

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ODONTOLOGIA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**JOÃO GABRIEL VERÍSSIMO BARBOSA BRAGA
LUCAS COUTINHO CARVALHO
MARCELO DE JESUS BAPTISTA FILHO**

IMPLANTAÇÃO E GESTÃO DE UM CONSULTÓRIO ODONTOLÓGICO

VOLTA REDONDA

2023

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ODONTOLOGIA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

IMPLANTAÇÃO E GESTÃO DE UM CONSULTÓRIO ODONTOLÓGICO

Monografia apresentada ao Curso de Odontologia do Centro Universitário de Volta Redonda, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Odontologia.

Alunos: João Gabriel Veríssimo Barbosa
Braga

Lucas Coutinho Carvalho

Marcelo de Jesus Baptista Filho

Orientador: Leonardo dos Santos Barroso

Coorientadora: Adriana Marques Nunes

Professora Convidada: Rosy de Oliveira Nardy

VOLTA REDONDA

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Bibliotecária: Alice Tacão Wagner - CRB 7/RJ 4316

B813i Braga, João Gabriel Veríssimo Barbosa
Implantação e gestão de um consultório odontológico. / João
Gabriel Veríssimo Barbosa Braga; Lucas Coutinho Carvalho; Marcelo
de Jesus Baptista Filho. – Volta Redonda: UniFOA, 2023. 28 p. II

Orientador (a): Prof. Leonardo dos Santos Barroso

Coorientador (a): Profa. Adriana Marques Nunes

Monografia (TCC) – UniFOA / Curso de Odontologia, 2023.

1. Odontologia - TCC. 2. Prática odontológica - gerenciamento. I. Barroso, Leonardo dos Santos. II. Nunes, Adriana Marques. III. Centro Universitário de Volta Redonda. IV. Título.

CDD 617.6



FOLHA DE APROVAÇÃO



Trabalho de Conclusão do Curso intitulado: IMPLANTAÇÃO E GESTÃO DE UM CONSULTÓRIO ODONTOLÓGICO

Elaborado por: JOÃO GABRIEL VERÍSSIMO BARBOSA BRAGA, LUCAS COUTINHO CARVALHO, MARCELO DE JESUS BAPTISTA FILHO.

E apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do Curso de Odontologia.

Aprovada em 26 de maio de 2023.

Banca Avaliadora:

.....
Prof.^a Dr. Leonardo Barroso

.....
Prof.^a Dra Adriana Marques Nunes

.....
Prof.^o Dra. Rosy de oliveira Nardy

DEDICATÓRIA

“Sem Deus, nada disso seria possível, então meu primeiro e maior agradecimento certamente é a Ele. Dedico também este trabalho de conclusão aos meus pais, que sempre me apoiaram e estiveram ao meu lado nos momentos de fraqueza e desânimo, me incentivando a seguir em frente. Agradeço também a meus amigos, principalmente ao Igor Albuquerque, por todo ensinamento, cada bronca e por toda amizade que fortalecemos a cada dia. Dedico também aos professores, em especial ao Pedro Tavares, que me ensinou demais durante a clínica, sempre mostrando que sou capaz e que com esforço e dedicação, chegamos lá. Agradeço e dedico também ao orientador desse trabalho, professor Leonardo Barroso, pelo suporte e incentivo de sempre. Grato!”

João Gabriel Veríssimo Barbosa Braga

“Agradeço a Deus por ter me dado saúde e ter me iluminado para que eu pudesse chegar até aqui. Dedico este trabalho em especial aos meus pais e minha irmã pelo amor, incentivo e apoio incondicional. Aos meus tios, avó, primo e amigos que me inspiraram todos os dias, por me darem forças e me apoiarem nessa trajetória. Dedico também aos meus professores que estiveram dispostos a ajudar e contribuir para o melhor aprendizado, em especial ao nosso orientador Leonardo Barroso pelo suporte e incentivo de sempre. Muito obrigado!”

Lucas Coutinho Carvalho

“Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, que me permitiu chegar até aqui, que me iluminou e me deu discernimento em minhas escolhas, estando sempre comigo. Dedico também aos meus pais, que sempre estiveram do meu lado, minha mãe, que nunca deixou eu desistir, sempre me cobrando, me ajudando de 1001 formas, de fato eu não poderia deixar de agradecê-la. Dedico também a minha avó que tinha um sonho de ter um neto formado na faculdade. Agradeço minha irmã, que foi muito importante pra mim, tiveram dias ruins que só o abraço dela importava. Gostaria muito de agradecer meus amigos, tanto os que eu fiz na faculdade, quanto os de fora, todos me ajudaram muito, cada história vivida nesses quase 5 anos, que não seriam “um terço” de marcantes na minha vida se eles não estivessem comigo. Também gostaria

de agradecer ao professor orientador Leonardo Barroso, pelo suporte e incentivo, no decorrer desse trabalho, e também por me fazer gostar de endodontia. Muito obrigado a todos.”

Marcelo de Jesus Baptista Filho

EPÍGRAFE

“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.”

Peter Drucker

RESUMO

A constante entrada de cirurgiões dentistas no cenário do mercado de trabalho, sucede a um grande questionamento sobre qual próximo passo. Com essa situação em andamento, faz-se necessário em vossos consultórios diferenciais para se destacar, como por exemplo habilidades em gestão e gerenciamento empresarial, que está ligada diretamente ao processo de engajamento de um consultório ao mercado de serviços odontológicos. A estabilidade é um pilar fundamental nesse processo tanto a financeira, quanto a operacional, precisam estar sempre equalizadas; outro pilar muito importante é o marketing, por conseguinte a qualidade profissional, de serviço e de fidelidade ao cliente; estratégia de negócio. Apesar disso a maior parte dos cursos de odontologia não abordam essa temática em suas grades curriculares, levando seus alunos, por ter que buscar esse conhecimento de outra forma, ou então na maioria das vezes obtendo um insucesso inicial, por má gestão do consultório e no futuro levando a busca por tal. O objetivo desta revisão de literatura será recomendar formas adequadas e auxiliar essas pessoas e direcioná-las ao caminho certo acerca de realização do sonho de abrir o próprio consultório odontológico e ter uma boa noção de gestão e marketing atrativo, assim obtendo sucesso, satisfação e realização própria.

Palavras-chaves: Gestão de prática profissional; Controle financeiro; Gerenciamento da prática odontológica; Lucro.

ABSTRACT

The constant entry of dental surgeons into the labor market scenario has led to a great deal of questioning about the next step. With this ongoing situation, it is necessary for your practices to stand out in terms of differentials, such as management skills and business management, which is directly linked to the engagement process of a practice in the dental services market. Stability is a fundamental pillar in this process, both financial and operational, they always need to be equalized; another very important pillar is marketing, therefore professional quality, service and customer loyalty; business strategy. Despite this, most dentistry courses do not address this issue in their curriculum, leading their students, because they have to seek this knowledge in another way, or else, most of the time, having an initial failure, due to poor management of the office and in the future leading the search for such. The objective of this literature review will be to recommend appropriate ways and help these people and direct them to the right path about realizing the dream of opening their own dental office, thus achieving success, satisfaction and self-realization.

Keywords: Professional practice management; Financial control; Management of dental practice; Profit

LISTAS DE SIGLAS E ABREVEATURAS

- ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção**
- APCD- Associação Paulista de Cirurgião-Dentista**
- CRO- Conselho Regional de Odontologia**
- EMBRAPPI- Associação Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial**
- FANEESP- Faculdade Nacional de Educação E Ensino Superior do Paraná**
- FUNESP- Universidade estadual de São Paulo**
- SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**
- UFERSA- Universidade Federal Rural do Semi Árido**
- UNICAMP- Universidade Estadual de Campinas**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	12
2.1 PLANEJAMENTO DE UM CONSULTÓRIO.....	12
2.2 DOCUMENTAÇÃO NO PROCESSOS DE ABERTURA DE CONSULTÓRIO.....	13
2.3 EQUIPAMENTOS.....	14
2.4 PROTEÇÃO RADIOLÓGICA.....	13
2.5 MÉTODO DE CUSTEIO.....	15
2.6 GESTÃO E GERENCIAMENTO: DEFINIÇÃO.....	16
2.7 GESTÃO EFETIVA	17
2.8 GESTÃO COMERCIAL E DE INDICADORES.....	18
2.9 MARKETING E SUA IMPORTÂNCIA NO MERCADO.....	19
3 METODOLOGIA.....	21
4 REFERENCIAS.....	22

1 INTRODUÇÃO

Uma dúvida um muito frequente na cabeça de todos os formandos em odontologia é “e agora?”. E com isso surgem outras tantas dúvidas, entre elas uma que é primordial: Como se faz para abrir um consultório? Muitos tem a ideia e tem o capital para esse investimento, mas não tem a menor ideia de como proceder, por onde começar e como fazer (CRO 2009).

Fala-se sobre todo o caminho, desde a ideia do nome; a gestão propriamente dita; um bom planejamento para tomada de decisão; ter um controle financeiro em relação a condição econômica do profissional; saber sobre o que é necessário para legalizar a clinica, ter em mente as despesas gerais, até o pós abertura da clinica, como colocar em pratica e o que foi planejado; ter controle de pacientes; como atrair pacientes, ter um marketing atrativo; controle semanal e mensal da clinica; estudar o controle da concorrência; analisar pontos fracos e fortes da empresa; o que analisar em uma secretária para saber se deve ser contratada ou não; saber o valor de sua hora clinica; ter controle do trabalho de terceiros, terceirização protética.

Por exemplo, tempo de espera de paciente; entre outros aspectos que serão abordados a fim de um excelente esclarecimento sobre a abertura do consultório odontológico como agir e gerenciar uma empresa (SEBRAE 2014).

Para o sucesso de seu negócio, deve-se levar em consideração todos os pontos citados nesse projeto, todavia, não é simplesmente montar o consultório, começar atender e aguardar que de certo. Uma pesquisa feita pelo Sebrae em 2013 mostrou que 28,2% das empresas abertas na região do sul do país, no setor de serviços fecham em menos de 02 (dois) anos (SEBRAE 2014).

Entende-se que não é simples ter sucesso como CEO de uma empresa desse ramo, assim faz-se necessário conhecimento de gestão e um bom gerenciamento para o desenvolvimento e crescimento da clínica (SEBRAE-SC 2014).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PLANEJAMENTO DE UM CONSULTÓRIO

Para o funcionamento total e obtenção de maior sucesso no consultório odontológico é necessário um planejamento, no qual estima-se metas e determina-se os rumos do seu consultório ou clínica odontológica, esse planejamento ramifica-se em 3 categorias, são elas: estratégica, tática e operacional (CRUZ, 2019).

O planejamento estratégico consiste em analisar o momento atual do consultório onde são traçadas metas, objetivos e projeções a longo prazo sobre o consultório. Nessa etapa são realizados estudos para traçar as melhores estratégias, onde realoca-se recursos, cria-se soluções, a fim de aumentar a rentabilidade e a produtividade, diminuindo custos do consultório odontológico (ROCHA, 2022).

O planejamento tático coloca em prática parte do planejamento estratégico a longo prazo e determina como esses objetivos vão ser atingidos de maneira assertiva e efetiva. O planejamento tático seria o médio prazo do planejamento do consultório, geralmente englobando 1 a 3 anos para que se obtenha o resultado planejado. Esse planejamento é feito por diferentes departamentos e áreas, enquanto o planejamento estratégico é feito pela gerência do consultório odontológico (SÃO PAULO, 2022).

No planejamento operacional define-se os métodos a serem utilizados e como cada colaborador ou equipe vão realizar as tarefas diárias, a fim de buscar maneiras de aumentar a produtividade e a organização do consultório. Desse modo efetiva-se o planejamento tático, onde foram criados planos de ação (BRASIL, 2022).

2.2 DOCUMENTAÇÃO NO PROCESSO DE ABERTURA DE CONSULTÓRIO

São muitas as etapas e exigências para a abertura de um consultório ou clínica odontológica, que vão desde a documentação para obter um alvará de funcionamentoa como fazer o gerenciamento de estoque e definir a lista de equipamentos necessários para iniciar os atendimentos (ACPD, 2020).

Dentre essas exigências, estão a inscrição na Junta Comercial e na prefeitura, o registro no Conselho Regional de Odontologia (CRO) do Estado, alvará de funcionamento do consultório, CNPJ, licença sanitária, registro nos Bombeiros e cadastro na Caixa Econômica Federal para recolhimento de INSS e FGTS, alvará sanitário no qual deve-se pagar uma taxa e descrever todos os serviços disponíveis no consultório ou clínica, com comprovação de que o imóvel está atendendo as normas sanitárias definidas pelo código sanitário (DENISE L. PETROCHI 2020).

Uma vez que os serviços odontológicos geram resíduos que trazem riscos à saúde pública, faz-se necessário ter um plano de gerenciamento de resíduos, no qual empresas especializadas fazem a coleta e dão destinação correta para o material (SUSANA E. BREITENBACH 2020).

2.3 EQUIPAMENTOS

Equipamentos básicos:

• Para iniciar o atendimento odontológico, alguns equipamentos são primordiais e outros obrigatórios, pois são exigidos pela vigilância sanitária. Entre eles temos:

- Cadeira odontológica (equipo);
- Compressor de ar com potência compatível com número de cadeiras;
- Autoclave com capacidade de acordo com número de atendimentos;
- Estufa (permitida se respeitado padrão de manuseio e controle de

Temperatura);

- Mini incubadora para controle biológico de esterilização;
- Ultrassom para pré-lavagem de instrumentais;
- Seladora para embalagem de instrumentais lavados;
- Equipamento de raios -x (opcional)
- Canetas de alta e baixa rotação;
- Equipamento de profilaxia (opcional);
- Fotopolimerizador;

2.4 PROTEÇÃO RADIOLÓGICA

Solicitar que a empresa especializada faça o laudo radiométrico para determinar os mecanismos de proteção radiológica para operadores do equipamento, equipe auxiliar e pacientes;

- Renovação do laudo a cada 4 anos, conforme determinação da portaria nº453 do Ministério da Saúde;

- Controle de qualidade do equipamento deve ser realizado a cada 2 anos, conforme determinação da portaria nº 453 do Ministério da Saúde;
- Dimensões da sala devem permitir que a equipe de operadores fique a 2m de distância do cabeçote do equipamento de raios-x;
- Barreira de 0,5 mm de chumbo para o operador manter-se atrás (biombos ou argamassa baritada nas paredes)
- Colete de chumbo para proteção de tronco, tireoide e gônadas do paciente;
- Exibir o símbolo universal de radiação ionizante;
- O equipamento deve ser registrado junto a vigilância sanitária local;
- Revelação dos filmes deve ser realizada em câmaras portáteis com cronômetro, termômetro e tabela de revelação permitindo o processamento nas exigências do fabricante (APCD- SP ,2020).

2.5 MÉTODO DE CUSTEIO

Custeio significa método de apropriação de custos. Escolhe-se um custo (neste consultório odontológico) que determine quais os fatores que serão levados em consideração no momento do cálculo do custo de um produto fabricado ou de um serviço prestado (ABEPRO 2010).

Dentre os métodos de definição de custo, destacam-se o custo por absorção e o método do custo padrão, os quais considera-se custos diretos (diretamente vinculados ao produto), custos indiretos (os que se referem à tarefa de produção em geral) e os gastos relacionados ao esforço de fabricação (SÃO PAULO, 2010).

O custo por absorção é básico e de fácil gerenciamento, inclui-se os custos

diretos e indiretos do consultório pelo período de todas as atividades clínicas ou serviços elaborados pelo consultório, passa por um critério de rateio para determinar a rentabilidade de cada atividade (ANTÔNIO CARLOS, 2010).

Custo padrão é o custo que representa o valor do serviço prestado em condições normais de eficiência do uso do material direto, da mão-de-obra e dos equipamentos. De forma mais direta, é o custo mais provável de se esperar, como de serviços de limpeza, consulta, restauração, hora de funcionamento de máquina, insumos utilizados, extração.

Para que seja calculado o custo padrão, identifica-se os materiais e atividades diretamente envolvidas e posteriormente, faz-se o rateio dos custos indiretos. Pela média, obtêm-se o custo unitário de cada serviço prestado (GEORGE S.G, 2000).

2.6 GESTÃO E GERENCIAMENTO: DEFINIÇÃO

Atuar, agir sobre propriedade pública ou privada, tendo em vista gerar equalização financeira, social e estrutural, condicionando um ambiente bom e seguro; padronizado; evitando o máximo de erros (DICIONÁRIO FINANCEIRO, 2017).

Também pode ser definida como, área das ciências humanas que visa o controle, a administração de empresas públicas ou privadas, instituições, visando o alcance do objetivo das mesmas, de forma segura, comprovada e eficaz (EMBRAPII, 2018).

Vemos que gerenciar pode significar também, organizar, planejar e executar atividades que facilitam atividades de trabalho. E tem como base dividir as tarefas, padronização da execução das mesmas, minimizando ao máximo falhas na execução das mesmas (UNICAMP, 2017).

Gerenciamento, é tratar de forma específica setores e departamentos de uma organização, isolar e resolver o problema. O gerente sobretudo vai exercer funções delimitadas a sua área de atuação. E esses são responsáveis pela organização, planejamento e execução de ações que facilitem o trabalho em sua área (IGNIÇÃO DIGITAL, 2017).

2.7 GESTÃO EFETIVA

Para se ter uma gestão efetiva faz-se necessário a simplificação dos procedimentos, padronização de ações tendo em vista sempre minimizar qualquer tipo de desvio dos padrões para evitar erros, assim sempre tendo uma opção imediata; padronizada; para quase todo tipo de situação. Essa padronização dos processos, otimiza o tempo, facilita no aumento de qualidade do procedimento, diminui o grau de insatisfação e de discrepância de um procedimento para outro (SEBRAE, 2017).

Gestão de desempenho, visa sempre organização de cargos, entre os integrantes do grupo de empregados, tendo como prioridade o alcance dos objetivos e metas da empresa. Definir cargos de liderança e de liderados, manter sempre um ciclo avaliativo, tendo em vista a melhora ou piora de algum setor, sempre ter em mente um plano de desenvolvimento coletivo e individual. A organização de cargos deve ser feita através de alguns requisitos, sendo eles; curso e atualizações comprovadas – vigilantes, secretarias, auxiliar de serviços gerais, entre outros – experiência em campo, motivo da última demissão, objetivo profissional e relação interpessoal (SAÚDE BUSINESS, 2019).

Hoje faz-se necessário para conseguir fazer uma gestão efetiva, que tenha uma integração de todos os setores, que tenha também a digitalização de todos deles, desde os processos de produção, até o marketing pessoal, e ter certeza que todos os membros da empresa estão em sintonia, funcionando como engrenagem. A integração dos setores é determinante para o processo evolutivo e para o desempenho individual de cada setor. A digitalização dos setores serve pra facilitar o acesso a dados, informações, facilitar a produção de planilhas, além de poder fazer quantas cópias forem necessárias, e ser um arquivo eterno, mais difícil de perder, se apagar, ou perder a veracidade (EMBRAPII, 2018).

2.8 GESTÃO COMERCIAL E DE INDICADORES:

Uma das principais deficiências encontradas nos profissionais de saúde está relacionada à questão de como vender os seus serviços e quanto cobrar por eles. É de extrema importância o Cirurgião-Dentista saber quanto custa sua hora clínica para saber determinar os valores dos seus procedimentos.

O consultório odontológico, como dito anteriormente, trata-se de uma empresa que é sustentada por um tripé essencial. Neste tripé temos: Produção, Gestão e Vendas.

O Cirurgião-Dentista sabe como ninguém realizar a produção, pois foi treinado por 4 ou 5 anos para aprender a fazer isso. Mas não foi treinado nem para gerir um negócio e muito menos para vender. Essas deficiências de treinamentos que determinam o sucesso profissional. Uma ferramenta importante que mostra com uma visão expandida como anda a saúde da sua clínica ou consultório é produzir uma planilha com indicadores de desempenho dos profissionais que atendem e do consultório em geral.

Nessa planilha sugerimos que pontuam, por exemplo:

- Número de novos clientes;
- Número de tratamentos fechados;
- Número de tratamentos não fechados;
- Números de procedimentos realizados;
- Número de horas de cadeira ociosa.

Estes são alguns indicadores que podem orientar o profissional a tomar decisões e redefinir estratégias de captação de novos clientes, aumento de investimento em propagandas, criação de campanhas e eventos, entre outras ações (APCD, 2020).

2.9 MARKETING E SUA IMPORTÂNCIA NO MERCADO

Hoje, é o principal método para atração de clientes-consumidores para seu produto, muita das vezes é muito pouco usado pelas empresas, porém a partir do momento que o dono da empresa entende que maior parte dos seus consumidores fazem parte do mundo digital, isso faz com que o proprietário tenha que ter olhos mais atenciosos para esse tipo de mercado e seu avanço nos últimos anos. O Marketing Digital, é um conjunto de estratégias que visam manter um contato constante entre a empresa e seus consumidores, os atualizando o que se passa na empresa de forma eficaz e simplificada, assim fazendo com que o cliente tenha uma relação com seu negócio, que normalmente é de confiança, a partir do momento em que eles precisarem do tipo de serviço que sua empresa oferece eles vão diretamente até ela (FUNESP, 2010).

O marketing tem se tornado cada vez mais importante no meio empresarial, a competitividade do mercado tem aumentado, inúmeras empresas do mesmo segmento fazem com que se destaque aquela que consegue propriamente chamar mais atenção dos consumidores. O marketing é composto por 12 elementos, Neil H. Borden, 1953, sendo eles; planejamento do produto; marca; distribuição; preço; vendas pessoais; promoção; propaganda; mostruário; embalagem; pesquisa de marketing; serviços e manuseio físico. Com base nesses pilares, faz-se necessário fazer a integração de todos, e fazê-los de forma convicta e eficaz, para obter sucesso na empresa (FUNESP, 2010).

Marketing estratégico, é uma variação das tantas que existem do marketing desde seu surgimento, é uma análise do marketing de forma tática, estratégica e operacional, ou seja, antes de se pensar em vendas, produtos, faz-se necessário pensar em uma estratégia, que conseqüentemente vai guiar todas as outras ações, o que facilita para que não aconteça imprevistos. Com a evolução do mercado, consumidores mais exigentes, aumento da concorrência, facilidade no acesso de produtos, comparação de preço e qualidades, assim o marketing estratégico é essencial para planejar essa entrada ascendente e permanência no mercado. Segundo Oliveira; 2012; é necessário que o profissional do marketing esteja sempre disposto a criar novas estratégias, tendo em vista sempre a

movimentação do mercado, conclui-se assim que o cargo demarketing de uma empresa deve estar em constante alerta com as mudanças de micro e macro ambientes fora da empresa, pensar a longo prazo, podendo ou não ter mudanças, um exemplo muito recente e que fez com que muitas empresas mudassem sua forma de atuar, seu marketing, foi a pandemia do Covid-19, que foi um momento onde todos tiveram que repensar sua forma de venda, produtos e marketing, e é nesse momento onde podemos aplicar um marketing estratégico pensando em uma resposta a curto e longo prazo e visando sempre conseguir os objetivos da empresa (UFERSA, 2017).

3 METODOLOGIA

Para a construção do referencial teórico foram analisados trabalhos científicos, a partir de 2009 em relação a orientações para cirurgiões dentistas recém formados com o CRO-SC. Além disso, em 2010, obteve-se pela FANEESP um guia de marketing para uma boa evolução na área. Para um aprofundamento em documentação para abertura de consultório, teve-se a ideologia da APCD, em 2020, também se trabalhou legislações e custeios com a SEBRAE EM 2017. O levantamento da literatura foi realizado entre novembro de 2022 e fevereiro de 2023, em sequencia foi feita uma leitura com intuito de promover discussão de ideias sobre diferentes assuntos acerca de tal tema.

4 REFERÊNCIAS

ABEPRO (Brasil, São Paulo, São Carlos). **Aplicação da contabilidade gerencial no custeio de um consultório odontológico como forma de ganhar vantagem competitiva.** In: Método de custeio. [S. l.], 2 nov. 2022. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STP_115_753_17069.pdf. Acesso em: 2 nov. 2022.

BREITENBACH, Susana Elisa. **Documentação no processos de abertura de consultório** . In: PETROCHI , Denise Luciana. DOCUMENTAÇÃO NO PROCESSOS DE ABERTURA DE CONSULTÓRIO . [S. l.], 16 dez. 2021. Disponível em: <http://www.portao.rs.gov.br/images/uploads/arquivos/CONSULTÓRIO%20DONTOLÓGICO.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2022.

CIRURGIÕES DENTISTAS , Associação Paulista. **Documentação no processos de abertura de consultório** . In: documentação no processos de abertura de consultório . [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.acdc.com.br/arquivos/manual-meu-primeiro-consultorio-por-onde-comecar.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2022.

CLINICORP. **Clínica odontológica: Guia para montar a sua e ter sucesso.** Clinicorp, 2021. Disponível em: <https://www.clinicorp.com/post/clinica-odontologica>.

CRUZ, Tadeu. Planejamento estratégico [recurso eletrônico] : uma introdução. São Paulo: Atlas, 2019.

DICIONARIO FINANCEIRO (Brasil). **O que é Gestão: Áreas da Gestão.**[S. l.: s. n.], 2017. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/gestao/amp/>. Acesso em: 3 nov. 2022.

EMPRAPII (Brasil). **Manual de gestão de desempenho.** Gestão de Desempenho, [s. l.], NOVEMBRO 2018. Disponível em: <https://embrapii.org.br/wp-content/images/2019/05/Manual-de-Gestao-de-Desempenho-Aprovado.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2022.

FANEESP (Brasil). **Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas.** As Sete Estratégias do Marketing Digital, [s. l.], 2010. Disponível em: https://www.faneesp.edu.br/site/documentos/Marketing_Internet.pdf. Acesso em: 3 nov. 2022.

IGNIÇÃO DIGITAL (Brasil). **Qual a Diferença entre Gestão, Gerenciamento e Administração.** In: Qual a Diferença entre Gestão, Gerenciamento e Administração. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://www.ignicaodigital.com.br/gestao-gerenciamento-e-administracao/>. Acesso em: 3 nov. 2022. MARQUES, José Roberto. O que Significa Gerenciar. 10 Dicas para ser um Gerente de Sucesso, [s. l.], 2018. Disponível em: <https://jrmcoaching.com.br/blog/o-que-significa-gerenciar/>. Acesso em: 3 nov. 2022.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (Santa Catarina). CRO-SC et al. **Orientações para o Cirurgião-dentista recém-formado.** Gestão e Gerenciamento de consultório odontológico , Site, v. 1, 2009. Disponível em: <https://docplayer.com.br/amp/664613-Orientacoes-para-o-cirurgiao-dentista-recem-formado-passo-a-passo-para-inciar-sua-vida-profissional-legalmente.html>. Acesso em: 20 set. 2022.

OFFICE, Dental. **Como elaborar um planejamento estratégico odontológico para sua clínica ou consultório.** In: Documentação no processo de abertura do consultório . [S. l.], 2 nov. 2022. Disponível em: <https://www.dentaloffice.com.br/elaborando-um-planejamento-odontologico/>. Acesso em: 2 nov. 2022.

PAES , Fabiana et al. **Boletim Eletrônico de Informações sobre Serviços de Saúde. Gestão e Gerenciamento de consultório odontológico** , Site, v. 2, 1 jan. 2007. Disponível em: Sebrae.com.Br. Acesso em: 20 set. 2022.

SAÚDE BUSINESS (Brasil) et al. **Gestão de clínica Odontológica: como organizar os processos em todos os setores.** In: Gestão de clínica Odontológica: como organizar os processos em todos os setores. Portal Saúde Business, 29 jul. 2019. Disponível em: <https://www.saudebusiness.com/gesto/gesto-de-clnica-odontolgica-como-organizar-os-processos-em-todos-os-setores>. Acesso em: 2 nov. 2022.

SAÚDE DO ESTADO (Santa Catarina). Sebrae et al. https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Cartilha_Odontologia_Sebrae_SC_26_Ago_2014.pdf **Gestão e Gerenciamento de consultório odontológico** , Site, v. 1, ed. 1, 26 ago. 2014. Disponível em: Sebrae.com.Br. Acesso em: 20 set. 2022.

SEBRAE (São Paulo). **Consultório Odontológico: gestão, legislações e**

custos: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/consultorio-odontologico-gestao-legislacoes-e-custos,5b766d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Consultório Odontológico: gestão, legislações e custos , Portal Sebrae, p. inicial, 7 nov. 2017.

UFERSA (BRASIL). **Estratégias e composto de marketing descomplicando para empreender**. O composto de marketing, [s. l.], p. CAPITULO 1, 2017. Disponível em: <https://livraria.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/165/2019/02/estrategias-e-composto-de-marketing.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (Brasil) et al.. **Os conceitos de gestão e administração: aplicação ao estudo das gestões dos diretores da faculdade de ciências médicas da universidade estadual de campinas**, Portal Saúde Business, p. inicial, 15 ago. 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/claudemir,+5+--+Ivan+Luiz-ok1.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2022.

