

Efeitos da administração planejada em um consultório odontológico.

Effects of planned management in a dental office.

Rubens de Almeida Zimbres¹ – www.dr3.com.br

¹ Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil.

RESUMO: Com a saturação de profissionais em certos mercados, há atualmente uma grande oferta de serviços odontológicos, o que urge por uma maior diferenciação dos serviços oferecidos para se obter vantagem competitiva. Tal diferenciação depende não somente dos aspectos técnicos relacionados ao adequado exercício da Odontologia, mas também no que diz respeito à gestão do consultório odontológico, ou seja, a definição do planejamento estratégico, análise financeira e administração de pessoal. Este artigo apresenta um estudo de caso longitudinal sobre como a aplicação de princípios de gestão pode interferir na lucratividade e eficiência de um consultório odontológico. Durante dois anos e meio foram coletados dados de um consultório odontológico situado na cidade de São Paulo e analisados segundo a Teoria Geral da Administração, a Teoria de Redes Sociais e a Teoria dos Recursos da Firma, existentes no campo da Administração de Empresas. Nesse consultório, o dentista seguiu rotinas de controle pré-estabelecidas e mensalmente gerou dados financeiros e referentes à produção. Os resultados sugerem que a aplicação consciente de técnicas gerenciais e o uso adequado de recursos organizacionais aliado ao investimento em redes sociais dos pacientes pode aumentar a eficiência e lucratividade de um consultório odontológico, permitindo ao mesmo obter vantagem competitiva sobre os demais concorrentes.

PALAVRAS-CHAVE: Redes sociais, Teoria dos recursos da firma, Administração da prática odontológica.

1 INTRODUÇÃO

O serviço odontológico pode ser considerado um serviço que envolve alta complexidade, pois envolve vários tipos de materiais e fornecedores, profissionais especializados e equipe auxiliar. Esse conjunto de fatores, interagindo de maneira dinâmica e personalizada de acordo com a necessidade de cada paciente, aliado à grande competitividade existente no mercado atual, desperta a necessidade do uso de conceitos de administração para melhor gerenciar um consultório odontológico. Com a saturação de profissionais em certos mercados, há atualmente uma grande oferta de serviços odontológicos, o que urge por uma maior diferenciação dos serviços oferecidos para se obter vantagem competitiva. Tal diferenciação depende não somente dos aspectos técnicos relacionados ao bom exercício da Odontologia mas também no que diz respeito à gestão de um consultório odontológico, ou seja, a definição do planejamento estratégico, análise financeira e administração de pessoal.

O presente artigo é um estudo de caso (YIN, 1994) e tem como objetivo analisar os efeitos da administração planejada sobre a lucratividade e eficiência de um consultório odontológico

localizado na cidade de São Paulo, através da análise de dados obtidos durante dois anos e meio de funcionamento do mesmo. A literatura carece de publicações científicas que dizem respeito à administração odontológica e comumente se confundem estratégias de marketing com o planejamento estratégico de um consultório e seu gerenciamento. Devido à não existência da disciplina de Administração na grande maioria das universidades brasileiras, a administração de um consultório odontológico é, na maioria das vezes, feita através de decisões intuitivas e sensibilidade do(a) dentista, constituindo assim uma estratégia emergente, não deliberada (WHITTINGTON, 2002).

O estudo contribui para a teoria pois permite analisar cientificamente os efeitos da administração na área odontológica e contribui também para a prática pois permite ao dentista adquirir conhecimento cientificamente fundamentado de modo a poder utilizá-lo em sua prática diária, adotando uma postura mais consciente e pró-ativa.

A próxima seção tratará do referencial teórico. Em seguida, serão apresentados os materiais e métodos. A quarta seção apresenta os resultados, finalizando com as conclusões do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A proposição principal é que o uso consciente dos conceitos de administração aumenta a lucratividade e eficiência de um consultório odontológico. Para que se possa analisar os dados obtidos serão abordados a Teoria Geral da Administração, os conceitos de Redes Sociais e a Teoria dos Recursos da Firma.

2.1 TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

O movimento de administração científica se iniciou com Taylor e foi caracterizado por sua ênfase na produtividade, com padrões de produção estabelecidos, estudo dos movimentos e cronometragem do tempo envolvidos na execução do trabalho para posterior simplificação e redução, onde administradores e engenheiros estabeleciam padrões e operários apenas seguiam ordens, sem participação nas decisões da empresa, numa estrutura mecanicista rígida e hierárquica.

Essa estrutura foi utilizada por Ford em sua linha de produção, eliminando movimentos desnecessários para diminuir a perda de tempo, adotando o pagamento pela produtividade e um produto padronizado para todos clientes, sem personalização do mesmo. Contudo, essa estrutura trazia alguns problemas, como a não existência de incentivos, as decisões se baseavam em intuição e palpites, não existia integração entre departamentos e não havia a participação do trabalhador nas decisões da empresa. Mais tarde, Alfred Sloan, na época vice-presidente da GM, profissionalizou a administração, criando departamentos de finanças, marketing, etc, criando uma administração por objetivos e personalizando os produtos de acordo com as necessidades de cada cliente.

Mais tarde, com o modelo japonês de administração que evitava o desperdício, a administração tornou-se enxuta, oferecendo produtos de alta qualidade por um baixo preço, decisões participativas na empresa e grande flexibilidade (MAXIMIANO, 2002).

Estamos vivendo uma época de mudança de paradigmas: o aumento da competitividade, a revolução da informação (internet, email, etc), a globalização, o foco no cliente e na qualidade de vida fazem com que a sobrevivência da empresa dependa do equilíbrio com o ambiente externo. São

necessárias empresas orgânicas, i.e., descentralizadas, flexíveis, onde exista decisão participativa, troca com o ambiente, velocidade, criatividade, postura pró-ativa e compartilhamento da informação.

2.2 REDES SOCIAIS

Redes sociais são “um agrupamento de núcleos (pessoas, organizações) ligado por um leque de relações sociais (como por exemplo amizades) de um tipo específico” (GULATI, 1998), onde tais relações sociais são denominadas laços. Tais laços podem ser fortes ou fracos, sendo que a força de um laço depende da quantidade de tempo despendida, intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos envolvidas na relação (GRANOVETTER, 1973). Laços são fracos quando há pouco tempo despendido na relação, pouca intensidade emocional e intimidade e pequena quantidade de serviços recíprocos, e fortes quando essa relação é mais intensa. A força de um laço se intensifica à medida que os indivíduos interagem entre si, diminuindo suas diferenças individuais. A força do laço tem especial importância na estabilidade de uma rede, bem como na receptividade de um indivíduo à opinião de outrem, ou seja, indivíduos relacionados por um laço forte tendem a confiar mais uns nos outros. A partir desses conceitos pode-se inferir que novos pacientes indicados pelos próprios pacientes são mais propensos a aceitar o plano de tratamento uma vez que se sentem mais confiantes em relação ao dentista.

Quando um novo paciente, não indicado, chega a uma clínica odontológica, ainda não existem laços entre o mesmo e os membros da clínica, a não ser pelo contato telefônico através do que o paciente marcou sua consulta. A maneira como o mesmo é recebido pela equipe é o segundo passo na formação do laço entre o paciente e a clínica. Durante o exame clínico, pode haver o despertar da confiança e empatia, o que fortalece o laço entre o paciente e o dentista. O tratamento é uma grande oportunidade para que esse laço se fortaleça ainda mais, podendo fazer com que o dentista tenha acesso à rede social do paciente.

Conforme ilustra a figura 1 em seu lado direito, o acesso à rede social do paciente permite um crescimento em progressão geométrica, à medida que cada paciente poderá indicar outros dois e assim sucessivamente. Por exemplo, num tempo $t = 3$, a partir de um único paciente (círculos laranjas) seriam indicados outros seis pacientes,

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Os dados foram coletados no período de julho de 1997 a dezembro de 1999, através de múltiplas fontes de evidência, o que minimiza problemas potenciais de validade de constructo, pois provê múltiplas mensurações do mesmo fenômeno (YIN, 1994). Foram utilizadas:

a) Análise de documentos

- análise de agenda: número de consultas marcadas, pacientes desmarcados e faltas.
- planilhas sobre as especialidades atendidas e número de procedimentos de cada uma.

b) Análise de registros de arquivo:

- Análise de registros de receitas e despesas.
- Análise de gráficos: Lucro, Lucro Tempo gasto, Consultas × Receita total e Procedimentos × Tempo gasto.

4 RESULTADOS

No consultório em estudo o dentista trabalha sozinho e conta com uma funcionária que acumula as funções de secretária e auxiliar odontológica. O referido consultório oferece a seus clientes serviços nas seguintes especialidades: clínica geral e prótese, sendo auxiliado por especialistas externos nas áreas de endodontia, periodontia e cirurgia em casos complexos. O consultório se posiciona como um fornecedor de produtos de qualidade a um preço razoável.

Na época do estudo os clientes eram em número de trezentos e cinco, sendo 95% particulares e 5% possuidores de plano odontológico. Do total, 64% são mulheres com idade entre 23 a 45 anos, 60% com segundo grau completo e 30% nível superior, com renda anual média de R\$18.000. A região é composta por residências e um grande número de microempresas.

Por estar situada num ambiente de extrema competitividade e influenciada pela personalidade do dentista, optou por ser uma empresa com filosofia orgânica, mas mantendo traços mecanicistas no que diz respeito ao controle, onde o mesmo desenvolveu rotinas de conduta gerencial e controle operacional baseados em princípios tayloristas de produção e eficiência (MORGAN, 1996), sem contudo abdicar da qualidade.

O Código de Ética Odontológico regula as condutas da classe odontológica e apresenta, como aspecto relevante, um item que discorre sobre a proibição de qualquer tipo de propaganda que vise

o aliciamento de pacientes (CFO, 2004). Esse aspecto teve importância crucial no planejamento estratégico do consultório uma vez que limita a aquisição de novos pacientes por meio de instrumentos publicitários, estimulando a conquista dos mesmos através de indicações dos pacientes existentes.

Inicialmente, o preço foi estabelecido através de análise de custos e concorrentes, com o objetivo de obter penetração de mercado (KOTLER, 2000). Durante o tempo de coleta de dados foram efetuados aumentos incrementais de preço para que se pudesse adotar o método de determinação de preço pelo valor percebido.

O dentista investiu na criação de redes sociais para que se pudesse reter, agregar novos clientes e estimular as indicações entre os mesmos (BARNIR; SMITH, 2002) uma vez que apresenta menos custo do que a obtenção de novos clientes e maior potencial de aceitação do tratamento proposto. Para se estreitar os laços com clientes o negócio fez uso de algumas estratégias, como marketing individualizado, política de controle de qualidade, implantação de sistema de diagnóstico precoce de problemas, construção de expectativas realistas e processamento adequado de reclamações (BARNEY; WRIGHT, 1998). Grupos de referência e líderes de opinião foram contatados para facilitar o acesso a consumidores, uma vez que em serviços de saúde o marketing se dá basicamente por propaganda boca-a-boca (BLACKWELL, MINIARD, ENGEL, 2001). Pode-se observar no gráfico 1 que o número de pacientes indicados aumentou no curso do tempo ao mesmo tempo que diminuíram os pacientes que chegaram à clínica sem indicação. Isso caracteriza o sucesso da política de indicações internas inter-pacientes, demonstra a aceitação da empresa pelos mesmos e contribui para o fortalecimento de sua reputação. O resultado está de acordo com a teoria de redes sociais e conforme previsto houve um crescimento em progressão geométrica.

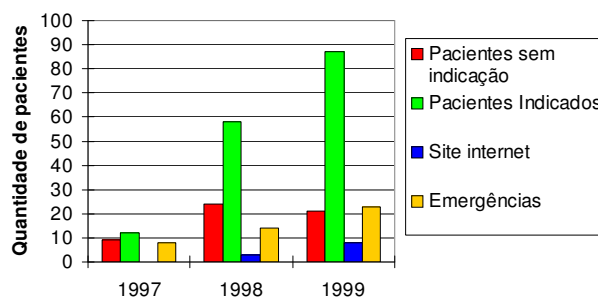


Gráfico 1. Vendas por canal de distribuição.

O dentista-proprietário possui capacidades diferenciadas no que se refere à produção, entrega de produtos e marketing dos serviços, o que lhe confere vantagem competitiva segundo o conceito de assimetria de informação, ou seja, ele se beneficia da posse de informações, às quais seus concorrentes são alheios.

O negócio possui profissionais com competências e capacidades cognitivas diferenciadas no que diz respeito a processos, técnicas odontológicas e relacionamento com o paciente. O conhecimento tácito existente é bastante valioso (AMIT; SCHOEMAKER, 1993) e forma feitos esforços no sentido de explicitá-lo através da normatização para que não se perca o tempo e valor investido caso o funcionário deixe a clínica (*sunk cost*).

A empresa cria valor pela qualidade dos produtos e do atendimento oferecido e pela redução de custos. Existem também produtos onde é cobrado um preço *premium*, como é o caso de procedimentos estéticos. Os funcionários são constantemente incentivados a darem sua opinião sobre a percepção e satisfação dos clientes, para que seu proprietário possa adequar as práticas internas de modo a satisfazer os últimos (BARNEY; WRIGHT, 1998).

O salário da funcionária foi composto por uma parcela fixa mais um bônus não acumulável, admitindo-se como critério-base para cálculo do bônus a amplitude de tarefas adequadamente realizadas, grau de excelência na utilização de competências e nível de performance alcançada na qualidade e produtividade.

A estratégia de tornar a consulta mais longa, realizando mais procedimentos por consulta, diminuiu o tempo gasto, conforme ilustra o gráfico 2.

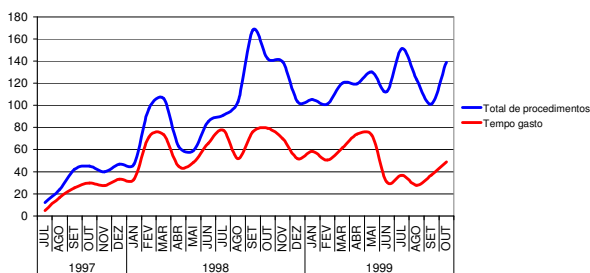


Gráfico 2. Total de procedimentos × Tempo gasto

O aumento da lucratividade proveniente dos melhores recursos, condições ergonômicas, menores custos, maiores preços e maior propaganda boca-a-boca é ilustrado no gráfico 3.

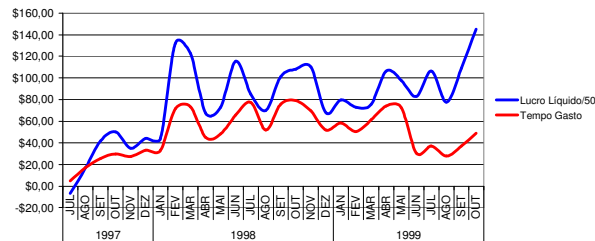


Gráfico 3. Lucro líquido × Tempo gasto

Através de múltiplas cotações para compra de material e negociação com fornecedores houve diminuição do custo, aumentando o lucro. É importante salientar que a diminuição do custo não afetou a qualidade oferecida.

É evidente que a empresa faz tentativas no sentido de eliminar o desperdício, possuindo uma administração enxuta, oferecendo produtos de alta qualidade por um baixo preço, decisões participativas na empresa, grande flexibilidade e foco no cliente, semelhante ao modelo japonês de administração. Ao mesmo tempo, conta com recursos organizados de maneira complexa, que agregam valor ao serviço e permitem à empresa adquirir vantagem competitiva, uma vez que tais recursos são valiosos, raros, insubstituíveis e difíceis de serem imitados. Os dados empíricos são coerentes com as suposições feitas a partir da análise do referencial teórico, o que reforça a validade interna do estudo.

5 CONCLUSÕES

O estudo trata de um caso bem sucedido da aplicação da administração em um consultório odontológico. A utilização de conceitos básicos de administração como os conceitos de empresas orgânicas e mecânicas, o modelo japonês de administração e a necessidade de satisfazer as demandas do ambiente trouxeram ao negócio a flexibilidade necessária para realizar o atendimento em saúde assim como o controle que facilita a tomada de decisão do dentista. A aplicação da Teoria de Redes Sociais permitiu ao dentista obter clientes mais predispostos a realizar o tratamento com uma economia em despesas de marketing. O adequado uso dos recursos disponíveis, sejam eles tangíveis, intangíveis ou capacidades organizacionais facilitou a implementação do planejamento estratégico no negócio e permitiu ao mesmo obter vantagem competitiva.

Referências

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 33-46, 1993.
- BARNEY, J.B.. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.B.; WRIGHT P.M.. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resources Management**, v. 37, n.1, 1998.
- BARNIR A.; SMITH, K.A. Interfirm alliances in the small business: the role of social networks. **Journal of Small Business Management**, v. 40, n. 3, p; 219-232, 2002.
- BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W.; ENGEL, J.F. **Consumer behavior**. 9th ed. Ohio: South-Western Thomson Learning, 2001.
- CFO. **Código de Ética Odontológica**. Disponível em: <<http://www.crosp.org.br/etica/etica.pdf>>. Acesso em 15 de abril de 2004.
- CHANDLER, A.D. **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: The MIT Press, 2001.
- COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C.A. **Corporate strategy: Resources and the scope of the firm**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997.
- GRANOVETTER, M.S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, 1973.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Brasil, 2000.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. 1^{ed}. São Paulo: Atlas, 1996.
- PARKER, L.D., LEWIS, N.R. Classical management control in contemporary management and accounting: The persistence of Taylor and Fayol's world. Accounting, **Business and Financial History**, v. 5, n. 2, 1995.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- YIN, R. **Case study research: Design and methods**. London: Sage Publications, 1994.