

UNIVERSIDADE SOCIEDADE EDUCACIONAL DE SANTA CATARINA

FELIPE BACK MULLER
FELIPE ROTH
MARYAH TEIXEIRA COSTA

Gestão de Clínicas Particulares

Blumenau
2023

FELIPE BACK MULLER
FELIPE ROTH
MARYAH TEIXEIRA COSTA

Gestão de Clínicas Particulares

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Odontologia, da Universidade Sociedade Educacional de Santa Catarina, como requisito parcial para a Obtenção do grau de Bacharel em Odontologia.

Orientador: Bruno Aleixo Venturi

Blumenau
2023

FELIPE BACK MULLER
FELIPE ROTH
MARYAH TEIXEIRA COSTA

Gestão de Clínicas Particulares

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Odontologia, da Universidade Sociedade Educacional de Santa Catarina, como requisito parcial para a Obtenção do grau de Bacharel em Odontologia.

Blumenau, 5 de Dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. MSc. Claudia Schappo
UNISOCIESC

Prof. Dr. Luciano Serpe
UNISOCIESC

AGRADECIMENTOS

É com profunda gratidão que dedico este trabalho às pessoas que estiveram ao meu lado ao longo desta jornada acadêmica. A conquista deste TCC não teria sido possível sem o amor, o apoio e a inspiração daqueles que sempre estiveram presentes.

"Não diga as pessoas como fazer às coisas, diga elas o que fazer e permita que elas o surpreendam com os resultados." - George S. Patton Jr.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso explora a relevância da administração financeira eficaz, em conjunto com a experiência do cliente, e sua influência sobre as operações exercidas diariamente, escolhas estratégicas e a qualidade dos serviços oferecidos dentro de uma clínica odontológica privada. O estudo ressalta a necessidade de harmonizar profissionalismo com a integração de práticas de gestão financeira, com o propósito de assegurar a integridade da prática odontológica e aprimorar a experiência do cliente. Os principais tópicos abordados englobam o controle de custos, a determinação de preços dos serviços, a gestão do fluxo de caixa e a análise de desempenho, todos interligados à satisfação do cliente e de como melhorar a sua experiência. Isso proporciona uma visão abrangente das estratégias passíveis de implementação bem-sucedida em clínicas odontológicas. Acentua-se a importância crítica da gestão financeira no que diz respeito ao êxito profissional e à excelência na prestação de serviços odontológicos, ressaltando a necessidade de adotar uma abordagem equilibrada entre o profissionalismo e a gestão para enfrentar os desafios da prática odontológica contemporânea, e assim assegurar a eficácia no atendimento do paciente.

Palavras-chave: Clínica odontológica, gestão financeira, experiência do cliente

ABSTRACT

This course completion work explores the relevance of effective financial management, together with the customer experience, and its influence on daily operations, strategic choices and the quality of services offered within a private dental clinic. The study highlights the need to harmonize professionalism with the integration of financial management practices, with the purpose of ensuring the integrity of dental practice and improving the customer experience. The main topics covered include cost control, service pricing, cash flow management and performance analysis, all linked to customer satisfaction and how to improve their experience. This provides a comprehensive view of strategies that can be successfully implemented in dental practices. The critical importance of financial management is highlighted with regard to professional success and excellence in the provision of dental services, highlighting the need to adopt a balanced approach between professionalism and management to face the challenges of contemporary dental practice, and thus ensure effectiveness in patient care.

Keywords: Private dental clinic, financial management, customer experience

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|------|---|
| AHRQ | Agência de Pesquisa e Qualidade em Saúde |
| BSC | Balanced Scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho) |
| CI | Coeficientes de Insatisfação |
| CRO | Conselho Região de Odontologia |
| CS | Coeficientes de Satisfação |
| CV | Custos Variáveis |
| KPI | Key Performance Indicators (Indicador chave de performance) |
| T | Tempo |
| UBS | Unidade Básica de Saúde |
| VHC | Valor hora clínica |
| VRT | Valor real trabalhado |

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 9 |
| 2 | METODOLOGIA | 10 |
| 3 | REVISÃO DE LITERATURA | 11 |
| 3.1 | GESTÃO FINANCEIRA | 11 |
| 3.1.1 | FLUXO DO CAIXA | 12 |
| 3.1.2 | CONTROLE DE CUSTOS | 12 |
| 3.1.3 | CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS | 13 |
| 3.1.4 | PRECIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS | 14 |
| 3.1.5 | ANÁLISE DE DESEMPENHO | 16 |
| 3.1.5.1 | Key Performance Indicators (KPI) | 16 |
| 3.1.5.2 | Análise de SWOT | 17 |
| 3.1.5.2.1 | <i>RELATO DE CASO: ANÁLISE SWOT</i> | 18 |
| 3.1.6 | METODOLOGIA 5W2H | 19 |
| 3.2 | EXPERIÊNCIA DO CLIENTE | 21 |
| 3.2.1 | FATORES QUE INFLUENCIAM A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE | 23 |
| 3.2.2 | ESTRATÉGIAS PARA MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE | 24 |
| 3.2.2.1 | DESENVOLVIMENTO DAS ESTRATÉGIAS | 24 |
| 3.2.2.1.1 | <i>RELATO DE CASO: MODELO KANO</i> | 25 |
| 3.2.2.2 | IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK DOS PACIENTES | 26 |
| 4 | DISCUSSÃO | 29 |
| 5 | CONCLUSÃO | 36 |
| | REFERÊNCIAS | 37 |

1 INTRODUÇÃO

A odontologia, tradicionalmente reconhecida pela sua vocação técnica e clínica, tem experimentado uma metamorfose conceitual ao reconhecer a imperatividade da gestão orientada para a experiência do paciente. A satisfação do paciente, no atual contexto, não é apenas vista como um indicador de qualidade, mas também como uma ferramenta estratégica essencial para clínicas que desejam se destacar em um mercado saturado e altamente competitivo. A amplitude da experiência do paciente é concebida por uma série de fatores que vão além da mera competência técnica. Envolve aspectos como o ambiente da clínica, comunicação eficaz, empatia e, sobretudo, como as expectativas são atendidas ou mesmo superadas.

Autores como Costa *et al.* (2017) têm salientado a necessidade imperativa das clínicas odontológicas se adaptarem a essa realidade centrada no paciente. De acordo com Levin (2003), a satisfação do paciente não apenas indica a qualidade do atendimento, mas serve também como um estímulo para a eficácia de tomadas de decisão correta. Modelos de gestão e atendimento, como o Modelo Kano, citado por Fofan *et al.* (2019), e o Modelo Disney, destacado por Alves (2017), começam a ganhar relevância no cenário odontológico. Ambos os modelos propõem uma visão renovada e inovadora sobre como as clínicas podem se reestruturar, visando aprimorar cada etapa da jornada do paciente, desde o primeiro contato até o pós atendimento.

Dentro deste cenário, o presente trabalho tem como objetivo compreender profundamente a dinâmica da satisfação do paciente no âmbito odontológico. Ademais, busca identificar estratégias práticas e modelos de gestão que possam ser implementados por clínicas em busca de excelência. Ao adotar essa abordagem centrada no paciente, clínicas podem não apenas potencializar a fidelização de seus clientes, mas também instaurar um ciclo contínuo de melhoria, beneficiando tanto os profissionais quanto seus pacientes.

2 METODOLOGIA

No desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), foi adotada uma abordagem exploratória e descritiva com o intuito de analisar a experiência do cliente em clínicas odontológicas e as estratégias que podem ser implementadas para otimizar essa experiência. Para tanto, o objeto central de nosso estudo concentra-se nos fatores que influenciam a experiência do paciente e nas práticas que almejam melhorá-la. A metodologia empregada iniciou-se com uma profunda revisão bibliográfica. Para complementar e assegurar a abrangência, bases de dados renomadas como Scopus, PubMed e Google Scholar foram consultadas. Após a coleta, procedeu-se com a categorização dos artigos conforme seus temas centrais. Isso foi seguido por uma análise qualitativa, de onde se extraiu insights e conclusões que são pertinentes ao contexto do trabalho. Uma parte crucial da metodologia foi a análise comparativa dos artigos selecionados, que teve como objetivo identificar padrões, tendências e, se presentes, lacunas na literatura atual. Com os dados coletados e devidamente analisados, sínteses e recomendações foram formuladas, visando o aprimoramento das práticas em clínicas odontológicas. É relevante salientar que este estudo, em sua natureza exploratória e descritiva, fundamenta-se na literatura preexistente e não envolveu pesquisa de campo direta. Desta forma, os achados e recomendações podem ter limitações e não serem universalmente aplicáveis a todos os contextos de clínicas odontológicas. Finalizando a metodologia, foi elaborada uma seção de conclusões e recomendações, na qual os principais pontos identificados durante o estudo foram consolidados, servindo também como ponto de partida para futuras investigações na área.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 GESTÃO FINANCEIRA

Dada a crescente inquietação em relação a potencial influência de interesses comerciais na área da prática odontológica, é de fundamental importância que os profissionais da odontologia aprofundem sua compreensão sobre como o componente comercial pode incidir na integridade de sua prática profissional. Holden, Adam e Thomson (2020)

Fischer e Marchant (2010) afirmaram que: "os dentistas se veem como profissionais de saúde fornecendo um valioso serviço comunitário, em vez de serem empresários orientados para o lucro".

Existe um conflito evidente entre os princípios tradicionais da prática odontológica e as dinâmicas do cenário clínico no século XXI. A literatura frequentemente destaca uma notável discrepância ideológica, acentuando o contraste entre o profissionalismo e o comercialismo. O profissionalismo, em sua essência, enfatiza o compromisso com a primazia dos interesses dos pacientes sobre quaisquer interesses da profissão ou indivíduos. É imperativo que uma abordagem voltada aos negócios seja integrada à odontologia, contudo, deve estar intrinsecamente associada aos princípios do profissionalismo. A prestação de um serviço profissional de excelência deve ser priorizada, enquanto o benefício financeiro decorre naturalmente. Lamentavelmente, observa-se um aumento no número de profissionais que priorizam ganhos financeiros sobre os valores profissionais fundamentais. Holden, Adam e Thomson (2020)

Em um primeiro momento, é imprescindível a análise criteriosa de diversos fatores no processo de implementação da gestão em um consultório odontológico particular. Dentre esses, merecem destaque a avaliação das margens de lucro, a análise de demonstrativos de resultados, a gestão do fluxo de caixa, a mensuração da rentabilidade, e a determinação do custo por hora clínica. Estes elementos, ao serem devidamente considerados e gerenciados, desempenham um papel crucial no êxito profissional e financeiro, influenciando significativamente a eficiência das operações e o desempenho geral da clínica odontológica. O entendimento desses fatores e sua aplicação estratégica podem ser determinantes para a otimização dos procedimentos clínicos e o fluxo de trabalho, contribuindo para a qualidade dos serviços prestados, a satisfação dos pacientes e, em última instância, para o sucesso da prática clínica. Moreira *et al.* (2022)

3.1.1 FLUXO DO CAIXA

O fluxo de caixa é um componente fundamental no contexto financeiro, uma vez que desempenha um papel crucial na análise da eficácia da atividade financeira. Por meio desse instrumento, são considerados e registrados todos os aspectos que envolvem a movimentação financeira, permitindo, assim, a avaliação abrangente do desempenho econômico da prática. Isso implica a observação atenta de entradas e saídas financeiras, a gestão de recursos, bem como a análise de receitas e despesas, todos os quais desempenham um papel significativo na determinação da saúde financeira da organização. Lupu (2014)

O monitoramento e a análise do fluxo de caixa de uma clínica se dão como fatores críticos na busca pelo seu êxito. A capacidade de antecipar períodos de redução e expansão na receita constitui uma das abordagens mais eficazes para assegurar que a clínica mantenha um saldo positivo, promovendo, conseqüentemente, sua estabilidade financeira. Oliveira (2005)

Para além do planejamento de despesas que o gestor pode antecipar, ele adquire a capacidade de otimizar a precificação ao identificar, a partir de seus registros, tanto as despesas variáveis quanto as fixas inerentes à clínica. Conseqüentemente, esses dados passam a servir como base para a constante atualização da precificação dos serviços, garantindo uma abordagem mais precisa e alinhada com as realidades econômicas da clínica. Lupu (2014)

A utilização de instrumentos destinados ao acompanhamento do fluxo de caixa é de extrema importância, mesmo que se trate de uma solução simples, como uma planilha. A administração eficaz dos recursos financeiros pressupõe a implementação de abordagens que assegurem transparência, simplificando o processo de tomada de decisões estratégicas. Vale ressaltar que a frequência de elaboração desse registro é uma prerrogativa exclusiva do empreendedor, podendo variar de um enfoque diário a intervalos mensais. (Souza; Santos; Cavalcante, 2021)

3.1.2 CONTROLE DE CUSTOS

Em um primeiro momento, é imprescindível a análise criteriosa de diversos fatores no processo de implementação da gestão em um consultório odontológico particular. Estes elementos influenciam significativamente a eficiência das operações e o desempenho geral da clínica odontológica. O entendimento desses fatores e sua aplicação estratégica podem ser determinantes para a otimização dos procedimentos clínicos e o fluxo de trabalho, contribuindo para a qualidade dos serviços prestados, a satisfação dos pacientes e, em última instância, para o

sucesso da prática clínica. *Moreira et al. (2022)*

A importância do planejamento é um aspecto que permeia toda a carreira odontológica, desde os primeiros passos até a fase mais avançada da trajetória profissional. A compreensão de que a prestação de serviços odontológicos não apenas deve ser competente, mas também rentável e capaz de fomentar a recorrência do paciente, é um princípio essencial que norteia a gestão bem-sucedida. A literatura oferece uma série de abordagens e estratégias que se destinam a auxiliar o cirurgião-dentista ao longo dessa jornada, fornecendo ferramentas e diretrizes para a otimização dos serviços, a manutenção de relacionamentos duradouros com os pacientes e a conquista de resultados financeiros sólidos. Dessa forma, o planejamento eficaz se consolida como um alicerce fundamental tanto no início quanto na maturidade da carreira odontológica, contribuindo para o desenvolvimento profissional e para a excelência na prática clínica. *Moreira et al. (2022)*

Os sistemas de gestão de custos oferecem o orçamento como uma ferramenta essencial. O orçamento tem a capacidade de prover informações aos gestores e à administração, além de atuar como um impulso para os colaboradores. Desempenhando dois papéis principais: o planejamento e o controle. O propósito primordial de um orçamento é expressar em termos monetários as quantidades físicas requeridas para a aquisição ou produção de bens e serviços. Na gestão de qualquer projeto, as organizações reconhecem o orçamento como uma ferramenta crítica para controlar os custos, constituindo um componente vital que requer atenção contínua, tanto durante a realização da obra como após sua finalização. É a fase no processo de planejamento estratégico na qual se antecipa e define a melhor relação entre metas atingidas e despesas, a fim de atender às demandas específicas e objetivos da empresa durante o tempo estipulado. Isso requer ajustar os objetivos de acordo com as transformações do mercado e envolver todos os integrantes da equipe na responsabilidade de atingir os objetivos propostos no planejamento. *Correia (2012)*

3.1.3 CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS

O entendimento da distinção entre custos fixos e variáveis é um processo aparentemente simples, mas de extrema relevância para o dentista ao longo do período de sua prática clínica. É imperativo que o profissional seja capaz de discernir claramente tanto a receita quanto os custos associados a essas duas categorias ao longo de um período predefinido, a fim de tomar decisões

financeiramente sólidas e estratégicas. Os custos fixos, caracterizados por sua constância independentemente do volume de produção da clínica, abrangem uma gama de despesas regulares, incluindo aluguel, aquisição de suprimentos odontológicos, impostos, salários dos funcionários, registro profissional (CRO) e diversos outros gastos que permanecem constantes ao longo do tempo. Por outro lado, os custos variáveis, ao contrário dos fixos, são menos frequentes e podem ocorrer de forma intermitente ao longo de um período mais extenso. Exemplos desses custos incluem aquisição de novos equipamentos, manutenção, serviços terceirizados e outras despesas que não se manifestam todos os meses. Assim, a habilidade de diferenciar e gerenciar efetivamente essas duas categorias de custos desempenha um papel crítico na tomada de decisões financeiras e na sustentabilidade de um consultório odontológico ao longo do tempo. Rédua *et al.* (2020)

É evidente que o gerenciamento dos custos fixos é mais complexo quando comparado com o gerenciamento dos custos variáveis. Isso ocorre devido ao fato de que os custos fixos derivam principalmente da compra de equipamentos, instalações e infraestruturas. Esses ativos representam recursos de produção de longa vida útil, implicando que a organização se compromete por um período substancial. Correia (2012)

Há várias estratégias que podem oferecer assistência significativa ao dentista na otimização de seu tempo em relação às questões econômicas. Uma das abordagens recomendadas envolve a contratação de uma equipe de contabilidade especializada. Dado que a gestão financeira requer uma avaliação frequente e precisa, a orientação de profissionais contábeis especializados é altamente recomendada, uma vez que proporciona uma expertise que é fundamental para lidar com as complexidades do lado econômico do consultório odontológico. Lupu (2014)

3.1.4 PRECIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS

A capacidade de prever os custos associados aos procedimentos, manter controle sobre o tempo necessário e identificar o público-alvo dos pacientes são elementos determinantes na elaboração de uma precificação precisa para os tratamentos. Lupu (2014)

No contexto da relação entre o consumidor ou paciente e o serviço prestado, emerge uma realidade subjetiva que permeia a questão dos preços, uma vez que estes desempenham o papel de indicadores que os indivíduos utilizam para avaliar a qualidade do serviço. Quando contemplamos estratégias para comunicar o valor de nossa marca e estabelecimento, essa percepção deve se refletir na precificação dos

serviços oferecidos. A conexão entre o preço e a qualidade é uma consideração essencial, uma vez que impacta a percepção dos consumidores e a imagem da marca. Discernir a diferença entre o serviço prestado e o produto oferecido é um conceito que, embora desafiador de descrever de maneira simples, é facilmente perceptível, especialmente ao término do tratamento de um paciente. Alves (2017)

Conforme destacado por Alves (2017), a característica essencial da intangibilidade no contexto dos serviços reside no fato de que estes não podem ser experimentados, avaliados sensorialmente (vistos, tocados, degustados, ouvidos ou cheirados) antes da aquisição. Nesse sentido, o serviço representa o atendimento e o cuidado dispensados ao paciente ao longo do período de tratamento, enquanto o produto se refere ao resultado final entregue após a conclusão do tratamento.

Estabelecer a remuneração em qualquer profissão é uma ação que requer consideração minuciosa, especialmente em uma cultura na qual se espera uma justificação substancial para a precificação dos serviços. Nesse contexto, aprimorar tanto o diagnóstico quanto o tratamento assume um papel de importância crítica. Holt (2010)

O processo de determinação da precificação de um procedimento envolve uma considerável gama de fatores que, em conjunto, culminam no estabelecimento do valor tarifado. Este cálculo demanda a inclusão de diversos elementos, tais como o custo da hora clínica do profissional, os custos operacionais inerentes à prática, despesas adicionais relacionadas a procedimentos específicos e os honorários associados à clínica. No presente contexto, um cálculo foi desenvolvido para proporcionar uma referência utilizável por profissionais no campo odontológico, oferecendo uma compreensão mais aprofundada sobre o funcionamento financeiro de seu consultório. Rédua *et al.* (2020)

Segundo, Rédua *et al.* (2020) “para calcular a hora/clínica, deve-se verificar quantas horas em média se trabalha por mês, exemplo: 12 meses, 22 dias úteis/mês, 264 dias, menos 22 dias de férias (em média), temos 242 dias. Desses 242 dias, subtrai-se, em média, 26 dias por feriados, participações em congressos ou cursos e outros eventos, teremos 216 dias divididos pelos 12 meses, resultando, então, 18 dias produtivos por mês. Para aqueles que trabalham 8 horas/dia, vezes os 18 dias, temos finalmente uma média de 144 horas/mês para o profissional que se dedica exclusivamente ao consultório. Na outra ponta para estabelecer a hora/clínica, o profissional deve ter registrado qual é a média de suas despesas fixas e variáveis e quais dessas despesas. Supondo que um dentista tenha o custo fixo e variável mensal por volta de R\$ 8.000,00, multiplicado por 12 (R\$ 96.000,00), mas dividido por 11 meses (1 mês é de férias), teremos R\$ 8.730,00 de custo fixo mensal. Dividido por 144 horas, temos R\$ 60,60 a hora clínica. Somado a 20% deste

valor (R\$ 12,12) (hora perdida com desmarcação ou falta de consulta, horários não agendados, greve do sistema de transporte público, desastres naturais como enchentes, dentre outros), a hora clínica final seria de aproximadamente R\$ 72,00".

A determinação do preço que um dentista pode estabelecer para cada consulta e procedimento executado é influenciada, em grande medida, pela margem de lucro que ele deseja obter em cada procedimento. Entretanto, existem fórmulas que oferecem uma estrutura de referência para estimar o valor de cada procedimento. Por exemplo, pode-se calcular o Valor Real Trabalhado (VRT) considerando a multiplicação do Valor da Hora Clínica (VHC) pelo tempo médio gasto em um procedimento, adicionado aos custos variáveis, geralmente representados pelos gastos com laboratórios e materiais odontológicos adquiridos de fornecedores. A fórmula básica para essa estimativa é expressa como: $VRT = VHC * T + CV$. Grec (1997)

3.1.5 ANÁLISE DE DESEMPENHO

Em um contexto analítico, torna-se fundamental a compreensão da existência de múltiplos graus de relevância. Na análise de desempenho no âmbito da odontologia e do empreendedorismo, os profissionais se empenham em examinar uma variedade de métodos com o propósito de aperfeiçoar o funcionamento de suas clínicas de maneira eficiente e ágil. Essa abordagem visa aprimorar diversos aspectos operacionais, como a qualidade dos serviços prestados, o atendimento ao cliente e a eficácia das decisões tomadas. A busca por essa melhoria contínua não apenas otimiza a capacidade de tomar decisões bem fundamentadas, mas também fortalece a posição competitiva das clínicas no mercado, garantindo um atendimento de qualidade superior aos pacientes. Levin (2003)

3.1.5.1 Key Performance Indicators (KPI)

Os Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) constituem uma ferramenta de análise que se concentra na avaliação da performance de uma clínica. Estes KPIs permitem uma análise abrangente do funcionamento do consultório, abordando áreas como o fluxo de pacientes, a variação na produção média por novo paciente, a margem de lucro por paciente, entre outros aspectos relevantes. Além disso, esses indicadores identificam áreas onde as metas estabelecidas podem necessitar de melhorias e destacam as ações necessárias para alcançá-las. A amplitude de indicadores utilizáveis é vasta, englobando elementos como a relação entre

despesas e produção, a taxa de não comparecimento de pacientes e o número de cancelamentos, entre outros fatores. Levin (2003)

É necessário estabelecer os KPIs corporativos, a etapa seguinte envolve a disseminação desses indicadores para os processos em diferentes níveis, com o propósito de garantir a uniformidade dos indicadores utilizados em todos os níveis de gestão da organização. Costa *et al.* (2017)

Foram realizadas entrevistas de caráter exploratório para descobrir quais indicadores de desempenho se destacando "Foco no Cliente" como a questão mais abordada, refletindo a ênfase da organização no relacionamento com os clientes e na importância do serviço pós-venda. Esse foco possui uma forte relação com o indicador chave de desempenho (KPI) "Tempo de Atendimento". Além disso, a qualidade do produto é apenas um dos fatores para a satisfação do cliente. O "Tempo de Atendimento" foi o segundo item mais frequente na análise de dados. Esse indicador mede a duração do atendimento ao cliente e foi mencionado várias vezes como "mais importante" e "fundamental". Ele se relaciona fortemente com o KPI "Orçamento" e é essencial para equilibrar a qualidade do serviço com os custos. O KPI "Orçamento" é o terceiro em importância e está relacionado à gestão de custos e gastos da empresa. É fundamental para equilibrar a satisfação do cliente e os custos. O KPI "Processos Jurídicos" conta os processos legais relacionados ao atendimento ao cliente, com forte relação com o "Tempo de Atendimento" e o KPI "Índice de Retorno ao Cliente". O último KPI mencionado é o "Faturamento de Peças", que envolve a venda de peças para reposição. Esse indicador agrega valor ao serviço ao cliente e está relacionado ao tempo de atendimento, além de gerar lucros para a empresa. Os "KPIs alinhados ao BSC", que é uma ferramenta de medida de desempenho e gestão estratégica, foram menos citados, mas os entrevistados afirmaram que os KPIs existentes na área estão alinhados com a estratégia geral da empresa. Eles são considerados essenciais para avaliar o desempenho do setor, com ênfase na qualidade e custos. Em resumo, os KPIs são cruciais para avaliar e melhorar o desempenho do Customer Service, com ênfase no "Foco no Cliente" e no "Tempo de Atendimento" como principais pontos de atenção. O equilíbrio entre qualidade, custos e satisfação do cliente é fundamental para o sucesso da empresa. Costa *et al.* (2017)

3.1.5.2 Análise de SWOT

A análise SWOT, que se concentra na identificação das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, é uma metodologia voltada para o exame das questões e oportunidades enfrentadas por consultórios ou empresas. Este processo visa a examinar detalhadamente os pontos fortes e fracos da organização, a fim de permitir

uma concentração eficaz nos aspectos cruciais que podem impactar o negócio, tanto no presente quanto no futuro. Dessa forma, a análise SWOT se consolida como uma ferramenta fundamental para a identificação e resolução de problemas, fornecendo uma base sólida para a avaliação do desempenho do consultório.

Compreender o funcionamento desta análise pode representar o passo inicial na tomada de decisões fundamentadas em relação às melhores estratégias a serem adotadas na condução das atividades em um consultório odontológico. Além disso, o domínio dessa ferramenta é essencial para a resolução eficaz dos desafios enfrentados no dia a dia, contribuindo, assim, para o êxito profissional e a superação de obstáculos.

Deste modo, após compreender o funcionamento do processo, torna-se possível desenvolver uma estratégia voltada para a identificação dos valores e propósitos do consultório, estabelecendo assim sua identidade e a visão que se almeja alcançar no futuro. Posteriormente, em colaboração com todos os membros da equipe, a implementação destas estratégias pode ser concretizada. Letic, Gavrilovic e Gavrilovic (2014)

3.1.5.2.1 *RELATO DE CASO: ANÁLISE SWOT*

O estudo foi realizado em um consultório odontológico, no qual os proprietários, conhecidos como profissional "A" e profissional "B", autorizaram a análise de dados com o objetivo de elaborar um plano estratégico para o consultório. A metodologia adotada envolveu a identificação de variáveis externas, englobando oportunidades e ameaças, e variáveis internas, abrangendo pontos fortes e fracos. A partir dessas análises, foi empregada a matriz SWOT, permitindo a comparação e análise de todas essas informações, visando à formulação de estratégias adequadas.

Durante a análise da matriz SWOT, diversas estratégias que poderiam ser adotadas pelos profissionais do consultório com o intuito de aprimorar o desempenho do negócio foram identificadas. Essas estratégias foram categorizadas em três principais áreas:

A primeira área diz respeito à maximização dos lucros, e as estratégias incluem a redução dos custos internos, a análise dos custos relacionados aos procedimentos com maior margem de contribuição e a implementação de um software de gerenciamento do consultório.

A segunda área envolve a diversificação, com estratégias que incluem a identificação de especialidades que não eram oferecidas no consultório e a

contratação de profissionais qualificados nessas áreas, bem como o investimento na qualificação técnica dos profissionais já presentes.

A terceira área abrange o crescimento no número de atendimentos, com estratégias como o desenvolvimento de fontes indicadoras relacionadas direta e indiretamente com a Odontologia, a promoção de atendimento preventivo, o estímulo à realização de procedimentos estéticos, o estabelecimento de convênios e credenciamentos com instituições e planos de saúde, a implementação de estratégias de marketing para atrair novos clientes, a adoção do Marketing Sensorial e a realização de pesquisas de satisfação do cliente com o objetivo de aprimorar a qualidade dos serviços prestados.

Essas estratégias foram identificadas como cruciais para o crescimento e o sucesso contínuo do consultório odontológico, com o propósito de atender às necessidades dos pacientes e destacar-se em um mercado competitivo na área da saúde bucal. Price (2009)

3.1.6 METODOLOGIA 5W2H

Trata-se de uma metodologia amplamente utilizada, que permite que empreendedores realizem uma auto avaliação através de uma série de questionamentos que envolvem o 'O que?', 'Quem?', 'Quando?', 'Como?', 'Por que?', 'Quanto?' e 'Onde?'. Essas perguntas têm como objetivo principal auxiliar no planejamento de melhorias dentro do ambiente clínico, identificando tanto os pontos críticos que requerem correção quanto aqueles que já estão em conformidade e que podem ser aprimorados. Essa abordagem, embora aparentemente simples, oferece clareza na definição dos objetivos estabelecidos pelo empreendedor para a gestão de sua clínica. Fofan *et al.* (2019)

Há um crescimento significativo na adoção de metodologias na área clínica, impulsionado pela vontade dos pacientes de compartilharem suas necessidades e avaliações. Além disso, a supervisão dos procedimentos médicos está se intensificando, visando garantir a segurança dos pacientes. Ferramentas como o 5W2H estão sendo implementadas na gestão da saúde em diversos setores, abrangendo cirurgias, análises laboratoriais e exames. Lima (2020)

Segundo Lima (2020), foi realizada uma pesquisa onde paciente estavam reclamando muito de estruturação e ao analisar as informações fornecidas por pacientes e colaboradores, foram identificados três problemas centrais no setor. Resumidamente, os pacientes apontaram a falta de um formulário padronizado que estruturasse critérios essenciais para a realização de infiltrações em diferentes partes do corpo. Além disso, eles destacaram a ausência de informações cruciais nas fichas médicas, como a falta de itens relacionados a possíveis alergias a

medicamentos e a ausência de seções que detalhassem o procedimento médico e a localização exata da infiltração. Esses problemas resultaram em erros na localização da infiltração em exames anteriores, gerando desconforto e problemas para os pacientes, levando a insatisfação, retornos frequentes, desperdício de materiais e retrabalho. Devido a esse motivo, a metodologia 5W2h foi aplicada, conforme na tabela a seguir.

Quadro 1 — Aplicação da metodologia 5W2H (continua)

| What (O que?) | Who (Quem?) | Where (Onde?) | When (Quando?) | Why (Por que?) | How (Como?) | How Much (Quanto?) |
|---|--|----------------------|----------------------------|--|---|---|
| Implementar um formulário padrão para preenchimento do paciente | Médico responsável pelos procedimentos | Setor de Infiltração | Curto prazo (até 6 meses) | Recolher informações cruciais dos pacientes, reduzir as reclamações e melhorar o atendimento do paciente | Agendando reuniões com os colaboradores do setor | Custos já associados no próprio horário de trabalho |
| Implementar um check list com os tipos de procedimentos oferecidos pela clínica | Médico responsável; Auxiliar de enfermagem e secretários | Setor de Infiltração | Curto prazo (até 6 meses) | Melhorar os procedimentos médicos, evitar erros e satisfazer os pacientes | Agendando reuniões com os colaboradores responsáveis, para coletar informações e dados que o devem compor o check list padrão | Custos já associados no próprio horário de trabalho |
| Investir na capacitação e treinamento dos funcionários | Recursos Humanos da Clínica de Ortopedia | Setor de Infiltração | Curto prazo (até 6 meses) | Para melhorar o atendimento e as condições do trabalho | Cursos, treinamentos, palestras | Custos já associados no próprio horário de trabalho |
| Reforma para melhorar as instalações e os equipamentos e materiais de trabalho | Direção da Clínica de Ortopedia | Setor de Infiltração | Médio Prazo (até 12 meses) | Para aumentar espaço físico, conforto e higiene | Encontros semanais/mensais com a equipe do setor | Custos já associados no próprio horário de trabalho |

Quadro 1 — Aplicação da metodologia 5W2H (conclusão)

| What (O que?) | Who (Quem?) | Where (Onde?) | When (Quando?) | Why (Por que?) | How (Como?) | How Much (Quanto?) |
|---|---------------------------------|----------------------|----------------------------|---|---------------------------------|---|
| Implantar um programa de qualidade total e mapeamento dos processos | Todos os colaboradores do setor | Setor de Infiltração | Médio Prazo (até 12 meses) | Para a melhorar a organização do ambiente e evitar perdas de exames e desperdícios de material. Seguir um roteiro de atividades e gerar um padrão | Todos os colaboradores do setor | Custos já associados no próprio horário de trabalho |

Fonte: Lima (2020).

3.2 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Para criar uma experiência verdadeiramente excepcional para os consumidores, é imperativo que uma organização esteja perfeitamente alinhada em todos os seus aspectos, que vão desde a estética e as informações contidas em um simples cartaz até o atendimento ao cliente. Ao dedicar uma atenção minuciosa aos detalhes e ao combinar criatividade com planejamento estratégico, uma empresa não se limita à simples venda de produtos ou serviços; ela consegue cativar seus consumidores, conquistando sua afeição pela marca. Essa perspectiva é amplamente corroborada pelo Disney Institute (2011) e, vale destacar, ela é aplicável em diversos setores, inclusive na área da saúde, onde a experiência do paciente desempenha um papel crucial. Alves (2017)

A Agência de Pesquisa e Qualidade em Saúde (AHRQ) define a experiência do paciente como o conjunto de interações que se mantêm com o sistema de saúde, englobando desde os cuidados médicos e de enfermagem até a interação com os funcionários de hospitais, clínicas e outras instalações de saúde. A experiência do paciente compreende elementos críticos na prestação de assistência à saúde, como consultas pontuais, acesso descomplicado a informações e uma comunicação eficaz com os profissionais de saúde, que são valorizados pelos pacientes em sua busca por cuidados de qualidade (AHRQ, 2011). Consequentemente, a atenção aos detalhes e a constante busca pela excelência na experiência do paciente são aspectos de extrema relevância para o sucesso de qualquer organização. Karimbux

et al. (2023)

Em um ambiente de mercado de trabalho amplamente competitivo, cirurgiões-dentistas enfrentam desafios significativos na aquisição de novas habilidades e na adoção de diferenciais que atendam às crescentes expectativas dos pacientes em relação aos cuidados odontológicos. Os pacientes buscam perceber um valor genuíno, almejando sentir-se apreciados e valorizados por seus dentistas, o que, por sua vez, pode resultar em uma maior adesão ao tratamento e no encaminhamento de novos pacientes. Essa abordagem assume um papel crítico na adaptação às mutáveis expectativas dos consumidores. Moreira *et al.* (2022).

A experiência do paciente se configura como um componente intrínseco da qualidade dos cuidados de saúde, refletindo aquilo que os pacientes comunicam sobre suas vivências nas interações com profissionais de saúde e sistemas de saúde. A prática de medir e relatar a experiência do paciente é amplamente documentada na literatura, e seus benefícios são notáveis. A obtenção de experiências positivas por parte dos pacientes está intrinsecamente ligada ao incremento da fidelidade do paciente, à construção de uma reputação mais sólida na comunidade, à redução das alegações de negligência e ao aumento da eficiência nos serviços de saúde. Quando as organizações de saúde priorizam a avaliação da experiência do paciente, elas colhem os frutos da confiança depositada pelos pacientes, melhoram sua posição no mercado e demonstram um compromisso contínuo com a prestação de cuidados de qualidade. Além disso, essa abordagem pró-ativa contribui significativamente para a prevenção de litígios e para o aprimoramento dos procedimentos clínicos e administrativos, promovendo, assim, a eficiência geral dos serviços de saúde. Karimbux *et al.* (2023)

No setor de serviços, o desempenho das equipes desempenha um papel crucial, uma vez que suas ações podem resultar em uma percepção favorável ou desfavorável, exercendo uma influência direta sobre a qualidade dos serviços oferecidos. Portanto, a estruturação e a administração eficazes das operações das equipes de atendimento se mostram fundamentais na busca por proporcionar uma experiência excepcional aos clientes, conforme apontado por Las Casas (2008). Além disso, a análise do comportamento do consumidor assume um papel de importância crítica, uma vez que viabiliza a atração e a retenção de clientes em um mercado cada vez mais competitivo. O monitoramento contínuo dos valores, preferências e necessidades dos consumidores surge como uma estratégia imperativa para a adaptação constante às mudanças e a manutenção da relevância no mercado. Alves (2017)

3.2.1 FATORES QUE INFLUENCIAM A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

A prática odontológica implica em interações com uma ampla gama de pacientes e circunstâncias singulares. Além de prestar cuidados dentários de alta qualidade, os profissionais também devem possuir habilidades empreendedoras. Essas habilidades incluem a capacidade de oferecer serviços que se ajustem às realidades financeiras dos pacientes, ao mesmo tempo em que buscam assegurar um retorno satisfatório.

Na área odontológica, a avaliação da satisfação dos pacientes emerge como uma estratégia eficaz para identificar tanto os aspectos favoráveis quanto os desafios nas clínicas odontológicas, desempenhando um papel essencial na promoção da melhoria da qualidade dos serviços prestados. Moreira *et al.* (2022)

É de suma importância para as organizações compreender que os indivíduos possuem diversas expectativas ao buscar produtos ou serviços. Cada cliente se aproxima com necessidades e interesses específicos, e a qualidade de sua experiência subsequente com a empresa exercerá uma influência significativa em seu comportamento futuro. Uma experiência positiva reforçará a fidelização do cliente, estimulando compras recorrentes, enquanto uma experiência negativa pode levá-lo a explorar alternativas. Assim, o gerenciamento ativo desse processo é crucial para o sucesso na gestão do relacionamento com o consumidor. Bahadori *et al.* (2015)

A avaliação da experiência do paciente concentra-se na compreensão daquilo que detém maior relevância para os pacientes em relação aos cuidados de saúde, bem como na análise de como esses cuidados são eficazmente disponibilizados. Nesse sentido, as pesquisas de experiência do paciente são desenvolvidas para investigar aspectos dos cuidados de saúde que somente os próprios pacientes podem fornecer informações, visto que eles desempenham o papel principal em relação a essas dimensões. Karimbux *et al.* (2023)

A ausência de eficiência em uma clínica médica pode acarretar em desafios no agendamento, culminando em situações caóticas, pressa e descontentamento, tanto por parte dos médicos quanto dos pacientes. Quando uma clínica ou consultório médico opera de forma ineficaz, pode resultar em problemas como agendamentos inadequados, atrasos e falta de tempo suficiente para prestar um atendimento adequado aos pacientes. Essas ineficiências podem gerar situações caóticas, sobrecarga sobre os profissionais de saúde e insatisfação, uma vez que o atendimento não transcorre conforme o planejado. Como resultado, todos os envolvidos podem experimentar sentimentos de sobrecarga e descontentamento com a experiência. Portanto, é de extrema importância que as práticas médicas

operem de forma eficaz, a fim de prevenir essas questões. Roger (2004)

3.2.2 ESTRATÉGIAS PARA MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

O desenvolvimento de estratégias voltadas para a melhoria da experiência do cliente é uma tarefa intrinsecamente complexa, uma vez que cada paciente vivencia uma experiência única e mantém perspectivas singulares em relação a cada processo de atendimento. Nesse contexto, é de relevância fundamental a convocação de todas as partes interessadas, permitindo assim uma abordagem multifacetada que incorpora diversas perspectivas em busca de medidas eficazes para aprimorar a qualidade dos serviços. Outra abordagem consiste em desenvolver uma estrutura que possibilite a análise da experiência do paciente, compreendendo o método empregado na medição dessa experiência. Isso permite comparações entre diferentes pacientes, prestadores de serviços, pagadores e reguladores, com o propósito de identificar as demandas e perspectivas individuais. A criação e implementação de um sistema de pesquisa representa outro método crucial para a compreensão da experiência do cliente e, conseqüentemente, para uma melhoria substancial baseada nessa experiência. Alves (2017)

3.2.2.1 DESENVOLVIMENTO DAS ESTRATÉGIAS

Em todas as organizações, é prática comum a definição de padrões de atendimento que devem ser rigorosamente seguidos. Um exemplo notório é o modelo implementado pela "Disney", no qual os padrões de atendimento são integralmente transmitidos a todos os funcionários durante o treinamento denominado 'Tradições'. Esses padrões são conhecidos como as '4 Chaves' e são organizados em ordem de prioridade dentro da estrutura corporativa. As quatro chaves, a saber: Segurança, Cortesia, Espetáculo e Eficiência, são incorporadas no cotidiano de todos os membros da equipe, os quais buscam aplicá-las rigorosamente de acordo com os parâmetros estabelecidos pela empresa. (Alves, 2017)

A segurança é incontestavelmente o nível de maior relevância, uma vez que é nesse aspecto que reside o conforto e a confiança do público. De acordo com as diretrizes do Instituto Disney (2011), o padrão de segurança estabelece que a prioridade máxima deve ser o bem-estar dos visitantes. Quanto à cortesia, cada serviço é concebido para ser altamente personalizado, com atitudes pautadas na cordialidade, de modo a garantir que o cliente sinta-se não apenas bem-vindo, mas também desfrute de uma experiência genuinamente acolhedora e inclusiva. Na

perspectiva da Disney, todos os elementos são transformados em espetáculo, abrangendo cada momento, experiência, aroma e vários outros cenários. Finalmente, no que tange à eficiência, busca-se assegurar que cada visita resulte na melhor experiência possível para o cliente, de modo a fazer com que cada investimento seja percebido como valioso. Alves (2017)

O modelo Kano representa outra estratégia amplamente empregada por diversas organizações, com notável eficácia, com o propósito de categorizar as necessidades e desejos individuais de cada consumidor. Este modelo é frequentemente utilizado no desenvolvimento de produtos ou serviços com vistas a avaliar o grau de impacto na experiência de cada paciente. Essas categorias podem ser distribuídas em cinco segmentos distintos: Qualidade 'Essencial', que estabelece a necessidade de elementos básicos estarem presentes; sua ausência resulta em grande insatisfação por parte do cliente, mas sua presença não gera nem satisfação nem insatisfação. Qualidade 'Unidimensional' reflete uma relação direta entre o desempenho e a satisfação. A Qualidade 'Atrativa' leva à grande satisfação quando presente, mas a ausência não resulta em insatisfação. A Qualidade 'Reversa' ocorre quando a presença de um elemento no serviço gera insatisfação. Finalmente, a Qualidade 'Indiferente' se manifesta quando o cliente não experimenta nem satisfação nem insatisfação em relação ao produto ou serviço. Fofan *et al.* (2019)

O aprimoramento da qualidade da clínica é uma meta que pode ser alcançada por meio do investimento em treinamento contínuo da equipe e pelo desenvolvimento das habilidades de comunicação, tanto internamente entre os membros da equipe quanto na interação com os pacientes. Esse objetivo pode ser concretizado por meio da criação de sistemas preditivos, a implementação de padrões de comunicação e o estabelecimento de respostas e atitudes claras que antecipam diversas situações, sejam elas relacionadas à interação com os pacientes, aos processos laboratoriais ou ao relacionamento com fornecedores. Lupu (2014)

3.2.2.1.1 RELATO DE CASO: MODELO KANO

O estudo empregou uma abordagem que combinou métodos qualitativos e quantitativos, adotando uma abordagem descritiva e exploratória por meio de pesquisa bibliográfica. A amostra compreendeu 35 entrevistadas, representando 75% das gestantes atendidas na Unidade Básica de Saúde (UBS) que oferece serviços de pré-natal. O período de coleta de dados se estendeu por três meses consecutivos, de dezembro de 2015 a fevereiro de 2016, excluindo pacientes menores de 18 anos por considerações éticas.

O questionário utilizado para a coleta de dados foi dividido em duas etapas: a primeira visava a obtenção de informações sobre o perfil socioeconômico das gestantes, enquanto a segunda consistia em 26 perguntas baseadas no Modelo de Kano. Essas questões tinham como propósito avaliar a percepção das gestantes em relação aos serviços prestados pela UBS, utilizando uma escala de cinco pontos, variando desde "Muito Satisfeito" até "Insatisfeito." As 26 perguntas foram agrupadas em quatro categorias: Recepção, Infraestrutura, Organização Administrativa e Profissionais de Saúde.

Os resultados do estudo foram apresentados em duas partes. A primeira parte descreveu o perfil socioeconômico das entrevistadas, destacando informações como idade, nível educacional e renda familiar. A segunda parte analisou a classificação dos atributos com base no Modelo de Kano, dividindo-os em categorias como Obrigatórios, Unidimensionais, Atrativos, Neutros, Reversos e Questionáveis.

Os atributos Obrigatórios incluíram o tempo de espera no atendimento e o atendimento com o odontólogo, destacando-se como requisitos essenciais para o pré-natal. Os atributos Unidimensionais compreenderam o atendimento médico e de enfermeira, refletindo a satisfação das gestantes em relação ao desempenho dos profissionais de saúde. Os atributos Atrativos, como a cordialidade na recepção e o agendamento de consultas, influenciaram positivamente a satisfação das gestantes. Os atributos Neutros envolveram a farmácia, que teve baixa utilização pelas gestantes. Os atributos Reversos, como o agendamento de exames e o contato com os Agentes Comunitários de Saúde, causaram insatisfação. Por fim, os atributos Questionáveis incluíram o contato com os Agentes Comunitários de Saúde, com respostas inconclusivas.

Os Coeficientes de Satisfação (CS) destacaram o acolhimento médico e de enfermeira como os aspectos mais satisfatórios para as gestantes. Já os Coeficientes de Insatisfação (CI) indicaram que o agendamento de exames e o contato com os Agentes Comunitários de Saúde são fontes significativas de insatisfação. Esses resultados são de grande importância para orientar estratégias de gestão na UBS, com o objetivo de aprimorar a qualidade dos serviços prestados às gestantes durante o pré-natal. Lima, Monteiro e Vasconcelos (2017)

3.2.2.2 IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK DOS PACIENTES

Os feedbacks e retornos, ao longo do tempo, consolidaram-se como elementos essenciais para a avaliação da experiência e, como resultado, para o contínuo aperfeiçoamento da qualidade dos serviços. As características que permeiam essa avaliação, tais como a segurança do paciente, a eficácia clínica e a

experiência do cliente, surgem como elementos decisivos na determinação do conceito de qualidade. Essas dimensões, que são intrinsecamente interligadas, refletem um entendimento abrangente de como os serviços de saúde são percebidos e avaliados, influenciando, assim, o aprimoramento contínuo. Mills *et al.* (2014)

No que diz respeito ao processo terapêutico, é relevante observar que a coleta de feedbacks pode ocorrer após a execução de intervenções terapêuticas, contemplando tanto respostas qualitativas quanto quantitativas. Através desses feedbacks, torna-se evidente a conexão direta entre a satisfação do paciente e a qualidade dos serviços prestados. Lupu (2014)

A avaliação por meio de feedbacks se concentra predominantemente nas percepções e opiniões dos pacientes sobre os cuidados que receberam. Assim, essas pesquisas surgem como a principal e, em muitos casos, a única fonte viável de informações para a obtenção desse retorno essencial. Na área da assistência médica geral, um amplo espectro de domínios que compõem a experiência do paciente tem sido identificado e refinado por meio do trabalho do consórcio CAHPS (Consumer Assessment of Healthcare Providers and Systems). Esses domínios incluem aspectos cruciais, como comunicação, acessibilidade à organização de serviços de saúde, coordenação eficaz dos cuidados, compreensão e conhecimento por parte do paciente, habilidades de autogestão, a qualidade da equipe médica e administrativa, o fornecimento de cuidados preventivos pediátricos e a satisfação geral dos pacientes com o atendimento recebido.

O Quadro 2 a seguir, apresenta exemplos de perguntas que pertencem a esses domínios. É importante notar que muitos desses domínios e perguntas podem ser aplicados no contexto dos cuidados de saúde bucal com poucas ou nenhuma modificação, adaptando-se assim de forma eficaz para avaliar a experiência do paciente nesse cenário específico. Essa abordagem abrangente e adaptável é fundamental para garantir que a qualidade dos cuidados de saúde, independentemente da especialidade, seja avaliada de maneira significativa e que os profissionais de saúde possam se esforçar para aprimorar a experiência de seus pacientes. Karimbux *et al.* (2023)

Quadro 2 — Domínios e itens de pesquisa comumente usados para medir a experiência do paciente em cuidados médicos

| | |
|-------------------------------------|---|
| Comunicação | Durante a sua visita mais recente, o prestador ouviu você com atenção? |
| Acesso Organizacional | Quando você entrou em contato com o consultório deste provedor para marcar uma consulta para os cuidados de que precisava imediatamente, com que frequência você conseguiu uma consulta assim que precisou? |
| Integração de Cuidados | Durante a sua visita mais recente, este prestador parecia informado e atualizado sobre os cuidados que recebeu de outros prestadores? |
| Conhecimento do Paciente | Como você classificaria o conhecimento que este fornecedor tem de você como pessoa, incluindo valores e crenças que são importantes para você? |
| Auto Gerenciamento | Durante a sua visita mais recente, alguém no consultório deste prestador lhe perguntou se há coisas que dificultam o cuidado da sua saúde? |
| Equipe do escritório | Pensando na sua visita mais recente, a equipe do escritório deste provedor foi tão prestativa quanto você achou que deveria ser? |
| Cuidados Preventivos Pediátricos | Durante a visita mais recente do seu filho, você e alguém do consultório deste provedor conversaram sobre metas específicas para a saúde do seu filho? |
| Avaliação geral | Qual é a probabilidade de você recomendar este provedor para sua família e amigos, usando um número de 0 a 10, onde 0 não é nada provável e 10 é muito provável? |

Fonte: Karimbux *et al.* (2023).

4 DISCUSSÃO

A administração financeira desempenha uma função crucial na operação eficaz e na continuidade de organizações, abrangendo a alocação de recursos, supervisão financeira, escolhas estratégicas e avaliação de riscos. Nesse cenário, autores apresentam perspectivas variadas sobre a administração financeira, proporcionando uma visão abrangente de como ela influencia distintos cenários. Os autores Holden, Adam e Thomson (2020) e Moreira *et al.* (2022) proporcionam uma análise abrangente dos desafios que os profissionais da odontologia enfrentam diante do crescente impacto de interesses comerciais em sua prática. Ambos reconhecem o evidente conflito entre os princípios tradicionais da odontologia, que se fundamentam no profissionalismo e no compromisso com os interesses dos pacientes, e a dinâmica do cenário clínico atual, que exige uma abordagem mais orientada para o lucro do negócio. O que difere é que Holden, Adam e Thomson (2020) salienta a necessidade de equilibrar o profissionalismo com a integração de práticas de gestão, enfatizando a preservação da integridade da prática. Por sua vez, Moreira *et al.* (2022) concentra-se na aplicação prática da gestão, delineando fatores específicos que desempenham um papel crucial na eficiência operacional e no sucesso financeiro das clínicas odontológicas. Em suma, essas obras evidenciam a complexidade da prática odontológica contemporânea, na qual os profissionais enfrentam o desafio de manter padrões éticos, ao mesmo tempo em que adotam práticas de gestão eficazes para assegurar a prestação de serviços de qualidade aos pacientes. Essa discussão sublinha a importância de encontrar um equilíbrio adequado entre o profissionalismo e a gestão, um equilíbrio essencial para o êxito profissional e para a preservação da valores da prática odontológica.

O controle de custos em clínicas odontológicas é essencial para o sucesso profissional e a qualidade dos serviços. Uma gestão financeira eficaz, que supervisiona e gerencia custos adequadamente, assegura margens de lucro saudáveis. Isso não apenas mantém a saúde financeira da clínica, mas também possibilita investir em tecnologia, capacitação da equipe e melhoria das instalações, resultando em serviços de alta qualidade para os pacientes. Portanto, a gestão financeira e o controle de custos são cruciais para o êxito e a excelência na prática odontológica. Os autores Moreira *et al.* (2022) e Correia (2012) convergem ao destacar a importância da gestão financeira e do planejamento como fatores determinantes para o sucesso na prática odontológica, embora adotem abordagens e ferramentas ligeiramente diferentes. Moreira *et al.* (2022) salienta a necessidade de uma análise aprofundada dos aspectos financeiros, que inclui a avaliação das margens de lucro, dos demonstrativos de resultados, do fluxo de caixa e dos custos por hora clínica, todos essenciais para alcançar o sucesso profissional e financeiro.

Esses fatores não apenas promovem a eficiência operacional, mas também garantem a entrega de serviços de alta qualidade aos pacientes. Por outro lado, Correia (2012) enfatiza a relevância do orçamento como uma ferramenta central no planejamento e controle financeiro. O orçamento não só fornece informações valiosas para os gestores, mas também serve como um motivador para os colaboradores. Ambos os textos realçam a importância de integrar com sucesso abordagens financeiras e estratégicas a fim de alcançar a excelência na prática odontológica. Essa integração é considerada fundamental, desde o início da carreira até a sua maturidade, e demonstra que a gestão eficaz desempenha um papel importante no desenvolvimento profissional e na qualidade do atendimento prestado aos pacientes na odontologia.

Neste trabalho, a administração dos custos em clínicas odontológicas, com um enfoque específico na diferenciação entre custos fixos e variáveis. Investiga-se minuciosamente o impacto desses custos na eficácia operacional, nas margens de lucro e na qualidade dos serviços oferecidos. Além disso, estratégias destinadas a otimizar a administração de custos, com o objetivo de alcançar a estabilidade financeira e a continuidade bem-sucedida das clínicas. Este tema é de suma importância para os profissionais de saúde que almejam aprimorar a gestão de suas clínicas, garantindo ao mesmo tempo serviços de elevada qualidade e uma base financeira sólida. Os autores Rédua *et al.* (2020), Correia (2012) e Lupu (2014) realçam de maneira enfática a importância fundamental da gestão financeira no contexto da prática odontológica. A compreensão da distinção entre custos fixos e variáveis, tal como discutido por Rédua *et al.* (2020), constitui o ponto de partida essencial para a tomada de decisões firmes e estratégicas no âmbito financeiro. E Correia (2012) reforça a intrincada gestão dos custos fixos, devido ao compromisso de longo prazo associado a essas despesas, tais como a aquisição de equipamentos e infraestrutura. Em contrapartida, Lupu (2014) apresenta uma solução prática ao sugerir a contratação de profissionais contábeis especializados. A orientação profissional especializada em contabilidade desempenha um papel crucial na gestão financeira, auxiliando os profissionais da odontologia na otimização de seus recursos, na abordagem das complexidades econômicas e na promoção da sustentabilidade de longo prazo em suas clínicas. A inserção desses elementos realça ainda mais a relevância da gestão financeira eficaz, estabelecendo-a como um componente crítico para o sucesso na prática odontológica.

A determinação das tarifas de serviços em uma clínica odontológica é uma faceta de suma importância na gestão, uma vez que apresenta impactos diretos na viabilidade financeira do estabelecimento e na oferta de serviços de elevada qualidade. A fim de estabelecer preços que sejam justos e competitivos, é imperativo que se detenha um conhecimento aprofundado do custo por hora clínica, além de

considerar a percepção de qualidade identificada pelos pacientes. Neste contexto, a análise em pauta explorará a interseção desses dois elementos e sua função preponderante na tomada de decisões de cunho financeiro e na aprimoração dos serviços odontológicos. Os autores Lupu (2014), Alves (2017), Holt (2010), Rédua *et al.* (2020) e Grec (1997) proporcionam uma análise abrangente e detalhada sobre a complexa questão da precificação de serviços odontológicos, destacando diversos elementos críticos envolvidos nesse processo. Lupu (2014) enfatiza a importância da avaliação de custos, a eficiência na administração do tempo e a compreensão do público-alvo dos pacientes como componentes fundamentais na determinação precisa dos preços dos tratamentos odontológicos. Por sua vez, Alves (2017) amplia essa perspectiva ao explorar a relação entre o preço e a qualidade dos serviços, considerando a visão dos consumidores, enfatizando que a precificação é uma ferramenta estratégica para comunicar o valor da marca. Já Holt (2010), concentra-se nas questões éticas relacionadas à precificação, ressaltando a necessidade de justificar os preços e aprimorar o diagnóstico e o tratamento como elementos cruciais desse processo. Rédua *et al.* (2020) fornece uma abordagem detalhada para calcular o custo por hora clínica, levando em consideração os custos fixos e variáveis, demonstrando como essas informações podem ser aplicadas na determinação dos preços. E Grec (1997) complementa, apresentando uma fórmula que estima o valor de procedimentos, considerando o Valor da Hora Clínica (VHC), o tempo médio despendido e os custos variáveis. Todos esses documentos vão ao encontro na compreensão de que a precificação na área odontológica é um processo complexo que exige uma análise minuciosa de diversos fatores, que abrangem desde custos e eficiência até a percepção do paciente e as questões éticas inerentes à prática profissional. Essa discussão enfatiza a importância de adotar uma abordagem estruturada e transparente na definição dos preços dos serviços odontológicos, visando assegurar que sejam justos, competitivos e sustentáveis, ao mesmo tempo em que comunicam eficazmente o valor oferecido aos pacientes.

A eficaz gestão financeira de clínicas odontológicas é altamente dependente do controle rigoroso do fluxo de caixa, uma vez que esse fator exerce um impacto significativo na avaliação do desempenho econômico e na garantia da sustentabilidade desses estabelecimentos. Nesta análise, empreende-se uma exploração detalhada da importância do fluxo de caixa, destacando o seu papel fundamental na manutenção da saúde financeira e na capacidade de realizar investimentos em recursos, bem como na melhoria da qualidade dos serviços na prática odontológica. Lupu (2014), Oliveira (2005) e Souza, Santos e Cavalcante (2021) destaca a importância crítica do gerenciamento do fluxo de caixa nas clínicas e práticas odontológicas.

Conforme Lupu (2014), o fluxo de caixa desempenha um papel central na mensuração do desempenho financeiro, possibilitando uma avaliação completa da saúde financeira da prática. Isso ocorre ao considerar todas as entradas e saídas financeiras, a gestão de recursos e a análise detalhada das receitas e despesas. O autor Oliveira (2005) A capacidade de planejar despesas com antecedência e ajustar os preços com base nas informações do fluxo de caixa é discutida no mesmo documento, ressaltando a importância de manter um equilíbrio entre custos e receitas. Por fim, Souza, Santos e Cavalcante (2021) destaca que a aplicação de instrumentos de acompanhamento do caixa é essencial para uma administração eficiente dos recursos financeiros. O documento também observa que a frequência de elaboração desses registros pode variar de acordo com as necessidades específicas do empreendedor. Em conjunto, esses textos sublinham a necessidade de monitorar, analisar e utilizar o fluxo de caixa como uma ferramenta vital na gestão financeira de clínicas odontológicas, fornecendo informações valiosas para a tomada de decisões estratégicas e a manutenção da regime financeiro da organização.

A análise de desempenho em clínicas odontológicas é essencial para avaliar a eficácia e aprimorar a qualidade dos serviços aos pacientes. Nesta discussão, a importância dessa análise na gestão clínica e na orientação de decisões estratégicas. Os seguintes artigos salientam a imperatividade do aprimoramento da qualidade dos serviços odontológicos e da eficiência no atendimento ao cliente como meios para fortalecer a competitividade das clínicas. Os Autores Levin (2003) e Costa *et al.* (2017) enfatizam a relevância dos Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) na avaliação do funcionamento das clínicas e na identificação de áreas que requerem aprimoramento. Já o autor Oliveira (2005) direciona seu enfoque para a análise SWOT, um instrumento vital na identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças nas clínicas odontológicas, o que se mostra fundamental para embasar tomadas de decisão. Porém, Fofan *et al.* (2019) introduz a metodologia 5W2H como uma ferramenta para avaliar minuciosamente pontos críticos e áreas suscetíveis de melhoria, visando aprimorar a gestão e estabelecer metas. Trazendo assim, uma solução prática para organização das estratégias. E Lima (2020) complementa e exemplifica a aplicação prática da metodologia 5W2H na resolução de questões relativas à estruturação e procedimentos, identificando áreas que demandam aprimoramento a fim de aumentar a satisfação do paciente e a eficiência clínica. Essas abordagens estruturadas almejam beneficiar tanto os pacientes quanto a eficácia operacional das clínicas, realçando a importância da análise, dos indicadores de desempenho, das metodologias e das ferramentas de gestão na busca contínua por aprimoramento e no enfrentamento dos desafios em clínicas odontológicas e na área da saúde de um modo geral.

Autores como, Alves (2017), Karimbux *et al.* (2023) e Moreira *et al.* (2022) ressaltam a extrema importância da experiência do paciente em diversos contextos, com uma ênfase especial na área de saúde e odontologia. esclarecendo a ideia de que a excelência na experiência do paciente ultrapassa a simples transação comercial, envolvendo cuidados detalhados e estratégias eficazes. Alves (2017) apresenta a noção de que uma organização que esteja alinhada em todos os aspectos, desde o aspecto visual até o atendimento ao cliente, pode conquistar a lealdade do consumidor, utilizando o exemplo do Disney Institute como prova da aplicabilidade desse conceito em diversos setores, inclusive na área da saúde. Já Karimbux *et al.* (2023), aprofunda a discussão, definindo a experiência do paciente como uma série de interações no sistema de saúde e enfatizando sua importância em elementos como consultas pontuais, comunicação eficaz e acesso a informações. Este texto destaca os benefícios de medir e relatar a experiência do paciente, como a construção de uma sólida reputação e a redução de reclamações por negligência. Por fim, Moreira *et al.* (2022) ressaltam a necessidade de os profissionais da odontologia se adaptarem às crescentes expectativas dos pacientes, que buscam valor genuíno e apreço por parte de seus dentistas. Como um todo, esses textos enfatizam que a satisfação do paciente é fundamental para o sucesso das organizações de saúde, o que se traduz em fidelização, construção de uma reputação sólida e eficiência operacional. Eles também destacam a importância de uma equipe bem gerenciada e da contínua monitorização do comportamento do consumidor para manter a relevância em mercados altamente competitivos. Portanto, reforçam a necessidade de um enfoque centrado no paciente e na experiência do paciente na área de saúde.

A experiência do cliente e os fatores que os influenciam, afetam diretamente a retenção de pacientes, a reputação da clínica e a continuidade dos negócios. Neste contexto, explora-se minuciosamente a importância da experiência do paciente e a prestação de serviços excepcionais dentro desse cenário. Os autores Oliveira (2005), Moreira *et al.* (2022), Bahadori *et al.* (2015), Karimbux *et al.* (2023) e Roger (2004) convergem em suas análises para ressaltar a significativa importância da qualidade e eficiência no contexto do atendimento odontológico, destacando a necessidade de considerar as carências e expectativas dos pacientes como elementos cruciais para o êxito na gestão do relacionamento com os consumidores na área da saúde. Oliveira (2005) enfatiza a relevância das habilidades empreendedoras na prática odontológica, sublinhando a importância de oferecer serviços que se adequem às condições financeiras dos pacientes, enquanto se assegura um resultado satisfatório. Isso ilustra a imprescindibilidade de equilibrar a qualidade da assistência prestada com uma gestão financeira eficaz. Já Moreira *et*

al. (2022) realça a avaliação da satisfação dos pacientes como uma estratégia eficiente para identificar aspectos positivos e desafios presentes nas clínicas odontológicas, com o propósito de aprimorar a qualidade dos serviços ofertados. Essa ênfase na necessidade de ouvir e compreender as necessidades e expectativas dos pacientes é uma abordagem relevante. Bahadori *et al.* (2015) foca na importância de compreender as variadas expectativas dos pacientes quando buscam serviços de saúde e ressalta o impacto da experiência do paciente na fidelização e nas decisões futuras. Essa análise destaca a importância de uma gestão proativa do processo com o intuito de proporcionar experiências positivas. Karimbux *et al.* (2023) destaca a avaliação da experiência do paciente como essencial para compreender o que é mais relevante para os pacientes em relação aos cuidados de saúde, destacando a importância das pesquisas de experiência do paciente para coletar informações que apenas os próprios pacientes podem fornecer. Por fim, Roger (2004) aborda a importância da eficiência na operação das clínicas, ressaltando que a ineficiência pode resultar em agendamentos inadequados, atrasos e insatisfação. Essa observação reforça a necessidade de garantir que as práticas operem de forma eficaz, a fim de prevenir problemas que impactam tanto os profissionais quanto os pacientes. No seu conjunto, esses textos destacam a imperiosidade de oferecer cuidados de alta qualidade, considerando as expectativas dos pacientes e assegurando a capacidade operacional, a fim de promover a satisfação do paciente e o sucesso na gestão de clínicas odontológicas e na área da saúde de forma abrangente. Esses elementos estão intrinsecamente interligados na busca por um atendimento de sucesso e centrado no paciente.

Em conjunto, os autores Lupu (2014), Fofan *et al.* (2019) e Alves (2017) enfatizam a relevância das estratégias direcionadas à melhoria da experiência do cliente no âmbito da saúde, com um foco particular na odontologia. Alves (2017) sublinha a complexidade inerente a esse desafio, reconhecendo que cada paciente carrega perspectivas singulares consigo. Para abordar essa complexidade, é sugerida uma abordagem multifacetada que inclui a participação de todas as partes interessadas, a análise da experiência do paciente e a implementação de sistemas de pesquisa. Como exemplo notável, temos o modelo "4 Chaves" da Disney, que enfatiza a adoção de rigorosos padrões de atendimento, abrangendo os pilares de segurança, cortesia, espetáculo e eficiência. Já Fofan *et al.* (2019) introduz o modelo Kano como uma estratégia para categorizar as necessidades e desejos individuais dos consumidores no contexto da saúde. Esse modelo classifica as categorias em cinco segmentos, permitindo a avaliação do impacto de elementos de produtos ou serviços na experiência do cliente. Esse modelo classifica a

qualidade em cinco segmentos, variando de "Essencial" a "Indiferente". Isso destaca a importância de compreender as expectativas individuais dos pacientes e como elementos específicos podem impactar positiva ou negativamente sua satisfação. A abordagem busca adaptar os serviços para atender às necessidades específicas dos pacientes. Por fim, (Lupu, 2014) destaca a importância do aprimoramento da qualidade nas clínicas odontológicas, com um foco no treinamento contínuo da equipe e no desenvolvimento das habilidades de comunicação. Além disso, menciona a criação de sistemas preditivos e a definição de padrões de comunicação bem delineados para antecipar uma variedade de situações e aprimorar a experiência do paciente, ao mesmo tempo em que otimiza os processos internos da clínica. Essas análises conjuntas enfatizam a necessidade de adotar abordagens abrangentes com o intuito de aprimorar a experiência do cliente no contexto da saúde, reconhecendo a singularidade de cada paciente e a implementação de rigorosos padrões de atendimento. Além disso, destacam o papel vital desempenhado pelo treinamento da equipe e pela comunicação eficaz na criação de experiências excepcionais para os pacientes, contribuindo, assim, para a excelência na prestação de serviços na área da odontologia e em outros segmentos do setor de saúde.

A importância dos feedbacks fornecidos pelos pacientes é citada na análise dos textos Mills *et al.* (2014), Lupu (2014) e Karimbux *et al.* (2023), realçando sua relevância na avaliação da qualidade dos serviços de saúde, abrangendo diversas dimensões, incluindo a segurança do paciente, a eficácia clínica e a experiência do cliente. Estas dimensões são intrinsecamente interconectadas e desempenham um papel fundamental no processo contínuo de melhoria da assistência clínica. Mills *et al.* (2014) destaca a inter-relação dessas dimensões na determinação da qualidade, ao passo que o Lupu (2014) ressalta a coleta de feedbacks após intervenções terapêuticas como uma forma direta de vincular a satisfação do paciente à qualidade dos serviços prestados. Por sua vez, (Karimbux *et al.*, 2023) enfatiza que a avaliação da experiência do paciente é frequentemente obtida por meio dessas pesquisas, enfocando a centralidade do paciente na avaliação da qualidade. Coletivamente, essas discussões sublinham a necessidade de adotar uma abordagem abrangente e flexível na avaliação da qualidade dos cuidados de saúde, possibilitando que profissionais de diversas especialidades colaborem no aprimoramento da experiência do paciente, dando destaque às percepções e opiniões destes indivíduos.

5 CONCLUSÃO

A administração financeira eficiente emerge como um pilar fundamental na gestão de clínicas odontológicas, desempenhando um papel crucial no sucesso profissional. Essa importância está intrinsecamente ligada à qualidade dos serviços prestados e à satisfação dos pacientes. A gestão financeira de uma clínica odontológica envolve uma complexa rede de variáveis críticas. Isso inclui, mas não se limita ao rigoroso controle de custos operacionais, à implementação de uma estratégia de precificação eficaz para os serviços odontológicos, e à análise minuciosa do desempenho financeiro. Esses componentes são vitais para assegurar um equilíbrio financeiro sustentável, permitindo à clínica prosperar em um ambiente competitivo e em constante mudança.

Além da gestão financeira, a excelência na experiência do paciente é igualmente prioritária. Esta dimensão tem uma influência direta e significativa na fidelização do cliente, na reputação da clínica e, conseqüentemente, no seu sucesso a longo prazo. Uma avaliação contínua e aprofundada da experiência do paciente é essencial, pois permite uma evolução constante nos padrões de serviço e na resposta às expectativas e necessidades dos clientes.

Portanto, uma gestão financeira eficaz, alinhada com uma atenção meticulosa às experiências e expectativas dos pacientes, deve ser considerada como elementos chave na estratégia administrativa de uma clínica odontológica. A integração bem-sucedida desses aspectos é crucial não apenas para o avanço profissional e o sucesso da clínica, mas também para a manutenção dos valores éticos inerentes à prática odontológica. Essa abordagem assegura que os profissionais possam oferecer serviços de alta qualidade, mantendo a sustentabilidade financeira e elevando o nível de satisfação dos pacientes, o que por sua vez, contribui para um diferencial competitivo no mercado.

REFERÊNCIAS

ALVES, Nicole L. MARKETING DE SERVIÇOS E O ENCANTAMENTO DISNEY NA VISÃO DO CONSUMIDOR. **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**, Rio Grande do Sul. 70 p, 2017.

BAHADORI, Mohammadkarim *et al.* Factors affecting dental service quality. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, v. 28, n. 7, p. 678-689, 2015.

CORREIA, Susana. Orçamentação e Controlo de Custos: Estudo de Caso. **Universidade do Minho**, Portugal. 124 p, Nov 2012.

COSTA, Elder Y S *et al.* PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO DO CUSTOMER SERVICE DE UMA INDÚSTRIA MÉDICO-ODONTOLÓGICA. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, Dez 2017.

FISCHER, J E; MARCHANT, T. Owners' insights into private practice dentistry in New South Wales and the Australian Capital Territory. **Australian Dental Journal**, v. 55. 7 p, Dez 2010.

FOFAN, Angela C *et al.* An Integrated Methodology Using PROMETHEE and Kano's Model to Rank Strategic Decisions. **Engineering Management Journal**, v. 27. 14 p, 2019.

GARBIN, Artênio J I *et al.* Marketing em Odontologia: a percepção do cliente em relação ao serviço odontológico de clínica privada. **Revista de Odontologia da UNESP**, SP, v. 37, n. 2. 6 p, 2008.

GREC, Waldir L. Honorários odontológicos: Aspectos éticos legais e econômicos. **Biblioteca Central UNICAMP**, Piracaba. 159 p, 1997.

HOLDEN, Alexander C. L.; ADAM, Lee; THOMSON, W. Murray. The relationship between professional and commercial obligations in dentistry: a scoping review. **British Dental Journal**, Reino Unido, v. 288, n. 2. 6 p, 24 Jan 2020.

HOLT, Vernon P.. Dentistry as a business: in search of the moral high ground. **Primary dental care : journal of the Faculty of General Dental Practitioners**, UK, p. 137 - 142, 2010.

KARIMBUX, Nadeem *et al.* MEASURING PATIENT EXPERIENCE OF ORAL HEALTH CARE: A CALL TO ACTION. **The Journal of EVIDENCE-BASED DENTAL PRACTICE**, USA. 11 p, Jan 2023.

KNIGHT, Phil. **A marca da Vitória**: Autobiografia do criador da Nike. Tradução Simone Lemberg Reisner. Rio de Janeiro: Sextante, 2016. 382 p. Tradução de: Shul dog.

LAS CASAS, Alexandre L. Administração de marketing: conceitos, planejamento e

aplicações à realidade brasileira. **Atlas**, São Paulo. 552 p, 2008.

LETIC, Anka; GAVRILOVIC, Vuk; GAVRILOVIC, Ivana. Behavioral Economics in Dentistry. **OHDM**, Italy, v. 13, n. 04. 9 p, nov 2014.

LEVIN, Roger. The business of dentistry. **The Journal of the American Dental Association**, v. 134, n. 5. 2 p, MAI 2003.

LIMA, Alessandra; MONTEIRO, Luciano; VASCONCELOS, Cleiton . AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: ANÁLISE DAS USUÁRIAS DE UMA UNIDADE DE ATENÇÃO BÁSICA COM BASE NO MODELO DE KANO. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde - RGSS**, Sergipe, v. 6, n. 1. 51 p, 2017.

LIMA, Luanda R R. Gestão da Qualidade: Um Estudo de Caso em um Setor de Ortopedia no município do Estado de Alagoas. **Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção PPGEF UFPE – Universidade Federal de Pernambuco UFPE**, Pernambuco, 2020.

LUPU, Iulian. The importance of control elements in dental office management. **Rev Med Chir Soc Med Nat Iasi**, Iasi, v. 118, n. 2, p. 520-3, Jun 2014.

MILLS, Ian *et al.* Patient-centred care in general dental practice: a systematic review of the literature. **BMC Oral Health**, Reino Unido, v. 14, n. 64. 13 p, Jun 2014.

MOREIRA, Heitor R *et al.* Gestão financeira eficiente para dentistas recém-formados: revisão integrativa de literatura. **Brazilian Journal of Health Review**, Curitiba, v. 5, n. 6. 11 p, Dez 2022.

OLIVEIRA, Luciana A. Uso de contabilidade e finanças pelos cirurgiões dentistas na gestão da atividade profissional: um estudo exploratório. **FECAP - Faculdade Escola de Comércio Álvares Penteado**, São Paulo. 125 p, 2005.

PRICE, Christian T. Implementação de planejamento estratégico: Estudo de consultório odontológico. **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**, Porto Alegre. 63 p, 2009.

ROGER, Levin. The correlation between dental practice management and clinical excellence. **J Am Dent Assoc**, USA, v. 135, p. 345-346, mar 2004.

RÉDUA, Renato B *et al.* Gestão financeira, organização e marketing do consultório odontológico. **Full Dent. Sci**, Brasil, v. 11, n. 44, p. 7-14, 2020.

SOUZA, Geysa L; SANTOS, Ruth H; CAVALCANTE, Zuila P. Os efeitos da aplicação do fluxo de caixa na gestão de empresas do ramo odontológico. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 6. 13 p, 23 Jun 2021.