

# INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NA OFERTA DE SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS: GESTÃO ODONTOLÓGICA

## *STRATEGIC INTELLIGENCE IN THE PROVISION OF DENTAL SERVICES*

**Carolina Maldonado Martins<sup>1</sup>; Luciana Nunes Ferreira da Ponte Lopes<sup>2</sup>;  
Daniel Pinheiro Hernandez<sup>3</sup>; Sandro Seabata Gonçalves<sup>4</sup>**

### RESUMO:

Nos dias de hoje, o cirurgião dentista, depois de formado, encontra uma necessidade enorme de se diferenciar no mercado de trabalho, para obter uma vantagem competitiva frente à grande oferta de profissionais da mesma área, e também, em virtude da falta de preparo nas questões de marketing e condução de negócios, o que deixa muitos dos recém-formados desorientados nesse campo. Essa diferenciação pode ser alcançada através do conhecimento de gestão empreendedora, de aspectos técnicos como um marketing diferenciado e centralizado, uma busca pela fidelização correta, e uma precificação justa, tudo isso evidentemente alicerçado no excelente exercício da profissão. É fundamental a competência administrativa para uma gestão correta e o planejamento de todo trabalho. Um cliente satisfeito, impressionado com o relacionamento atento entre dentista e paciente, e com o pós-tratamento e sua continuidade corretos, torna-se, compreensivelmente, um cliente fidelizado. Desse modo, nota-se a importância da da precificação correta, onde o profissional deve almejar o lucro de forma justa, para oferecer serviços de melhor qualidade, maior previsibilidade e segurança. Nesse quesito, um cirurgião dentista, e gestor assertivo, têm iniciativas empreendedoras, com domínio de métodos, ferramentas e técnicas, sobre a sua prática e ofício profissional, além de se apropriar de estratégias de marketing, precificação adequada e fidelização dos seus pacientes. Esse é o objeto deste estudo, realizado pela pesquisa exploratória, que apresenta relatos de clínicas e dentistas que apresentam uma gestão bem-sucedida, com o intuito de apresentar caminhos para uma atividade de sucesso, profissional, técnica, pessoal, econômica e humanizada.

**Descritores:** Gestão, Marketing, Fidelização .

### ABSTRACT:

Nowadays, the dental surgeon, after graduation, finds an enormous need to differentiate himself in the job market, to obtain a competitive advantage against the great offer of professionals in the same area, and also, due to the lack of preparation in the marketing and business management issues, which leaves many new graduates disoriented in this field. This differentiation can be achieved through the knowledge of entrepreneurial management, technical aspects such as differentiated and centralized marketing, a search for correct loyalty, and fair pricing, all of this evidently based on the excellent exercise of the profession. Administrative competence is essential for correct management and planning of all work. A satisfied customer, impressed by the attentive relationship between dentist and patient, and with the correct aftercare and continuity, understandably becomes a loyal customer. In this way, the importance of correct pricing is noted, where the professional must aim for profit in a fair way, to offer better quality services, greater predictability and safety. In this regard, a dental surgeon, and an assertive manager, has entrepreneurial initiatives, mastering methods, tools and techniques, on their practice and professional craft, in addition to appropriating marketing strategies, adequate pricing and loyalty of their patients. This is the object of this study, carried out by exploratory research, which presents reports of clinics and dentists that present a successful management, in order to present paths to a successful, professional, technical, personal, economic and humanized activity.

**Keywords:** Management, Marketing, Loyalty.

1 Acadêmica do Curso de Odontologia – UNIFESO.

2 Professora Orientadora – UNIFESO.

3 Professor Co-orientador – UNIFESO.

4 Professor Co-orientador02 – UNIFESO.

## INTRODUÇÃO

A odontologia é considerada um trabalho manual e de alta complexidade, onde os graduandos desta área aprendem sobre prevenção, diagnóstico e tratamento de afecções que afetam a cavidade bucal.

Porém, no mercado odontológico não basta somente o domínio das técnicas e manuseios. Os profissionais recém-formados, quando habilitados, são lançados no mercado de trabalho que está altamente saturado e, infelizmente, demonstram pouco conhecimento sobre gestão, o que lhes dificulta ainda mais conquistar e fidelizar pacientes. E essa situação acontece, seja trabalhando para alguém ou abrindo a sua própria clínica.

Mas, na maioria das instituições de ensino, faltam disciplinas específicas que abordem o mercado de trabalho, sua organização e conceitos básicos de administração. Geralmente, tais informações são vistas de forma superficial, ou inexistem nas graduações, ainda nos dias de hoje, apesar de muito necessárias para a construção de um gestor.

É pela gestão altamente eficiente que são planejadas as compras necessárias, são organizados os atendimentos e são especificados os serviços, culminando na melhora da qualidade do atendimento e dos tratamentos, evitando, previamente, equívocos e vícios.

A concorrência acirrada, dos tempos de hoje, impõe a necessidade de buscar novos clientes, daí o surgimento mais evidente de clínicas odontológicas com foco em públicos específicos. (BINI, 2020) O mercado odontológico, desde o seu surgimento, vem apresentando muitas mudanças, tornando-se cada vez mais competitivo, sendo oferecido em larga escala por meio de convênios, estruturando diferentemente o mercado (VIEIRA *et al*, 2015). Atualmente, o mercado de trabalho odontológico se encontra saturado devido ao grande número de formandos a cada ano (PARANHOS *et al*, 2011). Consequentemente, com o passar dos anos, os pacientes formam se tornando mais exigentes, buscando alta qualidade, já que tem opção de escolha dos diferentes serviços odontológicos oferecidos (PARANHOS *et al*, 2011). Por causa dos fatores citados, o cirurgião dentista tem sofrido dificuldades para conquistar novos pacientes e fidelizar os existentes (COSTA *et al*, 2015).

Uma alternativa para o profissional odontológico superar essa dificuldade é usar o marketing, que consiste em um conjunto de estratégias de captação, com finalidade de chamar a atenção dos pacientes. Uma vez tendo o cliente dentro do consultório odontológico, o cirurgião dentista é o responsável por construir um vínculo profissional duradouro entre ele e o seu paciente. São necessários atitude e pensamento empreendedor, assumindo riscos e encontrando oportunidades no meio de grandes dificuldades (PARANHOS *et al*, 2011)

A maioria dos profissionais e consultórios iniciantes, que já começaram a própria empresa, são de cunho amador, o que os leva a fechar as portas do consultório por também precificar inadequadamente os seus serviços. Além de não se proteger juridicamente por meio de contratos de direito de imagem e de serviços (JUNQUEIRA, 2005). Notadamente, há uma deficiência na literatura sobre estratégias de gestão para clínica odontológica. Os referenciais encontrados têm ênfase na saúde pública, e são escassamente encontrados quando se trata de saúde privada, deixando mais desorientados esses profissionais iniciantes, sem referencial para seguir adiante (JUNQUEIRA, 2005).

Por muito tempo, a graduação em Odontologia abordava somente o saber técnico, prático individual, voltado à aprendizagem baseada em projetos e gestão da saúde, aproximando a teoria da realidade vivenciada pelo SUS. Depois, teve sua fragmentação de conteúdo e prática, com professores e especialistas. No entanto, as normas e direcionamento mudaram. As exigências atuais para os profissionais da saúde que estão se graduando, pressupõem um modelo de pensar inovador, com um olhar crítico sobre ações desenvolvidas, com profissionais orientadores, com capacidades para atuar no setor privado ou público, conforme afirma NAZIR *et al* (2018), de forma que a maioria dos estudantes de graduação já estão tendo contato com disciplinas de cunho administrativo na odontologia, tendo, assim um panorama de como é o mercado de trabalho mundo a fora.

## OBJETIVOS

### Objetivo primário

Discutir gestão aplicada a Odontologia, considerando o papel e a importância do empreendedorismo, as ferramentas e técnicas de marketing, a elaboração de contratos primordiais para segurança da relação paciente-profissional, a organização essencial para uma precificação adequada e prospera, e o grande diferencial do recém-formado como profissional, que dão suporte à tomada de decisão para o planejamento estratégico de uma carreira de sucesso reconhecedor.

### Objetivos secundários

1. Conhecer a gestão em odontologia a partir de uma perspectiva empreendedora e o diferencial como profissional recém-formado.
2. Apontar métodos, técnicas, estratégias e ferramentas de marketing para aplicação na odontologia, avaliando o ambiente externo ao qual a clínica está inserida, identificando as oportunidades e ameaças para oferta dos serviços odontológicos.
3. Descrever os contratos essenciais na relação dentista-paciente como forma de proteção de ambas as partes, solicitados na Odontologia.
4. Elaborar precificação adequada, nos procedimentos odontológicos.

## REVISÃO DE LITERATURA

### 1. Gestão em odontologia.

Começar a atuar na profissão de cirurgião dentista logo após a graduação, entrando no mercado de trabalho já trabalhando de forma rendável e segura, é um dos grandes desafios imposto ao estudante de odontologia quando recebe o seu diploma. O crescimento do número de cursos de odontologia, e de profissionais formados e atuantes, sem o devido preparo de mercado, causa maior competitividade, com uma concorrência desleal e maior estrangulamento do mercado. **(Diomedes et al 2020)**

Temas como estudos de mercado de trabalho, gestão, empreendedorismo, precificação, taxas ou até mesmo impostos, se não são comentados dentro da graduação de odontologia, são superficialmente falados, afetando a formação de um ótimo profissional. **(D' Assunção et al 2015)**

Estudos recentemente realizados mostram que dentistas e acadêmicos concordam com a inserção, na graduação, de uma disciplina sobre administração de clínicas odontológicas, para maiores chances de sucesso após o período acadêmico. **(Nazir et al, 2018)**. Estudantes que pretendem trabalhar como autônomos, atuando em seu próprio negócio, mostram que é necessário esse conhecimento.

Integrado ao mercado de trabalho, o cirurgião dentista deve decidir se irá trabalhar em consultórios privados, de terceiros, ou num consultório próprio, como autônomo. Se a escolha for o serviço autônomo, é preciso conhecer técnicas de relacionamento pessoal, administração e marketing, para, frente à complexidade do quadro empresarial, e das incertezas, garantir atividade mais adequada, certa, organizada, segura e rendável. É através da gestão que o dentista planeja todos os assuntos internos da execução da profissão, organizando atendimentos, especificando serviços e se protegendo contra riscos inerentes à profissão **(Motta et al 2021)**.

Quando o governo britânico fez uma proposta de reorganização do Serviço Nacional da Saúde (NHS), com o foco na assistência da saúde pública, foi criado o conceito de gestão clínica, que foi utilizado como instrumento onde as organizações se responsabilizam, garantido o aperfeiçoamento contínuo da qualidade de seus serviços e da excelência do cuidado clínico. **(Scally et al, 1998)**.

A gestão clínica, então, deve garantir o direcionamento das ações que serão desenvolvidas, sabendo como enfrentar imprevistos, mirando na direção dos objetivos, corrigindo rumos, não deixando os planejamentos estáticos, para que tudo caminhe sem precisar de reorientações. Para isso, são necessários conhecimentos sobre ética, gestão participativa, acolhimento, responsabilidade profissional e vínculo com os pacientes, e empreendedores, de acordo com o **Ministério da Saúde (2009)**, e **Motta et al (2021)**.

Segundo **Dornelas (2015)**, empreendedores são altamente visionários e ao mesmo tempo realistas; têm visão ampla do negócio, organizando todas as partes que se complementam no negócio e vislumbrando o sucesso, sabendo tomar decisões certas, destacando as qualidades e exclusividades do seu produto, fazendo a diferença na vida dos indivíduos, sendo assertivo em suas decisões e em sua postura, sabendo enxergar ou otimizar as oportunidades, além de buscar inovações.

O desemprego e a informalidade no período neoliberal, segundo **Lima (2008)**, provocaram ainda mais desenvolvimento da funcionalidade e da qualidade do empreendedor, pelo aperfeiçoamento da sua mentalidade, comportamentos e visão, fortificando mais ainda a atividade econômica, expandindo-a, inovando-a e aprimorando-a. O resultado é a consequente diminuição do desemprego nesse campo, dando espaço para todos os profissionais da mesma atuação, mesmo com a ampla competitividade, mas sempre se diferenciando em alguma área.

O empreendedorismo e a administração vêm alcançando cada vez mais o privado setor da saúde, fazendo mais necessárias todas as características empreendedoras dentro do setor, como alternativa de diferenciação no mercado, de uma gestão altamente eficiente, com administração, organização e gerenciamento de cada setor e recursos ali instalados, visto a sobrevivência e a competitividade no mercado (**FILION, 2000**).

A necessidade atual, de alta produtividade para uma boa remuneração, aliada à falta de conhecimento, segundo **Ribeiro (2014)**, desqualifica o cirurgião dentista para ser assertivo ao executar todos os procedimentos, como biossegurança, documentação odontológica, ética profissional, marketing, precificação, entre outros importantes, mesmo sabendo do risco da responsabilidade legal. A gestão é realizada de maneira intuitiva, pois a faculdade de odontologia prioriza as técnicas odontológicas, diz **OLIVEIRA (2005)**.

O mercado, hoje, apresenta um cenário com muitas ofertas de produtos e serviços, e, para sobreviver, e realmente lucrar, num mundo altamente competitivo, a inovação, segundo **CIEE (2007)**, é a chave do sucesso. Essa mudança empresarial depende do envolvimento de um líder, que delega, organiza, instrui ou realiza as funções, da sua nova concepção de negócio. E a alteração demanda planejamento, organização, uma gestão altamente eficaz, afirma **COLGATE (2015)**.

Segundo **Pavorani et al (2014)**, neste mercado, recém formandos, além dos diversos desafios durante a graduação, precisam ajustar-se a uma nova fase, rotina, inseguranças, e outros sentimentos de ansiedade, quando entram neste mercado de trabalho. Isso reforça a necessidade de implementação e fortalecimento medidas que auxiliem na saúde mental do estudante.

O mentoring oferece ao aluno suporte e conversas, com uma pessoa que já passou por tais situações, que passa sua experiência de crescimento para os estudantes, chamando-se de mentor, segundo **Taherian (2008)**. O mentor é aquele que auxilia no enfrentamento de problemas nas tomadas de decisão frente a novos desafios do estudante desde muito tempo, conforme **Mustafá et al (2019)**.

## 2. Métodos, técnicas, estratégias e ferramentas de marketing.

O marketing odontológico tem como objetivo criar um vínculo e bom relacionamento entre o consumidor e o cirurgião dentista, adquirindo a conexão e encantamento de novos pacientes e o desenvolvimento de uma melhor atuação no mercado de trabalho, fornecendo as condições e ações necessárias, dentro de um cenário tão competitivo e avançado como o atual. O marketing também é responsável pela criação do vínculo emocional

entre o dentista e o cliente, fazendo com que o paciente enxergue além dos produtos e serviços oferecidos, e transformando a relação, entre ele e o consultório, numa combinação saudável, harmônica e transparente, conforme sugere **Motta et al (2021)**.

De acordo com **Castro (2018)** e **Motta et al (2021)**, cirurgiões dentistas vêm buscando maior desempenho no mercado de trabalho, cada vez mais aplicando o marketing de relacionamento, para atrair novos clientes e para continuar cativando os já pacientes, para que se fidelizem e os indiquem para pessoas de seu convívio, resultado da experiência positiva, do bom serviço que experimentaram e aprovaram.

Segundo **Motta et al (2021, p. 3)** e **Paranhos (2011, p. 221)**,

“Marketing na prática odontológica pode ser considerado o processo de chamar pacientes ao consultório, sem ferir o código de ética da profissão. A maneira pelo qual o cirurgião dentista faz marketing determina em grande parte, o sucesso da clínica. Nos dias atuais várias são as dificuldades encontradas pelo profissional para atrair e, mais ainda, fidelizar seus clientes. Compete ao marketing estabelecer com eles uma relação duradoura de troca, oferecendo lhes soluções capazes de satisfazer necessidades e expectativas”

O marketing odontológico constitui-se de atitudes e ações que podem ser divididas em: marketing tradicional, marketing digital, marketing interno, marketing externo e marketing de relacionamento, sendo necessário que o profissional conheça, ao menos superficialmente, um pouco sobre cada um deles, de forma a conseguir colocá-los em prática, obtendo sucesso devido à soma fatores relativos aos serviços prestados, como o trabalho em um ambiente limpo e confortável, a boa relação entre profissional e cliente, segurança e organização (**Motta et al, 2021**).

No marketing de relacionamento o cirurgião dentista deve buscar sempre mostrar e explicar, de forma confortável para o paciente, sobre os tratamentos com uma equipe humanizada, sobre o detalhamento das informações, esclarecendo e satisfazendo os seus ouvintes, segundo **Castro (2018)**. As ferramentas de marketing são muito necessárias para mostrar o serviço do profissional para outras pessoas, intensificando as relações entre o ele e seu paciente, atraindo mais pacientes de acordo com o seu perfil, através de estratégias que conectam e fidelizam pacientes novos, pois, atualmente, não é só o saber técnico que garante o sucesso profissional, conforme bem afirma **Seixas (2018)**.

A experiência da primeira consulta, na opinião de **Rédua et al (2020)**, começa antes mesmo do paciente entrar ao consultório, do telefonema recebido, do aperto de mãos. No mundo de hoje ela começa através de ambientes virtuais, onde as pessoas se conectam e estão rotineiramente presentes. Pessoas, em seu dia-a-dia, estão presentes em redes sociais, aplicativos de relacionamento, grupos de celular e, por isso, é de extrema importância que os profissionais estejam nesses ambientes virtuais como estratégia para agregar a percepção de valor, reforçar positivamente a imagem do profissional e proporcionar noções básicas de saúde bucal a quem acompanha. É preciso ser visto, compreendido e aceito, desenvolvendo a confiança de futuros pacientes e os deixando atraídos por ser atendido por este profissional.

Outros meios, como a aplicação da fotografia odontológica – um bom material visual –, além de documentação e acompanhamento de casos, acabam atraindo pacientes também pelo trabalho de qualidade, visível e detalhadamente executado, o que favorece mais o crescimento do nome do profissional.

E, novamente citando **RÉDUA e Et al (2020)**, é importante uma identidade visual, através de uma logomarca bem executada, que transmita aspectos e atrativos que façam o público-alvo se conectar, identificar e valorizar a marca, sugerida por uma equipe técnica de qualidade, que a elaborou após estudo detalhado dos fatores envolvidos. O nome do profissional, ou da empresa onde trabalha, é o principal produto em exposição, e que agrega valor, fazendo com que a marca seja valiosa, identificada e lembrada: quem a vê e a identifica!

Como sugestão de ações capazes de construir uma marca valiosa e procurada, temos a presença em congressos e eventos científicos, comentários explicativos sobre algum artigo da área, postado recentemente, opiniões e discussões sobre novas tecnologias e inovações em odontologia e dentro da sua especialidade, ima-



gens do ambiente de trabalho – diferencial de onde atende seus pacientes –, como trabalha com biossegurança, relatos autorizados de pacientes, etc. Tudo isso se conecta e interliga os pacientes ao profissional, conforme se lê em artigo **da XDENTAL (2018)**, opinião ratificada por **Motta et al (2021)**.

Também integrando o marketing de relacionamento, e podendo ser usados em favor do profissional, estão os recursos tecnológicos de atenção, como a aplicação da mídia interna, representada por recursos digitais que apresentam, aos pacientes, todo o tratamento planejado, detalhando e mostrando como ficará e quais benefícios proporcionará. Da mesma forma na consulta inicial, na maneira da apresentação da ficha de anamnese, das informações e do plano de tratamento virtualmente mostrado ao paciente, mostrando o acompanhamento em relação às inovações tecnológicas, conforme citado em **Rédua et al (2020)**.

Muito dos marketings digitais internos tem fatores que intimidam alguns profissionais, como a proibição de técnicas sem comprovações científicas, a não identificação do profissional e da clínica nas imagens, a não autorização de imagens de pacientes ou funcionários, dentre outros questões sublinhadas no código de ética odontológico, devidamente aprovado pelo Conselho Federal de Odontologia. Assim, devem existir o cuidado e a atenção a tudo isso, dentro do que preceitua a legislação vigente. (**RÉDUA et al, 2020**).

O consultório odontológico, então, é uma empresa inserida em um mercado competitivo, que exige o desenvolvimento e prática em marketing para atrair e manter pacientes, para o sucesso e sobrevivência do negócio (**GOMES e MINCIOTTI, 2010**). É somente pelo marketing que se estrutura, avalia e se mensura onde o profissional, ou clínica odontológica, está alcançando e, conseqüentemente, se programam ações voltadas para o desenvolvimento e crescimento da clínica, sempre visando a melhoria da gestão. (**TEIXEIRA, 2009**)

Segundo a **Colgate (2015)**, algumas possibilidades de marketing são o desenvolvimento de uma logomarca atraente para o público alvo, um cartão de visita mais tecnológico, escovas personalizadas, sites, folders institucionais, anúncios e artigos em revistas, ações presenciais ou digitais diferenciadas e propagandas em rádio e televisões. Tais ações de comunicação mostram o diferencial do serviço prestado, e estão de acordo com o código de ética odontológico, conforme ensinam **Price (2009) e Motta (2021)**.

A segmentação do mercado e ambiente externo é de extrema importância para identificação do nicho, ou seja, do público-alvo, e demanda um posicionamento correto, pessoal e do serviço, para atingir os clientes em potencial, que se assemelham e se identificam com o serviço (**GOMES & MINCIOTTI, 2010**). Constata-se que o profissional deve identificar as oportunidades conhecendo o mercado que atua, sabendo as características, normas e segmentos no setor que vai atuar, características da clientela e dos concorrentes pela área, sempre estudando os seus concorrentes da área, segundo **Dolabela (2008)**.

Para **BIASI (2014)**, o sucesso de uma empresa surge através de uma boa relação entre as condições do ambiente externo e as estratégias segmentadas internamente. A função de um ambiente externo de uma empresa na área da saúde é, entre outras, fornecer uma série de atrativos que façam seus pacientes diferenciá-la e escolhê-la diante de outras clínicas, como por exemplo a presença de estacionamento, recepção confortável, bom atendimento, organização, rapidez e capacidade clínica. (**COLGATE, 2015**).

A melhor estratégia, para interação com o mercado, é conhecer e estudar cada dia mais, sendo eficiente e conhecendo mais os pacientes. Um empreendedor precisa ter conhecimento de como agir com os clientes, ter relacionamento para angariar preferência e segurança, ter habilidades de administração das finanças e documentações, ter comunicação através de estratégias de marketing e conhecer o mercado de trabalho à sua volta. Sendo assim, e sempre inovando, o sucesso é garantido (**WHITTINGTON, 2002**).

### 3. Contratos essenciais na relação dentista-paciente.

Odontologia defensiva é o conjunto de medidas de prevenção e proteção dos cirurgiões dentistas, contra riscos inerentes a própria profissão, defendendo o profissional de ações civis, criminais ou éticas, diz **Onesti (2010)**.

Segundo **Garbin (2003) e Lolli Et al (2013)**, dentre as medidas de prevenção e proteção do profissional estão a correta elaboração e manutenção de documentos odontológicos, detalhados e assertivos, de todas as ocasiões do paciente na clínica odontológica. Tais documentos, em termos da Odontologia Defensiva, são fundamentais por serem provas técnicas das intervenções realizadas, orientadas ou guiadas pelo cirurgião dentista. (**GARBIN, 2003 e LOLLI et al, 2013**).

O contrato de prestação de serviços odontológicos, e sua correta elaboração, são fundamentais, sejam eles em clínicas, consultórios, unidades básicas de saúde ou instituições de ensino superior. Com foco na qualidade dos serviços e na humanização do atendimento, a atenção odontológica para a população, em âmbito público ou privado, é de extrema importância, assim como o cuidado com os registros dos procedimentos. A elaboração do prontuário odontológico, previsto no Código de Ética Odontológico (CEO) é dever do profissional, onde, no capítulo VII, deixa explícita a elaboração e constante manutenção, a cada consulta, dos documentos odontológicos (**CFO, 2012**).

Pela portaria CFO 174/92, prontuário odontológico é a ficha clínica do paciente atendido, e se traduz como um conjunto de documentos que retrata a atenção prestada ao paciente, devendo ter um campo de identificação, a ficha de anamnese, ficha clínica, e o plano de tratamento, além de todo o relatório das atividades. O arquivamento do prontuário requer segundas vias de documentações como atestados, prescrições, encaminhamentos, solicitações de exames e orientações prescritas. O profissional pode agregar outros documentos importantes, como um contrato de prestações de serviços que detalhe melhor a relação jurídica profissional-paciente. Os conselhos e instituições de ensino têm sugerido modelos que cumpram as exigências do CEO e do CFO, conforme CFO (**2012**).

Dentre as infrações de ética mais importantes para os cirurgiões-dentistas, segundo Santos et al. (2020) é o sigilo profissional. Toda e qualquer informação dita na consulta, dentro do consultório, ali fica resguardada pelo código de ética. A quebra desse direito, faz o paciente perder a confiança com o profissional, gerando ao paciente, vergonha e possível trauma de ir em outro cirurgião, pelo medo de acontecer novamente.

A responsabilidade profissional é cada vez mais discutida, pois está relacionada a danos em situações de prejuízos como consequência dos atos praticados. A prestação de serviços deve ser realizada com maior zelo e dentro do relacionamento profissional-paciente, sendo o profissional o maior responsável por esta relação altamente diligente, no sentido de fazer o bem e evitar o mal. Esta relação, entre profissional e paciente, não ocorrendo ou sendo quebrada, enfraquecida, gera o risco de reclamações jurídicas, evidenciando a falta de responsabilidade profissional, e é neste momento que a documentação odontológica assume vital importância como meio probatório (**CFO, 2019**).

#### 4. Precificação adequada.

Gestão Financeira, de um trabalho ou de um empreendimento, é um conjunto de medidas e procedimentos que visam sempre o crescimento e a potencialização dos ganhos e da organização financeira de um negócio. No caso de um consultório, permite realizar o controle de todos os valores de entrada e saída do negócio, que são as contas a pagar e as contas a receber, o conhecido e renomado fluxo de caixa, permitindo a formatação dos preços corretamente.

A formatação de preços, de produtos ou serviços, para Dolabela (2008) deve levar em conta todos os custos envolvidos para realizar aquele procedimento, e o que os clientes estariam dispostos a pagar pela sua proposta de valor, como atingir a percepção desse valor, preços praticados por, concorrentes com a mesma estrutura, o público-alvo, a localização do empreendimento, interesse da preservação do cliente, tecnologia empregada, além de um olhar interno do negócio em questão, como os dois tipos principais de custos, os fixos e os variáveis.

Segundo a **Colgate (2015)**, para a formação do preço final é preciso somar todos os custos do procedimento, juntamente com a depreciação dos equipamentos e acrescentando a margem de lucro que o profissional espera, considerando seus investimentos durante a graduação e especialização.

O controle financeiro, com informações corretas, é altamente eficaz e lucrativo quando se refere às decisões que devem ser tomadas, em qualquer negócio ou serviço, como afirma **Oliveira (2005)**.

Novamente segundo a Colgate (2015), a elaboração de um fluxo de caixa exige um correto cálculo de hora clínica de trabalho profissional, que serve como referência nos cálculos finais dos procedimentos, sem perdas do profissional ou negócio. Para calcular com relativa precisão essa hora clínica, deve-se verificar quantas horas em média o profissional trabalha por mês, contando os dias úteis, e subtraindo os dias de férias, participações em cursos e aperfeiçoamentos, tudo dividido pelos meses do ano. Assim, tem-se o resultado dos dias úteis por mês, que devem ser multiplicados pelas horas por dia de trabalho, totalizando uma média de horário que o profissional dedica, exclusivamente, à sua prática clínica, de forma a tornar esses dias mais produtivos e lucrativos.

Custo fixo é aquele que independente da produção de um trabalho, ou de um consultório, englobando os valores que devem ser pagos todo mês: aluguel, energia, água, contador, telefone, compras de insumos, reposições de instrumentais e equipamentos, recolhimento de FGTS e INSS, taxas anuais de alvará, taxa de incêndio, anuidade do CRO, ISS, condomínio, honorários de secretário, se houver, além de outros gastos. Portanto, cada custo fixo de um consultório, será diferente de outro (**COLGATE, 2015**).

Os custos variáveis são aqueles relacionados com valores que agregam e de escolha e necessidade do profissional, como ida a congressos, cursos, novos equipamentos, manutenção de consultórios, serviços laboratoriais, pagamento de revistas mensais, papelerias do consultório, mantimentos, entre outros custos de escolha do profissional (**COLGATE, 2015**).

## DISCUSSÃO

Os autores **Muniz (2008)** e **Dornelas (2015)** afirmam que o empreendedor é um indivíduo altamente visionário, porém, ambos têm opiniões contrárias sobre a ação de um empreendedor. Muniz (2008) afirma que o empreendedor arrisca, inova, testa ideias e ações com pensamento positivo sobre o que está fazendo. Já Dornelas (2015) diz ser o empreendedor alguém mais “pé no chão”, certo, tomando as decisões certas e alcançando o sucesso pretendido. O risco é o grande diferencial, mas ambas as afirmações se complementam. Em minha opinião, o forte do empreendedor é o medo de não arriscar, ter noção de até onde pode ir, sem se prejudicar ou prejudicar alguém. Mas deve-se, antes de tudo, arriscar e testar uma inovação ou método novo.

Para os autores **Seixas (2018)** e **Castro (2004)**, o marketing de relacionamento é o mais importante, pois agrega confiança para os pacientes que acompanham o profissional, se tornando muito necessário o fortalecimento de relações paciente-profissional para fidelização. Para se obter segurança, fidelização e indicação o relacionamento se faz primordial.

## CONCLUSÃO

Concluo o meu trabalho de conclusão de curso, explicando que a gestão odontológica deve-se fazer presente na vida de todo dentista, seja recém graduado ou já formado. Com a alta competitividade entre preços e serviços da área de odontologia propostos, é de extrema e intocável importância para a permanência e sucesso de uma empresa e de um profissional. Possuir técnicas que gerenciem esta administração, frente a complexidade do quadro empresarial e incertezas, se faz necessário hoje, que o dono de uma clínica ou consultório seja um empreendedor, sabendo administrar com organização, com pensamentos centralizados e amplos, sendo



visionários, inovadores, sendo assertivos e sempre com os pés no chão, sendo promissores e tendo adquirido conhecimentos sobre gestão, ou seja, organizando setores, horários, financeiro, dos seus marketings internos e externos, precificação e fidelização de seus clientes e pacientes, e a devida segurança jurídica com tudo o que faz. O marketing odontológico é tudo que apresenta e oferece em sua clínica ou consultório, tem que ser dividido e organizado em setores, como o marketing tradicional, o marketing digital, o marketing interno, o marketing externo e o marketing de relacionamento. Sendo o tradicional a indicação dos pacientes atendidos, o digital mostrando o que oferece e realiza pelas mídias sociais, o marketing interno que se atenta a cada detalhe de dentro da clínica e o marketing externo que é apresentado para o nicho que atrai pela estrutura, local ou serviço. O marketing é tudo no serviço, presentes até na precificação, tendo exemplo de como ele é apresentado e agradecido. Para que todo trabalho seja executado em sua gestão, é necessário o auxílio de profissionais capacitados, tendo grande importância na parte jurídica, mantendo sempre todos documentos e informações dos pacientes anexados e tendo um bom relacionamento diretamente com os seus pacientes. Consequentemente todas essas melhorias e aperfeiçoamentos tem custo e é preciso uma organização financeira, com cálculos de custos fixos, variáveis, hora clínica e investimentos feitos, para sempre está atualizado sem nenhuma perda e mantendo os lucros acima. Realizando toda essa gestão básica eficiente, o sucesso do negócio ou atuação, é garantido em todas as formas de segurança, seguindo as normas no CRO 2022.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. Coordenação Nacional de Saúde Bucal. Diretrizes da política nacional de saúde bucal. Brasília (DF); 2004.
- Brasil. Ministério da saúde. Série A. Normas e Manuais Técnicos. Cadernos de Atenção Básica – nº 17. Brasília (DF); 2008
- BINI, D. (2020). SEO Local para dentistas: posicionamento é determinante para ter sucesso. SEOHacks. <https://www.seohacks.com.br/blog/seo-local-para-dentistas-posicionamento-e-determinante-para-ter-sucesso>.
- CIEE – São Paulo, 2007. Disponível em: [www.ciee.org.br](http://www.ciee.org.br) Acesso em: 30 de outubro de 2016.
- Código De Ética Odontológica. (2012) Conselho Regional de odontologia de São Paulo Resolução CFO nº 118 2012. <http://www.crosp.org.br/uploads/etica/6ac4d2e1ab8cf02b189238519d74fd45.pdf>
- Conselho Federal De Odontologia. (2019). Código de ética odontológico Resolução CFO nº 196/2019
- COLGATE – **Colgate Profissional do Brasil**. São Paulo, 2015. Disponível em: [www.colgateprofissional.com.br](http://www.colgateprofissional.com.br) Acesso em: 14 de julho de 2015.
- COSTA, R. M., Ribeiro, N. C. R., Tunes, U. R., Nunes, M., Rocha D. & Lago, M. S. (2015). Odontoclínica: simulação de gestão em clínica odontológica em um curso de graduação em odontologia. Revista Abeno, 15(1), 77-85.
- CASTRO MAS. **O que o marketing pode fazer pelo seu sucesso profissional**. Medcenter, 2004. Disponível em: < <http://www.odontologia.com.br/artigos.asp?id=75> >. acesso em: 20 set. 2018.
- D’ASSUNÇÃO, C. L. F., Almeida, C. A., Kalendarian, E. (2015). Knowledge of leadership and management: pilot study of students perceptions of a dentistry course at a university in Brazil. Revista da ABENO, 15(2), 28-37.
- DIOMEDE, A. M., Pasquinelli, F., Moraes, R. G., Pimentel, A. C., Sendyk, W. R., Torres, C. V. Empreendedorismo e gestão, qual o acesso do aluno de Odontologia a ferramentas administrativas? Research, Society and Development, v. 9, n.8. 2020. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/5801/4835>

- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Empreende/ LTC, 2015.
- FILION, L. J. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. Texto publicado em: Empreendedorismo: ciência, técnica e arte /Instituto Euvaldo Lodi. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2000
- GARBIN CAS, Garbin AJI, Lelis RT. **Verificação das atitudes de cirurgiões-dentistas quanto à documentação de seus pacientes**. Rev Assoc Paul Cir Dent. 2006;60(6):442-5.
- GOMES, A. N.; MINCIOTTI, S. A. **Necessidade e vantagens do ensino de marketing nos cursos de Odontologia**. Anais do V Workshop de Pós-graduação e Pesquisa, São Paulo, 2010. Disponível em [www.centropaulasouza.sp.gov.br](http://www.centropaulasouza.sp.gov.br) Acesso em: 26 de junho de 2015.
- JUNQUEIRA CL, Ramos DLP, Rode SM. Considerações sobre o mercado de trabalho em Odontologia. Rev Paul Odontol 2005;26(4):24-27.
- LIMA. J. C. Restruturação industrial desemprego e autogestão: as cooperativas do Vale dos Sinos. (2008) <https://www.scielo.br/j/soc/a/VPKCGWKF8VGkVyKv9HFjVQm/abstract/?lang=pt>
- LOLLI LF, Lolli MCGS, Marson FC, Silva COE, Moreira MA, Silva RHA. **Responsabilidade Criminal do Cirurgião-Dentista**. Acta JUS. 2013;1:17-23.
- Ministério da Saúde. Gestão da clínica nas redes de atenção à saúde: caderno do curso. São Paulo (SP): Instituto Sírio-Libanês de Ensino e Pesquisa; 2009
- MOTTA, M. A., Silva, H. F., Leite, R. B., Barboza, J. S., Leite, J. V., Felismino, C. M., Cruz, M. E., Gusmão, G. P., Lima, L. N., Silva, R. H. (2021). **A importância do marketing e da administração para consultórios odontológicos**. Research, Society and Development, v.10, n.6. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/15858>
- MUNIZ, C. N. S. **Atitude empreendedora e suas dimensões: um estudo em micro e pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face), Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- MURAKAMI K, Panúncio-Pinto MP, dos Santos JLF, de Almeida Troncon LE. **Estresse psicológico em estudantes de cursos de graduação da área da saúde**. Rev Med. 2019;98(2):108-13.
- MUSTAFÁ AMM, Gomides MM, Costa JL, Pires AT, Carvalho IGM. **Mentoring e educação em saúde**. J Business Techn. 2019;9(1):147.
- NAZIR, M. A., et al. (2018). A cross-sectional study of dentists about the need for a practice management course in undergraduate dental program. European Journal Dentistry, 12, 508-15.
- ONESTI A. **Odontologia defensiva e prática clínica de baixo risco** [tese]. São Paulo:Faculdade de Odontologia; 2010.
- OLIVEIRA, L. A. **Uso de Contabilidade e Finanças pelos cirurgiões-dentistas na gestão da atividade profissional: um estudo exploratório**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica). Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, São Paulo, 2005.
- PARANHOS, L. R.; Benedicto, E. N.; Fernandes, M. M.; Viotto, F. R. S & Daruge JR, E. (2011). Implicações éticas e legais do marketing na Odontologia. Revista RSBO. 8(2), 219-24
- PRICE, C. T. **Implementação do planejamento estratégico: estudo de caso consultório odontológico**. Monografia (pós-graduação em administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2009.

PADOVANI RC, Neufeld CB, Maltoni J, Barbosa LNF, Souza WFD, Cavalcanti HAF, et al. **Vulnerabilidade e bem-estar psicológicos do estudante universitário**. Rev Bras Ter Cogn. 2014;10(1):2-10.

RIBEIRO, A. I. **Empreendedorismo na Odontologia**. In: SANTA CATARINA (Estado) Conselho Regional de Odontologia de Santa Catarina (CROSC) Fundamentos clínicos e burocráticos em Odontologia. Florianópolis, 2014. Disponível em: [www.cro.org.br/sc](http://www.cro.org.br/sc) Acesso em: 31 de março de 2015.

RÉDUA, Renato Barcellos; AMORIM, Jordanna Guedes de; AMORIM, Lilian de Fátima Guedes de; RÉDUA, Paulo César Barboza. **Gestão financeira organização e marketing do consultório odontológico**. Full Dent. Sci. 2020; 11 (44): 7-14.

TEIXEIRA, F. F. R. A. **A Influência do Sistema de Redes de Relações Sociais no Exercício de Empreender em Serviços Odontológicos**. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Administração e Ciências Econômicas – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2009.

TAHERIAN K, Shekarchian M. **Mentoring for doctors. Do its benefits outweigh its ?** Med Teach. 2008;30(4):95.

SCALLY G, Donaldson LJ. The NHS's 50 anniversary. Clinical governance and the drive for quality improvement in the new NHS in England. BMJ. 1998;317(7150):61-5.

SEIXAS L. **Marketing no consultório**. Medcenter, 2004. Disponível em:.. acesso em:10 set. 2018.

SANTOS, L. V. et al. A EVOLUÇÃO DO CÓDIGO DE ÉTICA ODONTOLÓGICA BRASILEIRO. Revista Brasileira de Odontologia Legal –Rbol, Uberlândia, v. 2, n.7, p. 81-99, 2020. Disponível em: <https://portalabol.com.br/rbol/index.php/RBOL/article/view/330>

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

ZANIN AA, Strapassom RAP, Melani RFH. **Levantamento jurisprudencial: provas em processo de responsabilidade civil odontológica**. Rev Assoc Paul Cir Dent. 2015;69(2):120-7.

GARATTINI, L, Padula A, editores. Clinical governance in Italy: ‘made in England’ for import? Appl Health Econ Health Policy. 2017;15:541-4.