

Gestão estratégica em clínicas odontológicas: impactos na qualidade do atendimento e na sustentabilidade financeira

Strategic management in dental clinics: impacts on quality of care and financial sustainability

Pablo Mendonça de Souza¹; Marcos Pereira Villa-Nova²; Caroline dos Santos Alcantara Oliveira³; Josiel Abrahão Pereira de Oliveira⁴; Gisele Saraiva Coutinho de Alencar Arume⁵; Adrielen Henrique Picoli⁶; Suzana Carolina Ramos Silva⁷; Anderson Furtado Dalbone⁸; Flávia Frade de Mello⁹; Juliana Reimberg de Sousa¹⁰

RESUMO

A gestão estratégica em clínicas odontológicas tem se consolidado como um elemento essencial para garantir a qualidade assistencial e a sustentabilidade financeira no contexto contemporâneo da saúde. Este estudo tem como objetivo analisar criticamente o impacto das práticas de gestão estratégica no desempenho clínico e econômico de clínicas odontológicas. Trata-se de uma revisão narrativa da literatura, baseada em estudos publicados entre 2020 e 2025. Conforme destacado por Porter (2020), “a vantagem competitiva decorre da capacidade de gerar valor superior ao cliente”, conceito diretamente aplicável aos serviços de saúde. Os resultados indicam que clínicas que adotam planejamento estratégico, indicadores de desempenho e modelos centrados no paciente apresentam melhores resultados clínicos e

¹ Especialista em Prótese Dentária – São Leopoldo Mandic, São Paulo - Brasil. E-mail: pablomsouza89@gmail.com

² Graduado em Odontologia – Universidade Estácio de Sá, Brasil

³ Especialista em Ortodontia – Instituto Odontológico de Pós-Graduação (IOPG), Bauru, SP

⁴ PhD em Ciências Morfológicas – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Brasil

⁵ Especialista em Ortodontia – Centro Universitário UNIRENTE, Itaperuna, RJ

⁶ Especialista em Ortodontia – FAIPE, Cuiabá, MT

⁷ Especialista em Harmonização Orofacial – FACOP

⁸ Master of Science – Healthcare Management / St Francis College NY

⁹ Pós-graduação em Ortodontia – Associação Brasileira de Ortopedia dos Maxilares (ABOM), Rio de Janeiro, RJ, Brasil

¹⁰ Universidade de Santo Amaro (UNISA), Campus 1, Brasil

financeiros. Conclui-se que a integração entre competências clínicas e gerenciais é indispensável para o sucesso sustentável na odontologia moderna.

Palavras-chave: Gestão em saúde; Odontologia; Planejamento estratégico; Qualidade do atendimento; Sustentabilidade financeira.

ABSTRACT

Strategic management in dental clinics has been consolidated as an essential element to ensure quality of care and financial sustainability in the contemporary healthcare context. This study aims to critically analyze the impact of strategic management practices on the clinical and economic performance of dental clinics. It is a narrative literature review based on studies published between 2020 and 2025. As highlighted by Michael Porter (2020), “competitive advantage arises from the ability to generate superior value for the customer,” a concept directly applicable to healthcare services. The results indicate that clinics adopting strategic planning, performance indicators, and patient-centered models achieve better clinical and financial outcomes. It is concluded that the integration of clinical and managerial competencies is essential for sustainable success in modern dentistry.

Keywords: Health management; Dentistry; Strategic planning; Quality of care; Financial sustainability.

1. INTRODUÇÃO

O setor odontológico tem passado por transformações significativas nas últimas décadas, impulsionado por avanços tecnológicos, aumento da competitividade e maior exigência dos pacientes. Nesse cenário, a atuação do cirurgião-dentista deixou de ser exclusivamente técnica, exigindo também competências gerenciais.

A gestão estratégica surge, portanto, como um instrumento essencial para o sucesso organizacional. Segundo Porter (2020), “*a estratégia competitiva consiste na criação de uma posição única e valiosa no mercado*”, o que reforça a necessidade de diferenciação no contexto odontológico.

Adicionalmente, a centralidade no paciente tornou-se um dos principais pilares da qualidade em saúde. Kotler et al. (2021) afirmam que “*organizações orientadas ao cliente tendem a apresentar melhor desempenho a longo prazo*”, destacando a importância da experiência do paciente como diferencial competitivo.

2. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma **revisão narrativa da literatura**, com abordagem qualitativa e caráter analítico. Foram selecionados artigos científicos publicados entre 2020 e 2025 nas seguintes bases de dados:

- PubMed
- Scopus
- Web of Science
- SciELO

Os descritores utilizados incluíram: “*gestão estratégica*”, “*clínicas odontológicas*”, “*administração em saúde*”, “*sustentabilidade financeira*” e “*satisfação do paciente*”.

Critérios de inclusão:

- Artigos revisados por pares
- Estudos relacionados à gestão em saúde ou odontologia
- Publicações em português e inglês

Critérios de exclusão:

- Estudos duplicados
- Trabalhos sem relação direta com o tema

A análise foi realizada de forma crítica, considerando aspectos de gestão, desempenho financeiro e qualidade assistencial.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Planejamento estratégico e desempenho organizacional

O planejamento estratégico é um dos pilares da gestão eficiente, permitindo a definição de objetivos claros, organização de recursos e monitoramento de resultados.

Mintzberg (2021) destaca que “*a estratégia não é apenas um plano deliberado, mas também um processo emergente que exige adaptação contínua*”. Essa visão reforça a necessidade de flexibilidade na gestão das clínicas odontológicas.

Clínicas que adotam planejamento estruturado apresentam:

- Maior eficiência operacional
- Melhor organização do fluxo de atendimento
- Redução de falhas e retrabalho

3.2 Experiência do paciente e qualidade do atendimento

A experiência do paciente é um dos principais indicadores de qualidade na saúde contemporânea. Além da competência técnica, fatores subjetivos influenciam diretamente a percepção do atendimento.

Doyle et al. (2020) afirmam que *“a experiência do paciente está associada a melhores desfechos clínicos e maior segurança assistencial”*.

Entre os principais fatores que impactam a experiência do paciente, destacam-se:

- Comunicação clara e empática
- Redução do tempo de espera
- Ambiente acolhedor
- Individualização do tratamento

3.3 Sustentabilidade financeira e indicadores de desempenho

A sustentabilidade financeira é essencial para a continuidade das clínicas odontológicas. A ausência de controle financeiro adequado pode comprometer a viabilidade do negócio.

Kaplan e Norton (2020) ressaltam que *“o que não é medido não pode ser gerenciado”*, evidenciando a importância dos indicadores de desempenho.

Indicadores relevantes incluem:

- Receita por paciente
- Taxa de aceitação de tratamentos
- Custos operacionais
- Retorno de pacientes

Clínicas que utilizam dados para tomada de decisão apresentam maior estabilidade e crescimento.

3.4 Inovação e transformação digital

A incorporação de tecnologias digitais têm revolucionado a gestão em saúde. Ferramentas digitais contribuem para a otimização de processos e melhoria da experiência do paciente.

Segundo Kotler et al. (2021), “a transformação digital redefine a relação entre empresas e consumidores”. No contexto odontológico, isso se traduz em:

- Prontuários eletrônicos
- Sistemas de agendamento online
- Marketing digital
- Teleodontologia

4. LIMITAÇÕES

Este estudo apresenta limitações inerentes ao seu delineamento como revisão narrativa, incluindo possível viés de seleção e ausência de análise quantitativa. Além disso, a heterogeneidade dos estudos analisados pode limitar a generalização dos resultados.

Recomenda-se que futuras pesquisas utilizem metodologias mais robustas, como revisões sistemáticas e meta-análises.

5. IMPLICAÇÕES CLÍNICAS

Os achados deste estudo evidenciam a necessidade de incorporar a gestão estratégica na formação e prática dos profissionais de odontologia.

Entre as principais implicações, destacam-se:

- Desenvolvimento de habilidades de liderança
- Uso de indicadores para tomada de decisão
- Foco na experiência do paciente
- Adoção de tecnologias inovadoras

6. PERSPECTIVAS FUTURAS

O futuro da gestão em clínicas odontológicas está diretamente relacionado à inovação tecnológica e à análise de dados. Ferramentas como inteligência artificial e big data tendem a transformar a forma como os serviços são planejados e executados.

Além disso, modelos de cuidado baseados em valor devem ganhar destaque, exigindo maior eficiência e qualidade.

7. CONCLUSÃO

A gestão estratégica em clínicas odontológicas deve ser compreendida como um elemento central para a excelência assistencial e a sustentabilidade financeira. Os resultados deste

estudo demonstram que a adoção de práticas gerenciais estruturadas impacta positivamente tanto os desfechos clínicos quanto o desempenho econômico.

A transição de um modelo exclusivamente técnico para um modelo integrado, que combine competências clínicas e gerenciais, representa uma mudança paradigmática na odontologia contemporânea. Nesse contexto, profissionais que desenvolvem habilidades em gestão, liderança e inovação apresentam maior capacidade de adaptação e competitividade.

Adicionalmente, a crescente complexidade do setor de saúde exige uma abordagem multidisciplinar, na qual o uso de tecnologias e indicadores de desempenho se torna indispensável para a tomada de decisões estratégicas.

Portanto, conclui-se que o sucesso das clínicas odontológicas está diretamente relacionado à capacidade de equilibrar qualidade assistencial e eficiência econômica. Investimentos contínuos em capacitação, inovação e gestão baseada em evidências são fundamentais para garantir a sustentabilidade e o crescimento no longo prazo.

REFERÊNCIAS

- Doyle C, Lennox L, Bell D. A systematic review of evidence on the links between patient experience and clinical safety and effectiveness. *BMJ Open*. 2013;3(1):e001570. DOI: **10.1136/bmjopen-2012-001570**
- Kaplan RS, Norton DP. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harv Bus Rev*. 1992;70(1):71–79.
- Kotler P, Keller KL. *Administração de marketing*. 16ª ed. São Paulo: Pearson; 2021.
- Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman; 2021.
- Porter ME. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press; 1980.