

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CCSA - Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios

Oportunidade no segmento educacional

Camilla de Castro Ferreira Magdaleno

São Paulo

2018

Camilla de Castro Ferreira Magdaleno

Oportunidade no segmento educacional

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios, para obtenção do título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Franklin

São Paulo

2018

M238o Magdaleno, Camila de Castro Ferreira.
Oportunidade no segmento educacional. / Camilla de Castro Ferreira
Magdaleno.
71 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de negócios) – Universidade Presbiteriana Mackenzie,
São Paulo, 2018.

Orientador: Marcos Antonio Franklin.

Bibliografia: f. 70-71.

1. Instituição de ensino. 2. Oportunidade de mercado. 3. Análise de
mercado. 4. Modelo de negócio I. Franklin, Marcos Antonio, *orientador*.
II. Título.

CDD 658.8

Bibliotecário Responsável: Silvania W. Martins – CRB 8/ 7282

CAMILLA DE CASTRO FERREIRA MAGDALENO

OPORTUNIDADE NO SEGMENTO EDUCACIONAL

Trabalho de Conclusão apresentado ao Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito à obtenção de título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios.

Aprovada em 10 de Agosto de 2018.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Marcos Antonio Franklin
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Adilson Caldeira
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof.ª Dr.ª Vivian Iara Strehlau

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Professora Dra. Maria Cristina Triguero Veloz Teixeira**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr. Adilson Aderito da Silva**

**Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de
Empresas
Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho não seria possível sem o estímulo, colaboração e orientação de importantes pessoas e instituições.

Agradeço à Universidade Presbiteriana Mackenzie, pelo acolhimento e pela construção de um ambiente educacional e familiar fundamental no desenvolvimento profissional e pessoal dos educandos;

Ao Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes e a todos os professores que constituem o Programa do Curso de Mestrado em Administração do Desenvolvimento de Negócios, pela oportunidade, confiança, motivação e disseminação do conhecimento, promovendo a reflexão e o desenvolvimento profissional e pessoal de todos;

Ao Professor Marcos Antonio Franklin, meu orientador, pelos ensinamentos e incentivo à produção deste trabalho, contribuindo com maestria na organização das informações, ideias e objetivos propostos, e na administração dos sentimentos e anseios despertados durante o desenvolvimento deste trabalho;

Aos Professores Adilson Caldeira e Vivian Iara Strehlau por participarem da banca de qualificação e contribuírem brilhantemente, com recomendações e aplicações práticas de referenciais teóricos e experiências, que cooperaram com a evolução do trabalho;

Aos colegas do curso que me possibilitaram, com o compartilhamento de suas experiências profissionais e pessoais, conhecer novas possibilidades de mercado e despertar para sonhos e oportunidades;

Ao Professor Danilo Antonio Duarte, pelo tempo despendido no acompanhamento do desenvolvimento do projeto e pelas ricas contribuições;

À Diretoria da APCD-IESP/FAOA, por acreditar e proporcionar a realização deste projeto profissional e pessoal;

Ao Denis Magdaleno, meu esposo, aos meus pais, José Ferreira e Luiza Ferreira, e aos meus familiares e amigos que me apoiaram, incentivaram, compreenderam os momentos de ausência e torceram comigo a cada fase conquistada. Muito obrigada pelo amor!

A minha equipe de trabalho, que com muito carinho, me incentivou a prosseguir!

RESUMO

Por meio deste projeto, de acordo com a abordagem de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), foi apresentada uma oportunidade para a abertura de uma instituição de ensino superior em odontologia, denominada FAOA - Faculdade de Odontologia da APCD - Associação Paulista de Cirurgiões-Dentistas, uma associação de classe que, por intermédio do incentivo e promoção ao desenvolvimento profissional, se destacou pela qualidade em seus cursos de pós-graduação. Em função da limitação pela legislação educacional regida pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), que permite a oferta de cursos de graduação e pós-graduação por instituições de ensino superior, sofreu o impacto financeiro da necessidade de parceria com uma instituição de ensino para certificação dos cursos. Diante da realidade e potencial organizacional da APCD e das mudanças na legislação educacional, a associação identificou a oportunidade de promover uma odontologia inovadora por intermédio de tecnologias como, por exemplo, utilização de softwares para controles pedagógicos, bases de dados para pesquisas, avaliações de aprendizado aplicadas em tempo real, aulas em 3D, equipamentos tecnológicos para produção de imagens radiográficas e confecção de protótipos para aprendizado prático, a fim de atender aos complexos procedimentos e que demandam uma formação de profissionais diferenciados, com qualidade na *performance* das diversas especialidades da área e promoção de uma odontologia aplicada em *prol* da comunidade em geral por meio de sua própria instituição de ensino. A apresentação do resultado da análise de mercado, a definição das políticas e diretrizes institucionais e a elaboração de um modelo de negócio, permitiram a administração da instituição e subsidiaram decisões inerentes ao futuro da FAOA. Neste sentido, para viabilizar a oportunidade no segmento educacional foram desenvolvidas cinco propostas de soluções: implementação da missão, visão, valores, objetivos, políticas e diretrizes institucionais, implantação do núcleo de atendimento ao discente (NAD), implantação do núcleo de pesquisa, extensão e pós-graduação (NuPEP), reformulação das estratégias de marketing e contratação de uma empresa para desenvolvimento de pesquisas no mercado educacional, com as respectivas potencialidades de ganho e seus custos. Dessa forma, a experiência que foi adquirida neste trabalho poderá ser compartilhada e replicada, servindo como base para decisões de outras empresas de diferentes segmentos.

Palavras chaves: Instituição de ensino superior; oportunidade de mercado; modelo de negócio.

ABSTRACT

Through this project, according to the approach of Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017), an opportunity was presented for the opening of a higher education institution in dentistry, called the School of Dentistry of the APDS-Association Paulista of Dental Surgeons, a class association that, through incentive and promotion to professional development, stood out for quality in its graduate courses. Due to the limitation by educational legislation governed by the Ministry of Education and Culture (MEC), which allows the provision of undergraduate and graduate courses by higher education institutions, has suffered the financial impact of the need for partnership with a Educational institution for certification of courses. Given the reality and organizational potential of APDS and the changes in educational legislation, the association identified the opportunity to promote innovative dentistry by means of technologies such as the use of software for pedagogical controls, research databases, real-time applied appraisals, 3D lessons, technological equipment for radiographic imaging, and the making of prototypes for practical learning. order to meet the complex procedures and require a formation of differentiated professionals, with quality in Performance of the various specialties of the area and the promotion of a dentistry applied for the benefit of the community in general through its own educational institution. The presentation of the result of the market analysis, the definition of the institutional policies and guidelines and the elaboration of a business model, allowed the administration of the institution and subsidized decisions inherent to the future of the school. In this sense, to enable the opportunity in the educational segment five proposals of solutions were developed: implementation of the mission, vision, values, objectives, policies and institutional guidelines, implementation of the Core of Attendance to the Student, implementation of the Core of Research, Extension and Postgraduate, Reformulation of marketing strategies and hiring of a company to develop research in the educational market, with their respective earning potential and costs. In this way, the experience that was acquired in this work can be shared and replicated, serving as the basis for decisions of other companies from different segments.

Keywords: Higher Educational Institution; Market Opportunity; Business Model.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1.	Situação – Oportunidade	12
1.2.	Antecedentes.....	14
1.3.	Solução Adotada.....	15
1.4.	Objetivo do trabalho	18
2.	CONTEXTO DE REALIDADE INVESTIGADA	19
2.1.	A empresa, o negócio e o mercado	19
2.1.1.	A empresa APCD.....	19
2.1.2.	O negócio APCD	19
2.1.3.	O mercado de ensino - Graduação.....	21
2.1.4.	O mercado – Pós-graduação <i>Lato Sensu</i> e Extensão	26
2.2.	Contexto histórico.....	29
3.	ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE.....	29
3.1.	Passos do processo.....	29
3.2.	Apoios ao processo e sua continuidade	30
4.	DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE.....	31
4.1.	Oportunidade tratada	31
4.2.	Mapeamento da situação	32
4.2.1.	Métodos e técnicas utilizadas	32
4.2.2.	Coleta de informações internas e externas	34
4.2.3.	Análise das informações obtidas	35
5.	PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	36
5.1.	Alternativas para a solução.....	38
5.1.1.	Alternativa – Estruturação da Visão, Missão e Valores	38
5.1.2.	Alternativa – Definição das estratégias da FAOA.....	39
5.2.	Ganhos com a solução	42
5.2.1.	Alternativa – Construção dos Objetivos, Políticas e Diretrizes Institucionais	42
5.2.2.	Alternativa – Implantação das estratégias da FAOA e criação de um plano estratégico.....	44
5.2.2.1.	Quadro do Modelo de Negócio	48
5.2.2.1.1.	Elementos do Modelo de Negócio.....	48
5.2.2.1.2.	CANVAS - Cenário FAOA.....	50
5.2.2.1.3.	Cadeia de valor para o cliente.....	52

5.2.2.1.4. Recursos, capacidades e competências.....	54
6. PLANO DE AÇÕES	58
6.1. Ações a serem implementadas.....	58
6.1.1. Proposta de implementação da Missão, Visão, Valores, Objetivos, Políticas e Diretrizes Institucionais.....	59
6.1.1.1. Orçamento: investimentos e custos	60
6.1.2. Proposta de implantação do Núcleo de Atendimento ao Discente (NAD).....	60
6.1.2.1. Orçamento: investimentos e custos	62
6.1.3. Proposta para implantação do Núcleo de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação.....	63
6.1.3.1. Orçamento: investimentos e custos	64
6.1.4. Proposta de parceria com empresa de marketing	64
6.1.4.1. Orçamento: investimentos e custos	66
6.1.5. Proposta para contratação de empresa para pesquisa de mercado.....	67
6.1.5.1. Orçamento: investimentos e custos	68
7. CONSIDERAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES	68
8. BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos Cursos de Pós-graduação e Extensão da FAOA.....	16
Quadro 2 - Áreas de atuação do Cirurgião-Dentista.....	20
Quadro 3 - O relógio estratégico: opções de estratégia competitiva.....	42
Quadro 4 - Visão baseada em recursos.....	56
Quadro 5 - Proposta para implantação da Missão, Visão, Valores, Objetivos, Políticas e Diretrizes Institucionais.....	59
Quadro 6 - Proposta para implantação do Núcleo de Atendimento ao Discente (NAD).....	61
Quadro 7 - Proposta para implantação do Núcleo de Pesquisa, extensão e Pós-graduação (NuPEP).....	63
Quadro 8 - Proposta para reformulação das estratégias de marketing.....	65
Quadro 9 - Proposta para contratação de empresa para pesquisa de mercado.....	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O ambiente de marketing.....	22
Figura 2 – Cirurgiões-Dentistas por região em 2016	27
Figura 3 – Cirurgiões-Dentistas participantes de eventos da APCD por região.....	28
Figura 4 – Análise <i>SWOT</i> APCD.....	35
Figura 5 – Implementação estratégica	38
Figura 6 – As três estratégias genéricas de Porter	41
Figura 7 – Relógio da estratégia de Bowman.....	41
Figura 8 – Plano estratégico	47
Figura 9 – Representação do ambiente para desenvolvimento do Modelo de Negócio Canvas	48
Figura 10 – Análise CANVAS FAOA	50
Figura 11 – Cadeia de Valor.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características do Curso de Graduação em Odontologia da FAOA aprovadas pelo MEC.....	15
Tabela 2 - Cursos de Graduação e Pós-graduação <i>Lato Sensu</i> ofertados pela FAOA.....	17
Tabela 3 - Principais concorrentes.....	25
Tabela 4 - Quantidade de cirurgiões-dentistas registrados no CRO por Estado em 2016.....	26
Tabela 5 - Quantidade de cirurgiões-dentistas que participaram de eventos científicos da APCD entre os anos de 2014 e 2016.....	27
Tabela 6 - Corpo docente do Curso de Graduação em Odontologia da FAOA.....	45
Tabela 7 - Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeira.....	57
Tabela 8 – Orçamento para implantação das diretrizes institucionais.....	60
Tabela 9 – Orçamento para implantação do Núcleo de Atendimento ao Discente (NAD).....	62
Tabela 10 – Orçamento para implantação do NuPEP.....	64
Tabela 11 – Orçamento para campanha de divulgação.....	66
Tabela 12 – Orçamento da prestação de serviço de pesquisa de mercado.....	68

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão foi desenvolvido com base na metodologia de trabalhos práticos que foca a solução de problemas empresariais e o aproveitamento de oportunidades (PSPE/AO). Ressalta-se que o recorte deste trabalho foi em aproveitamento de oportunidades (AO) segundo Marcondes *et al.* (2017).

Para tanto, gerada a partir da identificação de uma oportunidade no segmento educacional, diante da *expertise* adquirida por uma entidade de classe que sempre atuou em *prol* do desenvolvimento profissional, científico e social da categoria, foi criada e desenvolvida uma instituição de ensino na área da Odontologia. Por meio de propostas inovadoras, e um tanto ousadas, considerando as práticas aplicadas pela concorrência, foram estabelecidas as linhas de orientação para as atividades a serem desenvolvidas na FAOA (Faculdade de Odontologia da APCD – Associação Paulista de Cirurgiões-Dentistas), representando de forma concomitante, a continuidade e a ruptura de como será o modelo de gestão da inovação com o eixo central na integração da tecnologia e mercados.

O estudo foi concebido para propor soluções e meios para consolidar a FAOA, a fim de responder às mudanças propostas para cursos nos modelos educacionais, e pensado de forma a integrar todas as iniciativas do projeto, assim como a elaboração de novas estratégias, para a implantação de um sistema que possa atender à demanda de todas as Unidades Educacionais potenciais, que possuem peculiaridades em cada uma de suas regiões, e dificuldades tecnológicas que deverão ser superadas para a implantação do cenário aqui apresentado.

1.1. Situação – Oportunidade

Atualmente, observa-se a crescente demanda por profissionais que se adaptem às mais diversas condições do mercado e empreguem sua força de trabalho de forma multifuncional, agregando valor às suas atividades e à prática organizacional e social. Martens e Freitas (2008) apresentam que, em geral, as Instituições de Ensino preparam seus alunos para um mercado de trabalho formal, com acesso ao conhecimento específico da sua área de formação, sem aprofundar em práticas diferenciadas para a atuação, que permitam qualificação para um mercado dinâmico, globalizado e com avanços tecnológicos.

A Odontologia faz parte dos cursos de formação que necessitam incorporar a tecnologia como ferramenta auxiliar no ensino e no aprendizado, bem como competências

empreendedoras e organizacionais. O uso das tecnologias de informação e comunicação é uma prática de crescente importância na área odontológica, pois permite que novas mídias educacionais proporcionem aos estudantes o exercício da capacidade de procurar e selecionar informações, aprender de forma independente e solucionar problemas de maneira autônoma.

A APCD, com cento e sete anos de existência e Sede na Cidade de São Paulo, possui como objetivos a promoção da integração da classe, o investimento na capacidade do profissional e a oferta de serviços com mais qualidade na área de saúde bucal à população. Atuando diretamente na formação do cirurgião-dentista por meio da sua Escola de Aperfeiçoamento Profissional (EAP), fundada em julho de 1955, propiciou a oferta de cursos de pós-graduação, atualização e aperfeiçoamento, nas diversas especialidades da odontologia. Ao exercer suas atividades com foco nas demandas de uma classe específica, antecipando-se na descoberta e aplicação de alternativas para regulamentação e prática da profissão, proporcionou o desenvolvimento e aprimoramento do conhecimento, técnicas e infraestrutura, ocasionando o reconhecimento pela sociedade de uma entidade ativa em benefício da categoria.

A forte atuação possibilitou à APCD o aumento no número de associados, a expansão da atividade no Estado de São Paulo, com a criação de oitenta e nove regionais em diferentes cidades, e a abertura de quarenta e sete escolas, em regionais, com divisões demográficas previamente estabelecidas. Com o crescente número de cirurgiões-dentistas que buscam na APCD seu aprimoramento profissional, a necessidade de ofertar cursos de pós-graduação *Lato Sensu*, denominação de cursos de especialização com características que serão apresentadas no quadro 1 da página 16, ficou clara, e a análise das alternativas para atender a essa demanda, necessária. Em meados de 2012, após avaliação do mercado, dos custos de transação com alianças estratégicas, da perspectiva da receita e dos benefícios proporcionados a categoria, foi estabelecida a ampliação do nicho de mercado por meio de parceria com uma Instituição de Ensino Superior (IES), responsável pela certificação dos cursos. Dessa forma, a APCD continuou cumprindo seu papel de incentivo ao desenvolvimento do profissional.

Porém, determinada a atuar com seriedade, transparência, ética e respeito à legislação, à Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, ao Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, revogado pelo Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, e demais Leis e Portarias emitidas pelo Ministério da Educação (MEC) onde se determina que somente Instituições de Ensino Superior (IES) credenciadas são habilitadas a ofertar cursos de pós-graduação, a APCD criou em 2015 a APCD-Instituição de Ensino Superior e Pesquisa, mantenedora da Faculdade de Odontologia da APCD, credenciada pela Portaria Ministerial nº

1.297, de 7 de novembro de 2016, mantendo sob seu domínio o poder de certificar os cursos, eliminando o oportunismo da Instituição parceira. Neste momento, encerrou-se a atividade da EAP, transferindo a administração do passivo para a APCD-IESP.

Portanto, foi identificada a oportunidade de evolução da EAP para uma IES e as atividades estruturadas em um plano estratégico para o desenvolvimento das ações propostas neste projeto.

1.2. Antecedentes

Formada e dirigida por cirurgiões-dentistas atuantes nas diversas áreas da odontologia, a APCD retrata em sua história a importância da sua participação junto aos órgãos governamentais, ao desenvolvimento de técnicas inovadoras e as descobertas científicas que proporcionaram a evolução da Odontologia.

A atualização e o aperfeiçoamento profissional e científico fazem parte dos objetivos da entidade, que sedia diversos congressos de especialidades e um congresso reconhecido mundialmente como “Congresso Internacional de Odontologia de São Paulo – CIOSP”, realizado há mais de cinquenta anos. Além de atividades associativas e científicas, a APCD também promove eventos culturais, esportivos, assistenciais, sociais e de lazer, com foro e sede na cidade de São Paulo, que consolida seu propósito de existência.

A criação da Escola de Aperfeiçoamento Profissional (EAP) em 1955, marcou a introdução e participação da entidade no ensino, focada em capacitar o profissional graduado em odontologia para práticas regulamentadas e modernas. O crescimento da escola, a ampliação da área de atuação e o aumento de participação no mercado, ocasionou a tomada de decisão pela transformação da EAP em uma IES, apta a atuar e certificar os cursos de Graduação em odontologia e Pós-graduação.

Durante o processo de autorização da Instituição FAOA, tornou-se pública a experiência semelhante realizada pela Sociedade Beneficente Albert Einstein, que desde sua criação, há sessenta anos, acredita e investe no ensino por meio da formação e capacitação de profissionais da área da saúde. Em 1989 foi criada a Faculdade de Enfermagem e a Escola Técnica do Einstein. Em 2004 iniciou programas de Pós-graduação e Residência Médica. Entretanto, com a necessidade de integrar as iniciativas e traçar um plano de desenvolvimento, foi criado o Centro de Educação em Saúde Abram Szajman (CESAS) que impulsionou o Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa (IIEP). A Faculdade de Medicina foi autorizada pelo MEC em 2 de julho de 2015, com nota máxima, e cursos de Pós-graduação e

Extensão passaram a ser ofertados de acordo com as normas estabelecidas pela legislação educacional (<https://www.einstein.br/ensino>, 2018).

1.3. Solução Adotada

Partindo do princípio da experiência na área odontológica e a *expertise* da APCD, credenciou-se em novembro de 2016, no MEC, a Faculdade de Odontologia da APCD - FAOA, instituição de ensino comprometida a atuar nos níveis de Graduação e Pós-graduação, *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*. Em dezembro de 2016 a faculdade foi oficialmente inaugurada e iniciou-se, então, o processo seletivo para formação da primeira turma de Graduação, realizado pela Fundação para o Vestibular da Universidade Estadual Paulista - VUNESP. Anualmente serão realizados novos processos seletivos para o curso de Graduação em Odontologia.

O MEC define que os cursos de graduação são abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio, ou equivalente, e tenham sido classificados em processo seletivo. Os cursos conferem diploma aos concluintes e podem ser classificados como:

- Bacharelado: grau acadêmico concedido a uma pessoa concluinte de um curso superior que adquiriu competências em determinados campos do saber para o exercício de atividade acadêmica ou profissional;
- Licenciatura: grau acadêmico concedido ao concluinte de um curso superior com foco na preparação do estudante para dar aula como professor na educação básica, com matérias específicas, mais focadas em aspectos pedagógicos;
- Tecnólogos: cursos com duração de dois anos, que possuem um objetivo bastante específico em determinadas áreas do saber.

O curso de Graduação em Odontologia da FAOA é classificado como Bacharelado e possui a proposta de formar profissionais com competências e habilidades para atuação acadêmica e/ou profissional na área. A Tabela 1 descreve as características do curso de Graduação da FAOA aprovado pelo MEC.

Tabela 1: Características do Curso de Graduação Odontologia da FAOA aprovadas pelo MEC

Curso	Grau	Tipo	Turno	*Nº de vagas aprovadas	Carga horária
Odontologia	Graduação	Bacharelado	Integral	80	5.400h

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Os cursos de Pós-graduação e Extensão ofertados pela FAOA possuem características definidas e cargas horárias estabelecidas de acordo com as diretrizes do MEC e da Instituição, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Características dos Cursos de Pós-graduação e Extensão da FAOA

CARACTERÍSTICAS DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO		
CURSOS	CARACTERÍSTICAS	CARGA HORÁRIA
CURSOS LIVRES	Enquadra-se na modalidade de educação não-formal, cujo objetivo é proporcionar a um público diverso conhecimentos que lhe permitam profissionalizar-se. Ele não possui valor acadêmico e não confere diploma específico, pois suas ações pedagógicas possuem caráter teórico e prático (laboratorial e/ou demonstrativo). As atividades clínicas não se aplicam a esses casos. Sendo assim, é de suma importância a divulgação como “ Curso Livre ” e a certificação como de participação. O público-alvo não é específico. Pode considerar 75% da carga horária ministrada.	Carga horária mínima: não possui Carga horária máxima: 29 horas
IMERSÃO (EXTENSÃO)	Expressão utilizada para cursos dinâmicos e de curta duração, que proporcionam imersão total em um tema com conhecimentos e técnicas inovadoras. O público-alvo é específico e as atividades clínicas poderão ser aplicadas a esses casos. Pode considerar a frequência regular igual ou superior a 75% da carga horária ministrada. Confere ao aluno o Certificado.	Carga horária mínima: não possui Carga horária máxima: 50 horas
ATUALIZAÇÃO (EXTENSÃO)	Tem como objetivo a transmissão de novos conteúdos e/ou técnicas inovadoras relacionados com uma determinada área do conhecimento. Considerar a frequência regular igual ou superior a 75% da carga horária ministrada. Confere ao aluno o Certificado.	Carga horária mínima: 30 horas Carga horária máxima: 179 horas
CAPACITAÇÃO (EXTENSÃO)	Tem como objetivo introduzir os alunos em áreas específicas de conhecimento com vistas ao aprimoramento do seu desempenho profissional ou um manejo mais adequado de procedimentos ou técnicas. Considerar a frequência regular igual ou superior a 75% da carga horária ministrada. Confere ao aluno o Certificado.	Carga horária mínima: 45 horas Carga horária máxima: 179 horas
APERFEIÇOAMENTO (EXTENSÃO)	Cursos de pós-graduação, conforme disposto no inciso III do art.44 da Lei 9394/96 (LDB). Tem por objetivo prover reformulação parcial ou aprimoramento de conhecimentos e habilidades. Visam a melhoria de desempenho em campos específicos da atividade profissional. Considerar a frequência regular igual ou superior a 75% da carga horária ministrada. Confere ao aluno o Certificado.	Carga horária mínima: 180 horas Carga horária máxima: 359 horas

CARACTERÍSTICAS DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO		
CURSOS	CARACTERÍSTICAS	CARGA HORÁRIA
ESPECIALIZAÇÃO (LATO SENSU)	Grau acadêmico de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> que capacita o profissional com habilidades específicas, o tornando especialista em determinada área de atuação. Considerar a frequência regular igual ou superior a 75% da carga horária ministrada. Confere ao aluno o Certificado.	Carga horária mínima: 360 horas De acordo com a aprovação do CONSEPE/CONSUP/PPP/MEC

Fonte: Elaborado pela FAOA (2017)

A definição das características de cada curso de Pós-Graduação, *Lato Sensu* ou Extensão, apresentadas no Quadro 1, permite que o corpo docente apresente projetos pedagógicos condizentes com as definições, e que o corpo discente tenha clareza do produto adquirido.

Os processos seletivos para os cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* e Extensão são realizados periodicamente e dependem da apresentação de propostas de cursos pelo corpo docente, que são aprovadas pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) e Conselho Superior (CONSUP).

Apesar das características aprovadas pelo MEC para o curso de Graduação em Odontologia e da carga horária mínima definida para os cursos de Pós-graduação *Lato Sensu*, a Tabela 2 apresenta as diretrizes estabelecidas pela instituição como o número de vagas disponibilizadas por curso/turma, carga horária por curso e os turnos de funcionamento dos cursos de Graduação e Pós-graduação *Lato Sensu* Especialização da FAOA.

Tabela 2: Cursos de Graduação e Pós-graduação *Lato Sensu* ofertados pela FAOA

Curso	Nº de vagas (por turma)	Carga horária	Turnos de funcionamento
1. Graduação em Odontologia	40	5.400h	Integral
2. Pós-graduação em Cirurgia e Traumatologia	24	3.000h	Integral
3. Pós-graduação em Dentística	24	1.015h	Integral
4. Pós-graduação em Endodontia	24	1.015h	Integral
5. Pós-graduação em Estomatologia	24	855h	Integral
6. Pós-graduação em Radiologia Odontológica e Imaginologia	24	1.015h	Integral
7. Pós-graduação em Implantodontia	36	1.145h	Integral
8. Pós-graduação em Odontologia para pacientes com necessidades especiais	24	855h	Integral
9. Pós-graduação em Odontopediatria	24	855h	Integral
10. Pós-graduação em Ortodontia	24	1.705h	Integral
11. Pós-graduação em Ortopedia Funcional dos maxilares	24	1.465h	Integral
12. Pós-graduação em Periodontia	24	855h	Integral
13. Pós-graduação em Prótese Dentária	24	1.015h	Integral

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A FAOA possui turmas em funcionamento desde 2016 e registrou em maio de 2018, vinte e sete alunos matriculados no curso de Odontologia e, aproximadamente, um mil e duzentos alunos matriculados nos cursos de Pós-graduação, Especialização e Extensão. Neste mesmo período, registrou-se a oferta de mais de setenta cursos de Pós-graduação, com perspectiva de oitocentos novos alunos. Ressalta-se que alguns cursos de especialização e extensão serão encerrados no primeiro semestre de 2018 e, por isso, a quantidade de alunos matriculados oscilará conforme o fluxo de início e término das turmas.

1.4. Objetivo do trabalho

O objetivo deste trabalho é propor soluções e meios para consolidar a FAOA como uma instituição inovadora para a área da Odontologia em São Paulo, onde a APCD já é reconhecida, e no território nacional e internacional. O estabelecimento de uma nova visão educacional, com a formação de profissionais diferenciados para o mercado de trabalho, e um modelo de gestão eficiente, que visa a minimização dos custos e melhor aproveitamento dos recursos humanos e materiais, permitirá responder ao desenvolvimento de profissionais competentes e atender aos anseios de uma realidade social que exige a ampliação da capacidade de produção e disseminação do conhecimento permanente. A criação da FAOA beneficiará:

- A APCD, que após anos de investimentos em aprimoramentos técnicos e científicos para a classe odontológica e parcerias com Instituições de Ensino, que se favoreceram com a *expertise* adquirida, proporcionará diretamente a futura geração de cirurgiões-dentistas conhecimento e inovação. Além disso, a APCD ampliará seu quadro associativo, considerando que a FAOA contribui na aproximação com os profissionais formados na área odontológica;
- Os egressos do curso de Graduação em odontologia e dos cursos de Pós-graduação, que reúnem competências de liderança, comunicação, administração, empreendedorismo, humanização e socialização, com formação generalista, crítica e reflexiva, prontos para atuar em todos os níveis da saúde e no mercado de trabalho diferenciados;
- Os profissionais da odontologia, que são beneficiados com a possibilidade de adquirirem conhecimento e inovação em uma Instituição com foco na classe, no seu desenvolvimento e na excelência das práticas de mercado;
- As empresas do ramo da odontologia, que contam com profissionais capacitados, incentivados ao trabalho de pesquisa e investigação científica para o desenvolvimento da

ciência e da tecnologia;

- A comunidade em geral, que se beneficia com a formação de profissionais interligados às demandas da sociedade, que prestarão serviços especializados com base no conhecimento de problemas do mundo presente, para desenvolvimento de soluções e práticas à saúde, que superem as desigualdades sociais existentes.

2. CONTEXTO DE REALIDADE INVESTIGADA

2.1. A empresa, o negócio e o mercado

2.1.1. A empresa APCD

A APCD é uma entidade de classe, sem fins lucrativos, que ocupa lugar de destaque no cenário da Odontologia mundial. Com 107 (cento e sete) anos de tradição e credibilidade, está representada em todo o Estado de São Paulo por meio de suas 89 (oitenta e nove) regionais, somando mais de 37 (trinta e sete) mil associados. A entidade que nasceu modesta, porém ambiciosa, no centro de São Paulo, possui uma sede no bairro de Santana, zona norte da cidade, com mais de 19.000 (dezenove mil) m² de área construída, e oferece benefícios e serviços ao seu associado.

2.1.2. O negócio APCD

Um dos aspectos fundamentais para o sucesso de uma organização é a definição do negócio no qual está inserida. A definição do negócio, segundo Lobato *et al.* (2009), foca o entendimento das necessidades dos nossos clientes e dos benefícios que eles buscam para atender às suas necessidades e desejos. Logo, a definição de negócio tem que estar orientada aos benefícios que vamos gerar aos clientes.

Conforme Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), os benefícios advindos da definição do negócio estão relacionados à determinação do seu âmbito de atuação. Assim, a organização pode ajustar seu foco no mercado e desenvolver seu diferencial competitivo, orientando o posicionamento estratégico da organização.

O Cirurgião-Dentista se dedica ao estudo e ao tratamento dos dentes, da boca e dos ossos da face e pode trabalhar com restauração, limpeza, extração, e se envolver com projetos de próteses, aplicação de cirurgias diversas, tratamentos de doenças da gengiva, da bochecha

e da língua. Com as mudanças recentes no cenário da Odontologia, o profissional também pode tratar seus pacientes por meio de práticas alternativas que incluam acupuntura, fitoterapia, terapia floral, homeopatia e laserterapia. Para chegar a essa atuação, o estudante conta com uma graduação que dura, em média, quatro anos e inclui disciplinas da área de Ciências Biológicas e da Saúde, como anatomia, patologia, imunologia, microbiologia, bioquímica e genética. As práticas em laboratório incluem conteúdos voltados para radiologia, análise de material dentário, restauração, cirurgias diversas e próteses.

O Quadro 2 apresenta as áreas de atuação do cirurgião-dentista no mercado de trabalho.

Quadro 2: Áreas de atuação do Cirurgião-Dentista

ÁREA DE ATUAÇÃO	DESCRIÇÃO
Acupuntura odontológica	Aplicar agulhas para tratar dores faciais
Clínica geral	Restaurar e extrair dentes e implantar próteses
Dentística restauradora	Restabelecer a forma e a função dos dentes, clarear e corrigir sua estética
Endodontia	Tratar alterações na polpa e na raiz dos dentes
Estomatologia	Diagnosticar e tratar doenças da boca
Homeopatia odontológica	Tratar pacientes com remédios homeopáticos que previnem hemorragias e atuam na cicatrização de tecidos bucais
Implantodontia	Fazer cirurgias e próteses
Odontologia do esporte	Tratar da saúde bucal de atletas a fim de promover uma melhora de seu rendimento físico
Odontogeriatría	Cuidar da saúde bucal do idoso
Odontologia legal	Fazer exame e perícia judicial e elaborar laudos técnicos. Identificar cadáveres pela arcada dentária
Odontologia para pacientes especiais	Atender pacientes com necessidades especiais (indivíduos em situação de risco ou que apresentam psicopatologias ou patologias físicas)
Odontologia em saúde coletiva	Atuar em planos de saúde, em cooperativas e na elaboração de programas de assistência social
Odontologia do trabalho	Atender pacientes cuja atividade profissional traz risco à saúde bucal
Odontopediatria	Tratar problemas bucais e dentes de crianças
Ortodontia	Alterar a mordedura e a posição dos dentes com aparelhos
Patologia bucal	Fazer exame laboratorial para identificar doenças
Periodontia	Cuidar das gengivas e dos ossos que dão sustentação aos dentes, fazendo cirurgias, raspagens e outros procedimentos no entorno dos dentes
Prótese dentária	Projetar e confeccionar próteses de dentes danificados ou substituir os destruídos, restabelecendo funções na mordedura e na mastigação
Radiologia	Diagnosticar problemas na boca, na face e nos maxilares por meio de imagens de raios X, tomografia e prototipagem em 3D

ÁREA DE ATUAÇÃO	DESCRIÇÃO
Traumatologia e cirurgia bucomaxilofacial	Diagnosticar traumatismos, lesões e anomalias na boca, na face e no sistema estomatognático (os órgãos que envolvem o sistema de mastigação, como maxilar, mandíbula e gengiva) e fazer cirurgias, implantes, transplantes e enxertos para recuperá-los

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O dentista pode atuar no mercado de trabalho como profissional autônomo, em clínicas e consultórios de terceiros, em sua própria clínica odontológica, trabalhar em empresas de equipamentos e materiais, prestar concurso para órgão público ou seguir a carreira acadêmica.

A APCD definiu seu negócio como uma associação de classe que busca promover a interação, o desenvolvimento e a valorização da comunidade odontológica, defendendo seus interesses, bem como oferecendo serviços, atividades sociais, culturais, educacionais, pesquisas e orientações que atendam às necessidades dos associados. E por meio desses serviços, identificou a oportunidade no mercado de ensino, a fim de oferecer profissionais da Odontologia diferenciados e com bases sólidas para a construção de suas carreiras.

2.1.3. O mercado de ensino - Graduação

As organizações precisam conhecer as necessidades e expectativas de seus clientes para desenvolver sua capacidade produtiva, ampliar sua participação no mercado, sua lucratividade e criar estratégias para os segmentos de atuação. Segundo Basta *et al.* (2006), as atividades de marketing ocorrem no limiar da fronteira da organização com seus clientes, fornecedores, intermediários, concorrentes, entidades públicas e privadas. Tais atividades se desenvolvem num ambiente de constantes mudanças internas (no âmbito organizacional) e externas (nos âmbitos nacional e internacional). O ambiente de marketing encontra-se esquematizado na Figura 1.

Figura 1: O ambiente de marketing



Fonte: Basta *et al.* (2006, p.21).

Ainda de acordo com Basta *et al.* (2006), os clientes estão no centro do pensamento estratégico da empresa e representam sua razão de ser. Eles podem ser pessoas físicas, organizações privadas ou estatais, ou mesmo organizações sem fins lucrativos que estejam dispostas a comprar bens e serviços por um determinado valor. É preciso que a organização identifique o tamanho do potencial dessa clientela, sua localização, suas necessidades atuais e futuras, seus hábitos de consumo e principais atributos, além do grau de importância que conferem aos diversos produtos e serviços que lhes podem ser ofertados.

Em relação ao ambiente organizacional, a missão fundamental das atividades desenvolvidas pelo marketing é conhecer profundamente as necessidades dos clientes e satisfazê-las por meio de ofertas que agreguem um valor único. Para tanto, formula-se as estratégias e ações táticas de marketing, conhecidas como marketing *mix* ou composto mercadológico, que consistem em decisões abrangendo produtos e serviços, preços, promoção (comunicação) e praça (distribuição).

O microambiente de marketing é formado por concorrentes, intermediários, fornecedores, entidades privadas e públicas. A análise da concorrência precede e serve de base para a formulação de estratégias competitivas de marketing. De caráter prospectivo, consiste em prever a evolução de cada um dos principais concorrentes nos próximos anos, bem como a possibilidade de novos entrantes e o papel desempenhado pelos produtos substitutos. Os intermediários de marketing são os atacadistas, distribuidores e varejistas, que representam os canais de distribuição e possuem as atividades de fazer chegar às mãos dos clientes uma vasta gama de produtos e serviços produzidos pelos fabricantes. Eles têm

importante papel na competitividade e lucratividade das organizações. Os fornecedores, por sua vez, interferem na proposta de valor que a organização pretende desenvolver para os seus clientes, seja do ponto de vista técnico, de produção e logística, seja nas atividades de custeio e precificação de produtos, considerando diferentes níveis de serviços. O marketing incentiva os fornecedores a oferecer soluções diferenciadas que agreguem valor aos produtos ou serviços, dificultando a transferência de clientes para a concorrência. A gestão de fornecedores exige grande habilidade de negociação e questões como diferenciação do produto, a localização geográfica, a existência de bens e produtos substitutos, o número de fornecedores e a participação de cada fornecedor nas compras da organização e da organização nas vendas do fornecedor, interferem nessa negociação. Por fim, a opinião pública pode afetar positiva ou negativamente a competitividade de uma organização. As entidades privadas e públicas têm alertado a opinião pública para várias questões, tais como utilização de mão de obra infantil, propaganda enganosa, proteção aos direitos dos consumidores, segurança do trabalho, proteção ambiental, entre outros.

A análise do macroambiente pode ajudar a organização a compreender as mudanças externas ao ambiente, o que pode ser vital para a sobrevivência do negócio, para o suporte e gerenciamento de estratégias atuais e futuras, e para contribuir com a decisão de mudança de atitude dos executivos quanto à visão estratégica do negócio. Os segmentos do macroambiente são os ambientes social, ligados à demografia, aos estilos de vida e valores sociais; econômico, ligado ao ciclo de vida do setor, número de competidores, barreiras à entrada de novos concorrentes, fusões e aquisições no setor, acordos competitivos entre fornecedores e concorrentes; político, considerando a atuação de partidos e grupos que eles representam, as privatizações e a desregulamentação de alguns setores, às instituições jurídicas, a legislação sindical, a proteção à indústria nacional, a lei de patentes, os impostos, o código de defesa do consumidor e a legislação antitruste; e tecnológico, relacionados à tecnologia do produto, serviço e da produção que podem afetar a economia do setor.

O mercado global tem requerido dos envolvidos na área de marketing um melhor entendimento da dinâmica dos mercados internacionais em termo de consumidores e produtos. A velocidade da comunicação entre consumidores e organizações de diversos países, possibilitada em grande parte pela Internet, tem promovido novas formas de interação humana, a importação de insumos, peças, design de produtos, tecnologias e estilos de vida ou mesmo a chegada de competidores estrangeiros. A organização tem que estar preparada para conviver num mundo global, sem fronteiras, sem negligenciar o mercado local, com suas particularidades socioeconômico-culturais.

Para aprofundar o conhecimento sobre o mercado de ensino para curso de graduação em odontologia, novo nicho de atuação, foram realizadas pesquisas para entendimento do potencial do mercado e dos principais concorrentes.

A Cidade de São Paulo, local de atuação, possuía uma população em 2014 de 11.895.893 habitantes. Em 2017 a população paulistana chegou a 12.107.000 habitantes. Em 2012, encontravam-se matriculados no Ensino Médio 504.615 alunos, sendo 87.244 em escolas privadas, 414.224 em escola pública estadual e em escola pública municipal estavam matriculados 3.147 alunos. Os alunos do ensino médio compõem o público com potencial para a realização de um curso superior, que deve ser mantido como foco para atuação e identificação dos interessados na área de odontologia, visto que é apontada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2016) como a segunda carreira mais rentável do País, logo atrás de medicina. Como concorrentes, foram identificadas na Cidade de São Paulo por meio de pesquisas realizadas ao site do MEC, dez instituições que oferecem o curso de Graduação em odontologia e cursos de Pós-graduação com carga horária mínima estabelecida pelas diretrizes curriculares nacionais (DCNs) e pelo Conselho da classe. São elas: Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU), Universidade Anhanguera (UNIAN), Universidade Brasil, Universidade Cidade de São Paulo (UNICID), Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL), Universidade de São Paulo (USP), Universidade Ibirapuera (UNIB), Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Universidade Paulista (UNIP) e Universidade Santo Amaro (UNISA). Além das instituições citadas, identificou-se o principal concorrente da FAOA, a Faculdade de Medicina e Odontologia São Leopoldo Mandic (SLMandic), presente na Cidade de Campinas, distante 100 Km da Cidade de São Paulo, cujo histórico destaca-se pela abertura da Instituição de Ensino por um cirurgião-dentista, por meio da oferta do Curso de Graduação em odontologia. As instituições presentes na Cidade de São Paulo ofertam uma quantidade de vagas anuais superior ao ofertado pela FAOA e possuem outros cursos de Graduação na composição da sua estrutura.

É possível verificar na Tabela 3 um resumo com as principais características dos cursos de graduação em odontologia nas instituições concorrentes da FAOA, como quantidade de vagas ofertadas, carga horária total, duração do curso, valor da mensalidade e o conceito do curso no MEC. É necessário esclarecer que o conceito do curso é obtido por meio de avaliação *in loco* por representantes selecionados pelo MEC, orientados pelo instrumento de avaliação estabelecido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). O Instituto é responsável pela condução de todo o sistema de avaliação de cursos superiores no país e pela produção de indicadores em um sistema de informações que

subsidiaria tanto o processo de regulamentação, exercido pelo MEC, como a garantia da transparência dos dados sobre a qualidade da educação superior a toda a sociedade. A escala é de 1 a 5, sendo 5 a nota máxima.

Tabela 3: Principais concorrentes

Instituição de Ensino Superior	Nº de vagas/turma	Carga horária	Duração do curso	Conceito do curso MEC	Valor da mensalidade
1. FAOA	40	5.400h	10 semestres	5	R\$ 3.950,00
2. SLMandic	60	5.800h	8 semestres	5	R\$ 4.000,00
3. FMU	170	4.017h	8 semestres	4	R\$ 1.584,00
4. UNIAN	160	4.000h	10 semestres	3	R\$ 1.000,00
5. Universidade Brasil	100	5.128h	10 semestres	3	R\$ 1.100,00
6. UNICID	186	4.000h	8 semestres	3	R\$ 1.200,00
7. UNICSUL	180	4.000h	8 semestres	4	R\$ 1.200,00
8. USP	133	5.400h	10 semestres	-	Gratuito
9. UNIB	210	4.040h	10 semestres	3	R\$ 1.209,99
10. UNINOVE	1.008	4.622h	8 semestres	4	R\$ 1.166,00
11. UNIP	115	4.000h	8 semestres	4	R\$ 2.745,52
12. UNISA	402	4.078h	8 semestres	3	R\$ 1.003,00

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A Tabela 3 demonstra que o conceito do curso pelo MEC é um diferencial competitivo para a FAOA. De onze instituições estabelecidas na Cidade de São Paulo, apenas a FAOA possui o conceito máximo do curso, com nota 5. A São Leopoldo Mandic, concorrente com o mesmo conceito de avaliação do curso, está estabelecida na Cidade de Campinas e perde mercado para os paulistanos que desejam permanecer morando em sua Cidade. Nota-se também que as instituições com maior nota no conceito do curso possuem número de vagas inferior a 100 (cem), relação de destaque para disseminação eficiente do conhecimento e apuração do ensino aprendido. Os valores das mensalidades promovidos pelas instituições também demonstram o segmento de atuação de cada organização. A FAOA e a São Leopoldo Mandic, por ofertarem um curso de excelência reconhecido pelo MEC, praticam valores semelhantes de mensalidades, acima dos praticados pelos concorrentes. Fica claro que o público-alvo das duas instituições é composto por uma classe social economicamente favorável. A carga horária dos cursos é outro fator de destaque. Apenas quatro instituições possuem carga horária superior a 5.000 (cinco) mil horas, divididas em 10 (dez) semestres. É interessante mencionar que a USP não possui o resultado da avaliação do MEC divulgada, impossibilitando que os resultados sejam de conhecimento público e utilizado para critério de escolha do aluno.

Diante do cenário, e considerando os diferenciais propostos pela Mantenedora, APCD-

IESP, e pela Mantida, FAOA, como a qualificação do corpo docente, moderna infraestrutura e número reduzido de vagas, que proporciona exclusividade e foco no investimento institucional, certamente se amplia a probabilidade do sucesso deste curso de odontologia na Cidade de São Paulo.

2.1.4. O mercado – Pós-graduação *Lato Sensu* e Extensão

O IPEA (2016) divulgou que no Brasil há um cirurgião-dentista para cada 769 habitantes, e só na região Sudeste concentra-se aproximadamente 60% (sessenta por cento) deles. Os dados a seguir relatam a quantidade de cirurgiões-dentistas cadastrados no Conselho Regional de Odontologia (CRO), por Estado, em 2016, conforme Tabela 4.

Tabela 4: Quantidade de cirurgiões-dentistas registrados no CRO por Estado em 2016.

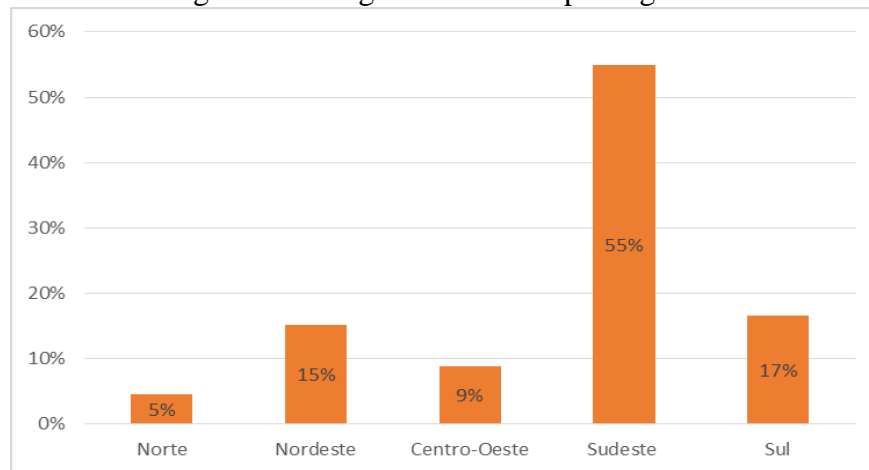
CRO	Cirurgiões-Dentistas
AC	645
AL	2710
AM	3798
AP	657
BA	11358
CE	6441
DF	6978
ES	5499
GO	9829
MA	3728
MG	33328
MS	3845
MT	4344
PA	4916
PB	4190
PE	7753
PI	2779
PR	18019
RJ	30410
RN	3562
RO	2059
RR	630
RS	17457
SC	11312
SE	1900
SP	85192
TO	1966
TOTAL	285305

Fonte: Conselho Federal de Odontologia (2016)

A Tabela 4 confirma a concentração de novos cirurgiões-dentistas no Estado de São Paulo, seguido por Minas Gerais, Rio de Janeiro e Bahia. A Figura 2 apresenta a quantidade

de cirurgiões-dentistas formados em 2016, por região, para melhor entendimento do cenário apresentado na Tabela 4.

Figura 2: Cirurgiões-Dentistas por região em 2016



Fonte: CRO (2016)

A concentração de cirurgiões-dentistas na região Sudeste se faz evidente, seguida pela região Sul e região Nordeste.

Apesar do grande número de cirurgiões-dentistas no mercado e em formação no país, a demanda por tratamento odontológico é ainda muito grande, especialmente fora dos grandes centros, onde há carência por profissionais da saúde. Além disso, alguns profissionais entram no mercado de trabalho sem o conhecimento técnico necessário para alavancar sua carreira. Para se destacar, é necessário escolher uma área de atuação e buscar a especialização e o aperfeiçoamento de técnicas.

Nesse sentido, a Tabela 5 apresenta a quantidade de profissionais que buscaram na APCD o aprimoramento profissional entre os anos de 2014 e 2016.

Tabela 5: Quantidade de cirurgiões-dentistas que participaram de eventos científicos da APCD entre os anos de 2014 e 2016.

Estado	Cirurgiões-Dentistas
AC	32
AL	201
AM	479
AP	70
BA	560
CE	239
DF	530
ES	485
GO	664
MA	410

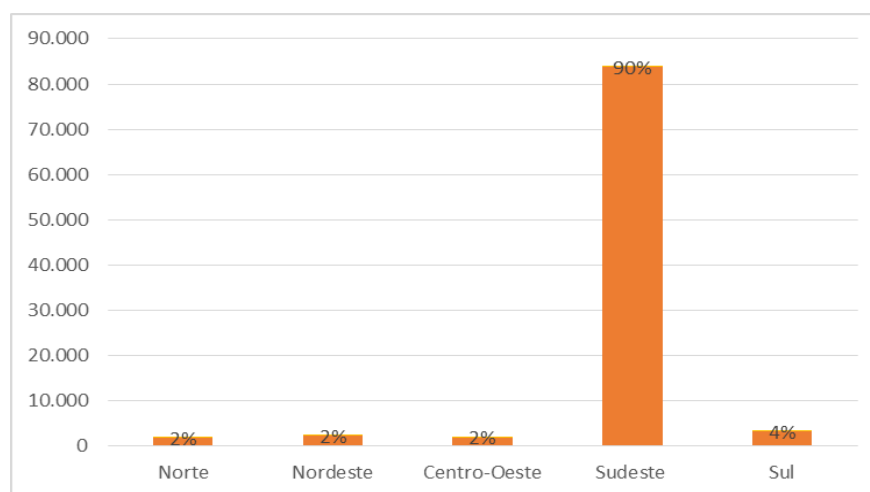
Estado	Cirurgiões-Dentistas
MG	4039
MS	313
MT	344
PA	542
PB	237
PE	457
PI	174
PR	1426
RJ	2162
RN	135
RO	121
RR	54
RS	690
SC	1140
SE	145
SP	77076
TO	72
TOTAL	92797

Fonte: APCD (2016)

Os Estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro são os principais locais de origem de cirurgiões-dentistas participantes dos eventos científicos promovidos pela APCD. Na região Sudeste, apenas o Estado do Espírito Santo possui baixo índice de participação pelos cirurgiões-dentistas nos eventos.

A Figura 3 demonstra os dados da APCD por região, a fim de apresentar o mercado atingido.

Figura 3: Cirurgiões-Dentistas participantes de eventos da APCD por região.



Fonte: APCD (2016)

A Figura 3 demonstra a confiança e credibilidade da APCD no mercado odontológico

na região Sudeste, maior reduto de cirurgiões-dentistas participantes dos eventos, mas também demonstra que o mercado ainda não foi atingido nas demais regiões, comparado aos dados apresentados na Tabela 4 e Figura 2. Há necessidade de ampliar as ações para atuação e influência da APCD no território nacional.

2.2. Contexto histórico

A APCD, por meio da EAP – Escola de Aperfeiçoamento Profissional, incentivou por sessenta e um anos a formação do profissional da odontologia e o desenvolvimento científico e tecnológico do mercado. A *expertise* adquirida resultou no aumento da credibilidade e confiança da APCD com os associados, bem como com o mercado odontológico em diversas esferas, educacional, comercial ou regulamentadora. Com o crescente número de cirurgiões-dentistas em busca do aperfeiçoamento ou especialização das suas práticas profissionais, a associação identificou a oportunidade de profissionalizar e legalizar seu ramo de atividade educacional, cumprindo seus objetivos, a partir de 2016, por intermédio da FAOA.

3. ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

3.1. Passos do processo

Diante do cenário apresentado, identificou-se a oportunidade de ofertar um curso de graduação diferenciado, com práticas inovadoras e profundidade nos conteúdos ministrados. Por meio do processo de autorização para funcionamento da instituição de ensino e do curso de graduação em odontologia, apresentou-se a proposta de maiores cargas horárias de estudos e de atividades práticas, que permitirá a formação de um profissional mais qualificado, com visão de negócio, e preparado para as constantes transformações do mercado.

Além disso, é possível realizar a exploração estratégica do mercado de cursos de pós-graduação em odontologia, pois concluiu-se que considerável contingente de profissionais já formados e ainda em formação no país, alguns já participantes de eventos científicos da APCD, não têm a formação adequada às exigências do mercado ou necessitam de qualificação para atender uma fatia significativa desse mercado, principalmente nas regiões com maior *déficit*, a exemplo das regiões norte, nordeste, centro-oeste e sul do País.

Sendo assim, definiu-se que as áreas de atuação acadêmica da Faculdade de Odontologia da APCD - FAOA abrangem a oferta de:

- Curso de Graduação, aberto a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo;
- Cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* especialização, abertos a candidatos que atendam às exigências legais e da FAOA;
- Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu*, que compreenderão programas de mestrado e doutorado, abertos a candidatos que atendam às exigências legais e da FAOA;
- Cursos de Extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos, em cada caso, pela FAOA.

Iniciou-se em 2014 a abertura da Mantenedora, a Instituição de Ensino Superior e Pesquisa Ltda – APCD-IESP, pessoa jurídica com fins lucrativos, estabelecida por meio da junção entre a APCD Central, com 99% de participação, e APCD Regional Santana, situada no mesmo endereço da APCD Central, com 1% da participação. Foram elaborados os Projetos de Desenvolvimento Institucional (PDI), Pedagógico do Curso (PPC), Regimento Geral e demais documentos necessários para formação e apresentação da Instituição de Ensino ao Ministério da Educação – MEC.

A FAOA, em uma percepção mais ampla, ao constituir-se como instituição de ensino superior comprometida com a realização da sua própria missão, propôs atuar no ensino, pesquisa e extensão a fim de criar condições efetivas de aprendizagem para os acadêmicos que a elegem como instituição intermediadora dos próprios processos de construção do conhecimento, primícias fundamentais estabelecidas pela Diretoria.

3.2. Apoios ao processo e sua continuidade

A apresentação da oportunidade identificada aos Conselhos Deliberativo, de Regionais e das Escolas de Aperfeiçoamento Profissional da APCD foi planejada pela Diretoria da APCD de modo a propor uma nova dimensão de atuação da entidade na formação dos futuros profissionais da Odontologia.

Em *prol* de uma categoria de excelência, preparada para análise, diagnóstico e execução das atividades, bem como da administração e marketing do negócio, a Diretoria reuniu as principais informações referentes aos processos jurídicos ocorridos, a legislação educacional, aos resultados financeiros dos cursos ofertados e a participação nos resultados pela Instituição parceira, credenciada e autorizada a emitir os certificados dos cursos, para que fosse tomada a decisão da abertura da FAOA.

O primeiro Conselho a tratar o assunto foi o Conselho das Escolas de

Aperfeiçoamento Profissional - COEAP, responsável pela administração das diretrizes institucionais a respeito das diversas modalidades de cursos ofertados. Eram trinta e sete escolas em funcionamento, com Diretores estabelecidos pelos Presidentes das regionais da APCD, que possuíam infraestrutura habilitada para a oferta de cursos de aperfeiçoamento e especialização.

No primeiro semestre de 2015, a Diretoria apresentou os fatos em reunião ordinária e as mudanças nas legislações que impactavam diretamente na regularização da oferta. O projeto de criação de faculdade foi exposto e o COEAP decidiu por unanimidade aprovar a criação da Faculdade de Odontologia da APCD.

Após essa fase, a Diretoria da APCD apresentou a proposta ao Conselho de Regionais - CORE, representado pelos Presidentes das oitenta e nove regionais estabelecidas no Estado de São Paulo, dentre as quais trinta e sete possuíam escolas de aperfeiçoamento profissional e outras com potencial para o estabelecimento de novas unidades educacionais.

A reunião ordinária, também realizada no primeiro semestre de 2015, teve como objetivo a apresentação do histórico educacional, das alterações na legislação e das ações propostas para a regularização da oferta dos cursos. O CORE aprovou, pela maioria absoluta dos votos, a criação da Faculdade de Odontologia da APCD.

Como última ação necessária para início das atividades propostas, a Diretoria apresentou ao Conselho Deliberativo – CODEL, responsável pela análise e fiscalização das ações da APCD, em reunião ordinária realizada no primeiro semestre de 2015, o histórico das atividades apresentadas e o projeto de abertura da Instituição de Ensino. Portanto, a conclusão do processo ocorreu com a validação do CODEL sobre toda a ação proposta para a abertura da Faculdade de Odontologia da APCD.

Em 2016, por meio da convocação de uma reunião extraordinária a todos os associados, a EAP foi extinta, transferindo a administração dos cursos em andamento para a APCD-IESP.

4. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

4.1. Oportunidade tratada

A FAOA tem o propósito de consolidar-se como uma Instituição de Ensino Superior comprometida em manter metodologias ativas de ensino-aprendizagem e didáticas diversificadas, desenvolver projetos interdisciplinares, proporcionar acesso às inovações

tecnológicas aplicáveis ao processo de ensino-aprendizagem, como *games*, e às tendências inovadoras que se apresentarem para a área da odontologia. Como metodologias ativas adotadas pela Instituição, relaciona-se o método PBL – *Problem Based Learning*, estratégia didático-pedagógica onde o aluno é apresentado a situações motivadoras, que, por intermédio de problemas, é levado a definir objetivos de aprendizado cognitivo sobre os temas do currículo.

O desenvolvimento de uma cultura organizacional inovadora, que promova a integração e participação das áreas no processo de melhoria contínua e gestão da inovação, também fazem parte do propósito da FAOA. Com foco no gerenciamento de questões intangíveis, como conhecimento e inovação, e diante das transformações do ambiente para manter uma vantagem competitiva sustentável, a organização proporciona um ambiente de conectividade, interação e compartilhamento de ideias e experiências, transformando-as em informações sistematizadas e organizadas, com o objetivo de alcançar estratégias competitivas que a diferencie no mercado. O desafio das organizações está na capacidade de criar novos conhecimentos, organiza-los e transferi-los de maneira eficaz.

A inclusão das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) nos currículos, com utilização de softwares para controles pedagógicos, bases de dados para pesquisas, avaliações de aprendizado aplicadas em tempo real, aulas em 3D, equipamentos tecnológicos para produção de imagens radiográficas e confecção de protótipos para aprendizado prático, constitui uma forma de estimular, potencializar e aprimorar seu uso nos diversos princípios metodológicos e modalidades pedagógicas, utilizando a tecnologia para fomentar o conhecimento por meio de métodos educacionais modernos e inovadores à formação de profissionais qualificados para a nova realidade do mercado.

4.2. Mapeamento da situação

4.2.1. Métodos e técnicas utilizadas

A era globalizada e repleta de inovações apresenta a crescente importância da informação e do conhecimento nos negócios para a compreensão do mercado que está inserido, dos principais concorrentes, bem como do posicionamento que ocupa.

A análise SWOT é uma ferramenta gerencial que consiste na análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), do ambiente interno (forças e fraquezas) e da relação entre os ambientes, a fim de proporcionar melhorias no desempenho frente as ameaças que

podem afetá-la adversamente, bem como frente as oportunidades. Esta ferramenta está relacionada a identificação e satisfação das necessidades do mercado e da entrega da satisfação desejada com mais eficiência que os concorrentes, visando a lucratividade da empresa. Segundo Leitão (1996), o diagnóstico estratégico é o coração do processo de formulação da estratégia.

As oportunidades são os aspectos externos utilizados para potencializar a vantagem competitiva da organização, como as mudanças nas preferências dos clientes ou a falência de um concorrente. As ameaças são aspectos externos negativos, que podem trazer risco à vantagem competitiva da empresa, como novos competidores ou perda de profissionais essenciais. As forças são as vantagens da empresa com relação aos concorrentes, como solidez financeira e qualidade do produto ou serviço prestado. As fraquezas são as desvantagens encontradas em relação aos concorrentes, como custos de produção, infraestrutura inadequada, fraqueza da marca, entre outros.

Na prática, a análise SWOT deve, por meio dos aspectos do ambiente externo, manter a confiabilidade e a confiança nos dados, prestando informações imediatas de apoio à gestão e tomando decisões estratégicas para reduzir os erros. Por meio dos aspectos do ambiente interno, deve-se realizar a integração de processos e sua padronização, eliminando fases de redundância e mantendo o foco na atividade principal.

A empresa recebe influência constante do ambiente externo que muda sua rotina e acarreta problemas ao seu desempenho. As oportunidades, segundo Oliveira (1998), são características do ambiente externo, que não são controladas pela empresa, e que podem favorecer sua ação estratégica. Por outro lado, as ameaças são características do ambiente externo, incontroláveis pela empresa, que criam dificuldades à sua ação estratégica.

Para melhor entender essa análise, Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) subdividem o ambiente externo em segmentos identificados como:

- Demográfico, ou seja, o meio ambiente e as questões que envolvem a poluição, aquecimento global, consumo abusivo da água, escassez dos recursos naturais e o investimento das empresas na conscientização no uso dos recursos naturais;
- Econômico, que afetam o poder de compra e o padrão de gastos das pessoas, de acordo com a variação ao nível e distribuição de renda;
- Político-jurídico, que consiste em leis, órgãos governamentais, e grupos de pressão que influenciam ou limitam várias organizações e indivíduos de determinada sociedade;
- Sociocultural, que influencia devido valores, percepções, preferências e

comportamentos básicos da sociedade, que molda as crenças e valores básicos das pessoas e sua visão do mundo definirá seu relacionamento com os outros;

- Tecnológico, que possibilita que a empresa trabalhe com diversas ferramentas tecnológicas que colaboram com o processo de tomada de decisão e atividades empresarias (Kotler & Armstrong, 2007).

O ambiente interno de uma empresa, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), quando compreendido, possibilita analisar suas forças e suas fraquezas. Para Leitão (1996), o elemento central do processo de diagnóstico interno é a identificação das forças e fraquezas, e define que força é uma característica interna da empresa que facilita o alcance da sua missão e de seus objetivos; fraqueza é a deficiência interna, capaz de prejudicar o alcance da missão e dos objetivos da empresa.

Depois de identificadas as forças e fraquezas, é necessário que se investiguem as causas das mesmas, isto é, as razões que levaram a empresa a possuir tais características em seu ambiente interno. Isso permitirá chegar as raízes desses fatores e identificar as medidas para corrigir ou reforçar a posição da empresa.

Wright, Kroll e Parnell (2000) defendem que o principal objetivo da análise SWOT é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades e evitar, ou minimizar, ameaças do ambiente externo. A empresa, dessa forma, tenta enfatizar seus pontos fortes e minimizar o impacto dos pontos fracos, que ainda podem ser corrigidos.

Por meio da aplicação desta ferramenta no ambiente externo e interno da APCD/FAOA, foi possível identificar as fragilidades, forças e potencialidades da organização para elaboração do seu planejamento estratégico.

4.2.2. Coleta de informações internas e externas

As informações foram coletadas em reuniões com participação de membros da APCD e FAOA, como o Presidente da APCD e Diretor Geral da APCD-IESP/FAOA, o Assessor Financeiro da APCD e Coordenador Administrativo e Financeiro da APCD-IESP/FAOA, o Tesoureiro da APCD e Coordenador do Curso de Odontologia da FAOA, o Coordenador de Pós-graduação *Lato Sensu* e Extensão da APCD-IESP/FAOA, o Coordenador de Pós-graduação *Stricto Sensu* e Relações Internacionais da APCD-IESP/FAOA, o Assessor Jurídico da APCD e APCD-IESP e a Secretária-Geral da APCD-IESP/FAOA. As reuniões ocorreram nos anos de 2014, 2015 e 2016, onde foram discutidos dados externos sobre o mercado, a legislação educacional, a experiência da EAP e da parceria com uma Instituição de

Ensino, e da participação dos associados nas atividades educacionais promovidas. Os resultados da análise dessas informações estão apresentados na Figura 4.

Figura 4: Análise SWOT APCD

OPORTUNIDADES	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Curso de Graduação em Odontologia; • Cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i>; • Cirurgiões-Dentistas residentes em São Paulo e outros Estados que não têm acesso ao ensino de qualificação profissional da FAOA/APCD ou curso similar; • Possibilidade de captação de recursos de investidores no mercado nacional e internacional para expansão; • Ampliação das estruturas e investimentos para maior captação de alunos em território nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de investimentos para adquirir cotas societárias de outras faculdades ou grupos de ensino; • Menor capilaridade e abrangência em território nacional do que a concorrência; • Dependência da parceria com outra Instituição de Ensino para certificação dos cursos.
FORÇAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Entidade de classe do Estado de São Paulo; • A APCD é reconhecida pela qualidade e seriedade na atuação em prol da Odontologia, além de desejada por profissionais na área; • Experiência na área de ensino; • Qualidade do corpo docente; • Imagem da marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes regionais da APCD; • Concorrentes estratégicos no mesmo segmento de Odontologia: grupos educacionais altamente financiados por investidores; • Oportunismo da Instituição parceira com o aumento da participação na receita.

Fonte: Elaborado em reunião com membros da APCD/FAOA (2017)

4.2.3. Análise das informações obtidas

Os dados colhidos no ambiente externo resultaram na relação de oportunidades e ameaças que a APCD/FAOA se depara. A introdução em um novo nicho de mercado, com a oferta do curso de Graduação em odontologia, proporciona a APCD/FAOA a ampliação da sua área de atuação, com captação de novos recursos e novos associados. Além disso, com a FAOA, será possível a ampliação da atuação no mercado de cursos de Pós-graduação em território nacional e internacional, possibilitando atingir os diversos profissionais formados que precisam se qualificar e não possuem acesso ao nível de ensino ofertado pela Instituição.

A conclusão do desenvolvimento do projeto de cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* também proporcionará atingir um novo nicho de profissionais antes não alcançado. Os egressos com interesse na carreira acadêmica poderão desenvolver na FAOA suas habilidades e competências, de modo a se prepararem para novas e modernas práticas na odontologia. Em

relação as ameaças identificadas, destaca-se a forte atuação dos concorrentes da APCD, entidades de classe atuantes em todo o país, como a Associação Brasileira de Odontologia (ABO), e outras instituições de ensino estabelecidas com solidez no mercado educacional, por meio de fortes grupos educacionais altamente financiados, que poderão impactar no plano de crescimento da FAOA. A ação para captação de alunos nos novos nichos de mercado se torna mais necessária e árdua, necessitando de recursos para investimento em propaganda e marketing. A ameaça financeira diante do oportunismo da Instituição parceira, certificadora dos cursos da EAP, será eliminada com o término dos cursos ofertados pela APCD. Todos os cursos iniciados a partir de 2016 são certificados pela FAOA.

Ao analisar o ambiente interno, as forças e fraquezas da APCD/FAOA, nota-se que, como entidade de classe, presente no Estado de São Paulo, que busca atuar com seriedade para uma odontologia inovadora, a FAOA se fortifica com a imagem da marca APCD, considerando que seus associados buscam na FAOA a continuação da sua formação e que a APCD transferiu o conhecimento adquirido na área de ensino para a FAOA, com um corpo docente qualificado e diferenciado pela sua experiência educacional e prática na odontologia. As fraquezas identificadas, como ausência de recursos financeiros para participação em grupos educacionais e menor abrangência em território nacional, deverão ser estudadas para que sejam abordadas alternativas estratégicas para minimizar e eliminar o risco. A relação de parceria entre APCD e outra Instituição de Ensino para certificação dos cursos de Pós-Graduação será eliminada no momento que os cursos em andamento se encerrarem.

Com a atuação centenária da APCD no segmento odontológico e o resultado da análise SWOT, torna-se possível a definição de um planejamento estratégico que norteará as ações para consolidação da FAOA no segmento educacional.

5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Nesse item será apresentada a estruturação da FAOA como proposta de solução. Nesse sentido, se faz necessário o planejamento e a elaboração de estratégias, fundamentais para otimizar o desempenho da empresa no mercado, bem como a formação de um modelo de negócio, que torna possível compreender a realidade e identificar caminhos para atingir os objetivos determinados.

O setor de Ensino Superior também se transformou em um mercado competitivo e concorrencial nas últimas décadas, principalmente com o ingresso de grupos econômicos nacionais e estrangeiros que dispõem de recursos em quantidade suficiente para aquisições e

expansões. Algumas ferramentas possibilitam à empresa o conhecimento desejado e a definição de seu plano de ação. O desenvolvimento de modelos de negócios permite que a organização compreenda o que faz e por quê, além de como, quando, onde e para quem entregará o valor gerado. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócio consiste na descrição simplificada das atividades de oferta de produtos e serviços de uma organização, tendo como função, o auxílio na forma de realizar negócios sob condições de incerteza. Teece (2010) descreve modelo de negócio como um conjunto de dados e outras evidências que apresentam proposta de valor aos clientes, a estrutura viável de receitas e os custos para entregar esse valor.

De acordo com Lobato (2002), o processo de planejamento estratégico de uma empresa inicia-se, efetivamente, a partir da determinação do negócio, uma vez que visa delimitar o seu âmbito de atuação. É a partir da visão e missão da empresa que se pode estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas, visando atingir os objetivos e metas estipuladas do negócio.

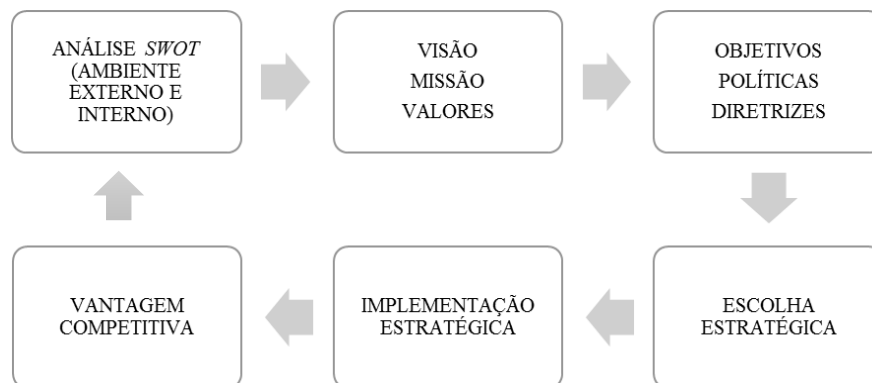
Para Almeida (2003), a missão é a proposta pela qual, ou razão pela qual, uma organização existe, servindo para delimitar o seu campo de atuação e possibilidade de ações. Para Oliveira (1998), a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, a determinação de onde a empresa quer ir, e corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou onde irá atuar.

Segundo Costa (2006), a visão de uma empresa deve destacar para onde a mesma está caminhando ou quem ela deseja ser, em uma situação altamente desejada e possível de ser. Em relação aos valores, afirma que são as características, suas virtudes e suas qualidades, as quais podem ser avaliadas. São atributos importantes para a organização, ou seja, virtudes que devem ser preservadas e incentivadas.

A proposta da FAOA para criar valor aos seus clientes foi a da exploração da *expertise* profissional adquirida por meio dos cursos promovidos pela APCD, transformando-o em estruturas de ensino organizadas, com suas próprias estruturas de governança.

O processo de implementação estratégica pode ser observado no modelo preconizado por Barney e Hesterly (2009), descrito na Figura 5.

Figura 5: Implementação estratégica



Fonte: Adaptado pela autora (2017) com base em Barney e Hesterly (2009)

A Figura 5 demonstra que a Análise SWOT da APCD/FAOA, apresentada anteriormente no item 4.2.2. coleta de informações internas e externas, é a primeira fase para a implantação estratégica de uma organização, que necessita do conhecimento das oportunidades e ameaças do seu ambiente externo, bem como das forças e fraquezas que possui internamente.

A partir do resultado da análise dessas informações, a organização construirá ou validará sua identidade, sua razão de ser e os objetivos e diretrizes que nortearão sua ação no mercado.

5.1. Alternativas para a solução

5.1.1. Alternativa – Estruturação da Visão, Missão e Valores

A FAOA guia suas ações para processos de construção do conhecimento por meio de condições efetivas de aprendizagem. Sua Visão, Missão e Valores deve representar essa realidade:

- Visão: Ser inovadora na difusão do conhecimento e na evolução contínua da formação odontológica, com metodologias práticas de aprendizagem que atendam às necessidades do mercado e da sociedade.
- Missão: Capacitar, desenvolver e valorizar a formação profissional odontológica por meio da difusão do conhecimento com o ensino, a pesquisa e a extensão, mediante

metodologias de aprendizagem inovadoras que permitam a atuação em todos os níveis de atenção à saúde.

- Valores:
 - Ética – Estabelecer comportamentos e ações nos princípios éticos;
 - Excelência – Agir por meio de processos inovadores de melhoria contínua em *prol* da qualidade e superação do desempenho;
 - Inovação – Estimular a criatividade, de forma planejada e integrada, por novos serviços e produtos à comunidade em geral;
 - Responsabilidade Social - Oferecer serviços à comunidade de profissionais por meio de práticas educativas sólidas, com inclusão social, zelando pelo meio ambiente.

Identificar a Visão, Missão e Valores da FAOA é identificar sua essência. É a melhor forma para compreender e estruturar o planejamento estratégico de uma empresa.

5.1.2. Alternativa – Definição das estratégias da FAOA

Estabelecido o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar a oportunidade identificada e evitar os riscos, torna-se capaz a integração das decisões administrativas e operacionais com as estratégicas, que ordenam as ideias e criam uma visão para a implementação do plano estratégico.

Naturalmente, a escolha da melhor estratégia não nasce de um repente, aguçado pelo espírito empreendedor. Os clientes da FAOA nos cursos de Pós-graduação são os mesmos que cotidianamente participam das atividades da entidade de classe (APCD), razão pela qual a exploração desse contingente não demandou por grandes esforços para a captação do interesse dos seus clientes. Houve, nessa oportunidade, a identificação das necessidades que os alunos demonstravam no aperfeiçoamento das suas profissões na área odontológica. Porém, a entrada em um novo nicho, com a oferta do curso de Graduação em odontologia, resultou na necessidade da definição de uma estratégia bem estruturada, com aprofundamento do nível de conhecimento do mercado, a fim de criar uma vantagem competitiva sustentável.

A escolha estratégica da FAOA primou pelos *cases* de sucesso vivenciados pela APCD e pelo resultado das pesquisas realizadas. O curso de Graduação em odontologia tem como pilares o foco na excelência do ensino, a formação diferenciada dos egressos e um corpo docente qualificado, com experiência acadêmica e prática. No entanto, é mantido como o segundo principal segmento de produto/serviço da instituição, pois, apesar da sua

importância fundamental no ato de autorização do MEC para funcionamento e certificação dos cursos da instituição, não será a principal fonte de receita.

Os cursos de Pós-graduação são os principais produtos da FAOA, que busca inovação e modernidade para seus planos pedagógicos e infraestrutura. Para o futuro, a FAOA pretende realizar alianças com outras instituições de ensino no Brasil e no Exterior, promovendo a ampliação da atuação no território nacional e a internacionalização da FAOA, além de parcerias com empresas do ramo odontológico, expandindo sua área de atuação.

A Vantagem Competitiva da FAOA são os profissionais da Odontologia que adotam a APCD como centro de referência educacional, onde buscam seus aperfeiçoamentos profissionais nos mais diferentes níveis de formação e experiência. As parcerias com empresas odontológicas agregam valor aos cursos e a empresa, que adotam a FAOA como meio de entrada no mercado e vinculam seus produtos e serviços a imagem de credibilidade e confiança da associação.

As fases do processo podem ser implementadas etapa a etapa, observando-se, ao fim, a satisfação do cliente pelo valor que pode ser gerado na cadeia de fornecimento, a vantagem competitiva, e o que realmente foi entregue. Porter (1990) afirma que a vantagem competitiva sustentável é a base fundamental do desempenho acima da média das empresas. Para conseguir alcançar a vantagem competitiva é preciso definir o tipo de vantagem que pretende atuar e, assim, se organizar para obtê-la.

Ainda segundo Porter (1990), existem três estratégias genéricas, potencialmente bem-sucedidas, para obter um desempenho melhor que os competidores:

- Liderança em custo, que significa ter custos menores que os competidores e desempenho superior, além de se criar uma defesa contra concorrentes que possam reduzir preços, entrar no mercado (barreira) ou ser substitutos potenciais;
- Diferenciação, que consiste em criar um diferencial no produto ou serviço oferecido de modo a gerar algo que seja percebido como único, com valor;
- Enfoque, cuja estratégia é focar em determinado grupo de consumidores, segmento, linha de produto/serviço ou mercado geográfico.

A Figura 6 ilustra o foco que a empresa terá ao desenvolver cada etapa do processo estratégico, considerando que, no presente momento, observa-se a FAOA concentrando-se na diferenciação de resultados pedagógicos e estratégia de baixo custo, com a oferta de cursos de extensão em áreas específicas da odontologia. Em segundo momento, o foco poderá ser ampliado para outro escopo no mesmo segmento da saúde, o que certamente levará as estratégias a uma revisitação mais ampla, com outras diferenciações.

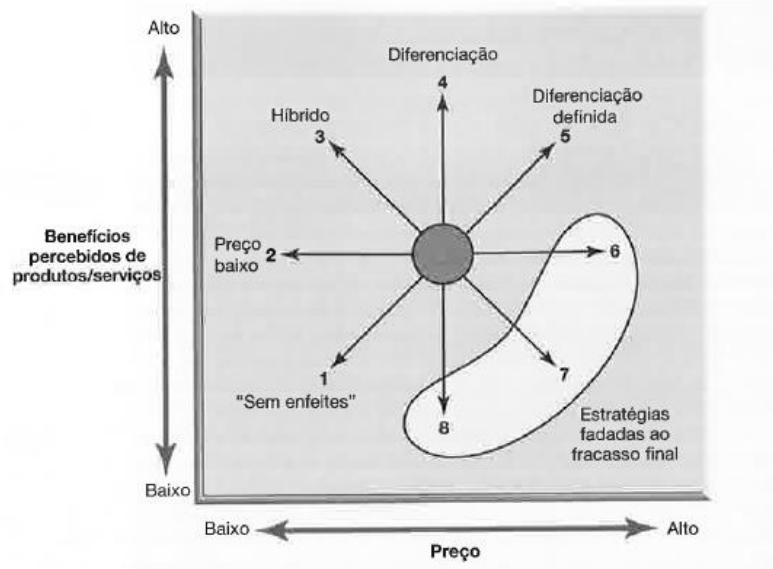
Figura 6: As Três Estratégias Genéricas de Porter

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		ESCOPO COMPETITIVO	Meta ampla
	Meta restrita	3.a. Enfoque no custo	3.b. Enfoque na Diferenciação

Fonte: Elaborado pela autora (2017) com base em Porter (1990)

Compreendendo que a FAOA examina as diferentes formas de se pensar sobre a estratégia competitiva, baseando-se no princípio de que a vantagem competitiva é obtida ao fornecer aos clientes o que desejam ou precisam de maneira mais efetiva que os concorrentes, e compreendendo que a APCD, pela sua representatividade de classe, atua na formação de opinião e no direcionamento da classe, as categorias de Porter de diferenciação e foco junto a preços podem ser aplicadas à estratégia da FAOA, apresentadas pelo relógio estratégico, na Figura 7.

Figura 7: Relógio da estratégia de Bowman



Fonte: Johnson, Scholes e Whittington (2011, p.172)

O relógio estratégico representa as diferentes posições num mercado em que os consumidores possuem diferentes perspectivas em termo de valor/preço. No Quadro 3 apresenta-se um resumo do cenário que se desenvolve em cada estratégia relacionada no relógio.

Quadro 3: O relógio estratégico: opções de estratégia competitiva

1. “Sem enfeites”	Provavelmente é específico por segmento
2. Preço baixo	Risco de guerra de preços e rendimento baixos; necessidade de ser líder em custo
3. Híbrido	Base de baixo custo e reinvestimento em preço baixo e diferenciação
4. Diferenciação	Valor agregado percebido pelo usuário, produzindo benefícios de participação no mercado;
a) Sem preço diferenciado	
b) Com preço diferenciado	Suficiente percepção do valor agregado para manter o preço diferenciado
5. Diferenciação definida	Valor agregado percebido para um segmento específico, garantindo o preço diferenciado
6. Preço maior/valor padrão	Rendimentos mais altos se não houver concorrência; risco de perder participação no mercado
7. Preço maior/valor baixo	Possível apenas em situação de monopólio
8. Valor baixo/preço padrão	Perda de participação no mercado

Fonte: Johnson, Scholes e Whittington (2011, p.172).

Considerando as opções de estratégias demonstradas no Quadro 3, a FAOA atua, para os cursos de pós-graduação ofertados, com estratégias diferenciadas. Para cursos de atualização, é proposta a estratégia híbrida, com cargas horárias reduzidas, alto nível de conhecimento científico, mas baixos custos operacionais e com infraestrutura. Os cursos *Lato Sensu* possuem estratégia de diferenciação, com projetos pedagógicos e preços diferenciados. Em determinadas especialidades, é possível estabelecer alianças estratégicas que reduzem o preço do curso ofertado, mas mantem o valor agregado reconhecido pelo cliente. Para o curso de Graduação em odontologia, a estratégia adotada é a diferenciação definida, com valor agregado percebido e preço do curso elevado, com público-alvo definido e economicamente favorecido.

5.2. Ganhos com a solução

5.2.1. Alternativa – Construção dos Objetivos, Políticas e Diretrizes Institucionais

Identificando onde a empresa deseja chegar, qual sua razão de ser e quais seus atributos ou princípios que exercerão forte influência no modelo de gestão organizacional, é necessário estabelecer os objetivos que a empresa pretende alcançar e que devem orientar todos os principais planos e resultados desejados.

A FAOA define seus objetivos geral e específicos em:

Objetivo geral

- Formar e capacitar profissionais e líderes diferenciados para o mercado odontológico.

Objetivos específicos

- Construir projetos pedagógicos inovadores, com metodologias interativas de aplicação para as diversas modalidades de ensino, com vistas à efetivação da aprendizagem;
- Capacitar os recursos humanos, permitindo e incentivando a produção científica e disseminando o conhecimento;
- Articular e promover parcerias com instituições de ensino, empresas de pesquisa, tecnologia e produtos odontológicos;
- Apoiar o ensino com os meios dinâmicos do ambiente virtual, dos recursos de multimídias e da internet, por meio de métodos inovadores;
- Expandir a oferta de ensino e formação continuada;
- Desenvolver uma cultura organizacional com foco em melhoria contínua e inovação;
- Promover, de forma consciente e responsável, os tratamentos odontológicos da comunidade.

Em continuidade a formação da identidade que delinea o caminho mais adequado a ser executado para se alcançar o melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, as políticas e diretrizes representam linhas de ação e aplicação necessárias para que os objetivos sejam alcançados. Com essa finalidade, a FAOA estabelece as seguintes políticas e diretrizes institucionais:

1. Promover a excelência na gestão organizacional, por meio de um modelo dinâmico, alinhado à visão corporativa, com foco na integração, compartilhamento do conhecimento e segurança da informação;
2. Promover a geração contínua de um ambiente inovador, que permita a criação e aplicação de novas ideias e as melhorias contínuas dos processos, por meio de uma gestão eficaz da qualidade;
3. Aprimorar os mecanismos de gestão administrativa, financeira, pedagógica e de infraestrutura, que promova agilidade e modernidade à organização, conferindo práticas eficientes nos processos;

4. Ampliar as parcerias com empresas de diversos segmentos educacionais e odontológicos, para a promoção do desenvolvimento científico, tecnológico, financeiro e do conhecimento;
5. Ampliar a captação de recursos por meio do desenvolvimento de projetos inovadores e competitivo;
6. Consolidar a presença nacional da FAOA;
7. Evidenciar o caráter universal do conhecimento por meio do processo de cooperação acadêmica internacional da FAOA.

A FAOA, dessa forma, consolida os pilares institucionais, apresenta a comunidade acadêmica e administrativa os motivos da sua existência e promove a cooperação e participação de todos dos envolvidos para a obtenção dos resultados planejados.

5.2.2. Alternativa – Implantação das estratégias da FAOA e criação de um plano estratégico

Com a experiência dos seus gestores na atuação do ensino em outras instituições e no mercado odontológico, e com suas participações ativas na APCD em busca de uma classe mais forte e representativa nas diversas esferas do segmento, é que a FAOA criou uma matriz curricular diferenciada para o curso de Odontologia, no nível de Graduação, com cargas horárias intensas e disciplinas focadas com alto nível científico de conhecimento para a futura prática de técnicas e habilidades precisas e modernas. Com 5.400 horas e mais de 50% (cinquenta por cento) da carga horária direcionada para atividades práticas, realizadas no complexo odontológico, formado por clínicas, centro cirúrgico e laboratórios, os alunos são incentivados ao desenvolvimento do conhecimento por meio da experiência prática, realizada desde o início do curso, e identificada como essencial para a formação do profissional de excelência.

Outras disciplinas agregam valor ao curso e oferecem competências para a gestão, como administração, empreendedorismo, sustentabilidade, comunicação, além de línguas estrangeiras. Focada na leitura e escrita de textos acadêmicos, as disciplinas de línguas estrangeiras possui o intuito de prepará-los para a iniciação científica, para a carreira acadêmica, como futuros candidatos ao mestrado e doutorado, bem como para a visão de negócio.

O egresso do curso de Graduação em odontologia será um cirurgião-dentista com

formação generalista, humanista, crítica e reflexiva, pronto para atuar em todos os níveis de atenção à saúde, com base no rigor técnico e científico e de promoção da saúde individual e coletiva, atentos a realidade nacional, com possibilidade de interferir positivamente no meio em que vive.

O projeto pedagógico oferece diferenciais reconhecidos pela classe odontológica, estabelecendo fortes influências em famílias que já possuem profissionais da área e que incentivam futuras gerações de cirurgiões-dentistas, como filhos ou netos. Grande parte do público-alvo possui familiares vinculados a APCD e se beneficiam de descontos na mensalidade do curso, estratégia adotada para manter o vínculo com a associação e seus associados.

A FAOA adotou uma política de preços focada na alta qualidade de ensino, alta qualificação do corpo docente, nas alianças estratégicas estabelecidas e no público-alvo diferenciado. Foi determinado um criterioso processo de seleção e um curso ofertado em período integral, para que mantenham alunos com foco no desenvolvimento científico, intelectual e técnico.

Na Tabela 6 é possível avaliar a qualificação do corpo docente do curso de Graduação da FAOA.

Tabela 6: Corpo docente do Curso de Graduação em Odontologia

Docente	Titulação máxima	Experiência acadêmica (em anos)	Experiência clínica (em anos)
1. Adriana de Barros Pinto	Especialista	2	21
2. Adriano Albano Forghieri	Mestre	6	25
3. Alexandre Raphael Junior	Mestre	28	28
4. Antonio Francisco David	Doutor	33	38
5. Artur Cerri	Doutor	44	45
6. Carlos Henrique Magalhães Boucault	Doutor	28	31
7. Carmem Lucia Costa Amaral	Doutora	25	25
8. Danilo Antonio Duarte	Doutor	29	29
9. Fernando Martins Baeder	Doutor	14	34
10. José Eduardo Bacci	Doutor	28	23
11. Lúcio Frigo	Doutor	23	15
12. Luiz Alexandre Thomaz	Doutor	28	28
13. Luiz Altruda Filho	Doutor	39	21
14. Luiz Fernando Ferrari Bellasalma	Mestre	28	31
15. Mauricio Teixeira Duarte	Doutor	26	27
16. Pedro Antonio Fernandes	Doutor	31	36
17. Rayssa Ferreira Zannata	Doutora	3	3
18. Wilson Yasuo Inada	Mestre	18	23

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A FAOA mantém estratégias para a oferta de cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* e Extensão em diversas especialidades, *expertise* principal transferida pela APCD. A pretensão é adicionar conhecimento em todas as esferas educacionais e profissionais, por meio da formação de especialistas com qualificação diferenciada, que se mantenham sempre atualizados, por meio de equipamentos tecnológicos modernos e produtos de última geração, a fim de que tenham potencial de aprender e desenvolver seus conhecimentos com as novas tendências da odontologia. Matrizes curriculares com cargas horárias diferenciadas também compõem os cursos de pós-graduação, com projetos que permitam o desenvolvimento de conteúdos ministrados pelo ensino a distância e habilidades da área específica de atuação, somado a um número maior de técnicas disponíveis pela Instituição.

Cursos técnicos também fazem parte da estratégia de atuação da FAOA e serão ofertados para capacitação de profissionais ligados às áreas principais de atuação. A FAOA desenvolverá um projeto específico para a capacitação desses profissionais.

As alianças com empresas, estratégia importante que garante a vantagem competitiva nos custos, permitem a introdução de produtos ou equipamentos no mercado, por meio da aplicação prática do conteúdo teórico ensinado no tratamento odontológico de pacientes selecionados. Os alunos, em contato com os produtos ou equipamentos, avaliarão os resultados obtidos e os utilizarão em seus consultórios, além de disseminarem aos colegas. A prática dessas alianças permite agregar valor aos cursos por possuir diversas ofertas de empresas que buscam vincular sua marca à credibilidade da APCD e atingir um público diferenciado.

A FAOA está desenvolvendo seu negócio para a introdução de cursos de Mestrado e Doutorado nas mais diversas especialidades, contando com a participação de um corpo docente altamente qualificado, formado por Mestres e Doutores, que atuam em pesquisas por produtos e métodos inovadores de tratamentos. A perspectiva para o início da oferta dos cursos será no ano de 2020, focada em um público seletivo de cirurgiões-dentistas, com ênfase na carreira docente e pesquisa, que buscarão diferenciais competitivos de atuação por meio dos valores que serão agregados aos cursos.

A FAOA buscará atuar em diferentes regiões do país, por meio da oferta de cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* e Extensão com sua equipe de docentes e matrizes curriculares. Para isso, desenvolverá projetos de parcerias com outras Instituições de Ensino que possuam infraestrutura adequada e suporte técnico-administrativo competente para a realização e controle das atividades. Além disso, a FAOA poderá atuar por meio de parcerias com outras associações ou entidades de classes, atuantes na Odontologia, para disseminar o conhecimento

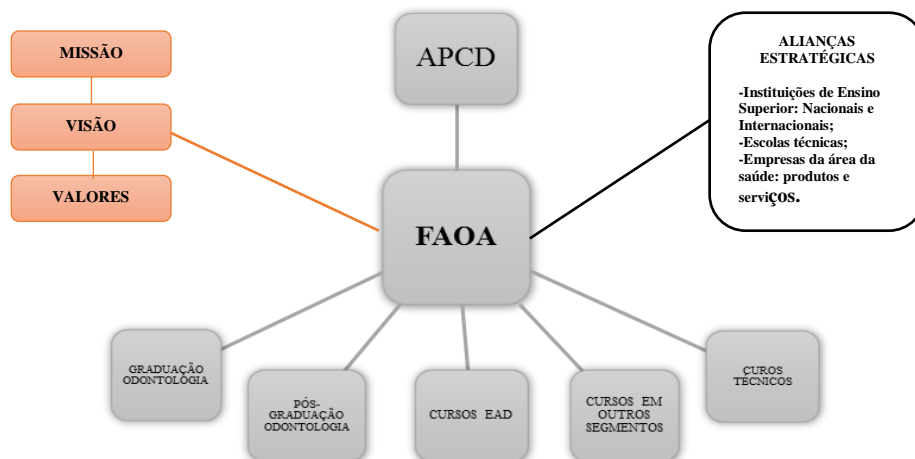
específico.

Com a recente alteração na legislação educacional para a prática do Ensino a Distância (EAD) e a abertura do processo de autorização, a FAOA ofertará cursos teóricos, em diversas áreas do conhecimento, no nível técnico e superior, com projetos pedagógicos bem estruturados, além de infraestrutura moderna e corpo docente treinado. Com o conceito obtido no ato de credenciamento da FAOA, o MEC autoriza a abertura de até 250 (duzentos e cinquenta) pólos de educação à distância em todo o território nacional. Pólos de educação à distância são os locais devidamente credenciados pelo MEC apropriado para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância.

A Internacionalização da FAOA também faz parte do plano de desenvolvimento do negócio. Parcerias com Universidades da América Latina, Europa, como a Universidade de Coimbra e de Porto, Instituições da Espanha e da Itália, onde a Diretoria já estabeleceu vínculos de representatividade, visam a troca de conhecimento e intercâmbios entre alunos e professores.

Futuras aquisições possivelmente serão praticadas pela FAOA para maior participação no mercado, com a introdução de novos cursos, em outros segmentos da área da saúde. A participação de políticas de colaboração com instituições do mercado será fundamental para o sucesso dessa diversificação de segmento, apresentado na Figura 8. Projetos serão desenvolvidos para entendimento das práticas de mercado, custos e definição das estratégias de atuação.

Figura 8: Plano Estratégico



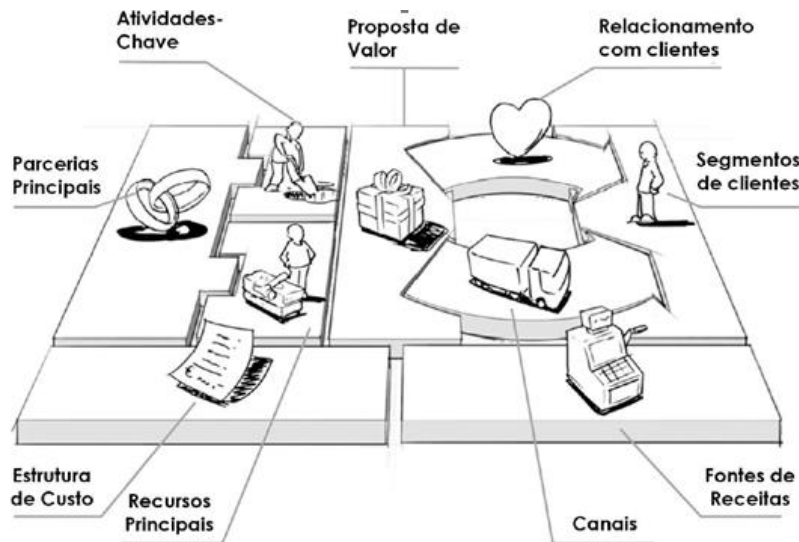
Fonte: Elaborada pela autora (2017)

A atuação da instituição se diversificará de forma relacionada, transferindo conhecimento e competências, explorando economias de escopo e escala, compartilhando os recursos tangíveis, como sala de aula, equipamentos, laboratórios, infraestrutura em geral, e recursos intangíveis, como competência no nível corporativo e professores de disciplinas correlacionadas.

5.2.2.1. Quadro do Modelo de Negócio

Para facilitar o entendimento completo do negócio, Osterwalder e Pigneur (2011) atribuem como função do Modelo de Negócio a capacidade de descrever a lógica de criação, entrega e captura de valor pela organização, funcionando como instrumento facilitador para que a estratégia possa ser executada por meio das estruturas, dos processos e sistemas organizacionais. O Modelo de Negócio Canvas, apresentado na Figura 9, foi desenvolvido por Osterwalder (2004b) e originou a síntese de nove blocos de construção, componentes centrais de uma organização.

Figura 9: Representação do ambiente para desenvolvimento do Modelo de Negócios Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p.18)

5.2.2.1.1. Elementos do Modelo de Negócio

Os nove blocos ou elementos do modelo de negócio estão inclusos dentro de quatro macro áreas: clientes (proposição de valor), oferta de valor (segmento de clientes, canais e

relacionamento), infraestrutura (recursos principais, atividades-chave e principais parcerias) e viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita) (Osterwalder & Pigneur, 2011). Os elementos proporcionam uma visão integrada da estrutura do negócio, da oferta de produtos e serviços, dos clientes e finanças, facilitando a compreensão da empresa como um todo:

1. Segmento de clientes: Como o principal pilar de qualquer modelo de negócio, o segmento de clientes dirá quem deverá ser alcançado;
2. Proposta de valor: É o diferencial de uma empresa e consiste na maneira como a empresa encontra para gerar valor e produzir satisfação às necessidades ou resolução de problemas dos clientes;
3. Canais (comunicação, distribuição e vendas): Representam a forma com a empresa busca atingir os clientes lançando-se no mercado;
4. Relacionamento com os clientes: Trata-se da natureza de interação que existe entre produto/serviço e cliente;
5. Fontes de receita: Reflete o valor que os clientes estão dispostos a pagar e são fundamentais para a empresa cobrir seus custos e obter o lucro desejado;
6. Recursos principais: Recursos fundamentais para o desempenho da empresa, sejam físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, permitem que seja criada a proposta de valor e entregue, gerando relacionamento com os clientes e obtenção de receitas;
7. Atividades-chave: Atividades mais importantes para a execução do seu negócio, como treinamento, desenvolvimento, fabricação, planejamento, orçamento, vendas e serviços;
8. Parcerias principais: Fornecedores e clientes pertencentes a cadeia produtiva da empresa, que colaborarão para a otimização de seus modelos, redução de riscos e poder de barganha para obtenção de recursos;
9. Estrutura de custo: São todos os custos gerados pela empresa a fim de criar, comercializar e entregar valor ao cliente.

A maneira como estes elementos estão dispostos permite que o Canvas seja dividido em duas partes, um lado emocional (esquerdo), abordando questões relacionadas a relacionamento e interação entre atores, e um lado lógico/racional (direito), cujo foco está na eficiência do processo. A proposição do valor está no centro, representando a razão para qual cada lado desenvolve (Osterwalder & Pigneur, 2011).








Quanto ao processo de construção do Canvas, Osterwalder e Pigneur (2011) recomendam que a ferramenta seja impressa e as ideias construídas por meio de post-its, desta forma é possível que várias pessoas possam discutir juntos os elementos e que o processo seja

mais dinâmico e flexível, de forma a modificar as propostas e ideias com praticidade.

5.2.2.1.2. CANVAS - Cenário FAOA

Aplicando-se o cenário da FAOA aos componentes indicados, obtém-se o resultado na Figura 10. Cabe ressaltar, que o conteúdo de cada elemento foi oriundo de reuniões com membros dos departamentos Secretaria Acadêmica, Comunicação, Financeiro e Coordenação de Pós-Graduação *Stricto Sensu* e Relações Internacionais.

Figura 10: Análise CANVAS FAOA

<p>PARCEIROS CHAVES </p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas da área odontológica; - Instituições de Ensino Superior; - Institutos da área da saúde; - APCD; - Conselho Federal de Odontologia; - Entidades representativas de especialidades. 	<p>ATIVIDADES CHAVES </p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofertas de cursos; - Gestão do corpo docente; - Gestão do corpo discente; - Pesquisa; - Atendimentos clínicos aos pacientes. 	<p>PREPOSIÇÕES DE VALORES </p> <p>Produzir e socializar conhecimento, capacitando profissionais com alto grau de qualidade de ensino para atuarem em todos os níveis de atenção à saúde.</p>	<p>RELACIONAMENTO COM CLIENTES </p> <ul style="list-style-type: none"> - Site, mídias sociais e digitais, folders; - Jornal Institucional APCD; - APCD; - Coordenação Pedagógica; - Secretaria Acadêmica. 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES </p> <ul style="list-style-type: none"> - Alunos do ensino médio, com interesse em ser um profissional da Odontologia; - Cirurgiões-Dentistas recém-formados, sem experiência profissional; - Profissionais que desejam se qualificar, ampliar seus conhecimentos e se especializar em determinada área da Odontologia; - Pacientes que realizam tratamentos odontológicos.
<p>CUSTOS </p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestrutura; - Corpo técnico- administrativo; - Corpo docente; - Produtos odontológicos; - Parcerias com Instituições de Ensino Superior 		<p>RECEITAS </p> <ul style="list-style-type: none"> - Taxas de inscrições; - Mensalidades; - Tratamentos odontológicos; - Captação de recursos externos (CAPES/CNPQ/FAPESP); - Parcerias com empresas. 		

Fonte: Elaborado pela empresa (2018) com base em Osterwalder e Pigneur (2011)

A Figura 10 apresenta que a FAOA, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes e da comunidade, superando desejos e expectativas, visa produzir e socializar conhecimento, capacitando profissionais com alto grau de qualidade de ensino para atuarem em todos os níveis de atenção à saúde. A criação do valor por meio dos diferenciais na qualidade do ensino, pela *expertise* comprovada pela história de sucesso da Escola de Aperfeiçoamento Profissional da APCD, pela moderna infraestrutura e corpo docente

qualificado, será entregue aos alunos formados no ensino médio com interesse em se tornarem cirurgiões-dentistas. Ao se formarem, também necessitarão de conhecimento e aplicação de técnicas para a realização das atividades práticas em consultórios, com rapidez no desenvolvimento e atendimento das demandas em clínicas odontológicas ou órgãos públicos de atendimento. A oferta de cursos de imersão, capacitação e atualização serão importantes para esse público. Profissionais experientes, que necessitam se especializar, qualificar e ampliar sua área de conhecimento, também encontrarão na FAOA cursos de especialização e aperfeiçoamento, que visa ampliar o conhecimento e otimizar o resultado operacional. Para a aplicação do conhecimento adquirido, será oferecido um serviço de qualidade à sociedade, que disporá de técnicas modernas, com profissionais reconhecidos e capacitados para melhores práticas nas diversas especialidades.

Os produtos/serviços são entregues por intermédio da Secretaria Acadêmica, responsável pela comunicação das características dos cursos e dos processos de matrícula e requerimentos dos alunos. A coordenação pedagógica acompanha o desenvolvimento das atividades pedagógicas pelo corpo docente e discente, verificando se os conteúdos previstos no projeto pedagógico estão sendo aplicados e se o resultado do corpo discente está favorável a prática aplicada. Por meio do acompanhamento, a coordenação pedagógica pode identificar as necessidades e desejos importantes para a evolução do ensino e credibilidade da Instituição. As empresas parceiras também são importantes canais para se atingir o público e criar o desejo por utilizar e desfrutar dos diferenciais oferecidos. A divulgação da Instituição também é realizada por essas empresas e o vínculo da marca a empresas consolidadas no mercado de pesquisa é importante para a disseminação da proposta e objetivo da Faculdade.

A comunicação com os consumidores é realizada por meio do Site Institucional, mídias sociais e digitais como Facebook, Instagram, E-mail Marketing, Jornal Institucional da APCD e folders impressos para entregas em eventos, como Congressos e Feiras.

As atividades consideradas chaves são a oferta de cursos, com foco no cumprimento da disseminação do conhecimento, a gestão do corpo docente e discente, o desenvolvimento de pesquisa e o atendimento das necessidades de tratamentos odontológicos aos pacientes, que permitem a aplicação prática dos conceitos disseminados nos cursos. Para desenvolvimento dessas atividades, a Instituição conta com importantes recursos intelectuais, como professores e dirigentes, humanos, como o corpo técnico, administrativo e de apoio, uma moderna infraestrutura composta por salas de aulas, clínicas odontológicas, laboratórios, biblioteca, sala de alta tecnologia, centro cirúrgico, materiais odontológicos e equipamento de última geração, e da marca APCD, que fortalece a presença da FAOA no mercado odontológico. Por

meio de parcerias com empresas, que permitem manter os recursos modernos e atualizados, com Instituições de Ensino Superior, que permitem o fluxo de alunos e a divulgação da marca, com Institutos da área da saúde, para atender e trabalhar em *prol* dos anseios e necessidades da comunidade, com o Conselho Federal de Odontologia e demais entidades representativas, estreitando laços e trabalhando a favor do desenvolvimento da odontologia, e com a APCD, que permite o fortalecimento da marca FAOA, a Instituição terá êxito no desenvolvimento de suas estratégias para a obtenção ou superação do resultado esperado.

O fluxo de receitas apresenta o quanto o cliente está disposto a pagar pela proposta de valor oferecida, que será percebida por meio do pagamento das taxas de inscrições em cursos e eventos científicos e pedagógicos, das mensalidades dos cursos, dos tratamentos odontológicos, das parcerias com as empresas, que possibilitam a entrada de recursos materiais ou financeiros, e da captação de recursos externos em fundações e conselhos ligados ao desenvolvimento de pesquisas, como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

Considerando que toda a etapa de processo de uma empresa tem seus custos de produção e manutenção da atividade, relaciona-se a infraestrutura, o corpo técnico, administrativo, de apoio e intelectual, a obtenção de produtos odontológicos e materiais diversos e as parcerias com Instituições de Ensino Superior como os custos identificados para cumprimento das diretrizes.

5.2.2.1.3. Cadeia de valor para o cliente

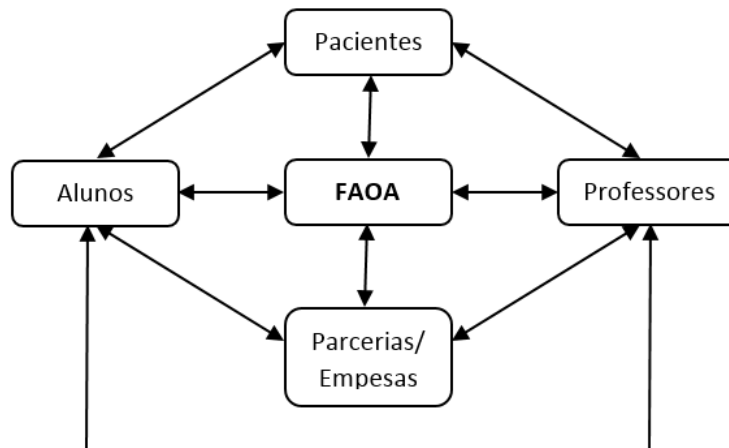
A cadeia de valor proposta inicialmente por Porter (1990) foi definida como um conjunto de atividades e operações que cria valor, desde a concepção, matéria prima, até o produto ou serviço final.

Silva (2004) estabelece que a cadeia de valor é uma das maneiras pelas quais as organizações se estruturam para sustentar as vantagens competitivas, e a atenção constante com as atividades e elos que compõem a cadeia, desde a origem dos insumos até o consumidor final, tem sido alvo dos gestores para a capacitação e qualificação da competitividade.

Segundo Barney e Hesterley (2009), a cadeia de valor de uma empresa é um conjunto de atividades empresariais a que ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços.

Mediante a identificação do potencial de mercado, com as características específicas dos cursos de Graduação em odontologia, Pós-graduação e Extensão, foi identificada a cadeia de valor da FAOA.

Figura 11: Cadeia de Valor



Fonte: Elaborada pela autora (2018)

De acordo com a Figura 11, a FAOA está conectada aos alunos, considerando suas necessidades e expectativas, e promove por meio dos professores, pacientes e empresas parceiras a disseminação do conhecimento de técnicas e práticas modernas para otimização das atividades odontológicas. Os alunos, detêm o conhecimento divulgado pelos professores e os aplicam nos pacientes que buscam na FAOA seus tratamentos e a resolução de problemas de saúde, como cirurgias no seio maxilar, disfunções temporo-mandibulares e tratamentos de combate ao câncer de boca. Os alunos, por intermédio dos produtos e equipamentos oferecidos, desenvolvem as atividades práticas, identificando materiais com potencial para utilização em seus consultórios ou demais ambientes de trabalho.

A FAOA, reconhecida pela classe odontológica como uma das melhores e mais modernas instalações educacionais da América Latina, possui um corpo docente qualificado, formado por mestres e doutores nas diversas especialidades da Odontologia, com experiência acadêmica e profissional comprovada, diferencial importante para a prática no mercado e disseminação do conhecimento. São os professores que validam os produtos e equipamentos oferecidos pelas empresas parceiras e contribuem para a inovação e melhoria dos cursos.

As parcerias com empresas da área odontológica permitem que as inovações tecnológicas estejam sempre presentes no ambiente institucional. Disponibilidade de

equipamentos de última geração, de produtos modernos e qualificados para os diversos casos clínicos estudados, proporcionam aos alunos a aplicação de técnicas aprimoradas aos grandes desafios desta geração, além da otimização do tempo e das despesas com materiais. Para as empresas parceiras, a atuação direta nos cursos permite a entrada no mercado, a divulgação dos produtos e serviços sem custos elevados com propaganda, além da aproximação e acompanhamento do cliente final e suas expectativas.

Ainda conforme a Figura 11, os pacientes também possuem papel importante nesta cadeia. Sem eles, não é possível a realização da prática clínica das técnicas aprendidas e a contribuição social, importante para a sociedade, por meio de atendimentos a crianças que moram em orfanatos, de pacientes com necessidades especiais direcionados por Organizações Não Governamentais (ONGs) e atendimentos direcionados pela Prefeitura de São Paulo, parceria realizada com a APCD.

O diferencial da FAOA é a ligação com a entidade de classe (APCD) e sua proximidade com os clientes da cadeia de suprimentos do mercado odontológico, com representatividade em todo o Estado de São Paulo. Os cirurgiões-dentistas, por estarem associados, possuem mais confiança na FAOA do que em outras entidades, seja pela proximidade da associação ou credibilidade conquistada pela classe representada.

As alianças estratégicas com as empresas atendem os interesses dos profissionais do segmento odontológico. Como viés, um dos desafios é medir o risco de que a oferta dos produtos fornecidos e desenvolvidos pelas parcerias não atinjam a qualidade esperada pelo mercado. Para evitar esta possibilidade e minimizar a racionalidade limitada envolvida, é que a FAOA mantém um corpo docente altamente capacitado, que analisa os produtos para reduzir a margem de insucesso quando da chegada ao aluno. Neste sentido, mais um desafio a ser superado é a criação de um elo de geração de valor aos produtos por intermédio da experiência do próprio professor. O parceiro empresário, por sua vez, criará uma fonte de fomento e investimento ao projeto, que potencializará o desenvolvimento do mercado de forma exponencial.

5.2.2.1.4. Recursos, capacidades e competências

A Instituição reúne recursos intelectuais, como o corpo docente, e recursos administrativos, além de tecnológicos, obtidos mediante aquisições ou parcerias com empresas produtoras ou representantes de empresas de scanners bucais digitais, impressoras 3D, aparelhos CAD-CAM, lasers de alta tecnologia, equipamentos de última geração, lousas

interativas e sistemas educacionais.

A Associação, durante seu período de atuação na difusão do conhecimento, compartilhou com universidades em São Paulo, pioneiras na formação de profissionais da área, a certificação do conhecimento transmitido. Para o aprimoramento profissional e a defesa do potencial de qualificação, a Instituição conta com uma marca forte e de referência que é a APCD e com a forma independente de atuação no mercado educacional.

A Faculdade de Odontologia da APCD, avaliada pelo Ministério da Educação com qualificação máxima no Curso de Odontologia, reconhece o valor de seus recursos e capacidades capazes de gerar vantagem competitiva e valor aos clientes.

A Visão Baseada em Recursos ou *Resource Based View* – RBV, propõe que a fonte da vantagem competitiva se encontra, primariamente, nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e, apenas secundariamente, na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam (Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993). Fundamenta-se na premissa de que as empresas são heterogêneas, e que dispor dos recursos é uma vantagem de cada organização, pois a criação e o desenvolvimento de um recurso estão enraizados na sua própria complexidade.

Para Wernerfelt (1984), os recursos de uma organização podem ser tangíveis ou intangíveis, como capacidade de produção, liderança em custo, marcas, tecnologia, conhecimento tecnológico, mão de obra especializada, recursos financeiros, contatos comerciais e competência em processos, entre outros. Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), uma forma útil de identificar os principais recursos da empresa é por intermédio de uma análise de suas forças e fraquezas.

Para Barney (2001), o valor de um recurso também é determinado pela sua interação com o ambiente competitivo da firma, o qual determina a raridade e, portanto, sua capacidade de gerar e manter vantagem competitiva. Isso significa que permite avaliar se o recurso é específico ou não de determinada organização, e se é ou não uma competência distinta.

Ainda segundo Barney (1995), para proporcionar e manter vantagem competitiva, um recurso deve ter alguns atributos ou características inerentes aos recursos com potencial para gerar ou manter vantagem competitiva: “valioso” – ter capacidade para gerar valor, “raro” – ser escasso no mercado, “inimitável” – ser difícil de ser replicado, imitado ou substituído adequadamente pelos concorrentes, e “organizável” – por poder ser organizado de forma que permita sua exploração.

No Quadro 4 é possível analisar a estratégia de desenvolvimento de negócios e verificar o posicionamento da FAOA.

Quadro 4 - Visão Baseada em Recursos

Valorizado	Raro	Imitação Difícil	Organizado	RESULTADO
SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Elaborado pela autora (2017) com base em Wernerfelt (1984) e Peteraf (1993)

De acordo com o quadro, os cursos de Pós-graduação oferecidos pela FAOA são bem valorizados em função da Instituição de Ensino manter firme parceria com a APCD. Os cursos são raros, pois a IES possui diferenciais em relação ao mercado, o que torna também difícil a imitação. A grade curricular, ou seja, o projeto pedagógico, o grau de qualificação do corpo docente, a completa e moderna infraestrutura, as parcerias com empresas da área odontológica e com Institutos Internacionais também são fatores de impacto na classificação da raridade dos cursos.

Para complementar, a Instituição de Ensino está organizada, com uma mantenedora, a APCD-IESP, que tem *expertise* acadêmica e administra, com conhecimento do mercado, transferindo a qualificação para os cursos.

A APCD, que iniciou a parceria com uma instituição de ensino superior em 2011, se deparou com o crescimento abrupto do número de alunos que buscaram a realização de cursos de especialização e aperfeiçoamento na EAP, bem como pelo interesse de novos docentes na prestação de serviços educacionais. Houve também um aumento significativo no número de cursos ofertados, em variadas especialidades, ampliando a participação da APCD no mercado. Em quatro anos, a escola teve um aumento de 150% (cento e cinquenta por cento) no número de alunos matriculados em cursos de especialização e aperfeiçoamento.

Os resultados em 2015 demonstraram que a APCD – EAP atravessou o ano de forma consistente, superando as metas e objetivos estabelecidos. Apesar da participação da instituição parceira ser mínima nas atividades pedagógicas e administrativas, a sua participação financeira é consideravelmente maior, fortalecendo o projeto de criação da FAOA. Em 2016, os cursos da APCD-EAP passaram a ser administrados pela APCD-IESP, e tiveram início, a partir de novembro de 2016, com a emissão da Portaria Ministerial de Credenciamento da FAOA, as primeiras turmas de especialização e aperfeiçoamento da IES – Instituição de Ensino, no total de 146 alunos. No primeiro semestre de 2017, além do início de novas turmas de pós-graduação, iniciou-se a primeira turma da Graduação, novo segmento de atuação da FAOA, que proporcionou aumento na participação do mercado com um novo

nicho.

A Tabela 7 apresenta o demonstrativo da capacidade e sustentabilidade financeira para o horizonte até 2020.

Tabela 7 – Demonstrativo de Capacidade e Sustentabilidade Financeira

RECEITAS	2016	2017	2018	2019	2020
Anuidades/Mensalidades (+)	8.020.800,00	9.765.600,00	9.944.600,00	11.222.460,00	12.344.706,00
Bolsas (-)	98.000,00	154.000,00	210.000,00	266.000,00	292.600,00
Diversos (+)	1.560.000,00	1.800.000,00	2.040.000,00	2.280.000,00	2.508.000,00
Financiamentos (+)	250.000,00				
Inadimplências (-)	882.288,00	1.074.216,00	1.093.906,00	1.234.470,60	1.357.917,66
Serviços (+)					
Taxas (+)	432.000,00	675.500,00	916.000,00	1.156.000,00	1.271.600,00
Total das Receitas	10.262.800,00	12.241.100,00	12.900.600,00	14.658.460,00	16.177.106,00
Total Descontos	980.288,00	1.228.216,00	1.303.906,00	1.500.470,60	1.650.517,66
DESPESAS	2016	2017	2018	2019	2019
Acervo Bibliográfico	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Aluguel	360.000,00	360.000,00	360.000,00	480.000,00	480.000,00
Despesas Administrativas	1.895.000,00	2.084.000,00	2.292.400,00	2.523.900,00	2.776.290,00
Encargos	2.015.160,00	2.337.350,00	2.460.080,00	2.630.700,00	2.893.770,00
Equipamentos (aquisições)		150.000,00			
Eventos	50.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Investimento (Aquisição Imóvel)					
Manutenções	150.000,00	180.000,00	200.000,00	220.000,00	220.000,00
Mobiliário (aquisições)	250.000,00	100.000,00			
Pagamento Pessoal Administrativo	1.660.000,00	1.880.000,00	2.068.000,00	2.275.000,00	2.502.000,00
Pagamento Professores	2.370.320,00	2.794.700,00	2.852.160,00	2.986.400,00	3.285.040,00
*Pesquisa e Extensão	200.000,00	400.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00
*Treinamento	30.000,00	40.000,00	48.000,00	54.000,00	59.400,00
Totalização do Ano	9.080.480,00	10.526.050,00	11.080.640,00	11.970.000,00	13.016.500,00
RECEITAS (TOTAIS)	10.262.800,00	12.241.100,00	12.900.600,00	14.658.460,00	16.177.106,00
DESPESAS (TOTAIS)	10.060.768,00	11.754.266,00	12.384.546,00	13.470.470,60	14.667.017,70
RESULTADO OPERACIONAL	202.032,00	486.834,00	516.054,00	1.187.989,40	1.510.088,30

Fonte: FAOA (2017)

Ainda segundo a capacidade e sustentabilidade financeira, foram realizadas novas parcerias com empresas da área odontológica que possibilitaram a oferta de bolsas de estudos, benefício importante gerador do aumento do número de vagas nos cursos. Materiais odontológicos especializados e oferecidos aos alunos matriculados em determinadas áreas de

atuação, também fazem parte da negociação entre as empresas, com quantidades contratualmente determinadas por aluno.

O investimento em pesquisa e extensão, destacado na Tabela 7, é um fator relevante para o cumprimento das estratégias da IES. Um novo laboratório de alta tecnologia será construído, por intermédio de uma parceria inédita na área da odontologia brasileira com um instituto americano. O objetivo é proporcionar práticas de ensino inovadoras por meio de estudos em cadáveres refrigerados, sem uso de formol, que permitirão interações imediatas com a anatomia humana, além de um aprendizado mais preciso, com resultados reais. Esse será um diferencial que agregará valor aos cursos de graduação e pós-graduação, já que a FAOA será pioneira no Brasil.

Um novo laboratório para desenvolvimento de pesquisas em animais também será estabelecido, a fim de que sejam estimulados estudos científicos. Para isso, trabalha-se para a formação do Comitê de Ética e Pesquisa em Animais, que será dirigido por um membro do corpo docente capacitado e experiente.

Equipamentos modernos como impressoras 3D, *lasers* de última geração, tomógrafos computadorizados e de alta tecnologia, e capacidade de acesso a materiais bibliográficos atualizados, também demonstram a necessidade de investimento na área. O investimento em treinamento para o corpo técnico-administrativo e corpo docente, destacado na Tabela 7, será essencial para o desenvolvimento, com qualidade e eficiência, das práticas previstas.

A proposta de solução apresentada tornará possível o desenvolvimento da Missão da FAOA, direcionando-a a cumprir com êxito o planejamento realizado. A constante avaliação do plano será um desafio que estará intrínseco na cultura organizacional.

6. PLANO DE AÇÕES

6.1. Ações a serem implementadas

A seguir, serão apresentados os quadros dos planos de ações, seguindo o modelo de Marcondes *et al.* (2017), preenchidos a partir das propostas de solução levantadas, com as ações prioritárias para implementação, com a especificação dos procedimentos a serem adotados, indicação dos responsáveis, dos envolvidos, dos prazos, das áreas afetadas e da apresentação dos custos previstos para cada proposta. Cabe-se salientar que a apresentação das propostas e dos planos de ação não implica no cumprimento destes. Esta é uma decisão que cabe a Diretoria da organização tomar e, além disto, ainda, segundo os autores, as ações

dependem de um conjunto de contextos, políticos, sociais e psicológicos, que, portanto, interferem comumente nos resultados obtidos, não sendo exatamente como os programados ou previstos.

6.1.1. Proposta de implementação da Missão, Visão, Valores, Objetivos, Políticas e Diretrizes Institucionais

A proposta de implementação da missão, visão, valores, objetivos, políticas e diretrizes institucionais será apresentada a Diretoria e Conselhos da FAOA e, se aprovada, será registrada em documentos oficiais da instituição para apresentação e fiscalização do MEC. Está relacionada ao item 5.1.1.

De acordo com o Quadro 5, pode-se verificar os passos dessa implementação.

Quadro 5: Proposta para implementação da Missão, Visão, Valores, Objetivos, Políticas e Diretrizes Institucionais

Proposta						
Apresentação e implementação da Missão, Visão, Valores, Objetivos, Políticas e Diretrizes Institucionais						
Ação	Como	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas	Custos
Implantação da Missão, Visão, Objetivos, Políticas e Diretrizes da FAOA	Apresentação à Diretoria e Conselhos da FAOA para aprovação	Secretaria Geral	Diretoria, CONSEPE, CONSUP	1 mês para apresentação à Diretoria; 1 mês para apresentação ao CONSEPE; 3 meses para apresentação ao CONSUP; 15 dias para implantação.	Todas as áreas da FAOA	Não há

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A busca por resultados positivos e aumento na receita em meio a alta competitividade faz com que a FAOA atue sobre a sua diferenciação perante as demais empresas. O conhecimento da missão, visão e valores pela comunidade em geral permite compreender a existência e as peculiaridades da FAOA no mercado, respeitando suas características, incentivando a cooperação de todos para se atingir os objetivos traçados e para se encontrar soluções que ajudem a desenvolver e reforçar sua qualidade organizacional e de seus produtos.

Nesse sentido, todas as áreas devem focar em colocar em prática a filosofia existencial

da FAOA, conquistando espaço e desenvolvendo as ações que permitirão o cumprimento das políticas para obtenção do sucesso. Essas definições servem como direcionadores para todas as decisões e como base para a escolha de comportamento e caminho a ser seguido. O gerenciamento estratégico fornece a empresa o instrumento orientador e balizador da gestão da qualidade, possibilitando que todos os colaboradores saibam como conduzir suas ações para a prática dos objetivos.

6.1.1.1. Orçamento: investimentos e custos

Neste item, é possível observar na Tabela 8 que não há custos para a implantação da Missão, Visão, Valores, Objetivos, Políticas e Diretrizes Institucionais. Será permitida a publicação no site, intranet e nos quadros informativos de todo o conteúdo para conhecimento da comunidade em geral.

Tabela 8: Orçamento para implantação das diretrizes institucionais

Descrição	Valor
Implantação das diretrizes institucionais	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Para tanto, não será necessário o dispender de recursos para a execução do plano de ação, considerando que as ações para implantação da proposta serão realizadas por áreas cujos colaboradores são contratados, com carga horária semanal estabelecida, para a execução de atividades estabelecidas por meio de projetos.

6.1.2. Proposta de implantação do Núcleo de Atendimento ao Discente (NAD)

De acordo como o Quadro 6, é possível verificar os passos para a implantação do Núcleo de Atendimento ao Discente (NAD) que, é parte do item 5.1.2.

Quadro 6: Proposta para implantação do Núcleo de Atendimento ao Discente (NAD)

Proposta						
Implantação do Núcleo de Atendimento ao Discente (NAD) para prestação de apoio psicopedagógico ao aluno						
Ação	Como	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas	Custos
Criar, instalar e manter em pleno funcionamento o NAD, responsável pelo apoio psicopedagógico aos discentes.	Organizando as ações, criando grupo de trabalho, contratando a prestação de serviços especializados.	Diretoria	Coordenação de Graduação, Coordenação de Pós-Graduação, Corpo docente, Psicóloga	1 mês para contratação da psicóloga; 1 mês para treinamento do corpo docente; 3 meses para início das atividades.	Coordenação da Graduação, Coordenação da Pós-Graduação, Jurídico.	Baixos custos com a contratação da prestação de serviço especializado

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O serviço de apoio psicopedagógico ao discente, além de constar como uma exigência do Ministério da Educação na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), é de fundamental importância para que a IES promova um ambiente humanizado, que compreende, conhece e acompanha a vida do acadêmico, além de proporcionar momentos de reflexão, tomada de consciência e possíveis soluções.

Esse serviço, com vista ao desempenho acadêmico, empresta conhecimento da educação e psicologia, oferecendo recursos que auxiliem o aluno no desempenho de sua atividade educativa, como também da relação entre professor – aluno – disciplina.

A cooperação, a fim de buscar um desempenho maior e da identificação de metodologias para a efetiva aprendizagem, propicia aos alunos confiança e liberdade para a busca de soluções.

Em primeiro lugar, foi identificada a importância da implantação do NAD para cumprimento das diretrizes institucionais estabelecidas no PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional. Em segundo lugar, com o início das atividades escolares, houve a identificação de alunos com necessidade de acompanhamento pedagógico para nivelamento de estudos. Além da demanda por orientação nos estudos extraclasse, surgiu a demanda de alunos interessados em desenvolver projetos de pesquisas. A organização dessas atividades, a elaboração de cronogramas para atendimento aos alunos e a apresentação de relatórios com registros das atividades, reforçou a necessidade pela implantação de uma área específica de apoio.

6.1.2.1. Orçamento: investimentos e custos

Neste item, é possível observar na Tabela 9 o valor da proposta para implantação do Núcleo de Atendimento ao Discente (NAD). Como o ambiente está preparado para seu funcionamento, a principal necessidade é a contratação da prestação de serviços de uma psicopedagoga.

Tabela 9: Orçamento para implantação do Núcleo de Atendimento ao Discente (NAD).

Descrição	Valor
Prestação de serviços psicopedagogos	R\$ 80,00 (Por consulta)
Número máximo de consultas previstas por mês: 10	R\$ 800,00

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Para tanto, o capital necessário para a execução do plano de ação pode ser considerado baixo diante do impacto positivo no ensino-aprendizado dos alunos, além da credibilidade da Instituição junto ao corpo discente, docente e pais.

O NAD será responsável por desenvolver as atividades:

- Atender e orientar os discentes que apresentem distúrbios emocionais em consequência de sua dificuldade ao nível de estudos e/ou de outras especificidades;
- Acompanhar o processo de formação do aluno, contribuindo para sua aquisição integral de competências e habilidades, considerando os aspectos intelectuais, sociais, emocionais, subjetivismo, implicando no exercício de sua formação;
- Criar e manter atualizado o Programa de Nivelamento, dando prioridade a áreas em que, normalmente, os vestibulandos apresentem carências de competências e habilidades: matemática e língua portuguesa, com foco na interpretação textual;
- Estruturar e manter programas de monitorias e iniciação científica;
- Desenvolver programas e eventos diversos, de caráter científico, técnico, esportivo, cultural e artístico e outros, em complemento ao processo educacional e em concordância com o Coordenador do curso de Odontologia e seu NDE;
- Criar um programa de acompanhamento de egressos, para utilizar o feedback, com vistas a alterações, ou não, nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, e, ainda, oferecer aos egressos oportunidades de formação continuada e de participação em atividades a serem promovidas pela IES;

- Promover espaço de diálogo junto aos diretores, coordenadores, bibliotecária, corpo docente e corpo técnico-administrativo, visando parcerias para construção de estratégias preventivas na atenção aos educandos;
- Prestar orientação profissional aos alunos para o mercado de trabalho, preparando-os para estágios.

Assim, essa ação vai ao encontro dos planos de desenvolvimento da Instituição e do seu caráter de disseminação do conhecimento e propagação de um ensino com qualidade, focado no aluno.

A essa área poderá ser agregada as atividades para captação de alunos para o curso de graduação em odontologia, por meio de participação em feiras e eventos para vestibulandos, em cursinhos e escolas, em conexão com a área de marketing e comunicação.

6.1.3. Proposta para implantação do Núcleo de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação

De acordo como o Quadro 7, é possível verificar os passos para a implantação do Núcleo de Pesquisa, Extensão e Pós-graduação (NuPEP), relacionada ao item 5.1.2.

Quadro 7: Proposta para implantação do Núcleo de Pesquisa, extensão e Pós-graduação (NuPEP)

Proposta						
Implantação do Núcleo de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação - NuPEP responsável pela criação de programas de pesquisa, pela criação de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> - especialização, pela criação de cursos de extensão.						
Ação	Como	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas	Custos
Criar, instalar e manter em pleno funcionamento o NuPEP, responsável por desenvolver, orientar, estimular, incentivar, operacionalizar e divulgar as atividades da área de pesquisa científica no âmbito da graduação, da pós-graduação e extensão, regulamentadas pelo CONSEPE.	Criar grupo responsável pelas atividades e organização das ações.	Diretoria	Coordenação da Graduação; Coordenação da Pós-Graduação Lato Sensu e Extensão; Coordenação de Stricto Sensu e Relações Internacionais; Presidente do Comitê de Ética e Pesquisa; Corpo docente.	1 mês para formação do grupo e orientação das atividades; 1 mês para organização do plano de atividades; 3 meses para início das atividades.	Coordenação da Graduação; Coordenação da Pós-Graduação Lato Sensu e Extensão; Coordenação de Stricto Sensu e Relações Internacionais	Não há

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão é um eixo fundamental, de acordo com a legislação educacional, para o princípio orientador da qualidade da produção institucional. A articulação entre o ensino e a extensão aponta para uma formação que se preocupa com os problemas da sociedade contemporânea, mas carece da pesquisa, responsável pela produção do conhecimento científico.

Esse núcleo, previsto no plano de desenvolvimento institucional, será responsável por estruturar as ações e atuar de forma ostensiva junto à comunidade acadêmica, na construção de uma atmosfera de pesquisa e da produção do conhecimento, dotando os projetos de recursos que atendam eficientemente os docentes e discentes envolvidos.

Com as turmas da Graduação e Pós-Graduação, observa-se a necessidade de orientação e incentivo ao desenvolvimento de pesquisas, com a identificação de temas e áreas relevantes de interesses dos alunos, atuantes nos cursos. A instituição deve incentivar e dispor de meios para o incentivo dessa atividade, identificando os professores com competências e habilidades específicas para a atuação no núcleo, com planejamento de atendimentos, ações e acompanhamento aos alunos.

6.1.3.1. Orçamento: investimentos e custos

Neste item, é possível observar na Tabela 10 que não há custo na proposta para implantação do Núcleo de Pesquisa, Extensão e Pós-graduação (NuPEP), considerando que o ambiente está preparado para seu funcionamento, e que o corpo docente atuará diretamente na prática das atividades, supervisionados pelas coordenações.

Tabela 10: Orçamento para implantação do NuPEP.

Descrição	Valor
Prestação de serviços para implantação do NuPEP	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Para tanto, não será necessário o despendimento de recursos para a execução do plano de ação, considerando que as ações para implantação da proposta serão realizadas por coordenadores e professores contratados pela Instituição, com carga horária semanal estabelecida, para a execução de atividades estabelecidas pela Direção.

6.1.4. Proposta de parceria com empresa de marketing

De acordo como o Quadro 8, é possível verificar os passos para a proposta de reformulação das estratégias de marketing, com a elaboração de uma nova campanha institucional, campanha Vestibular 2019 e campanha dos cursos de pós-graduação, relacionada ao item 5.1.2.

Quadro 8: Proposta para reformulação das estratégias de marketing

Proposta						
Reformulação das estratégias de marketing para elaboração da Campanha de Marketing Institucional, Campanha Vestibular 2019 e Campanha para Cursos de Pós-graduação						
Ação	Como	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas	Custos
Reformulação da campanha de marketing institucional, elaboração da campanha Vestibular 2019 e da campanha dos cursos de pós-graduação.	Organizando as ações e a equipe que trabalhará na reformulação da campanha de marketing.	Assessoria de Comunicação.	Equipe de Marketing, Empresas prestadoras de serviços de comunicação.	1 mês para formação do grupo e orientação das atividades; 1 mês para organização do plano de marketing; 1 mês para desenvolvimento das atividades e contratação dos veículos de divulgação.	Assessoria de Comunicação, Marketing, Jurídico.	Altos custos financeiros, pois a empresa reformulará suas estratégias de marketing para fortalecimento da marca no mercado e captação de alunos.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O marketing tem um papel estratégico fundamental na empresa. É essencial ter como base um planejamento de marketing anual, com metas e objetivismo estabelecidos para chegar a um resultado final maior. Porém, para isso, é preciso segui-lo à risca ou reformula-lo quando a realidade da empresa muda, de maneira que afeta o planejamento.

A FAOA necessita investir na introdução e divulgação da sua marca no mercado para que se consiga captar alunos para o novo segmento adotado, que é o curso de graduação em odontologia, e para ampliar sua participação no mercado de pós-graduação, em odontologia e outros segmentos. Como a estratégia de marketing está diretamente ligada ao mercado, e o planejamento é todo o processo de análise e captação de informações e dados relevantes que resultam no plano de marketing, a FAOA precisa reformular o seu plano de marketing e atuar em veículos de comunicação que permitam a captação do público estabelecido.

Para isso, será organizado um grupo de trabalho responsável pela reformulação do plano de marketing, que será baseado nas estratégias definidas pela Diretoria, e pela

elaboração de uma nova campanha institucional, campanha para o Vestibular 2019 e campanha para os cursos de pós-graduação.

6.1.4.1. Orçamento: investimentos e custos

Neste item, é possível observar na Tabela 11 os valores previstos para a divulgação das campanhas em diferentes veículos de comunicação. Considerando que a equipe de trabalho é formada por profissionais da empresa, atuantes nas áreas envolvidas, com ferramentas já adquiridas para o desenvolvimento e manutenção do site, *hotsites*, e-mail marketing e peças de complexidades variáveis, considera-se abaixo o orçamento realizado pela FAOA para divulgação das campanhas em veículos externos de comunicação.

Tabela 11: Orçamento para campanha de divulgação

Descrição	Valor
Facebook (1 mês)	R\$ 1.000,00
Google Adwords (1 mês)	R\$ 1.000,00
https://noticias.terra.com.br/educacao (1 mês)	R\$ 2.000,00
https://noticias.terra.com.br/educacao/vestibular (1 mês)	R\$ 2.000,00
https://noticias.terra.com.br/educacao/enem (1 mês)	R\$ 2.000,00
Mundo Vestibular (1 mês)	R\$ 2.000,00
Veja Site Guia do Estudante , ABC, 18+, AS, Estado de SP, com interesse em saúde e em carreira/educação (1 mês)	R\$ 16.762,50
Veja site Guia do estudante – Odontologia, Estado de SP (1 mês)	R\$ 31,40
Veja site EDUCAÇÃO superbanner (728X90) (1 mês)	R\$ 1.449,00
UOL (100 cliques)	R\$ 999,00
Rádio 89 (1 mês)	R\$ 27.078,75
Jornal Estadão (½ página 5 col x 13 cm)	R\$ 34.187,92
Valor total	R\$ 90.508,57

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Para tanto, o capital necessário para a execução do plano de ação pode ser considerado alto e de fundamental importância diante do impacto positivo na captação de alunos e divulgação da marca e produtos ofertados.

Os veículos de divulgação selecionados, como Guia do Estudante, sites de grande acesso como Terra e Uol na área de educação, Jornal de grande circulação como Estadão e Rádio acessada pelo público-alvo estabelecido, como a Rádio 89, farão parte do planejamento de marketing da FAOA, que promoverá a visibilidade e o reforço dos diferenciais

competitivos. O site terá importante papel nesta estratégia. Sua velocidade, facilidade de acesso as informações, conteúdo objetivo e completo, rico em possibilidades e esclarecimentos, possibilitará que o público atingido por meio dos canais relacionados na Tabela 11 interajam de forma eficaz e efetivem suas inscrições no processo seletivo do curso de interesse. A ação será complementada com a divulgação nas mídias sociais, que possuem grande poder de atingir o público desejado sem a consciência ou ação do cliente. A identidade visual deverá ser definida de forma a transmitir o potencial, força e perfil do público selecionado.

6.1.5. Proposta para contratação de empresa para pesquisa de mercado

De acordo como o Quadro 9, é possível verificar a proposta de contratação de uma empresa que realize pesquisas no mercado educacional, com os principais indicadores e dados relevantes que servirão para definição de medidas e planos estratégicos futuros, relacionado ao item 5.1.2.

Quadro 9: Proposta para contratação de empresa para pesquisa de mercado

Proposta						
Contratação de empresa de pesquisa do mercado educacional						
Ação	Como	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas	Custos
Contratar empresa de pesquisa de mercado para a obtenção de dados relevantes do mercado educacional, que propiciem conhecimento das ações realizadas pelos concorrentes, conhecimento dos principais indicadores de desempenho do setor e as principais tendências para tomada de decisão e planejamento.	Identificação e orçamento das principais empresas de pesquisa para escolha pela Diretoria.	Coordenador Administrativo	Diretoria, Coordenador Administrativo, Comprador	1 mês para levantamento de empresas e orçamentos; 15 dias para escolha e contratação da empresa; 15 dias para finalização do processo de compra da prestação de serviço.	Comprador, Jurídico	Médios custos financeiros, pois a empresa planejará suas estratégias mediante a análise do mercado externo e interno.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A pesquisa de mercado é a coleta de informações junto ao público-alvo que possibilita

a orientação no processo de tomada de decisão, o planejamento de ações e/ou a solução de problemas, reduzindo os riscos e as incertezas. Dessa forma, é possível entender a realidade do mercado, empreender com menor risco e garantir a vantagem competitiva.

As possibilidades e aplicações da pesquisa de mercado abrange desde o conhecimento e monitoramento do mercado, dimensionamento da demanda, estudo de preços, avaliação dos impactos causados pelas ações de marketing, compreensão de problemas e soluções, ao estudo do comportamento e necessidade do consumidor. A importância da pesquisa de mercado é evidenciada pela dinâmica do mercado e sua complexidade. Para tanto, é necessário que a empresa tenha clareza dos objetivos que motivam a investigação, bem como o público e o ambiente que irá ser estudado.

6.1.5.1. Orçamento: investimentos e custos

Neste item, é possível observar na Tabela 12 os valores previstos para a contratação de uma empresa que realizará e entregará o resultado da pesquisa de mercado educacional. Considera-se abaixo o orçamento realizado pela FAOA para a obtenção das informações de mercado.

Tabela 12: Orçamento da prestação de serviço de pesquisa de mercado

Descrição	Valor
Prestação de serviços de empresa responsável por realizar pesquisa de mercado educacional	R\$ 3.000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Para tanto, o capital necessário para a execução do plano de ação pode ser considerado baixo diante do impacto positivo proporcionado à Diretoria, cujas ações serão subsidiadas pelas informações apresentadas, que permitirão viabilidade do negócio.

7. CONSIDERAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES

A criação da FAOA – Faculdade de Odontologia como oportunidade no segmento educacional possibilitou a profissionalização no ensino da APCD. Dessa forma, considerando a adequação do seu plano de gestão à legislação educacional regida pelo MEC, que era anteriormente guiada por propostas pedagógicas limitadas as diretrizes da instituição parceira, ganhou autonomia na atuação de novas práticas, focadas especificamente na formação de

profissionais preparados para enfrentar os desafios atuais que o cirurgião-dentista enfrenta no mercado globalizado.

Assim, a FAOA é capaz de guiar suas políticas institucionais de maneira a agregar vantagem aos cursos de pós-graduação e permitir a atuação em novos segmentos antes não atingidos. A FAOA possui o desafio de manter-se estruturada, incentivando a promoção de suas diretrizes institucionais que promovem a ruptura de padrões estabelecidos em sua política associativa, considerando que a mantenedora da FAOA é uma empresa com fins lucrativos e seus documentos institucionais, registrados no MEC, servirão como base para futuras avaliações.

A fim de identificar as propostas de soluções, foi utilizado o conceito da vantagem competitiva baseada na visão baseada em recursos (RBV), que segundo Wernerfelt (1984), Peteraf (1983) e Barney (1995) propõe que a fonte da vantagem competitiva se encontra, primariamente, nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas, como o capital físico, relacionado a infraestrutura, o capital humano, definido pela capacidade intelectual e de relacionamento em seus trabalhadores e gestores e o capital organizacional, que diz respeito de como a empresa está organizada em sua estrutura organizacional, em seus processos e em suas ferramentas de controle. Secundariamente, a fonte da vantagem competitiva se encontra na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam no processo de construção dos produtos e serviços.

A experiência que foi adquirida neste trabalho, poderá ser compartilhada e servir como base para decisões de outras empresas de diferentes segmentos que fundamentaram seus valores e objetivos, mas ainda estão vinculadas a situações que a impedem de ter autonomia. A compreensão do mercado, identificação da legislação que norteia seu mercado, a estruturação de suas atividades na fidelização de seus clientes e o estabelecimento de parcerias com um número maior de empresas, permite reduzir a dependência e aumentar a probabilidade de domínio sobre suas ações, com foco no planejamento.

Conclui-se que a APCD identificou o potencial de seus recursos internos, desenvolveu uma solução para o cumprimento de seus objetivos associativos e transferiu à FAOA, por meio da prática legal de suas ações educacionais, as atividades em *prol* da promoção de uma odontologia inovadora, aplicada, compartilhada e replicada, a fim de atender aos complexos procedimentos e preparar uma categoria para os desafios atuais, com excelência para o desenvolvimento da odontologia.

8. BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS

- Abert Einsten Ensino. Disponível em <<https://www.einstein.br/ensino>> Acesso: 20 de maio, 2018.
- Almeida, M. I. R. de (2003). *Manual de planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas.
- APCD – Associação Paulista de Cirurgiões-Dentistas, São Paulo, 2017. Disponível em< www.apcd.org.br> Acesso: 21 de agosto, 2017.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, v.9, n.4, Nov.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource - based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *The Academy of Management Review*, v.26, n.1.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2009). *Aministração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Basta, D., Marchesini, F. R. A., Oliveira, J. A. F., & Sá, L. C. S. (2007). *Fundamentos de marketing*. Rio de Janeiro: Editoração.
- Costa, E. A. da. (2006). *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva.
- CRO – Conselho Regional de Odontologia, São Paulo, 2017. Disponível em<www.crosp.org.br> Acesso 21 de agosto, 2017.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2005). *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, 2017. Disponível em< www.ipea.gov.br> Acesso 21 de agosto, 2017.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Fundamentos de estratégia*. Tradução Rodrigo Dubal. Porto Alegre: Bookman.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing*. Tradução Cristina Yamagami. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Leitão, D. M. (1996). *Administração estratégica: abordagem conceitual e atitudinal*. Rio de Janeiro: SENAI/DN, Petrobras.
- Lobato, D. M. (2002). *Administração estratégica: Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Editoração.
- Lobato, D. M., Filho, J. M., Torres, M. C. S., & Rodrigues, M. R. (2009). *A. Estratégia de empresas*. Rio de Janeiro: Editoração.

- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade* - [livro eletrônico] São Paulo: Editora Mackenzie.
- Martens, C. D. P., & Freitas, H. (2008). Influência do ensino de empreendedorismo nas intenções de direcionamento profissional dos estudantes. *Estudo & Debate, Lajeado*, v. 15, p. 71-95.
- MEC – Ministério da Educação, Brasília, 2017. Disponível em <www.e-mec.mec.gov.br> Acesso 21 de agosto, 2017.
- Oliveira, D. P. R. (1998). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Osterwalder, A. (2004b). The business model ontology: a proposition in a design science approach. *Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC*, v. 173.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Alta Books.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*. v. 14, p. 179-191.
- Porter, M. E. (1990). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. RJ: Campus.
- Silva, C. L. da. (2004). *Competitividade na cadeia de valor: um modelo econômico para a tomada de decisão empresarial*. 2ª ed. Curitiba: Juruá.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 172-194.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. v. 18, n.7, p.509 - 533.
- Vasconcelos, P., Pagnoncelli, D. (2001). *Construindo estratégias para vencer*. Rio de Janeiro: Campus.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. v. 5, p. 171-180.
- Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: Conceitos*. Tradução: Celso A. Rimoli; Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas.