

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - FACC/UFJF

**FERRAMENTAS DE CONTROLE E ANÁLISE ESTRATÉGICA NO
DESENVOLVIMENTO ESTRUTURADO DE UM NEGÓCIO NO SETOR DE
PRÓTESE DENTÁRIA**

TÁSSIO BRUNO DA SILVA VIEIRA

JUIZ DE FORA

2017

TÁSSIO BRUNO DA SILVA VIEIRA

**FERRAMENTAS DE CONTROLE E ANÁLISE ESTRATÉGICA NO
DESENVOLVIMENTO ESTRUTURADO DE UM NEGÓCIO NO SETOR DE
PRÓTESE DENTÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado pelo acadêmico Tássio Bruno da Silva Vieira ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira

Coorientadora: Prof^a. Ms. Luciana Bellini Rangel

JUIZ DE FORA

JUNHO/2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais pelo apoio total e irrestrito que me fez chegar onde hoje estou, pois sem eles nada disso seria possível. Agradeço principalmente a minha mãe, Luciana, que me orientou por todo o percurso da minha vida... Seu legado é a honestidade, respeito e a incrível persistência.

Agradeço também aos meus professores que me proporcionaram aprendizado e crescimento durante todos estes anos, contribuindo para fazer de mim quem hoje sou.

Aos amigos, que estiveram sempre presentes em todos os momentos, sejam estes bons ou ruins.

E acima de todos nós, agradeço a Deus, o Grande Arquiteto. Ele que me concedeu as oportunidades que surgiram em minha vida e que ainda surgem traçando o meu caminho e também os obstáculos que me fizeram mais forte.

A todos, muito obrigado!



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que minha Monografia é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio. Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Estágio Supervisionado.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2017.

Tássio Bruno da Silva Vieira

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos __ dias do mês de _____ de 2017, na sala __ da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de TÁSSIO BRUNO DA SILVA VIEIRA, aluno regularmente matriculado no curso de Administração sob o número 201046038, modalidade presencial, desta universidade, intitulado FERRAMENTAS DE CONTROLE E ANÁLISE ESTRATÉGICA NO DESENVOLVIMENTO ESTRUTURADO DE UM NEGÓCIO NO SETOR DE PRÓTESE DENTÁRIA. Após a apresentação do aluno e consequente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o aluno _____ com a atribuição da nota __ (_____), que deverá ser lançada em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, __ de _____ de 201__.

Prof. Dr.
Orientador

Prof.

Prof.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz SWOT	14
Figura 2 - Modelo para a construção de uma Matriz SWOT	15
Figura 3 – Modelo de Plano Estratégico	18
Figura 4 - Modelo das 5 forças que dirigem a concorrência na indústria	19
Figura 5 - Três estratégias genéricas	22
Figura 6 - Exemplo de lista de verificação	24
Figura 7 - Ciclo de Deming (PDCA).....	25
Figura 8 - Análise SWOT da empresa.....	33
Figura 9 – Check list.....	34
Figura 10 - Fluxograma Processual	35
Figura 11 - Tabela de dados adicionais da Matriz Swot.....	37
Figura 12- Matriz estratégica da Swot.....	37
Figura 13 – Cinco Forças de influência de Porter	38
Figura 14 - Capacidade de influência das Forças de Porter	38
Figura 15 - Vantagens	39
Figura 16- Listagem	39
Figura 17 - Organograma Estrutural.....	40
Figura 18 - Protocolo de Retirada de Insumos	41

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo principal compreender os benefícios que a introdução de ferramentas de controle e análise estratégica poderá propiciar a um laboratório de prótese dentária, levando em consideração a natureza desses instrumentos e da organização em análise. Para atingir tal objetivo, este trabalho utilizou como metodologia a pesquisa bibliográfica e o método qualitativo para realizar as análises do objeto de estudo mediante as literaturas lidas, debater os fundamentos de alguns instrumentos de controle e análise estratégica potencialmente útil à organização. Além disso, visou-se compreender a estrutura e a rotina dos processos operacionais e a introdução de ferramentas de controle e de estratégia e quais os efeitos que, a partir destas, surgirão na empresa. Desta maneira, os resultados foram tratados de maneira qualitativa, método que deu corpo ao estudo e as considerações nele encontradas. Assim, tem-se que os resultados encontrados após as leituras teóricas e as análises realizadas, ratificam a implementação das ferramentas de controle e estratégia para o objeto deste estudo.

Palavras Chaves: Ferramentas de controle, Estratégia, Benefícios, Laboratório de Prótese Dentária.

ABSTRACT

The main objective of this study is to understand the benefits that the introduction of control and strategic analysis tools can provide to a dental laboratory, taking into account the nature of these instruments and the organization under analysis. To reach this objective, this work used as a methodology the bibliographic research and the qualitative method to carry out the analyzes of the object of study and to point out, through the literatures read, to discuss the fundamentals of some instruments of control and strategic analysis, potentially useful to the organization. In addition, it aimed to understand the structure and routine of operational processes and the introduction of control and strategy tools and what the effects that will emerge from the company. In this way, the results were treated qualitatively, a method that gave substance to the study and the considerations found in it. Thus, the results found after the theoretical readings and the analyzes carried out confirm the implementation of the control and strategy tools for the object of this study.

Keywords: Control tools, Strategy, Benefits, Dental Prosthesis Laboratory.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	11
2.1.1	<i>Conceitos</i>	11
2.1.2	<i>Perspectivas da Estratégia</i>	12
2.2	ANÁLISE DO AMBIENTE	14
2.2.1	<i>Matriz SWOT</i>	14
2.3	MODELOS DE PORTER	16
2.3.1	<i>Cadeia de Valor Genérica</i>	16
2.3.2	<i>Modelo de Planejamento Estratégico</i>	17
2.3.3	<i>Missão, Visão e Valores</i>	18
2.3.4	<i>Cinco Forças Competitivas</i>	19
2.3.5	<i>Estratégias Genéricas</i>	22
2.4	CHECK LIST	24
2.5	CICLO DE DEMING – PDCA	24
2.6	PEPS	25
3	METODOLOGIA	26
4	OBSERVAÇÃO EMPÍRICA NO LABORATÓRIO SOBRE IMPLANTE	28
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO LABORATÓRIO	28
4.2	DIRETRIZES DA EMPRESA COMO PARTE DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	29
4.3	POSSIBILIDADES DE MELHORAMENTO DA ORGANIZAÇÃO	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
6	REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

O cenário brasileiro atual mostra indicações de instabilidade, o que leva empresas a precisarem observar mais suas análises estratégicas, criando decisões e metas para melhor caminhar em seu percurso organizacional em prol da eficácia e da eficiência.

No setor da odontologia não é diferente. Pouco se aplicam os conceitos da administração em consultórios e clínicas, tendo seu potencial limitado apenas pelo grau de empreendedorismo do dentista que coordena as funções internas.

Um dos modos de diferenciação em um mercado com tantos caminhos a serem seguidos é possuir indicadores e ferramentas que possam dar maior clareza nas tomadas de decisões importantes na organização.

O presente trabalho busca a identificação de possíveis melhorias na introdução de ferramentas de controle e análise estratégica que poderá propiciar a um laboratório de prótese dentária. Para tanto, o trabalho analisa a partir de um laboratório de prótese dentária situado em Duque de Caxias, Rio de Janeiro e para dar corpo ao intuito do mesmo, identificou-se como problema o fato de não existir, no objeto de estudo, uma gestão estruturada e estratégica. Assim, veio a este estudo a intenção de responder à pergunta norteadora: quais os benefícios potenciais que a introdução de ferramentas de controle e de análise estratégicas poderão propiciar ao laboratório de prótese dentária?

Destaca-se, como propósito geral do trabalho, compreender possíveis benefícios que a introdução de ferramentas de controle e análise estratégica propiciará a um laboratório de prótese dentária, levando em consideração a natureza desses instrumentos e da organização em análise. Seus objetivos específicos são:

- a) discutir os fundamentos de alguns instrumentos de controle e análise estratégica, potencialmente úteis à organização em análise;
- b) analisar aspectos característicos do laboratório de prótese dentária, de modo a compreender a estrutura e a rotina de operações da organização;
- c) discutir os benefícios potenciais que a introdução de ferramentas de controle e análise estratégica poderá propiciar à empresa em análise.

A relevância desse estudo está centrada em dois argumentos. O primeiro associa-se à possibilidade de aplicação de ferramentas genéricas de estratégia a uma organização específica, que integra um segmento que se destaca pela qualificação técnica, mas não pela qualificação

gerencial de seus integrantes. O segundo volta-se para a possibilidade do trabalho servir como um relato de boas práticas para outras organizações, que lidam com desafios análogos aos da empresa observada.

Com o intuito de reunir elementos para abordar esses pontos de forma satisfatória, o texto foi organizado em quatro seções. Na primeira seção encontram-se o referencial teórico do estudo, elaborado a partir da descrição de ferramentas e métodos da administração em vista de importantes autores. A segunda seção descreve os procedimentos metodológicos do trabalho. A terceira seção apresenta o uma observação empírica e análises realizadas. A quarta seção discute os resultados que podem ser inferidos através das análises realizadas, sintetizando as conclusões do texto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo da administração estratégica expressa um conjunto de diretrizes de uma alta administração que irão apresentar ferramentas coerentes e significativas para que uma organização consiga se desenvolver. Desta forma, os conceitos que irão servir de embasamento teórico e que estão neste escopo foram escolhidos a fim de que se possa cruzar dados com o objeto de estudo, analisando as melhores estratégias corporativas para a organização.

Tais estratégias corporativas servem para a organização conseguir identificar e antever os possíveis problemas futuros e dessa maneira realizar decisões assertivas tanto no uso de ferramentas de estratégias quanto no uso de ferramentas de controle, como serão descritos nos excertos a seguir.

2.1 Administração Estratégica

2.1.1 Conceitos

A estratégia é um dos conceitos mais abrangentes no que tange a administração de negócios. Seu conceito tem origem a partir do termo grego, na palavra “*general*” ou “*comandante militar*” que tinha como tarefa planejar ações com o intuito de atingir o objetivo da guerra. Historicamente a estratégia passou a ser a realização de objetivos diante de situações de concorrência ou em ambiente hostil.

Da forma como conhecemos, a estratégia surgiu, de fato, após a segunda revolução industrial – entre 1850 e 1870 – quando a competitividade havia aumentado e foram necessárias atitudes e mudanças nas organizações para que não perdesse mercado. Porém, quem fez a inserção na prática gerencial foi Alfred Chandler em 1962.

Ansoff (1965) em seu livro *Corporate strategy* definiu que:

A estratégia de uma organização descreve a direção da empresa em termos de produto/mercado, os resultados que ela pretende alcançar (geralmente em termos financeiros/contábeis) e como ela pretende atingir esses resultados.”(ANSOFF, 1965 apud DUSI, 2012, p. 34)

Outra definição também conhecida é que a estratégia: “É a adequação entre as competências únicas de uma empresa e as exigências competitivas do setor em que ela se encontra inserida.” (Christensen, Andrews, Bower, 1965 apud Dusi, 2012, p. 56).

Adicionalmente, o planejamento tem como função elaborar um plano ou caminho para que a estratégia tenha sentido e seja alcançada. No que tange a isso, o planejamento é de essencial importância dentro da estratégia. Segundo Mintzberg et al. (2010), que consolidou as dez escolas do pensamento estratégico, na escola do planejamento:

1-As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas.; 2- A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.; 3- As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos (Mintzberg, 2010, p. 67).

Portanto, entende-se que o planejamento estratégico deveria ser uma das principais metodologias utilizadas nas organizações, porém, segundo Ansoff (1965), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro planejamento estratégico.

Apresentando um conceito geral sobre o Planejamento Estratégico, Kotler (1975) sugere que: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.” (p. 63).

No livro *Planejamento Estratégico*, Rebouças (2012) definiu que: “Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos.” (p. 17).

Além disso, Rebouças (2012) também afirma que “o planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação à serem seguidos.” (p. 17).

2.1.2 Perspectivas da Estratégia

Whittington (2002) considera que a estratégia pode ser vista de quatro perspectivas diferentes: clássica, evolucionária, sistêmica e processual.

A abordagem Clássica entende que o processo de formulação da estratégia deve ser deliberado e racional, buscando uma compreensão do ambiente externo. O autor entende que

se as técnicas do modelo forem aplicadas da forma adequada, o ambiente externo se torna previsível e pode ser moldado.

No caso da abordagem Evolucionária, afirma-se que o ambiente é imprevisível e que não é possível efetuar previsões. Desta maneira, é impossibilitado que se faça planejamentos. A organização, assim, apenas deve reagir ao ambiente em que ela se insere.

Já a abordagem Processual tem o intuito de descrever a formação da estratégia como um processo originado do aprendizado contínuo e adaptável que deve ser descoberto e alterado conforme as ações venham sendo tomadas.

Na abordagem sistêmica tem-se que a sustentabilidade do planejamento se dá quando essa ferramenta considera todas as possibilidades de se extrair benefício e minimizar impactos derivados dele. Portanto, uma abordagem sistêmica dentro de uma organização, traduz na a necessidade de atuação por meio de um diálogo estratégico amplo, de modo que as ações realmente contemplem uma abrangência mais completa - aumentando a capacidade de atingir seus objetivos de forma fortalecida, sistêmica e ampla.

Estas perspectivas de certa forma se adéquam em consonância com as principais características das escolas do pensamento estratégico relatada por Mintzberg et al (2010), a começar pela abordagem clássica que se assemelha às escolas do Design, Planejamento e Posicionamento, traz como ponto de partida para a construção de uma Perspectiva Baseada em Recursos e nas ferramentas de estratégia e controle, O conhecimento pode conduzir a níveis superiores no desenvolvimento e produção de bens e serviços.

A escola do design focaliza seu método a partir de que a formulação da estratégia deve ser um processo deliberado, consciente e racional. Sua implementação deve ser monitorada e não é possível alterações durante ou após a sua implantação.

A escola do planejamento tem características semelhantes à do design, porém esta, diferentemente, possui maior prioridade no detalhamento e formalização do conteúdo elaborado para se desdobrar a estratégia. Sendo assim, ela elabora diferentes passos e ferramentas que devem ser aplicados.

A terceira escola, a do posicionamento, dá importância à estratégia ao invés de dar prioridade ao processo de formulação da estratégia. Nesta escola a estratégia é vista em relação a determinados produtos em certos mercados, buscando uma posição que concedesse sucessões de decisões assertivas.

2.2 Análise do Ambiente

2.2.1 Matriz SWOT

Uma das ferramentas mais importantes e considerada de cunho estratégico em qualquer organização é chamada Matriz SWOT. Por meio desta ferramenta, também denominada análise F.O.F.A, é possível realizar uma análise do ambiente interno e externo a fim de que se possa formular a estratégia da empresa. Esta ferramenta elabora uma separação de pontos fortes e fracos da organização, juntamente com oportunidades e ameaças que possam existir no exterior da organização, logo são observadas as Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Esta separação proporciona um método eficaz de se orientar para que seja elaborada uma análise de ambiente melhor estruturada. A matriz se dá conforme a figura 1:

Figura 1 - Matriz SWOT

	POSITIVO	NEGATIVO
AMBIENTE INTERNO	STRENGTHS (pontos fortes)	WEAKNESSES (pontos fracos)
AMBIENTE EXTERNO	OPPORTUNITIES (oportunidades)	THREATS (ameaças)

Fonte: Adaptado de KOTLER (2007, p. 44)

Em cada quadrante deve ser relacionado os principais pontos que o estrategista visualiza como importante. Na vertente do ambiente interno são relacionados os tópicos que podem ser visualizados como passíveis de melhoria, uma vez que estes pontos estão sob o controle da organização. Já na vertente do ambiente externo devem ser tratados como possibilidades de aproveitamento ou que geram ameaças reais que coloquem em risco a sobrevivência do negócio. Vale ressaltar que as características do ambiente externo raramente estarão sob o controle da organização e podem potencializar condições desfavoráveis.

É importante destacar que apenas o mapeamento destes pontos não é suficiente para que uma estratégia seja elaborada. A figura 2, a seguir, apresenta um modelo elaborado por Farias Filho (2000) apud Tanure e Santos (2013, p. 128) para a construção da matriz SWOT de forma que a estratégia deve ser pensada de acordo com os pontos levantados.

Figura 2 - Modelo para a construção de uma Matriz SWOT

<div style="text-align: center;">Ambiente Interno</div> <div style="text-align: center;">Ambiente Externo</div>		FORÇAS	FRAQUEZAS
		Neste quadrante devem ser relacionadas as forças que a organização julga possuir.	Neste quadrante devem ser relacionadas as fraquezas ou pontos passíveis de melhoria que a organização julga possuir.
OPORTUNIDADES	Neste quadrante devem ser relacionadas as oportunidades percebidas pela organização na análise do ambiente externo.	ESTRATÉGIA FO Neste quadrante devem ser relacionadas as linhas estratégicas que a partir das forças internas permitam potencializar oportunidades.	ESTRATÉGIA FrO Neste quadrante devem ser relacionadas as linhas estratégicas que revertam fraquezas em forças para aproveitar oportunidades.
AMEAÇAS	Neste quadrante devem ser relacionadas as ameaças percebidas pela organização na análise do ambiente externo.	ESTRATÉGIA FA Neste quadrante devem ser relacionadas as linhas estratégicas que a partir das forças internas permitam minimizar ameaças.	ESTRATÉGIA FrA Neste quadrante devem ser relacionadas as linhas estratégicas que revertam fraquezas em forças para minimizar impactos externos

Fonte: FARIAS FILHO, 2000 apud TANURE e SANTOS (2013p. 128)

Como uma forma de exercer o planejamento estratégico, a técnica da análise SWOT demonstra a importância da formação das equipes de trabalho de uma empresa, com intuito de mostrar seus pontos fortes e fracos nesta formulação. Com isso, após a avaliação pela análise SWOT da formulação e criação de nova equipe, se conclui que este novo segmento industrial requer uma equipe especializada e muito treinada, porque é de fundamental importância os resultados que a mesma terá que demonstrar ao longo da operação da nova empresa, dando espaço a análise de concorrentes.

De acordo com Rebouças (2012) “a prática tem demonstrado que, na análise dos concorrentes, é válido que a empresa elabore o plano estratégico de cada um de seus principais concorrentes, da forma mais detalhada possível.” (p. 96).

Este tipo de estratégia mencionado pelo autor supracitado aborda que devido à alta concorrência, para ser capaz de competir no mercado é necessário conhecer os concorrentes presentes no mercado em que se atua. O autor verificou também que de acordo com o nível de conhecimento do concorrente, o nível de risco estratégico varia de forma inversamente.

Neste caso, é válido demonstrar que, segundo Rebouças (2012), Vantagem Competitiva é “a identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial atuação.” (p. 96). Este fato permite dizer que a vantagem competitiva é o que faz a diferença entre o cliente comprar com uma empresa ao invés de comprar em outra empresa que vende o mesmo produto. Importante ressaltar que a vantagem competitiva deve ser reconhecida pelo mercado sendo duradoura e sustentável, pois não se sustenta a longo prazo uma vantagem sustentável em casos de alta concorrência.

Portanto, o caminho a ser seguido para a estratégia empresarial deve ser a de se distinguir favoravelmente de seus concorrentes, dessa forma, será mais eficaz e obterá a vantagem competitiva sustentável.

2.3 Modelos de Porter

2.3.1 Cadeia de Valor Genérica

Porter (1999) define que a cadeia de valor de uma empresa é: “um sistema de atividades interdependentes conectadas por elos. Os elos surgem quando a maneira como uma atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficácia de outras etapas do processo.” (p.85).

As atividades de valor de uma organização são atividades que tornam o produto ou serviço produzido com maior valor agregado. Ela é mensurada de acordo com o que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço oferecido. Estas atividades são divididas em atividades primárias e atividades de apoio (ou secundárias).

As atividades primárias se dividem em logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviços. Estas atividades são o meio pelo qual o produto encontra-se diretamente interligado às questões físicas das operações, isto é, desde o recebimento dos insumos até o pós-venda, passando por produção e comercialização do mesmo.

As atividades de apoio – ou secundárias – abordam toda a infraestrutura utilizada pela organização que possibilita a execução das atividades primárias. Estas atividades se dividem em: infraestrutura da empresa, gestão de recursos humanos, desenvolvimento da tecnologia e

compras de bens e serviços. Seu objetivo é abranger funções como gerência geral, contabilidade, gestão dos estoques, consertos, entre outras funções não associadas diretamente à produção. Em uma organização, para uma boa gestão de serviços e outras atividades, deve-se existir um bom funcionamento de interconectividade de tais sistemas. Assim, a cadeia de valor de uma empresa adota um sistema de atividades interdependentes que se conectam por elos. Os elos são uma maneira de otimizar os desempenhos em diferentes atividades, só precisam ser bem coordenados, por isso, segundo Porter (1999):

“A gestão cuidadosa dos elos constitui-se, muitas vezes, em poderosa fonte de vantagem competitiva, em razão da dificuldade dos rivais em percebê-los e em exercer as opções excludentes ao longo das linhas organizacionais.” (PORTER, 1999. p. 86)

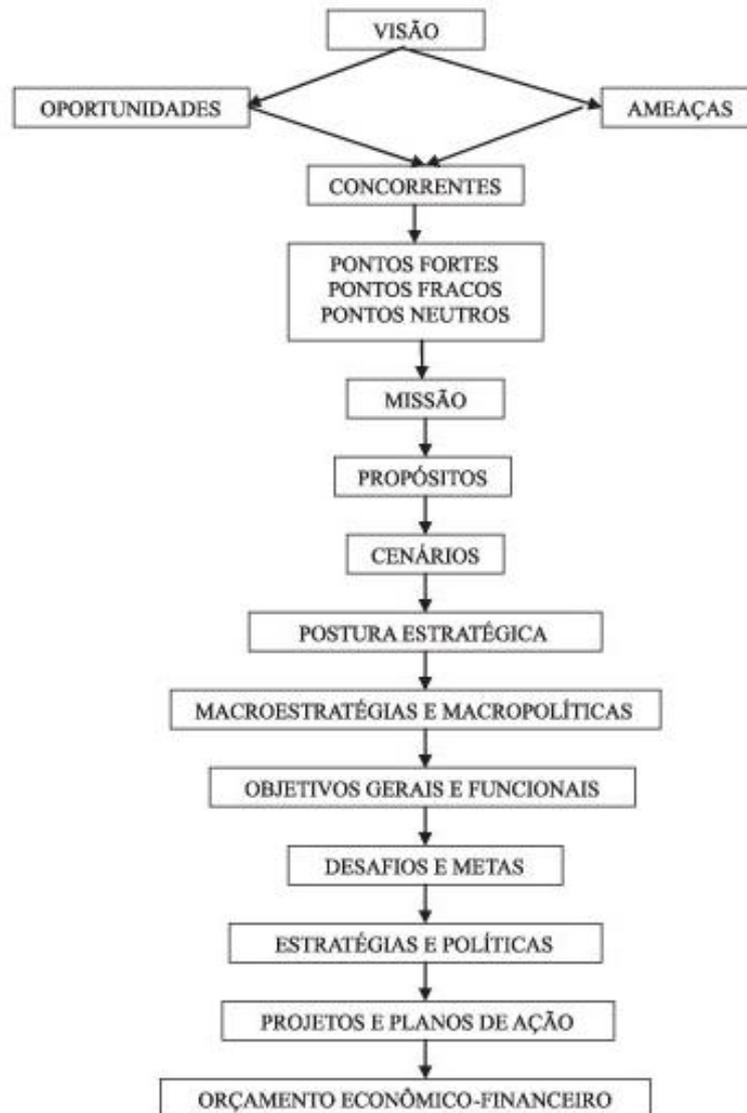
Além disso, estes elos não devem se conectar apenas às atividades dentro da organização, mas principalmente manter uma estrutura bem maior, abrangendo as cadeias de valores dos fornecedores, da própria empresa, dos canais de distribuição e, por último, dos compradores.

2.3.2 Modelo de Planejamento Estratégico

Assim, de acordo com as teorias levantadas, este estudo de caso foi elaborado baseando-se no modelo de Planejamento Estratégico desenvolvido por Oliveira (2001). O modelo, que seria um método a ser implementado no objeto de estudo, a fim de que a empresa se estabilizasse, encontra-se descrito na figura 3.

O modelo de plano estratégico descreve os desdobramentos que são necessários para uma organização conciliar e estruturar, a fim de que possa implementar uma Administração Estratégica eficaz. Mediante a este esboço, a coleta de dados referente ao objeto de estudo terá o intuito de propagar soluções para melhorar a estrutura organizacional da empresa, visando com uma Administração Estratégica dar suporte para que a empresa prospere.

Figura 3 – Modelo de Plano Estratégico



Fonte: Oliveira (2001)

2.3.3 Missão, Visão e Valores

Segundo Scott, Jaffe e Tobe, 1998: “sua declaração de missão deve distinguir sua empresa de outras, tornando claro que é exclusivo em relação ao que você faz. (p.64). Portanto, mostra que na elaboração da missão de uma organização é necessário ter em mente que a mesma deve se diferenciar das demais em seu setor.

Já quanto à Visão, o autor supracitado referencia-se como “o que a pessoa, grupo ou empresa quer criar em sua melhor hipótese de futuro. É uma descrição evocativa do que é possível.”(p.64).

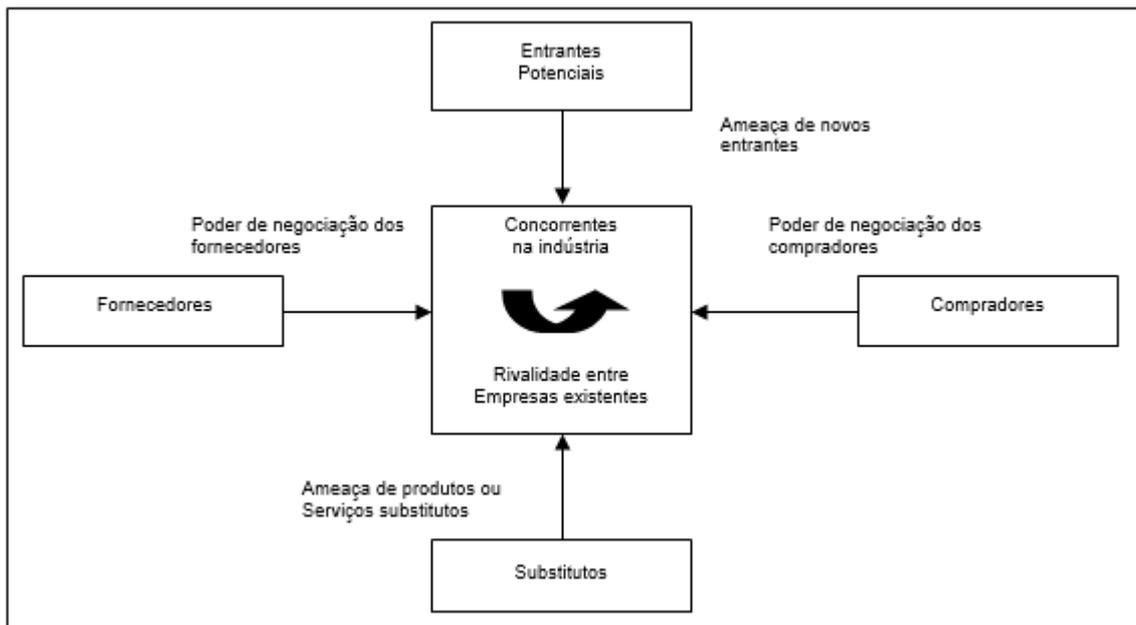
E quanto aos Valores da organização (Scott, Jaffe e Tobe, 1998) define: “são a essência da filosofia de uma empresa para alcançar o sucesso. Os valores dão aos empregados um senso de direção comum e servem de referência para o comportamento do dia-a-dia.” (p. 19)

2.3.4 Cinco Forças Competitivas

Em essência, uma empresa deve se relacionar com o seu ambiente para que formule uma estratégia competitiva relevante. O ambiente abrange forças tanto sociais como econômicas, e o principal aspecto do ambiente da organização é a indústria que possui a maior influência na determinação das diretrizes do setor. Nesta situação as forças atingem a todos os atores da indústria, mas cabe a cada organização ter a habilidade de lidar com elas.

De acordo com Porter (2004), a concorrência na indústria é dependente de cinco forças competitivas básicas que são discriminadas de acordo com a figura 4:

Figura 4 - Modelo das 5 forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (2004, p. 4)

Todas essas forças se relacionam ao mesmo tempo, mas é importante desmembrá-las para que se tenha uma melhor visão de como elas operam.

➤ **Entrantes potenciais**

Estas são as novas organizações que agem diretamente no setor de atuação e passam a ser um novo concorrente. Geralmente possuem um desejo de ganhar uma parcela do mercado e podem operar de forma a reduzir a rentabilidade para que se conquiste mercado no início. Vale destacar que estas entradas dependem muito de “barreiras de entrada” existentes em

qualquer mercado, sejam essas barreiras altas ou baixas. Isto é, barreiras de entrada são obstáculos que as novas organizações perpassam ao longo do caminho para que consigam fazer parte do setor específico em que ela está tentando entrar. Por exemplo, as barreiras de entrada para se entrar no setor de transportes aéreos são altíssimas devido ao grande investimento juntamente com as gigantescas organizações que dominam esta indústria. Geralmente esse setor possui raras mudanças na composição da concorrência e são outras forças que geram maior concorrência.

➤ **Pressão dos produtos substitutos**

A existência de produtos substitutos deve um fator bem considerado dentro do panorama temporal do projeto de investimento e os produtos substitutos devem ser considerados sob pontos de vista do cliente, e não sob o ponto de vista da indústria. Com isso, um produto substituto tem por referência constituir uma limitação quanto à rentabilidade da indústria em vias de curto e médio prazo. Assim, a uma maior pressão de produtos substitutos conduz a indústria a diminuir suas atividades de produção, pois, estes produtos têm a capacidade de reduzir os retornos de um setor.

Como exemplo pode-se destacar um setor que fabrica brinquedos infantis. O seu objetivo é o entretenimento de crianças, porém, outros produtos como a televisão, livros e videogames são bens que também possuem de alguma forma essa função e, portanto, podem ser considerados bens de substituição. Porter (2004) diz que: “a identificação de produtos substitutos é conquistada por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria.” (p. 25)

Porter (2004) também identifica que os produtos substitutos exigem uma maior atenção no que tange bens ou serviços que possuem tendência de melhoramentos ou também produtos de indústrias com lucros altos.

➤ **Poder de negociação dos fornecedores**

Alguns mercados que se caracterizam por ser muito pulverizados e conter numerosos concorrentes se encontram em situações em que os fornecedores possuem o maior poder de negociação e precificam seus bens – produtos ou serviços, de acordo com o que eles acham que deve ser justo, sem que o comprador tenha relevância sobre essa decisão. Isto acontece em mercados em que o fornecedor é muito grande e os compradores do mercado são muitos e não

conseguem barganhar melhores valores, isto é, se eles comprarem ou não comprarem daquele fornecedor, isto pode não fazer muito efeito nas receitas do fornecedor.

Este tipo de situação implica que alguns fornecedores mais poderosos podem chegar a retirar a rentabilidade de uma indústria que não seja capaz de transferir o aumento do custo ou seu preço de venda.

➤ **Poder de negociação dos compradores**

Muitas vezes na indústria nos deparamos com situações em que a força de um comprador é maior do que a de um fornecedor. Um exemplo bem específico disso são fornecedores das grandes montadoras de carros. Seus fornecedores acabam tendo que ceder à grande montadora. Principalmente nesta posição, essa força pode ser arriscada para a organização, pois pode significar um grande risco perder um comprador como este. Algumas vezes isso pode significar a perda da maior parte do faturamento da organização. De fato, reverter a situação a seu favor é de crucial importância para que se tenha êxito neste mercado, mas não é fácil. Isto implicaria em, por exemplo, oferecer um produto único ou ter a capacidade de produzir o mesmo produto com preço menor e igual qualidade, ou o mesmo preço com qualidade maior. Desta maneira, entra-se na próxima força que é a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes.

➤ **Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes**

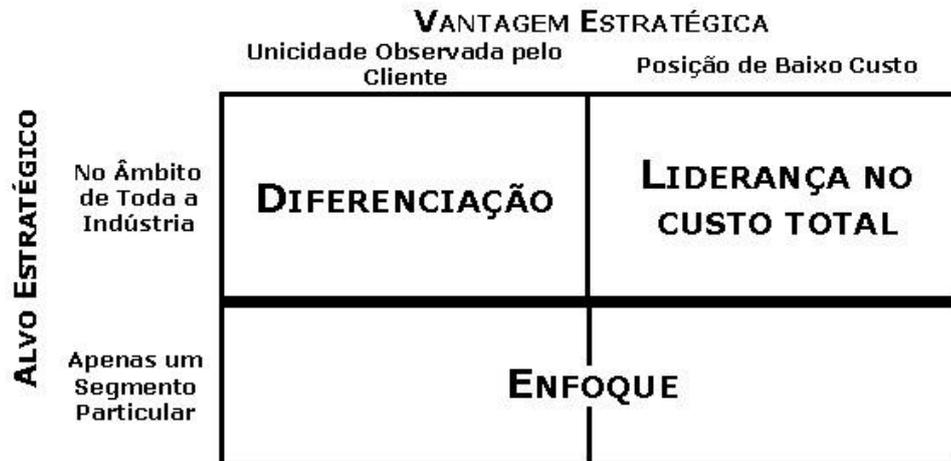
Neste tipo de rivalidade é assumida a premissa de que a disputa é por posição, fazendo o uso de táticas específicas. Segundo Porter (2004) estas táticas se dividem como “concorrência de preço, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente.” (p. 18).

Quando uma organização realiza uma destas táticas, geralmente tem efeito notável em seus concorrentes, e este, se reagir para que não perca mercado, irá retornar com uma tática melhor ou aplicar outra tática distinta, o que faz com que crie um ciclo de concorrência dentro do setor. Esta rivalidade é um ponto positivo para o consumidor, que estará sempre sendo disputado pelas organizações, mas para as empresas concorrentes isto pode incitar à retaliação das empresas entre si.

2.3.5 Estratégias Genéricas

De acordo com Porter (2004), quando se trata das cinco forças competitivas há três abordagens genéricas que possuem maior grau de sucesso para que as outras empresas da indústria sejam superadas. Essas estratégias são consideradas como formas genéricas de gerenciamento e são ilustradas na figura 5:

Figura 5 - Três estratégias genéricas



Fonte: Porter (2004, p. 41)

➤ Diferenciação

A primeira estratégia – diferenciação – pode ser abordada do ponto de vista em que o bem produzido deve ser único e deve ser comercializado para toda a indústria. Um dos exemplos mais famosos nesse quadrante é a Caterpillar Trator que produz diferentes linhas de modelos de tratores, mas que tem a sua diferenciação na qualidade e na robustez adotada, dessa forma, ela consegue estar dentro do escopo geral da indústria e mesmo assim ter a sua unicidade de produto para seus clientes, o que gera a sua diferenciação.

➤ Liderança no custo total

A estratégia *Liderança em Custo Total* é uma abordagem competitiva forte em mercados onde muitos compradores são sensíveis aos preços. O objetivo é buscar uma vantagem em custos sustentáveis como base para colocar preços mais baixos que os preços dos concorrentes e ganhar participação de mercado ou obter uma maior margem de lucro, vendendo ao preço do mercado.

Segundo Porter (2004), a meta da estratégia de Liderança em Custos é a grande penetração de mercado com base na vantagem competitiva de custos mais baixos que os concorrentes, oferecendo produtos básicos, com pouco sensacionalismo, porém com uma qualidade aceitável. A ênfase na produção busca a contínua redução de custos baseada na curva de aprendizado ou experiência, sem sacrifício da qualidade. Isto acaba por caracterizar-se em eficiência competitiva no ponto em que a organização consegue superar os seus concorrentes no mercado em que ela compete. Segundo Porter (2004): “A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custos pela experiência, controle rígido do custo e das despesas gerais.” (p. 37)

Vale ressaltar que por mais que a estratégia esteja na redução de custos, outras áreas como a qualidade e a assistência ao produto não podem ser ignoradas. (PORTER, 2004)

De acordo com Barney e Hesterly (2011): “Na realidade, um foco apenas na redução de custos pode levar uma empresa a fazer produtos de baixo custo que ninguém quer comprar.” (p. 108).

Por último, outra estratégia que se pode destacar é a dita de enfoque cujo o foco está voltado para os custos e a capacidade de flexibilidade em focar para um determinado seguimento em particular para que consiga atingir melhor os objetivos e necessidades daquele público alvo.

O Walmart, por todas as suas ferramentas de redução de custos principalmente em redução devido ao grande volume de compras para ter a capacidade de comprar mais barato e também por estratégias logísticas consagradas, consegue ser líder mundial em seu setor utilizando a estratégia de redução de custos e dessa forma oferecendo os mesmos produtos que o concorrente e de forma que sejam mais baratos.

➤ **Enfoque**

Embora as estratégias de diferenciação e liderança em custos possam ser eficientes para o público em geral, quando se trata de enfoque o ponto relevante é a de que se concentre particularmente no segmento pretendido e gere a capacidade gerir as necessidades de um setor específico. Esta estratégia também está associada com a possibilidade de diminuir os riscos com a vulnerabilidade do mercado quanto a produtos substitutos e concorrentes que operam com estratégias de baixo custo.

“A estratégia de enfoque sempre implica algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida. O enfoque envolve necessariamente um trade-off entre a rentabilidade e o volume de vendas.” (PORTER, 2004. p. 42).

Adicionalmente vale destacar a visão de Mintzberg (2010) que julga que em estratégia de foco é possível uma divisão em foco em custo e em foco em diferenciação, abordando as mesmas questões que a liderança em custo e a diferenciação, porém, com um alvo mais estreito, isto é, uma atenção maior à nichos de públicos mais específicos.

2.4 Check List

Esta ferramenta tem o intuito de orientar o seu usuário a seguir passos e também a lembrar itens que devem ser verificados ou feitos. Apesar de uma ferramenta simples, ela conta com um potencial alto no que tange o planejamento de uma estratégia. Ela deve ser montada de acordo com a necessidade e ter uma forma organizada dos itens para serem conferidos. A seguir, a figura 6 apresenta um modelo da ferramenta:

Figura 6 - Exemplo de lista de verificação

Lista de verificação (<i>check list</i>)				
ITEM	Carro A	Carro B	Carro C	Carro D
Conferir estado dos pneus	Ok	Ok	Ok	Ok
Verificar tanque de gasolina	Ok	Encher	Ok	Ok
Testar lâmpadas e faróis	Ok	Ok	Manutenção	Ok

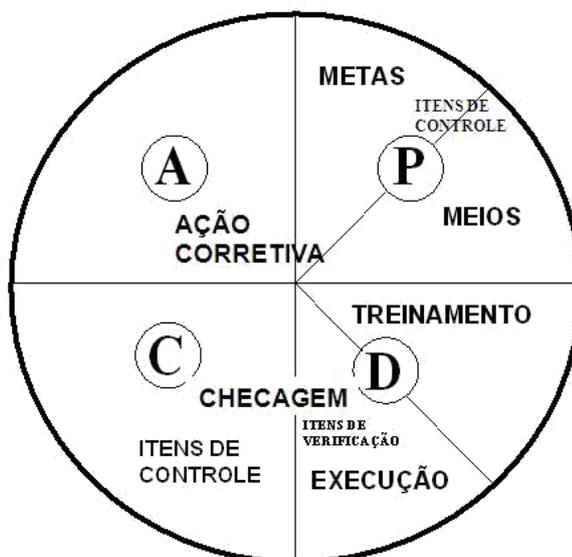
Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode observar, a ferramenta *check list*, varia conforme o setor no qual é utilizada. Pode ser elaborada para verificar as atividades já efetuadas a ainda a serem feitas. A coleta de dados realizada por esta ferramenta é o ponto de partida para qualquer estudo de problemas dentro da organização, conforme pode-se identificar na figura acima.

2.5 Ciclo de Deming – PDCA

A metodologia chamada de PDCA – também conhecida como Ciclo de Deming – tem uma ampla aplicação e tem o objetivo de buscar continuamente aprimoramentos organizacionais. Ela é utilizada de forma constante e tem o intuito que seja sempre um processo cíclico tendendo à adaptações e implementações. Na figura 7 a ferramenta é demonstrada:

Figura 7 - Ciclo de Deming (PDCA)



Fonte: Campos, 1996. p. 266

Segundo CAMPOS (1996) o ciclo PDCA é composto da seguinte maneira:

A ferramenta se inicia pelo P (*Plan*) que sintetiza as tarefas de planejamento. Nelas devem ser atribuídas as metas que a organização pretende alcançar e, logo em seguida, de que maneira (meios) elas deverão ser alcançadas; Em seguida, D (*Do*) que tem por si só a tradução “fazer”. É onde a execução do processo dá início e são realizadas as tarefas e planos traçados na etapa anterior. O passo seguinte C (*Check*) consiste em fazer uma verificação do que foi feito no trabalho realizado anteriormente e realizar uma análise crítica, de modo a traçar os futuros rumos do que deve ser modificado e manter o que deu certo. A (*Action*) que significa “ação” estabelece que as práticas devem ser proativas e a atitude deve ser tomada com antecedência. Dessa forma, a organização se mostrará com o comprometimento da obtenção da melhoria contínua. (CAMPOS, 1996, p. 267).

2.6 PEPS

O PEPS (Primeira a Entrar, Primeiro a Sair) é um método de controle de estoques onde os primeiros materiais adquiridos serão os primeiros a serem retirados do estoque, tendo o mesmo custo na sua saída quanto no valor no qual foi adquirido. Para Crepaldi (1999) “Nesse sistema, as saídas do estoque obedecem ao critério de que os primeiros produtos a sair receberão o custo correspondentes ao das primeiras entradas no estoque [...]” (p. 45).

Este método, portanto, prioriza a ordem cronológica das entradas e saídas de materiais estocados e a única regra é a que sai primeiro o material que entrou primeiro com seu preço unitário sendo repassado para o cliente.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho empregou pesquisa bibliográfica em fontes da área de administração, sobretudo, da administração estratégica. Assim, tem-se que, segundo Gil (2010):

“Pesquisa Bibliográfica é aquela que é desenvolvida com a base em um material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão”. (GIL, 2008, p. 36)

Desta maneira, este estudo teve um caráter descritivo analítico, com a finalidade de introduzir ferramentas de controle e análise estratégica para um laboratório de prótese dentária que presta serviços na região de Duque de Caxias – RJ e zona metropolitana do Rio de Janeiro. O estudo foi dividido em duas partes, a primeira que abordou a pesquisa bibliográfica, centrada em literatura sobre estratégia, técnicas e ferramentas administrativas, uma vez que foi elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos e apostilas. E a segunda, um desenvolvimento empírico no qual foi proposto um plano estratégico para a referida empresa.

A técnica da observação realizada neste trabalho e teve como finalidade extrair informações do objeto de estudo. A coleta de dados por meio da observação possui uma peculiaridade muito aplicável para se apreender fatos que colocam o pesquisador dentro do cenário a fim de que este possa compreender e entender a complexibilidade do ambiente, no caso deste trabalho, da organização. Para Günther (2006), o ponto forte da observação é o realismo da situação estudada, que fornece um indicador do nível em que as indagações estão para, a partir desta análise, se estruturarem posteriormente.

Fica claro que o método apresenta dificuldades que giram em torno das limitações quanto às questões referentes a intromissão no ambiente corporativo, como foi o caso deste estudo, uma vez que a observação foi feita no *locus*. Para (TJORA, 2006), as dificuldades do método incluem, ainda, situações que implicam em como fazer anotações de campo, o que anotar e, implicitamente, o que observar. Foi exatamente estas as dificuldades que inicialmente teve-se que se transpassar.

Portanto, para GIL (2010) a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Quanto aos procedimentos é apontada como pesquisa de fonte de papel com abordagem qualitativa. E

para dar corpo a este tipo de método, de acordo com a citação de GIL (2010), os dados coletados “também podem ser utilizados para investigar um tema em profundidade, como ocorre nas pesquisas designadas como qualitativas” (p. 133).

Ao ressaltar que a pesquisa tem por natureza ênfase qualitativa da coleta de dados de realizada por meio da observação, observou-se que, juntamente com a pesquisa bibliográfica, o método qualitativo detém uma importante contribuição para as observações de campo. Todavia, assim como o método da observação, a pesquisa qualitativa também apresenta dificuldades que para MONAHAN; FISHER (2010), técnicas típicas da pesquisa qualitativa, tais como entrevistas, observações, grupos focais, permitem os acessos que são difíceis de atingir se as técnicas quantitativas não considerarem toda a complexibilidade entre o que representa o real e o que dá a dimensão da possível realidade de um ambiente. Optou-se, portanto, pela observação participante com análise documental de dados secundários e registros internos da organização, que juntamente da pesquisa bibliográfica, permitiu uma análise favorável das ferramentas de estratégia e controle na organização observada.

4 OBSERVAÇÃO EMPÍRICA NO LABORATÓRIO SOBRE IMPLANTE

A seguir elaborou-se uma descrição da observação realizada e da experiência empírica que este estudo possibilitou, a fim de que as coletas de dados fossem analisadas. Sendo assim, dados como a caracterização do local e possibilidades de melhoras para o objeto de estudo, serão abordadas neste escopo.

4.1 Caracterização do Laboratório

Neste item tem-se o intuito de descrever as mudanças que o setor odontológico vem vivenciando e como o objeto de estudo está estruturado para adaptar-se a Administração Estratégica. A Sobre Implante almeja ter uma forma diferente de ofertas de serviços da saúde bucal - realização de procedimentos de todas as áreas de prótese da odontologia, mas mantendo um nível superior à média de qualidade do mercado. A empresa, atualmente, trabalha apenas com serviços particulares, ou seja, não atende diretamente planos odontológicos e cursos, porém, com a ampliação dos serviços pretendem inserir tal modalidade à organização, embora a remuneração paga pelos planos por procedimento realizado seja muito abaixo do valor cobrado por cada procedimento particular contratado, mas pelo aumento na demanda de clientes que a adesão pode acarretar, tal fato foi colocado em voga.

O portfólio de serviços da empresa que será estabelecido divide-se em duas grandes áreas da prótese, que são os procedimentos acrílicos e procedimentos cerâmicos. Vale ressaltar que, como destacam Carvalho e Rotondaro (2005), não se pode deixar em suspenso os produtos tangíveis, que podem ser parte da prestação de serviço, bem como o serviço pode estar associado ao fornecimento de produtos tangíveis, formando o que é chamado “pacote de serviço”.

Em específico, podem-se citar os tratamentos das áreas extras dentais, principalmente, de buco maxila, ortodontia e próteses faciais, que apresentam complexidade superior e são uma nova maneira de confeccionar próteses para pacientes mutilados e acidentados.

O uso de produtos – que se pode chamar de insumos específicos – cuja importância destaca-se pela região extra bucal do paciente, como no caso de próteses obturadoras de nariz, bochecha e queixo demandam materiais extremamente especiais e de permanência vitalícia. Esses produtos são fornecidos por laboratórios especializados na sua confecção. Portanto, destaca-se, preliminarmente, a importância da qualidade desses produtos, dado que a avaliação do serviço, pelo cliente, não é pontual, restrita somente ao momento de sua realização, mas contínua, por quanto tempo este portar o produto tangível componente do serviço.

4.2 Diretrizes da empresa como parte da Administração Estratégica

As diretrizes da empresa aqui delimitadas, já estão baseadas na visão da Administração Estratégica, dando prosseguimento ao plano estratégico delimitado da Sobre Implante. Apresenta-se a seguir sua missão, sua visão e seus valores, obtidos em uma reunião realizada com os donos da empresa. Vale salientar que essas são as diretrizes da empresa, já pensando nas próximas expansões e mudanças. Assim tem-se que:

Missão: “Confeccionar próteses dentárias de alta qualidade para dentistas que queiram um produto duradouro e serviço de primeira linha para seus pacientes.”

Visão: “Ser considerado entre os 5 melhores laboratórios de próteses dentárias do Rio de Janeiro, tornando-se referência de qualidade.”

Valores: Qualidade Superior, Competência Técnica e Atendimento Diferenciado.

Pode-se notar por estas declarações a importância da eficiência de operação e da qualidade para a empresa. Por outro lado, vê-se que, primeiramente, as ações tomadas no decorrer dos anos passados tiveram um foco na eficiência da operação com a fomentação voltada para o intuito de se criar suporte aos dentistas.

O Laboratório Sobre Implante é uma empresa que confecciona próteses dentárias de todos os tipos. O empreendimento surgiu da necessidade de dois dentistas que visualizaram um mercado onde os laboratórios que prestavam serviço na região não cumpriam a qualidade de trabalho desejado. O Dr. Anderson Reis que era formado como protético deu início a criação do projeto no fim do ano de 2013, solicitando ajuda de seu amigo Dr. Pablo Perez para iniciar o empreendimento. Pouco tempo depois, por volta de fevereiro de 2014 o laboratório já começava a se materializar como empresa com a compra dos equipamentos e reforma do local alugado para se estabelecer.

Ao fim de março de 2014 a organização Sobre Implante iniciava suas atividades confeccionando trabalhos de amigos que atuavam juntos na profissão de dentista. Aos poucos o montante de trabalho foi aumentando sem utilização de ferramentas de marketing elaboradas, apenas o conhecido boca-a-boca.

A organização que iniciara não contava com ferramentas administrativas para controles e análises, para registros havia os documentos de requisições dos dentistas que se dá por um formulário para preenchimento escrito pelos próprios dentistas. Estes, eram mantidos em posse do laboratório para no fim do mês ser somado e gerado o montante devido pelo cliente.

Planilhas simples de controle financeiro de entrada e saída de valores davam um controle adicional, mas sem possibilidade de análises de dados além de crédito e débito dos clientes pois não eram adicionadas informações de relevância entre categorias e referências nesses documentos.

À medida que as ordens de serviço foram aumentando era necessário um controle maior sobre os dados e foi realizada a aquisição de um software de gerenciamento específico para a área de atuação da organização, em meados de 2015. O software apesar de completo era subutilizado pela empresa, servindo apenas de plataforma para controle dos trabalhos realizados e finalizados.

Observando o crescimento das atividades, os donos da empresa concluíram que era necessário um novo funcionário que gerenciasse a demanda e controlasse a organização de forma planejada e fornecesse os dados necessários para uma boa gestão. Com isso, em setembro de 2015 foi contratado um formando em Administração de Empresas para adicionar à organização mais controle e planejamento.

A inexistência de um controle administrativo adequado na organização leva o laboratório a ter processos organizacionais adaptados ao dia-a-dia não formais, mas que funcionam com poucas falhas devido a adaptação ao longo do tempo. Em outras palavras, o laboratório gerencia bem suas atividades primárias, porém, percebe-se que as atividades secundárias quase não existem devido à falta de controle e dados relevantes para análises, por exemplo, de recursos humanos e *marketing*.

Tornou-se importante analisar alguns pontos tais como estratégia, visão, e valores da empresa, que segundo Oliveira (2001), são estados genéricos e ideológicos que desenvolvidos definem o conjunto de decisões e estratégias da empresa. Sendo assim, os donos da empresa, ao delinearem as diretrizes estratégicas da organização, de acordo com o que teóricos afirmam, desenvolveram uma linha de pensamento que agrega à empresa alguns enfoques. Sendo assim, estes enveredam suas decisões levando em consideração a missão que é a chave para saber os objetivos da empresa. Já a visão, que, segundo Scott et al (1998), deve ser baseada na realidade da empresa e deve também visualizar seu futuro. Em seguida os valores, que, segundo Soares (2001), transparecem as crenças da empresa. Todos estes fatores criaram um novo modelo na Sobre Implante que permitiram a análise situacional do objeto de estudo em questão.

Para isso, foi necessário considerar as ameaças e oportunidades da empresa oriundas de fatores externos. Como o mercado de próteses odontológicas precisa de matéria-prima que nem

sempre pode ser suprida pela própria empresa, julgou-se pertinente identificar os fatores internos da empresa a serem melhorados, para que pudessem suprir tais deficiências. Segue-se com breves comentários a respeito do laboratório e dos quatro aspectos levantados pela análise SWOT:

➤ **Forças**

Foram observadas possíveis mudanças na estrutura administrativa da empresa. Ela decidiu incorporar uma estratégia de *marketing* que evoluía em relação à propaganda boca-a-boca, visando ampliar clientes, para quem sabe, abrir uma filial. Também, implementou-se na empresa, outras atividades dentro do ramo de próteses, abrindo a gama de serviços oferecidos.

A organização de um departamento comercial ativo no laboratório, deixou de lado a estratégia do boca-a-boca e isso fez com que ela não dependesse somente das indicações positivas de atuais clientes ou do conhecimento da sua marca no mercado para atrair novos clientes. Da mesma maneira, a possibilidade de efetuar quaisquer serviços protéticos no laboratório é uma força, afinal traz o valor subjetivo de comodidade para o cliente, bem como melhores condições de pagamento resultantes das melhores margens existentes em contratos com múltiplos procedimentos. O próximo passo, que os donos da empresa pretendem galgar com a ajuda da administração estratégica é incorporar um setor de ajuda ao cliente com *know-how* específico, que promete melhorar a gestão do laboratório para o futuro.

➤ **Fraquezas**

Devido à sua recente formação e rápido crescimento sem uma gestão profissional ainda bem delimitadas, a empresa não possui processos estruturados de forma planejada, principalmente em relação as administrações recentemente incorporadas à organização. Seu ERP (*Enterprise Resource Planning*³) abrange somente as funcionalidades vitais para o funcionamento do laboratório, que se torna frágil diante da insegurança e informalidade das informações que não são contempladas pelo sistema ERP. Carece de informações para corrigir ou melhorar cenários e situações rapidamente. Os departamentos do laboratório não são integrados – isoladamente tentam sanar suas pendências frente as suas respectivas gerências, realizadas pelos próprios donos e pelo profissional em Administração de Empresas que, por

³ Sistema que reúne todas os processos e informações da organização em um só lugar. (Rezende, 2005)

fim, fazem o mesmo que o *software*, e carecem da visão de onde ocorrem suas participações nos processos da empresa como um todo.

Visto que os processos envolvendo o cliente consomem atividades de todos os departamentos, desde o envio dos moldes protéticos para avaliação inicial na clínica até a finalização do trabalho entregue ao paciente, conclui-se que esses teriam, possivelmente, um melhor desempenho com a integração e visão global dos departamentos em sua execução. Por fim, a qualidade dos procedimentos realizados no laboratório depende, em grande parte, dos modelos fornecidos pelos próprios dentistas, evidenciando que a qualidade final da entrega do serviço não depende integralmente do laboratório. Dessa forma, são necessárias maiores instruções e o setor integrado com *know-how* pode ajudar em mudanças. Não o fazendo, acarretaria potencialmente em perda repentina da qualidade dos serviços prestados.

➤ **Oportunidades**

O interesse em se organizar é notório em uma pequena empresa e para tanto torna-se imprescindível investir no desenvolvimento de uma administração com processos instaurados e um futuro ERP que integre e formalize todas as informações do laboratório em uma única base de gestão e disponibilize-as em uma plataforma de dados, tornando-as de fácil acesso todas as ferramentas disponíveis. Neste cenário, o suporte para o laboratório daria um grande salto, abrindo, quem sabe a possibilidade de filiais que seriam todas integradas e conectadas a esse mesmo ERP. O departamento de *marketing* do laboratório iniciou no começo do ano passado um plano para criar uma visão local da marca. Desde então, vem investindo em campanhas de mídia regionais com o objetivo de tornar o laboratório Sobre Implante um nome de referência quando se fala em próteses dentárias no Rio de Janeiro.

A consolidação de parcerias internacionais com fornecedores é um dos alvos dos donos da empresa, visando assim dar corpo a ideia de expansão, o que traria economias consideráveis, em escalas maiores, para os laboratórios.

➤ **Ameaças**

O vínculo do dentista e do protético com a empresa não são fortes. Como se agregou novos tipos de serviços à empresa, vê-se que a concorrência nessas e em outras modalidades de emprego podem afetar a disponibilidade de mão-de-obra qualificada para empresa no setor de atendimento. Além disso, os cenários macroeconômicos como períodos de aumento da inflação e outros, podem afetar o poder de compra dos insumos do negócio.

Figura 8 - Análise SWOT da empresa

INTERNO (EMPRESA)	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Presença de departamento comercial ativo	Processos internos não estruturados formalmente
	Realização de quaisquer serviços protéticos	Sistema com funcionalidade limitada
	<i>Know-how</i> próprio e suporte para dentistas	Baixa integração entre departamentos e dependência dos fornecedores de insumos
EXTERNO (AMBIENTE)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Gestão conjunta de informações da rede	Perda de mão de obra para concorrência
	Ampliação do mercado com o crescimento da marca	Queda do poder de compra com a inflação
	Trabalho em conjunto com os fornecedores de insumos	

Fonte: elaborado pelo autor

Ao realizar uma análise situacional da empresa, foi possível definir os fatores críticos de sucesso que a guiarão na tarefa de cumprir seus objetivos, indo ao encontro de uma Administração Estratégica eficaz, mediante a observação do cumprimento ou não destas diretrizes. Para tanto, recorrendo as teorias, pôde-se ter uma ideia da significação destes itens para uma empresa e analisar sua aplicabilidade na Sobre Implante.

Segundo Jacobi (2006), o primeiro passo para um bom plano estratégico dentro da administração estratégica é questionar-se sobre qual o motivo da existência do negócio, para assim delimitar os benefícios que poderão ser ofertados aos clientes e como explorar melhor as oportunidades de mercado. Traçada essa percepção, a definição de missão organizacional consiste segundo o autor supracitado em: “a missão é a razão da existência da empresa, e como tal deve ser a cara da empresa (JACOBI, 2006, p. 13). A partir destas premissas, surge em face de execução, a absorção dos valores da empresa. Os valores para Scott, Jaffe e Tobe (1998), constituem a preferência, os pontos de vista, deveres e inclinações que a organização deve ter. Estes valores serão significativos nos processos de decisões e no comportamento da organização.

Assim, a análise da SWOT apontou para este estudo a importância de promover o confronto de informações entre as variáveis externas (ameaças e oportunidades) e internas (força e fraquezas) que circundam a empresa para que pudessem ser evidenciadas as alterações e observadas novas alternativas de estratégias, para delimitar uma linha de atuação e chegar ao objetivo.

4.3 Possibilidades de melhoramento da organização

Quanto aos processos de controle da organização é necessário que se detenha a melhor utilização do software utilizado, uma vez que foi identificado que o mesmo é subutilizado e isso sistematizaria as atividades primárias e gerariam dados para análises de atividades secundárias inexistentes na organização.

Vale ressaltar que poderá haver a resistência dos funcionários na alteração dos processos e o que o mesmo deve ser implementado aos poucos para não haver um efeito de transformação e perda do interesse dos colaboradores pela organização.

Identifica-se como a principal mudança a ser adotada é a implementação de formulários do tipo “*check list*” para registro sistêmico do controle de entradas e saídas, assim, evitando erros ou perdas de itens e informações dos trabalhos enquanto dentro do laboratório. Dessa forma, foi elaborado um documento que organiza e sintetiza as informações necessárias em um único documento que gera as informações mais importantes a serem guardadas pela organização:

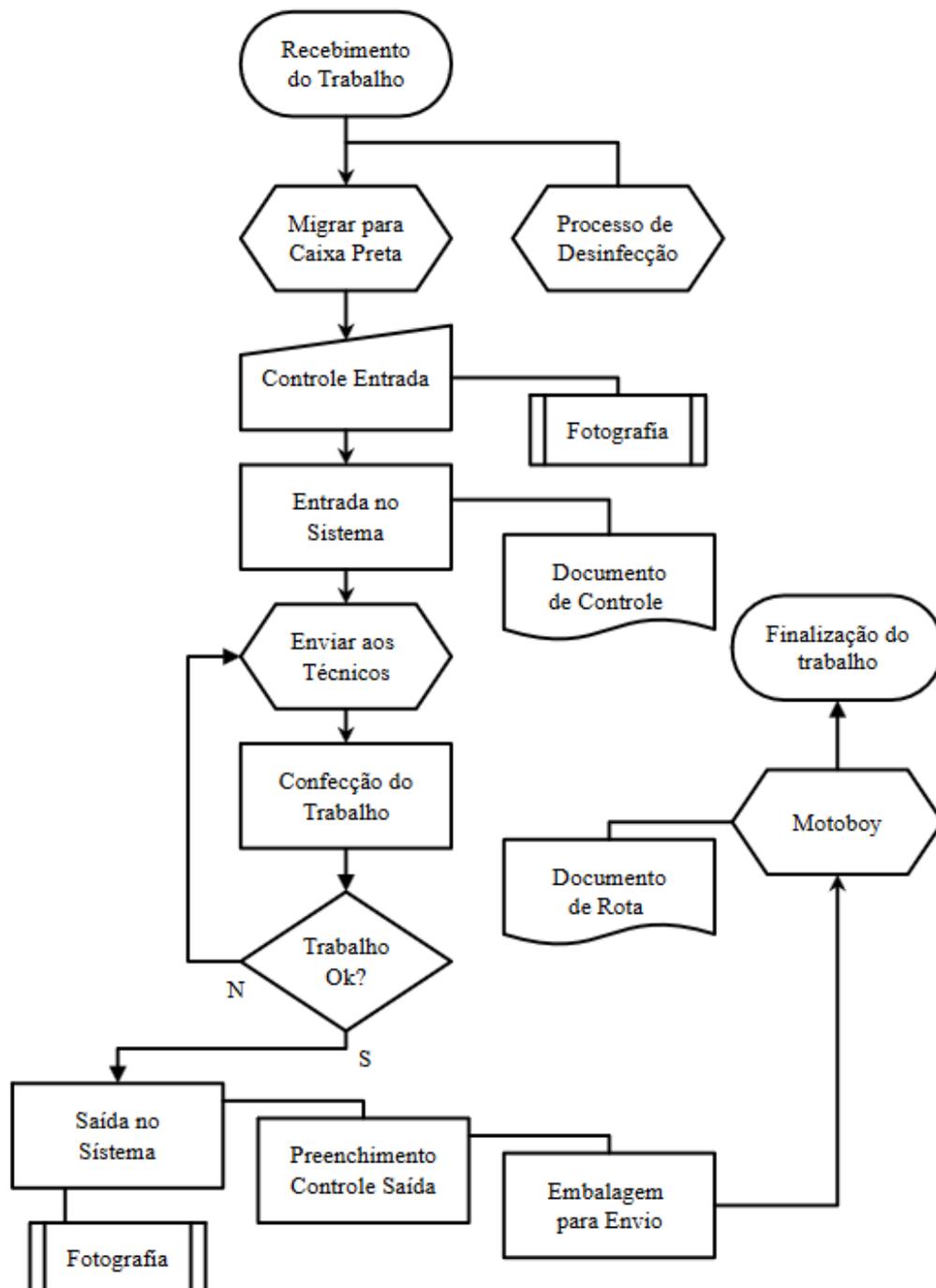
Figura 9 – Check list

Recebido em: ____/____ às ____:____ Data p/ envio: ____/____ às ____:____ <input type="checkbox"/> Foto do pedido: antes <input type="checkbox"/> Verificado para envio <input type="checkbox"/> Entrada no sistema <input type="checkbox"/> Irá voltar? S() N() <input type="checkbox"/> Numerar peças (esmalte) <input type="checkbox"/> Foto do pedido: após <input type="checkbox"/> Enviado para técnicos <input type="checkbox"/> Liberado para embalar <input type="checkbox"/> Trabalho confeccionado <input type="checkbox"/> Finalizado no sistema Ordem protéticos responsáveis pelo trabalho: <table border="1"> <tr> <td>1.</td> <td></td> <td>3.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td></td> <td>4.</td> <td></td> </tr> </table> <input type="checkbox"/> Pronto para envio Ref. endereço: _____ Cor: _____ Cód.lanç. _____ Obs.: _____ _____ _____				1.		3.		2.		4.	
1.		3.									
2.		4.									
Conferência de Entrada e Saída											
Responsável: _____		Cód: _____									
<input type="checkbox"/> Modelo de trabalho	<input type="checkbox"/> Moldeira/Moldagem	<input type="checkbox"/> Antagonista	<input type="checkbox"/> Trabalhos								
<input type="checkbox"/> Registro interoclusal	<input type="checkbox"/> Dentes	<input type="checkbox"/> Componentes/Implantes	<input type="checkbox"/> Articulador								
<input type="checkbox"/> Parafusos											
Outros: _____											
Itens faltando: _____											
Responsável: _____ SAÍDA Dia: ____/____/____ H.: ____:____											
<input type="checkbox"/> Modelo de trabalho	<input type="checkbox"/> Moldeira/Moldagem	<input type="checkbox"/> Antagonista	<input type="checkbox"/> Trabalhos								
<input type="checkbox"/> Registro interoclusal	<input type="checkbox"/> Dentes	<input type="checkbox"/> Componentes/Implantes	<input type="checkbox"/> Articulador								
<input type="checkbox"/> Parafusos											
Outros: _____											

Também foi observado que poderia ser feito um protocolo processual para melhor aproveitamento do software da organização com uma espécie de passo-a-passo que poderia ser acompanhado para que o usuário não pule etapas na entrada de um serviço.

Tendo como base o documento protocolado do processo de novo serviço, foi desenvolvido um fluxograma processual para que fosse facilitado a compreensão e seguimento do processo de forma mais simples e prática na figura 10.

Figura 10 - Fluxograma Processual



Ao observar as tarefas diárias e o gerenciamento dos processos dentro do laboratório vê-se necessário o aprimoramento do estudo que diz respeito a Matriz SWOT que já havia sido realizado na organização, e será refeito para pormenorizar os próximos passos a serem dados, observando os pontos fortes e fracos da organização.

Foi identificado adicionalmente que os pontos fortes consistem em uma qualidade de produto como um grande diferencial da empresa com técnicas desenvolvidas a partir do conhecimento agregado do Doutor responsável que é protético e dentista implantodontista, porém, vale destacar que ainda no ambiente interno os pedidos permanecem muito tempo parados antes de serem de fatos pegos para serem confeccionados, o que entraria dentro dos pontos fracos, onde também é visível a deficiência de controles internos por falta de documentação e a própria subutilização do software comprado. Há também uma deficiência no controle interno dos serviços executados e controles de produção que terão ajustes para melhor com a aplicação do *check list* já descrito anteriormente.

No ambiente externo, um ponto relevante a ser adicionado é que, devido à alta concentração de clientes na área, também haviam muitos protéticos *freelancers* e pequenas empresas, o que diluía o mercado potencial de clientes alvos. Por outro lado, foi verificado que há poucas empresas grandes e conhecidas no setor que não é muito desenvolvido. Outro ponto importante que já havia sido identificado do ambiente externo é o custo flutuante dos materiais, porém, vale ressaltar que algumas empresas brasileiras que produzem materiais semelhantes podem ser analisadas em períodos que a moeda estrangeira se encontre em alta.

Vale também destacar um importante fator típico do setor que os clientes de laboratório (dentistas e clínicas) não possuem, de forma geral, prazos para pagamento, prática essa que se caracteriza, segundo os donos, como comum no setor atuante. Através dos dados adquiridos foi gerada uma matriz conforme segue:

Figura 11 - Tabela de dados adicionais da Matriz Swot

SWOT	POSITIVO	NEGATIVO
AMBIENTE INTERNO	STRENGTHS - Experiência prótese x dentista avançada; - Comunicação de igual com o cliente.	WEAKNESSES - Reorganização de prazos; - Deficiência de processos sistematizados;
AMBIENTE EXTERNO	OPPORTUNITIES - Poucos concorrentes profissionalizados; - Área de cobertura com grande concentração de clientes.	THREATS - Clientes acostumados a rolarem dívidas sem prazo de pagamento;

Fonte: elaborado pelo autor

É de se notar que apenas o preenchimento do quadro da Matriz SWOT é um bom primeiro passo, porém, não é relevante para uma organização. Isto é, de nada serviria apenas esses dados sem traçar possíveis estratégias para se lidar com a situação e criar mudanças efetivas na organização. Dessa forma, foi recomendado a seguinte implementação:

Figura 12- Matriz estratégica da Swot

Ambiente Interno		FORÇAS	FRAQUEZAS
		Qualidade do produto; Comunicação de igual com o cliente.	Deficiência de processos sistematizados; Controles de produção
Ambiente Externo			
OPORTUNIDADES	Poucos concorrentes profissionalizados; Área de cobertura com grande concentração de clientes.	Realizar campanhas de marketing com possíveis clientes, divulgando a qualidade do trabalho e melhor comunicação. Oferecer canais de comunicação alternativos de contato como <i>site, e-mail, facebook, instagram e whatsapp</i> .	Sistematizar o processo de triagem de trabalhos com fluxograma do processo e melhorar a organização de atividades com organograma da organização. Implementar a melhor utilização do software PróteseNext para controle geral de lançamento.
AMEAÇAS	Clientes acostumados a rolarem dívidas sem prazo de pagamento; Custo flutuante com variação cambial.	Criar de um método de cobrança para tornar o processo burocrático e adaptar clientes em médio prazo à pagamento mensais.	Utilizar um controle de cotação de preços de materiais com fornecedores variados, gerando aumento da carteira de opções para o mesmo material, reduzindo custos de compras.

Fonte: elaborado pelo autor

Como forma de conhecimento das forças externas à organização que influenciavam sua evolução, desenvolveu-se uma análise das Cinco Forças de Porter e foi desenvolvida uma tabela para melhor visualização desses dados:

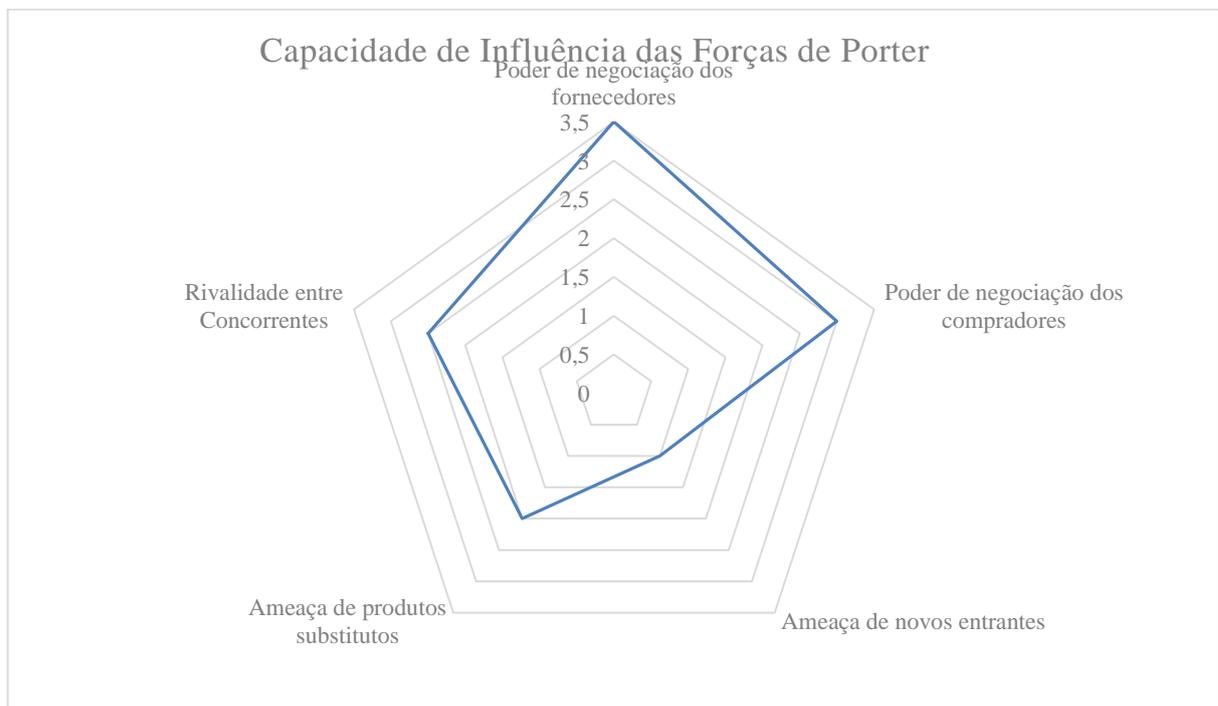
Figura 13 – Cinco Forças de influência de Porter

Poder de negociação dos fornecedores	Poder de negociação dos compradores	Ameaça de novos entrantes	Ameaça de produtos substitutos	Rivalidade entre Concorrentes
3,5	3	1	2	2,5

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados acima foram apurados mediante uma consulta quanto a percepção dos empreendedores da empresa. Utilizando-se as cinco forças de Porter, mediante as leituras contextuais dos donos da organização, pôde-se chegar a conclusão dos números apresentados. Assim ao tratar os dados acima como ponto de partida para a evolução organizacional, a tabela reflete a importância de todo o corpo teórico sendo colocado em prática através das observações e implementações das ferramentas estratégicas e de controle.

Figura 14 - Capacidade de influência das Forças de Porter⁴



Fonte: elaborado pelo autor

⁴ Figura 14: Consulta quanto a capacidade de influência das Forças de Porter na percepção dos empreendedores.

A partir dos dados e análises realizadas pode-se concluir que a melhor estratégia a ser adotada, de acordo com os estudos de Porter (2004), seria a de diferenciação:

Figura 15 - Vantagens



Fonte: PORTER (2004)

Com o intuito de gerar diferenciação, o melhor seria oferecer a comunicação com o cliente (dentista) direto com um consultor em prótese, realizada pelo gerente de produção, que possui conhecimento dos termos técnicos que protéticos em geral não são acostumados. A partir desse tópico é que poderia ser gerada uma vantagem competitiva para a organização.

Para melhoramento do controle interno da organização foi elaborado um documento de controle preenchido pelo próprio funcionário operacional que deve ser anotado tudo que foi feito. Dessa forma, tem-se o controle melhor da produção de cada um e assim podendo ser analisado a *performance* separada de cada colaborador. O documento consiste em preenchimento de dados simples que devem ser contabilizados com periodicidade fixa.

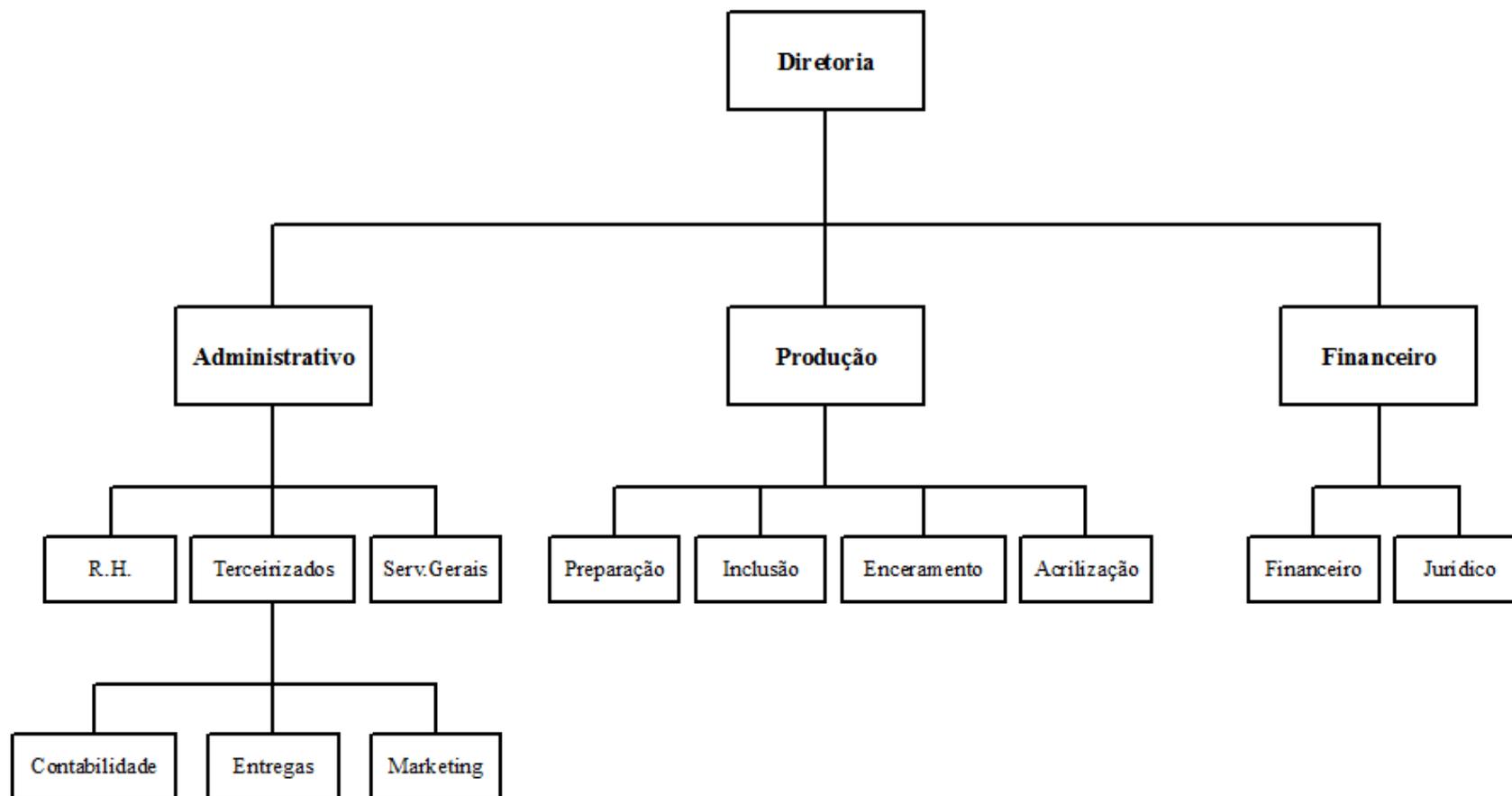
Figura 16- Listagem

LISTA DE TRABALHOS EXECUTADOS					
NOME:				MÊS/ANO:	
DATA	Nº PEDIDO	DENTISTA	PACIENTE	COR	TRAB. EXECUTADO

Fonte: Elaborado pelo autor

Além, ainda sobre o controle interno da organização foi feito uma análise organizacional de sua disposição, pois *conflitos internos* geravam discordâncias generalizadas e apenas com intervenção dos donos da empresa que o conflito era resolvido. Imaginando-se um possível melhoramento para esses casos, foi utilizado o Organograma Estrutural para que houvesse melhor atenção à conflitos sem intervenção dos donos para todo tipo de conflito organizacional, como ficou disposto na figura 17.

Figura 17 - Organograma Estrutural



Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda visando a gerenciamento interno da empresa, foi elaborado um documento de controle de insumo, devido ao fato de ter sido observado que muitas vezes quando um insumo era solicitado na hora de ser usado é que se tinha conhecimento que o mesmo havia acabado. Com a falta de controle do estoque, foi elaborado um documento para preenchimento durante alguns meses para se precisar um ponto mínimo para ser feito outro pedido:

Figura 18 - Protocolo de Retirada de Insumos

PROTOCOLO DE RETIRADA DE INSUMO					
PRODUTO:			PONTO DE PEDIDO:		
DATA	Nº PEDIDO	FUNCIONÁRIO	RETIRADA	ESTOQUE ATUAL	OBSERVAÇÃO ADICIONAL

Fonte: elaborado pelo autor

A planilha é um documento inicial para uma análise posterior com o intuito de ser melhorada e adquirir-se um melhor controle, onde poderá se precisar qual o melhor número para um estoque mínimo de pedido e qual a frequência da retirada desses insumos. Após os dados serem adquiridos, recomenda-se um sistema manual de controle de estoque no formato **PEPS** (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai).

Após a análise de todo o conteúdo teórico e qualitativo por este estudo apresentado, pode-se afirmar que, a conclusão desta pesquisa, se deu de forma satisfatória. A empresa teve seus processos críticos analisados e foram indicadas ferramentas para sua reestruturação, de maneira que possa ser utilizado como suas estratégias, sua missão, valores e metas, juntamente com as soluções tecnológicas de sistemas de informação e comunicação para divulgar a marca da empresa em âmbito nacional. Além disso, mostraram-se ferramentas robustas e que serão de grande valia no desenvolvimento do ERP futuro.

Pôde-se observar que todo o referencial teórico utilizado como alicerce para este trabalho se mostrou eficiente, uma vez que as melhorias de processos aqui propostas resultaram em ganhos expressivos para a empresa e na implementação do suporte e melhoramento processual da organização.

Com a implementação das soluções e a verificação de sua eficácia no objeto de estudo, será possível estabelecer o melhoramento constante gerado pela ferramenta PDCA - Ciclo de Deming, que busca o melhoramento contínuo da organização e de seus processos, visando assim, aumentar a confiança dos clientes e expandindo o suporte como um serviço diferenciado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da coleta de dados conseguiu firmar a elaboração de ferramentas administrativas e a estratégia competitiva na organização. Os resultados se mostraram pertinentes a serem aplicados e presentes no contexto organizacional em que ela se encontra. A implantação da nova estratégia no cenário foi caracterizada e é possível considerar válido a identificação de parâmetros dos quais os benefícios potenciais que a introdução de ferramentas de controle e análise estratégica pode proporcionar ao laboratório de prótese dentária em estudo.

Todos os esforços empreendidos neste trabalho buscaram responder ao seguinte problema: quais os benefícios potenciais que a introdução de ferramentas de controle e análise estratégica poderá propiciar a um laboratório de prótese dentária?

A introdução das ferramentas apresentadas gerou um levantamento mais sistemático e mais fidedigno de informações, favorecendo o diagnóstico interno sobre acertos (que devem ser preservados) e sobre possibilidades de aprimoramento, que devem merecer absoluta atenção dos gestores. Em paralelo, ampliou-se a capacidade da organização de realizar planejamento, de dividir responsabilidades e de alinhar cadeias de autoridade e, por fim, a padronização de processos poderá traduzir-se em redução de complexidade operacional, de um lado, e em confiabilidade mercadológica, de outro. Em síntese, as melhorias gerenciais favoreceram a profissionalização da gestão (atividade meio), que trará benefícios à prestação dos serviços de suporte odontológico (atividade fim).

No levantamento dos objetivos específicos, ao discutir os fundamentos dos instrumentos de controle e análise estratégica, foi analisado que apesar de ser potencialmente útil a organização, sua aplicação não se dá integralmente, uma vez que as ferramentas precisam ser adaptadas para se adequar à estrutura da organização e suas variáveis humanas. O que nos leva ao aspecto característico do laboratório de prótese dentária, onde foi analisado a estrutura e rotina da organização, onde se gerou o maior esforço, já que não haviam processos sistemáticos e cada operação se dava de forma irregular – sem padronização.

Durante o processo de observação foram encontradas dificuldades quanto a colaboração de alguns profissionais da organização, envolvendo principalmente a dúvida na liberação de informações da organização pelos envolvidos com a gestão. Em paralelo, o grande volume de documentos a serem analisados em espaço de tempo relativamente curto, impediu a análise minuciosa de algumas fontes.

Vale como cunho de informação que o levantamento das informações que tangenciaram esse trabalho tornou uma experiência do quão dificultoso foi inserir ferramentas teóricas da administração e torna-las práticas no dia-a-dia empresarial. A principal barreira a ser considerada é a resistência dos funcionários, que porventura já acostumados à sua rotina, tiveram dificuldades para adaptar-se à controles e anotações que não faziam anteriormente. Mostrando que na prática, fazer uma análise da organização, apesar da ferramenta ser assertiva e de melhoria, nem sempre se torna uma tarefa passo-a-passo de fácil aplicação.

A experiência em tornar prático um trabalho desses adicionou conhecimento necessário de se entender que mudanças administrativas não ocorrem de forma esperada e que é necessária observação a longo prazo que as ferramentas irão gerar. É importante destacar que principalmente para os gestores e sócios da organização que essas ferramentas terão resultados a longo prazo e que à curto prazo a mudança não é diretamente relevante, uma vez que sua aplicação de forma concreta e fidedigna só ocorre com o tempo.

Acredita-se que, como indicação de trabalhos futuros, seja pertinente o estudo e análise da melhoria do processo de produção com aplicação de ferramentas de controle de qualidade e aferição estatística de erros e problemas no processo de confecção das próteses odontológicas. Isto fará com que, além do melhoramento do processo, sejam identificadas possíveis causas de prejuízos com perdas de materiais e diminuição de erro humano na produção.

Ferramentas como Gráfico de Pareto, Histograma Estatístico e Diagrama de Ishikawa podem ser adaptados e utilizados de forma ampla a tentar diminuir custos e focar em procedimentos de melhores retornos à organização, podendo ser explorado ainda mais o potencial da empresa e tornando-a mais lucrativa.

Entende-se que o estudo possuiu estrutura e planejamento específicos, mas que podem se encaixar, de forma análoga, em outras empresas do mesmo setor ou até mesmo de outros setores de relativa semelhança.

No que diz respeito ao segmento estudado, que pode ser considerado de ação complementar à atividade odontológica, o mercado ainda se encontra pouco profissionalizado, acarretando grandes possibilidades de profissionalização, ganho e crescimento.

6 REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.
- CARVALHO, M. M.; ROTONDARO, R. **Qualidade em serviços**. In: CARVALHO, M.M. de et.al.: **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CAVALCANTI, Renata Veiga Andersen; BIANCHINI, Esther Mandelbaum Gonçalves. **Verificação e análise morfofuncional das características da mastigação em usuários de prótese dentária removível**. Rev. CEFAC, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 490-502, Dec. 2008
- CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- DRUCKER. P. **Administração: responsabilidades, tarefas, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- DUSI, C. S. C. O. **Estratégia: conceitos**. Apostila utilizada na disciplina de planejamento estratégico. Juiz de Fora: UFJF, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2010.
- D'AVILAI, Sérgio; *et al.* **Perfil do técnico de prótese dentária no município de Campina Grande-PB**. Odontol. Clín.-Cient. (Online) vol.9 no.4 Recife Dez. 2010.
- GÜNTHER, H. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?** Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 22, n. 2, p. 201-210, mai/jun 2006.
- JACOBI, Antônio Breno. **Implementação do Planejamento Estratégico Funcional: estudo de caso em uma Indústria de Bebidas**. Centro de tecnologia da Engenharia de Produção. UFSM, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1975.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MACHADO, Rosemília Milet Passos; *et al.* **Condição de envio dos modelos de trabalho e comunicação entre Cirurgiões-Dentistas e técnicos em prótese dentária do município de Aracaju-Sergipe na confecção de prótese fixa metalocerâmica.** *Odontol. Clín.-Cient.* (Online), Recife , v. 9, n. 3, set. 2010 .

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia.** 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONAHAN, T.; FISHER, J. A. **Benefits of observer effects: lessons from the field.** *Qualitative Research.* London, v. 10, n. 3. 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E.. **Competição.** 8ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva.** 2ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REBOUÇAS, Djalma. **Teoria Geral da Administração.** 2ªed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Dissertação (Mestrado), 2001.

TANURE, Marcos S.; SANTOS, Gilmar J. **Administração: Princípios teóricos e Práticos.** Juiz de Fora: UFJF, 2013

TJORA, A. H. **Writing small discoveries: an exploration of fresh observers' observations.** *Qualitative Research*, London, Trad. Paulo Roberto Alcantra, 2006. v. 6, n. 4, p. 429-451, 2006.

VITURINO, Gabriela. CFO (Conselho Federal de Odontologia). Departamento de Comunicação do CFO. **Cresce o número de implantes dentários no Brasil.** 2014. Disponível em: <http://cfo.org.br/todas-as-noticias/cresce-o-numero-de-implantes-dentarios-no-brasil/>. Acesso em: 02/07/2016.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: PioneiraThomson Learning, 2002.