



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Campus de São José dos Campos
Instituto de Ciência e Tecnologia

WALTER ALVES DE SOUSA JUNIOR

**GESTÃO DE CLÍNICA ODONTOLÓGICA: a capacitação para a
utilização de tecnologias e ferramentas de gestão aplicadas à clínica
odontológica**

2019

WALTER ALVES DE SOUSA JUNIOR

GESTÃO DE CLÍNICA ODONTOLÓGICA: a capacitação para a utilização de tecnologias e ferramentas de gestão aplicadas à clínica odontológica

Dissertação apresentada ao Instituto de Ciência e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Campus de São José dos Campos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em CIÊNCIA E TECNOLOGIA APLICADA À ODONTOLOGIA.

Área: Inovação tecnológica multidisciplinar com ênfase em odontologia. Linha de pesquisa: Inovação tecnológica.

Orientador: Prof. Adjunto Luiz Eduardo Blumer Rosa

Coorientador: Prof. Tit. Estevão Tomomitsu Kimpara

São José dos Campos

2019

Instituto de Ciência e Tecnologia [internet]. Normalização de tese e dissertação [acesso em 2019]. Disponível em <http://www.ict.unesp.br/biblioteca/normalizacao>

Apresentação gráfica e normalização de acordo com as normas estabelecidas pelo Serviço de Normalização de Documentos da Seção Técnica de Referência e Atendimento ao Usuário e Documentação (STRAUD).

Sousa Junior, Walter Alves de

Gestão de clínica odontológica: a capacitação para utilização de tecnologias e ferramentas de gestão aplicadas a clínica odontológica / Walter Alves de Sousa Junior. - São José dos Campos : [s.n.], 2019.
88 f. : il.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Aplicada à Odontologia - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Ciência e Tecnologia, São José dos Campos, 2019.

Orientador: Luis Eduardo Blumer Rosa

Coorientador: Estevão Tomomitsu Kimpara

1. Governança clínica. 2. Comercialização. 3. Organização e administração. 4. Indicadores econômicos. I. Rosa, Luis Eduardo Blumer, orient. II. Kimpara, Estevão Tomomitsu, coorient. III. Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Ciência e Tecnologia, São José dos Campos. IV. Universidade Estadual Paulista 'Júlio de Mesquita Filho' - Unesp. V. Universidade Estadual Paulista (Unesp). VI. Título.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Associado Dr. Luiz Eduardo Blumer Rosa (Orientador)

Universidade Estadual Paulista (Unesp)

Instituto de Ciência e Tecnologia

Campus de São José dos Campos

Prof. Assistente Dr. Rodrigo Máximo de Araújo

Universidade Estadual Paulista (Unesp)

Instituto de Ciência e Tecnologia

Campus de São José dos Campos

Prof. Titular Dr. Luiz Alfredo Pavanin

Instituto Nacional de Ensino Superior e Pesquisa

Faculdade Inesp

Campus de Jacareí

São José dos Campos, 28 de agosto de 2019

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, em especial à minha amada esposa Silmara cujo apoio incondicional tem sido fundamental nesses anos de vida em comum. A minha filha Renata, meu genro Paulo e netos Marina e Théo, os quais são fonte de inspiração para o meu empenho em contribuir para a construção de uma sociedade melhor. Aos meus saudosos avós Benedito e Juliana pela educação rigorosa e justa. Aos meus pais, Walter e Ignêz que me trouxeram à existência. Aos meus irmãos, Wagner e Dionéia, a qual tenho como exemplo de superação, determinação, e a quem muito admiro.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, o detentor da sabedoria e da vida.

Ao longo do programa de mestrado, com ajuda dos professores, aprendi como fazer uma revisão na literatura, escrever um artigo, trabalhar com questionário, e aprimorar meu trabalho como professor. Contudo, o conhecimento só é válido quando se torna aplicável e capaz de promover transformações. Agradeço ao meu orientador o Profº Dr. Luiz Eduardo Blumer Rosa, pela confiança e pela disponibilidade a despeito de sua agenda concorrida. Ao Profº Drº Estevão Kimpara, meu coorientador, que acreditou em minha capacidade e sempre foi um entusiasmado incentivador e apoiador. Aos senhores, minha gratidão, respeito e admiração. À Profª Drª Andréia, coordenadora do programa e aos professores pelo conhecimento e pela sabedoria transmitidos com empenho e disciplina, os quais contribuíram para a realização deste trabalho e para minha formação. Ao Profº Drº Rodrigo Máximo de Araújo, meu primeiro professor que durante as aulas se mostrou empenhado na excelência do programa, e foi um dos inspiradores deste projeto juntamente com o Prof. Drº João Maurício. Sua objetividade, colaboração e interesse foram fundamentais. À colega Thayla Maciel e Roberta Mocelin por terem colaborado na elaboração do questionário e auxiliado na formatação do trabalho. Aos funcionários deste Instituto, especialmente ao Sr. Carlos Guedes pela valiosa contribuição nos cadastros da Plataforma Brasil, do Escritório de Apoio à Pesquisa, Seção Técnica de Pós-Graduação e Biblioteca. Obrigado a todos pelo acolhimento e inestimável ajuda. Aos professores Narita, Yasuo e Piedade, da Faculdade INESP, pela ajuda no cálculo estatístico da amostra, pela inserção do questionário no Google Forms e no apoio para a submissão do artigo conforme exigência do programa, respectivamente. Aos colegas de turma, por estes dois anos de convivência, regados de alegria e de preocupações naturais da vida acadêmica. Meus sinceros agradecimentos a essa equipe, por fazerem parte da minha jornada pessoal e profissional. Obrigado e um forte abraço em cada um de vocês!

SUMÁRIO

RESUMO	9
ABSTRACT	10
1 INTRODUÇÃO	11
2 PROPOSIÇÃO	14
2.1 Objetivo geral.....	14
2.2 Objetivo específico.....	14
3 MATERIAL E MÉTODOS.....	15
3.1 Levantamento dos dados para a pesquisa	15
3.2 Elaboração das perguntas para a pesquisa.....	15
3.3 Elaboração e validação do questionário	16
3.4 Critério de inclusão para participação da pesquisa.....	16
3.5 Critério de não inclusão para participação da pesquisa.....	16
3.6. Riscos.....	16
3.7 Benefícios.....	17
3.8 Número total de participantes da pesquisa.....	17
3.9 Calculo do tamanho da amostra (N).....	17
3.10 Seleção dos participantes.....	18
3.11 Questionário.....	19
4 Resultados.....	23
4.1 Perfil do entrevistado.....	23
4.1.1 Gênero.....	23
4.1.2 Idade.....	23
4.1.3 Estado civil.....	24
4.1.4 Formação.....	25
4.1.5 Instituição.....	26
4.1.6 Pós-Graduação.....	26
4.1.7 Tempo de atuação profissional.....	27

4.2 Perfil empreendedor.....	27
4.2.1 Possui clínica própria?.....	28
4.2.2 Possui sociedade?.....	30
4.2.3 Quantas clínicas possui?.....	30
4.2.4 Para a abertura de sua(s) clínica(s) você utilizou:.....	31
4.2.5 Para a abertura de sua(s) clínica(s) você buscou assessorias?.....	32
4.2.6 Sua maneira de administrar a clínica e tomar decisão é:.....	34
4.2.7 Sentiu necessidade de buscar informações e conhecimento sobre administração e gestão para a abertura de sua clínica?.....	35
4.2.8 O currículo adotado pela Instituição incluiu disciplinas sobre gestão? Indique quantas.....	36
4.2.9 Participou de cursos de extensão, treinamentos e/ou palestras sobre gestão e administração nos últimos 03 anos?.....	37
4.3 Rotina operacional.....	39
4.3.1 Sua clínica conta com funcionários? Indique quantos.....	39
4.3.2 Qual o perfil do profissional?	41
4.3.3 Elabora e revisa o planejamento estratégico da clínica?	42
4.3.4 Apura os resultados mensais obtidos com as metas planejadas?.....	44
4.3.5 Sua clínica possui assessoria contábil?	44
4.3.6 Reúne-se com seu contador com que periodicidade?.....	45
4.3.7 Faz cotações para compras na clínica?	46
4.3.8 Consulta quantos fornecedores?.....	47
4.3.9 Controla o estoque?.....	48
4.3.10 Faz inventário com que periodicidade?	49
4.3.11 Calcula e faz gestão dos custos da clínica?.....	50
4.3.12 Calcula a precificação dos serviços oferecidos?.....	51
4.3.13 Utiliza tabela de preços sugeridos.....	52
4.3.14 Utiliza software de gestão clínica?.....	53
4.3.15 Participa diretamente das ações de prospecção de pacientes?.....	54
4.3.16 Envolve-se na gestão da agenda do paciente?.....	55

4.3.17 Negocia valores diretamente com o paciente?.....	57
4.3.18 Faz a cobrança dos valores a receber?.....	58
4.3.19 Utiliza o espaço reservado para citar algum assunto sobre gestão que julgue relevante e que não foi abordado na pesquisa?.....	58
5 Discussão.....	59
5.1 Material e métodos.....	59
5.2 Elaboração e validação do questionário.....	60
5.3 Resultados.....	61
5.3.1 Seção I - perfil do entrevistado.....	61
5.3.1.1 Formação e instituição.....	61
5.3.1.2 Tempo de atuação profissional.....	62
5.3.2 Seção II - perfil empreendedor.....	62
5.3.2.1 Possui clínica? Possui sócio?.....	62
5.3.2.2 Para a abertura de sua(s) clínica(s) você utilizou.....	63
5.3.2.3 Para a abertura de sua(s) clínica(s) você buscou assessorias.....	64
5.3.2.4 Sentiu necessidade de buscar informações e conhecimento sobre administração e gestão para a abertura de sua clínica?.....	65
5.3.2.5 O currículo adotado pela Instituição onde se formou incluiu disciplinas sobre gestão? Indique quantas.....	65
5.3.2.6 Participou de cursos de extensão, treinamento e/ou palestras sobre gestão e administração nos últimos três anos?.....	66
5.3.3 Seção III - Rotina operacional.....	67
5.3.3.1 Elabora e revisa o planejamento estratégico da clínica?.....	67
5.3.3.2 Apura os resultados mensais obtido com as metas planejadas?.....	68
5.3.3.3 Sua clínica possui assessoria contábil? Reúne-se com o contador com que periodicidade?.....	68
5.3.3.4 Faz cotação para compras na clínica? Consulta quantos fornecedores?.....	69
5.3.3.5 Controla o estoque? Faz inventário com que periodicidade?.....	70

5.3.3.6 Calcula e faz a gestão dos custos da clínica?.....	71
5.3.3.7 Calcula a precificação dos serviços oferecidos?.....	71
5.3.3.8 Utiliza tabela de preços sugeridos?.....	72
5.3.3.9 Utiliza software de gestão clínica?.....	73
5.3.3.10 Participa diretamente das ações de prospecção dos pacientes? Envolve-se na gestão da agenda do paciente? Negocia valores diretamente com o paciente? Faz a cobrança dos valores a receber?.....	74
6 CONCLUSÃO.....	77
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICE.....	83
ANEXO.....	86

Sousa Júnior WA. Gestão de clínica odontológica: a capacitação para a utilização de tecnologias e ferramentas de gestão aplicadas à clínica odontológica [dissertação]. São José dos Campos (SP): Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Ciência e Tecnologia; 2019.

RESUMO

As mudanças radicais no cenário político-sócio-econômico brasileiro, exigem que os administradores adotem as melhores práticas e técnicas de gestão que possibilitem atingir os resultados planejados a despeito do segmento em que atuam. O objetivo desta pesquisa foi identificar o perfil gestor dos dentistas do município de São José dos Campos, e elencar as principais carências e necessidades de capacitação destes profissionais para a melhor organização e administração de suas clínicas. Os métodos e recursos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho foram as pesquisas bibliográficas e a avaliação quantitativa por meio de questionário elaborado com perguntas estruturadas para respostas de múltipla escolha, formatado em três seções: I - Perfil do Entrevistado, II – Perfil Empreendedor, III – Rotina Operacional, para mapear e diagnosticar as práticas adotadas na gestão clínica. Os recursos utilizados para a submissão do questionário aos dentistas foram: Criação de QR Code para captura por meio de tecnologia móvel, criação de URL para acesso via internet e material impresso para resposta presencial. O estudo avaliou 219 dentistas e o indicador de estabilidade da pesquisa é de 95%. Os resultados confirmaram estatisticamente que os dentistas durante a formação, recebem pouca ou nenhuma informação de como realizar a gestão adequada de um consultório odontológico. Ficou evidenciado que os dentistas majoritariamente não utilizam as ferramentas e as técnicas administrativas fundamentais para o gerenciamento empresarial. Outro aspecto deficitário é o desconhecimento das técnicas de precificação, porquanto dificulta a comercialização acurada dos serviços gerando resultados financeiros na maioria das vezes insatisfatórios. Finalmente, a ausência de assessorias e consultorias especializadas é preponderante, comprometendo os indicadores econômicos em um mercado de acirrada concorrência principalmente para os dentistas recém-formados.

Palavras-chave: Governança clínica. Comercialização. Organização e administração. Indicadores econômicos.

Sousa Júnior WA. *Dental clinic management: the training for the use of technologies and management tools applied to the odontological clinic [dissertation]*. São José dos Campos (SP): São Paulo State University (Unesp), Institute of Science and Technology; 2019.

ABSTRACT

The radical changes in Brazilian socio-economic political scenario require managers to adopt the best practices and management techniques that allow them to achieve the planned results regardless of the segment in which they operate. The objective of this research was to identify the management profile of dentists in São José dos Campos city and to highlight the main needs and qualification needs of these professionals for the best organization and administration of their clinics. The methods and resources used for the development of this work were the bibliographical researches and the quantitative evaluation through a questionnaire elaborated with structured questions for multiple choice answers, compounded in three sections: I – Interviewee Profile, II - Entrepreneur Profile, III - Routine Operational, to map and diagnose the practices adopted in clinical management. The resources used to submit the questionnaire to the dentists were: Creation of QR Code for capture through mobile technology, creation of URL for access by internet and printed material for personaly response. The study evaluated 219 dentists and the indicator of stability of the research is 95%. The results confirmed statistically that dentists during training receive little or no information on how to properly manage a dental practice. It was evidenced that mostly dentists do not use the tools and administrative techniques that are vital to business management. Another deficit aspect is the lack of knowledge in pricing techniques, as it makes it difficult to commercialize the services, generating financial results that are often unsatisfactory. Finally, the absence of advisory and specialized consultants is preponderant, compromising the economic indicators in a market of fierce competition mainly for the newly graduated dentists.

Keywords: Clinical governance. Commerce. Organization and administration. Economic indexes.

1 INTRODUÇÃO

Compete a toda e qualquer organização empresarial, inclusive aquelas sem fins lucrativos, cumprir uma série de exigências legais e sociais dentre as quais se destaca a geração do emprego e renda, a arrecadação dos tributos, o autofinanciamento de suas atividades fins e a remuneração dos seus investidores.

Contudo, no limiar do século XXI, as profundas mudanças ocorridas no cenário global - competitivo, tecnológico, político, econômico e social – promoveram o surgimento de novos paradigmas quanto à forma de administrar as organizações no objetivo de alcançar suas metas e cumprir seu papel social (Maximiano, 2012).

O conjunto de ações e procedimentos corporativos que ao longo de décadas contribuíram para a composição da TGA - Teoria Geral da Administração, encontram-se em um processo de mudanças, exigindo dos gestores constante atualização e a busca por novas tecnologias e conhecimento multidisciplinar.

No bojo dessas mudanças, verificamos que a área da saúde deixou de ser predominantemente gerida pelo setor público, e passou a ganhar espaço e a despertar cada vez mais o interesse da iniciativa privada.

Nesse cenário, naturalmente os profissionais da área da odontologia, medicina, medicina veterinária, fisioterapia, farmácia, entre outros; tornam-se gestores de seus empreendimentos, e, a partir desse momento; é imperativo que se preparem para conduzir sua clínica sob uma ótica empreendedora e inovadora como qualquer outro negócio (Drucker, 2011).

Tratando-se especificamente do segmento Odontológico, dados do CROSP - Conselho Regional de Odontologia de São Paulo, divulgados em seu site em 03. abril.2018, o Estado de São Paulo conta com 87.703 dentistas para uma população de 41.692.668 habitantes, o que equivale a 475 habitantes por dentista. Do total de dentistas inscritos no conselho 59% são mulheres.

O CROSP informa ainda que o Estado de São Paulo conta com 12.079 clínicas instaladas, totalizando 3.452 habitantes por clínica. Analisando os dados referentes ao município de São José dos Campos – SP, o CROSP indica que o município possui 1.913 dentistas inscritos para uma população de 638.990 habitantes, totalizando 334 habitantes para cada dentista, e o número de clínicas é de 134, o que

equivale a 4.768 habitantes por clínica aproximadamente.

Segundo Camargo et al. (2019) o CROSP também disponibiliza o número de IES – Instituições de Ensino Superior que oferecem o curso de Odontologia no Estado de São Paulo. A oferta de cursos está estruturada da seguinte forma: 10 Instituições na Capital e 34 Instituições no interior, distribuídas entre Públicas e Privadas.

Essa informação é importante, pois constatamos facilmente que o número de alunos que anualmente se formam e iniciam suas carreiras é grande, impactando significativamente a concorrência e a oferta de serviços para uma demanda que não tem crescido na mesma proporção em virtude dos problemas econômicos que atingem o país.

Esses números colocam o Brasil como um dos países com a maior concentração de dentistas *per capita* (Morita, 2010). Mesmo sendo uma proporção expressiva, ainda há muito espaço para empreender nesse segmento na medida em que a economia se estabilizar e retomar o crescimento perene.

O aumento anual no número de profissionais, naturalmente promove uma concorrência ascendente e acirrada no setor, onde a sobrevivência do negócio e os resultados projetados só poderão ser alcançados com a adoção de uma postura empreendedora responsiva, que esteja na vanguarda no cenário econômico e social, e, concomitantemente; vislumbre o futuro do negócio (Dornelas, 2001).

Este cenário torna fundamental reavaliar o comportamento do Cirurgião Dentista sob a ótica de uma gestão empreendedora e da clínica odontológica como uma empresa ajustada a um ambiente corporativo, caracterizado pela concorrência, pela lucratividade e pelo alcance das metas e resultados projetados.

Para Belardinelli e Rangel (1999), o sucesso de uma clínica está diretamente relacionado a outras competências e habilidades que vão além do conhecimento e preparo técnico-científico, como por exemplo; a capacidade administrativa, os conceitos de marketing e a habilidade na gestão de pessoas.

Outro aspecto importante a ser considerado é o uso de ferramentas de gestão como o PDCA – planejar, desenvolver, checar, agir corretivamente. Trata-se de uma ferramenta de gestão que pode ser aplicada em várias atividades e departamentos de uma empresa.

Para Ribas et al. (2010), o mercado odontológico é muito concorrencial. Desta forma, fatores como a habilidade do cirurgião dentista no desempenho e sua profissão

e a capacidade de gerenciar adequadamente sua clínica odontológica serão importantes diferenciais.

A gestão de uma clínica também envolve vários outros conhecimentos, dentre os quais, merece destaque o marketing de serviços que pode ajudar ao profissional a entender seu consultório dental como um empreendimento.

Segundo Lenzi e Gonçalves (2015), esta interação entre áreas do conhecimento é necessária onde a função do Marketing “é o controle da percepção dos clientes em relação aos produto e serviços por meio de um conjunto de ações que, harmoniosamente organizadas façam com que produto e os serviços se vendam por si sós por serem percebidos de modo positivo”.

Avaliando as mudanças no cenário político-sócio-econômico, e os aspectos conjunturais a saber; o aumento constante do número de profissionais que anualmente chegam ao mercado, a abertura de novas clínicas, o aumento da demanda existente sobretudo nas regiões mais afastadas dos grandes centros urbanos, configurando uma possibilidade de mercado e o avanço tecnológico, dentre outros elementos, leva a conclusão pela necessidade de preparar e capacitar os dentistas para atuar neste mercado cada vez mais desafiador.

2 PROPOSIÇÃO

2.1 Objetivo geral

Analisar o perfil empreendedor dos dentistas, considerando aspectos de sua formação que contribuíram assertivamente, ou não, para atuarem como gestores em suas clínicas.

2.2 Objetivo específico

Identificar as principais carências e as necessidades de capacitação para o melhor desempenho dos dentistas na gestão clínica.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Este projeto foi elaborado de acordo com a aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (parecer 3.073.165) (Anexo 1).

3.1 Levantamento dos dados para a pesquisa

O levantamento dos dados utilizados para embasamento e desenvolvimento deste projeto se concentrou em dois pilares:

- a) Levantamento do perfil do dentista considerando aspectos de sua formação que contribuíram assertivamente, ou não, para atuarem como gestores em suas clínicas;
- b) Identificação das carências e necessidades de capacitação para o melhor desempenho dos dentistas na gestão da clínica.

3.2 Elaboração das perguntas para a pesquisa

A pesquisa foi realizada com a aplicação de questionário com perguntas estruturadas, também conhecidas como “fechadas”.

Conforme Quivi e Campenhoudt (1998), o uso de instrumento como técnica de inquirição, possibilita que a administração deste seja direta – o preenchimento fica a cargo daquele que o responde, ou ainda indireta – quando o pesquisador registra a informação fornecida pelo entrevistado.

Malhotra (2006), define perguntas estruturadas da seguinte forma “As perguntas estruturadas especificam o conjunto de respostas alternativas e o formato da resposta. Uma pergunta estruturada pode ser de múltipla escolha, dicotômica ou uma escala”.

Para este projeto, a opção foi pelas perguntas estruturadas com respostas de múltipla escolha.

3.3 Elaboração e validação do questionário

A validação do instrumento no objetivo de atestar a sua funcionalidade considerou os seguintes aspectos: clareza na formulação das questões, relevância das questões formuladas considerando a proposta do projeto, inexistência de respostas dúbias, e finalmente o número de questões formuladas.

Conforme Gil (2016), são dois os procedimentos mais utilizados para validação de um instrumento de pesquisa, no caso o questionário.

O primeiro procedimento é a submissão do material para um júri composto por pessoas das mais variadas formações.

O segundo procedimento é a submissão do material para um grupo de formação comum.

Desta forma, o instrumento foi elaborado em três seções: I – Perfil do Entrevistado, II – Perfil Empreendedor, III – Rotina Operacional.

O instrumento foi submetido para a validação a um grupo de 18 (dezoito) cirurgiões dentistas, obtendo resultado satisfatório quanto aos aspectos validados.

3.4 Critério de Inclusão para participação da pesquisa

Os participantes devem ser Cirurgiões Dentistas.

3.5 Critério de não inclusão para participação da pesquisa

Todos os indivíduos que não sejam Cirurgiões Dentistas.

3.6 Riscos

Os riscos aos participantes poderiam provir de seu constrangimento em responder as perguntas ou algum desconforto qualquer.

3.7 Benefícios

Respondendo ao questionário, os participantes prestaram informações sobre seu perfil empreendedor e procedimentos de rotina operacional em sua(s) clínica(s), trazendo benefícios diretos para o esclarecimento de dúvidas e proporcionando também melhores conhecimentos sobre o tema pesquisado. As informações conclusivas desse projeto serão divulgadas por meio de material impresso, no intuito de colaborar para a melhoria da qualidade da gestão clínica.

3.8 Número total de participantes da pesquisa

Conforme dados publicados em abril de 2018 pelo CROSP – Conselho Regional de Odontologia, unidade de São José dos Campos, o município de São José dos Campos conta com 1.913 dentistas.

Para a devida validação da pesquisa, o questionário foi submetido a 219 dentistas, cujo quantidade foi definida após cálculo detalhado no tópico a seguir.

3.9 Cálculo do tamanho da amostra (N)

Conforme Fonseca (2016), o tamanho da amostra é definido a partir dos seguintes dados:

- Espaço Amostral: Número de dentistas no município de São José dos Campos, conforme dados do CROSP publicados em 03. abril. 2018: 1.913 dentistas.
- Intervalo de confiança: É o indicador da estabilidade da pesquisa = 95%
- Margem de erro: É o índice que determina a estimativa máxima de erro dos resultados da pesquisa = 2% sobre o universo amostral
- Escore: conforme tabela de distribuição normal padrão: 1,96
- Erro máximo para mais: $38 = (2\% \text{ sobre } 1.913)$

- Erro máximo para menos: 38 = (2% sobre 1.913)
- Desvio padrão: 287 (15% sobre 1.913 que é Espaço Amostral)

Fórmula:

$$n = \left[\frac{z \cdot S_x}{e} \right]^2$$

Onde:

n = tamanho da amostra

Z = score

Sx = desvio padrão da amostra

e = erro máximo permitido para mais e ou para menos

Cálculo:

$$n = \left[\frac{z \cdot S_x}{e} \right]^2$$

$$n = \left[\frac{1,96 \cdot 287}{38} \right]^2$$

$$n = \left[\frac{562,52}{38} \right]^2$$

Tamanho da amostra: ***n*** = 219

3.10 Seleção dos participantes

Os profissionais que participaram da pesquisa foram selecionados de acordo com os seguintes critérios:

- a) Os participantes devem ser graduados em Odontologia;
- b) Os participantes devem estar cadastrados no CROSP – Conselho Regional de Odontologia do Estado de São Paulo;

- c) Os participantes devem desenvolver sua atividade profissional, como dentista, no município de São José dos Campos, estado de São Paulo.

3.11 Questionário

O questionário foi elaborado com a seguinte formatação e propósitos:

I – Perfil do entrevistado.

A primeira seção é composta por 07 (sete) perguntas com o objetivo de identificar aspectos sociais e da formação acadêmica do respondente.

A seção inquiri:

- a) Gênero;
- b) Idade;
- c) Estado civil;
- d) Formação;
- e) IES onde cursou odontologia (se pública ou privada);
- f) Se cursou pós-graduação em IES (pública ou privada);
- g) Tempo de atuação na profissão.

II – Perfil empreendedor

A segunda seção contém 09 (nove) questões.

O propósito desta seção é identificar o comportamento ou nível empreendedor dos dentistas, pelas seguintes perguntas:

- a) Possui clínica própria;
- b) Possui sociedade;
- c) Quantas clínica possui;
- d) Recursos que utilizou para a abertura da clínica;
- e) Assessorias que utilizou na abertura da clínica;
- f) Forma de administrar e tomar decisões;

- g) Sentiu necessidade de buscar conhecimentos de gestão;
- h) A IES onde estudou ofereceu disciplinas de gestão;
- i) Participou de cursos / palestras sobre gestão.

III – Rotina operacional

A terceira e última seção procura diagnosticar a rotina dos procedimentos administrativos e de gestão clínica executados pelo dentista no cotidiano. A seção é composta por 16 (dezesesseis) perguntas fechadas e 01 (uma) aberta, distribuídas da seguinte forma:

- a) Sua clínica possui funcionários;
- b) Qual o perfil;
- c) Elabora e revisa planejamento estratégico;
- d) Apura resultados mensais;
- e) Possui assessoria contábil;
- f) Reúne-se periodicamente com o contador;
- g) Faz cotações para compras;
- h) Controla o estoque e faz inventários;
- i) Calcula e faz gestão dos custos;
- j) Calcula a precificação dos serviços;
- k) Utiliza tabela de preços sugeridos;
- l) Utiliza Software de gestão;
- m) Faz prospecção de clientes;
- n) Elabora agenda do paciente;
- o) Negocia valores com o paciente;
- p) Faz cobranças;
- q) Informe algum assunto sobre gestão que considere relevante e que não tenha sido abordado (pergunta aberta).

A segunda etapa de validação do questionário consistiu em enviar o questionário impresso para 18 (dezoito) Cirurgiões Dentistas procederem as respostas, acompanhado de nota explicativa dos objetivos da pesquisa. Após a

segunda e última etapa de validação, o questionário foi considerado adequado para a aplicação na pesquisa de campo.

Posteriormente, o questionário validado foi distribuído para 219 (duzentos e dezenove) Cirurgiões Dentistas respondentes, na seguinte composição:

- a) Termo de consentimento livre e esclarecido
- b) Termo de apresentação e objetivos do questionário
- c) Seção I – Perfil do Entrevistado
- d) Seção II – Perfil Empreendedor
- e) Seção III – Rotina Operacional

Entre a distribuição e o retorno do questionário preenchido, transcorreu-se um período de 185 (cento e oitenta e cinco) dias. Os Cirurgiões Dentistas respondentes receberam o Questionário e o conjunto de documentos descrito, de duas formas:

- a) Entrega individual (porta a porta) acompanhado de uma explicação verbal sobre o objetivo da pesquisa e as orientações necessárias para as devidas respostas;
- b) Encaminhamento via e-mail, com texto explicativo sobre o objetivo da pesquisa e as orientações necessárias para as respostas e posterior retorno. Ainda no envio por e-mail, foi disponibilizado ao respondente a possibilidade de acessar e responder o questionário capturando a imagem pelo QR Code criado e anexado no corpo do e-mail para essa finalidade (Figura 1).

Figura 1 – QR Code



Fonte: Elaborada pelo autor.

A tecnologia [google.com/forms](https://www.google.com/forms), permite a criação de um QR Code, que é um gráfico 2D em uma caixa preto e branca que contém informações pré-estabelecidas como textos, pesquisas, imagens, páginas da internet, e outras disponibilidades.

A imagem criptografada pode ser acessada por aplicativos de leitores e escâneres de celulares facilitando o acesso aos respondentes, e o processo de tabulação da pesquisa. Este recurso é gratuito é disponibilizado pelo Google LLC – empresa multinacional de serviços online e softwares baseada nos Estados Unidos.

Para se obter o número de 219 (duzentos e dezenove) respondentes necessários, foram encaminhados 465 (quatrocentos e sessenta e cinco) questionários. Foram analisadas as 3 seções que juntas totalizam 33 questões, cujos resultados estão demonstrados graficamente seguidos das respectivas análises a seguir.

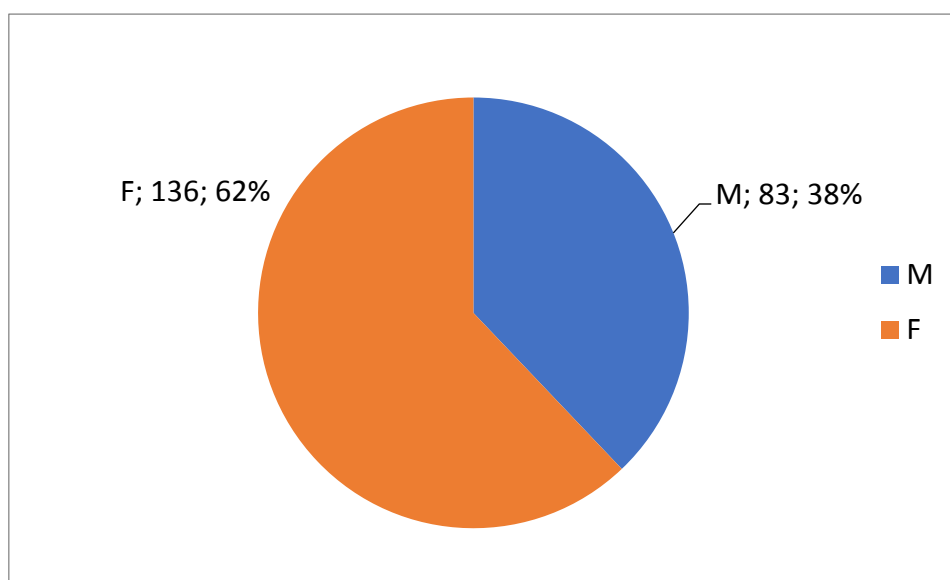
4 RESULTADOS

4.1 Perfil do entrevistado

4.1.1 Gênero

Dos 219 dentistas respondentes, 62% são do gênero feminino e 38% masculino (Figura 2).

Figura 2 – Gráfico analítico do gênero dos participantes



Fonte: Elaborada pelo autor.

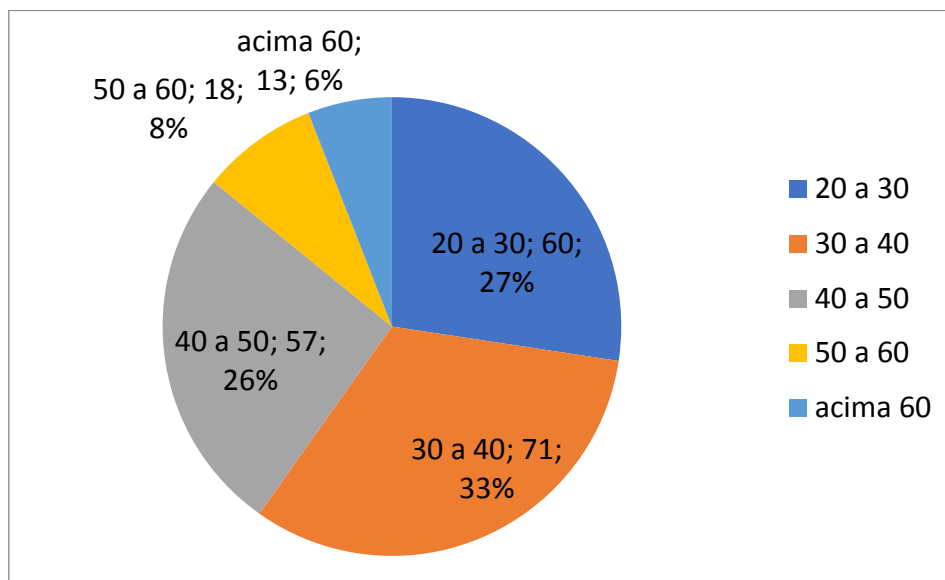
4.1.2 Idade

A pesquisa indicou que a maior parte da população ativa, 71 respondentes, se concentra na faixa de 30 a 40 anos de idade o que equivale a 33% da população entrevistada. O segundo maior grupo, 60 respondentes, refere-se a faixa que compreende 20 a 30 anos com 27%.

A faixa entre 40 a 50 anos apresentou 57 entrevistados, indicando 26%. Dos 50 aos 60 anos a pesquisa contou com 8% dos entrevistados, ou seja, 18

respondentes. Finalmente, na faixa acima de 60 anos a pesquisa apontou a participação de 13 respondentes, equivalente a 6%, (Figura 3).

Figura 3 – Gráfico da idade dos participantes

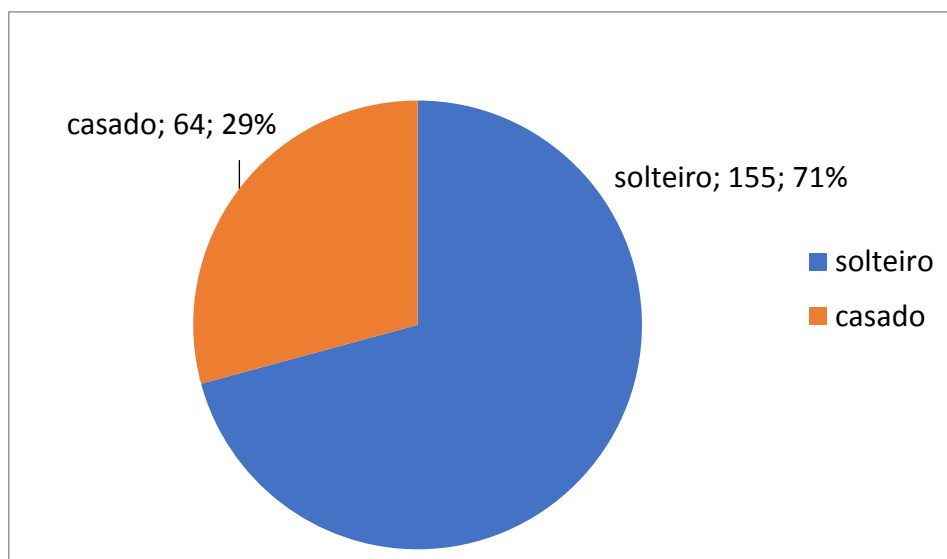


Fonte: Elaborada pelo autor.

4.1.3 Estado civil

Quanto ao estado civil, 64 entrevistados se declararam casados e 155 se apresentaram como solteiros, totalizando 29% e 71% respectivamente (Figura 4).

Figura 4 – Gráfico do estado civil dos participantes

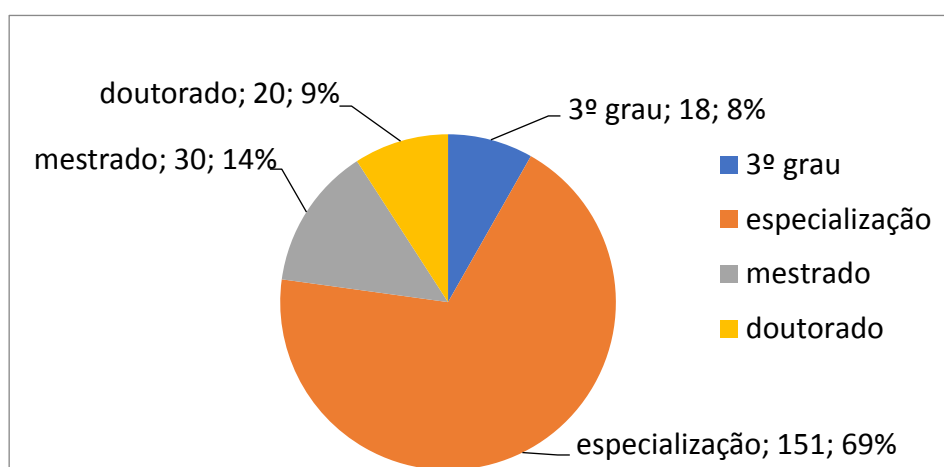


Fonte: Elaborada pelo autor.

4.1.4 Formação

A pesquisa apurou que 8%, equivalente a 18 respondentes, possuem apenas a formação acadêmica no nível de 3º grau. O número de especialistas é de 151, que representa 69% do total pesquisado. Com formação em mestrado temos 30 respondentes o que equivale a 14%. Na faixa do Doutorado, 09% dos respondentes se declaram doutores, equivalendo a 20 respondentes (Figura 5).

Figura 5 – Gráfico da formação dos participantes

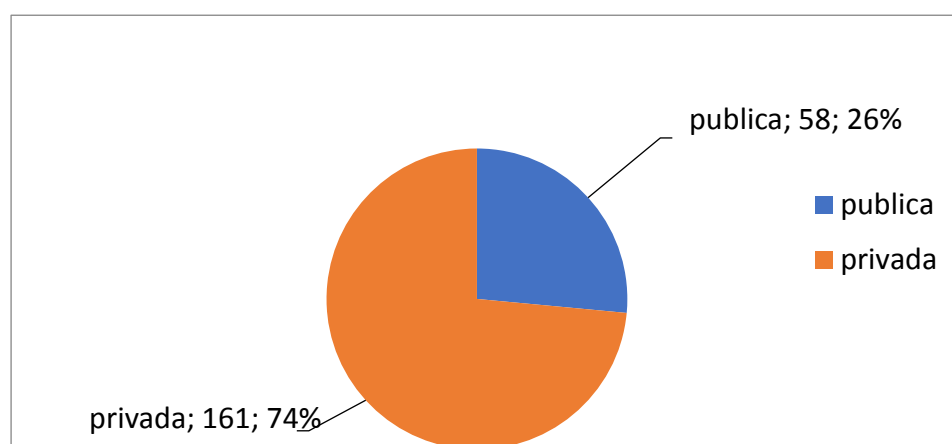


Fonte: Elaborada pelo autor.

4.1.5 Instituição

Para a pergunta sobre a Instituição onde se graduou, 31% responderam que estudou em Instituição pública e 69% indicaram terem sua graduação realizada em Instituição Privada; 67 e 152 respondentes respectivamente (Figura 6).

Figura 6 – Gráfico do tipo de Instituição onde o participante se formou

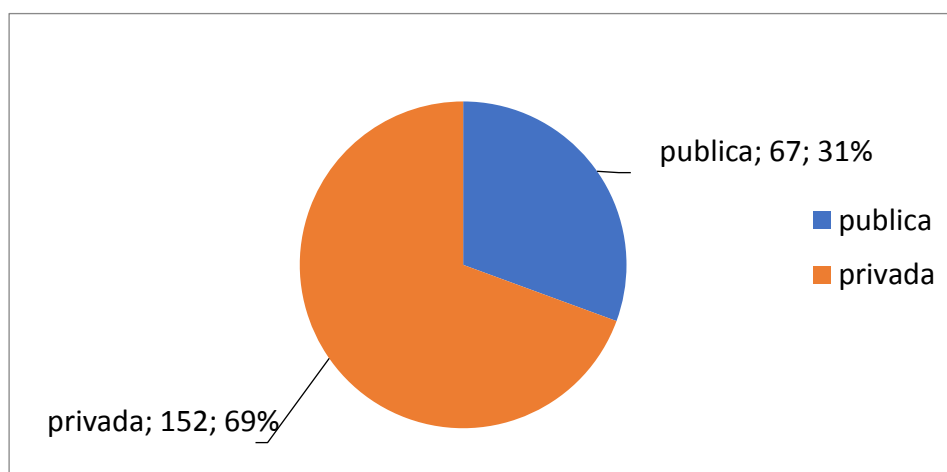


Fonte: Elaborada pelo autor.

4.1.6 Pós-Graduação

Para a pergunta a respeito da formação em nível de pós-graduação, o resultado foi semelhante àquele apurado na questão anterior. Do total de respondentes, 58 declararam ter se formado em Instituição Pública e 161 em Instituições Privadas, ou seja; 26% e 74% respectivamente (Figura 7).

Figura 7 – Gráfico sobre curso de pós-graduação realizado pelo participante

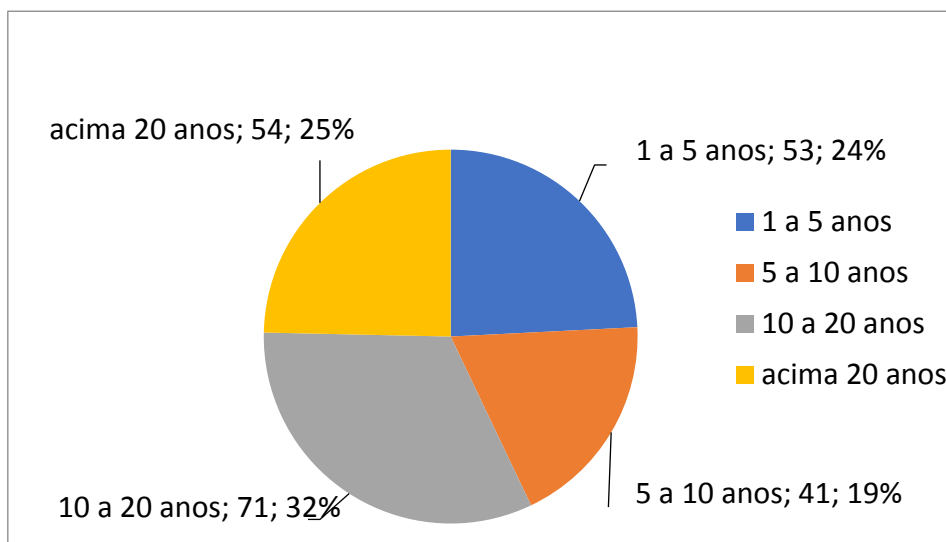


Fonte: Elaborada pelo autor.

4.1.7 Tempo de atuação profissional

O tempo de atuação profissional apresentou maior concentração na faixa que compreende o período de 10 a 20 anos de profissão. Esta faixa apresentou 71 indicações perfazendo 32% dos respondentes. Na faixa acima de 20 anos, apurou-se 25% para 54 respondentes. No período de 01 a 05 anos, temos 53 dentistas equivalente a 24% dos entrevistados. Finalmente, a faixa de 05 a 10 anos apresentou 41 respondentes correspondendo a 19% dos entrevistados (Figura 8).

Figura 8 – Gráfico analítico do tempo de atuação profissional do participante



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2 Perfil empreendedor

A seção II do questionário foi planejada para identificar o perfil empreendedor dos entrevistados.

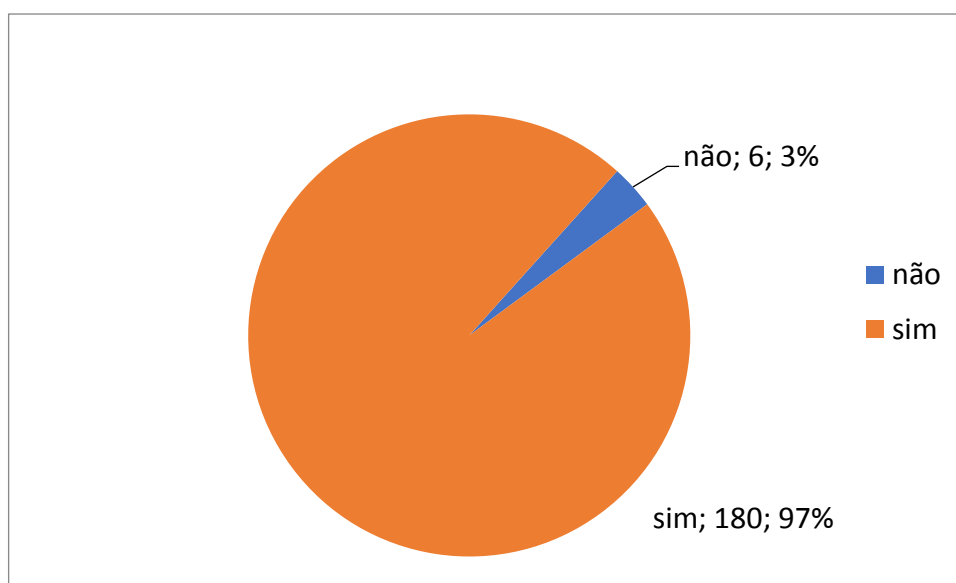
A partir desta seção, as questões qualitativas foram elaboradas no objetivo de obter um levantamento mais técnico e criterioso.

4.2.1 Possui clínica própria?

A primeira questão desta seção, “**possui clínica própria?**”, apresenta como resposta o seguinte resultado: 97% dos entrevistados informaram possuir clínica própria, totalizando 180 respondentes.

O número de entrevistados que informou não possuir clínica própria foi de 6 respondentes equivalendo a 3% dos entrevistados para este item (Figura 9).

Figura 9 – Gráfico de análise sobre a propriedade de clínica própria



Fonte: Elaborada pelo autor.

De posse desses números ampliamos a pesquisa com dois outros gráficos apresentados abaixo, no objetivo de averiguar a propensão masculina e feminina para o estabelecimento de clínica própria (Figura 10).

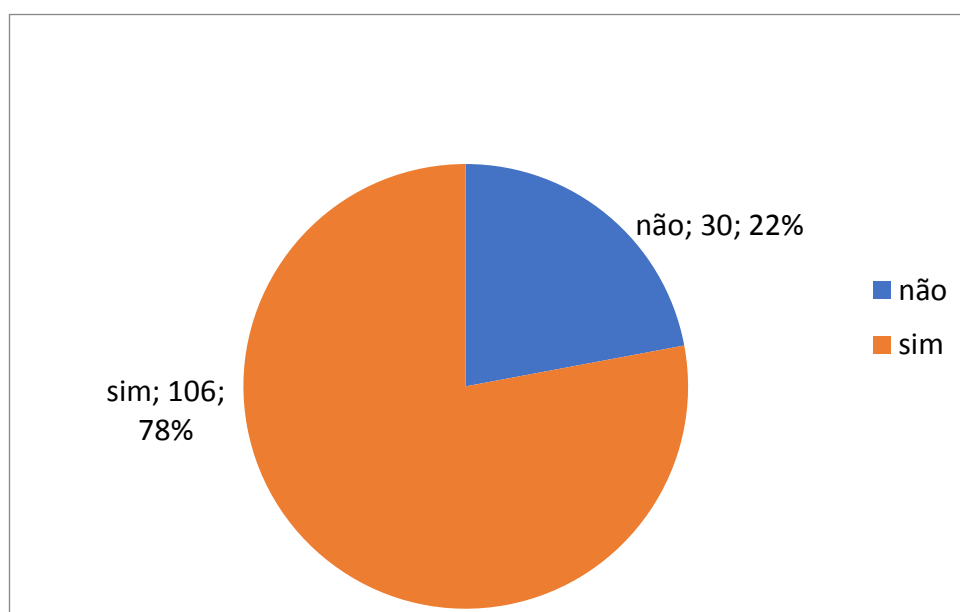
Figura 10 – Gráfico de análise sobre propriedade de clínica para o gênero masculino



Fonte: Elaborada pelo autor.

Proporcionalmente a participação masculina nesse item é de 89%, enquanto a participação feminina é de 78%. Porém, considerando que o número de dentistas do sexo feminino é maior e que a tendência é de crescimento, é correto afirmar que o número de mulheres empreendedoras é maior (Figura 11).

Figura 11 - Gráfico de análise sobre propriedade de clínica para o gênero feminino

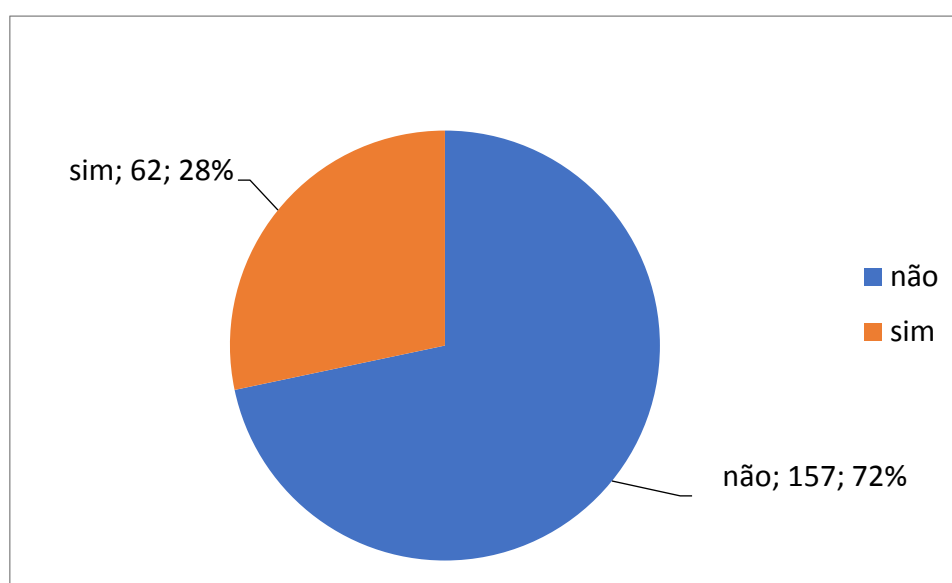


Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.2 Possui sociedade?

Com relação a ter ou não sócios, a preferência demonstrada na pesquisa indica que 72% dos entrevistados, 157 participantes da pesquisa, não possui sociedade, enquanto 28%, 62 respondentes afirmaram ter ao menos um sócio (Figura 12).

Figura 12 – Gráfico de análise sobre sociedade em clínica

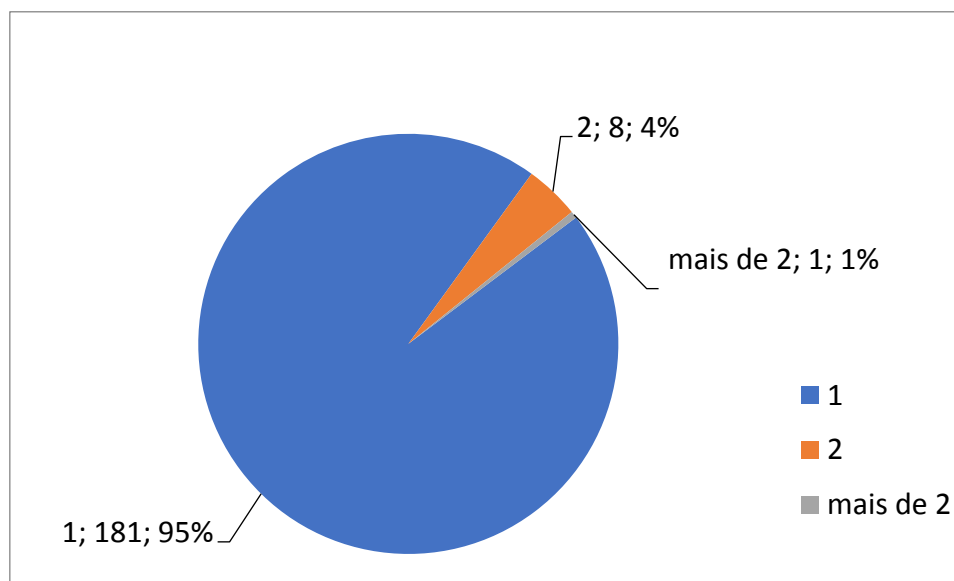


Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.3 Quantas clínicas possui?

Quanto ao item número de clínicas que possui, 181 dentistas, 95% dos entrevistados, declararam possuir apenas uma clínica, enquanto 08 dentistas afirmaram ter duas clínicas, e 01 respondente indicou possuir mais de duas clínicas, 4% e 1% respectivamente (Figura 13).

Figura 13 - Gráfico analítico sobre o número de clínicas por dentistas.



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.4 Para a abertura de sua(s) clínica(s) você utilizou:

Para este questionamento, 158 respondentes, 83% dos entrevistados informaram que para a abertura da clínica utilizaram recursos próprios.

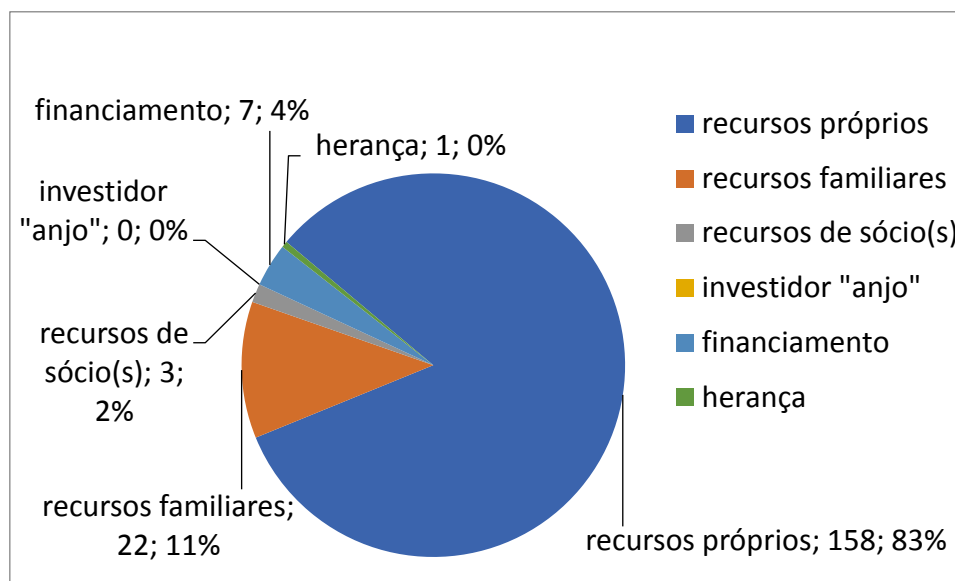
O segundo item mais utilizado para a abertura da clínica foi o recurso de familiares, citado por 22 respondentes, equivalentes a 11%.

O financiamento foi o terceiro recurso mais citado como forma de opção para a abertura do empreendimento. Este recurso foi utilizado por 4% dos entrevistados, 07 respondentes.

A última opção informada foi a dos recursos oriundos de sócios. Esta opção corresponde a 03 respondentes, equivalendo a 2% do total dos entrevistados.

A opção **“investidor anjo”** não foi citada por nenhum dentista. Essa modalidade de investimento é mais conhecida no meio empresarial com destaque para as startup's. Provavelmente este seja o motivo para que este método de financiamento ainda não seja buscado pelos dentistas no momento de empreender (Figura 14).

Figura 14 - Gráfico de análise sobre os recursos utilizados para a abertura da clínica



Fonte: Elaborada pelo autor.

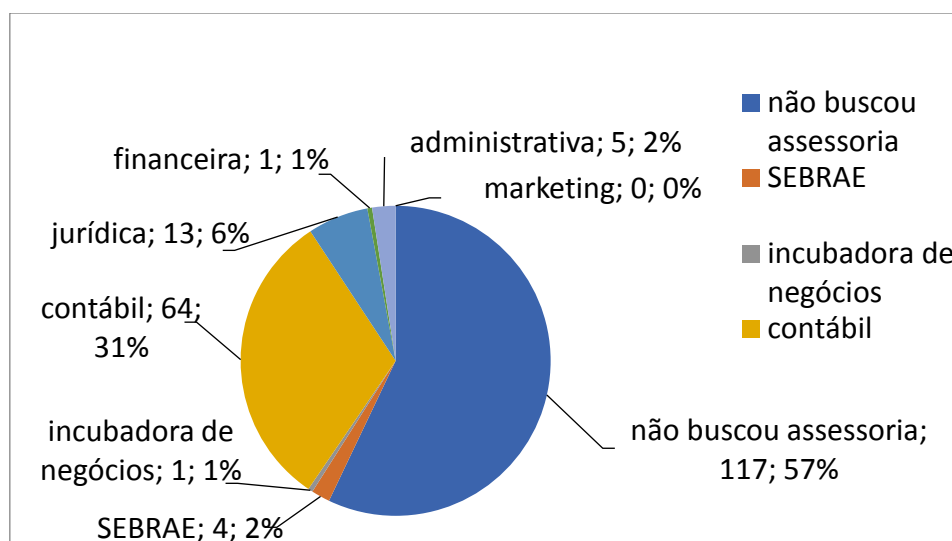
4.2.5 Para a abertura de sua(s) clínica(s) você buscou assessorias.

Para o item **“Para a abertura da sua clínica você buscou assessoria”** foram oferecidas as seguintes opções: “não buscou assessoria”, “SEBRAE”, “incubadora de negócios”, “contábil”, “jurídica”, “financeira”, “administrativa” e “marketing”. Para este quesito as respostas foram:

- 57% dos entrevistados, 117 respondentes, não procuraram assessoria.
- 2% dos entrevistados, 4 respondentes, buscaram auxílio do SEBRAE.
- 1% dos entrevistados, 1 respondente, procurou a incubadora.
- 31% dos entrevistados, 64 respondentes, buscaram assessoria contábil.
- 6% dos entrevistados, 13 respondentes optaram pela assessoria jurídica.

- 1% dos entrevistados, 1 respondente, procurou como suporte a assessoria financeira.
- 2% dos entrevistados, 5 respondentes, buscaram assessoria administrativa.
- A opção assessoria de marketing não foi citada. (Figura 15).

Figura 15 - Gráfico de análise das assessorias pesquisadas para a abertura da clínica



Fonte: Elaborada pelo autor.

Os resultados confirmam que o processo de abertura da clínica, na grande maioria das vezes ocorre de forma amadora, sem a preocupação em buscar as devidas assessorias e consultorias, ou ainda os órgãos existentes de apoio para o empreendedorismo.

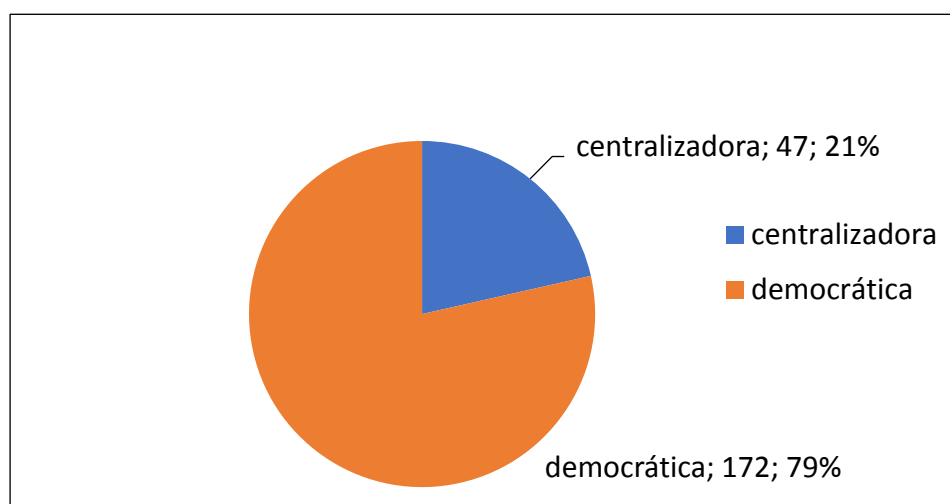
Esse comportamento pode ter como causa, a falta da orientação ainda no período da graduação a respeito de temas relacionados ao empreendedorismo, noções mínimas sobre gestão e, principalmente; não vislumbrar e compreender a clínica odontológica como uma empresa como de fato é.

Desta forma, no momento em que decide abrir seu consultório, o dentista além de enfrentar as dificuldades naturais deste processo, se vê diante do desafio de gerenciar a clínica de modo a obter resultados, se auto sustentar, e remunerar o investidor do projeto, na maioria das vezes; o próprio cirurgião dentista que empenhou os recursos próprios ou de familiares conforme demonstrado anteriormente.

4.2.6 Sua maneira de administrar a Clínica e tomar decisões é.

Quanto à forma de administrar a clínica, a pesquisa apurou que 21% dos entrevistados se declararam centralizadores e 79% democráticos, 47 e 172 respondentes respectivamente (Figura 16).

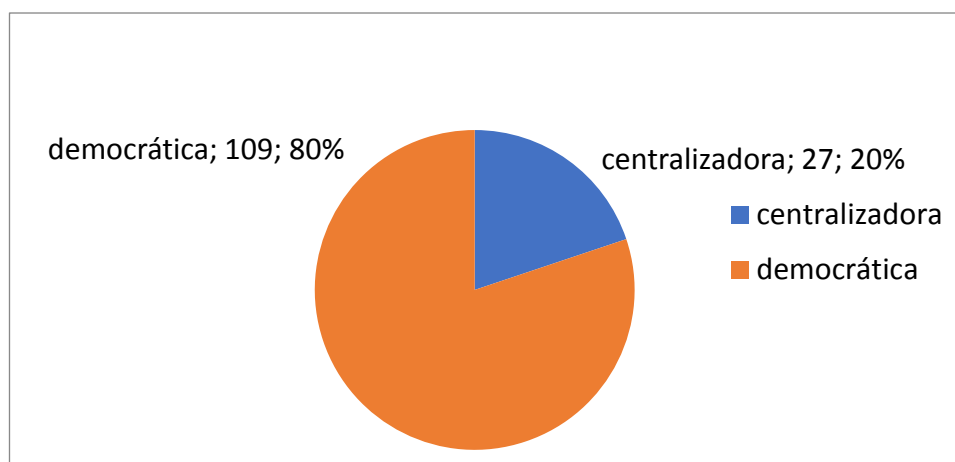
Figura 16- Gráfico analítico sobre o estilo de gestão e tomada de decisão adotado pelo dentista.



Fonte: Elaborada pelo autor.

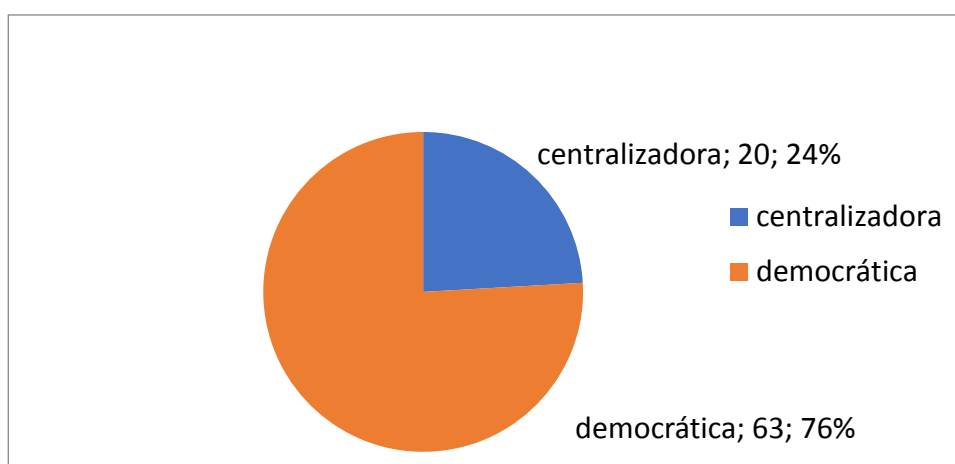
Quando ampliamos a análise desta questão analisando por gênero, verificamos que nessa amostra, o público feminino se apresentou mais centralizador. Nos gráficos específicos a seguir, para o público feminino, encontramos 27 respondentes que se declararam centralizadores e 109 respondentes com estilo democrático, 20% e 80% respectivamente. No gráfico semelhante para o público masculino apuramos 63 respondentes com perfil democrático e 24 centralizadores, totalizando 76% e 20% (Figuras 17 e 18).

Figura 17- Gráfico de análise sobre o estilo de administração e tomada de decisão adotado pelo dentista – gênero feminino.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 18- Gráfico de análise sobre o estilo de administração e tomada de decisão adotado pelo dentista – gênero masculino.



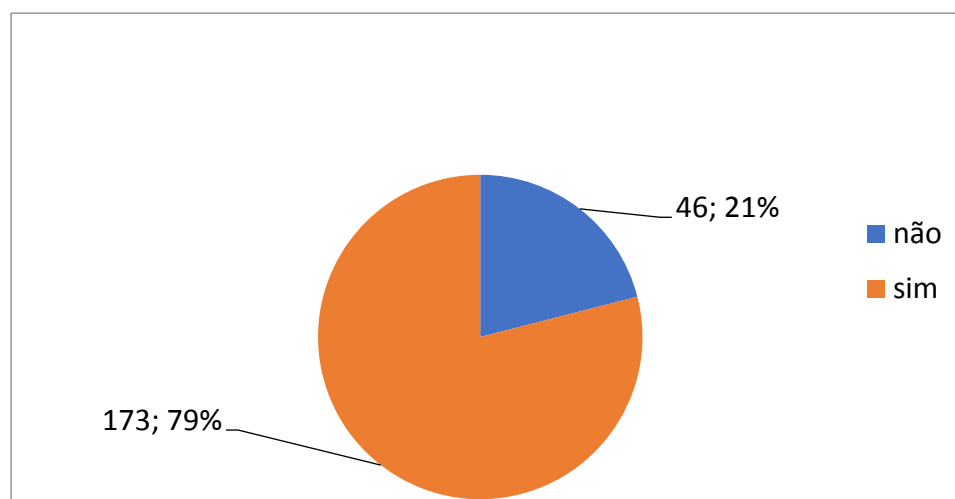
Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.7 Sentiu necessidade de buscar informações e conhecimento sobre administração e gestão para a abertura de sua clínica?

A pesquisa apurou que a maioria dos entrevistados sentiu a necessidade de buscar informações e conhecimentos sobre administração para a abertura de suas

clínicas. Dos entrevistados 79% responderam sim e 21% informaram não, ou 173 e 46 respondentes respectivamente (Figura 19).

Figura 19 - Gráfico analítico sobre a percepção do dentista quanto a necessidade de adquirir informações e conhecimentos em gestão clínica.



Fonte: Elaborada pelo autor.

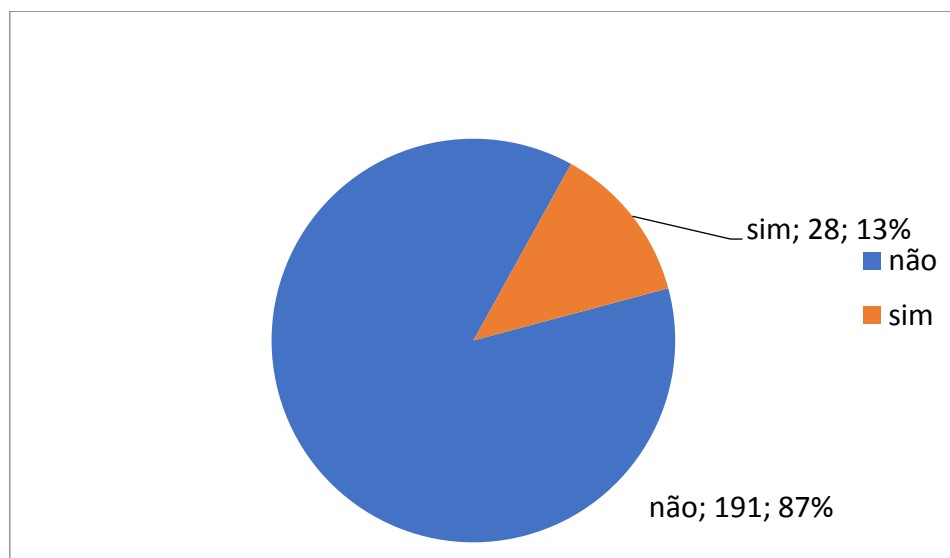
Esse dado é de extrema importância porque confirma o alto grau de dificuldade que o Cirurgião Dentista encontra diante da iniciativa de empreender abrindo sua própria clínica.

A falta de informação e de conhecimento básico para a abertura e gestão do negócio, acarretam maiores dificuldades além daquelas naturais no processo para a regulamentação e posteriormente gestão de um empreendimento.

4.2.8 O currículo adotado pela Instituição onde se formou incluiu disciplinas sobre gestão? Indique quantas.

O resultado obtido na questão 4.2.7 (anterior), sem dúvida é reflexo do que se apura nesta questão. A pesquisa demonstra que as instituições superiores de formação dos entrevistados que responderam a esta questão, não contemplam matérias sobre administração e gestão, conforme informado por 87% dos participantes, 191 respondentes. Apenas 13%, 28 respondentes, indicaram a presença de uma disciplina sobre gestão em seu currículo acadêmico (Figura 20).

Figura 20- Gráfico analítico sobre o conteúdo programático adotado pela Instituição acadêmica de formação, relativo às disciplinas de gestão.



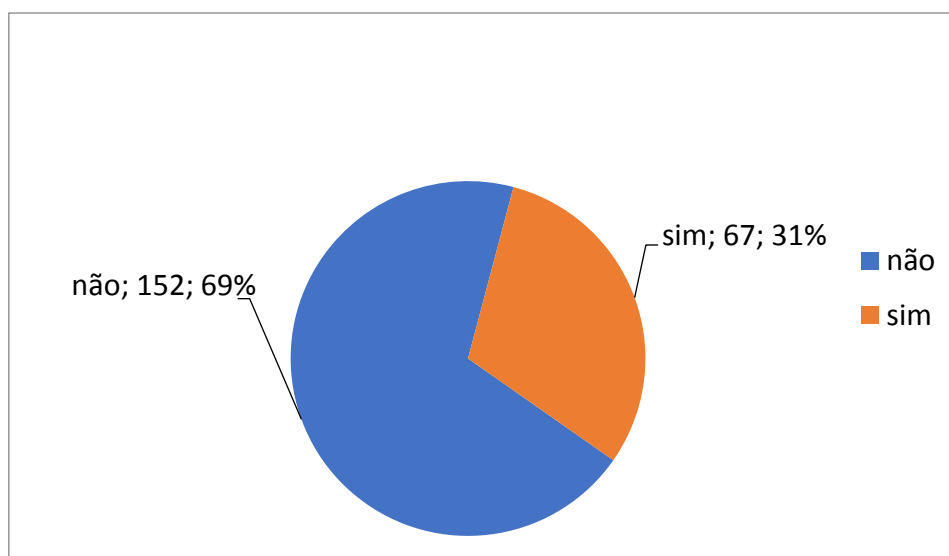
Fonte: Elaborada pelo autor.

O cruzamento destas duas últimas questões não deixa dúvida quanto à necessidade de revisar a grade curricular das instituições no objetivo de inserir disciplina(s) que contribuam para uma formação básica sobre gestão e empreendedorismo, enriquecendo de forma extremamente útil e necessária a formação do Cirurgião Dentista.

4.2.9 Participou de cursos de extensão, treinamentos e ou palestras sobre gestão e administração nos últimos 03 anos?

Analisando as respostas para a questão proposta, o resultado amplo indica que 69%, 152 respondentes, participaram de cursos de extensão, treinamentos e ou palestras sobre gestão e administração nos últimos 03 anos, enquanto 31%, 67 respondentes não tiveram essa mesma iniciativa (Figura 21).

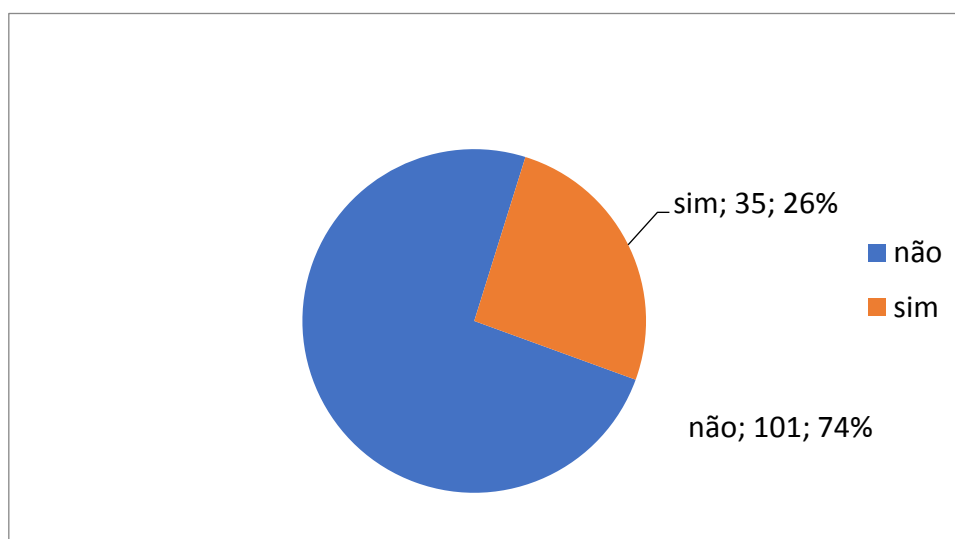
Figura 21 - Gráfico de análise sobre a procura dos dentistas pela qualificação e capacitação em assuntos de gestão e administração.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Do público feminino 26%, 35 respondentes, afirmaram ter participado de cursos de extensão, treinamentos e ou palestras sobre gestão, enquanto 101 respondentes, 74%; afirmaram não ter participado de nenhuma das iniciativas propostas, nos últimos três anos (Figura 22).

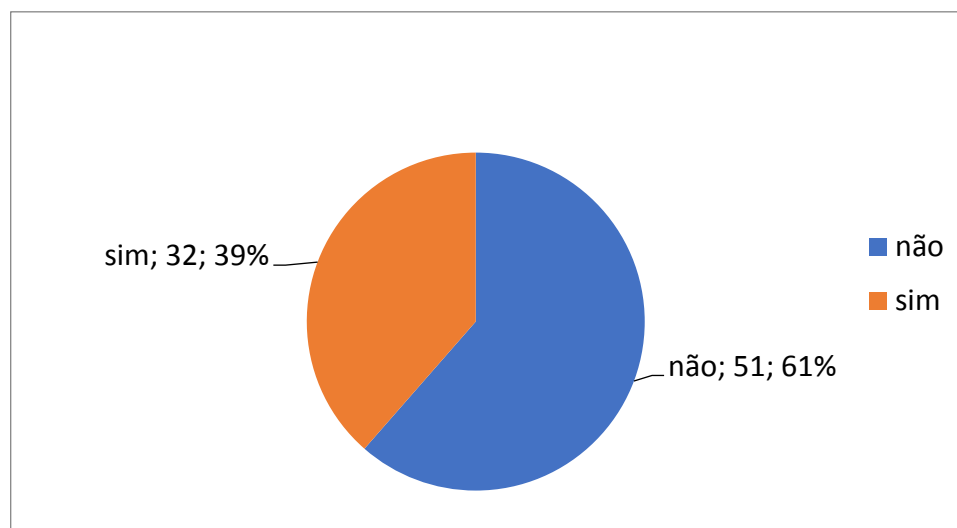
Figura 22 - Gráfico de análise sobre a procura dos dentistas pela qualificação e capacitação em assuntos de gestão e administração – gênero feminino.



Fonte: Elaborada pelo autor.

O resultado para o público masculino foi que 39%, 32 respondentes, participaram de cursos de extensão, treinamentos e ou palestras sobre gestão, enquanto 61%, 51 respondentes alegaram não ter participado (Figura 23).

Figura 23 - Gráfico de análise sobre a procura dos dentistas pela qualificação e capacitação em assuntos de gestão e administração – gênero masculino.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Comparando os dados desta amostra, fica evidente que tanto o público feminino como o masculino, se mostram conscientes e ativos quanto à necessidade de buscar conhecimentos de gestão para melhorar a administração de suas clínicas.

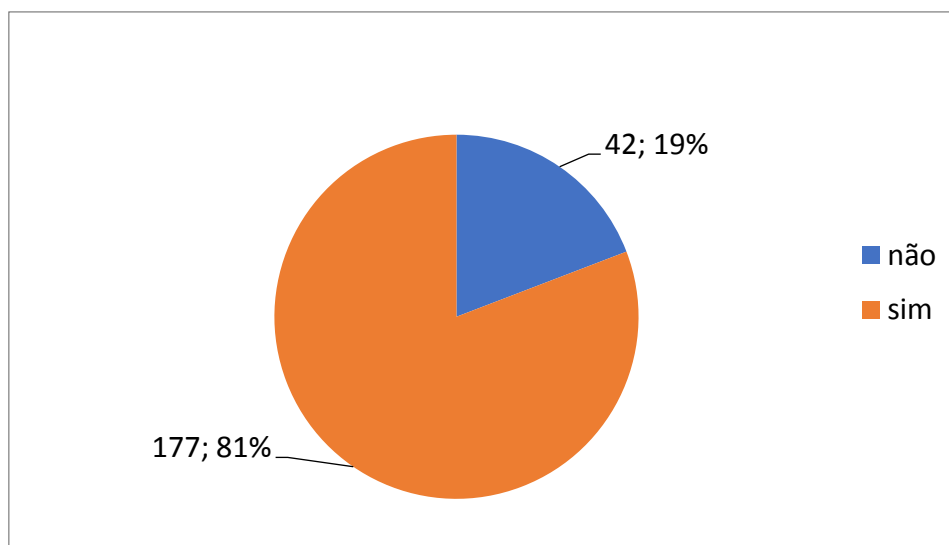
Esse fato ratifica a informação de que na graduação não houve contato com disciplinas voltadas para a formação básica em gestão, tornando-se ainda mais necessário a busca deste conhecimento, via cursos de extensão, palestras e treinamentos.

4.3 Rotina operacional

4.3.1 Sua clínica conta com funcionários? Indique quantos.

Quanto ao quadro funcional, 177 entrevistados, 81%, contam com os serviços de funcionários, e 42 respondentes, 19%, informaram não possuir nenhum colaborador em suas clínicas (Figura 24).

Figura 24 - Gráfico de análise sobre a contratação de funcionários para a clínica

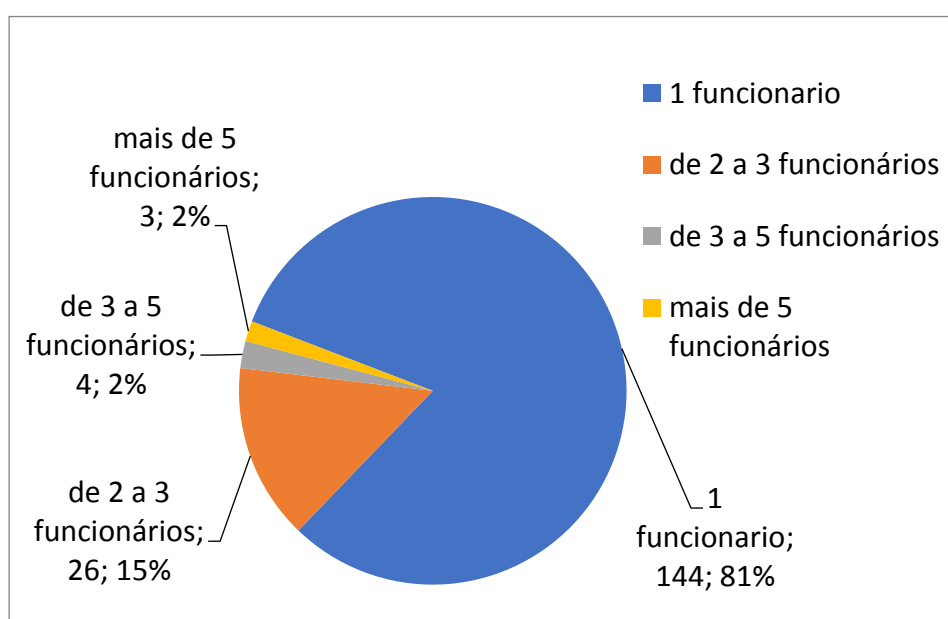


Fonte: Elaborada pelo autor.

O número de colaboradores atuando em clínica odontológica nesta pesquisa também foi analisado, tendo como base o número de dentistas que afirmaram contar com colaboradores, apresentando o seguinte resultado (Figura 25).

Dos 144 respondentes, 81%, possuem apenas 1 funcionário, 26 respondentes, 15%, contam com 2 a 3 funcionários, 4 respondentes, 2%, possuem de 3 a 5 funcionários e 3 respondentes, 2% trabalham com mais de 5 funcionários.

Figura 25 - Gráfico de análise sobre o número de funcionários contratados.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Tratando-se de gestão empresarial, os principais indicadores utilizados para avaliar o crescimento de um empreendimento são: a variação no volume de vendas, seguidos dos indicadores de variação no número de empregados (Achtenhagen et al., 2010).

Sem dúvida, na medida em que os negócios evoluem é natural que ocorra a contratação de mais colaboradores, abertura de filiais, dentre outras iniciativas.

Contudo, é importante ressaltar que apenas a variação do número de funcionários não é o fator preponderante na análise empresarial.

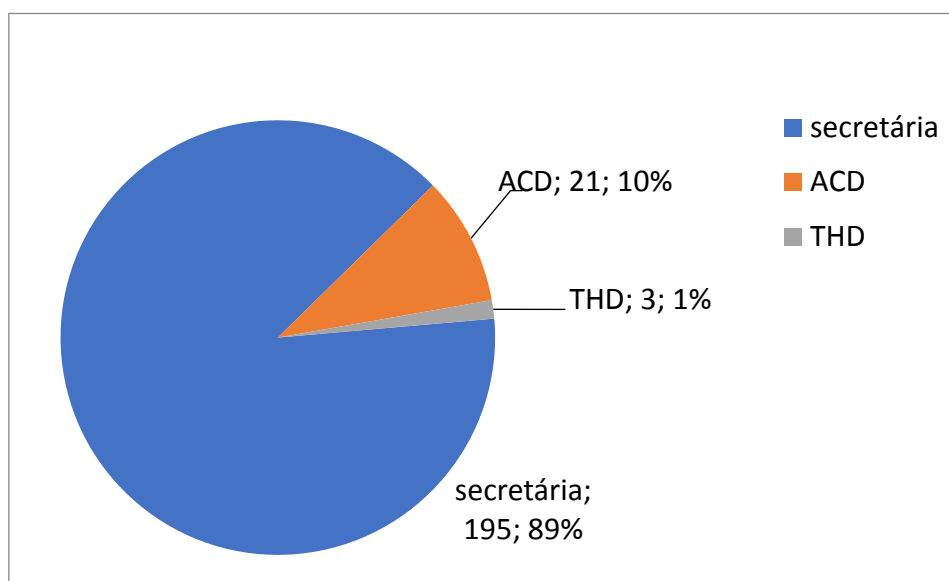
Muitas vezes o empreendimento não está saudável e ainda assim conta com elevado número de colaboradores pelo fato de não haver recursos financeiros suficientes para realizar as demissões conforme determina a legislação trabalhista.

4.3.2 Qual o perfil do profissional?

O perfil dos colaboradores atuando em clínica odontológica está distribuído da seguinte forma:

- a) 89% dos entrevistados, 195 respondentes, contam com secretária.
- b) 10% dos entrevistados, 21 respondentes, trabalham com Auxiliares de Consultório Dentário – ACD.
- c) 1% dos entrevistados, 3 respondentes, possuem Técnico em Higiene Dental – THD em seu quadro funcional (Figura 26).

Figura 26 - Gráfico analítico sobre a formação dos funcionários contratados para a clínica.



Fonte: Elaborada pelo autor.

A pesquisa demonstrou que a contratação de Secretárias ainda predomina nesse segmento. Os Técnicos em Higiene Dental – THD, e os Auxiliares de Consultório Dentário – ACD, aparecem em menor número.

As razões para a baixa contratação desses profissionais podem ser:

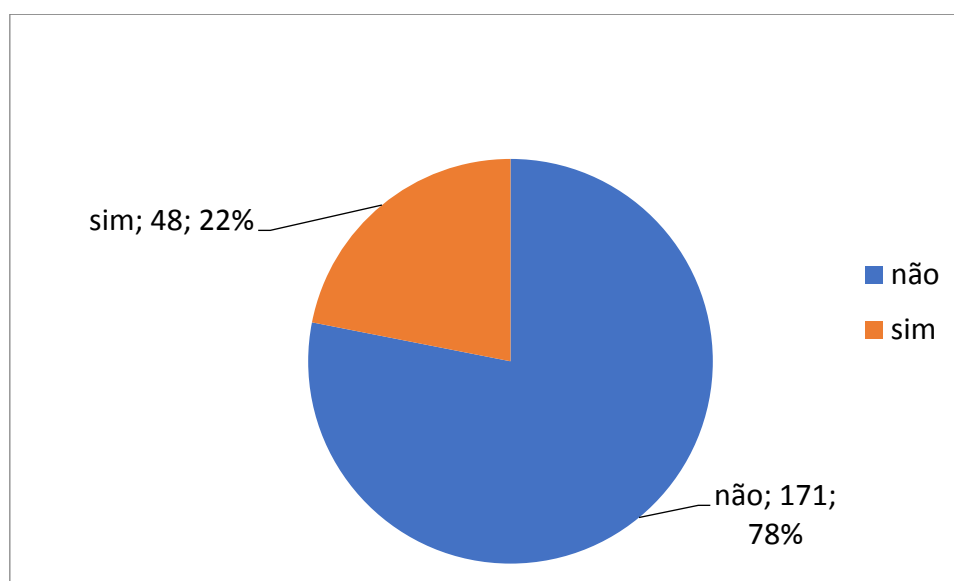
- a) Cultura pouco difundida entre os dentistas;
- b) Custo do profissional (salário, encargos, outros);
- c) Baixa qualificação destes profissionais.

4.3.3 Elabora e revisa o planejamento estratégico da clínica?

Somente 22%, 48 respondentes, afirmaram elaborar e revisar um planejamento estratégico para a clínica. Os 78% restantes, 171 respondentes não fazem nenhum planejamento.

Dentre os dentistas que realizam e revisam o planejamento estratégico, 52% o fazem anualmente, 23% semestralmente e 10% trimestralmente, e 15% bimestralmente (Figura 27).

Figura 27 - Gráfico analítico sobre a preparação e análise do Planejamento Estratégico para o empreendimento.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Toda empresa possui, de forma implícita ou não, uma estratégia para atuar em seu mercado. Contudo, para que as estratégias sejam realmente competitivas é imperativo que sejam formuladas por meio de um planejamento (Porter, 2003).

A primeira e mais impactante análise revela ser muito grande o número de dentistas que conduzem seu empreendimento sem nenhum planejamento.

Esse fato permite concluir que esses empreendimentos podem estar apresentando resultados muito abaixo da média de mercado, comprometendo inclusive sua sobrevivência no médio e longo prazo.

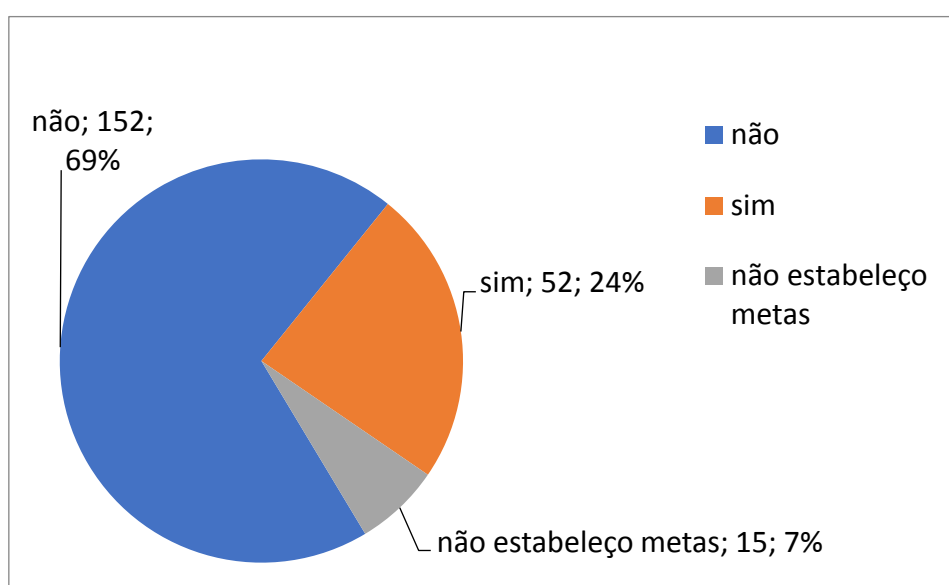
Outro importante aspecto analisado, refere-se à periodicidade com que a revisão do planejamento é realizada.

Sem dúvida é recomendável que estas revisões sejam elaboradas semestralmente. Essa rotina permite que possíveis problemas de gestão sejam identificados e que medidas corretivas sejam levadas a efeito em menor tempo.

4.3.4 Apura os resultados mensais obtidos com as metas planejadas?

Observou-se que 69% dos entrevistados, 152 respondentes, não apura os resultados mensais obtidos com as metas planejadas. Dentre os pesquisados, 7%, 15 respondentes, não estabelecem metas. Apenas 24%, 52 respondentes, apuram e comparam os resultados (Figura 28).

Figura 28 - Gráfico da análise sobre a conciliação dos resultados mensais com a meta mensal projetada.



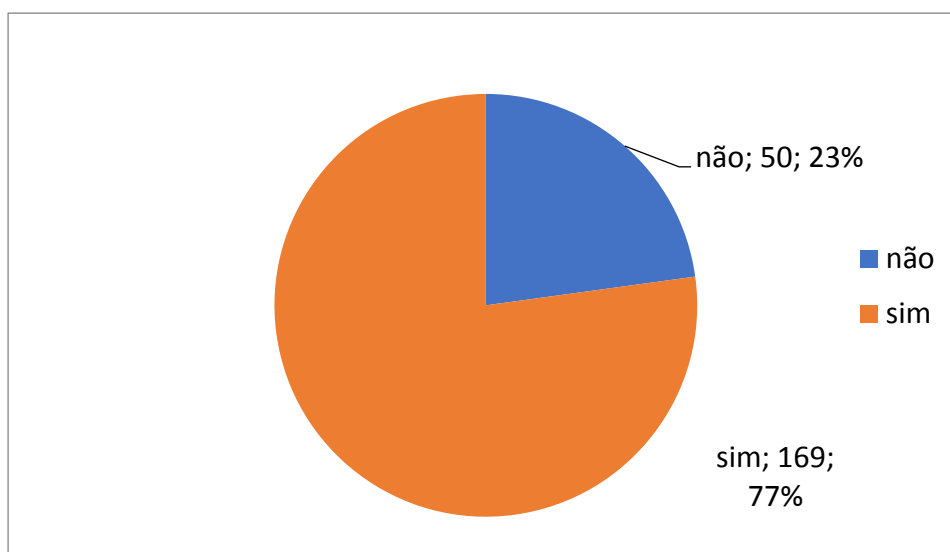
Fonte: Elaborada pelo autor.

Considerando que 69% dos entrevistados admitiram não apurar os resultados mensais com o planejamento realizado, e que 7% não estabelece metas, podemos afirmar que a postura gerencial adotada pelos dentistas não é a mais adequada.

4.3.5 Sua clínica possui assessoria contábil?

Com relação a assessoria contábil, 77% dos entrevistados, 169 respondentes, possuem assessoria, e 23%, 50 respondentes, não contam com esse serviço (Figura 29).

Figura 29 - Gráfico da análise sobre a utilização de assessoria contábil na gestão da clínica.



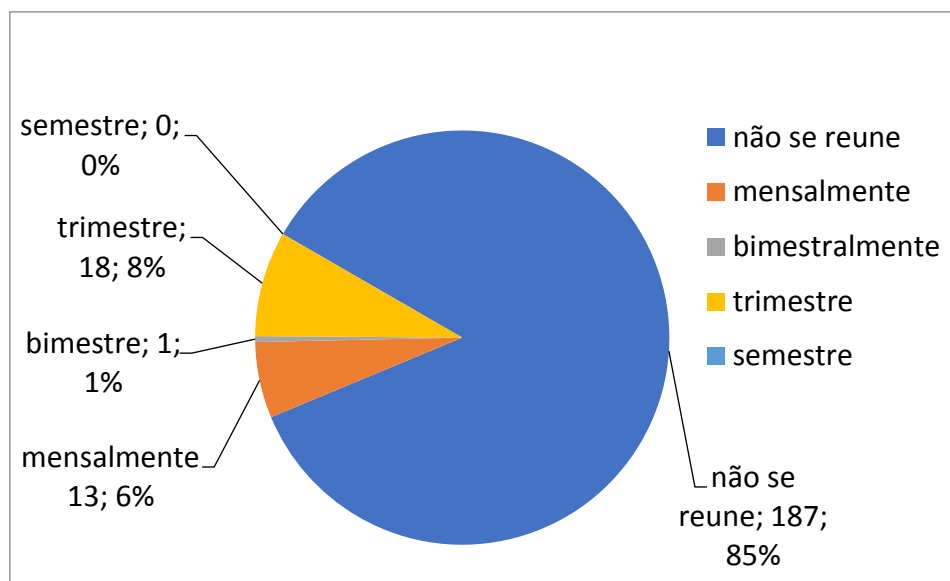
Fonte: Elaborada pelo autor.

4.3.6 Reúne-se com seu contador com que periodicidade?

Para a questão “reúne-se com seu contador com que periodicidade?”, os resultados apurados foram:

- a) 85%, 187 respondentes, afirmaram não se reunir com o Contador;
- b) 6%, 13 respondentes, se reúnem mensalmente;
- c) 1%, 1 respondentes, se reúnem bimestralmente;
- d) 8%, 18 respondentes, se reúnem trimestralmente;
- e) A opção “reúne-se semestralmente” não foi indicada (Figura 30).

Figura 30 - Gráfico da análise sobre a frequência com que gerencia a contabilidade



Fonte: Elaborada pelo autor.

Os dados demonstram que a maioria dos dentistas entrevistados não acompanha o comportamento contábil de seus empreendimentos. O fato de contar com esse profissional, não isenta o empreendedor da sua responsabilidade empresarial.

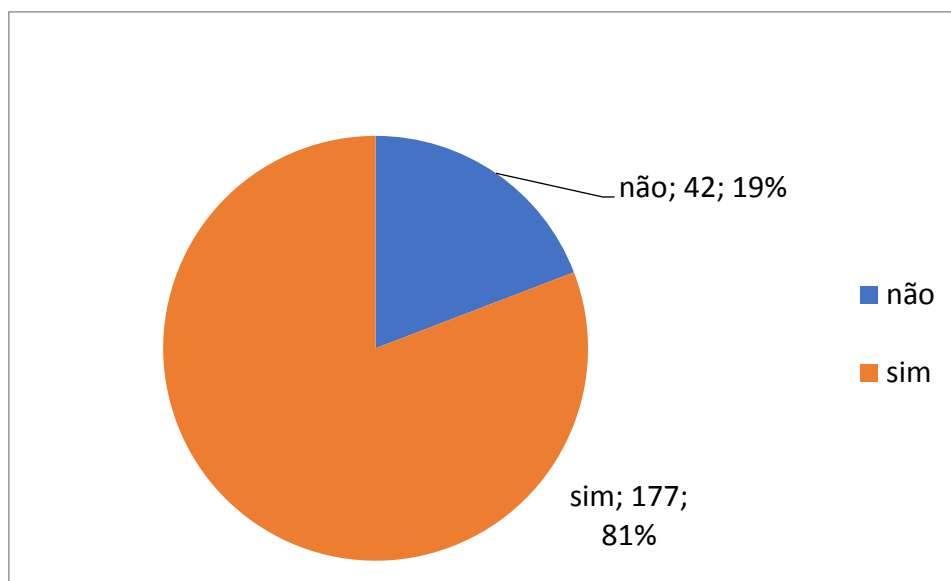
É necessário um acompanhamento mensal, não apenas para se certificar que os compromissos tributários estão em ordem junto ao fisco, mas também para discutir estratégias que possibilitem a isenção de taxas, tributos e outras possibilidades de reduções dos custos da clínica.

Segundo Coronado (2006) a contabilidade gerencial auxilia na otimização do desempenho econômico buscando o crescimento da riqueza da empresa.

4.3.7 Faz cotações para compras na clínica?

Sobre o procedimento para o abastecimento da clínica, 81% dos entrevistados, 177 respondentes, fazem cotações de compras, enquanto 19%, 42 respondentes, responderam que não fazem cotações (Figura 31).

Figura 31 - Gráfico da análise sobre a gestão da rotina de compras para a clínica.



Fonte: Elaborada pelo autor.

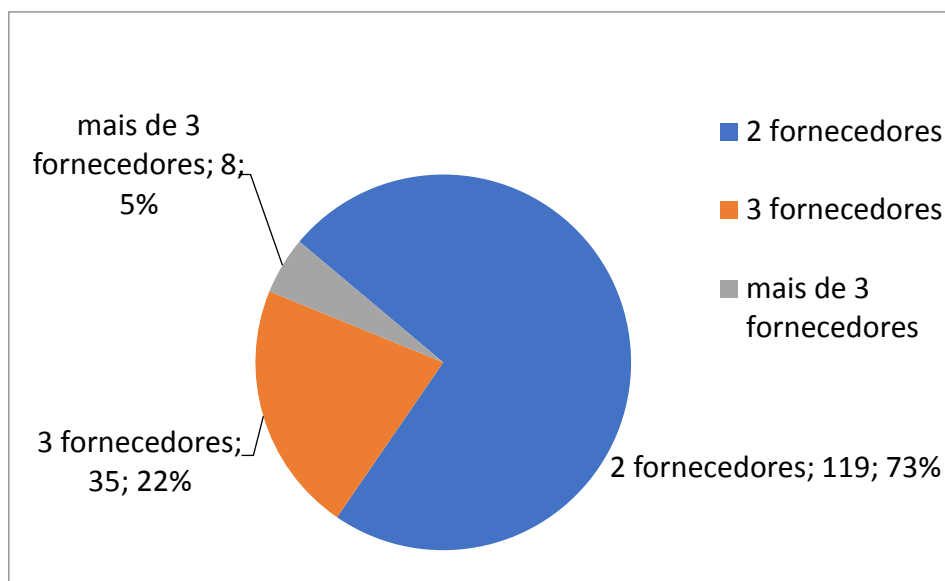
4.3.8 Consulta quantos fornecedores?

Sobre o número de fornecedores cotados nos processos de compras, os resultados foram:

- a) 73%, 119 respondentes, informaram consultar 2 fornecedores.
- b) 22%, 35 respondentes, trabalham com 3 fornecedores.
- c) 5%, 8 respondentes, faz cotações com mais de 3 fornecedores.

(Figura 32).

Figura 32 - Gráfico da análise sobre a quantidade de fornecedores da clínica.



Fonte: Elaborada pelo autor.

A quantidade de fornecedores ideal para um processo de cotação tem sido alvo de estudos de especialistas no setor. Evidentemente que o tipo de matéria prima e o volume de consumo de uma Clínica diferem radicalmente daqueles utilizados por uma empresa fabricante de bens de consumo, uma montadora por exemplo; que opera com múltiplos fornecedores para centenas de itens.

É necessário considerar a cotação como uma ação estratégica e não apenas uma forma de obter melhor preço de aquisição. A competição entre fornecedores é saudável e por esta razão, especialistas em gestão de suprimentos recomendam operar sempre com mais de dois fornecedores para cada item do estoque.

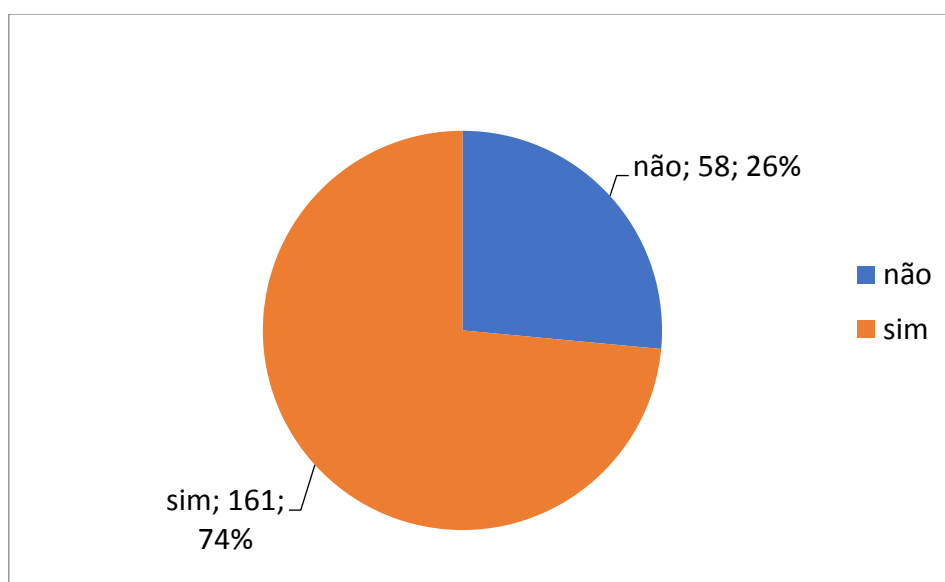
Considerando essa premissa, verificamos que a maior parte dos respondentes ainda opera com apenas 2 fornecedores com forte indício de serem sempre os mesmos fornecedores, limitando bastante o alcance de melhores resultados por uma gestão estratégica de compras mais dinâmica.

4.3.9 Controla o estoque?

Sobre o controle do estoque das clínicas a pesquisa apresentou o seguinte resultado:

- a) 74%, 161 respondentes, fazem o controle do estoque.
- b) 26%, 58 respondentes, não controlam o estoque (Figura 33).

Figura 33 - Gráfico da análise sobre a rotina de gestão do estoque da clínica.



Fonte: Elaborada pelo autor.

O estoque de matéria-prima e insumo das empresas é considerado um custo sob a ótica contábil devendo por esse motivo ser gerenciado de forma especial.

Sabendo que 26% dos respondentes não realizam o controle do estoque, e que o custo também compõe a precificação dos serviços prestados, fica evidente que o resultado financeiro destas clínicas está comprometido e interferindo negativamente no sucesso esperado do empreendimento.

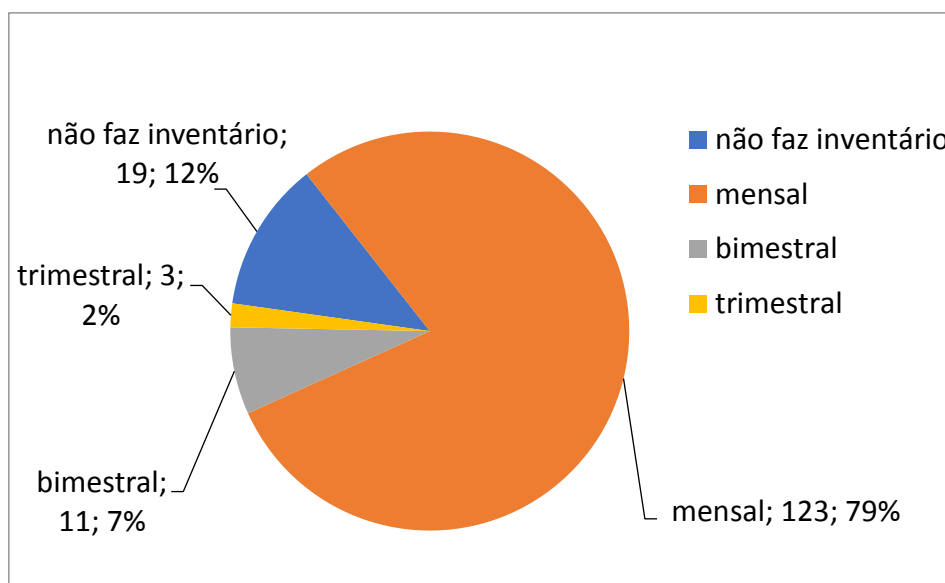
4.3.10 Faz inventário com que periodicidade?

Para a questão “Faz inventário com que periodicidade?”, temos o seguinte resultado:

- a) 79%, 123 respondentes, realizam o inventário mensalmente.
- b) 12%, 19 respondentes, não fazem inventário em suas clínicas.

- c) 7%, 11 respondente, faz o inventário bimestralmente.
- d) 2%, 3 respondentes, faz o inventário trimestralmente (Figura 34).

Figura 34 - Gráfico da análise sobre o processo de inventário da clínica.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Comparando os resultados da figura 32 e 33, encontramos uma coerência nas informações obtidas. Apuramos que é bastante elevado o número de dentistas que não controla o estoque, e o resultado se repete para a questão “Faz inventário com que periodicidade?”.

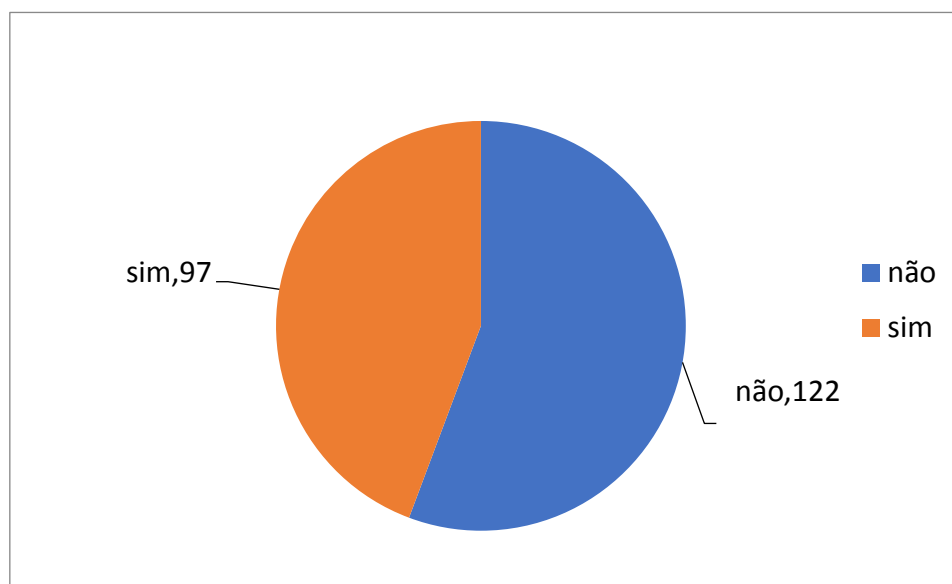
Da mesma forma que o descontrole do estoque compromete o resultado da clínica, a ausência do inventário só faz agravar esta situação e promove mais riscos de prejuízo ao negócio.

4.3.11 Calcula e faz gestão dos custos da clínica?

Quanto a gestão dos custos da clínica, de modo geral, 42% dos entrevistados, 91 respondentes, calculam e fazem gestão dos custos.

Em contrapartida, 58%, 128 respondentes, responderam que não fazem o cálculo e nem a gestão do custo de suas clínicas (Figura 35).

Figura 35 - Gráfico da análise sobre a rotina de gestão de custos da clínica



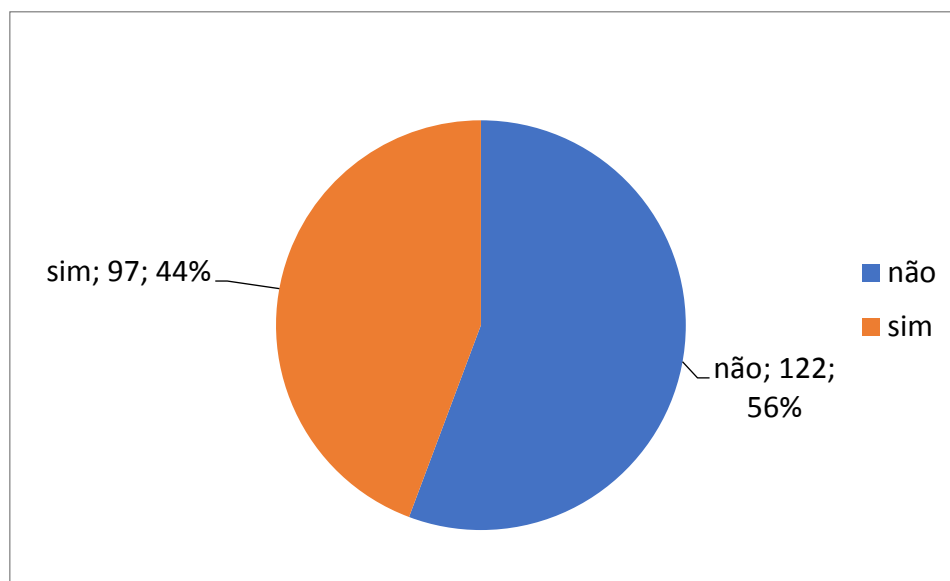
Fonte: Elaborada pelo autor.

4.3.12 Calcula a precificação dos serviços oferecidos?

O cálculo da precificação dos serviços é feito por apenas 44% do total pesquisado, 97 respondentes. O restante, 56%, 122 respondentes, afirmaram não calcular o valor dos seus serviços.

Para calcular a precificação, dentre outras informações, é necessário conhecer o custo total da clínica, que é a soma do custo fixo com o custo variável. Sem esses dados, é impossível efetuar a precificação de um serviço ou produto (Figura 36).

Figura 36 - Gráfico da análise sobre a gestão da precificação dos serviços da clínica.



Fonte: Elaborada pelo autor.

A pesquisa apurou que 58% dos respondentes afirmaram não calcular o custo de suas clínicas. Comparando os resultados obtidos para as duas questões (cálculo do custo e cálculo da precificação) temos a perfeita coerência entre os resultados insatisfatórios para as duas proposições.

Desta forma, a baixa performance apresentada para o cálculo da precificação pode ser atribuída a dois fatores diretos:

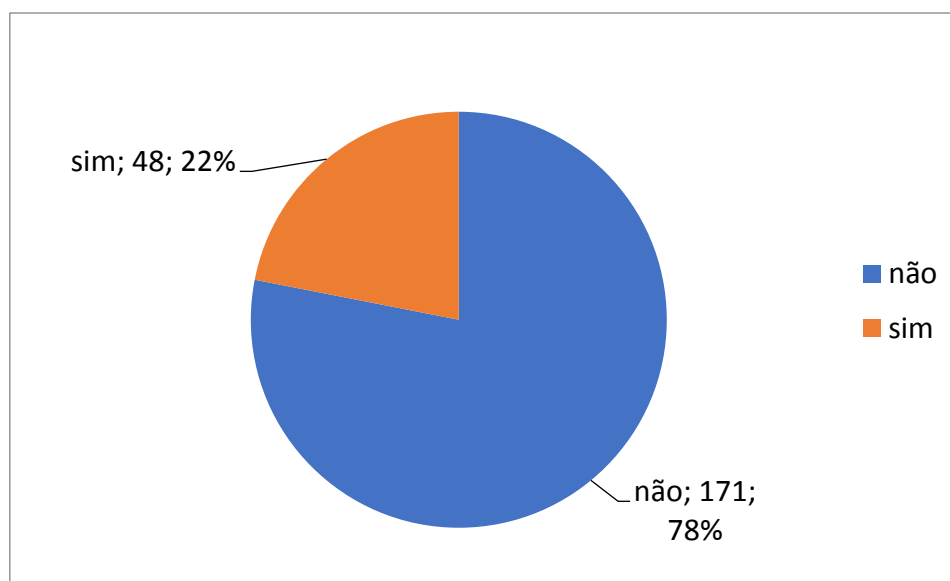
- O fato de não haver o cálculo do custo da clínica
- O desconhecimento das técnicas para apuração tanto do custo clínico quanto da precificação dos serviços odontológicos.

4.3.13 Utiliza tabela de preços sugeridos

Para a pergunta “Utiliza tabela de preços sugeridos?” temos o seguinte resultado:

- 22%, 48 respondentes, afirmaram utilizar tabela sugestiva de preços.
- 78%, 171 respondentes, não fazem uso de tabela sugestiva (Figura 37).

Figura 37 - Gráfico da análise sobre o uso de tabelas de preços sugeridos para a cobrança dos serviços da clínica.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Considerando as informações anteriores, podemos concluir que boa parte dos dentistas que afirmaram não utilizar tabelas de preços para o faturamento de seus serviços, podem estar calculando o preço de seus serviços de forma inadequada.

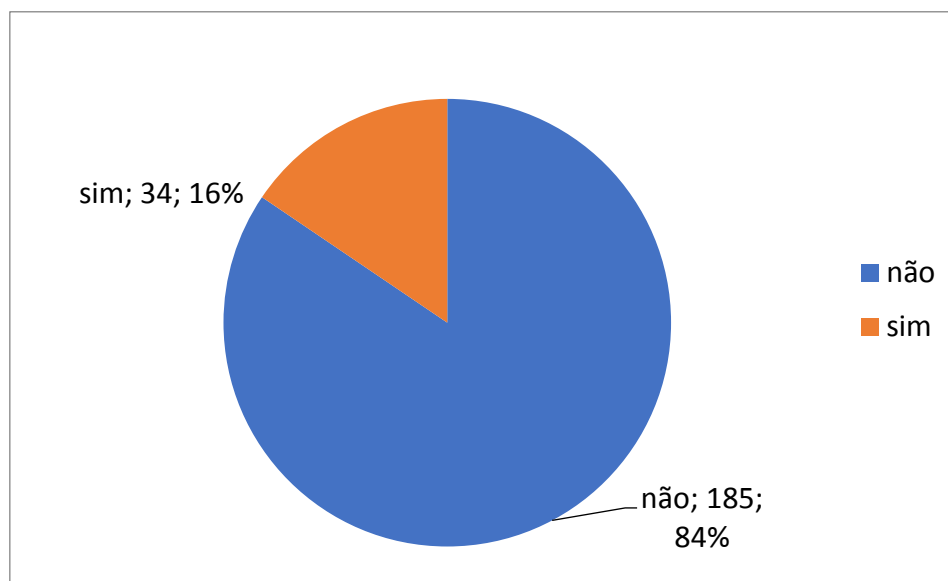
A falta de informação sobre o custo, a não realização de inventários, somados a ausência de outras práticas de gestão, são fatores que prejudicam e comprometem a qualidade dos cálculos, levando o dentista a subvalorizar ou supervalorizar os serviços realizados.

4.3.14 Utiliza software de gestão clínica?

Atualmente administrar eficazmente uma empresa sem a utilização de recursos tecnológicos de gestão, como aplicativos e softwares, é uma tarefa praticamente impossível.

Contudo, o resultado para a pergunta “Utiliza softwares de gestão?”, indica que 84%, 185 respondentes, não fazem uso de softwares de gestão clínica, e apenas 16%, 34 respondentes, contam com esse recurso em suas clínicas (Figura 38).

Figura 38 - Gráfico da análise sobre o uso de softwares na administração da clínica.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Algumas considerações precisam ser avaliadas sobre esse item.

a) O grande número de dentistas que não utiliza softwares, permite considerar que a rotina operacional dessas clínicas não seja eficiente. Ações como agendamento, controles, relatórios, informações financeiras e cadastrais de clientes e da própria clínica, quando realizadas manualmente, consomem tempo e não apresentam a mesma qualidade e confiabilidade necessárias a um bom gerenciamento.

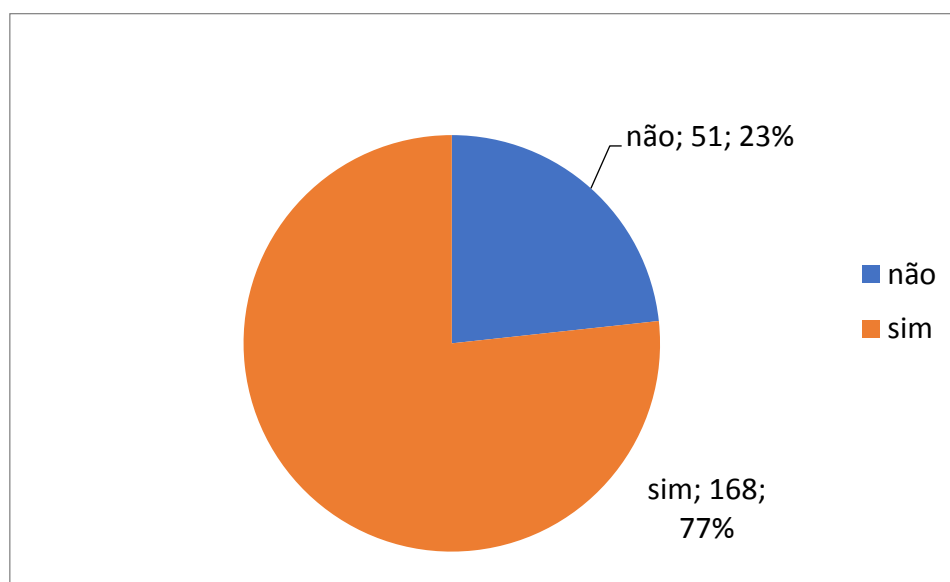
b) Embora os softwares sejam muito eficientes, é importante que o usuário, e principalmente o empreendedor, tenha conhecimentos ainda que básicos de gestão para melhor explorar esses recursos.

4.3.15 Participa diretamente das ações de prospecção de pacientes?

Para o item “Participa diretamente das ações de prospecção de pacientes?” o resultado indica que a maioria dos dentistas, 77%, 168 respondentes nesta pesquisa, participam ativamente na atividade de prospecção para o aumento da

clientela, ao passo que 23%, 51 respondentes, declararam não participar deste processo (Figura 39).

Figura 39 - Gráfico da análise do grau de envolvimento do dentista na rotina de captação de clientes.



Fonte: Elaborada pelo autor.

A atividade de prospecção de clientes certamente é uma das ações mais importantes para os resultados e para a sobrevivência de uma clínica. A participação direta de 77% dos dentistas entrevistados nesse procedimento evidencia a importância desta ação.

Embora a pesquisa não tenha avaliado o tempo total empenhado pelo dentista na tarefa de captação, é preciso salientar que as atividades principais deste profissional são o atendimento e o serviço clínico prestado aos clientes.

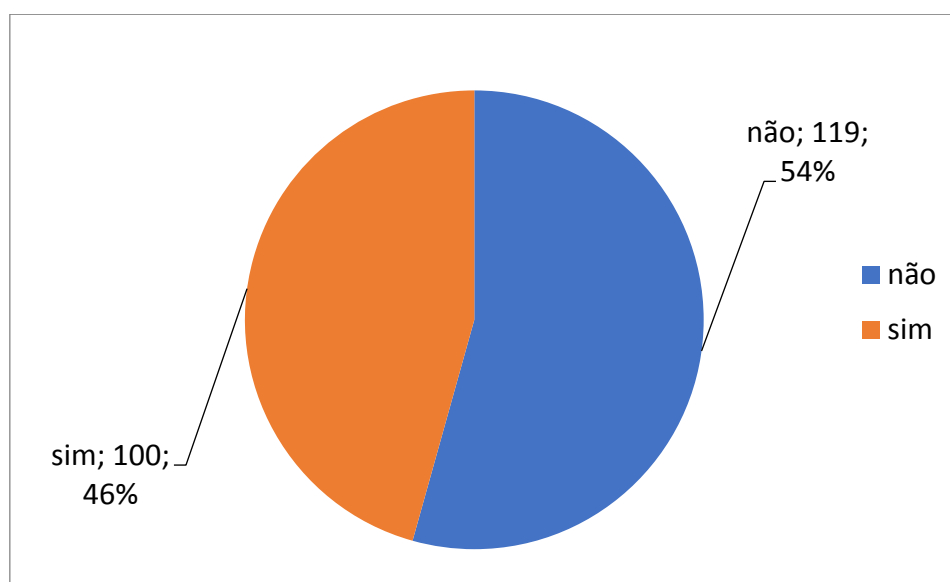
São nessas atividades que o tempo deste profissional deve ser utilizado de forma maximizada.

4.3.16 Envolve-se na gestão da agenda do paciente?

Sobre o envolvimento dos dentistas na gestão da agenda do paciente, observamos que 46% dos profissionais pesquisados, 100 respondentes, envolvem-se

neste processo, e que 54%, 119 respondentes não atuam efetivamente nesta ação (Figura 40).

Figura 40 - Gráfico da análise do grau de envolvimento do dentista na rotina de agendamento de pacientes.



Fonte: Elaborada pelo autor.

O resultado leva a conclusões paradoxais. A participação ativa de aproximadamente 50% dos profissionais nesta atividade, pode indicar duas situações:

- Um perfil mais centralizador de gestão, na medida em que a gestão da agenda, apesar de ser uma tarefa importante, não deve consumir o tempo do profissional que pode ser utilizado em outras tarefas de maior valor agregado como o planejamento estratégico da clínica, por exemplo;
- Outra situação a ser considerada é a forma como o dentista organiza e estabelece sua agenda pessoal de trabalho. Muitas vezes, a gestão inadequada da agenda particular conflita com a programação efetivada anteriormente junto ao cliente, tornando necessário proceder reagendamentos, surgindo daí a participação mais ativa do dentista no processo de agendamento.

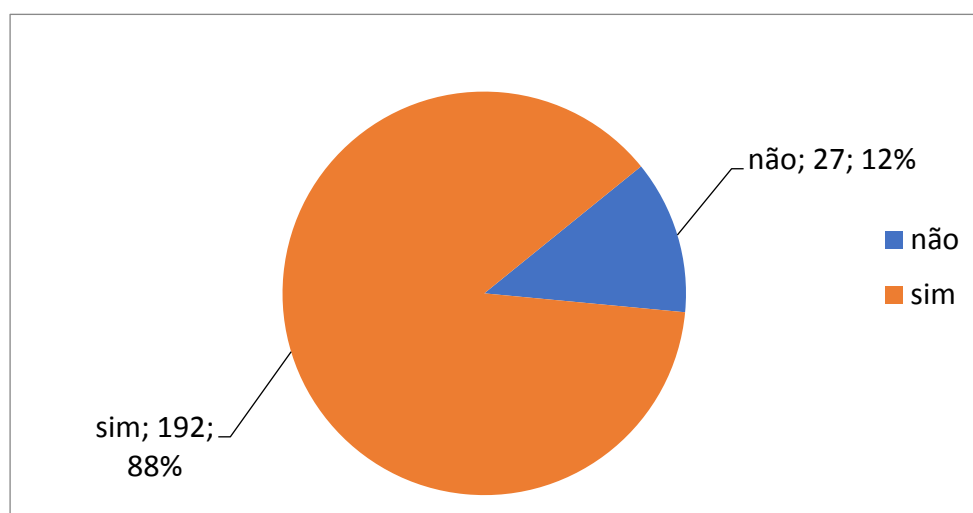
Vale ressaltar que muitas vezes o cliente também solicita alterações na agenda já programada, ou ainda, não comparece às consultas programadas sem aviso prévio, comprometendo inclusive o horário de outros clientes.

Exatamente por razões como essas, é fundamental que o dentista adote ações de gestão cada vez mais profissionalizada na condução do seu empreendimento, delegando a gestão de determinadas rotinas para sua equipe, evitando assim desgastes desnecessários no momento do atendimento e contato pessoal com o cliente.

4.3.17 Negocia valores diretamente com o paciente?

Para a questão **“Negocia valores diretamente com o paciente?”**, os resultados obtidos indicaram que 88%, 192 respondentes, afirmaram negociar valores diretamente com os pacientes e apenas 12%, 27 respondentes, indicaram não participar deste procedimento (Figura 41).

Figura 41 - Gráfico da análise do grau de envolvimento do dentista na rotina de negociação financeira com os pacientes.

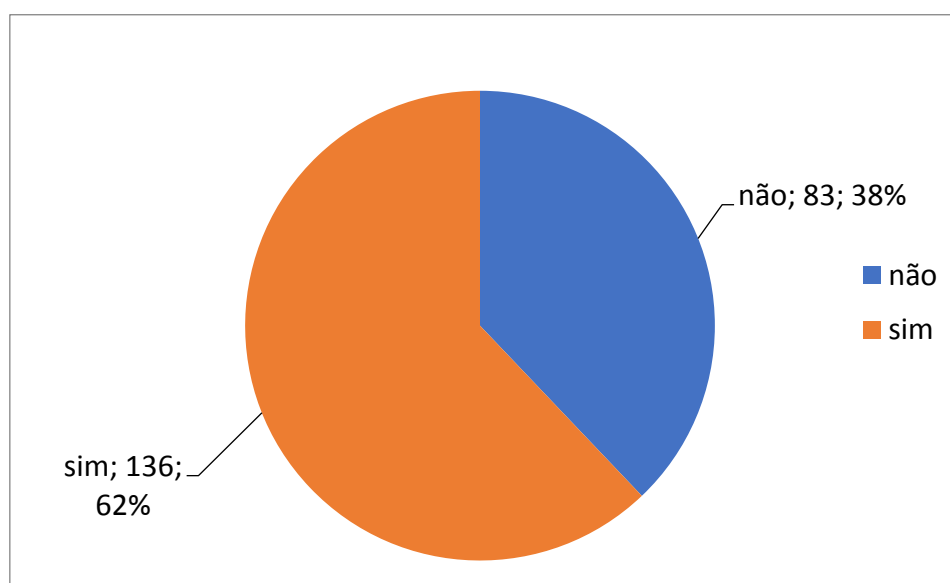


Fonte: Elaborada pelo autor.

4.3.18 Faz a cobrança dos valores a receber

Para a pergunta **“Faz a cobrança dos valores a receber?”**, 62%, 136 respondentes, afirmaram fazê-lo enquanto 38%, 83 respondentes, indicaram não procederem a cobrança (Figura 42).

Figura 42 - Gráfico da análise do grau de envolvimento do dentista na rotina de cobrança junto aos pacientes.



Fonte: Elaborada pelo autor

4.3.19 Utilize o espaço reservado para citar algum assunto sobre gestão que julgue relevante e que não foi abordado na pesquisa.

Nenhum participante indicou assuntos relativos à gestão, os quais julgassem importantes, e que não foram abordados nesta pesquisa.

5 DISCUSSÃO

5.1 Material e Métodos

Embora na área da saúde não ser comum a adoção de ferramentas de gestão, é perceptível o aumento da demanda por este tipo de sistemas. Exemplo disso é o lançamento em 2011 do manual de acreditação para Serviços Odontológicos da ONA (Organização Nacional de Acreditação) que estabelece os requisitos para certificação da qualidade em Odontologia (Cordon et al., 2015).

Posto que uma clínica ou consultório odontológico é uma empresa, torna-se fundamental avaliar como os profissionais desse setor gerenciam seus empreendimentos, e se os resultados esperados têm sido alcançados.

Nesse sentido, Creswell (2007) indica a possibilidade de se escolherem métodos de caráter quantitativos, qualitativos ou ainda mistos, os quais podem ser utilizados como instrumento para levantamento de informações organizacionais, destacando que os métodos qualitativos diferem dos quantitativos em relação à ênfase e forma, contudo não se pode afirmar que sejam opostos.

O objetivo da pesquisa qualitativa é permitir a compreensão da complexidade e a interação com o problema de pesquisa excluindo a estatística como foco principal. Nesse caso, o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, o seu instrumento fundamental.

A pesquisa quantitativa por sua vez, permite a quantificação de dados e o seu tratamento por meio de técnicas estatísticas simples ou complexas. O objetivo é proporcionar acurácia aos resultados, reduzir as possíveis distorções ocorridas a partir da análise e interpretação dos dados e concomitantemente ampliar a margem de segurança quanto às inferências (Booth et al, 2008; Creswell; 2007; Diehl; Tatim, 2004; Oliveira, 2002).

Os objetivos deste projeto foram:

- a) Analisar o perfil administrativo dos dentistas, os aspectos de sua formação os quais contribuíram assertivamente, ou não, para atuarem como gestores em suas clínicas;
- b) Identificar as principais carências e necessidades de capacitação dos dentistas para o melhor desempenho na gestão.

Avaliando as ferramentas propostas e os objetivos do projeto, concluiu-se que a pesquisa quantitativa é o instrumento mais adequado para o desenvolvimento deste trabalho, na medida em que este recurso permite transformar as informações coletadas via questionário estruturado em perguntas fechadas e de múltipla escolha, em dados estatísticos e posteriormente; apresenta-los em forma de tabelas e gráficos facilitando a visualização e compreensão dos fatos, bem como a proposição de soluções.

Além disso, conforme Neves et al. (2012) os métodos quantitativos aplicados na gestão estão intimamente ligados à eficiência organizacional.

5.2 Elaboração e validação do questionário

A estratégia de pesquisa quantitativa teve no questionário o seu principal instrumento para a coleta das informações que embasaram este trabalho.

Por ser o principal instrumento de coleta, o questionário foi estruturado para atender às três áreas de pesquisa planejadas: I – Perfil social e de formação do Entrevistado, II – Perfil Empreendedor do Entrevistado, III – Rotina Operacional do Entrevistado, contendo na totalidade 33 (trinta e três questões).

Dada a importância da acurácia que este instrumento deve conter, e considerando que a pesquisa se ateve especificamente aos cirurgiões dentistas do município de São José dos Campos e região, o conteúdo do questionário se manteve fiel aos assuntos de interesse da odontologia, e, antes de sua aplicação; foi validado por um grupo de 18 (dezoito) cirurgiões dentistas que se certificaram da qualidade das questões e da inexistência da possibilidade de respostas dúbias, conforme Gil (2016).

Realizados os procedimentos de construção e validação do questionário, ele foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da UNESP – ICT São José dos Campos – SP, para a obtenção do parecer consubstanciado, cumprindo a exigência do programa de Mestrado Profissional.

Finalmente, a aprovação do questionário e liberação para sua utilização foi obtida pelo parecer 3.073.165, anexado na página 134 deste relatório.

5.3 Resultados

5.3.1 Seção I - Perfil do entrevistado

5.3.1.1 Formação e instituição

As questões sobre a Formação do Dentista e sobre a Instituição onde se graduou (4.1.4 e 4.1.5), confirmam os dados apresentados pelo Conselho Federal de Odontologia que atestam o crescimento do número de instituições que passaram a oferecer o curso de odontologia no País.

Se por um lado o aumento da oferta de cursos facilita o acesso para a formação de dentistas e sua especialização, por outro; o excesso de oferta suscita a discussão sobre a qualidade do conteúdo dos cursos ofertados.

Neste cenário, a profissionalização docente passa a ser um desafio, visando possibilitar que as práticas nas IES se reorganizem, principalmente para atender a uma nova perspectiva epistemológica, onde as habilidades de intervenção no conhecimento sejam mais valorizadas em detrimento da capacidade de armazená-lo (Cunha, 1999).

Robles (2001) defende a preparação do profissional para a inserção no mercado de trabalho e a inclusão no conteúdo curricular das faculdades de odontologia de disciplinas correlacionadas com economia, administração, contabilidade e relações públicas.

5.3.1.2 Tempo de atuação profissional

A pesquisa relativa ao tempo de atuação na profissão como dentista (4.1.7) assegura que o fator tempo não altera substancialmente o perfil dos dentistas enquanto gestores. Avaliando os dois setores de maior concentração, apurou-se que a faixa acima de 20 anos de exercício de profissão concentra 25% dos respondes, enquanto 32% dos entrevistados se concentram na faixa entre 10 a 20 anos de atuação como dentistas. Cruzando esses dados com outras questões relacionadas a rotina operacional dos dentistas propostas no instrumento, conclui-se que a ausência das práticas e das técnicas de gestão aplicadas na administração da clínica, são comuns em todas as faixas de tempo de profissão pesquisadas.

5.3.2 Seção II - Perfil empreendedor

5.3.2.1 Possui clínica? Possui sócios?

A segunda seção do questionário preocupou-se em avaliar o perfil empreendedor dos cirurgiões dentistas. As três primeiras arguições propostas (4.2.1, 4.2.2, 4.2.3) tiveram por objetivo conhecer percentualmente o número de clínicas abertas, e a existência ou não de sócios nesses empreendimentos.

Dentre os dentistas entrevistados, 95% informou possuir uma clínica, 4% indicou contar com duas clínicas e 1% informou ser proprietário de mais de duas clínicas.

Dentre aqueles que se declararam proprietários de clínica odontológica, 82% possuem apenas um sócio, enquanto 18% contam com dois ou mais sócios em seus empreendimentos.

Esses dados permitem concluir que a abertura da clínica ainda é uma questão predominantemente voltada para o atendimento das necessidades básicas de sobrevivência, sobretudo pelos dentistas recém-formados. Apenas 5%, minoria

acentuada dos entrevistados, afirmou possuir duas ou mais clínicas caracterizando de fato um perfil empreendedor.

O conhecimento empreendedor, frente ao atual mercado de trabalho, faz-se fundamental. Os acadêmicos de Odontologia devem, ainda na condição de estudantes, aprimorar seu aprendizado sobre empreendedorismo bem como seu perfil empreendedor (Baur et al. 2016).

5.3.2.2 Para a abertura de sua(s) clínica(s) você utilizou.

Avaliando o cenário econômico atual, o custo do dinheiro tem se revelado alto tornando-se muitas vezes em um fator impeditivo para a abertura e sustentação de um negócio.

Considerando a baixa predominância do perfil empreendedor identificado na discussão anterior, a análise sobre os recursos utilizados para a abertura da clínica ganha ainda mais importância.

A pesquisa revelou que 83% dos entrevistados lançou mão de recursos próprios para a abertura do seu empreendimento. O segundo método mais utilizado foram os recursos de familiares, enquanto 4% e 2%, utilizaram financiamento e recursos de sócios respectivamente.

Para Maximiano (2004), as habilidades gerenciais, são competências que determinam o grau de sucesso do gestor e da organização.

Ora, considerando o despreparo dos dentistas para atuarem como gestores, e sabendo-se que a sua formação empreendedora e habilidade gerencial são deficitárias e independem do seu tempo de atuação na profissão, conclui-se que os dentistas assumem um grau de risco proporcionalmente muito maior ao empenhar recursos para a abertura da sua clínica.

5.3.2.3 Para a abertura de sua(s) clínica(s) você buscou assessorias.

Os resultados para a questão “buscou assessorias” (4.2.5), confirmaram a carência e a necessidade de capacitação dos dentistas para gestão clínica.

As opções de assessorias mais procuradas, em ordem crescente foram: contábil 31%, jurídica 6%, administrativa e SEBRAE 2%, incubadora de negócios e assessoria financeira 1%. A opção marketing não foi citada na pesquisa.

Embora 43% dos respondentes tenham buscado algum tipo de consultoria, merece destaque o fato de que 57% dos dentistas alegaram não ter buscado nenhuma das assessorias apresentadas para a abertura de seu consultório.

Os desafios para a abertura de um empreendimento são cada vez maiores em uma economia globalizada e com elevado grau de concorrência. Iniciar um negócio sem a experiência empreendedora e sem os conhecimentos básicos de gestão, só aumentam o grau de dificuldade e de risco.

Este cenário se agrava ainda mais na medida em que os dentistas ignoram as consultorias e assessorias especializadas. Por todas as razões até o momento identificadas, a contratação de uma assessoria empresarial torna-se uma estratégia fundamental para a abertura de um negócio de forma correta e segura, principalmente quando se sabe que os recursos financeiros empenhados provêm de financiamentos os quais deverão ser honrados em determinado momento.

Vale ressaltar que a assessoria não é um recurso estratégico apenas para a fase de abertura do negócio. O trabalho das assessorias pode e deve ser utilizado em ações de marketing, contratação de pessoas, serviços de cobranças e outros.

Para Quintela (1994), atividade de consultoria é entendida hoje como uma especialidade de apoio externo a ação gerencial para prevenir e impedir a deterioração das organizações.

5.3.2.4 Sentiu necessidade de buscar informações e conhecimento sobre administração e gestão para a abertura de sua clínica?

Quando questionados sobre a necessidade de obter informações e conhecimentos sobre administração e gestão, 79% dos entrevistados responderam afirmativamente.

Comparando esse dado com as respostas já analisadas, pode-se afirmar categoricamente que é elevado o grau de conscientização dos dentistas quanto a necessidade de obter informações e conhecimento sobre técnicas de gestão.

Mesmo havendo em algum momento alguma ação estratégica de gestão, como a busca por alguma assessoria para a abertura da clínica por exemplo; é perceptível o grau de amadorismo empresarial com que os empreendimentos são conduzidos.

O fato de 79% dos respondentes acusar a necessidade de buscar qualificação na área de gestão, é um dado relevante que confirma a existência de uma demanda de conhecimento por parte desses profissionais a ser suprida.

5.3.2.5 O currículo adotado pela Instituição onde se formou incluiu disciplinas sobre gestão? Indique quantas.

Para a pergunta sobre o conteúdo curricular (4.2.8), os resultados explicam o despreparo e o desconhecimento da maioria expressiva dos dentistas quando o assunto se refere à gestão.

Do total de dentistas entrevistados, 87%, 191 respondentes, afirmaram que durante a graduação, as Instituições nas quais cursaram Odontologia não contemplou em seu Projeto Pedagógico de Curso (PPC), nenhuma disciplina voltada para a gestão.

Dentre os 13%, 28 respondentes, que informaram terem tido disciplinas sobre gestão durante a graduação, 79%, 15 entrevistados, indicou que o curso ofereceu

uma disciplina enquanto 21%, 4 respondentes, indicou que durante a graduação foram oferecidas 02 ou mais disciplinas de gestão.

Esses dados não deixam dúvidas que a ausência de disciplina(s) sobre gestão nos cursos de Odontologia, seja em instituições públicas ou privadas, é um dos fatores que mais contribuem para que os dentistas recém-formados tenham grandes dificuldades no momento de empreender no início de suas carreiras.

COSTA et al. (2019) afirmam que grande parte dos profissionais da Odontologia tentam iniciar o seu próprio negócio, mas na maioria das vezes as universidades não disponibilizam na graduação matéria específica que trate do empreendedorismo.

A pesquisa comprova esta afirmação, e atesta que as consequências se refletem ao longo da vida profissional do dentista, na medida em que procedimentos elementares para a condução de um empreendimento não são praticados por total falta de conhecimento e orientação para a busca de suporte técnico.

5.3.2.6 Participou de cursos de extensão, treinamentos e ou palestras sobre gestão e administração nos últimos três anos?

A participação de cursos e treinamentos sobre gestão e administração foi admitida por 69% dos dentistas entrevistados, enquanto 31% indicou não ter buscado esses cursos nos últimos três anos.

Quando alinhamos as questões 4.2.7, 4.2.8 e 4.2.9 – “Sentiu necessidade de buscar informações sobre Administração para a abertura da Clínica”, “O currículo adotado pela Instituição onde se formou incluiu disciplinas sobre Gestão”, e “Participou de cursos de extensão, treinamentos e palestras sobre gestão nos últimos três anos”, respectivamente; temos a comprovação de que os dentistas necessitam de fato de apoio e suporte para os assuntos de gestão, a partir do período que iniciam a sua graduação.

Diante das carências e necessidades de conhecimento sobre gestão não atendidas durante o período da graduação, os dentistas passam a procurar cursos de extensão, treinamentos e palestras, no objetivo de obter o preparo que necessitam para o gerenciamento adequado de suas clínicas.

5.3.3 Seção III - Rotina Operacional

5.3.3.1 Elabora e revisa o planejamento estratégico da clínica?

Através da seção III – Rotina Operacional, proposta no questionário, foi possível avaliar as práticas administrativas adotadas pelos dentistas na condução de suas clínicas.

O primeiro procedimento pesquisado foi o Planejamento Estratégico, por ser um dos mais importantes pilares de sustentação para qualquer empreendimento.

A pesquisa revelou que 78% dos respondentes não elabora o Planejamento Estratégico, enquanto apenas 22% indicaram fazê-lo.

A periodicidade de revisão do Planejamento Estratégico, informada pelos dentistas que fazem e revisam o plano foi a seguinte: Anual 52%, Semestral 23%, Bimestral 15%, Trimestral 10%.

A revisão do plano estratégico é importante pois permite corrigir falhas cometidas no momento de sua elaboração.

De acordo com Oliveira (2002), o planejamento estratégico é um processo que tem por finalidade alcançar os objetivos desejados e que possam ser executados de uma maneira eficiente, otimizando o uso dos recursos disponíveis.

É evidente que ao instituir seu empreendimento, o dentista vislumbre o crescimento e o sucesso.

Porém, as metas e objetivos desejados só podem ser alcançados se houver um planejamento que oriente as ações a serem empenhadas e possibilite a gestão eficiente dos recursos existentes.

Na medida em que os dentistas, em sua grande maioria, não procedem dessa forma, conclui-se que:

- a) a execução das rotinas e tarefas diárias estão desordenadas;
- b) há desperdício de tempo e dos recursos empenhados;
- c) os resultados atingidos estão aquém daqueles esperados.

5.3.3.2 Apura os resultados mensais obtidos com as metas planejadas?

O questionamento a respeito da apuração e avaliação dos resultados obtidos com as metas planejadas (4.3.4), também confirmou as falhas no processo gerencial das clínicas.

De acordo com Assaf (2012), a Demonstração do Resultado apresenta de forma esquematizada os resultados de uma empresa em um determinado período. O resultado obtido, quando comparado com a meta definida no planejamento estratégico, permite a correção de procedimentos operacionais, e outras ações administrativas que colaborem para que a empresa atinja o resultado planejado.

Como a maioria dos dentistas não tem um planejamento estabelecido, as metas, se existirem; residem no campo das suposições, hipóteses e expectativas do dentista, o que torna impossível a gestão adequada dos procedimentos em busca do melhor resultado.

5.3.3.3 Sua clínica possui assessoria Contábil? Reúne-se com o Contador com que periodicidade?

Dentre as assessorias sugeridas e comentadas neste trabalho, convém destacar a assessoria Contábil. Apesar de 77% dos respondentes afirmarem que suas clínicas contam com assessoria contábil, chama a atenção o fato que 23% não utilize este serviço.

Quando perguntados sobre a periodicidade com que se reúnem com seus respectivos contadores, o resultado foi: reúne-se mensalmente 6%, bimestralmente 1%, e trimestralmente 8%, totalizando 15%.

Portanto, 85% dos dentistas que informaram ter assessoria contábil, não se reúne com esses profissionais.

A avaliação das repostas apresentadas para os dois questionamentos (4.3.5, 4.3.6), revela o desconhecimento da maioria dos dentistas a respeito da utilização da contabilidade como ferramenta de gestão.

Segundo Horngren et al. (2004) “[...] os gestores beneficiam-se quando a contabilidade fornece informações que os ajudam a planejar e controlar as operações da organização”.

Portanto, a contabilidade vai além de apenas cumprir as exigências tributárias e legais que incidem sobre o consultório em relação ao Fisco.

5.3.3.4 Faz cotações para compras na clínica? Consulta quantos fornecedores?

O processo de compras e suprimentos para um consultório é muito importante e requer atenção especial dos seus gestores por envolver diretamente o setor financeiro.

As questões relativas à cotação e número de fornecedores que consulta (4.3.7, 4.3.8), apresentaram os seguintes números: 81% dos dentistas respondentes fazem cotação e 19% não realizam esse procedimento no processo de compras.

Dentre os dentistas que afirmaram fazer cotação, 73% consultam 02 fornecedores, 22% pesquisam 03 fornecedores e 5% mais de 03 fornecedores.

O processo de cotação também é uma estratégia empresarial e por esse motivo deve ser realizado observando critérios de gestão.

Para Ballou (2001), a rotina de compras em uma empresa é fundamental, uma vez que ganhos relativamente pequenos neste processo têm grande impacto nos lucros das empresas. Isto é conhecido como princípio da alavancagem dos lucros.

A quantidade ideal de fornecedores em um processo de cotação não é consenso entre os especialistas em gestão. Contudo, quando a tomada de preços se concentra em apenas dois fornecedores, como é o caso da maioria dos respondentes que participaram da pesquisa, é grande o risco de ocorrer situações indesejáveis como:

- a) alinhamento de preço entre os concorrentes;
- b) os produtos procederem de um único fabricante que opera com marcas diferentes.

As duas situações apresentadas são prejudiciais aos dentistas pois, lhes tira a vantagem estratégica de custo que o processo de cotação pode proporcionar. Outro ponto negativo apurado, e mais preocupante ainda; se concentra nos 19% dos dentistas que ignoram o processo de cotação.

Em uma economia onde a concorrência é cada vez maior, a pesquisa de preços é fundamental para o melhor aproveitamento dos recursos destinados ao abastecimento do consultório. Esse procedimento estratégico contribui para que a composição do preço dos serviços odontológicos seja mais atrativa.

5.3.3.5 Controla o estoque? Faz inventário com que periodicidade?

A pesquisa referente ao controle de estoque e o processo de inventário (4.3.9, 4.3.10) apurou que apenas 74% dos dentistas respondentes faz o controle dos materiais em estoque, enquanto 26% não realiza o controle. Dentre os 74% dos dentistas que fazem o controle, a pesquisa apurou que 79% realiza o inventário mensal, 12% não faz inventário, 7% inventariam bimestralmente e 2% trimestralmente.

Avaliando os dados da pesquisa concluímos que 38% dos dentistas não executa corretamente o processo de controle e inventário, considerando que 26% não controla o estoque e 12% afirmaram não realizar inventário periódico.

Conforme Dias (2010) a empresa deve efetuar periodicamente as contagens físicas de seus itens de estoques. Esse procedimento permite ao gestor:

- a) verificar o índice de perdas de materiais estocados e impetrar ações corretivas;
- b) evitar compras emergenciais e normalmente mais onerosas;
- c) evitar excesso e ou falta de material em estoque;
- d) ter o melhor retorno financeiro dos valores gastos com o estoque.

É importante salientar que o controle do estoque e o inventário não se restringe às matérias primas e produtos utilizados diretamente nos serviços odontológicos.

Todos os materiais necessários para o funcionamento do consultório, como produtos de limpeza e higiene, materiais de escritório, dentre outros, devem ser controlados e inventariados periodicamente.

5.3.3.6 Calcula e faz a gestão dos custos da clínica?

O cálculo e a gestão dos custos são fatores determinantes para a sobrevivência de um empreendimento. A pesquisa também avaliou se os dentistas calculam os custos do consultório e como os gerenciam (4.3.11).

Afirmaram calcular e administrar os custos 42% dos dentistas pesquisados, enquanto 58%, declarou não proceder o cálculo e não os administrar.

Rebelatto (2004) afirma que os custos assumem uma importância crucial em qualquer negócio.

Avaliando a pesquisa, apenas esse indicativo já seria o suficiente para concluir que a forma como a gestão da clínica atualmente é realizada pelos dentistas, em sua grande maioria; é deficitária e de alto risco para o negócio. Porém, este cenário se torna ainda mais crítico a partir da constatação de que 58% dos entrevistados não calcula e não controla o custo de seu consultório. Essa condição permite concluir que o resultado mensal da clínica gerenciada nesses moldes é imprevisível e suscetível a déficits que exigirão constantes aportes financeiros para o capital de giro da clínica.

5.3.3.7 Calcula a precificação dos serviços oferecidos?

Este foi o tema mais comentado pelos dentistas que participaram da pesquisa (4.3.12).

Dentre as estratégias para formação de preço, temos a utilização dos métodos de custos por absorção como base para encontrar o preço ideal a ser praticado nos serviços.

Bornia (2002) apresenta esse conceito afirmando que o preço de venda é calculado a partir dos custos, mais uma margem de lucro.

Conforme Dubois, et al. (2006) o custeio de absorção indica que cada unidade produzida contém todos os gastos necessários para obtê-la, sejam diretos ou indiretos.

Desta forma, a composição dos preços dos serviços prestados pelo dentista deve conter os custos fixos (exemplo: aluguel, condomínio, água e energia, salário de funcionários, internet, outros) e os custos variáveis (exemplo: matéria prima consumida e insumos), e finalmente a margem de lucro desejada.

A pesquisa mostrou que 44% dos dentistas entrevistados calculam a precificação e que 56%, novamente a maioria, não faz o cálculo.

Comparando os resultados obtidos para os questionamentos “Calcula o custo da Clínica”, e “Calcula a Precificação” concluímos o seguinte:

- a) os resultados indicam que os dentistas não gerenciam os custos e não calculam a precificação dos serviços;
- b) as respostas são coerentes na medida em que só é possível calcular o preço a partir do cálculo dos custos direto e indireto;
- c) Os dentistas, majoritariamente, desconhecem as técnicas para o cálculo do custo e da precificação.

5.3.3.8 Utiliza tabela de preços sugeridos?

Quando perguntado sobre utilização de tabelas de valores referenciais para procedimentos odontológicos (4.3.13), 78% dos dentistas afirmaram não utilizar tabelas para a cobrança dos serviços e 22% declararam utilizar esse instrumento.

Considerando que os dentistas não estão preparados para a elaboração dos cálculos para precificação e que 78% não utiliza nenhuma tabela de referência para cobrança, conclui-se que:

- a) os valores cobrados são calculados baseados em informações intuitivas e subjetivas;
- b) os valores calculados tendem a se basear na média dos serviços praticados pela concorrência.

Novamente se evidencia o despreparo e o desconhecimento dos dentistas em relação às técnicas adequadas de gestão. O cálculo do preço dos serviços sem a utilização das técnicas anteriormente citadas, resultará em um valor subestimado ou superestimado.

5.3.3.9 Utiliza software de gestão clínica?

A velocidade no tráfego das informações e as mudanças na economia tornaram a administração das empresas cada vez mais dependente das tecnologias de gestão.

Conforme Beuren (2000), a informação é fundamental no apoio às estratégias e aos processos de tomada de decisão, proporcionando um maior controle das operações nas empresas.

Sobre o uso ou não de softwares de gestão pelos dentistas (4.3.14) a pesquisa apurou que apenas 16% dos respondentes utiliza essa tecnologia em seus consultórios, enquanto 84% dos dentistas não conta com esse recurso.

As deficiências administrativas apuradas anteriormente, somadas à falta do suporte tecnológico, permite concluir que a gestão dos consultórios é deficitária.

5.3.3.10 Participa diretamente das ações de prospecção dos pacientes? Envolve-se na gestão da agenda do paciente? Negocia valores diretamente com o paciente? Faz a cobrança dos valores a receber?

A participação do dentista nas ações de prospecção e nos procedimentos administrativos que exigem a participação direta com os clientes (4.3.15, 4.3.16, 4.3.17, 4.3.18) completaram a pesquisa.

A pesquisa demonstrou que 77% dos dentistas participa da captação de clientes enquanto 23% dos respondentes não se envolvem nessa rotina.

Segundo Serra (2010), a maior parte dos dentistas não fazem nenhum tipo de propaganda e divulgação de suas clínicas.

Comparando os dados da pesquisa com o relato de Serra, concluímos que a ausência da assessoria profissional de Marketing para a análise mercadológica e ações planejadas para a captação de clientes, justifica o envolvimento do dentista nesta atividade, ainda que de forma amadora ou improvisada.

Sem clientela o consultório não sobrevive, principalmente em um mercado altamente concorrencial como a odontologia. É importante que o gestor busque soluções de marketing para que a clínica se posicione comercialmente de forma adequada.

A gestão da agenda do paciente é outra questão delicada e que deve ser conduzida de forma profissional.

Neste quesito, 46% dos dentistas afirmou que se envolve diretamente na administração da agenda dos pacientes e 54% dos respondentes disseram não participar.

O Código de Ética Odontológica (CEO) é o instrumento normativo para dentistas, cujas suas normas têm o objetivo pedagógico de evitar que atos antiéticos e ações que gerem prejuízos para o paciente e o profissional sejam cometidos.

A conduta ética não se restringe aos atos praticados pelo dentista apenas e tão somente durante o procedimento clínico. Por melhor que seja o relacionamento entre o dentista e sua clientela, ações aparentemente simples como o agendamento cancelamento, ou mudança de data para uma consulta, podem gerar atritos desnecessários e expor o dentista a uma situação delicada.

Outras duas ações importantes que envolvem diretamente o dentista são o orçamento e negociação do valor do serviço, e, posteriormente; o processo de cobrança no caso dos clientes inadimplentes (4.3.17, 4.3.18).

A pesquisa apurou que 88% dos dentistas realiza a negociação dos valores diretamente com o cliente, e que 12% delega essa tarefa a um colaborador.

Com relação ao processo de cobrança, o resultado obtido foi o seguinte: 62% dos respondentes afirmaram cobrar os inadimplentes, enquanto 38% dos dentistas não se envolvem diretamente nesse procedimento.

Os resultados já apurados confirmam a ineficiência da gestão dos consultórios odontológicos. Contudo, a elaboração do orçamento e a negociação financeira dos serviços com a clientela, tornaram-se ainda mais complexas em função de dois impactantes fatores:

- a) o aumento do número de profissionais no setor;
- b) a perda da capacidade financeira da população em razão dos problemas econômicos.

Essa situação favoreceu o surgimento dos convênios e planos de saúde.

Segundo Vieira e Costa (2013), o setor de planos de saúde odontológicos é altamente rentável do ponto de vista empresarial, apresentando uma grande capacidade na geração de receitas que favorecem o crescimento e a permanência dessas empresas no mercado.

Ao mesmo tempo em que esse novo modelo se mostra promissor, também tem sido motivo de severas críticas e rejeição por parte da categoria.

Conforme D'avila et al. (2007), existe uma insatisfação dos cirurgiões-dentistas quanto à remuneração recebida, ao prazo de pagamento, aos valores pagos e, principalmente, quanto à perda de autonomia, pois os convênios estão transformando o credenciado ex-profissional liberal em assalariado e prestador de serviço.

Desta forma, a concorrência acirrada das empresas reduzindo os preços, e a ausência da técnica adequada para a precificação, muitas vezes levam o dentista a negociar o valor e a forma de pagamento do serviço, resultando em prejuízo.

Finalmente, o procedimento de cobrança é outra atividade administrativa que requer estratégia em sua execução.

Muitas são as razões que podem levar o cliente a uma situação de inadimplência, daí a necessidade de técnicas e preparo para realizar esse trabalho.

A pesquisa revelou que 62% dos dentistas executam essa atividade, e que 38% não participam dessa rotina de forma direta.

Ao se envolver nos processos de cobrança, o dentista se submete aos mesmos riscos mencionados no processo de organização da agenda do cliente.

Além disso, trata-se de uma atividade que normalmente consome tempo, exige muita negociação, e acaba expondo negativamente o dentista quando o processo termina em cobrança judicial, o que deve ser evitado ao máximo.

A avaliação positiva para esta questão reside nos 38% dos dentistas que informaram não executar essa atividade. Neste caso conclui-se que esse trabalho é realizado por algum colaborador da clínica, normalmente a(o) secretária(o) ou por empresa terceirizada especializada no assunto.

6 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada no município de São José dos Campos-SP, concluiu estatisticamente que os dentistas não apresentam o perfil adequado para atuarem satisfatoriamente como gestores em seus consultórios.

Constatou-se que a maioria das Instituições em que os dentistas se graduaram, incluindo públicas e privadas, não contemplam em sua matriz curricular disciplinas que versem sobre administração e gestão, deixando de contribuir para a formação empreendedora do dentista durante a sua graduação.

O estudo revelou que os dentistas não utilizam as ferramentas de gestão e as técnicas administrativas elementares para o gerenciamento empresarial.

O desconhecimento destes recursos resulta em uma administração amadora, caracterizada por improvisos desde a constituição da empresa, se estendendo para as rotinas diárias como: gestão de pessoas, gestão de documentos controle do estoque, compras, assuntos fiscais, cálculo da precificação, e outras ações que, ao serem conduzidas de forma inadequada; produzem resultados insatisfatórios.

A ausência de assessorias e consultorias especializadas para assuntos como pesquisa mercadológica, marketing digital, cobrança e outras especialidades é preponderante, levando o dentista a se envolver diretamente na execução de tarefas que exigem contato direto com o cliente.

Esse comportamento expõe o dentista desnecessariamente a desgastes e situações que podem afetar sua imagem profissional e promover um marketing negativo para a clínica.

Finalmente, a ausência da formação empreendedora somada ao desconhecimento e amadorismo nos procedimentos administrativos, produzem resultados abaixo das metas desejadas, espelhados nos indicadores econômicos da clínica em um mercado de acirrada concorrência principalmente para os dentistas recém-formados.

REFERÊNCIAS*

Achtenhagen L, Naldi L, Melin, L. "Business growth": do practitioners and scholar really talk about the same thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2019;34(3), 289-316. Doi. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00376.x>.

Assaf A. *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. São Paulo: Atlas; 2012.

Baur G, Cardoso M, Spiger V, Amante C. Perfil empreendedor dos estudantes de Odontologia da Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista da ABENO*. 2016;16(2):77-82.

Belardinelli VH, Rangel AO. *Odontologia sem máscaras*. São Paulo: Santos; 1999.

Beuren IM. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas; 2000.

Booth WC, Colomb GG, Williams JM. *A arte da pesquisa*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes; 2008.

Bornia AC. *Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas*. Porto Alegre: Bookman; 2002.

Campos GWS, Amaral MA. A clínica ampliada e compartilhada, a gestão democrática e redes de atenção como referenciais teórico-operacionais para a reforma do hospital. *Ciênc. saúde coletiva*. 2007;12(4): 849-59. Doi. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232007000400007>.

Camargo FD, Batista AK, Unfer B. Ética e moral: reflexões de dentistas do serviço público. *Rev bioet*. 2019;27(2):297-303. Doi: 10.1590/1983-80422019272313.

* Baseado em: International Committee of Medical Journal Editors Uniform Requirements for Manuscripts Submitted to Biomedical journals: Sample References [Internet]. Bethesda: US NLM; c2003 [cited 2019 Jan 2019]. U.S. National Library of Medicine; [about 6 p.]. Available from: http://www.nlm.nih.gov/bsd/uniform_requirements.html

Conselho Regional de Odontologia do Estado de São Paulo [Internet]. [cited 2018 abr 13]. São Paulo: CRO-SP. Available from: http://www.crosp.org.br/potencial_mercado.

Cordon R, Laganá DC, Sesma N. Odontologia multidisciplinar: o paciente no centro das atenções. Rio de Janeiro: Elsevier; 2015.

Coronado O. Contabilidade gerencial básica. São Paulo: Saraiva; 2006.

Costa RM, Ribeiro NCR, Tunis UR, Rocha MND, Lago MS. Odontoclínica: simulação de gestão em clínica odontológica em um curso de graduação em odontologia. Rev ABENO 2015;15(1):77-85.

Creswell JW. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed; 2007.

Cunha MI. A avaliação da aprendizagem no ensino superior. Avaliação / Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior. RAIS 1999;4(14):7-13.

D'avila S, Oliveira PAP, Lucas RSCC, Souza EA. Assistência odontológica x planos de saúde: um estudo em Campina Grande, Paraíba, Brasil. Pesq Bras Odontoped Clin Integr 2007;7(3):259-63.

Dias MAP. Administração de materiais. São Paulo: Atlas; 2010.

Diehl AA, Tatim DC. Pesquisa em ciências aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall; 2004.

Dornelas JCA. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2001.

Drucker PF. Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios. São Paulo: Cengage learning; 2011.

Duarte ALCM, Souza RB, Macau FR, Sousa LJ. Estratégia de suprimentos: um quase experimento sobre quantidade e localização dos fornecedores. BBR, Braz Bus Rev. 2017;14(5):528-43. Doi <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.5>.

Dubois A, Kulpa L, Souza LE. Gestão de custos e formação de preços. Conceitos, modelos e instrumentos. Abordagem do capital de giro e da margem de competitividade. São Paulo: Atlas; 2006.

Falsarella OM, Jannuzzi CASC. Planejamento estratégico empresarial e planejamento de tecnologia de informação e comunicação: uma abordagem utilizando projetos. Gest Prod. 2017;24(3):610-21. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x481-16>.

Fonseca JS, Martins GA. Curso de estatística. 6.ed. São Paulo: Atlas; 2016.

Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas; 1996.

Horngren CT, Sundem GL, Stratton WO. Contabilidade gerencial. 12. ed. São Paulo: Pretice Hall; 2004.

Jonathan EG. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. Psicol estud. 2005;10(3):373-82. Doi. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722005000300005>.

Lenzi R, Gonçalves C. Qual é o seu negócio em Odontologia? A pergunta que não pode ficar sem resposta. São Paulo: Santos; 2015.

Lucena Filho GJ, Villegas MMM, Oliveira SC, Histórias de aprendizagem e gestão organizacional: uma abordagem ontológica e hermenêutica. Ci Inf. 2019;37(2):43-57. Doi: 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652008000200004>.

Macedo MSR, Chaves SCL, Fernandes ALC. Investimentos e custos da atenção à saúde bucal na saúde da família. Rev Saúde Pública. 2016; 50:41 Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/s1518-8787.2016050005771>.

Machado HPV. Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudo. Gest Prod. 2016;23(2):419-32. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x1759-14>.

Malhotra NK. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman; 2006.

Maximiano ACA. Teoria geral da administração. 2. ed. São Paulo: Atlas; 2012.

Maximiano AA. Introdução a administração. 6. ed. São Paulo, Atlas; 2004.

Morita MC, Haddad AE, Araújo ME. Perfil atual e tendências do cirurgião dentista brasileiro. Maringá: Dental Press; 2010.

Neves IJ, Vasconcelos ES, Brito JL. Análise da eficiência na geração de retorno aos acionistas das empresas do setor da construção civil com ações negociadas na BM&FBOVESPA nos anos de 2009 e 2010 por meio da análise envoltória de dados – DEA. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos, 2012, Bento Gonçalves, Brasil. São Leopoldo/RS: AB Custos - Associação Brasileira de Custos, 2012.

Oliveira DPR. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas; 2002. p.53-5.

Oliveira SL. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografia, dissertação e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning; 2002.

Padilha RQ, Gomes R, Lima VV, Soeiro E, Oliveira JM, Schiesari LMC, et al. Princípios para a gestão da clínica: conectando gestão, atenção à saúde e educação

na saúde. Ciênc. saúde coletiva, 2018;23(12):4249-57. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-812320182312.32262016>.

Porter ME. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitor. New York: Simon & Schuster; 2003.

Quintella, HM. Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora. São Paulo: Makron Books; 1994.

Quivi R, Campenhoudt LV. Manual de investigação em ciências sociais. São Paulo: Gradiva Publicações; 1988.

Rebelatto DN. Projeto de investimento. Barueri: Manole; 2004.

Ribas MA, Siqueira ES, Binotto E. O desafio da gestão para os profissionais da odontologia. In: 30º Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos (SP), 12 a 15 de outubro, 2010.

Robles LP. Operadoras em saúde bucal em busca da excelência na prestação de serviços. São Paulo: Prêmio SINOG de Odontologia; 2001.

Rocha-Coutinho ML. Quando o executivo é uma "dama": a mulher, a carreira e as relações familiares. In: Carneiro F. (Org.), Família e casal: arranjos e demandas contemporâneas. Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio/Loyola; 2003 p. 55-77.

Serra MC, Garcia PNS, Dota EAV, Gonçalves PE. Ferramentas de marketing empregadas por cirurgiões-dentistas. Rev. Gaúcha Odontol. 2005;53(2):85-164.

Vieira C, Costa NR. Estratégia profissional e mimetismo empresarial: os planos de saúde odontológicos no Brasil. Cien Saude Colet 2008;13(5):1579-88.

APÊNDICE A - Questionário para avaliação da gestão dos consultórios odontológicos no município de São José dos Campos - SP.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA INSTITUTO
DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA SÃO JOSÉ DOS
CAMPOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM CIÊNCIA E
TECNOLOGIA APLICADA À ODONTOLOGIA

Prezado (a) Dr. (a):

O presente questionário objetiva analisar a forma como é realizada a gestão dos consultórios odontológicos no município de São José dos Campos – SP, segundo a percepção dos próprios cirurgiões dentistas. Esse questionário servirá de base para identificar o perfil empreendedor e compreender a forma como a gestão é realizada, identificar as principais dificuldades e necessidades de melhorias, e o desenvolvimento de um instrumento que contribua significativamente para essa atividade, objetivo da dissertação de Mestrado Profissional em Ciência e Tecnologia aplicada à Odontologia do pesquisador Walter Alves de Sousa Júnior. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente nesta pesquisa. Sua participação é muito importante para o sucesso deste projeto. Obrigado!

I - Perfil do Entrevistado

01. Sexo	☐ Masculino	☐ Feminino
02. Idade	☐ Entre 20 – 30 anos ☐ Entre 40 – 50 anos	☐ Entre 30 – 40 anos ☐ Entre 50 – 60 anos ☐ Acima de 60 anos
03. Estado Civil	☐ Solteiro (a)	☐ Casado (a)
04. Formação	☐ 3º Grau ☐ Especialização	☐ Mestrado ☐ Doutorado
05. Instituição onde cursou Odontologia	☐ Pública	☐ Privada
06. Pós-Graduação	☐ Pública	☐ Privada
07. Tempo de atuação profissional	☐ Entre 01 – 05 anos ☐ Entre 05 – 10 anos	☐ Entre 10 – 20 anos ☐ Acima de 20 anos

II - Perfil Empreendedor

01. Possui clínica própria?	() Sim	() Não
02. Possui sociedade?	() Sim () 01 sócio	() Não () Mais de 01 sócio
03. Quantas clínicas possui?	() 01 clínica () 02 clínicas	() mais de 02 clínicas
04. Para a abertura de sua(s) clínica(s) você utilizou:	() Recursos próprios () Recursos de familiares () Recursos de sócio(s)	() Investidor “anjo” () Financiamento () Herança
05. Para a abertura da(s) sua(s) clínica(s), você buscou assessoria:	() SEBRAE () Incubadora de negócios () Contábil () Jurídica	() Financeira () Administrativa () Marketing () Não buscou assessoria
06. Sua maneira de administrar a clínica e tomar decisões é:	() Centralizadora Todos os processos e decisões dependem de sua autorização.	() Democrático Delega tarefas, concede autonomia. Ouve e aceita sugestões.
07. Sentiu necessidade de buscar informações e conhecimentos sobre administração e gestão para a abertura de sua clínica?	() Sim	() Não
08. O currículo adotado pela Instituição onde se formou incluiu disciplinas sobre gestão? Indique quantas.	() Sim () 01 disciplina () 02 ou mais disciplinas	() Não
09. Participou de cursos de extensão, treinamentos e ou palestras sobre gestão e administração nos últimos 03 anos?	() Sim	() Não

III - Rotina Operacional

01. Sua clínica conta com funcionários? Indique quantos.	() Sim () 01 funcionário () De 02 a 03 funcionários	() Não () De 03 – 05 funcionários () Mais de 05 funcionários
02. Qual o perfil do profissional	() Secretária () ACD	() THD
03. Elabora e revisa o planejamento estratégico da clínica? Com que periodicidade?	() Sim () Anual () Semestral	() Não () Trimestral () Bimestral
04. Apura os resultados mensais obtidos com as metas planejadas?	() Sim () Não estabelece metas	() Não
05. Sua clínica possui assessoria Contábil?	() Sim	() Não
06. Reúne-se com seu Contador com que periodicidade?	() Mensalmente () Bimestralmente	() Trimestralmente () Não se reúne
07. Faz cotações para compras na clínica? Quanto fornecedores?	() Sim () 02 fornecedores () 03 fornecedores	() Não () mais de 03 fornecedores
08. Controla o estoque? Faz inventário com que periodicidade?	() Sim () Mensal () Bimestral	() Não () Trimestral () Não faz inventário
09. Calcula e faz a gestão dos custos da clínica?	() Sim	() Sim
10. Calcula a precificação dos serviços oferecidos?	() Sim	() Não
11. Utiliza tabela de preços sugeridos?	() Sim	() Não
12. Utiliza software de Gestão Clínica?	() Sim	() Não
13. Participa diretamente das ações de prospecção de pacientes?	() Sim	() Não
14. Envolve-se na gestão da agenda do paciente?	() Sim	() Não
15. Negocia valores diretamente com o paciente?	() Sim	() Não
16. Faz a cobrança de valores a receber?	() Sim	() Não
17. Utilize o espaço ao lado para citar algum assunto sobre gestão que julgue relevante e que não foi abordado.		

ANEXO I – Parecer Consubstanciado do comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (parecer 3.073.165).

UNESP - INSTITUTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA - CAMPUS DE SÃO JOSÉ DOS	
---	--

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO DE CLÍNICA ODONTOLÓGICA: a capacitação para a utilização de tecnologias e ferramentas de gestão aplicadas à Clínica Odontológica

Pesquisador: WALTER ALVES DE SOUSA JUNIOR

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 02287618.3.0000.0077

Instituição Proponente: Instituto de Ciência e Tecnologia de São José dos Campos - UNESP

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.073.165

Apresentação do Projeto:

Analisar o perfil atual dos dentistas, considerando aspectos de sua formação que contribuíram assertivamente, ou não, para atuarem com gestores em suas clínicas.

Objetivo da Pesquisa:

- Objetivo primário: Que os dentistas possam ser gestores de suas clínicas.
- Objetivo secundário: Identificar as carências e as necessidades de capacitação para o melhor desempenho como gestores clínicos os dentistas contarão com instrumentos que otimizem esse processo.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

- Benefícios: Não há benefícios e vantagens diretas aos participantes neste momento. Entretanto, os dados coletados servirão para melhorar a gestão das clínicas odontológicas que participarem da pesquisa.

- Riscos: Esta pesquisa possui risco de grau mínimo de origem psicológica, intelectual e/ou emocional. Existe a possibilidade de constrangimento ao responder o questionário, desconforto, quebra de sigilo e anonimato. Para prevenir tais danos, o pesquisador garante o sigilo das informações.

Endereço: Av. Engº Francisco José Longo 777		
Bairro: Jardim São Dimas	CEP: 12.245-000	
UF: SP	Município: SAO JOSE DOS CAMPOS	
Telefone: (12)3947-9078	Fax: (12)3947-9010	E-mail: ceph.ict@unesp.br

**UNESP - INSTITUTO DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA -
CAMPUS DE SÃO JOSÉ DOS**



Continuação do Parecer: 3.073.165

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Incluído as pendências solicitados.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Incluído as pendências solicitados.

Recomendações:

N/A

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Foram atendidas todas as pendências apontadas no parecer anterior como:-

- 1: Incluir no TCLE (termo de consentimento livre e esclarecido) os benefícios para os participantes;
- 2: Incluir no TCLE (termo livre e esclarecido) os riscos para os participantes;
- 3: Descrever como foi determinado o número de participantes da pesquisa (tamanho da amostra);
- 4: Descrever como vão ser selecionados os participantes.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Colegiado acata o parecer do(a) Relator(a).

O (a) pesquisador(a) irá receber e-mail da Secretaria do CEPH-ICT-CAMPUS DE SJCAMPOS-UNESP, para envio de relatórios parciais/final, para não incorrer na penalidade de não o fazendo, em não ter novas submissões avaliada pelo Comitê de Ética, até que sane a pendência de envio do relatório, na forma de notificação através do sistema da Plataforma Brasil. Obs:- No site <https://www2.ict.unesp.br/> – Sobre o ICT – Comissões e Comitês - Comitê de Ética Envolvendo Seres Humanos, encontrará o formulário para envio do Relatório parcial/final.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_1247761.pdf	28/11/2018 14:50:17		Aceito
Outros	tcle_reformulado.doc	28/11/2018 14:49:40	WALTER ALVES DE SOUSA JUNIOR	Aceito
Outros	projeto_reformulado.docx	28/11/2018 14:49:20	WALTER ALVES DE SOUSA JUNIOR	Aceito
Outros	form_resp_pendencia.doc	28/11/2018 14:48:43	WALTER ALVES DE SOUSA JUNIOR	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	31/10/2018 10:18:41	WALTER ALVES DE SOUSA JUNIOR	Aceito

Endereço: Av.Engº Francisco José Longo 777

Bairro: Jardim São Dimas

CEP: 12.245-000

UF: SP

Município: SAO JOSE DOS CAMPOS

Telefone: (12)3947-9078

Fax: (12)3947-9010

E-mail: ceph.ict@unesp.br

UNESP - INSTITUTO DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA -
CAMPUS DE SÃO JOSÉ DOS



Continuação do Parecer: 3.073.165

Outros	questionario.docx	31/10/2018 10:09:10	WALTER ALVES DE SOUSA JUNIOR	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle.doc	31/10/2018 10:08:54	WALTER ALVES DE SOUSA JUNIOR	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto.docx	31/10/2018 10:08:42	WALTER ALVES DE SOUSA JUNIOR	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO JOSE DOS CAMPOS, 11 de Dezembro de 2018

Assinado por:
Denise Nicodemo
(Coordenador(a))

Endereço: Av.Engº Francisco José Longo 777
Bairro: Jardim São Dimas CEP: 12.245-000
UF: SP Município: SAO JOSE DOS CAMPOS
Telefone: (12)3947-9078 Fax: (12)3947-9010 E-mail: ceph.ict@unesp.br