

ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DOS PROCESSOS GERENCIAIS EM UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA NO MUNICÍPIO DE RIO CASCA-MG.

Camila Maria Costa Piris¹

Camila Coutinho da Silva²

Alex Moreira³

Clésio Gomes de Jesus⁴

Guanayr Jabour Amorim⁵

Érica Stoupa Martins Gardingo⁶

Dilcimar Gomes de Araújo⁷

dilcimar.araujo@gmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências Sociais e Aplicadas

RESUMO

Atualmente o cenário dos negócios se encontra em constantes mudanças devido à globalização. Diante disso, faz-se necessário a adoção de ferramentas gerenciais, como implementação de estratégias, para a melhoria e continuidade de uma empresa. O presente trabalho se justifica pela necessidade em abordar processos gerenciais e estratégias que podem ser um fator decisivo para garantir vantagem competitiva no mercado. Essa temática pode ser utilizada nas clínicas odontológica e também em demais empresas. O objetivo é descrever os processos gerenciais e as práticas que alavancaram uma clínica odontológica em apenas dois anos. Além disso, visam demonstrar como o planejamento estratégico pode ser usado para manter o desempenho competitivo diante do mercado. O tema possui relevância ao identificar

¹ Acadêmica do PIVIC-UNIVÉRTIX cursando 8º período do curso de Administração – Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

² Acadêmica do PIVIC-UNIVÉRTIX cursando 8º período do curso de Administração – Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

³ Mestrando em Educação Ciências e Matemática (UFV). Graduado em Administração. Licenciado em Matemática (UNIFAL). Pós-graduado MBA em Gestão de Projetos (ESALQ/USP). MBA Gestão de Pessoas (ESALQ/USP). Especialista em Ensino de Matemática e Física (IF-SUDESTE/MG). Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVERTIX – Matipó/MG.

⁴ Graduado em Administração. Especialista em Empreendedorismo, Inovação e Gestão Estratégica de Negócios. Pós-graduado MBA em Gestão de Negócios e Pessoas. Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVERTIX – Matipó/MG.

⁵ Mestre em Meio Ambiente e Sustentabilidade. Graduado em Turismo. Pós-graduado MBA em Gestão de Negócios e Pessoas. Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVERTIX – Matipó/MG.

⁶ Graduação em Serviço Social pelas Faculdades Integradas de Caratinga (2003); Especialização em Gestão de Recursos Humanos pelas Faculdades Integradas de Jacarepaguá (2006); e Mestrado em Serviço Social pela Universidade Federal de Juiz de Fora (2010).

⁷ Mestrando em Administração. Graduado em Administração Pública. Especialista em Docência do Ensino Superior. Especialista em Gestão Municipal. Especialista em Gestão de TI. Especialista em Docência e Tutorial EAD. Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVERTIX – Matipó/MG.

práticas estratégicas que visam proporcionar aos profissionais de odontologia conhecimentos indispensáveis para auxiliá-los a gerenciar uma clínica odontológica. A pesquisa será de caráter qualitativo e quantitativo com abordagem descritiva, será aplicado a ferramenta de análise SWOT, também chamada de matriz FOFA. O instrumento será o questionário o qual vai ser aplicado presencialmente para todos os colaboradores da clínica odontológica e também será realizado uma entrevista de modo presencial com o proprietário da empresa. Após a coleta de dados, as informações com abordagem qualitativa foram analisadas no Microsoft Word e a quantitativa foram tabuladas no Microsoft Excel e apresentado por meio de gráficos e tabelas.

PALAVRAS-CHAVE: processos gerenciais, planejamento estratégico, gestão, clínica odontológica.

INTRODUÇÃO

Atualmente o cenário dos negócios se encontra em constantes mudanças devido à globalização. Nesse sentido, é fundamental que as organizações busquem uma capacidade de gerenciamento de qualidade para se manter performática diante de um mercado competitivo (LESSA, 2020). Para que as empresas possam alcançar seu objetivo desejado diante de um cenário de inovações gerenciais os gestores exercem um papel essencial, uma vez que são impostos a desenvolver novas técnicas de gerenciamento (PINHO et al, 2021).

Diante disso, faz-se necessário a adoção de ferramentas gerencias, como implementação de estratégias, para a melhoria e continuidade de uma empresa. As estratégias são os meios pelas quais as organizações utilizam para definir as direções que devem ser tomadas para se atingir as metas de médio e longo prazo. E são essas estratégias que impulsionam as empresas na maximização dos resultados e garantem a se consolidar no mercado (SANTOS e CHIARETTO, 2019.)

Além disso, um ótimo aliado é o planejamento estratégico que possibilita aos gestores uma análise ambiental ampla do negócio, permitindo traçar os objetivos da empresa compreendendo quais os seus pontos fortes e fracos e como fomentar o desenvolvimento de ações que levem à melhorias e ao crescimento dos resultados do negócio (PFLANZER, 2020).

Entretanto muitas empresas não conseguem se manter no mercado por conta da grande concorrência e dos desafios impostos pelas transformações do mundo dos negócios que requer implementação de ferramentas para permitir o

fornecimento de produtos e serviços de qualidade. Entre essas empresas se incluem as clínicas odontológicas que estão passando por transformações devido a entrada de novos profissionais gerando assim o crescimento da concorrência (VIEIRA, 2021).

Desta forma, os profissionais inseridos no ramo da odontologia devem estar sempre em busca de novas práticas para conseguir alcançar um resultado assertivo e estabelecer uma postura competitiva diante do mercado (VIEIRA, 2021).

Ao iniciarem seus próprios negócios, muitos desses profissionais se deparam com a necessidade de saber gerenciá-los e, sem nenhum suporte para decidir quais decisões tomar e quais implementar, acabam por fazer tantas funções clínicas e também rotinas administrativas, e por não ter um bom planejamento estratégico se veem fadados a terem os resultados das suas clínicas cada vez mais ruins e por vezes até atingem o ápice da falta de gestão que é o encerramento da empresa (PFLANZER, 2020).

Diante do exposto, o presente trabalho se justifica pela necessidade em abordar os processos gerenciais e as potenciais estratégias que podem ser usadas em pequenas clínicas odontológicas que podem ser um fator decisivo para garantir vantagem competitiva no mercado. Essa temática pode ser utilizada nas clínicas odontológica e também em demais empresas.

Ademais, há lacunas que evidenciam o uso de decisões estratégicas para o aumento da competitividade em uma Clínica Odontológica recém-constituída na cidade de pequeno porte na Zona da Mata Mineira.

Logo, tem-se como questão norteadora: Como o processo gerencial de qualidade pode ser capaz de manter a competitividade em uma Clínica Odontológica recém inserida no mercado?

O trabalho tem como objetivo geral descrever os processos gerenciais e as práticas que alavancaram uma clínica odontológica em apenas dois anos. Além disso, visam demonstrar como o planejamento estratégico pode ser usado para manter o desempenho competitivo diante do mercado.

Segundo Pflanzner (2020) o mercado de Odontologia demonstra estar acirrado, frente a isso a adoção do planejamento estratégico constitui-se um processo de precisão por parte dos profissionais recém inseridos no mercado da Odontologia ou

gestores de negócios odontológicos que abrangem várias atividades executadas. Portanto, o tema possui relevância ao identificar práticas estratégicas que visam proporcionar aos profissionais de odontologia conhecimentos indispensáveis para auxiliá-los a gerenciar uma clínica odontológica.

METODOLOGIA

O caráter da pesquisa realizada se enquadra na qualitativa e quantitativa. A pesquisa quantitativa e a qualitativa desempenham papéis importantes na investigação científica. Enquanto a pesquisa quantitativa busca identificar relações causais e padrões gerais por meio de análise estatística, a pesquisa qualitativa busca compreender as experiências humanas e as realidades sociais de maneira aprofundada e contextualizada. Ambas as abordagens têm méritos próprios e podem ser aplicadas de acordo com os objetivos e a natureza do estudo em questão. (MARCONI e LAKATOS, 2021)

O presente estudo consiste em uma pesquisa com abordagem descritiva, a qual visa descrever as características de uma determinada população ou fenômeno. Elas também podem ser especificadas com a finalidade de identificar possíveis ligações entre variáveis. Existe um grande corpo de pesquisa que pode ser classificado como descritivo, e a maioria das pesquisas conduzidas com um objetivo profissional provavelmente se enquadra nessa categoria (GIL, 2022).

O método da pesquisa se enquadra no Estudo de Caso. Segundo Yin (2015) o Estudo de Caso está relacionado a uma pesquisa de um fenômeno da atualidade de maneira profunda, o qual é utilizado diversos fundamentos de evidências para direcionar a obtenção e análise de fatos.

O estudo de caso foi realizado em uma clínica odontológica localizada no município de Rio Casca, situado na região sudeste, na mesorregião da Zona da Mata Mineira e na microrregião de Ponte Nova. A cidade foi batizada com esse nome em homenagem ao rio que banha a cidade o Rio Casca, é um município que possui uma área territorial de 384.381 km², a maior parte montanhosa, e sua população estimada em 13.384 habitantes, o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano Urbano) de 0,650

e PIB per capita estimado em R\$ 16.300,71 e o salário médio da população é cerca de 1,6 salários-mínimos (IBGE, 2023).

A amostra de estudo foi composta pelo proprietário da clínica odontológica, com a finalidade de analisar como é executado o gerenciamento da empresa, especialmente a questão do planejamento estratégico. Mediante a situação percebemos que apesar de uma empresa ser bem-sucedida ela possui algum requisito que pode ser levado em consideração para melhoria, por esse motivo aplicaremos a ferramenta de análise SWOT, também chamada de matriz FOFA.

Segundo Chiavenato (2020), a análise SWOT consiste basicamente no cruzamento dos aspectos externos os quais são as oportunidades e ameaças com os aspectos internos que são as forças e fraquezas, através dessa ferramenta é possível compreender como a organização pode lidar com o ambiente externo utilizando o seu ponto forte.

Para compor a amostra de estudo foram convidados todos os funcionários da clínica odontológica que possui vínculo empregatício, totalizando 14 funcionários. E para o critério de exclusão não participaram dessa amostra os colaboradores desvinculados da empresa no período em que a pesquisa foi aplicada. Esse ato foi realizado com o objetivo de analisar as percepções de melhoria através da análise SWOT.

Como instrumento utilizado para a coleta de dados, foi realizado uma entrevista de modo presencial com o proprietário da clínica odontológica, a fim de coletar os dados. A entrevista é uma técnica de obtenção de informações detalhadas em detrimento de um assunto específico, em que se reúne duas pessoas e uma delas é indagada por questões projetadas para o alcance de esclarecimentos essenciais para conduzir a pesquisa, e a outra busca compreender as respostas atribuídas a essas questões (MARCONI e LAKATOS,2021).

Para finalizar a coleta de dados foi aplicado um questionário presencialmente para todos os colaboradores da clínica odontológica. Segundo Marconi e Lakatos (2021) o questionário é uma ferramenta que consiste em fornecer informações necessárias para a elaboração de uma pesquisa, é formulado por um conjunto padronizado de perguntas que são projetadas a um grupo de pessoas e devem ser

aplicados sem a presença do entrevistador. Ao aplicar o questionário, é essencial incluir termos explicativos sobre a necessidade e importância das respostas obtidas pelo questionário e permitir que os destinatários se sintam encorajados a responder de forma justa e clara.

É de suma importância ressaltar que para a efetivação das questões éticas foi solicitado à empresa a autorização para executar esse estudo. O objetivo e a participação dessa pesquisa foram realizados através da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Além disso, este estudo seguiu as caracterizações da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2012) que trata das pesquisas relacionadas aos seres humanos, desta forma esse estudo foi realizado preservando o anonimato e a autonomia das participantes em prosseguir ou desistir da coleta de dados.

O estudo foi realizado entre os meses de fevereiro a dezembro de 2023, sendo a coleta de dados executada no mês de agosto de 2023. Após a coleta de dados, as informações com abordagem qualitativa foram analisadas no Microsoft Word e a quantitativa foram tabuladas no Microsoft Excel e apresentado por meio de gráficos e tabelas.

Espera-se que esta pesquisa não apenas contribua para nossa jornada acadêmica, mas também agregue valor para as empresas, que poderão utilizar as informações deste trabalho como base para se tornarem mais competitivas no mercado.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Trata-se de uma pesquisa em andamento e os resultados parciais registram até o momento a realização do levantamento bibliográfico.

No mercado contemporâneo onde se tem uma concorrência bastante intensa, busca-se vantagem competitiva por meio de melhorias constantes, para alcançar essa meta passa pelo entendimento dos processos organizacionais (BARRETO e SARAIVA, 2019).

Segundo Marques e Onda (2009) apud Barreto e Saraiva, 2019; p.9)

Processo de gerenciamento ou gerenciais. Estão ligados diretamente à tomada de decisões, focalizados nos gestores. Por meio de processos gerenciais, é possível planejar, direcionar e acompanhar a execução dos processos fundamentais ou primários, e dos processos de apoio administrativa ou suporte, assegurando o desenvolvimento geral da empresa.

Os níveis organizacionais fornecem as informações necessárias para a tomada de decisão, e cada nível fornece um tipo de informação para promover conjuntamente a gestão estratégica e a consecução dos objetivos da empresa.



Figura1: Níveis organizacionais e tipos de decisões.
Fonte: Adaptada de Lima (2010).

Os gestores eficazes compreendem que é mais viável se preocupar com coisas mais importantes dando ênfase a estratégia, ao invés de tomar várias decisões. Além disso, mesmo que a decisão eficaz seja decidida por um nível maior de conhecimento, a responsabilidade com a ação tem que estar mais próxima de indivíduos que poderá cumpri-las. Para auxiliar nessa questão foi desenvolvido uma etapa a ser seguida relacionada ao processo decisório (DRUCKER, 2019).

- 1-Categorizar o problema, enfatizando se ele é comum ou único.
- 2-Determinar o problema, colocando em ênfase em que consiste a situação.
- 3-Identificar a solução do problema. Quais as metas que a decisão tem que atingir?
- 4-Determinar o que é correto ao invés do que é admissível para atender as questões relacionadas aos objetivos e metas da decisão.

5- Integrar a decisão a ação que será realizada. Quem vai ter a necessidade de entendimento? De que maneira deve ser o comprometimento com a ação?

6-Analisar a efetividade das decisões diante dos acontecimentos ocorridos. Como está sendo feito o processo da decisão? Elaborar feedback para auxiliar no processo de tomada de decisão (DRUCKER, 2019).

A gestão estratégica tem como objetivo o desenvolvimento da organização, usa estratégias para determinar metas, analisa os fatores externos e internos da empresa e controla estrategicamente esses fatores para garantir o posicionamento da empresa no segmento de mercado (ANDERSEN,2015).

O planejamento estratégico visa criar um equilíbrio entre as diversas áreas de uma organização, definindo ações estratégicas para identificar fatores internos e externos para que a organização alcance seus objetivos declarados (BURMESTER e AIDAR, 2015). O planejamento estratégico é uma das ferramentas mais importantes utilizadas pelas empresas, e o desenvolvimento dessa ferramenta é baseado em três partes importantes, a saber, a missão, a visão e os valores que toda organização precisa ter.

O papel da missão está relacionado a forma que a empresa está inserida dentro da sociedade e determina o motivo da organização existir. Através da definição da missão os propósitos organizações são alinhados, além disso indica uma conduta de compromisso para a execução do planejamento estratégico (CHIAVENATO, 2020).

A visão estabelece o modo que a organização se imagina no futuro. Pode-se pressupor que a visão tem como intuito auxiliar nas estratégias e decisões importantes da organização (OLIVEIRA, 2023).

Os valores são os princípios da organização, as crenças dos gestores e a cultura organizacional da empresa é baseada nesses valores. Esses valores são impostos pela organização, e são eles que determinam muitas atitudes adotadas por toda a equipe, e são a filosofia que a organização deve viver no dia a dia (LIMA e REIS, 2018).

É outra ferramenta amplamente utilizada no planejamento estratégico das organizações é a matriz SWOT devido à sua capacidade de fornecer um diagnóstico abrangente sobre o negócio e o ambiente em que ele opera. Seu objetivo principal é

analisar e estabelecer uma conexão entre os pontos fortes e fracos internos da empresa e o ambiente externo em que ela está inserida. Os pontos fortes e fracos são considerados fatores internos na matriz SWOT, enquanto as oportunidades e ameaças são consideradas fatores externos. Essa matriz é empregada para identificar os aspectos positivos e negativos de uma organização e, em seguida, relacionar as oportunidades aos pontos fortes e as ameaças aos pontos fracos. Em suma, a matriz SWOT é uma ferramenta valiosa para ajudar as organizações a entenderem melhor sua posição competitiva, bem como a identificar áreas que podem ser alavancadas (pontos fortes e oportunidades) ou que precisam ser abordadas (pontos fracos e ameaças). Essa análise completa auxilia na formulação de estratégias eficazes para o sucesso empresarial. (FRAPORTI e SANTOS, 2018)

A estratégia é uma ação levantada pelos gestores como forma de chegar aos objetivos traçados fazendo com que tenham que se ajustar as circunstâncias para se manterem competitivas no âmbito econômico. As organizações utilizam as estratégias levando em consideração recursos que possibilitem na redução de questões problemáticas que envolvem o setor empresarial como também na ampliação de seus bens. A partir disso são delineados direcionamentos que evidenciam pontos estratégicos a serem utilizados pela empresa e que se distingue as oportunidades e ameaças no meio corporativo (BURMESTER e AIDAR, 2015).

A odontologia é uma área da saúde que sempre se destacou no mercado, por isso os profissionais dessa área precisam investir em conhecimento na área administrativa para entender como administrar seu próprio negócio. Como empresário, o cirurgião-dentista deve utilizar a gestão estratégica como ferramenta para atingir seus objetivos, visando sempre se manter competitivo e contribuir para o desenvolvimento estável da empresa (VIEIRA, 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa foi aprovada pelo Programa Institucional Voluntário de Iniciação Científica – PIVIC – Univértix e por se tratar de um Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso, os resultados e discussão serão apresentados após a autorização do

Comitê de Ética da Univértix, coleta e análise dos dados obtidos, bem como a confrontação com a literatura pertinente.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, Torben Juul. **Gestão Estratégica: uma introdução Fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502621978/>. Acesso em: 23 abr. 2023.

BARRETO, Jeanine dos Santos; SARAIVA, Maurício de Oliveira. **Processos gerenciais**. Grupo A, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021556/>. Acesso em: 07 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução no 466, de 12 de dezembro de 2012**. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília-DF: Ministério da Saúde/CNS, 2013.

BURMESTER, Haino; AIDAR, Marcelo Marinho. **Planejamento estratégico e competitividade na saúde**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502631137/>. Acesso em: 07 abr. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto Arão Sapiro. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>. Acesso em: 07 abr. 2023.

DRUCKER, Peter Ferdinando. **O homem que inventou a Administração**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550816081/>. Acesso em: 07 abr. 2023.

FRAPORTI, Simone; SANTOS, Jeanine Barretos dos. **Gerenciamento de riscos**. São Paulo: Grupo A, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023352/>. Acesso em: 16 jun. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Barueri :Atlas, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 15 mai. 2023.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados.html>. Acesso em: 15 maio. 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 27 mai. 2023

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>. Acesso em: 16 jun. 2023.

LESSA, Elisângela Silva Oliveira. Planejamento Estratégico como fator essencial para uma gestão de sucesso. **Revista Eletrônica Mutações**, v. 13, n. 20, p. 34-47, 2020.

LIMA, Joilson Souza de. O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 03, Vol. 03, pp. 58-69, Mar. de 2018. ISSN:2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/planejamento-estrategico>, Acesso em: 07 abr.2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978659774777/>. Acesso em: 07 abr. 2023.

PFLANZER, Giselle Cristhiane. **Adoção de ferramentas de controle gerencial por consultórios odontológicos na região sul do Brasil**. Orientador: Sandro César Bortoluzzi. 2019. 37f. Monografia de especialização, Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira – Universidade Tecnológica do Paraná. Pato Branco, 2019.

PINHO, Ana Paula Moreno et al. Inovações Gerenciais em Evidência: Uma Análise baseada na Percepção de Gestores. **Revista Ciências Administrativas**, v. 27, n. 1, 2021.

SANTOS, Gleiziane Dias; CHIARETTO, Silvana. O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado: papel do planejador. **Revista Eletrônica Acervo Científico**, v. 2, p. e339-e339, 2019.

Silva, Katia Cilene Neles da; BARBOSA, Cristiano; JUNIOR, Ramiro Sebastião Córdova. **Sistemas de informações gerenciais**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581492069/>. Acesso em: 25 jun. 2023

VIEIRA, Luna Emanuely. **Planejamento estratégico: estudo de caso em um consultório odontológico no Município de Três Passos/RS**. Orientadora: Maria de Fátima Pizolotto. 2021. 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação), Administração – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, Santo Augusto, 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 5 ed. São Paulo: BOOKMAN, 2015 Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 15 mai. 2023.