BALANCED SCORECARD DA DENTALCLIN

Utilizando os aspectos da análise *SWOT* e os objetivos estratégicos dela derivados, em conjunto com os componentes do mapa estratégico e suas correlações, o *BSC* se estrutura da seguinte maneira:

- Dentro de cada perspectiva foram elaborados objetivos estratégicos;
- A meta estabelecida pela empresa;
- O indicador utilizado para controlar a consecução do objetivo;
- A iniciativa utilizada ou que será desenvolvida para que seja alcançado o sucesso na tarefa.

**Quadro 3- Balanced Scorecard**

Financeira			
Objetivos	Meta	Indicador	Iniciativa
Aumentar o faturamento médio	Divulgar em três mídias locais durante cinco meses consecutivos	Nº de atendimentos/nº de atendimentos possíveis da taxa de ocupação, comparando com o faturamento mensal possível	Buscar uma empresa especializada em marketing para divulgar os produtos e serviços oferecidos pela empresa
Aumentar o número de clientes particulares	Aumentar 252 pacientes particulares no mês, o que representa 50% de aumento em comparação com o número atual de clientes particulares	Nº de atendimentos particulares/nº de atendimentos totais realizados no mês de análise e comparando com o histórico de atendimentos e o faturamento médio	Ofertar aos clientes usuários do plano de saúde a possibilidade de pagamentos diferenciados e realização de procedimentos odontológicos não cobertos pelos planos
Ofertar mais formas de pagamentos	Ampliar para 10 o número de procedimentos com maior valor agregado realizado no mês	Acompanhar todos os encaminhamentos às empresas de crédito parceiras	Buscar convênios com empresas de crédito e financiamentos e conhecer a documentação necessária dessa maneira orientar

			melhor os clientes
Clientes			
Objetivos	Meta	Indicador	Iniciativa
Ampliar as especialidades odontológicas e horários ofertados aos clientes	Aumentar em 3 as especialidades odontológicas e disponibilizar 100% da taxa de ocupação dos consultórios e especialistas	Verificação das agendas buscando as demandas dos clientes tanto por especialidade quanto por horários	Compor a equipe de trabalho com os profissionais solicitados nas demandas
Melhorar o atendimento aos clientes com necessidades especiais	Atingir 100% de satisfação dos clientes	Pesquisa com os clientes e tutores sobre o serviço prestado	Realizar pesquisa de satisfação com os clientes e tutores sobre suas demandas
Divulgar nas mídias sociais a importância dos cuidados com saúde bucal	Realizar 100 atendimentos mensais de prevenção ou revisão o que representa 10% dos atendimentos realizados no mês	Verificação nas agendas e planilhas de controle a ocorrência das consultas de revisão	Divulgar nas contas do Facebook, site, Blog e E-mail sobre a prevenção e cuidados com a saúde bucal e visita periódica ao dentista
Interagir com associações diversas	Realizar anualmente quatro palestras em associações	Verificação das quantidades de palestras realizadas no ano	Buscar associações e propor a realização das palestras
Processos internos			
Objetivos	Meta	Indicador	Iniciativa
Manter o incentivo ao quadro de profissionais da equipe de trabalho para que busquem especializações e atualizações profissionais	Todos os colaboradores participarem de pelo menos um curso de atualização e ou especialização no período de um ano	Verificação do número de cursos realizados pelos colaboradores	Incentivar e subsidiar, se for o caso, parte dos custos para participação em congressos e cursos de especialização
Aumentar a compra dos materiais e equipamentos de	Utilizar 100% de material de primeira	Verificação através de orçamentos mensais dos preços	Buscar orçamentos junto às dentárias visando a compra de

qualidade comprovada	qualidade	de mercado dos materiais buscados	materiais de primeira linha
Ampliar do quadro de colaboradores	Aumentar em 3 especialistas no quadro de colaboradores da empresa	Verificação dos especialistas, se os buscados atendem as demandas dos clientes	Buscar colaboradores no mercado para compor a equipe de trabalho
Aprendizado e crescimento			
Objetivos	Meta	Indicador	Iniciativa
Buscar alternativas de armazenamento dos materiais sobressalentes adquiridos pela empresa	Armazenar 100% dos insumos sobressalentes fora do espaço da empresa	Verificação mensal do armazenamento dos insumos da empresa	Buscar no mercado de aluguel de Box de armazenamento que seja de acordo com as necessidades da empresa
Manter uma prestação de serviços que satisfaça os usuários	Atingir 100% de satisfação dos clientes	Pesquisa de opinião com os clientes da clínica	Realizar duas pesquisas anuais sobre a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados
Divulgar nas mídias a importância da odontologia para a saúde	Atingir 100% dos clientes da clínica	Pesquisa de opinião com os clientes da clínica	Realizar uma pesquisa anual sobre a aceitação dos clientes em relação a sua percepção da importância do cuidado com a saúde bucal

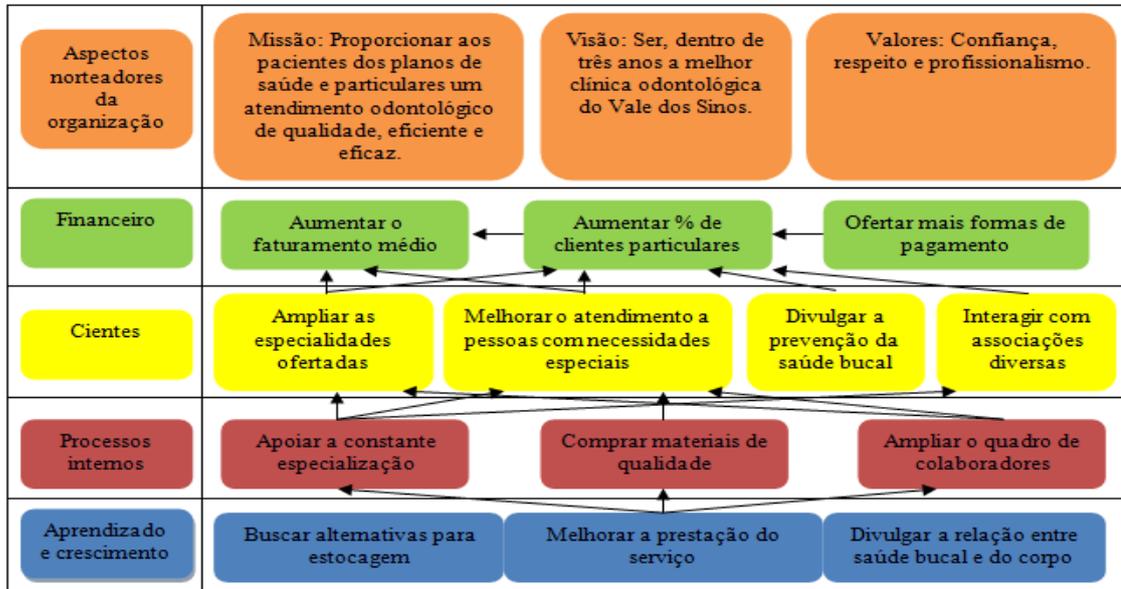
Fonte: Autor

O BSC serviu de base para a formatação do mapa estratégico da organização. Por meio dos objetivos, metas e indicadores estabelecidos foi possível determinar, resumidamente, a estratégia da empresa e correlacionar os aspectos componentes no mapa estratégico.

Foi elaborado o mapa estratégico, da Dentalclin, em que se ilustra a correlação entre as grandes áreas pertencentes à ferramenta de análise. Kaplan e Norton (2004) define que o BSC em conjunto com o Mapa estratégico geram uma informação que demonstra como a estratégia

interliga os ativos intangíveis aos processos criadores de valor para organização. O quadro a seguir demonstra o Mapa estratégico da Dentalclin.

**Figura 7 - Mapa Estratégico**



Fonte: Autor

A organização do quadro segue a direção das setas estabelecidas. O relacionamento entre as perspectivas se dão por meio de coexistência e necessidade. Cada perspectiva inferior se relaciona, ou promove o suporte como um todo, dos itens da subsequente.

Na perspectiva aprendizado e crescimento os itens componentes são: busca por alternativas para estocagem, melhora da prestação do serviço e a divulgação da relação entre saúde bucal e sua influência na saúde do corpo. Esses itens foram estipulados como as áreas necessárias para o desenvolvimento dentro da empresa.

Por isso, aumentar a efetividade nestes aspectos, forneceu o suporte para a consecução das outras perspectivas componentes do mapa estratégico. Com a estruturação dos itens constantes na área aprendizado e crescimento, criou-se a base para a atuação nos pontos elencados na perspectiva processos internos, clientes e financeiro.

A perspectiva processo internos possui em sua estrutura o apoio a constante especialização do quadro clínico, que por sua vez, amplia as especialidades ofertadas, melhorando, assim, o atendimento ao público. Outro item componente desta perspectiva é a compra de materiais odontológicos de qualidade. Esses materiais aumentam a qualidade final dos serviços prestados e reduzem a quantidade de retrabalhos. Por fim, a ampliação do quadro de colaboradores, o último aspecto dos processos internos, influencia, diretamente, na quantidade de horários e especialidades disponíveis aos clientes, tornando mais acessível os serviços aos diferentes públicos atendidos.

A perspectiva clientes é o terceiro aspecto desenvolvido, incorporando o conhecimento e *expertise* das anteriores que influênciam diretamente na perspectiva financeira. Ampliando as especialidades ofertadas, o faturamento médio e a porcentagem de clientes particulares crescem. Isso se deve ao maior número de clientes que necessitam de atendimento especializado ofertados, não coberto pelos convênios, aumentando o faturamento médio de consultas particulares.

A acessibilidade e atendimento de pacientes com necessidades especiais diversificam o público atendido, levando ao aumento do faturamento médio e porcentagem de clientes particulares, o que gera impacto diretamente no aumento da perspectiva financeira.

A promoção de saúde bucal, através de meios de divulgação, atrai mais clientes particulares. As divulgações da empresa em grupos específicos como associação de idosos e diabéticos geram um público com necessidades de intervenções odontológicas que não possuem cobertura dos planos de saúde, tornando-os possíveis clientes particulares, conseqüentemente, interferindo substancialmente na perspectiva financeira.

#### 4.5 BUSINESS MODEL CANVAS DA DENTALCLIN

O modelo *Canvas*, analisa a organização como uma estrutura complexa, que foi desenvolvido para criar e analisar modelos de negócios. Esse modelo é dividido em nove itens para melhor analisar e compartimentar a empresa. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) *Canvas* fundamenta-se em aperfeiçoamento, constante, como proposta principal de um negócio, objetivando satisfazer as necessidades demandadas com novas tecnologias e produtos, sempre se reinventando ou criando um nicho de mercado novo, caso haja necessidade.

##### Segmento do Cliente

A Dentalclin atende a diversos tipos de clientes, mas seu foco é o atendimento de clientes usuários dos planos de saúde, *Doctor Clin*, Unimed, Rede Unna e *MetLife*, assim podemos dividir em dois os seguimentos de clientes focados pela empresa.

- Usuários de planos de saúde; e
- Clientes particulares, possuidores ou não dos planos de saúde.

##### Proposta de Valor

A criação de valores para os clientes da clínica é feita através da oferta de um ambiente limpo, climatizado, confiável e bem localizado no centro da cidade de São

Leopoldo. Dos planos de saúde atendidos, o atendimento especializado em crianças é um diferencial que gera valor aos clientes. Outro ponto em que a empresa se destaca é no atendimento e acessibilidade a pessoas com necessidades especiais, pois, localiza-se em andar térreo com rampas de acesso.

Como o atendimento da Dentalclin abrange todas as faixas etárias, é possível proporcionar, em um só local, as consultas para toda a família estabelecendo assim, uma relação de profissionalismo e confiança.

#### Canais de Comunicação

A Dentalclin comunica-se com seus clientes de todas as formas as quais a tecnologia atual permite. Com os fornecedores de materiais odontológicos, a empresa possui contato direto com os vendedores por meio de telefone, *email* e aplicativos de conversa instantânea como *Messenger* e *WhatsApp*.

Já com os clientes em todos os seguimentos o contato é muito mais amplo, pois além dos meios de contato supracitados há, também, o site da empresa, *blog* e o buscador do *Google* que mostra como localizar e há a possibilidade, se o usuário estiver *online* na sua conta *Google*, enviar recado e avaliação da empresa.

#### Relacionamento com o cliente

Os clientes atendidos na Dentalclin são informados de todos os procedimentos e da cobertura pelo convênio desses procedimentos. Caso necessite de procedimentos extras ou estéticos, são informados os valores e possibilidade de parcelamentos. Após conclusão do tratamento, os pacientes recebem mensagens via celular a cada seis meses para consultas de revisão.

Como forma de retenção, e aumentar o fortalecimento da marca, a clínica usa um *software* de gerenciamento de informação chamado *Doctor view*, o qual gerencia cada cliente dentro da empresa, bem como dados de localização e contato, procedimentos realizados, pagamentos e datas de futuras consultas.

#### Fontes de receitas

A empresa gera receita através do atendimento, com qualidade e sem diferencial aos planos de saúde com os quais trabalha. Dependendo do procedimento necessário, quando não há cobertura, ele pode ser realizado de forma particular com valores parcelados no cartão de crédito ou à vista, além de transferências bancárias e cheques (somente após a verificação dos dados junto ao Serviço de Proteção de Crédito, SPC, e SERASA).

#### Recursos chave

Um dos recursos chave é a equipe multidisciplinar atuante, pois cada um possui uma específica especialização para o funcionamento dos serviços oferecidos. Outros recursos são a energia elétrica e água, pois as cadeiras odontológicas funcionam com eletricidade e água. E a internet, pois todos os convênios necessitam de liberações de senhas de atendimentos *on-line*, por fim, insumos odontológicos de forma geral.

#### Atividades chave

As atividades chave que dão sustentação ao negócio são: compra de materiais odontológicos, acesso aos *sites* dos planos de saúde *on-line*, para liberações de consultas, manutenção, limpeza e esterilização dos materiais utilizados nos procedimentos odontológicos.

#### Parceiros chave

Os principais parceiros chave para a empresa são os planos de saúde e odontológicos Doctor Clin, Unimed, Rede Unna, MetLife e Sinus Lab.

#### Estrutura de custos

Como estrutura de custos podemos elencar em ordem de mais oneroso para empresa até o menos oneroso, respectivamente são:

- Pagamentos dos dentistas, secretária e estagiária;
- Insumos odontológicos;
- Aluguel da sala comercial onde está localizada a empresa;
- Energia elétrica, telefone fixo, telefone celular e internet; e
- Material de escritório e limpeza.

A análise feita sobre os aspectos do *Balanced Scorecard* da Dentalclin propiciou a aproximação dos objetivos estratégicos às formas de operacionalizá-los, diminuindo a distância e estabelecendo indicadores de controle do andamento das iniciativas tomadas dentro de cada perspectiva. Mesmo o *BSC* sendo uma excelente ferramenta de gestão, controle da operacionalização da estratégia do negócio ele não contempla alguns itens abrangidos pelo *Businnes Model Canvas*. O estabelecimento dos nove aspectos pertencentes ao modelo em conjunto com o *BSC* gera informação necessária aos gestores e, também, para futuras pesquisas sobre o funcionamento e o estabelecimento de uma micro empresa do ramo odontológico.

#### 4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES

Da matriz *SWOT* estruturada para Dentalclin, e ratificada pelos gestores foram apontados alguns aspectos que podem ser os pilares do planejamento estratégico da organização, norteando desta maneira seu posicionamento.

No item forças, equipe de trabalho as especialidades ofertadas compõem as forças da organização, construindo um diferencial competitivo no mercado, pois não há na região a oferta de atendimento a esse público.

As fraquezas, observadas na análise, que realmente interferem na empresa são a dependência demasiada dos profissionais que compõem a equipe de trabalho e também dos planos de saúde. Como sugestão para a empresa, propõe-se que seja criado um plano de gestão do conhecimento, por meio, da contratação de no mínimo dois colaboradores em cada especialidade odontológica e assim, ampliar o número de detentores do conhecimento da rotina e técnicos da empresa. Para a dependência dos planos de saúde a sugestão é a implantação correta de um marketing nas diversas áreas buscando aumentar os pacientes particulares.

No aspecto oportunidades, a parceria realizada com as financeiras traria para dentro da organização a facilidade de financiar e realizar os procedimentos com maior valor, porque ofertaria mais uma forma de pagamento além dos já existentes.

Por fim, para as ameaças encontradas na *SWOT* da empresa estudada, a concorrência das clínicas odontológicas e das franquias odontológicas, sugere-se que seja mantido o monitoramento pela empresa e o investimento em diferenciação e vantagens competitivas o que levará a Dentalclin a ser escolhida pelos consumidores.

Dentro das perspectivas do *Balanced Scorecard*, desenvolvido para a organização, o aspecto financeiro tem como objetivo estratégico o aumento do faturamento médio, através da ampliação dos atendimentos particulares e da realização de procedimentos com maior valor agregado. Essas duas variáveis impactam diretamente no faturamento da empresa, porque os atendimentos realizados pelos planos de saúde possuem valores tabelados, diferentemente, dos atendimentos particulares que usualmente geram mais receita para empresa.

Já no item clientes do *BSC* definiu-se que na mescla, dos quatros objetivos estratégicos estabelecidos, a meta da empresa é ampliar os laços com associações dos mais diversos tipos da região, melhorando a relação e o atendimento dos clientes. Porque, assim, entenderia melhor as particularidades de cada grupo e prestaria um melhor serviço, além de satisfazer

cada segmento de atendimento, ampliaria o *know how* da equipe de trabalho e da empresa em geral.

Nos processos internos a empresa pode planejar os investimentos e melhorias de seus métodos e equipe de trabalho. A sugestão para a organização é a busca por cursos e congressos para o entendimento e capacitação dos profissionais a atender o pacientes como um todo nos seus momentos de fragilidade, medo e ansiedade.

Finalizando a análise dos resultados obtidos com o *Balanced Scorecard*, a empresa busca alternativas para estocagem de mais insumos, o que é justificável porque assim tem-se a oportunidade de negociar o preço em uma compra em escala. Com materiais de uso odontológico comprado com preços melhores, o cliente poderá desfrutar de um menor valor dos serviços ofertados.

O *Business Model Canvas* estruturado para a empresa pesquisada contém possibilidades de melhorias a serem implementadas. Desta maneira, na perspectiva clientes, a divisão estrutural da clinica seria o atendimento em diferentes locais dos beneficiários de planos de saúde e os clientes particulares.

A proposta de valor e canais de comunicação desenvolvidas no modelo de análise e praticada na organização estão plenamente estruturadas. A única sugestão do autor nestes dois tópicos é que os gestores mantenham uma revisão periódica dos itens, principalmente nos canais de comunicação que com a velocidade que a tecnologia tem evoluído a constante vigilância sempre pode trazer melhorias às rotinas estabelecidas.

No aspecto relacionamento com os clientes, a empresa possui um controle por meio de planilhas do *Excel*. Estas planilhas mostram que grande parte dos atendimentos é de pacientes oriundos dos planos de saúde, o que demonstra uma grande dependência dos mesmos. A sugestão realizada para a empresa é a elaboração e aplicação de medidas para estreitar os laços com os planos de saúde, entender suas necessidades e também expor as demandas da empresa para que todos ganhem, principalmente os usuários do serviço.

Nos parceiros chave da organização, ficaram estabelecidos os planos de saúde em primeiro lugar. A sugestão é que a empresa busque estabelecer laços mais coesos com associações de idosos e APAE, para que estes também se tornem parceiros chave nos próximos anos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A constante evolução do mercado com entrada de novos *players* e tecnologias impõe, às empresas, a elaboração e implantação de um planejamento estratégico. Vivenciando diariamente estes desafios surgiu, para o autor, a opção de estruturar um mapeamento estratégico abrangendo as quatro ferramentas de gestão: diagnóstico estratégico, matriz *SWOT*, *Business Model Canvas* e *Balanced Scorecard*.

A bibliografia utilizada para embasar a presente pesquisa demonstrou-se muito eficiente. Foi possível verificar os aspectos presentes no referencial teórico, dentro da organização, porém uma dificuldade enfrentada no desenvolvimento do estudo foi encontrar aplicações das ferramentas de análise em pequenas empresas. Uma vez que grande maioria dos estudos são realizados em grandes organizações.

Os objetivos, geral e específico, determinado na pesquisa foram atingidos. Através da aplicação do mapeamento estratégico, nas suas diversas fases estipuladas, foi possível elencar pontos aos quais a empresa deve focar para definir o seu posicionamento estratégico.

Após a aplicação da entrevista semiestruturada aos gestores da empresa, foram extraídas visões convergentes e divergentes sobre os aspectos do trabalho. Com a implementação das ferramentas de gestão, análise e modelagem de negócios foram definidos pontos que a empresa deve desenvolver sendo eles: diferenciação com o atendimento aos públicos com demandas específicas, oferta de mais formas de pagamento aos procedimentos realizados, diminuição da dependência dos planos de saúde e da equipe de trabalho e Segmentação dos clientes.

Como limitações encontradas durante a pesquisa, podemos salientar uma inicial resistência ao entendimento das ferramentas de gestão e suas propostas, por parte dos gestores, pois a mudança sempre propõe a saída da zona de conforto, conseqüentemente, há uma atitude nem sempre consciente de permanecer no estado atual.

Portanto, a pesquisa auxiliou os gestores no desenvolvimento de informações pertinentes ao seu negócio, tanto na manutenção da empresa quanto na verificação de uma possibilidade de expansão.

## REFERÊNCIAS

**Agência Nacional de Saúde Suplementar.** Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/quemsomos>> Acesso em 14 mar. 2016.

**Associação Brasileira de Franchising.** Disponível em: <<http://www.abf.com.br/>> Acesso em 22 ago. 2016.

ASTI VERA, Armando. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Porto Alegre: Globo, 1973. 223p.

BETHLEM, Agrícola S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** 6. ed. Ver. E ampl.. São Paulo: Atlas, 2009. Xi, 396 p.: il. 2004.

CAZZETTA, Roberto Duarte da Silva. **Modelagem de negócios para o Grupo Faro: aplicação do modelo Canvas e criação de um plano de marketing.** 2015/1. 154f. Trabalho de conclusão (graduação) Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <[http://sabi.ufrgs.br/F/11VLVXNSEYN2F97EVXPMSDBA598SN9SS47GJAH8T1C89596VRR-38545?func=full-set-set&set\\_number=061717&set\\_entry=000001&format=999](http://sabi.ufrgs.br/F/11VLVXNSEYN2F97EVXPMSDBA598SN9SS47GJAH8T1C89596VRR-38545?func=full-set-set&set_number=061717&set_entry=000001&format=999)> Acesso em 17 mar. 2016.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** 2 ed. São Paulo: Pearson, 2005.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008

DUARTE, Marcia Y. Matsuchi. Estudo de caso . In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org). **Métodos e Técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2006.

ESPOSTI, Carolina Dutra Degli et al. **As dimensões do acesso aos serviços de saúde bucal na mídia impressa.** Saude soc., São Paulo , v. 25,n. 1,p. 19-30, Mar. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-12902016000100019&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902016000100019&lng=en&nrm=iso)> Acesso em 26 set. 2016.

FARIAS, Dominique Pimentel. **Reposicionamento estratégico de comunicação: o caso das Lojas Pompéia.** 2015. 90f. Trabalho de conclusão(graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <

FRIGERI, Suzana Bedin. **Planejamento Estratégico XP: realidade ou ficção?**. 2006. 44f. Trabalho de conclusão (especialização) - Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em:<  
[http://sabi.ufrgs.br/F/ETBBN8D68GS7PQCGTSTTI4VPQ9PG3IT8DQEGQQT2JML7R2FFVX-24762?func=full-set-set&set\\_number=030221&set\\_entry=000009&format=999](http://sabi.ufrgs.br/F/ETBBN8D68GS7PQCGTSTTI4VPQ9PG3IT8DQEGQQT2JML7R2FFVX-24762?func=full-set-set&set_number=030221&set_entry=000009&format=999) >  
 Acesso em 15 mar. 2016.

GALATTI, Larissa Rafaela et al. **Determinantes de excelência no basquetebol feminino: as conquistas da seleção brasileira na perspectiva das atletas.** Rev. educ. fis. UEM [online]. 2015, vol.26, n.4, pp. 621-632. ISSN 1983-3083. Disponível em:<  
<http://search.scielo.org/?q=GALATTI%2C+Larissa+Rafaela&lang=pt&count=15&from=0&output=site&sort=&format=summary&fb=&page=1> > Acesso em 14 mar. 2016.

GENTILINI, João Augusto. **Atores, cenários e planos: o planejamento estratégico situacional e a educação.** *Cad. Pesqui.* [online]. 2014, vol.44, n.153, pp. 580-601. ISSN 0100-1574.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. (Série Educação a Distância).

GELBCKE, Francine et al . **Planejamento estratégico participativo: um espaço para a conquista da cidadania profissional.** Texto contexto - enferm., Florianópolis , v. 15,n. 3, p. 515-520, set. 2006 . Disponível em:  
 <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072006000300018&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000300018&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 15 abr. 2016.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril, 1995.

GONÇALVES, L. R. G. et al . **Aplicação da ferramenta SWOT para avaliação das técnicas de dano ao choque térmico em materiais refratários.** Cerâmica: São Paulo , v. 56, n. 340, p. 320-324, dez. 2010 . Disponível em:  
 <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0366-69132010000400002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0366-69132010000400002&lng=pt&nrm=iso)> Acesso em 15 abr. 2016.

**Instituto Brasileiro de Geografia e estatística.** Disponível em :  
 <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=431870> > Acesso em 11 Mar.2016.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização:** edição executiva. São Paulo: Atlas, 2002. 380 p.: Il.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **A Estratégica em Ação.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997. Xi, 344 p.: il.

KLEBA, Maria Elisabeth; KRAUSER, Ivete Maroso; VENDRUSCOLO, Carine. **O planejamento estratégico situacional no ensino da gestão em saúde da família.** Texto contexto - enferm., Florianópolis , v. 20, n. 1, p. 184-193, mar. 2011 . Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072011000100022&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072011000100022&lng=pt&nrm=iso)> Acesso em 15 abr. 2016.

MARTINS, Paulo Sérgio; ESCRIVAO FILHO, Edmundo; NAGANO, Marcelo Seido. **Gestão ambiental e estratégia empresarial em pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de casos.** *Eng. Sanit. Ambient.*, Rio de Janeiro , v. 20, n. 2, p. 225-234, June 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-41522015000200225&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-41522015000200225&lng=en&nrm=iso)> Acesso em 10 mai. 2016.

MARTINS, Nietzsche Gschwendtner et al . **Avaliação da atividade pesqueira numa comunidade de pescadores artesanais no Espírito Santo, Brasil.** *RGCI*, Lisboa , v. 15, n. 2, p. 265-275, jun. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1646-88722015000200010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-88722015000200010&lng=pt&nrm=iso)> Acesso em 15 abr. 2016.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

NAVARRO, Fabrício Alonso Richmond; ALENCAR, Cláudio. **Análise dos elementos estratégicos em processos de internacionalização: empresas brasileiras de real estate visando ao mercado residencial da Costa Rica.** *Ambient. Constr.*, Porto Alegre , v. 16, n. 1, p. 285-299, jan. 2016 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-86212016000100285&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-86212016000100285&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 15 Abr. 2016.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa – características usos e possibilidades.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.1, n 3, 2 sem./1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 22. Ed.. São Paulo : Atlas, 2005. 335 p. : il.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 15. ed. rev.. São Paulo : Atlas, 2001. 303 p. : il.

OSTERWALDER, Alexander.; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation. Inovação em Modelos de Negócios.** Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PAVON ROSALES, María I. et al . **Diagnóstico estratégico para el desarrollo agropecuario y forestal de la Empresa Agropecuaria "Camilo Cienfuegos".** *cultrop*, La Habana , v. 36, n. 3, p. 07-13, set. 2015 . Disponível em <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0258-59362015000300001&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0258-59362015000300001&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 15 Abr. 2016.

PORTER , Michael E. **Competição : on competition: estratégias competitivas essenciais.** 3. Ed.. Rio de Janeiro : Campus, 1999. 515 p : il.

RUSSO, Paschoal Tadeu et al . **Percepção dos gestores sobre o processo de institucionalização do Balanced Scorecard de uma empresa de saneamento.** *Prod.*, São Paulo , v. 24, n. 4, p. 927-939, Dec. 2014 . Available from

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132014000400016&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132014000400016&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 19 Abr 2016.

SANCHEZ VAZQUEZ, JOSÉ MANUEL; VELEZ ELORZA, MARÍA LUISA; ARAUJO PINZON, PEDRO. **BALANCED SCORECARD PARA EMPREENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.** Rev. fac. cienc. econ., Bogotá , v. 24, n. 1, p. 37-47, jan. 2016 . Disponível em <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052016000100004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052016000100004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesos em 19 Abr 2016.

SCHERER, Jéssica Regina. **Modelagem de negócios: criação do Modelo Canvas de negócios de uma casa de chás.** 2012. 98f. Trabalho de conclusão (graduação) Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <[http://sabi.ufrgs.br/F/6QDFLEHX5BGLBIYQRFTV6VXRYL9N9LDTV7LY7AX7R52BD1KUFQ-18227?func=find-b&request=Scherer%2C+J%2C+J%2C+A9ssica+Regina&find\\_code=WRD&adjacent=N&x=0&y=0&filter\\_code\\_2=WLN&filter\\_request\\_2=&filter\\_code\\_3=WYR&filter\\_request\\_3=&filter\\_code\\_4=WYR&filter\\_request\\_4=>](http://sabi.ufrgs.br/F/6QDFLEHX5BGLBIYQRFTV6VXRYL9N9LDTV7LY7AX7R52BD1KUFQ-18227?func=find-b&request=Scherer%2C+J%2C+J%2C+A9ssica+Regina&find_code=WRD&adjacent=N&x=0&y=0&filter_code_2=WLN&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=WYR&filter_request_4=>)>. Acesso em 19 Abr. 2016.

SERAPIONI, Mauro. **Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração.** Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 187-192, 2000 .disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232000000100016&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232000000100016&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 09 Set. 2016.

**Serviço Brasileiro de Apoio a Micros e Pequenas Empresas.** Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/>> Acesso em 22 Ago 2016.

SORIA, Marina Lara; BORDIN, Ronaldo; COSTA FILHO, Luiz Cesar da. **Remuneração dos serviços de saúde bucal: formas e impactos na assistência.** Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro , v. 18, n. 6, p. 1551-1559, Dec. 2002 . Available from <[http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2002000600008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2002000600008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 26 Set. 2016.

SOSTER, Monise Pasetto. **Modelos de negócios: elaboração do Modelo Canvas para uma loja de aluguel de trajes para festas.** 2014. 98f. Trabalho de conclusão (graduação) Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000946525&loc=2016&l=a61452721907c09d=>>>. Acesso em 19 Abr. 2016

SPESSATTO, Giseli; BEUREN, Ilse Maria. **Análise das diferenças na implantação do balanced scorecard nas maiores empresas da região sul do Brasil.** Gest. Prod., São Carlos, v. 20, n. 2, p. 387-404, jun. 2013 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2013000200010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000200010&lng=pt&nrm=iso)> . Acesso em 19 Abr. 2016

THOFEHRN, Maira Buss; LEOPARDI, Maria Tereza; AMESTOY, Simone Coelho. Construtivismo: experiência metodológica em pesquisa na enfermagem. Acta paul. enferm., São Paulo , v. 21, n. 2, p. 312-316, 2008 . Disponível em

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-221002008000200013&lng=enrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-221002008000200013&lng=enrm=iso)> . Acesso em 31 Out. 2016.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Pearson Education, c2001. Xxx, 295p. : il.

WILGHT, Peter L.. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo : Atlas, 2000. 433 p. : il.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.