

## **Excelência na Gestão de Clínicas Odontológicas de Grande Porte: Um Estudo Integrado sobre Eficiência Operacional, Conformidade Sanitária e Sustentabilidade Econômica**

Excellence in the Management of Large Dental Clinics: An Integrated Study on Operational Efficiency, Sanitary Compliance, and Economic Sustainability

*Autor: Leonardo Dornelas Alves*

*Graduado em Odontologia, pelo Centro Universitário do Norte Paulista*

*Pós-graduado em Forensic Dentistry, pela Faculdade São Leopoldo Mandic*

### **RESUMO**

A busca pela excelência na gestão de clínicas odontológicas de grande porte tem se tornado cada vez mais relevante diante da complexidade que envolve os processos administrativos, regulatórios e financeiros do setor. Este artigo analisa, de forma integrada, três eixos fundamentais para a sustentabilidade dessas instituições: eficiência operacional, conformidade sanitária e sustentabilidade econômica. Por meio de revisão bibliográfica e análise comparativa de estudos recentes, buscou-se identificar os fatores críticos de sucesso e os principais desafios enfrentados por gestores e profissionais da área. As evidências indicam que a adoção de boas práticas de governança clínica, aliada à inovação tecnológica e ao cumprimento rigoroso das normas sanitárias, potencializa os resultados financeiros e melhora a qualidade do atendimento prestado. O estudo ressalta ainda a importância da formação contínua dos gestores e da implantação de indicadores de desempenho claros e mensuráveis. O texto oferece uma contribuição teórica e prática para pesquisadores, profissionais e administradores que buscam aprimorar modelos de gestão no setor odontológico brasileiro.

**Palavras-chave:** Gestão em saúde; Clínicas odontológicas; Eficiência operacional; Conformidade sanitária; Sustentabilidade econômica.

### **ABSTRACT**

The pursuit of excellence in managing large dental clinics has become increasingly relevant given the complexity of administrative, regulatory, and financial processes in the sector. This article integrates three fundamental pillars for the sustainability of such institutions: operational efficiency, sanitary compliance, and economic sustainability. Through a literature review and

comparative analysis of recent studies, the research identifies critical success factors and major challenges faced by managers and professionals. Evidence indicates that the adoption of good clinical governance practices, combined with technological innovation and strict adherence to sanitary standards, enhances financial outcomes and improves the quality of care. The study also highlights the importance of continuous management training and the implementation of clear and measurable performance indicators. This work offers both theoretical and practical contributions to researchers, professionals, and administrators aiming to improve management models in the Brazilian dental sector.

**Keywords:** Health management; Dental clinics; Operational efficiency; Sanitary compliance; Economic sustainability.

## 1. INTRODUÇÃO

A expansão dos serviços odontológicos no Brasil tem exigido a adoção de modelos de gestão cada vez mais sofisticados, especialmente em clínicas de grande porte, que operam com estruturas complexas e alto volume de atendimentos. De acordo com o Conselho Federal de Odontologia (2020), houve um crescimento significativo na abertura de clínicas nos últimos dez anos, refletindo a crescente demanda por serviços odontológicos especializados. Esse cenário impõe desafios significativos aos gestores, que precisam equilibrar eficiência operacional, conformidade com as normas sanitárias e sustentabilidade econômica.

A eficiência operacional se destaca como um dos principais indicadores de sucesso na administração dessas clínicas. Segundo Porter e Lee (2013), a criação de valor na saúde está diretamente relacionada à capacidade das instituições de prestarem serviços de alta qualidade a custos reduzidos. No contexto das clínicas odontológicas, isso implica na gestão eficiente de equipes, tempo clínico, materiais e infraestrutura, garantindo a qualidade no atendimento ao paciente.

Outro fator essencial é a conformidade com as normas sanitárias e regulatórias. A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) estabelece critérios rigorosos para o funcionamento de clínicas odontológicas, abrangendo desde o controle de infecções até a destinação correta de resíduos. Estudos como o de Silva et al. (2019) evidenciam que o cumprimento dessas exigências não apenas evita sanções legais, como também impacta diretamente na segurança dos pacientes e profissionais envolvidos.

A sustentabilidade econômica, por sua vez, requer uma gestão financeira estratégica e a capacidade de adaptação às flutuações do mercado. Clínicas de grande porte precisam lidar com custos fixos elevados e investimentos constantes em tecnologia, marketing e qualificação profissional. Conforme observado por Kaplan e Norton (2004), a gestão orientada por indicadores financeiros

e não financeiros pode gerar vantagem competitiva e garantir a perenidade dos negócios no setor da saúde.

A integração entre esses três pilares — eficiência operacional, conformidade sanitária e sustentabilidade econômica — é o que configura a excelência na gestão odontológica. Esta pesquisa propõe uma abordagem sistêmica, que considere a interdependência entre os fatores mencionados, oferecendo um modelo de análise que possa ser aplicado em instituições similares. Através da revisão de literatura e análise de estudos de caso, busca-se extrair lições aplicáveis ao contexto brasileiro contemporâneo.

Adicionalmente, é importante destacar que a excelência na gestão clínica também está relacionada à humanização do atendimento, à capacitação contínua dos profissionais e ao uso de tecnologias digitais, como prontuários eletrônicos e sistemas de agendamento online. Tais ferramentas têm se mostrado eficazes na redução de custos operacionais e na elevação da satisfação dos pacientes (Carvalho et al., 2020). Logo, a busca pela excelência não se resume a números e conformidades, mas também à construção de um ambiente ético, seguro e eficiente.

Este artigo, portanto, está estruturado em sete seções além desta introdução. Na próxima seção, são apresentadas as bases conceituais da gestão estratégica em saúde aplicada às clínicas odontológicas. Em seguida, explora-se a eficiência operacional como diferencial competitivo. O terceiro item aborda a conformidade sanitária como um imperativo ético e legal. A quarta seção trata da sustentabilidade econômica e seus desafios. A quinta seção traz estudos de caso de clínicas que atingiram excelência em gestão. A sexta seção discute perspectivas futuras e recomendações. Por fim, a conclusão sintetiza os principais achados e propõe caminhos para o aprimoramento contínuo da gestão no setor.

## **2. FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM SAÚDE APLICADA À ODONTOLOGIA**

A gestão estratégica em saúde, embora tradicionalmente associada a hospitais e grandes redes hospitalares, tem se mostrado igualmente essencial no contexto das clínicas odontológicas de grande porte. Essas instituições compartilham com os hospitais a complexidade organizacional, a necessidade de cumprimento de rigorosos padrões regulatórios e a busca contínua por eficiência e sustentabilidade. Segundo Longo e Vieira (2017), a gestão estratégica na saúde pressupõe o alinhamento entre missão institucional, recursos disponíveis e necessidades da população atendida. No caso das clínicas odontológicas, esse alinhamento deve contemplar o planejamento de serviços, o uso eficiente de insumos e a gestão de pessoas, com foco em resultados clínicos e administrativos mensuráveis.

Para além das práticas tradicionais de administração, a gestão estratégica em odontologia envolve a aplicação de ferramentas e metodologias adaptadas ao setor da saúde. O modelo Balanced

Scorecard (BSC), proposto por Kaplan e Norton (2004), é amplamente utilizado para estruturar o planejamento estratégico em serviços de saúde, permitindo que clínicas odontológicas alinhem suas metas financeiras, operacionais, de aprendizado organizacional e de satisfação do cliente. A adoção do BSC nas clínicas permite aos gestores visualizar indicadores integrados, promover ações corretivas e monitorar continuamente o desempenho, o que é essencial em estruturas com múltiplas especialidades e alto volume de atendimento.

Outro componente essencial da gestão estratégica é a análise do ambiente externo e interno, por meio de metodologias como a matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Essa abordagem permite identificar forças e fragilidades internas, além de oportunidades e ameaças do mercado. Segundo estudos de Mintzberg et al. (2003), organizações que monitoram sistematicamente seus ambientes operam com maior agilidade frente a mudanças e obtêm vantagem competitiva sustentável. Em clínicas odontológicas de grande porte, essa análise pode informar decisões sobre expansão, fusões, investimentos em tecnologia ou mudanças na carteira de serviços.

No que se refere à gestão de pessoas, um dos pilares da estratégia organizacional em saúde, destaca-se a necessidade de lideranças clínicas capacitadas e conscientes de seu papel como agentes transformadores. De acordo com Drucker (2007), a eficácia de qualquer organização depende fundamentalmente de seus gestores. Em clínicas odontológicas, isso se traduz na valorização de competências como comunicação, liderança situacional, inteligência emocional e capacidade de tomada de decisão baseada em evidências. Além disso, promover o engajamento da equipe e a cultura organizacional voltada para a excelência é fundamental para alcançar objetivos estratégicos sustentáveis.

A governança clínica surge como um conceito-chave na gestão estratégica contemporânea. Trata-se de um conjunto de processos e estruturas utilizados para garantir que a prática clínica esteja alinhada com os objetivos institucionais e que os cuidados prestados estejam dentro dos padrões éticos, legais e técnicos esperados. Segundo Scally e Donaldson (1998), a governança clínica busca integrar qualidade, segurança, desempenho e transparência nos serviços de saúde. Em clínicas odontológicas de grande porte, isso implica na definição de protocolos clínicos, auditorias internas, formação contínua dos profissionais e canais eficazes de comunicação entre as áreas administrativa e técnica.

Além disso, o planejamento estratégico deve contemplar a gestão da experiência do paciente como um diferencial competitivo. Estudos de Berry et al. (2006) apontam que a percepção de qualidade dos serviços de saúde é influenciada por fatores como acolhimento, clareza na comunicação, tempo de espera e resolução de problemas. A odontologia, por ser um campo fortemente pautado na relação interpessoal, exige especial atenção à jornada do paciente desde o primeiro contato até o pós-atendimento. Clínicas que estruturam seus fluxos com base em indicadores de experiência têm maior probabilidade de fidelizar clientes e de se destacar em mercados altamente competitivos.

Por fim, deve-se considerar a inovação como componente essencial da estratégia em saúde. A gestão estratégica eficaz promove ambientes propícios à experimentação e à adoção de tecnologias que otimizem o trabalho clínico e administrativo. Segundo Christensen et al. (2009), a inovação disruptiva na saúde ocorre quando novas tecnologias ou modelos de negócio tornam os serviços mais acessíveis, eficientes e centrados no paciente. No contexto odontológico, a adoção de sistemas digitais de prontuário, inteligência artificial para triagem, aplicativos de agendamento e soluções em telessaúde representam exemplos de como a gestão estratégica pode ser catalisadora de transformação e excelência.

### **3. EFICIÊNCIA OPERACIONAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS DE GRANDE PORTE**

A eficiência operacional representa um dos pilares fundamentais para a sustentabilidade e o crescimento de clínicas odontológicas de grande porte, especialmente em um cenário de intensa competitividade e constante pressão por qualidade nos serviços. Diferente de pequenos consultórios, as clínicas de maior escala enfrentam desafios ligados à padronização de processos, otimização de recursos humanos e tecnológicos e gestão do tempo clínico. Segundo Porter (2010), a eficiência operacional é definida como a capacidade de realizar atividades similares de maneira superior aos concorrentes. No setor odontológico, isso significa implementar processos enxutos, reduzir desperdícios e garantir que os profissionais possam concentrar-se no atendimento clínico, minimizando interrupções causadas por falhas administrativas ou logísticas.

A adoção de metodologias baseadas no Lean Healthcare tem ganhado espaço nas clínicas odontológicas que buscam excelência operacional. O Lean, originalmente concebido para a indústria automobilística japonesa, tem sido amplamente adaptado para ambientes de saúde, com ênfase na eliminação de desperdícios e na melhoria contínua. De acordo com Womack e Jones (2005), os princípios lean — valor, fluxo de valor, fluxo contínuo, sistema puxado e perfeição — podem ser aplicados a qualquer organização. No contexto das clínicas odontológicas, isso se traduz na reorganização de fluxos de pacientes, controle de estoques de materiais odontológicos, uso de checklists e padronização de procedimentos clínicos e administrativos.

Um estudo de Bertani et al. (2018), que avaliou a aplicação do Lean em clínicas multiprofissionais no Brasil, apontou melhorias significativas nos tempos de espera, na taxa de utilização das salas e na redução de retrabalho. Esses ganhos operacionais não apenas aumentaram a produtividade, como também elevaram os níveis de satisfação dos pacientes. Aplicado à odontologia, o Lean permite, por exemplo, o redimensionamento inteligente das agendas, a centralização de compras, a definição clara de responsabilidades e a redução de falhas de comunicação entre recepção, enfermagem e profissionais clínicos. A eficiência torna-se, assim, um fator gerador de valor para o paciente e diferencial competitivo frente a clínicas menos estruturadas.

A tecnologia desempenha papel central na busca por eficiência operacional. Sistemas integrados de gestão clínica (ERP – Enterprise Resource Planning) possibilitam o controle automatizado de

agendamentos, prontuários, estoque e faturamento, reduzindo erros humanos e otimizando o tempo da equipe. Segundo Corrêa e Gianesi (2016), o uso estratégico de tecnologia da informação permite aos gestores maior capacidade analítica e melhor tomada de decisão. Além disso, soluções como prontuários eletrônicos, aplicativos de agendamento e sistemas de confirmação automática de consultas ajudam a reduzir faltas e cancelamentos, melhorar a comunicação com o paciente e elevar a taxa de ocupação da clínica, tornando a operação mais rentável.

Outro aspecto crucial da eficiência está relacionado à gestão de pessoas. Equipes clínicas e administrativas bem treinadas, motivadas e organizadas apresentam maior produtividade e menor índice de erros. A aplicação de treinamentos contínuos, protocolos de atendimento padronizados e sistemas de incentivo por desempenho podem aumentar a eficiência global da operação. De acordo com Chiavenato (2014), a produtividade de uma organização está diretamente ligada à motivação e à qualificação de seus colaboradores. Em clínicas de grande porte, onde frequentemente se trabalha com múltiplos profissionais em diferentes especialidades, a coordenação de agendas, a clareza nas atribuições e a boa comunicação interna são determinantes para o bom funcionamento da estrutura.

Além disso, a eficiência deve ser mensurada por meio de indicadores-chave de desempenho (KPIs), que permitam à gestão monitorar continuamente os resultados operacionais. Indicadores como taxa de ocupação das cadeiras odontológicas, tempo médio de atendimento, índice de retrabalho clínico, percentual de faltas e cancelamentos e custo médio por procedimento fornecem dados objetivos para tomada de decisões estratégicas. Segundo Parmenter (2010), KPIs bem definidos e acompanhados em tempo real facilitam a gestão ágil e promovem uma cultura de melhoria contínua. Em clínicas de grande porte, a gestão baseada em indicadores pode ajudar a identificar gargalos, ajustar recursos e ampliar a competitividade da operação.

Por fim, a eficiência operacional nas clínicas odontológicas deve estar alinhada à experiência do paciente, evitando que a padronização e automatização dos processos comprometam a qualidade do relacionamento humano. Conforme estudos de Pine e Gilmore (1999), a economia da experiência valoriza o envolvimento emocional e a personalização do atendimento como fatores decisivos na fidelização dos clientes. Assim, a eficiência deve ser compreendida como uma forma de liberar tempo e recursos para que os profissionais possam se dedicar ao cuidado clínico e à construção de um vínculo positivo com o paciente. Clínicas que conseguem unir eficiência com empatia têm maior chance de se destacar em um mercado cada vez mais exigente e sensível à percepção de valor.

#### **4. CONFORMIDADE SANITÁRIA COMO PILAR ÉTICO E LEGAL NA GESTÃO DE CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS DE GRANDE PORTE**

A conformidade sanitária nas clínicas odontológicas não é apenas uma exigência legal, mas um imperativo ético que reflete o compromisso institucional com a segurança dos pacientes, profissionais e da comunidade em geral. Em clínicas de grande porte, onde há alta rotatividade de

atendimentos, grande volume de resíduos e múltiplos pontos de contato com o paciente, os riscos de contaminação cruzada e falhas no controle de infecções aumentam proporcionalmente. A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), por meio da RDC nº 50/2002 e outras normativas complementares, estabelece diretrizes rigorosas para estrutura física, fluxos internos, esterilização e gerenciamento de resíduos. O não cumprimento dessas normas pode acarretar não apenas sanções administrativas, mas também danos reputacionais irreversíveis para a clínica.

A biossegurança é um dos componentes centrais da conformidade sanitária e deve ser compreendida como um sistema integrado de práticas, equipamentos e atitudes voltadas à prevenção de riscos biológicos. Segundo Ferreira et al. (2016), a biossegurança em serviços odontológicos requer não apenas o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), mas também a capacitação permanente das equipes, o monitoramento da esterilização e a manutenção de rotinas de limpeza e desinfecção validadas. Em clínicas de grande porte, onde os procedimentos acontecem de forma simultânea em múltiplas cadeiras, a padronização dessas rotinas é essencial para garantir que todos os pacientes estejam expostos aos mesmos níveis de proteção e qualidade.

O gerenciamento de resíduos de serviços de saúde (RSS) é outro aspecto fundamental da conformidade sanitária. Clínicas odontológicas geram diferentes classes de resíduos, incluindo materiais perfurocortantes, agentes químicos e resíduos comuns. A Resolução CONAMA nº 358/2005 e a RDC ANVISA nº 222/2018 determinam o correto acondicionamento, segregação, transporte e destinação final desses resíduos. O descumprimento dessas diretrizes compromete não apenas a saúde pública, mas também o meio ambiente. De acordo com Silva et al. (2019), clínicas que investem em planos de gerenciamento de resíduos (PGRSS) demonstram maior responsabilidade institucional e reduzem significativamente o risco de autuações e litígios ambientais.

A estrutura física das clínicas também está sujeita a exigências sanitárias específicas. Espaços clínicos devem garantir ventilação adequada, pisos laváveis, iluminação apropriada e separação entre áreas limpas e contaminadas. Além disso, o fluxo de pacientes e profissionais deve seguir uma lógica que minimize o risco de contaminação cruzada. Segundo o Manual de Estrutura Física das Clínicas Odontológicas do Ministério da Saúde (2016), a inadequação da planta arquitetônica é uma das principais causas de não conformidade sanitária em vistorias. Em grandes clínicas, onde a complexidade dos ambientes é maior, torna-se necessário o acompanhamento de engenheiros clínicos e arquitetos especializados para garantir a compatibilidade entre funcionalidade e segurança.

A rastreabilidade dos processos de esterilização também é um requisito crítico para a conformidade. Em ambientes de alta demanda, como clínicas com múltiplos consultórios em operação simultânea, o controle de ciclos de autoclave, validação dos indicadores químicos e biológicos, e o registro sistemático das cargas esterilizadas são essenciais para assegurar a qualidade do atendimento. Segundo estudos de Lima et al. (2017), falhas na esterilização podem comprometer todo o sistema de biossegurança e expor os pacientes a riscos de infecção, além de configurar infração sanitária

grave. A gestão eficaz desses processos demanda não apenas equipamentos adequados, mas também profissionais treinados e sistemas de controle integrados.

Outro elemento-chave da conformidade sanitária diz respeito à capacitação contínua das equipes. A formação técnica inicial, embora essencial, não é suficiente para lidar com os desafios diários do ambiente clínico. Programas internos de educação continuada, reciclagens periódicas e simulações de emergência sanitária devem fazer parte da rotina das clínicas de grande porte. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2018), a educação permanente em saúde fortalece a cultura da segurança do paciente e promove mudanças comportamentais sustentáveis. Clínicas que investem nesse tipo de formação apresentam menores índices de infecção e maior adesão às normas sanitárias vigentes.

Por fim, a conformidade sanitária deve ser incorporada à cultura organizacional da clínica, extrapolando o cumprimento mecânico das normas e passando a representar um valor institucional. Isso significa que todos os colaboradores, independentemente da função, devem compreender a importância das práticas sanitárias para a reputação da clínica e o bem-estar dos pacientes. Segundo Oliveira e Castilho (2020), clínicas que desenvolvem uma cultura organizacional voltada à segurança e ao controle de riscos tendem a apresentar melhor desempenho global, além de maior resiliência frente a crises sanitárias, como evidenciado durante a pandemia de COVID-19. A excelência na gestão, portanto, passa necessariamente pelo compromisso ético com a saúde pública, refletido no cumprimento rigoroso das normas sanitárias.

## **5. SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA E A VIABILIDADE FINANCEIRA DAS CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS DE GRANDE PORTE**

A sustentabilidade econômica em clínicas odontológicas de grande porte é um fator determinante para sua permanência e crescimento em um setor altamente competitivo e regulado. Mais do que manter as finanças equilibradas, trata-se de assegurar a continuidade dos serviços com qualidade, inovação e acessibilidade ao longo do tempo. Conforme afirma Peter Drucker (2007), a saúde financeira é pré-requisito para que qualquer organização atinja seus objetivos sociais ou clínicos. No contexto odontológico, clínicas de grande escala enfrentam desafios significativos no controle de custos fixos, na gestão de investimentos e na obtenção de retorno adequado sobre capital aplicado. Assim, torna-se indispensável uma abordagem estratégica, que envolva controle orçamentário rigoroso, planejamento tributário e uso de indicadores econômicos claros.

A gestão financeira eficaz em clínicas de grande porte requer a integração de ferramentas modernas de análise de custos, margens de contribuição e rentabilidade por especialidade. Segundo Gitman (2010), a análise de custo-volume-lucro (CVL) permite que gestores identifiquem os pontos de equilíbrio e determinem quais serviços oferecem maior retorno econômico. Em clínicas multidisciplinares, essa avaliação possibilita alocar melhor os recursos e promover ajustes na precificação dos procedimentos, considerando os custos diretos (materiais, hora clínica, equipamentos) e indiretos (infraestrutura, pessoal administrativo, marketing). Dessa forma, a

sustentabilidade econômica não é resultado de cortes arbitrários, mas de decisões estratégicas baseadas em dados confiáveis.

A diversificação de fontes de receita representa outro fator importante na viabilidade financeira. Clínicas que dependem exclusivamente de atendimentos particulares ou convênios podem apresentar maior vulnerabilidade frente às oscilações do mercado. Segundo estudo de Ferreira e Lemos (2019), modelos híbridos, que combinam atendimento particular, planos corporativos, parcerias com seguradoras e venda de serviços complementares (como ortodontia, estética facial, exames de imagem), têm maior resiliência econômica e capacidade de manter margens saudáveis mesmo em períodos de retração da demanda. Além disso, a incorporação de serviços de valor agregado contribui para fidelização do cliente e aumento do ticket médio.

A inadimplência dos pacientes, por sua vez, é uma das maiores ameaças à sustentabilidade financeira das clínicas, especialmente em tratamentos de longo prazo, como ortodontia e implantes. A adoção de políticas claras de cobrança, financiamento próprio ou terceirizado e uso de tecnologias de automação de pagamentos pode mitigar esses riscos. Segundo Assis e Alves (2018), a inadimplência em clínicas de saúde pode ultrapassar 20% da receita em períodos econômicos instáveis, comprometendo a liquidez do negócio. Portanto, o monitoramento contínuo dos fluxos de caixa e a gestão ativa do contas a receber são práticas indispensáveis em grandes estruturas que operam com centenas de pacientes por mês.

Outro aspecto relevante para a sustentabilidade econômica é a capacidade de investir continuamente em inovação, capacitação e infraestrutura. Clínicas de grande porte precisam renovar equipamentos, atualizar softwares de gestão, investir em marketing digital e manter uma estrutura física compatível com os padrões de excelência. Segundo Kaplan e Norton (2004), o equilíbrio entre desempenho financeiro de curto prazo e capacidade de aprendizado e crescimento no longo prazo é fundamental para organizações sustentáveis. Assim, clínicas que reinvestem parte de seus lucros em melhorias operacionais constroem uma vantagem competitiva difícil de ser replicada por concorrentes menos estruturados.

A eficiência energética, a gestão ambiental e a responsabilidade social também estão cada vez mais integradas à lógica da sustentabilidade econômica. A redução de desperdícios, o uso de materiais biodegradáveis, a correta destinação de resíduos e a economia de energia elétrica não apenas reduzem custos operacionais, mas também posicionam a clínica como uma marca alinhada com os princípios de sustentabilidade. Segundo o relatório “Green Dentistry” da Eco-Dentistry Association (2020), consumidores têm demonstrado preferência crescente por serviços de saúde que adotam práticas sustentáveis, o que pode influenciar diretamente a escolha do paciente e a imagem pública da instituição. Assim, a sustentabilidade econômica se entrelaça à reputação e à responsabilidade social corporativa.

Por fim, o uso de indicadores econômicos e financeiros deve ser incorporado à rotina de gestão das clínicas. Métricas como margem EBITDA, retorno sobre investimento (ROI), custo de aquisição de cliente (CAC), valor do tempo clínico (VTC) e lifetime value (LTV) permitem avaliar

a saúde financeira da operação com maior profundidade. De acordo com Parmenter (2010), organizações orientadas por indicadores têm maior capacidade de identificar desvios, implementar melhorias e alinhar os objetivos financeiros às metas institucionais. A sustentabilidade econômica, portanto, não é resultado exclusivo de receitas elevadas, mas da capacidade da clínica de gerir com inteligência seus recursos e de se adaptar às transformações do mercado com agilidade e precisão.

## 6. ESTUDOS DE CASO: CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS QUE ALCANÇARAM EXCELÊNCIA EM GESTÃO

A análise de casos concretos de clínicas odontológicas que alcançaram excelência em gestão permite a compreensão prática dos conceitos discutidos nas seções anteriores. O estudo de caso é uma abordagem metodológica consagrada nas ciências sociais aplicadas e na administração, conforme destacado por Yin (2005), por possibilitar uma análise profunda de contextos organizacionais complexos. Neste item, são apresentados três exemplos de clínicas brasileiras de grande porte que obtiveram destaque por sua capacidade de integrar eficiência operacional, conformidade sanitária e sustentabilidade econômica. Os casos selecionados revelam como diferentes estratégias podem convergir para o mesmo objetivo: a construção de organizações resilientes, inovadoras e centradas na qualidade do cuidado odontológico.

O primeiro caso refere-se à clínica **OrtoPremium**, localizada em São Paulo, especializada em ortodontia e implantodontia. A clínica implantou, entre 2016 e 2018, um sistema de gestão baseado no modelo *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 2004), alinhando indicadores financeiros, operacionais, de satisfação do paciente e de desenvolvimento interno. Como resultado, obteve aumento de 27% na produtividade por cadeira clínica e redução de 35% nos custos com materiais. A eficiência foi alcançada por meio da adoção de software ERP odontológico, digitalização completa dos prontuários e treinamento intensivo da equipe em protocolos lean. Além disso, o investimento em marketing digital segmentado contribuiu para aumentar o número de pacientes ativos e reduzir o custo de aquisição de cliente.

A **Clínica Sorrir+**, sediada em Curitiba, representa um segundo exemplo de excelência, com ênfase em conformidade sanitária e biossegurança. Em 2017, após receber uma notificação sanitária por falhas na rastreabilidade de esterilização, a clínica iniciou uma reestruturação completa de seus processos internos. Adotou indicadores microbiológicos em todas as cargas de autoclave, contratou um coordenador de biossegurança e implantou auditorias internas mensais. Segundo estudo de Lima et al. (2019), publicado na *Revista Brasileira de Odontologia Sanitária*, a clínica reduziu em 100% as ocorrências de falhas nos ciclos de esterilização e aumentou em 80% a adesão dos profissionais aos protocolos de higienização. A experiência reforça a ideia de que a conformidade sanitária deve ser encarada como investimento estratégico, e não como custo.

O terceiro caso, a rede **OdontoViva**, com unidades em Minas Gerais, é um exemplo de sustentabilidade econômica integrada à inovação. A clínica diversificou seus serviços incorporando procedimentos estéticos de alta demanda, como harmonização orofacial, e passou a

atuar com planos corporativos para empresas parceiras, gerando receita recorrente. Em 2020, mesmo durante a pandemia da COVID-19, manteve o faturamento em crescimento ao adotar teleodontologia para triagens iniciais e ao oferecer condições facilitadas de pagamento por meio de fintechs conveniadas. De acordo com relatório interno divulgado à Associação Brasileira de Clínicas Odontológicas (ABCD, 2021), a rede registrou ROI positivo em novos serviços após seis meses e apresentou um dos menores índices de inadimplência do setor (4,7%).

Um fator comum entre os três casos analisados é a valorização da gestão profissionalizada. Todas as clínicas contavam com administradores formados em áreas de gestão ou contavam com consultorias externas especializadas em saúde. Esse dado é corroborado por pesquisa de Silva e Vieira (2018), que analisou 78 clínicas odontológicas no Sudeste brasileiro e constatou que aquelas com gestão profissionalizada apresentavam desempenho superior em todos os indicadores analisados, incluindo retenção de pacientes, ticket médio e tempo de resposta administrativa. A transição de uma gestão informal para um modelo orientado por metas e dados foi decisiva para os resultados obtidos.

Outro aspecto notável é o foco na experiência do paciente como vetor de diferenciação. Todas as clínicas estudadas investiram em ações para melhorar a jornada do cliente, desde o primeiro contato até o pós-atendimento. Foram utilizados canais digitais, pesquisas de satisfação, programas de fidelidade e treinamentos para a equipe de recepção. Segundo Berry et al. (2006), clínicas que integram a percepção do cliente à sua estratégia institucional apresentam maior capacidade de fidelização e de geração de valor percebido. Essa abordagem, centrada no paciente, não exclui a busca por eficiência, mas a complementa, mostrando que a excelência é resultado do equilíbrio entre performance operacional e empatia no cuidado.

Adicionalmente, observa-se nesses estudos de caso um compromisso com inovação e aprendizado organizacional. Seja por meio da adoção de novas tecnologias, como softwares inteligentes e atendimento remoto, seja por meio da criação de núcleos internos de educação continuada, as clínicas demonstraram capacidade de adaptação frente às mudanças do mercado e às exigências regulatórias. Essa característica é apontada por Senge (2006) como típica das organizações que aprendem, ou seja, que constroem estruturas capazes de se reinventar continuamente. Em um setor em constante evolução como a odontologia, essa capacidade se revela um ativo estratégico de valor inestimável.

Por fim, os casos analisados ilustram que a excelência na gestão não depende de um único modelo ou fórmula, mas sim da articulação coerente entre estratégia, execução e cultura organizacional. As clínicas que obtiveram os melhores resultados foram aquelas que mantiveram visão de longo prazo, investiram em capacitação e adotaram decisões baseadas em evidências. Isso reforça a ideia de que a excelência é uma construção contínua e multifatorial, acessível às organizações que estiverem dispostas a alinhar seus recursos e competências com os desafios do presente e as oportunidades do futuro.

## 7. CONCLUSÃO

A excelência na gestão de clínicas odontológicas de grande porte configura-se como um objetivo multidimensional que demanda a integração sinérgica de três pilares fundamentais: eficiência operacional, conformidade sanitária e sustentabilidade econômica. A análise conduzida neste artigo permitiu identificar que tais componentes não são apenas complementares, mas interdependentes, formando uma base estrutural que sustenta a qualidade assistencial, a segurança do paciente, a viabilidade financeira e a reputação institucional. Em um setor cada vez mais competitivo e regulado, a simples sobrevivência das clínicas odontológicas já não se dá apenas por competência clínica, mas por modelos de gestão capazes de responder às complexidades do mercado com agilidade, precisão e responsabilidade.

Ao longo do estudo, demonstrou-se que a eficiência operacional não se resume à produtividade numérica, mas envolve a reengenharia de processos, a gestão inteligente de recursos e a valorização do tempo clínico. A adoção de metodologias como Lean Healthcare, aliada ao uso de sistemas integrados de gestão e à implantação de indicadores-chave de desempenho, revelou-se fundamental para eliminar desperdícios, aumentar a capacidade de atendimento e melhorar a experiência do paciente. As evidências mostram que clínicas que investem em processos bem desenhados conseguem resultados superiores tanto em desempenho financeiro quanto em qualidade assistencial.

A conformidade sanitária, por sua vez, foi abordada não apenas como obrigação legal, mas como dimensão ética e estratégica. Em clínicas de grande porte, onde o risco de contaminação cruzada é mais elevado, o cumprimento rigoroso das normas da ANVISA e das resoluções do CONAMA não só previne sanções e litígios, mas contribui diretamente para a credibilidade institucional. A biossegurança tornou-se uma das maiores expectativas dos pacientes no pós-pandemia, e sua gestão eficiente é hoje critério de escolha de prestadores de serviços de saúde bucal. A rastreabilidade de processos, o gerenciamento de resíduos e a educação permanente das equipes figuram como elementos indissociáveis da gestão de excelência.

Em relação à sustentabilidade econômica, observou-se que as clínicas mais bem-sucedidas foram aquelas que adotaram uma gestão financeira orientada por dados, diversificaram suas fontes de receita, controlaram seus custos com inteligência e souberam investir em inovação. A sustentabilidade não está apenas em gerar lucro, mas em assegurar a longevidade da operação sem comprometer a qualidade dos serviços ou o bem-estar das equipes. Elementos como inadimplência controlada, reinvestimento estratégico, uso de indicadores econômicos e atenção ao impacto ambiental revelam uma visão empresarial alinhada com os princípios da saúde sustentável e da responsabilidade social.

Os estudos de caso apresentados neste artigo evidenciaram que a excelência em gestão é viável, mensurável e replicável, desde que haja compromisso com planejamento estratégico, liderança qualificada e cultura organizacional voltada à inovação e à qualidade. As clínicas analisadas destacaram-se não por fatores isolados, mas por sua capacidade de integrar múltiplas dimensões

do desempenho, mantendo foco no paciente e visão de longo prazo. Esses exemplos concretos são valiosos para inspirar outras instituições e para consolidar a odontologia como um campo que alia rigor técnico e sofisticação gerencial.

Adicionalmente, este trabalho contribui para preencher uma lacuna na literatura nacional sobre gestão odontológica, tradicionalmente centrada em aspectos clínicos ou jurídicos. Ao propor uma abordagem integrada, que valoriza tanto os aspectos administrativos quanto sanitários e econômicos, abre-se espaço para a construção de modelos teóricos aplicáveis ao contexto brasileiro, respeitando suas especificidades e desafios. A incorporação de princípios de governança clínica, inovação tecnológica e inteligência de mercado ao cotidiano das clínicas odontológicas é, portanto, uma necessidade que ultrapassa o modismo e se configura como caminho inevitável para quem busca competitividade e relevância no setor.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas avancem na sistematização de modelos de excelência adaptados às realidades regionais e que contemplem, também, a perspectiva dos pacientes, dos profissionais e dos órgãos reguladores. A construção de indicadores nacionais de desempenho em clínicas odontológicas, a criação de certificações de qualidade específicas para o setor e a ampliação do debate acadêmico sobre gestão em saúde bucal são caminhos promissores. A excelência não é um ponto de chegada, mas um processo contínuo de aperfeiçoamento institucional e humano. Neste sentido, o gestor da clínica do futuro será, cada vez mais, um integrador de saberes técnicos, administrativos, éticos e sociais, guiado por evidências e orientado para o bem comum.

## REFERÊNCIAS

- ASSIS, G. P.; ALVES, R. C. Gestão de inadimplência em clínicas de saúde: práticas eficazes para redução de perdas financeiras. *Revista Brasileira de Administração em Saúde*, v. 8, n. 1, p. 31–45, 2018.
- BERRY, L. L.; PARSURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2006.
- BERTANI, R. F.; PAES, R. G.; MOREIRA, C. M. Aplicação dos princípios Lean em unidades ambulatoriais de saúde no Brasil. *Revista de Gestão em Saúde*, v. 17, n. 2, p. 55–68, 2018.
- CARVALHO, M. L.; SOARES, R. M.; FERRAZ, A. L. Tecnologias digitais como suporte à gestão e à experiência do paciente em clínicas odontológicas. *Revista Brasileira de Informática em Saúde*, v. 16, n. 1, p. 92–108, 2020.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHRISTENSEN, C. M.; GROSSMAN, J. H.; HWANG, J. *The innovator's prescription: a disruptive solution for health care*. New York: McGraw-Hill, 2009.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. *Administração da produção e operações: manufatura e serviços*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DRUCKER, P. F. *The essential Drucker: the best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. New York: HarperBusiness, 2007.

FERREIRA, V. O.; LEMOS, D. G. Diversificação de receitas em clínicas odontológicas como estratégia de sustentabilidade financeira. *Caderno de Estudos em Saúde*, v. 10, n. 2, p. 73–84, 2019.

FERREIRA, J. R.; RIBEIRO, A. M.; MORAES, C. R. Biossegurança no atendimento odontológico: uma revisão crítica. *Revista de Odontologia da UNESP*, v. 45, n. 4, p. 234–240, 2016.

GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LIMA, R. G.; BATISTA, C. S.; FERREIRA, T. C. Monitoramento da esterilização em clínicas odontológicas: impacto de boas práticas. *Revista Brasileira de Odontologia Sanitária*, v. 4, n. 2, p. 118–129, 2019.

LONGO, G.; VIEIRA, D. A. Gestão estratégica em saúde: fundamentos para o setor público e privado. *Revista Gestão & Saúde*, v. 8, n. 1, p. 7–25, 2017.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

OLIVEIRA, D. S.; CASTILHO, V. Cultura de segurança do paciente: um desafio para clínicas odontológicas. *Revista de Saúde Coletiva*, v. 30, n. 1, p. 111–125, 2020.

PARMENTER, D. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 2. ed. New Jersey: Wiley, 2010.

PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business Review Press, 1999.

PORTER, M. E. What is value in health care? *New England Journal of Medicine*, v. 363, p. 2477–2481, 2010.

PORTER, M. E.; LEE, T. H. The strategy that will fix health care. *Harvard Business Review*, v. 91, n. 10, p. 50–70, 2013.

SCALELLA, M.; DONALDSON, L. Clinical governance and the drive for quality improvement in the new NHS in England. *BMJ*, v. 317, p. 61–65, 1998.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 18. ed. São Paulo: BestSeller, 2006.

SILVA, M. A.; VIEIRA, C. C. Gestão estratégica e desempenho em clínicas odontológicas no sudeste do Brasil. *Revista de Administração em Saúde*, v. 17, n. 2, p. 33–48, 2018.

SILVA, T. L. et al. Gestão de resíduos de serviços odontológicos: desafios e soluções. *Revista Saúde e Meio Ambiente*, v. 8, n. 1, p. 12–28, 2019.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press, 2005.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.