



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA**



**GISELLE CRISTHIANE PFLANZER**

**ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE CONTROLE GERENCIAL POR  
CONSULTÓRIOS ODONTOLÓGICOS NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**PATO BRANCO**

**2019**

**GISELLE CRISTHIANE PFLANZER**

**ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE CONTROLE GERENCIAL POR  
CONSULTÓRIOS ODONTOLÓGICOS NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista na Pós  
Graduação em Gestão Contábil e Financeira da  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná –  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.  
Orientador: Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi

**PATO BRANCO**

**2019**



**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Câmpus Pato Branco  
*Curso de Ciências Contábeis*  
**Especialização em Gestão Contábil e Financeira**



**TERMO DE APROVAÇÃO**

**Adoção de Ferramentas de Controle Gerencial por Consultórios Odontológicos  
na Região Sul do Brasil**

Nome do aluno: **Giselle Cristhiane Pflanze**

Esta monografia de especialização foi apresentada às dez horas, no dia quatorze de março de 2020, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

---

(Aprovado, Aprovado com restrições, ou Reprovado).

---

Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi  
Orientador

---

Prof. Dr. Eliandro Schvirck  
Avaliador - UTFPR

---

Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande  
Avaliador UTFPR

**OBS: O ORIGINAL ENCONTRA-SE ASSINADO NA COORDENAÇÃO DO CURSO**

Dedico este trabalho a minha família,  
que acreditou e me apoiou desde o  
Início desta trajetória.

## AGRADECIMENTOS

À Deus pelas graças concedidas e pela calma que Sua presença trás nos momentos de dificuldade e de alegria.

Aos meus pais, Laercio e Glorinha pelo incentivo aos estudos, por sempre darem seu apoio e suporte em todos os momentos da minha vida, por acreditarem na minha capacidade. Sou grata a tudo o que fazem pela nossa família.

Ao meu namorado, pelos puxões de orelha e pelo conforto nos momentos de desânimo e irritabilidade. Agradeço sua amizade e companheirismo na realização dos meus objetivos.

À minha irmã Ghislaine e ao meu cunhado Eduardo, pela compreensão e apoio mesmo longe, por todo suporte e mensagens positivas que me ajudam sempre.

Ao meu orientador Prof. Dr. Sandro Cesar Bortoluzzi, pela sua paciência, disponibilidade, por acreditar que eu seria capaz de realizar esse estudo e me direcionar nos obstáculos que surgiram durante a pesquisa. Sou imensamente grata por sua dedicação e atenção.

Agradeço à empresa Dentarium Prótese Odontológica e minha Diretora Rozimeri Capelli Cardoso, pela oportunidade de realização da especialização e por sempre incentivar o estudo e crescimento tanto pessoal como profissional.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira, professores da UTFPR, *Campus Pato Branco*.

Enfim, minha eterna gratidão a todos meus amigos e colegas que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Aquele que habita no esconderijo do Altíssimo,  
à sombra do Onipotente descansará.  
Direi do Senhor: Ele é o meu Deus, o meu refúgio,  
a minha fortaleza, e nele confiarei.  
(SALMOS 91:1,2).

## RESUMO

PFLANZER, Giselle Cristhiane. Adoção de Ferramentas de Controle Gerencial por Consultórios Odontológicos na Região Sul do Brasil. 2019. 37 folhas. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2019.

Este estudo tem como temática a questão da adoção de ferramentas de controle gerencial por parte dos consultórios odontológicos na Região Sul do Brasil e a sua utilização. Uma proposta que busca verificar quais controles são utilizados no dia-a-dia dos consultórios e se as informações são consideradas relevantes para tomada de decisão. Para tal, foi realizada uma pesquisa *survey* com 176 consultórios odontológicos, os dados foram coletados por meio de um questionário, onde 14% da população respondeu. Foram elaboradas 22 perguntas, onde abordaram o perfil dos profissionais e controles que os mesmos utilizam em seus consultórios. Os resultados da pesquisa apontaram um cenário onde os cirurgiões dentistas dividem seu tempo entre a gestão de suas clínicas e atendimento aos clientes, possuindo conhecimento técnico qualificado, porém, falta conhecimento gerencial impossibilitando tirar o máximo de proveito das ferramentas. Nesse contexto, 68% dos consultórios utilizam softwares informatizados que auxiliam na gestão. Os controles mais aplicados são o controle de contas a pagar e o de contas a receber, sendo considerados os mais relevantes dentro da clínica.

**Palavras-chave:** Controles Gerenciais. Gestão Contábil. Odontologia.

## ABSTRACT

PFLANZER, Giselle Cristhiane. Adoption of Management Control Tools by Dental Offices in Southern Brazil. 2019. 37 sheets. Monograph (Specialization in Accounting and Financial Management). Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2019.

This study has as its theme the issue of the adoption of management control tools by dental offices in the Southern Region of Brazil and their use. A proposal that seeks to verify which controls are used in the day-to-day of the offices and if the information is considered relevant for decision making. To this end, a survey survey was carried out with 176 dental offices, the data were collected through a questionnaire, where 14% of the population answered. 22 questions were elaborated, addressing the profile of professionals and controls that they use in their offices. The results of the research pointed out a scenario where dental surgeons divide their time between the management of their clinics and customer service, having qualified technical knowledge, however, there is a lack of managerial knowledge making it impossible to get the most out of the tools. In this context, 68% of offices use computerized software that helps in management. The most applied controls are the control of accounts payable and that of accounts receivable, being considered the most relevant within the clinic.

**Keywords:** Management Controls. Accounting Management. Dentistry.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Perfil do profissional.....	22
Tabela 02 – Controles utilizados nos consultórios odontológicos.....	28

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Controles internos que os consultórios possuem .....	24
Gráfico 02 – Grau de importância do controle de estoque.....	25
Gráfico 03 – Grau de importância do controle de custos.....	25
Gráfico 04 – Grau de importância do controle de compras.....	26
Gráfico 05 – Grau de importância do controle de despesas .....	26
Gráfico 06 – Grau de importância do controle de investimentos.....	27

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
1.2 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.4 JUSTIFICATIVA.....	12
1.5 DELIMITAÇÕES .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
2.1 FERRAMENTAS DE CONTROLE GERENCIAL .....	14
2.2 RESISTÊNCIAS A IMPLANTAÇÃO DE UMA CULTURA DE GESTÃO .....	15
2.3 FERRAMENTAS DE CONTROLE EM CONSULTÓRIOS ODONTOLÓGICOS .....	18
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....</b>	<b>20</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	20
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	20
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	22
4.2 PERFIL DO CONSULTÓRIO.....	23
4.3 CONTROLES INTERNOS ADOTADOS E SUA RELEVÂNCIA.....	23
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>29</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Estudos como os de Sales *et al* (2015), Ribas, Siqueira e Binotto (2010) e o de Zuchini *et al* (2012) trazem a afirmação de que o mercado de odontologia, mais precisamente o de cirurgião-dentista apresenta perceptíveis sinais de saturação, principalmente em aglomerados urbanos como capitais, embora o cenário varie de estado para estado.

Isto se deve ao fato de que em São Paulo a proporção entre dentistas e população fique na casa de 1 cirurgião dentista para 632 pessoas ao passo que no Maranhão esta proporção passe para 1/3475, conforme dados de Ribas, Siqueira e Binotto (2010). O fato é que em face de um mercado que se apresenta acirrado, a adoção de ferramentas de controle de gestão se torna uma necessidade por parte de profissionais recém-formados que desejam abrir seu próprio consultório particular, ou gestores de clínicas odontológicas que abrangem diversas áreas de atuação.

No entanto, Sales *et al* (2015) aborda que se tratando do mercado de odontologia observa-se que apesar de todo o conhecimento teórico adquirido, os profissionais formados possuem um conhecimento sobre gestão aquém do esperado, ao mesmo tempo que chamam para si a responsabilidade de gerir a empresa sem contar com apoio de terceiros, tomando determinada postura em detrimento de outra de acordo com os sinais e conveniências que os cenários profissional e econômico apresentam.

Ainda analisando os dados do estudo de Ribas, Siqueira e Binotto (2010), apresenta-se um cenário no qual o cirurgião dentista, no intuito de cortar custos divide o seu tempo entre as tarefas de reter e prospectar clientes, além de atender os clientes regulares, somado a prática de gerir a empresa sem contar com apoio de profissionais de contabilidade, que poderia contribuir decisivamente no sentido de fornecer informações que poderiam ser utilizadas em tomadas de decisão estratégicas, a fim de manter sua relevância no mercado. Por estes motivos e outros que a mortalidade precoce de empresas recém criadas se apresenta tão alta.

Percebe-se que na literatura especializada, as maneiras de contornar este quadro se revelam as mais variadas, no entanto para este estudo delimita-se o

problema por meio da proposição da seguinte pergunta: Como os consultórios do ramo odontológico utilizam as ferramentas de controle gerencial?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Avaliar o uso de ferramentas de controle gerencial em consultórios odontológicos na Região Sul do Brasil.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar quais controles gerenciais os consultórios odontológicos utilizam no seu dia-a-dia e se as informações extraídas são relevantes para tomada de decisão.
- Identificar abordagens metodológicas referentes a ferramentas e sistemas de controle gerencial

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Observa-se na literatura especializada que embora existam muitas publicações acerca de pequenas e médias empresas e ferramentas de controle gerencial, a questão de como consultórios odontológicos enxergam a prática gerencial só é abordada marginalmente, como tópico de estudos maiores, no entanto, um dos fatos principais a ser observado é que o mercado de serviços de saúde odontológica no Brasil é muito competitivo.

Não somente pelo fato de que segundo dados do Conselho Federal de Odontologia relativos a 2007, 15 mil novos profissionais entram para o mercado de trabalho, mas também pelo fato de que o perfil do brasileiro deixa muito a desejar em se tratando de preocupação com sua saúde bucal.

Desta forma, para o cirurgião dentista que atua individualmente ou o gestor que mantém uma clínica especializada se apresentarem refratários a pensar a gestão e as decisões de suas organizações de forma estratégica, contanto com a participação de profissionais como o de contabilidade, que poderia lhe fornecer informações fundamentais no sentido de possibilitar tomadas de decisão mais assertivas, podendo desta forma obter ganhos de competitividade e redução de despesas.

Portanto, observa-se que os cirurgiões dentistas optem pelos sistemas de gerenciamento de processos, na forma de softwares de gestão, que se baseiam na estruturação de agendas e histórico da carteira de clientes a fim de possuírem mais tempo livre para a sua prática profissional, embora estas ferramentas por si só não contribuam para o desenvolvimento de uma melhor cultura de gestão neste mercado.

Por fim, todos estes fatores supracitados devem ser levados em consideração no intuito de fundamentar a justificativa para o presente trabalho, que busca identificar as resistências à adoção de ferramentas de controle gerencial e a identificação das principais linhas de pensamento nesse sentido.

Como menciona Sales *et al* (2015), “muito embora os cirurgiões dentistas estejam tecnicamente bem preparados, poucos sabem como calcular seus custos operacionais” (SALES *et al*, 2015, p.3). Desta forma, defende-se que este estudo se justifica pois busca preencher a lacuna relativa a baixa produção acadêmica sobre ferramentas de controle gerencial com foco em clínicas odontológicas.

## 1.5 DELIMITAÇÕES

Estabeleceu-se que se utilizaria referências bibliográficas restritas ao período entre 2000 e 2019 em face da atualidade do tema, que está em constante atualização. A aplicação do questionário sobre quais ferramentas de controle gerencial são utilizadas nas clínicas odontológicas foi realizado dentro do cenário da Região Sul do país.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor compreensão do objetivo desse estudo, apresenta-se o conceito teórico para fundamentar a pesquisa conforme o apresentado a seguir:

### 2.1 FERRAMENTAS DE CONTROLE GERENCIAL

Para Lima e Imoniana (2008), não pode-se abordar ferramentas de controle gerencial sem antes, explicar sua concepção em estratégia e os planejamentos decorrentes. Onde, a empresa se antecipa e se organiza em relação aos riscos que está sujeita e com isso cria controles para os minimizar.

Em suma, a contabilidade gerencial pode ser caracterizada por uma função de suporte à gerência, por meio de atividades que envolvem “identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais” (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016, p.4).

Em se tratando especificamente do cenário de serviços de saúde, como é o caso de clínicas do ramo odontológico, Souza *et al* (2018) afirma que embora o setor não tenha sofrido tanto com os impactos da adoção de metodologias de controle gerencial focado em qualidade, muitas empresas já passaram a adotar ferramentas e recursos de Qualidade Total em seus processos com a finalidade de reduzir custos e obter ganhos de competitividade.

Seguindo esta linha de raciocínio, em seu estudo Ribas, Siqueira e Binotto (2010), apresentaram resultados onde os profissionais da área odontologia, buscam informações até mesmo em revistas e ideias de organizações como auxílio, tendo em vista que conhecem suas limitações nas atividades de gestão.

Por outro lado, outros gestores ainda não compreendem a importância de ferramentas de controle gerencial e como se aproveitar delas no sentido de melhorar seus processos de trabalho, optando por práticas conservadoras de gerência. Nesse sentido, o próximo capítulo se destinará a abordar a questão das resistências à adoção destas ferramentas por parte de clínicas odontológicas.

## 2.2 RESISTÊNCIAS A IMPLANTAÇÃO DE UMA CULTURA DE GESTÃO

Estudos como os de Sales *et al* (2015), Ribas, Siqueira e Binotto (2010) e o de Zuchini *et al* (2012) trazem a afirmação de que o mercado de odontologia, mais precisamente o de cirurgião-dentista apresenta perceptíveis sinais de saturação, principalmente em algumas aglomerações urbanas. Nesse sentido Sales *et al* (2015) expõe que somente no estado do Espírito Santo são 4975 cirurgiões dentistas registrados, 1783 na capital, Vitória.

O que segundo cálculos de Sales *et al* (2015) representa uma proporção de um dentista para cada 17579 cidadãos. Soma-se a isso o fato de que a estrutura acadêmica do estado permite que a cada ano mais 200 profissionais entrem no mercado de trabalho, por meio de quatro instituições de ensino que promovem cursos de Odontologia, segundo dados do Conselho Federal de Odontologia. E em se tratando do cenário nacional, este número salta para 15 mil novos profissionais, segundo dados de 2007 fornecidos por Ribas, Siqueira e Binotto (2010).

Por sua vez, Albuquerque e Engler (2016) vai mais além, ao afirmar que 19% de todos os cirurgiões dentistas do mundo se encontram em terras brasileiras, o que se resulta em um mercado extremamente competitivo, principalmente nos principais aglomerados urbanos.

Em seu estudo, Ribas, Siqueira e Binotto (2010) levanta dados sobre o mercado de odontologia em alguns estados, como o Rio de Janeiro, São Paulo e Distrito Federal, aonde a proporção entre cirurgiões dentistas/população chega a casa de 1/623, 1/632 e 1/644 respectivamente, no entanto, é possível constatar também o desequilíbrio da presença destes profissionais no país, pois, comparativamente a relação no estado do Maranhão se altera para proporção de 1/3475.

O fato é que em face de um mercado que se apresenta acirrado, a adoção de ferramentas de controle de gestão se torna uma necessidade por parte de profissionais recém-formados que desejam abrir seu próprio consultório particular, ou gestores de clínicas odontológicas que abrangem diversas áreas de atuação.

Por sua vez, Zuchini *et al* (2012) observa a questão da concorrência sob a ótica do perfil comportamental do brasileiro em relação à saúde bucal, que deixa muito a desejar. Desta forma, é possível afirmar que ao mesmo tempo em que o

mercado está saturado de profissionais de odontologia, não é característica do brasileiro recorrer a este profissional a fim de cuidar de sua saúde bucal.

Em suas palavras:

Nos dias atuais, com os avanços científicos e tecnológicos, os valores atribuídos aos profissionais da odontologia são melhores, tendo a classe obtido o merecido respeito e credibilidade por parte da população. Entretanto, o percentual de indivíduos que procura atendimento odontológico é de apenas 15% da população. Considerando-se que e a maioria dos consultórios se concentra em grandes centros urbanos, ocorre a geração de um mercado de trabalho altamente competitivo nestes locais, o que leva os profissionais a enfrentar altos desafios para conquistar clientes. (Zuchini et al, 2012, p.2).

Por outro lado, Ribas, Siqueira e Binotto (2010) afirmam que a temática da gestão em saúde tem deixado de predominar no âmbito público, passando a figurar também na esfera privada, embora defenda que ainda exista muito a ser feito por parte dos gestores de clínicas odontológicas em matéria de melhorar os processos relativos à gestão no tocante a eficiência e qualidade dos serviços prestados, o que naturalmente possui influência decisiva em sua capacidade de se manter relevante no mercado.

Sales *et al* (2015) complementa a afirmação ao expor que existe um consenso formado sobre a identificação de fatores como criatividade e empreendedorismo na forma de pré-requisitos para que um determinado empreendimento alcance o sucesso e consiga implementar práticas inovadoras.

No entanto, em se tratando do mercado de odontologia aponta que a prática de gestão da decisão não vai além do que a experiência prática individual de cada profissional permite, ao invés de se pautar pela análise de indicadores e a participação de profissionais contábeis, como afirma Santos, Dorow e Beuren (2016).

No mais, Sales *et al* (2015) reconhece que boa parte dos cirurgiões dentistas possuem conhecimentos gerenciais deficitários e por outro lado, chamam para si a responsabilidade de gerir a empresa sem contar com apoio de terceiros, tomando determinada postura em detrimento de outra de acordo com os sinais e conveniências que o cenário profissional e econômico apresentam.

Uma argumentação que encontra eco no estudo de Zuchini *et al* (2012) ao afirmar que a despeito dos avanços científicos, os profissionais da área de odontologia encontram muitos desafios em matéria de gestão clínica, o que

seguramente influencia na falência de muitos consultórios. E como forma de buscar contornar esse cenário defende a adoção de conceitos e estratégias da área do Marketing.

Em seu entendimento, o marketing pode ser utilizado no mercado de odontologia no intuito de reter, conquistar e melhorar as relações entre cirurgiões-dentistas e os clientes, a fim de estabelecer uma relação na qual as duas partes saiam satisfeitas. Conforme Albuquerque e Engler (2016) o tempo que o cirurgião dentista perde ao chamar para si a responsabilidade unilateral de gerir seu negócio também deve ser levado em consideração. Interessante observar como na literatura especializada, cada pesquisador aponta uma solução para o problema da gestão de clínicas odontológicas.

Em se tratando dos dados fornecidos pelo Conselho Federal de Odontologia, que afirma a entrada anual de 15 mil novos profissionais no mercado de trabalho, Albuquerque e Engler (2016) conclui que no processo de retenção e obtenção de clientes, muito tempo é tomado do cirurgião-dentista na forma de gerenciamento da agenda, pesquisa e atendimento da carteira de clientes, desta forma defende que em se tratando de ferramentas de controle gerencial, é imprescindível a utilização de um sistema de gerenciamento que auxilie no processo.

Nesse sentido identifica-se que Albuquerque e Engler (2016) fundamenta a sua argumentação em uma pesquisa realizada com cirurgiões-dentistas na qual se constata a prática de utilização de softwares de gestão operacional de consultório, a fim de manejar informações relativas ao histórico dos pacientes e organização de agendas.

Uma conclusão também extraída por Sales *et al* (2015) ao afirmar que a gestão geralmente é feita dentro dos parâmetros do que o senso comum afirma sobre o assunto, em outras palavras, independentemente da ciência que o cirurgião dentista tem sobre o que é gestão e os seus relativos processos.

Desta forma, compreende-se a necessidade da adoção de ferramentas de controle de gestão que se revelem práticas e eficazes para o ofício do cirurgião dentista, “pois além das incertezas tecnológicas e de mercado, as empresas precisam superar barreiras internas que dificultam as atividades inovadoras.” (SALES *et al*, 2015, p.3).

## 2.3 FERRAMENTAS DE CONTROLE EM CONSULTÓRIOS ODONTOLÓGICOS

A medida que uma empresa cresce e passa a se configurar como uma empresa de médio porte, a complexidade do ambiente operacional aumenta, e conseqüentemente, alcançar *insights* sobre criação de valor se torna mais complicado, no sentido de que uma pessoa não pode mais identificar de maneira assertiva as atividades da empresa e determinar melhores estratégias para o sucesso.

Uma afirmação similar é feita por Albuquerque e Engler (2016) ao buscar identificar os motivos pelos quais muitos consultórios odontológicos aderem a utilização de softwares de gerenciamentos. Esses sistemas contribuem para as ferramentas de controle sejam utilizadas de forma mais prática, sejam para auxiliar com contas a pagar e receber ou até organizar as agendas de atendimento. Em seu entendimento apresenta-se no mercado brasileiro uma tendência de clínicas odontológicas se organizarem em torno de vários cirurgiões dentistas em face da demanda e da variedade de procedimentos clínicos existentes.

O que implica em uma situação formada por grandes quantidades de informação à serem geridas, em matéria de histórico de clientes, horários disponíveis de cada profissional da clínica e fluxo de caixa. Soma-se a isso a constante atuação no sentido de prospectar e reter clientes, o que acaba tomando muito tempo dos cirurgiões dentistas da clínica.

E segundo Albuquerque e Engler (2016) é aí que o mercado de sistemas de informação encontra um nicho de mercado farto de oportunidades. Ao indagarem cirurgiões dentistas com o intuito de saber que práticas realizam frente as demandas comuns deste ambiente de trabalho, observou-se a prática de adoção de softwares de controle gerencial de consultório. Em suas palavras:

A disponibilidade de informações para o profissional e a facilidade de comunicação com os consultórios ou clínicas odontológicas, são pontos cruciais para a percepção do tempo, planejamento semanal, mas também é muito importante, evitar conflitos de horários. É comum a agenda do dentista com os consultórios ser controlada pela secretária do mesmo. Nesses casos acaba ocorrendo os já citados “conflitos de horários” com a agenda pessoal do CD ou até mesmo com seus outros compromissos profissionais. Segundo Garbin e outros (2008, p. 1) na percepção dos usuários, os aspectos mais valorizados no atendimento são a relação

profissional/paciente, o cumprimento do horário agendado. (ALBUQUERQUE;ENGLER, 2016, p.17).

No mais, estes sistemas também podem ser utilizados a fim de coletar informações dos clientes na intenção de utilizá-las para compreender e prever as demandas dos clientes, colocando-os no centro do que uma empresa faz. Desta forma é possível concluir que a adoção destes sistemas implica em uma quebra de paradigma, ao observar o cliente como uma fonte de informações estratégicas, ao invés de serem observados apenas como o consumidor final e fonte de renda da empresa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Esta monografia se apresenta na forma de uma pesquisa *survey*, realizada por meio de um questionário com profissionais do ramo odontológico, mais precisamente na Região Sul do Brasil.

Compreende-se que em primeiro lugar, para a realização do trabalho necessariamente deve ser adotada uma metodologia de trabalho, nesse sentido, Fonseca (2002) estabelece que o conceito de metodologia se traduz por um conjunto de parâmetros previamente delimitados, cujo intuito se revela de forma a possibilitar a elaboração de uma pesquisa científica de modo organizado e criterioso, desta forma torna-se possível encontrar respostas para os problemas levantados.

Em outras palavras, conforme Tartuce (2006) os métodos científicos se caracterizam pelas formas cientificamente mais seguras desenvolvidas pelos homens no sentido de proporcionar e estabelecer controles sobre o movimento das coisas que cercam um determinado fato, tornando possível desta forma a construção de novas formas de compreensão, mais adequadas, dos fenômenos.

No que tange à finalidade da pesquisa, cabe destacar que a mesma possui cunho exploratório e, que conforme Gil (2007) se caracteriza por proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade para com o problema, a fim de torná-lo mais explícito ou ainda possibilitar a construção de novas hipóteses.

#### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Em se tratando de procedimentos e meios que dão corpo à pesquisa aqui desenvolvida, foi realizado o processo de revisão bibliográfica por meio da plataforma *scielo*, e *google* acadêmico onde foi utilizado os critérios de busca por temas: “Controles Gerenciais” e “Ferramentas de Gestão em Consultórios Odontológicos” com limitação de até 10 anos atrás (de 2009 até 2019).

Um processo que conforme Santos (2001) consiste em etapas de busca, análise e descrição de conhecimentos contidos na literatura científica, na procura de respostas a uma determinada pergunta, no caso deste estudo, qual é a importância da adoção de ferramentas de controle gerencial por parte de empresários do ramo odontológico, mais precisamente na Região Sul do Brasil.

No que diz respeito a escolha das empresas para aplicação do questionário, foi feita através de do critério de conveniência, onde a pesquisadora encontrou a oportunidade de fazer o estudo. A população alvo foram os consultórios odontológicos constantes na carteira de clientes de um laboratório de prótese odontológica situado na cidade de Pato Branco – PR, onde possui 176 clientes distribuídos nos estados da região Sul do Brasil.

Em um primeiro momento foi desenvolvido o questionário com 22 perguntas (Apêndice A), através da plataforma google docs no dia 10 de abril de 2020 e enviados via e-mail, onde foram obtidas 25 respostas até o dia 21 de novembro de 2019, a fim de executar o estudo e compreensão do mesmo.

Para a análise e mensuração dos resultados utilizou-se a escala *Likert* de dez pontos (1 menos importante – 10 mais importante), sendo que entre a pontuação 8 - 10 define-se que é considerado muito relevante para a tomada de decisão.

Serão avaliados também o nível de utilização dos controles, consideráveis: não utilizados, pouco utilizados e muito utilizados.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

No primeiro bloco serão apresentados os resultados referentes ao perfil dos respondentes, conforme tabela 01 a seguir:

Tabela 01 - Perfil do Profissional

<b>Variáveis</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frequência</b>	<b>percentual</b>
Atuação	Clínica Odontológica	16	64%
	Profissional Independente	9	36%
Sexo	Feminino	17	68%
	Masculino	7	28%
	Não opinaram	1	4%
Idade	18-30	19	76%
	31-40	3	12%
	41-50	3	12%
	Acima de 50	0	0%
Graduação	Ensino médio	1	4%
	Nível técnico	2	8%
	Graduação	10	40%
	Pós-graduação	12	48%
Cargo	Proprietário	14	56%
	Cirurgião Dentista	5	20%
	Auxiliar/financeiro	4	16%
	Outros	2	8%

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Nota-se conforme a tabela 01 que 64% dos respondentes atuam em clínicas odontológicas e 36% são profissionais independentes. Pode-se perceber que ao que se refere a questão de gênero que mais prevalece é o sexo feminino com 68%, masculino corresponde a 28% e que preferiram não identificar com 4%.

A relação entre a idade, 76% estão na faixa etária de 18-30, 12% estão nas faixas de 31-40 e 12% entre 41-50, nesse quesito não constam respondentes na faixa de acima de 50 anos.

No que se refere a formação acadêmica, 48% possuem pós-graduação, 40% responderam graduação, 8% possui nível técnico e 4% somente ensino médio. Esses dados se complementam com o estudo de Sales *et al* (2015), dentistas onde aponta que os cirurgiões dentistas estão bem preparados tecnicamente, porém, falta conhecimento gerencial dos mesmos, impossibilita tirar o máximo de proveito das ferramentas e usá-las para a tomada de decisão. Quanto ao cargo que o respondente ocupa dentro do consultório 56% classificaram-se como proprietários, 20% como Cirurgiões Dentistas, 16% Auxiliares Financeiros e 8% colaborador.

#### 4.2 PERFIL DO CONSULTÓRIO

Em relação a quantidade de colaboradores que o consultório possui, 72% dos consultórios possuem de 1-3 colaboradores, 20% de 4-6, 4% contendo acima de 7 funcionários e 4% acima de 10. O estudo realizado por Ribas, Siqueira e Binotto (2010), aponta que a maioria dos consultórios possui apenas um colaborador registrado, o que se assimila com os resultados obtidos.

Questionados sobre utilização de softwares/sistemas informatizados que auxiliam nos controles 68% dos consultórios utilizam, enquanto 32% não utilizam esta ferramenta, corroborando com a pesquisa de Albuquerque e Engler (2016), onde concluiu que os avaliados possuíam algum sistema para gerenciamento das informações do consultório ou clínica, dessa forma, facilitando a rotina do dentista no que se refere a controle de agendas e histórico dos pacientes.

#### 4.3 CONTROLES INTERNOS ADOTADOS E SUA RELEVÂNCIA

Analisando a questão dos controles que os consultórios possuem foram abordadas as ferramentas de controle gerencial utilizadas nos consultórios odontológicos, conforme apresentados no gráfico 01:

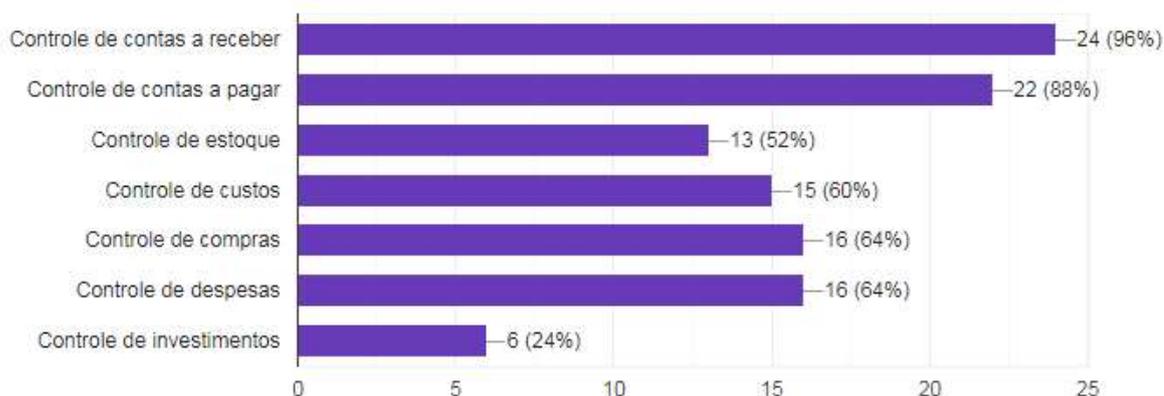


Gráfico 01- Controles internos que os consultórios possuem

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Constatou-se que 96% utilizam o controle de contas a receber e em contrapartida 88% fazem o uso de controle de contas a pagar, esses resultados podem ser analisados em conjunto com a pesquisa de Ribas, Siqueira e Binotto (2010), onde confirma que uma das maiores dificuldades dos consultórios relacionada à organização e controle das contas a pagar e contas a receber

Referente ao controle de estoque 52% realizam dentro de seus consultórios. Controle de custos também está com um percentual considerado de 60%, levando-se em conta que os controles de compras e despesas são utilizados em 16% das empresas questionadas. Isso leva-se em conta que a variedade de materiais disponíveis, o alto custo e a singularidade de cada caso clínico, delimita a compra de materiais tendo em vista que, devem possuir itens básicos para que possam prestar seus serviços conforme é apontado no estudo de Souza *et al* (2018).

Já em relação ao controle de investimentos poucos consultórios fazem uso, mesmo levando-se em conta o alto investimento que o ramo odontológico realiza.

Para analisar a questão da utilização desses controles gerenciais, foram feitas perguntas sobre qual a importância dos controles e elencado notas de 1-10, sendo 1 considerado menos importante e 10 mais importante. Desta forma, é possível analisar quais controles auxiliam o empresário em sua tomada de decisão.

Referente ao controle de contas a receber, nota-se que há uma grande importância para 88% dos consultórios, 4% considera menos importante e 8% considera relevante. Já em relação ao controle o grau de importância do controle de contas a pagar 84% consideram importantes e 4% não definem como não

importante, 12% estão na faixa de 7-8. No que diz respeito ao controle de estoque as opiniões se dividem quanto ao grau de importância, conforme dados apresentados no gráfico 02:

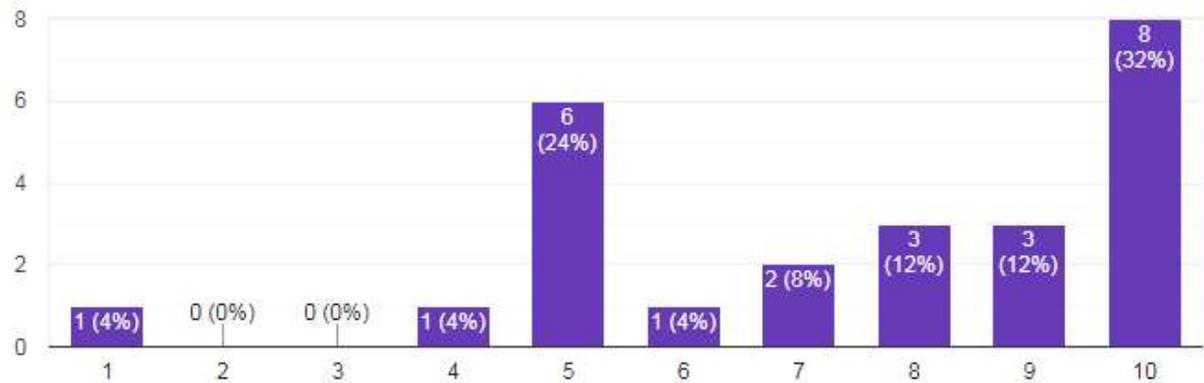


GRÁFICO 02 – Grau de importância do controle de estoque

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Analisando o gráfico 03 a seguir, a relação ao controle de Custos, a somatória dentro da escala de 8-10, 80% dos consultórios definem como muito relevante seu uso para a tomada de decisão, seguido de 16% de respondentes que não consideram nem muito e menos importante a realização deste controle e 4% que não definem como não relevante.

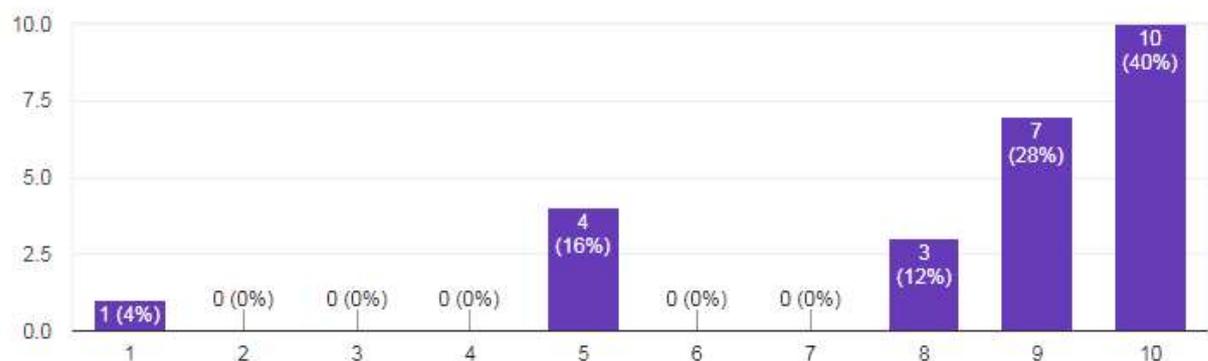


GRÁFICO 03 – Grau de importância do controle de custos

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Uma vez que consultório utiliza a ferramenta de controle de estoque ela naturalmente acompanha resultados similares no controle de compras. Como apresentado no gráfico 04:

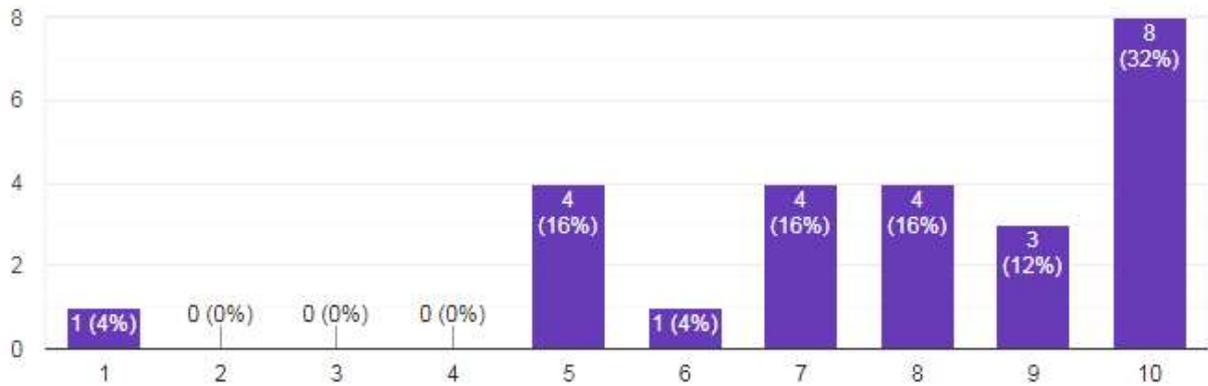


GRÁFICO 04 – Grau de importância do controle de compras

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Em relação ao Controle de Despesas 60% dos respondentes consideram com muita importância e 30% consideram relevantes e apenas 4% responderam que não consideram importante. Conforme gráfico 05 a seguir:

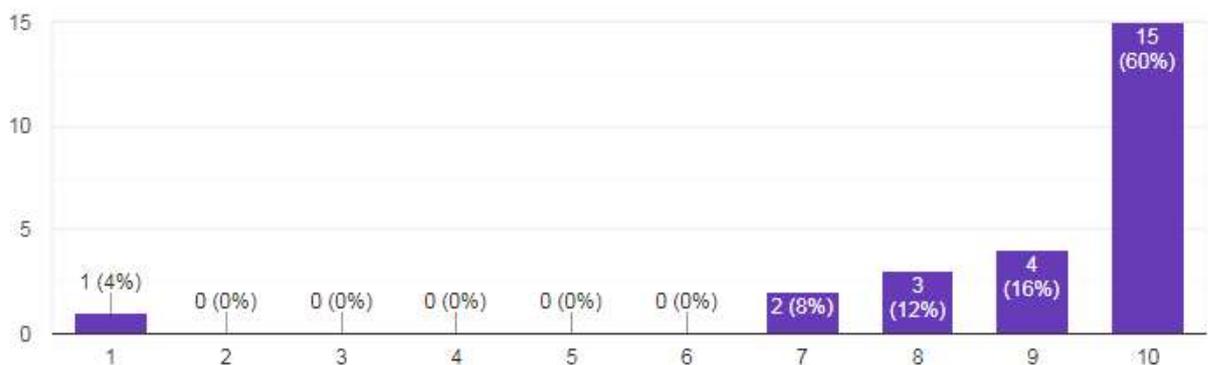


GRÁFICO 05 – Grau de importância do controle de despesas

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Conforme pode-se analisar no gráfico 06, no que se refere ao controle de investimentos as respostas oscilam a importância, onde 24% consideram

importantes e 20% não consideram essa ferramenta relevante na tomada de decisão. Uma vez que, geralmente é levado em conta os investimentos iniciais para a abertura de um consultório, sejam em equipamentos e estrutura, “existem duas dificuldades: uma delas seria a formação de carteira de pacientes; a outra o alto investimento inicial para montar o consultório (RIBAS; SIQUEIRA; BINOTTO, 2010, p. 11)

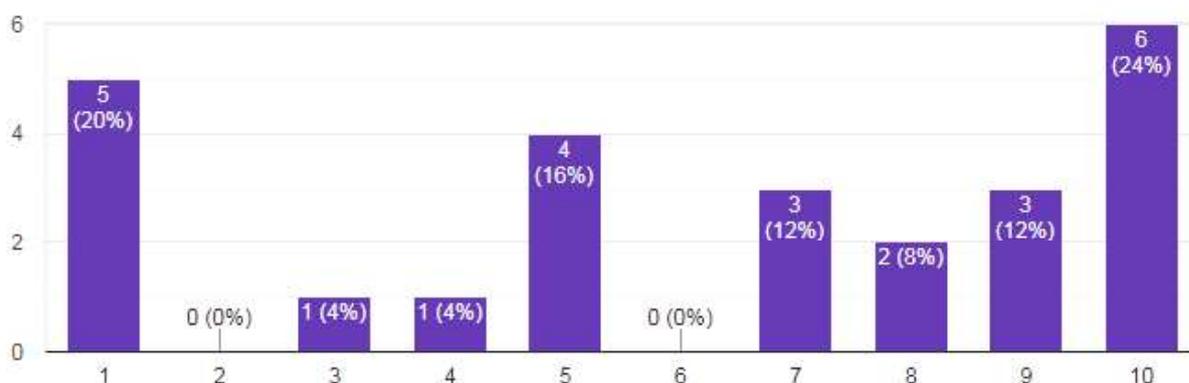


GRÁFICO 06 – Grau de importância do controle de investimentos

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

No contexto de avaliação, apresentam os seguintes resultados conforme tabela 02:

TABELA 02: Controles utilizados nos consultórios odontológicos

Controle utilizado	Pouco utilizado	Muito utilizado	Nunca utilizado
Controle de contas a receber	12%	88%	0%
Controle de contas a pagar	4%	96%	0%
Controle de estoque	60%	36%	4%
Controle de custos	48%	44%	8%
Controle de compras	48%	48%	4%
Controle de despesas	44%	52%	4%
Controle de investimentos	40%	28%	32%

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Pode-se verificar que a ferramenta de controle mais utilizada dentro dos consultórios é o de contas a pagar com 96% dos consultórios utilizando, e 12% apontaram que não fazem pouco uso. Esse número também pode ser analisado em relação aos controles de compras e estoque, onde 48% dos consultórios utilizam controle para suas compras, 48% não fazem esse controle com muita frequência e 4% nunca utilizam. Em relação ao controle de estoque, 60% utilizam pouco, 36% utilizam muito e 4% não fazem uso dessa ferramenta.

No que se refere ao controle de contas a receber, é utilizado por 88% dos respondentes e apenas 12% não utilizam. Para as despesas dos consultórios 52% fazem o uso de controle, 44% não utilizam com frequência e 4% nunca utilizam. Porém, ao serem questionados sobre os custos 48% dos profissionais fazem pouco uso da ferramenta de controle, 44% definiu como muito utilizado e 8% não utilizam.

Outro ponto que se destaca é em relação ao controle de investimentos, tendo em vista que os materiais e equipamentos utilizados nos consultórios possuem um alto valor investido, apenas 28% responderam que é muito utilizado, 32% não possui este controle e 40% utiliza com pouca frequência.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que em um cenário econômico conturbado marcado pela retração nos investimentos a adoção de ferramentas de controle geracional se apresentam como uma alternativa a fim de uma clínica odontológica manter sua relevância no mercado e reter clientes.

No entanto, em primeiro lugar o ideal seria que fossem desenvolvidas formas de preencher a lacuna existente entre o conhecimento técnico na área de odontologia que é fornecido nas instituições acadêmicas e a realidade do mercado que pede por conhecimentos sólidos na área de gestão, uma área que possui influência decisiva no estabelecimento de qualquer empreendimento recém lançado, não somente nas pequenas e médias empresas. Confirmando estudos anteriores como o de Sales et al (2015), onde concluiu-se que é necessário a conscientização gestores das clínicas odontológicas, não somente na área técnica, mas sim abranger o conhecimento na área de gestão como também sua aplicação, podendo dessa forma proporcionar maiores ganhos na administração das empresas do ramo odontológico.

Observa-se que no intuito de contornar este quadro sem precisar investir muito, é mais comum que os cirurgiões dentistas optem pelos sistemas de gerenciamento de processos, na forma de softwares informatizados de gestão, embora estas ferramentas por si só não contribuam para o desenvolvimento de uma melhor cultura de gestão neste mercado, destinado seu tempo a sua atividade fim, que é a de atender a clientela.

Além do mais, observa-se na literatura especializada que a contribuição de um profissional de controladoria pode ser fundamental para o fornecimento de informações qualificadas que contribuem decisivamente na tomada de decisões estratégicas. Para Ribas, Siqueira e Binotto (2010), ao admitirem que possuem dificuldades ao gerir seus consultórios os profissionais buscam informação, e até mesmo a ajuda de colegas ou especialistas para os auxiliarem.

No mais, compreende-se que os objetivos traçados tenham sido alcançados, pois foram feitas exposições consistentes de tópicos como a uma exposição do cenário do mercado de saúde odontológica, e por fim uma identificação de algumas abordagens metodológicas referentes a ferramentas e sistemas de controle

gerencial. Espera-se que esta obra venha a contribuir para a produção intelectual de outros pesquisadores e a comunidade acadêmica em geral.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, D.C., ENGLER, G. **Sistema Web para Gestão Operacional de Dentistas e Clínicas Odontológicas**. Orientador: Dr. Flávio Ceci. 2016. 129 p. Bacharelado em Sistemas de Informação – Curso de Graduação em Sistemas de Informação, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<https://riuni.unisul.br/handle/12345/1999>>. Acesso em: 03 de Outubro 2019.

CAMPOS, B.R.; GÁUDIO, A.E.G.M. A utilização de ferramentas de controle gerencial em micro e pequenas empresas da região metropolitana do rio de janeiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**; Sao Paulo Vol. 8, Ed. 3, Sep-Dec: 66-78. 2014. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/9c0cdd4ee70fd20e13fe3e23bf486c43/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2043071>>. Acesso em: 03 de Outubro 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: UEC, 2002.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Método de pesquisa**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, A. N.; IMONIANA, J. O. **Um estudo sobre a importância das ferramentas de controle Gerencial nas Micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul.**

RIBAS, M. A.; SIQUEIRA, E. S. BINOTTO, E. **O desafio da gestão para profissionais da odontologia**. 2010. 13 f. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais...**, 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\\_STO\\_130\\_833\\_15943.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_130_833_15943.pdf)>. Acesso em: 03 de Outubro 2019.

SALES, M. *et al.* Gestão de consultórios e clínicas odontológicas na cidade de Vitória: Um mapeamento para entender as necessidades dos gestores. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.4, n°4, 1416-1434, jul-set, 2018. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4006>>. Acesso em: 03 de Outubro 2019.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas Gerenciais de Micro e Pequenas Empresas. **Revista Ambiente Contábil** – v. 8 – nº 1, jan/jun 2016. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/Ambiente/article/viewArticle/2598>>. Acesso em: 03 de Outubro 2019.

SOUZA, M.C. *et al.* Uso da ferramenta PDCA para controle de estoque de materiais em uma clínica odontológica. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.4, nº4, 1416-1434, jul-set, 2018. Disponível em: <<http://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/185>>. Acesso em: 03 de Outubro 2019.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 4<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa**. Fortaleza: UNICE, 2006

ZUCHINI, A. R. Bibiano et al. Perfil profissional do cirurgião-dentista em associação ao conhecimento e utilização de marketing. **Arq. Odontol.** Belo Horizonte, v. 48, n.1, p. 19, 2012. Disponível em: <[http://uninga.edu.br/mestradoProducao/files/142306957055\\_12.pdf](http://uninga.edu.br/mestradoProducao/files/142306957055_12.pdf)>. Acesso em: 03 de Outubro 2019.

## APÊNDICE A

## Controles Internos em Consultórios Odontológicos na região Sul do Brasil

1 - Você atua como profissional independente ou Clínica Odontológica?

- Clínica Odontológica
- Profissional Independente

2 - Qual seu sexo?

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

3 - Qual a sua idade?

- De 18 -30
- De 31-40
- De 41-50
- Acima de 50

4 - Qual a sua escolaridade completa?

- Ensino médio
- Nível técnico
- Graduação
- Pós-graduação

5 - Qual sua função/ocupação no consultório?

- Proprietário
- Auxiliar/Financeiro
- Cirurgião Dentista
- Outros \_\_\_\_\_

6 - Quantos colaboradores o consultório possui?

- De 1-3
- De 4-6

- ( ) De 7-9
- ( ) Acima de 10

7 – O consultório possui sistema que auxiliem nos controles?

- ( ) SIM
- ( ) NÃO

8 - Marque com um X os controles internos que você ou consultório possui (Pode marcar mais de uma opção):

- ( ) Controle de contas a receber
- ( ) Controle de contas a pagar
- ( ) Controle de estoque
- ( ) Controle de custos
- ( ) Controle de compras
- ( ) Controle de despesas
- ( ) Controle de investimentos
- ( ) Outros \_\_\_\_\_

9- Como você define o grau de importância do controle de Contas a receber?  
Sendo 1 Menos importante e 10 para Mais importante

10 - Como você define o grau de importância do controle de Contas a pagar?  
Sendo 1 Menos importante e 10 para Mais importante

11 - Como você define o grau de importância do controle de Estoque?  
Sendo 1 Menos importante e 10 para Mais importante

12 - Como você define o grau de importância do controle de Custos?  
Sendo 1 Menos importante e 10 para Mais importante

13 - Como você define o grau de importância do controle de Compras?  
Sendo 1 Menos importante e 10 para Mais importante

14 - Como você define o grau de importância do controle de Despesas?

Sendo 1 Menos importante e 10 para Mais importante

15 - Grau de importância do controle de Investimentos

Sendo 1 Menos importante e 10 para Mais importante

16 - Como você avalia a utilização do Controle de Contas a Receber:

Muito utilizado

Pouco utilizado

Nunca utilizado

17 - Como você avalia a utilização do Controle de Contas a Pagar:

Muito utilizado

Pouco utilizado

Nunca utilizado

18 - Como você avalia a utilização do Controle de Estoque:

Muito utilizado

Pouco utilizado

Nunca utilizado

19 - Como você avalia a utilização do Controle de Custos:

Muito utilizado

Pouco utilizado

Nunca utilizado

20 - Como você avalia a utilização do Controle de Compras:

Muito utilizado

Pouco utilizado

Nunca utilizado

21 - Como você avalia a utilização do Controle de Despesas:

Muito utilizado

Pouco utilizado

Nunca utilizado

22 - Como você avalia a utilização do Controle de investimentos:

Muito utilizado

Pouco utilizado

Nunca utilizado