

# **Gestão de consultórios e clínicas odontológicas na cidade de Vitória: um mapeamento para entender as necessidades dos gestores**

**Marcia Sales** (UFES) - marciasales05@uol.com.br

**Carlos Roberto Vallim** (UFES/FGV-RJ) - vallim.ufes@gmail.com

**Sabrina Sobrinho Barcellos** (UFES) - sobrinho.sabrina@hotmail.com

**Ivone Fiorin** (UFES) - ivone\_fiorin@hotmail.com

## **Resumo:**

*O presente estudo tem como objetivo conhecer quais ferramentas gerenciais contábeis são conhecidas e usadas pelos gestores de consultórios odontológicos e clínicas odontológicas na Cidade de Vitória-ES buscando conhecer, como os profissionais tomam suas decisões. Para tal, buscou-se especificamente efetuar o levantamento das ferramentas gerenciais relevantes utilizadas no contexto odontológico bem como dos cirurgiões dentistas que atuam como gestores na respectiva cidade. Assim, o estudo está focado em identificar o grau em que as ferramentas gerenciais contábeis são conhecidas e aplicadas pelos gestores de consultórios odontológicos e clínicas odontológicas. A percepção inicial é que muitos dos problemas enfrentados no dia a dia pelos mesmos ocorrem por falta de conhecimento de Gestão dos profissionais e da pouca flexibilidade em relação às formas de gerenciar o consultório. O trabalho possibilita inferir que a grande maioria dos profissionais não está qualificada para a gestão dos seus consultórios e/ou clínicas. A falta de oferta de disciplinas de gestão pelos cursos de odontologia na região, não contribui para a formação de gestores odontológicos e os profissionais não complementaram seus estudos com formação de conteúdo específico de gestão, mantendo-se portanto, com conhecimento menor que básico sobre temas gerenciais, situação que os mantém em condição desfavorável, se comparados à gestores de outras áreas, pois para gerenciar uma empresa existe uma necessidade de conhecimento que ultrapassa o técnico-científico-legal.*

**Palavras-chave:** *Gestão. Ferramentas Gerenciais. Odontologia.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

## **Gestão de consultórios e clínicas odontológicas na cidade de Vitória: um mapeamento para entender as necessidades dos gestores**

### **Resumo**

O presente estudo tem como objetivo conhecer quais ferramentas gerenciais contábeis são conhecidas e usadas pelos gestores de consultórios odontológicos e clínicas odontológicas na Cidade de Vitória-ES buscando conhecer, como os profissionais tomam suas decisões. Para tal, buscou-se especificamente efetuar o levantamento das ferramentas gerenciais relevantes utilizadas no contexto odontológico bem como dos cirurgiões dentistas que atuam como gestores na respectiva cidade. Assim, o estudo está focado em identificar o grau em que as ferramentas gerenciais contábeis são conhecidas e aplicadas pelos gestores de consultórios odontológicos e clínicas odontológicas. A percepção inicial é que muitos dos problemas enfrentados no dia a dia pelos mesmos ocorrem por falta de conhecimento de Gestão dos profissionais e da pouca flexibilidade em relação às formas de gerenciar o consultório. O trabalho possibilita inferir que a grande maioria dos profissionais não está qualificada para a gestão dos seus consultórios e/ou clínicas. A falta de oferta de disciplinas de gestão pelos cursos de odontologia na região, não contribui para a formação de gestores odontológicos e os profissionais não complementaram seus estudos com formação de conteúdo específico de gestão, mantendo-se portanto, com conhecimento menor que básico sobre temas gerenciais, situação que os mantém em condição desfavorável, se comparados à gestores de outras áreas, pois para gerenciar uma empresa existe uma necessidade de conhecimento que ultrapassa o técnico-científico-legal.

**Palavras-chave:** Gestão. Ferramentas Gerenciais. Odontologia.

**Área Temática:** Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

### **1 Introdução**

O mercado de trabalho do cirurgião-dentista (CD) apresenta sinais de saturação, conforme elucidam Oliveira e Oliveira (1999). Percebe-se por meio desta pesquisa que essa afirmação retrata bem a realidade da região estudada, pois são 4975 CD registrados no Conselho Regional de Contabilidade do Espírito Santo (CRO/ES), sendo desses, 1783 em Vitória, o que resulta numa proporção de um dentista para cada 17579 moradores. Segundo o Conselho Federal de Odontologia (CFO), existem quatro cursos de odontologia no Espírito Santo, com capacidade para formar um total de 200 profissionais por ano, sendo esses cursos, três em Vitória e um em Vila Velha. Em virtude do aumento da concorrência, surge ao CD, segundo Oliveira (2005), a necessidade da gestão estratégica de sua atividade profissional bem como tratar o consultório tal qual uma empresa.

Cardoso (2012) assegura ser aceito pelo senso comum, sem questionamentos, que fatores como criatividade e capacidade de empreender são requisitos necessários e suficientes para o sucesso de qualquer negócio. Cientificamente, Quandt (2009), afirma que a capacidade de aprendizagem e o empreendedorismo surgem como elementos facilitadores para que tais organizações alcancem inovação, corroborando com Cardoso (2012) quando esse afirma que as práticas gerenciais surgem como elementos sustentadores do sucesso organizacional. Nesse sentido, o presente estudo busca apurar quais são as práticas gerenciais utilizadas no meio odontológico, práticas essas que seriam os referidos elementos sustentadores do sucesso organizacional. Ainda de acordo com Cardoso (2012), existe uma necessidade iminente de adoção de práticas gerenciais formais, estruturadas e estratégicas para garantir sustentabilidade do sucesso organizacional, facilitando assim, a gestão do negócio.

Em concordância com o exposto por esses autores, deve-se considerar o pensamento de Garbin et al (2008), pois apontam para o fato de o mercado de trabalho tornar-se cada vez mais competitivo no ramo odontológico. Cardoso (2012) evidencia ainda que o controle e as tomadas de decisões dos gestores são municiadas, mais pela experiência prática adquirida do que em análise de indicadores e indica como desdobramento da necessidade de maiores conhecimentos gerenciais por parte dos CD, o fato dos proprietários de clínicas odontológicas serem, em boa parte, os próprios “odontólogos”, ou seja, assumem ao mesmo tempo duas diferentes funções na organização e o fazem de acordo com os sinais e conveniências do ambiente. Assim, elucida Oliveira (2005) a gestão é realizada independentemente da consciência que o CD tenha sobre os processos envolvidos, situação que confirma a necessidade da oferta de ferramentas práticas, aplicáveis e eficazes para os mesmos, pois além das incertezas tecnológicas e de mercado, as empresas precisam superar barreiras internas que dificultam as atividades inovadoras, finaliza Quandt (2009). No entanto, Motta (2000), sugere que além desses fatores, existem os que são altamente influentes à empresa: a baixa capacidade para gerir os negócios.

Neste contexto, o presente estudo traz como problema de pesquisa: Qual o grau de conhecimento de gestão empresarial e ferramentas utilizadas pelos gestores no processo decisório de consultórios e clínicas odontológicas na cidade de Vitória/ES?

Posta essa questão, o mesmo tem como objetivo geral identificar o grau de conhecimento de gestão empresarial dos gestores em odontologia e ferramentas que eles utilizam no apoio ao processo de tomada de decisão.

Para tanto, tem-se como objetivos específicos:

- a) Efetuar o levantamento dos cirurgiões dentistas que atuam na Grande Vitória;
- b) Aplicar questionário, via e-mail, aos referidos dentistas;
- c) Evidenciar como os mesmos tomam suas decisões; e
- d) Identificar as ferramentas gerenciais usadas, bem como as necessidades que os gestores de consultórios e clínicas odontológicas possuem diante da gestão de seus consultórios e/ou clínicas.

Assim, esse estudo tem seu foco no grau em que as ferramentas gerenciais contábeis são conhecidas e aplicadas pelos gestores de consultórios e clínicas odontológicas em suas decisões gerenciais bem como em outras possíveis necessidades desses visando apresentar um mapa das práticas gerenciais conhecidas e utilizadas pelos gestores do referido mercado e outras.

Esse estudo se justifica pela utilização do mesmo para identificar as deficiências de práticas gerenciais e apontar as necessidades de aperfeiçoando e formação dos profissionais odontológicos, proporcionando melhor aplicação técnica na carreira uma vez que muito embora os cirurgiões dentistas estejam tecnicamente bem preparados, poucos sabem como calcular seus custos operacionais, conforme exposto por Oliveira e Oliveira (1999). As principais interferências a serem feitas no dia a dia do consultório, são apontadas por Cardoso (2012) como a formação de preços, promoções e descontos, os investimentos em marketing e as condições de pagamento, sendo as mesmas diretamente relacionadas ao papel das ferramentas gerenciais a serem identificadas e apontadas por esse trabalho. A presente pesquisa pretende ainda auxiliar o CD na otimização de sua produtividade através do conhecimento e aplicação de ferramentas gerenciais ainda não utilizadas por esses.

Esse estudo está estruturado em cinco sessões, iniciando-se com o exposto nessa introdução, seguido pelo referencial teórico na sessão dois, contendo conceitos e a literatura utilizada. Na sessão três, é apresentada a metodologia empregada, seguida pela apresentação e análise de dados na sessão quatro e, por fim, as considerações finais apresentadas na sessão cinco.

## 2 Referencial Teórico

De acordo com o cirurgião dentista Carlos Eduardo do Amaral (2003), o estudo epidemiológico SBBrazil (Saúde Bucal Brasil), traçou um dos mais amplos diagnósticos do perfil de saúde bucal dos brasileiros e constituiu a base para a implementação das principais estratégias propostas no Brasil Sorridente. Entre as conclusões, a análise apontou que o declínio da cárie dentária na população infantil vem ocorrendo de forma desigual na população brasileira.

Diante do exposto, infere-se que há uma tendência de crescimento de oportunidades nesse mercado profissional, no entanto, para obter sucesso nos negócios, os empresários necessitam de informações para a tomada de decisão e, para tal, necessitam buscar conhecimento para gerenciar o negócio ou contratar profissionais que possam subsidiar essa tarefa, com informações e ações adequadas para maximizar a riqueza e minimizar custos e riscos. O crescimento do número de novas empresas e a melhora da taxa de sobrevivência são fatores que tendem a contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país pontuando, nesse caso específico, a saúde odontológica.

O objetivo de uma organização no setor privado, em uma economia competitiva, em concordância com a afirmação de Figueiredo (1995), é obter o maior lucro possível desde que esse não seja inconsistente com o crescimento a longo prazo da companhia e, com os padrões éticos da sociedade. As diversas causas que fazem com que pequenas e médias empresas encerrem suas atividades logo no período inicial de sua vida, afirma Krom (2004) tem levado organismos públicos, privados e estudiosos a analisá-las para tentar informar à sociedade de novos empreendedores qual o melhor caminho a percorrer.

Considerando a ideia apresentada por Fernandes (2004), independentemente do tamanho e do setor em que está inserida, uma empresa é o reflexo das decisões do seu gestor, observa-se, dessa forma, a implicação da Gestão Empresarial na organização, sendo esse assunto atual e de importância para as empresas pois busca alinhar propósitos, pessoas e processos através de decisões, atividades, recursos e informações. A gestão empresarial e a controladoria estão envolvidas com a busca da eficácia organizacional e para alcançá-la é preciso que sejam definidos modelos capazes de conduzir gestores e, conseqüentemente, as organizações ao cumprimento de sua missão. Sob essa perspectiva, a gestão bem-sucedida leva à diferenciação competitiva de uma empresa.

A base de sustentação de um sistema de decisão é a informação, que deve ser bem preparada e difundida para todos os interessados. Um sistema de informação construído por indicadores fidedignos é apresentado por Fernandes (2004), como uma ferramenta que certamente contribui para um gerenciamento eficaz e impulsiona a empresa a ser uma boa competidora, com estrutura para ofertar produtos e/ou serviços, satisfazendo às necessidades do mercado enquanto remunera o capital. A tomada de decisões dentro do âmbito empresarial consiste na escolha da opção que melhor condiga com seus interesses.

Toda e qualquer atividade de uma empresa é administrada com base em informações, cuja elaboração segue caminhos formais ou informais. Há empresas que documentam todo o processo e os resultados, e há aquelas que trabalham de maneira informal, sem estabelecer um histórico das experiências e aprendizados para respaldar o gerenciamento futuro. No caso em que os caminhos são informais, a tomada de decisão pode ser bastante prejudicada pela baixa qualidade da informação, já que o processo de elaboração desta pode ser falho e não permitir identificação eficaz do problema. Uma informação errada pode levar a uma decisão errada. (FERNANDES 2004, p.9)

Considerando o processo de tomada de decisão das organizações, as atividades desenvolvidas por elas devem estar sintonizadas com seus objetivos maiores sendo necessário que sejam planejadas e controladas visando atingir objetivos determinados e resultados

específicos. Para tanto, conforme aponta Vieira (2008), pode-se contar com o uso de ferramentas contábeis que, uma vez que sejam usadas adequadamente, permitem estimular as operações realizadas pela empresa facilitando a análise e decisão do comprometimento de recursos financeiros e sociais. O autor afirma ainda que atitudes empreendedoras e ferramentas gerenciais, podem fornecer ao gestor uma visão holística da empresa, bem como possibilitar decisões que afetam direta e indiretamente a saúde financeira do empreendimento.

As ferramentas gerenciais são escolhidas a partir do planejamento a longo prazo bem como do curto prazo e a sua função, de acordo com Oliveira (2001), é assegurar a eficácia empresarial por meio da análise de todos os elementos antes da implementação do negócio. Sendo assim, o gerenciamento através dos recursos fornecidos por Contabilidade e Finanças é posto por Oliveira (2005) como aquele que visa ao aproveitamento máximo dos recursos através de um conjunto de processos de planejamento, organização, direção, distribuição e controle. Nesse sentido, Dornelas (2012) enfatiza que:

Negócios criados sem planejamento são empresas conhecidas como “estilo de vida” nas quais os empreendedores não têm visão clara de crescimento e de como será a empresa daqui a 5, 10, 20 anos. Por isso, ao se estabelecer um objetivo de crescimento para um negócio, seja em relação à receita, lucro, número de clientes, participação de mercado etc., fica mais evidente a necessidade de se planejar cada passo que será dado para que o objetivo seja atingido. (DORNELAS 2011, p.11)

O Plano de negócios, elucida Dornelas (2011), é uma ferramenta gerencial que tem como propósito definir e delinear os objetivos e estratégias de atuação para o futuro, sendo utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, podendo ser em estágio inicial ou já em funcionamento há algum tempo. Acrescente que o referido plano, ainda de acordo com Dornelas (2011), se trata de um guia para a gestão estratégica e pode ser usado como uma ferramenta de auxílio no processo de planejamento que permitirá ao gestor uma visão geral de todo o funcionamento da empresa possibilitando definir os objetivos específicos de cada área. Com os objetivos traçados, tem-se a necessidade de um Plano Estratégico, que trata, segundo Horngren (1991), da formulação de estratégias que determinem rumos ou formas de atingir objetivos. Complementando essa afirmação, Atkinson et al. (1999) definem o Plano Estratégico como sendo em resumo, o processo de analisar uma organização sob vários ângulos, definindo seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações concretas. Ainda segundo o autor, a estratégia deverá desdobrar-se também indicando as *competências organizacionais*, ou seja, quais são as capacidades coletivas possuídas, ou que precisam ser desenvolvidas para alcançar a visão da empresa. Horngren (1991) esclarece que a estratégia precisa ser constantemente reavaliada e reformulada, pois o processo todo – formulação e implementação – não é construído apenas apoiado em questões concretas, mas é produto de mecanismos altamente complexos. Isso é importante visto que esses mecanismos envolvem contextos dentro e fora da organização, imprevisíveis, muitas vezes.

Também como parte preponderante da gestão, existe o Plano Orçamentário, que trata do planejamento e controle das entradas e saídas de dinheiro da empresa. Atkinson et al. (1999) afirmam que neste ambiente competitivo em que as empresas se encontram, o planejamento orçamentário torna-se ferramenta crucial para o seu crescimento no mercado. O mesmo é conceituado por Oliveira (2007) como um processo administrativo que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com o objetivo de alcançar um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente. Para isso necessita considerar a estrutura organizacional de toda a empresa e a melhor interação dessa com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis. Assim, todas as áreas da empresa precisam estar envolvidas

para que o planejamento orçamentário cumpra a função de ser uma ferramenta para prever e evitar armadilhas financeiras futuras.

Destaca-se também com valorosa atuação na gestão das organizações, o *benchmarking*. Diversas definições podem ser identificadas na literatura para essa ferramenta, segundo a *International Benchmarking Clearinghouse* (IBC), é definido como um processo sistemático e contínuo de medida e comparação das práticas de uma organização com as das líderes mundiais, no sentido de obter informações que as possam ajudar a melhorar o seu nível de desempenho (PUCRS, 2003). É importante ressaltar ainda, que, o benchmarking proporciona outros tipos de benefícios à empresa uma vez que promove a análise introspectiva e leva a um maior conhecimento do meio em que se insere (IAPMEI, 2004).

Em conformidade com Santarém Augusto (2014), há que se lembrar ainda como ferramenta, a Gestão de Custos, considerada por esse, um instrumento essencial para a eficiência da organização e conhecer melhor os custos, saber gerenciá-los e identificá-los é uma condição para a sobrevivência da empresa. Holanda (2006) defende que os custos assumem uma importância categórica em qualquer negócio e as empresas, enfrentam dificuldades para determinar o preço de seus produtos ou serviços, visto que o preço sofre grande influência do mercado. No entanto, existem outros fatores que influenciam na formação do preço de venda, e os mesmos devem ser considerados e incorporados aos preços dos produtos a serem ofertados ao mercado. Com relação à apropriação de custos, seria adequado o uso do custeio por absorção, por ser aquele que Leone (2000) define como o que inclui todos os custos diretos e indiretos. Por esse custeio são atribuídos ao produto os custos vinculados diretamente ao mesmo e ainda são repassados a ele os custos indiretos referentes às tarefas e esforços vinculados indiretamente ao produto. Rego et al. (2010) afirmam que a gestão de custos tem se mostrado imprescindível nas empresas que procuram obter vantagem competitiva, sendo de grande importância o controle dos custos, pois preço está relacionado à custo e é preciso definir o critério de precificação mais rentável e que mantenha a empresa em posição favorável no mercado. Iudícibus (2000) afirma que a contabilidade de custos oferece subsídios para solucionar problemas como nível de atividade, rentabilidade por produto, preço adequado e redução de custos.

Outro importante instrumento de análise financeira que não se pode abrir mão é a Demonstração de Fluxo de Caixa. De acordo com Silva et al. (2005), ela possibilita o planejamento, a organização, a colocação e o controle dos recursos financeiros da empresa em um determinado período. Essa demonstração ainda assume um importante papel no planejamento das empresas e segundo Friedrich (2005) através dela será possível adotar medidas que possibilitam a boa gestão de seus recursos, evitando desta forma problemas de liquidez e insolvência, que são a maior ameaça à contabilidade das empresas. Visto assim, essa passa a ser, juntamente com as demais demonstrações contábeis, um grupo de sinalizadores que de acordo com Silva et al. (2005) produzirá informações da saúde financeira da empresa.

Não menos importante, enquanto ferramenta gerencial, a gestão de compras assume segundo Silva (2008), um papel estratégico para as organizações e seus objetivos: controlar custos, assegurar a economia e contribuir para o lucro, devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa como um todo.

### **3 Metodologia**

Optou-se por uma pesquisa inicialmente exploratória, por meio de análise de documentos, chamado por Bardin (2002), de leitura flutuante, que teve como objetivo o levantamento bibliográfico e embasamento teórico quanto às ferramentas de gestão que a literatura atribua como possíveis de serem aplicadas a organizações do ramo da odontologia, seus modelos de tomada de decisão e possíveis necessidades no mercado como um todo.

Em seguida, a presente pesquisa utilizou-se da aplicação de questionários aos gestores para, então, os mesmos apontarem o grau de conhecimento sobre as referidas ferramentas e o quanto cada uma é utilizada. O questionário aplicado contém perguntas objetivas, sendo os mesmos, no primeiro momento enviados aos Cirurgiões Dentistas da cidade de Vitória/ES através de mala direta eletrônica e em segundo momento, após 8 dias, buscando ampliar o número de respondentes, foram feitos contatos presenciais e telefônicos, reforçando o convite à colaboração no presente trabalho e solicitando e-mails para envio do questionário aos que não haviam recebido anteriormente. Esse contato configurou aproximadamente 19% das respostas. Em um universo de 1783 Cirurgiões Dentistas da cidade de Vitória, obtivemos uma amostra de 338 respondentes.

O questionário foi dividido em três grupos distintos de perguntas correlacionadas entre si com o intuito de identificar as diversas faces do profissional. Para tal, o primeiro grupo de perguntas versou sobre o tempo de formado do cirurgião dentista e o tempo que o mesmo atua como gestor de consultório ou clínica odontológica; se o seu negócio odontológico se classifica em pessoa física ou jurídica, clínica ou consultório e o faturamento médio dos mesmos. No segundo grupo, trabalhou-se os seguintes questionamentos:

- 1) Em qual nível o seu curso de odontologia ofereceu conteúdo de gestão/administração de consultório/clínica?
- 2) Você participou de alguma formação na área de gestão após sua graduação (*workshop*, palestras, seminários, outros)?
- 3) Sobre as ferramentas/instrumentos abaixo, qual o seu grau de conhecimento e de uso das mesmas nos seus consultórios? (cálculo de tributos, registro contábil, elaboração da folha de pagamento, análise das demonstrações contábeis, formação do preço dos serviços prestados, decisões com base no custeio variável, gestão de compras, análise de mix de serviços, planejamento tributário, marketing, análise Dupont, nota fiscal eletrônica, SPED, gestão de custos, declaração de IRPJ, custeio ABC, gestão de fluxo de caixa, controle de carteira de recebíveis, *benchmarking*, plano de negócio, planejamento orçamentário, planejamento estratégico).

Após essa reflexão sobre o conhecimento e uso/aplicação das ferramentas e instrumentos gerenciais, compondo o terceiro grupo, perguntou-se:

- 4) Em percentuais, para sua satisfação, em quanto precisa aumentar o lucro de seu consultório/clínica? Em sua opinião, o que falta para aumentar o faturamento nos consultórios/clínicas odontológicas?
- 5) Quem gerencia seu consultório/clínica e como toma as decisões?

Gerou-se um vasto campo a ser explorado a partir dos dados obtidos das respostas às indagações anteriormente expostas.

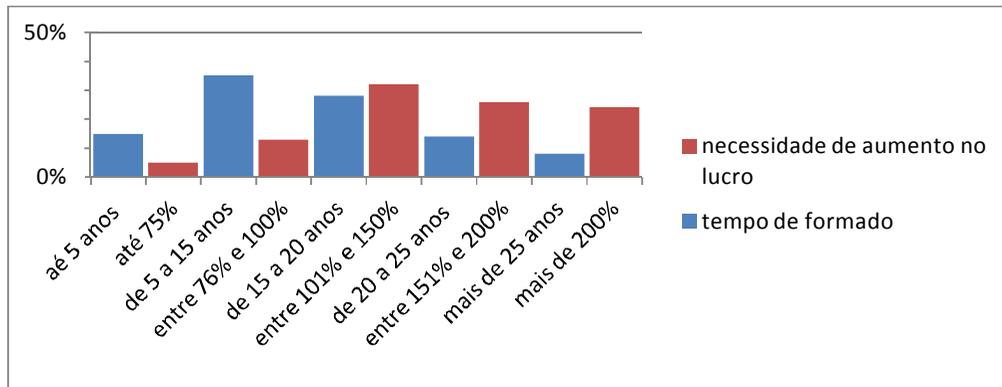
#### **4 Apresentação e Análise dos Dados**

Para atender ao objetivo proposto, tornou-se fundamental a análise das semelhanças e dessemelhanças entre as respostas, ou seja, a avaliação das relações entre as respostas obtidas e o grau de similaridade ou disparidade entre elas.

Para tal, optou-se pelo agrupamento das questões em três grupos, sendo que o primeiro contém questões que englobam o tempo de formação e a satisfação com o resultado financeiro, o segundo abrange as questões referentes ao conhecimento e à aplicação das ferramentas e instrumentos gerenciais e por fim o terceiro grupo engloba a origem das informações muniadoras de decisão e o entendimento dos gestores do que necessita ser feito para aumentar o faturamento nos consultórios/clínicas odontológicas. A referida análise se mostrou basilar para o entendimento do resultado encontrado.

A Figura 1 apresenta uma escala de 1 a 10 que reflete os percentuais de profissionais respondentes à presente pesquisa.

Figura 1 – Relação entre o tempo de formação e a satisfação com o resultado financeiro

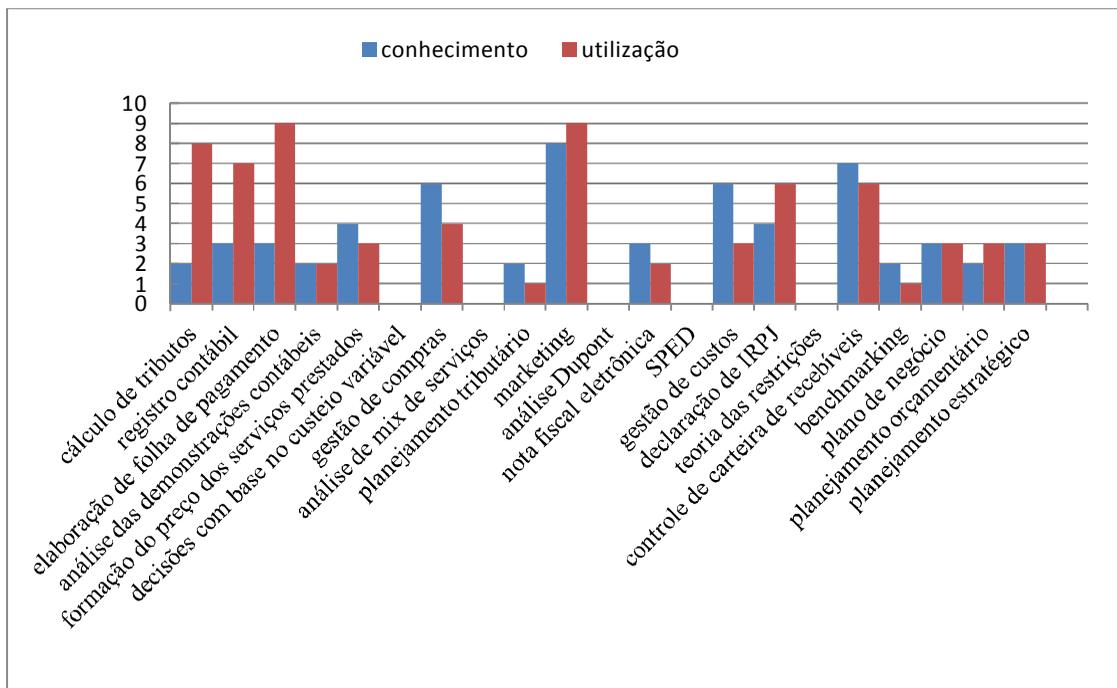


Fonte: elaborado pelos autores

Quando analisado globalmente o item satisfação financeira, tem-se que o mesmo apresenta uniformidade, não sendo possível identificar um grupo que seja mais ou menos satisfeito que outro, apresentando no geral um nível altíssimo, entretanto, observa-se que o nível de insatisfação cresce com o tempo e se estabiliza em meados da carreira, não sendo possível inferir a causa dessa estabilidade.

Os profissionais entre 5 e 20 anos de formados são a maioria no mercado seguidos pelos de até 5 anos e de 20 a 25 anos, a faixa com mais de 25 anos é bem reduzida indicando uma tendência ao afastamento da profissão depois de alguns anos de atuação, percepção possível pela realidade do número de profissionais entrantes no mercado ser equiparado ao de profissionais com mais tempo de atuação no mercado. Essa situação pode ser equiparada à mortalidade da empresa.

Figura 2 – Relação entre o conhecimento e aplicação das ferramentas gerenciais pelos dentistas



Fonte: elaborado pelos autores

Tomando como base a Figura 1 onde mais de 80% dos respondentes indicam percentuais acima de 100% de necessidade de aumento de lucros, situação que traduz a insatisfação com o resultado financeiro, entende-se que o mapa usado pelos gestores se mostra equivocado, o que se pode inferir ainda pelo grau de conhecimento e utilização das ferramentas e instrumentos gerenciais (Figura 2), tanto um quanto o outro ponto, se mostrou com baixo coeficiente havendo, entretanto, uma elevação no nível dos itens fiscais e de marketing.

Um ponto categórico para esse entendimento é o fato de as duas variáveis relacionadas ao marketing, apresentarem alto grau de conhecimento e uso, porém, esse é também indicado como o ponto necessário para o crescimento dos lucros. Tal entendimento se dá, a partir dos questionários aplicados aos gestores, onde pode-se identificar e discriminar essas, como as principais características do modelo de gestão dos consultórios e clínicas odontológicas da cidade de Vitória/ES.

Na Figura 2, onde é apresentada a relação entre o conhecimento e aplicação das ferramentas gerenciais pelos dentistas gestores das clínicas e consultórios, verifica-se que a maior discrepância no que tange ao conhecimento e aplicação das ferramentas e/ou instrumentos ocorre nas colunas 1, 2 e 3 que são cálculo de tributos, registro contábil e elaboração de folha de pagamento respectivamente.

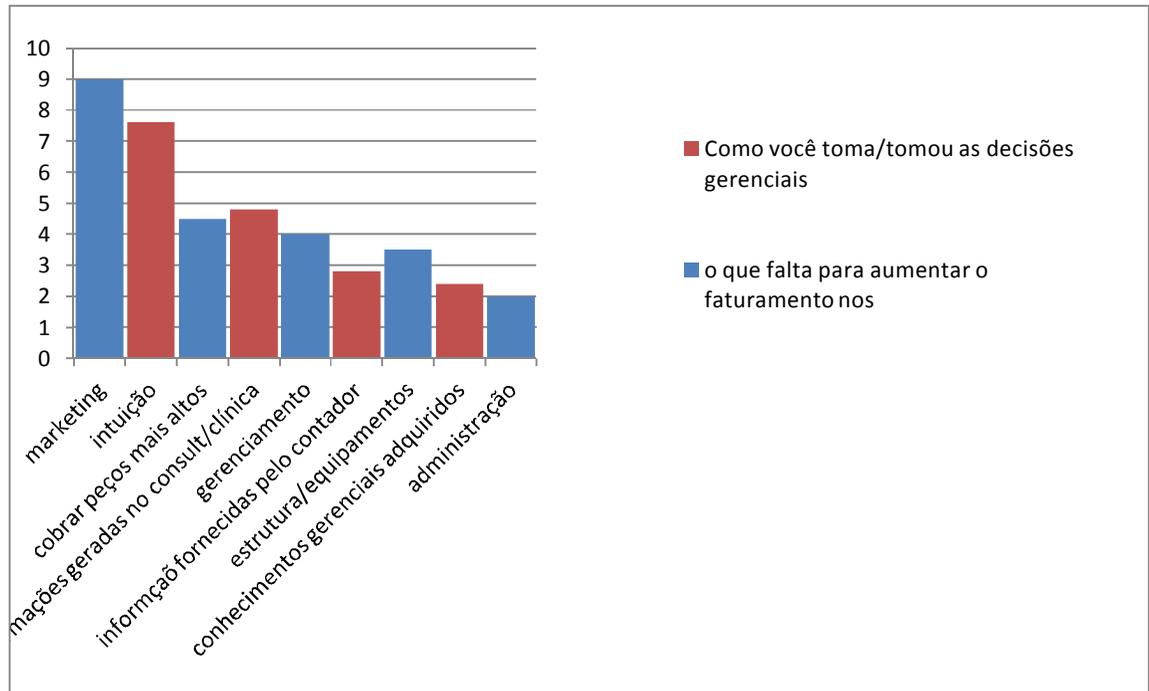
Apesar da grande utilização desses itens, falta conhecimento dos mesmos, o que impossibilita tirar o máximo de proveito e usá-los como subsídio para a tomada de decisão. Fato mais preocupante está relacionado ao planejamento tributário, orçamentário e estratégico, pois além do pouco conhecimento, é baixo o índice de utilização. Com relação aos pontos gestão de custo e de compras e controle de carteira de clientes, a aplicação é inferior ao conhecimento levantado.

Logo, é possível inferir que o uso das ferramentas e instrumentos gerenciais se dá muito mais por consenso do uso e menos por conhecimento ou desconhecimento, ou seja, os gestores conseguem aplicar o que não conhecem, ainda que por terceiros, e assim, o fato da não aplicação de alguns itens estaria diretamente ligado à renúncia dos mesmos, situação que mostra a importância do conhecimento das ferramentas em geral, não necessariamente para aplicação, já que essa pode ser feita por outrem, mas principalmente para a decisão de usar como instrumento gerencial.

A Figura 2 mostra, portanto, o pouco conhecimento e aplicação das ferramentas de planejamento, ponto que permite inferir como corroborante para o baixo índice de satisfação dos gestores quanto ao resultado financeiro depreendido na Figura 1.

Isso ocorre devido à ausência de definição e formalização relacionadas aos objetivos da empresa não havendo clara definição quanto às funções e responsabilidades dos diversos protagonistas da gestão empresarial, além de não darem devida importância às ferramentas e instrumentos de ação preventiva e de planejamento.

Figura 3 – Percepção dos Profissionais Odontólogos relativo a tomada de decisões gerenciais



Fonte: elaborado pelos autores

Quando analisado o indicativo para melhorar o desempenho financeiro do consultório/clínica, as respostas são equivalentes, tendo o marketing um alcance de 9 pontos em 85% dos respondentes. Também essa, é a ferramenta mais usada pelos gestores, tendo alcançado 9 pontos em 87% dos respondentes conforme visto na Figura 2.

Existe uma correlação entre o marketing descrito na Figura 2 e na Figura 3, pois se apresenta como a ferramenta mais conhecida e utilizada pelos gestores e de maior necessidade para melhorar o faturamento do consultório/clínica, no entendimento dos mesmos. Essa correlação se mostra incoerente uma vez que, sendo o marketing uma ferramenta usada e conhecida, não se sustenta individualmente como elemento de sucesso na gestão. Verifica-se no Figura 3 que, a predominância apontada pelos entrevistados foi que o processo de decisão passa pela intuição (76%) e em segundo lugar pelas informações geradas dentro do consultório/clínica (48%), em linhas gerais, infere-se que o processo decisório nos consultórios e clínicas odontológicas é tomado sem nenhuma base técnico-científica-legal.

A pesquisa indicou que dentre esses profissionais, poucos sabem como calcular seus custos operacionais ou não demonstram interesse em tal. Indicou ainda, pouco conhecimento e formação em conteúdos gerenciais e, como ponto chave que contradiz a hipótese, o fato dos gestores não perceberem a importância do conhecimento e aplicação das ferramentas gerenciais na gestão dos consultórios e/ou clínicas odontológicas deixando a empresa, sem os cuidados mínimos que qualquer organização precisa. Assim, pode-se perceber, que a gestão dos consultórios e clínicas odontológicas alcançados por essa pesquisa não está recebendo atributos específicos de gestão que devem estar presentes assegurando que o gestor tenha conhecimentos gerenciais que vão além da intuição.

Podem-se considerar ainda, como pontos alinhados com as conclusões desta pesquisa e como alertas para os gestores que buscam, efetivamente, aplicar um sistema de gestão equilibrado e eficiente, a necessidade de se dar foco à realidade de mercado em relação às

práticas de gestão técnico-científica-legal e aplicação das ferramentas gerenciais cabíveis a cada ponto de tomada de decisão.

## 5 Considerações Finais

Esse estudo teve como objetivo identificar qual o grau de conhecimento de gestão empresarial e ferramentas utilizadas pelos gestores no processo decisório de consultórios e clínicas odontológicas na cidade de Vitória/ES. Para tal, buscou-se especificamente efetuar o levantamento das ferramentas gerenciais relevantes no contexto odontológico bem como dos cirurgiões dentistas que atuam como gestores na respectiva cidade.

Em seguida aplicou-se um questionário que, possibilitou a partir da análise de suas respostas, identificar o grau de conhecimento do tema bem como identificar baixa aplicação ou utilização de ferramentas gerenciais. Ao longo da pesquisa observou-se que a falta de conhecimento resulta da falta de conhecimento ou desinteresse pelo tema bem como do desuso do mesmo, posto que seu entendimento na visão dos respondentes é de pouca utilidade.

Esse estudo pode contribuir para os gestores de consultórios e clínicas uma vez que o assunto tratado é de perspicaz colaboração para o sucesso da empresa. Vale lembrar que os números encontrados, assim como as análises realizadas na pesquisa servem de subsídio para a conscientização dos gestores tanto quanto à importância dos conhecimentos específicos relacionados à própria gestão como também sua aplicação, visando proporcionar melhorias na gestão das empresas odontológicas e suscitando assim maiores ganhos.

A presente pesquisa apresentou algumas limitações como a demora no retorno dos questionários respondidos, implicando, dessa forma, no tamanho da amostra a ser trabalhada. Por esse motivo e considerando ainda a limitação do espaço geográfico onde foi desenvolvida, os resultados encontrados não podem ser generalizados. Sugere-se, portanto, que futuras pesquisas possam trabalhar amostragens maiores; inclusão de outros segmentos da área médica e comparar o grau de conhecimento de gestão empresarial e ferramentas utilizadas no processo de tomada de decisão. Sugere-se ainda estudo que vise explorar a razão pela qual mesmo sendo uma profissão na qual os profissionais se mostram insatisfeitos com a remuneração, o mercado apresenta um grande número de entrantes no referido ramo.

## Referências

ATKINSON, A. A; BANKER, R. D; KAPLAN, R. S; YOUNG S. M. **Contabilidade gerencial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição, 2002.

CARDOSO A. L.J. Composição de um mapa estratégico por meio das práticas empreendedoras e inovadoras: o caso de uma clínica odontológica. In: **Seminários em Administração**, XV, 2012. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/15semead/resultado/trabalhosPDF/224.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA – CFO. **Consulta dos Cursos de Odontologia do ES**. Disponível em: <<http://cfo.org.br/servicos-e-consultas/faculdades/?estado=ES>>. Acesso em: 24 ago. 2014.

CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA – CFO. **Municípios com População**. Disponível em: <<http://www.croes.org.br/acinf/pdf/sic/cdsXpop.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2014.

CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA – CFO. **Total por tipo de inscrição no CRO.** Disponível em: <<http://www.croes.org.br/acinf/pdf/sic/TotalAtivos.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2014.

DORNELAS, J. **Plano de negócios, seu guia definitivo.** Campus, 2011.

FERNANDES, D. R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, jan./jun. 2004.

FIGUEIREDO, S. Contabilidade e a gestão empresarial a controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade.** Ano XXIV, n. 93, mai./jun. 1995.

FRIEDRICH, J. Fluxo de caixa – sua importância e aplicação nas empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade Curso de Ciências Contábeis UFSM.** v. 2, n. 2, jun./nov. 2005.

GARBIN, A. J. I. et al. Marketing em Odontologia: a percepção do cliente em relação ao serviço odontológico de clínica privada. **Revista de Odontologia da UNESP.** 37(2): 197-202. 2008.

HOLANDA, F. M. A.; MACHADO, M. A. V.; MACHADO, M. R. Análise do Processo de Formação de Preços do Setor Hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: Um estudo Exploratório. In: **Encontro da ANPAD**, 30, 2006. Salvador. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-ficb-2869.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2014.

HORNGREN, C. T. **Introdução à contabilidade gerencial.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1991.

IAPMEI. **O Processo de Benchmarking.** 2004. Disponível em: <<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1448>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2000.

KROM, V. ISHISAKI, N. FELIPPE, M. C. **Fatores condicionantes da mortalidade das pequenas e médias empresas na cidade de São José dos Campos.** 2004. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE16\\_-\\_Fatores\\_condicionantes\\_da\\_mortalidade.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE16_-_Fatores_condicionantes_da_mortalidade.PDF)>. Acesso em 24 ago. 2014.

LEONE, G. S.G. **Curso de Contabilidade de Custos – Contém Custeio ABC.** Ed. São Paulo: Atlas, 2000, v.1.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos.** 9ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, F. G. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas:** estudo multicasos em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos – SP. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Paulo.

OLIVEIRA R. N.; OLIVEIRA JÚNIOR. O. B. Honorários profissionais- sua importância no contexto do consultório odontológico. 1999. **Odontologia e Sociedade.** v. 1, n. 1/2, 51-54.

OLIVEIRA, A. B. S. Planejamento de lucro. In: CATELLI, A. (Coord.) **Controladoria:** Uma abordagem da gestão econômica: São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial.** 17ed. São Paulo: Atlas, 2007

OLIVEIRA, L. A. **Uso de contabilidade e finanças pelos cirurgiões-dentistas na gestão da atividade profissional** – um estudo exploratório. 2005. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica). Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL – PUCRS.  
**Glossário.** Disponível em: < <http://www.pucrs.br/portal>>. Acesso em: 23 ago. 2014.

PORTAL DA SAÚDE. Disponível em: <<http://dab.saude.gov.br/abnumeros.php>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

QUANDT, C.O. **Inovação tecnológica.** In: SILVA JUNIOR, R.G. (Org.) Empreendedorismo Tecnológico. Curitiba: Instituto de Engenharia do Paraná, 2009, v 1. p. 71-101.

REGO, A. P. G. et al. Aplicação da contabilidade gerencial no custeio de um consultório odontológico como forma de ganhar vantagem competitiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. XXX, 2010. São Carlos. **Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente.** Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STP\\_115\\_753\\_17069.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STP_115_753_17069.pdf)>. Acesso em: 22 ago. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE.  
**Sobrevivência das Empresas no Brasil Coleção Estudos e Pesquisas.** Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2014.

SILVA, C.A.T. et al **Fluxo de caixa e doar**, 2005.

SILVA, F. V. R. S. **Gestão de compras.** 2008.

VIEIRA, E. T. V. **As ferramentas contábeis e o empreendedorismo no desenvolvimento das micro e pequenas empresas:** o caso das empresas de panificação da cidade de campo grande/ ms. 2008. Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local da Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande.