

RESSALVA

Atendendo a solicitação do(a) autor(a), o texto completo desse trabalho será disponibilizado no repositório a partir de 8/12/2025.



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

LUÍS EDUARDO FERREIRA BIANCHI

**A TENDÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DE MODELOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
NA SAÚDE: os diferenciais competitivos em clínicas odontológicas**

2023

LUÍS EDUARDO FERREIRA BIANCHI

**A TENDÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DE MODELOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
NA SAÚDE: os diferenciais competitivos em clínicas odontológicas**

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.

Orientadora: Profa. Assoc. Ana Paula Martins Gomes

São José dos Campos

2023

Instituto de Ciência e Tecnologia [internet]. Normalização de tese e dissertação [acesso em 2024]. 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).

Bianchi, Luís Eduardo Ferreira

A tendência da utilização de modelos de excelência em gestão na saúde: os diferenciais competitivos em clínicas odontológicas / Luís Eduardo Ferreira Bianchi. - São José dos Campos : [s.n.], 2023.
199 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, 2023.

Orientadora: Ana Paula Martins Gomes.

1. Administração da prática odontológica. 2. Clínicas odontológicas. 3. Educação em odontologia. I. Gomes, Ana Paula Martins, orient. II. Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Ciência e Tecnologia, São José dos Campos. III. Universidade Estadual Paulista 'Júlio de Mesquita Filho' - Unesp. IV. Universidade Estadual Paulista (Unesp). V. Título.

IMPACTO POTENCIAL DESTA PESQUISA

Iniciar uma mudança cultural, onde a gestão empresarial deve ser vista como uma habilidade essencial para o sucesso e prosperidade profissional na Odontologia, estimulando a adoção de tecnologias inovadoras, levando a tratamentos mais acessíveis, seguros e eficazes, melhorando a experiência para os pacientes e, por sua vez, melhorando a saúde da comunidade regional.

POTENTIAL IMPACT OF THIS RESEARCH

Initiating a cultural shift where business management is perceived as an essential skill for success and professional prosperity in dentistry, encouraging the adoption of innovative technologies, leading to more accessible, safe, and effective treatments, enhancing the patient experience, improving the overall health of the regional community.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Assoc. Ana Paula Martins Gomes
Universidade Estadual Paulista - Unesp
Instituto de Ciência e Tecnologia
São José dos Campos

Prof. Dr. Carlos Henrique de Sales Dias Santos
OdontoSales / Instituto Sales
São José dos Campos

Prof. Dr. João Carlos da Rocha
Universidade Estadual Paulista - Unesp
Instituto de Ciência e Tecnologia
São José dos Campos

São José dos Campos, 08 de dezembro de 2023.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e irmãos, onde, com amor, sacrifícios e crença inabalável, me guiaram na busca dos caminhos do conhecimento e das virtudes. Cada palavra de coragem de vocês foi gravada neste trabalho, e cada desafio superado foi o reflexo do apoio que sempre me deram.

À minha esposa, fonte constante de inspiração e bom humor. Seu apoio e compreensão incondicionais durante os períodos de estudo, foram determinantes para manter meus propósitos inabaláveis.

Aos meus filhos, que trouxeram luz e alegria para cada dia da minha jornada de mestrado. Espero que este trabalho possa servir como um exemplo do poder do conhecimento, da perseverança e do amor incondicional.

À minha orientadora, Profa. Assoc. Ana Paula Martins Gomes, que foi não apenas uma guia acadêmica excepcional, mas também uma mentora dedicada, onde, com ares de segunda mãe, corrigia os desvios por vezes presentes. Sua orientação perspicaz e conselhos valiosos moldaram não apenas este trabalho, mas também minha compreensão mais ampla do mundo acadêmico.

Ao Prof. Titular Estevão Tomomitsu Kimpara, pessoa que transborda gentileza, serenidade, paciência e esmero em seus atos e falas, idealizador do curso de Mestrado, que através de seu legado, vai capacitar profissionais com visão crítica e ética em um mercado muito exigente que é o da saúde.

Ao Prof. Me. Walter Alves de Souza Júnior, que foi o responsável por me apresentar o Mestrado Profissional em Ciência e Tecnologia Aplicada à Odontologia do ICT - Unesp.

Às amigas de curso, Dra. Naiara Trindade e Dra. Thamires Custódio de Matos, que me fizeram acreditar que o questionário de pesquisa seria fonte inesgotável de informações e possibilidades.

Cada linha desta dissertação é um testemunho do apoio, amor e encorajamento que recebi de todos vocês. Este trabalho é dedicado a vocês, com eterna gratidão e amor.

Luís Eduardo Ferreira Bianchi

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Ana Paula Martins Gomes, pela orientação paciente, pelos conselhos, pela inspiração e pelo direcionamento das inúmeras possibilidades que surgiram durante os estudos desta dissertação.

Ao Prof. Dr. João Carlos da Rocha, por ter me recebido, confiado e proporcionado o compartilhamento dos conhecimentos da Gestão e da Odontologia durante o estágio de docência.

Ao Prof. Dr. Carlos Henrique de Sales Dias Santos, por possibilitar o uso das instalações da OdontoSales e do Instituto Sales, para que eu pudesse lapidar a visão da vida real da Gestão e da Odontologia durante o estágio em empresa parceira.

À Profa. Assoc. Andrea Carvalho de Marco e o Prof. Dr. João Mauricio Ferraz da Silva pelo suporte e direcionamento do Projeto do Selo de Certificação ICT-Unesp para Ambientes Odontológicos, bem como, ao Prof. Dr. Fernando de Marco do Hospital Vivalle, que, em sua palestra apresentou visões decisivas e essenciais para o sucesso do projeto.

À Dra. Simone Perali e Dra. Léa de Oliveira Zaccaro da APCD - Regional Jacareí, ao Dr. José Geraldo C. Junior e Dr. Dairo Pimentel Junior da APCD - Regional de Guaratinguetá, bem como, ao Prof. Dr. Carlos Henrique de Sales Dias Santos da OdontoSales e Instituto Sales, por possibilitar o uso das suas respectivas instalações para a divulgação da pesquisa acadêmica.

À Profa. Dra. Simone Helena Gonçalves de Oliveira, Prof. Dr. João Mauricio Ferraz da Silva, Profa. Dra. Maria Filomena Rocha Lima Huhtala, Prof. Dr. João Carlos da Rocha, Prof. Dr. Carlos Henrique de Sales Dias Santos e Prof. Dr. Felipe Nogueira Anacleto, minhas Bancas Examinadoras, que contribuíram na análise, discussões e orientações cuidadosas na busca do melhor resultado da minha pesquisa.

A todos os demais os Professores, desempenhando papel fundamental em minha jornada acadêmica, compartilhando seu conhecimento especializado, oferecendo orientação e incentivando o meu crescimento intelectual. Suas aulas foram mais do que momentos de aprendizado; foram fontes de motivação, de desafios e de reflexões.

Aos amigos de sala que, com a usual cumplicidade discente, estiveram ao meu lado, tornando esta jornada acadêmica não apenas educativa, mas também divertida, memorável e enriquecedora, facilitando o meu entendimento sobre a Odontologia.

Aos participantes da pesquisa, cujas contribuições foram fundamentais para o sucesso deste estudo através da disposição em compartilhar suas experiências, seus conhecimentos e suas realidades profissionais.

À Coordenadora do Mestrado Profissional, Profa. Dra. Paula Carolina Komori de Carvalho, por sua disponibilidade e disposição no arranjo impecável de nossas atividades acadêmicas e festivas, mesmo sob as adversidades da Pandemia de COVID-19.

Por fim, gratidão ao Instituto de Ciência e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista - Unesp, por fornecer os recursos físicos, tecnológicos, acadêmicos e humanos, necessários para realização desta jornada que foi o Mestrado Profissional.

EPÍGRAFE

*“Não existe um caminho para a felicidade.
A felicidade é o caminho.” (Mahatma Gandhi)*

RESUMO

Bianchi LEF. A tendência da utilização de modelos de excelência em gestão na saúde: os diferenciais competitivos em clínicas odontológicas. São José dos Campos (SP): Universidade Estadual Paulista - Unesp, Instituto de Ciência e Tecnologia; 2023.

As constantes movimentações dentro dos cenários dos negócios mundiais vêm aumentando o nível de exigências nos relacionamentos entre clientes e fornecedores, assim, se torna impreterível a atualização dos cirurgiões-dentistas frente à tecnologia relacionada não só aos aspectos técnicos da Odontologia, mas também, aos aspectos da gestão de suas empresas. Como objetivos desta pesquisa, podem ser ressaltadas a análise dos perfis demográfico, acadêmico e profissional dos cirurgiões-dentistas de São José dos Campos e região, bem como, da sensibilidade dos profissionais da Odontologia frente ao uso de modelos de gestão como potencializadores de diferenciação competitiva e ainda assim, verificar a qualidade das disciplinas relacionadas a gestão durante sua formação acadêmica. Os recursos e métodos que foram utilizados para o desenvolvimento deste trabalho deram-se através de pesquisas bibliográficas em material de renome, bem como, avaliação qualitativa por meio de pesquisa elaborada com respostas de múltipla escolha. Para a submissão dos questionários para as clínicas, foi elaborado um vídeo instrucional, onde além de apresentar o processo operacional de resposta e envio, foi apresentada também uma pequena abertura teórica. Tal questionário pode ser acessado através de *link* ou *QR Code*, para acesso via internet ou material impresso em papel para pessoas não familiarizadas com tais tecnologias. Como resultado, constata-se que, dentre os 153 (100%) indivíduos válidos, 137 (89,5%) reconhecem os modelos de gestão como impulsionadores de resultados empresariais e 136 (88,9%) identificam essa abordagem como uma tendência no segmento. Adicionalmente, verifica-se que 83 (54,2%) deles cursaram alguma disciplina relacionada à gestão durante a graduação, e dentro desse grupo, 68 (81,9%) avaliaram-nas como deficientes. Isso revela uma lacuna expressiva entre o ensino acadêmico em Odontologia e as habilidades de gestão essenciais na prática profissional, culminando em um cenário em que apenas 29 (19,0%) aplicam efetivamente a Gestão Empresarial Profissional em suas clínicas.

Palavras-chave: administração da prática odontológica, clínicas odontológicas, educação em Odontologia.

ABSTRACT

Bianchi LEF. The new trend of using excellence models in health management: the competitive differentials in dental care clinics. São José dos Campos (SP): São Paulo State University (Unesp), Institute of Science and Technology; 2023.

The constant movements within global business scenarios have been increasing the level of demands in relationships between customers and suppliers, thus, it is essential for dentists to update themselves in the face of technology related not only to the technical aspects of Dentistry, but also to the aspects management of their companies. The objectives of this research include analyzing the demographic, academic and professional profiles of dental surgeons in São José dos Campos and surroundings, as well as the sensitivity of dentistry professionals to the use of management models as enhancers of competitive differentiation and even so, to verify the quality of management-related disciplines during their academic training. The resources and methods that were used to develop this work were carried out through bibliographical research on renowned material, as well as qualitative evaluation through research prepared with multiple-choice answers. For the submission of questionnaires to the clinics, an instructional video was prepared, where in addition to presenting the operational process of responding and sending, a small theoretical opening will also be presented. This questionnaire can be accessed through a link or QR Code, for access via the internet or printed material on paper for people who is unfamiliar with such technologies. As a result, it appears that, among the 153 (100%) valid individuals, 137 (89.5%) recognize management models as drivers of business results and 136 (88.9%) identify this approach as a trend in the segment. Additionally, it appears that 83 (54.2%) of them studied some discipline related to management during their undergraduate studies, and within this group, 68 (81.9%) evaluated them as deficient. This reveals a significant gap between academic teaching in Dentistry and the essential management skills in professional practice, culminating in a scenario in which only 29 (19.0%) effectively apply Professional Business Management in their clinics.

Keywords: administration of dental practice, dental clinics, dental education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Business Model Canvas.....	31
Figura 2 - Cálculo do Tamanho da Amostra	44
Figura 3 - QR Code do TCLE e do Questionário on-line com login.....	46
Figura 4 - QR Code do TCLE e do Questionário on-line sem login.....	47
Figura 5 – <i>Mockup</i> do Guia de Boas Práticas	48
Figura 6 – Navegação tipo <i>flipbook</i> do Guia	49
Figura 7 – QR Code para acesso do Guia de Boas Práticas.....	51
Figura 8 - Gráfico de Distribuição do Termo de Consentimento	53
Figura 9 - Gráfico de Distribuição das Datas de Preenchimento (mês)	54
Figura 10 - Gráfico de Distribuição das Datas de Preenchimento (dia da semana) ..	55
Figura 11 - Gráfico de Distribuição dos Horários de Preenchimento	56
Figura 12 - Gráfico de Distribuição dos Critérios de Exclusão	57
Figura 13 - Gráfico de Distribuição do Gênero por Idade	58
Figura 14 - Gráfico de Distribuição do Estado Civil	59
Figura 15 - Gráfico de Distribuição dos Cursos de Graduação	60
Figura 16 - Gráfico de Distribuição dos Cursos de Pós-Graduação.....	62

Figura 17 - Gráfico de Distribuição dos Cursos de Mestrado.....	64
Figura 18 - Gráfico de Distribuição dos Cursos de Doutorado.....	65
Figura 19 - Gráfico de Distribuição dos Cursos de Pós-Doutorado.....	66
Figura 20 - Gráfico de Distribuição da Gestão Empresarial na Graduação.....	67
Figura 21 - Gráfico de Distribuição da Gestão Empresarial na Pós-Graduação	68
Figura 22 - Gráfico de Distribuição da Gestão Empresarial no Mestrado	69
Figura 23 - Gráfico de Distribuição da Gestão Empresarial no Doutorado.....	70
Figura 24 - Gráfico de Distribuição da Gestão Empresarial no Pós-Doutorado	71
Figura 25 - Gráfico de Distribuição da Análise Qualitativa na Graduação	72
Figura 26 - Gráfico de Distribuição da Análise Qualitativa na Pós-Graduação	73
Figura 27 - Gráfico de Distribuição da Análise Qualitativa no Mestrado	74
Figura 28 - Gráfico de Distribuição da Análise Qualitativa no Doutorado	75
Figura 29 - Gráfico de Distribuição da Análise Qualitativa no Pós-Doutorado	76
Figura 30 - Gráfico de Distribuição dos Cursos Complementares	77
Figura 31 - Gráfico de Distribuição do Tempo de Atuação Profissional por Gênero .	78
Figura 32 - Gráfico de Distribuição da Modalidade de Atuação	79
Figura 33 - Gráfico de Distribuição do Tipo de Atendimento	80
Figura 34 - Gráfico de Distribuição das Especialidades Atendidas	81

Figura 35 - Gráfico de Distribuição do Local de Atuação	83
Figura 36 - Gráfico de Distribuição da Estrutura Operacional Produtiva	85
Figura 37 - Gráfico de Distribuição da Estrutura Societária	86
Figura 38 - Gráfico de Distribuição da Quantidade de Colaboradores	87
Figura 39 - Gráfico de Distribuição da Comercialização de Produtos	88
Figura 40 - Gráfico de Distribuição do Modelo de Gestão	89
Figura 41 - Gráfico de Distribuição da Identidade Organizacional	90
Figura 42 - Gráfico de Distribuição do Planejamento Estratégico	91
Figura 43 - Gráfico de Distribuição da Revisão do Planejamento Estratégico	92
Figura 44 - Gráfico de Distribuição da Estrutura Organizacional	93
Figura 45 - Gráfico de Distribuição do Planejamento Orçamentário	94
Figura 46 - Gráfico de Distribuição da Revisão do Planejamento Orçamentário	95
Figura 47 - Gráfico de Distribuição da Assessoria Contábil	96
Figura 48 - Gráfico de Distribuição da Assessoria em Gestão.....	97
Figura 49 - Gráfico de Distribuição do Relacionamento PE x PO	98
Figura 50 - Gráfico de Distribuição do Controle de Valor de Estoque	99
Figura 51 - Gráfico de Distribuição da Execução de Inventários	100
Figura 52 - Gráfico de Distribuição de Cotação e Compra de Materiais	101

Figura 53 - Gráfico de Distribuição de Software de Gestão de Clínicas	102
Figura 54 - Gráfico de Distribuição da Precificação dos Serviços Prestados	103
Figura 55 - Gráfico de Distribuição da Prospecção de Pacientes	104
Figura 56 - Gráfico de Distribuição da Agenda de Pacientes.....	105
Figura 57 - Gráfico de Distribuição da Negociação de Valores.....	106
Figura 58 - Gráfico de Distribuição da Cobrança de Valores	107
Figura 59 - Gráfico de Distribuição da Pesquisa Satisfação de Clientes	108
Figura 60 - Gráfico de Distribuição da Pesquisa de Satisfação de Colaboradores .	109
Figura 61 - Gráfico de Distribuição do Selo de Qualidade	110
Figura 62 - Gráfico de Distribuição da Documentação de Processo.....	111
Figura 63 - Gráfico de Distribuição da Melhoria de Resultados Empresariais	113
Figura 64 - Gráfico de Distribuição da Tendência da Gestão na Odontologia	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cursos Superiores com a Disciplina de Gestão.....	37
Tabela 2 - Quantidade de Cirurgiões-Dentistas por Município.....	43
Tabela 3 - Distribuição do Termo de Consentimento.....	53
Tabela 4 - Distribuição das Datas de Preenchimento (mês).....	54
Tabela 5 - Distribuição das Datas de Preenchimento (dia da semana).....	55
Tabela 6 - Distribuição Horários de Preenchimento.....	56
Tabela 7 – Distribuição dos Critérios de Exclusão.....	57
Tabela 8 - Distribuição do Gênero por Idade.....	58
Tabela 9 - Distribuição do Estado Civil.....	59
Tabela 10 - Distribuição dos Cursos de Graduação.....	61
Tabela 11 - Distribuição dos Cursos de Pós-Graduação.....	63
Tabela 12 - Distribuição dos Cursos de Mestrado.....	64
Tabela 13 - Distribuição dos Cursos de Doutorado.....	65
Tabela 14 - Distribuição dos Cursos de Pós-Doutorado.....	66
Tabela 15 - Distribuição da Gestão Empresarial na Graduação.....	67
Tabela 16 - Distribuição da Gestão Empresarial na Pós-Graduação.....	68

Tabela 17 - Distribuição da Gestão Empresarial no Mestrado	69
Tabela 18 - Distribuição da Gestão Empresarial no Doutorado	70
Tabela 19 - Distribuição da Gestão Empresarial no Pós-Doutorado.....	71
Tabela 20 - Distribuição da Análise Qualitativa na Graduação	72
Tabela 21 - Distribuição da Análise Qualitativa na Pós-Graduação.....	73
Tabela 22 - Distribuição da Análise Qualitativa no Mestrado.....	74
Tabela 23 - Distribuição da Análise Qualitativa no Doutorado	75
Tabela 24 - Distribuição da Análise Qualitativa no Pós-Doutorado.....	76
Tabela 25 - Distribuição dos Cursos Complementares.....	77
Tabela 26 - Distribuição do Tempo de Atuação Profissional por Gênero.....	78
Tabela 27 - Distribuição da Modalidade de Atuação	79
Tabela 28 - Distribuição do Tipo de Atendimento	80
Tabela 29 - Distribuição das Especialidades Atendidas	82
Tabela 30 - Distribuição do Local de Atuação	84
Tabela 31 - Distribuição da Estrutura Operacional Produtiva	85
Tabela 32 - Distribuição da Estrutura Societária.....	86
Tabela 33 - Distribuição da Quantidade de Colaboradores	87
Tabela 34 - Distribuição da Comercialização de Produtos	88

Tabela 35 - Distribuição do Modelo de Gestão.....	89
Tabela 36 - Distribuição da Identidade Organizacional.....	90
Tabela 37 - Distribuição do Planejamento Estratégico	91
Tabela 38 - Distribuição da Revisão do Planejamento Estratégico.....	92
Tabela 39 - Distribuição da Estrutura Organizacional.....	93
Tabela 40 - Distribuição do Planejamento Orçamentário.....	94
Tabela 41 - Distribuição da Revisão do Planejamento Orçamentário	95
Tabela 42 - Distribuição da Assessoria Contábil	96
Tabela 43 - Distribuição da Assessoria em Gestão	97
Tabela 44 - Distribuição do Relacionamento PE x PO.....	98
Tabela 45 - Distribuição do Controle de Valor de Estoque	99
Tabela 46 - Distribuição da Execução de Inventários	100
Tabela 47 - Distribuição de Cotação e Compra de Materiais.....	101
Tabela 48 - Distribuição de Software de Gestão de Clínicas.....	102
Tabela 49 - Distribuição da Precificação dos Serviços Prestados	103
Tabela 50 - Distribuição da Prospecção de Pacientes.....	104
Tabela 51 - Distribuição da Agenda de Pacientes	105
Tabela 52 - Distribuição da Negociação de Valores	106

Tabela 53 - Distribuição da Cobrança de Valores	107
Tabela 54 - Distribuição da Pesquisa Satisfação de Clientes	108
Tabela 55 - Distribuição da Pesquisa de Satisfação de Colaboradores.....	109
Tabela 56 - Distribuição do Selo de Qualidade	110
Tabela 57 - Distribuição da Documentação de Processo	111
Tabela 58 - Distribuição da Melhoria de Resultados Empresariais	113
Tabela 59 - Distribuição da Tendência da Gestão na Odontologia	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA – Alta Administração

BMC – *Business Model Canvas* – Tela de Modelo Negócios

BSC – *Balanced Scorecard* – Cartão de Pontuação Balanceada

CEPh – Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

ICT – Instituto de Ciência e Tecnologia

IES – Instituição de Ensino Superior

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

MEG – Modelo de Excelência da Gestão

PDF – *Portable Document Format* – Formato Portátil de Documento

PE – Planejamento Estratégico

PIB – Produto Interno Bruto

PO – Planejamento Orçamentário

QR Code – *Quick Response Code* – Código de Resposta Rápida

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Unesp – Universidade Estadual Paulista

URL – *Uniform Resource Locator* – Localizador Uniforme de Recursos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
2	REVISÃO DE LITERATURA	25
2.1	Os Serviços e a Economia Moderna	25
2.2	O Comportamento do Consumidor Contemporâneo	25
2.3	A Concorrência no Mercado da Saúde	26
2.4	A Estratégia	27
2.5	O Posicionamento dos Serviços em Mercados Competitivos	29
2.6	O Desenvolvimento da Orientação para o Cliente	30
2.7	Concorrência Baseada em Valor	30
2.8	Componentes de um Modelo de Negócios	31
2.9	Os Modelos de Excelência em Gestão	33
2.10	A Odontologia Entendida como Negócio	34
2.11	A Importância de Modelos de Excelência em Gestão na Odontologia	34
2.12	O Profissional da Odontologia como Gestor	35
2.13	O Papel das Instituições de Ensino Superior	36
3	PROPOSIÇÃO	39
3.1	Objetivo Geral	39
3.2	Objetivos Específicos	39
4	MATERIAL E MÉTODOS	40
4.1	Elaboração da Pesquisa	40
4.2	Seleção dos Sujeitos	40
4.3	Avaliação do Comitê de Ética em Pesquisas em Humanos	40
4.4	Atendimento à Lei Geral de Proteção de Dados	41
4.5	Levantamento de Dados	41
4.6	Critérios de Inclusão	41
4.7	Critérios de Exclusão	42
4.8	Riscos	42
4.9	Benefícios	42
4.10	Cálculo Amostral	43
4.11	Video Instrucional Explicativo	44
4.12	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	45

4.13	Questionário.....	45
4.13.1	Acesso Virtual.....	45
4.13.1.1	Link e Endereço Eletrônico URL	46
4.13.1.2	QR Code	46
4.13.2	Acesso Físico	47
4.14	Guia de Boas Práticas	48
4.14.1	Objetivo	48
4.14.2	Formato	48
4.14.3	Navegabilidade	49
4.14.4	Conteúdo.....	50
4.14.5	Acesso.....	51
5	RESULTADO	52
5.1	Identificadores e Qualificadores.....	52
5.1.1	Nome e E-mail.....	52
5.1.2	Termo de Consentimento.....	53
5.1.3	Data e Hora.....	54
5.1.4	Critérios de Exclusão	57
5.2	Perfil Demográfico	58
5.2.1	Gênero por Idade.....	58
5.2.2	Estado Civil	59
5.3	Perfil Acadêmico.....	60
5.3.1	Cursos de Graduação	60
5.3.2	Cursos de Pós-Graduação	62
5.3.3	Cursos de Mestrado	64
5.3.4	Cursos de Doutorado	65
5.3.5	Cursos de Pós-Doutorado	66
5.3.6	Gestão Empresarial na Graduação.....	67
5.3.7	Gestão Empresarial na Pós-Graduação	68
5.3.8	Gestão Empresarial no Mestrado	69
5.3.9	Gestão Empresarial no Doutorado	70
5.3.10	Gestão Empresarial no Pós-Doutorado	71
5.3.11	Análise Qualitativa na Graduação	72
5.3.12	Análise Qualitativa na Pós-Graduação	73

5.3.13	Análise Qualitativa no Mestrado	74
5.3.14	Análise Qualitativa no Doutorado	75
5.3.15	Análise Qualitativa no Pós-Doutorado	76
5.3.16	Participação em Cursos Complementares	77
5.4	Perfil Profissional	78
5.4.1	Tempo de Atuação Profissional por Gênero	78
5.4.2	Modalidade de Atuação	79
5.4.3	Tipo de Atendimento	80
5.4.4	Especialidades Atendidas	81
5.4.5	Local de Atuação	83
5.4.6	Estrutura Operacional Produtiva	85
5.4.7	Estrutura Societária	86
5.4.8	Quantidade de Colaboradores	87
5.4.9	Comercialização de Produtos	88
5.5	Perfil de Gestão	89
5.5.1	Modelo de Gestão	89
5.5.2	Identidade Organizacional	90
5.5.3	Planejamento Estratégico	91
5.5.4	Revisão do Planejamento Estratégico	92
5.5.5	Estrutura Organizacional	93
5.5.6	Planejamento Orçamentário	94
5.5.7	Revisão do Planejamento Orçamentário	95
5.5.8	Assessoria Contábil	96
5.5.9	Assessoria em Gestão	97
5.5.10	Relacionamento do Planejamento Estratégico e Orçamentário	98
5.5.11	Controle de Valor de Estoque	99
5.5.12	Execução de Inventários	100
5.5.13	Plataforma de Cotação e Compra de Materiais	101
5.5.14	Software de Gestão de Clínicas	102
5.5.15	Precificação dos Serviços Prestados	103
5.5.16	Prospecção de Pacientes	104
5.5.17	Agenda de Pacientes	105
5.5.18	Negociação de Valores	106

5.5.19	Cobrança de Valores	107
5.5.20	Pesquisa de Satisfação de Clientes	108
5.5.21	Pesquisa de Satisfação de Colaboradores	109
5.5.22	Selo de Qualidade.....	110
5.5.23	Documentação de Processo	111
5.5.24	Metodologias Utilizadas	112
5.5.25	Melhoria de Resultados Empresariais	113
5.5.26	Tendência da Gestão na Odontologia.....	114
5.5.27	Temas Diversos	115
6	DISCUSSÃO	116
7	CONCLUSÃO.....	120
	REFERÊNCIAS	121
	APÊNDICES	123
	ANEXOS	196

7 CONCLUSÃO

Utilizando-se dos três objetivos específicos como fundamentos e guias desta pesquisa, e, com base nos resultados apresentados no item 4.14.5, pode-se concluir que:

A avaliação qualitativa da sensibilidade dos profissionais frente ao uso de modelos de gestão como potencializadores de diferenciação competitiva é verdadeira, ou seja, dos 153 indivíduos válidos, 137 (89,5%) reconhecem os modelos de gestão como qualidade diferenciadora no mercado, e, 136 (88,9%) identificam essa abordagem como uma tendência no segmento, entendendo que, boas metodologias empregadas na gestão de suas clínicas podem melhorar sua performance aos olhos de seus pacientes, alcançando melhores resultados empresariais.

A avaliação qualitativa das disciplinas relacionadas à gestão empresarial durante a formação acadêmica em Odontologia apresenta uma oferta insuficiente pelas Instituições de Ensino Superior, onde, 70 (45,8%) não tiveram disciplinas relacionadas, e, quando ofertadas, 68 (81,9%) classificaram-na como ruim.

A identificação das práticas de gestão de excelência em consultórios e clínicas odontológicas da região, é bastante incipiente, realçando a grande distância entre o conteúdo acadêmico de gestão e a vida prática dos cirurgiões-dentistas, uma vez que, 88 (57,5%) não utilizam modelos específicos de gestão, 36 (23,5%) se utilizam de gestão familiar e apenas 29 (19,0%) gestão profissional.

REFERÊNCIAS

- Campos JADB. A odontologia ideal: qualidade e ética. *Revista Brasileira Multidisciplinar*. 2004;8(2):223–40. doi: <https://doi.org/10.25061/2527-2675/ReBraM/2004.v8i2.320>.
- Daft RL. *Administração*. 2nd ed. Cengage Learning; 2018. ISBN: 9788522125258.
- Diomede AM, Pasquinelli F, Moraes RGB de, Pimentel AC, Sendyk WR, Roman-Torres CVG. Empreendedorismo e gestão, qual o acesso do aluno de Odontologia a ferramentas administrativas? *Research, Society and Development*. 2020;9(8):e304985801. doi: 10.33448/rsd-v9i8.5801.
- Fundação Nacional da Qualidade. *Cadernos compromisso com a excelência: Introdução ao modelo de excelência da gestão (MEG)*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade; 2008. ISBN: 9788560362653.
- Gil AC. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6th ed. São Paulo: Atlas; 2017. ISBN: 9788597012927.
- Kaplan RS, Norton DP. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 20th ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 1997. ISBN: 9788535201491.
- Kim WC, Mauborgne R. *A estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Sextante; 2018. ISBN: 9788543106090.
- Kotler P, Hayes T, Blomm PN. *Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*. 2nd ed. Barueri: Manole; 2002. ISBN: 9788520415504.
- Limeira FIR, Rebouças PRM, Rocha EAL de SS, Catão MHC de V. O ensino de gestão nos cursos de graduação em odontologia no Brasil. *Revista Da ABENO*. 2018;18(1):161–9. doi: 10.30979/rev.abeno.v18i1.467.
- Lovelock C, Wirtz J. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. vol. Pearson. 5th ed. São Paulo: 2006.
- Lovelock C, Wright L. *Serviços: marketing e gestão*. 1st ed. São Paulo: Saraiva; 2001. ISBN: 9788502032781.
- Magretta J. *Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia*. Rio de Janeiro: Alta Books; 2019. ISBN: 9878550805047.
- Maximiano ACA. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. 2nd ed. São Paulo: Atlas; 2011. ISBN: 9788576058762.

Melo HP de, Rocha F, Ferraz G, Sabbato A Di, Dweck R. O setor de serviços no Brasil: uma visão global - 1985/95 1998;1–43.

Nazir MA, Izhar F, Tariq K, Anjum KM, Sohail Z Bin, Almas K. A cross-sectional study of dentists about the need for a practice management course in undergraduate dental program. *Eur J Dent.* 2018;12:508. doi: 10.4103/ejd.ejd_184_18.

Osterwalder A, Pigneur Y. *Business model generation: inovação em modelos de negócios.* New Jersey: Wiley; 2013. ISBN: 9781118656402.

Porter ME. *Repensando a saúde: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos.* Porto Alegre: Bookman; 2007. ISBN: 9788577800544.

Porter ME. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* 2nd ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2004. ISBN: 9788535215263.

Ribas MA, Binotto E, Siqueira ES. O desafio da gestão para profissionais da odontologia. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção.* 2010;

San Martin AS, Chisini LA, Martelli S, Sartori LRM, Ramos EC, Demarco FF. Distribuição dos cursos de Odontologia e de cirurgões-dentistas no Brasil: uma visão do mercado de trabalho. *Revista Da ABENO.* 2018;18(1):63–73. doi: 10.30979/rev.abeno.v18i1.399.

Di Serio LC, Vasconcelos MA de. *Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor.* 1st ed. São Paulo: Saraiva; 2009. ISBN: 9788502075757.

Silva ADF da. *Gestão customer oriented.* Rio de Janeiro: Saraiva; 2021. ISBN: 9786559031030.

Souza Júnior WA de. *Gestão de clínica odontológica: a capacitação para a utilização de tecnologias e ferramentas de gestão aplicadas à clínica odontológica.* Dissertação (Mestrado Profissional) - Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Aplicada à Odontologia. Universidade Estadual Paulista (Unesp), 2019.

Tajra SF. *Gestão estratégica na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para a excelência.* 4th ed. Iátria; 2010. ISBN: 9788536529035.