



## Gestão Comercial em Consultórios Odontológicos: Estratégias para Aumentar a Rentabilidade

### *Commercial Management in Dental Clinics: Strategies to Increase Profitability*

**Anderson José dos Anjos Silva**

*Acadêmico do curso CST Gestão Comercial - Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO/Campus - Ji-Paraná-RO.*

**Ilma Rodrigues de Souza Fausto**

*Professora EBIT em Regime de Dedicção Exclusiva no Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO/Campus - Ji-Paraná-RO - Orientadora, Doutora.*

**Resumo:** Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo analisar práticas de gestão comercial aplicáveis a consultórios odontológicos, com foco na rentabilidade e sustentabilidade financeira. A pesquisa abordou três pilares principais: precificação estratégica dos serviços, controle de custos fixos e variáveis e uso de indicadores-chave de desempenho. A metodologia adotada foi qualitativa, com base em revisão bibliográfica e entrevistas com profissionais da área. Os resultados demonstram que a adoção de práticas comerciais bem estruturadas pode aumentar significativamente o faturamento e a lucratividade dos consultórios, promovendo maior eficiência administrativa e melhor tomada de decisão por parte dos cirurgiões-dentistas. O estudo conclui que o domínio de ferramentas gerenciais é essencial para o sucesso no mercado odontológico atual.

**Palavras-chave:** gestão comercial; consultório odontológico; precificação; custos; indicadores de desempenho.

**Abstract:** This undergraduate thesis aims to analyze commercial management practices applicable to dental offices, focusing on profitability and financial sustainability. The research focused on three main pillars: strategic pricing of services, control of fixed and variable costs, and the use of key performance indicators. A qualitative methodology was employed, based on bibliographic review and interviews with professionals in the field. The results show that the implementation of well-structured commercial strategies can significantly increase the revenue and profitability of dental clinics, promoting greater administrative efficiency and improved decision-making by dentists. The study concludes that mastering management tools is essential for success in today's dental market.

**Keywords:** commercial management; dental office; pricing; costs; performance indicators.

## INTRODUÇÃO

A odontologia contemporânea, inserida em um cenário de crescente competitividade e exigência por parte dos pacientes, demanda não apenas excelência clínica, mas também uma gestão comercial eficiente e estratégica. A sustentabilidade financeira dos consultórios odontológicos deixou de ser uma consequência natural da prática profissional para se tornar um desafio que exige conhecimento técnico em administração, marketing e controle financeiro. Nesse

contexto, o cirurgião-dentista assume um papel híbrido, atuando como profissional da saúde e gestor de seu próprio negócio, o que requer domínio de ferramentas gerenciais e capacidade analítica para tomada de decisões fundamentadas.

Segundo Drucker (2001), a gestão eficaz é aquela que transforma conhecimento em ação e resultados. Aplicando essa premissa ao setor odontológico, observa-se que muitos profissionais ainda enfrentam dificuldades em estruturar seus consultórios como empreendimentos sustentáveis, especialmente no que tange à precificação dos serviços, controle de custos e uso de indicadores de desempenho. A ausência de práticas comerciais bem definidas pode comprometer a rentabilidade e limitar o crescimento do negócio, mesmo diante de uma boa demanda por atendimentos.

A precificação, por exemplo, é um dos pilares da gestão comercial e deve considerar não apenas os custos diretos e indiretos, mas também o valor percebido pelo paciente, a concorrência e os diferenciais oferecidos pela clínica (Machado, 2020). O uso de métodos como mark-up, precificação baseada em valor e preço dinâmico, quando aplicados de forma estratégica, pode contribuir para o aumento do ticket médio e para a valorização dos serviços prestados. Além disso, o controle rigoroso dos custos fixos e variáveis é essencial para garantir margens de lucro saudáveis e evitar desperdícios. Oliveira (2014) destaca que a gestão estratégica de custos é uma ferramenta indispensável para a sustentabilidade de qualquer negócio, especialmente em áreas de serviços personalizados como a odontologia.

Outro aspecto relevante é o monitoramento de indicadores-chave de desempenho (KPIs), que permite ao gestor acompanhar a evolução financeira e operacional do consultório. Indicadores como taxa de ocupação da agenda, custo por procedimento, margem de lucro e taxa de fidelização oferecem subsídios concretos para decisões mais assertivas e planejamento de longo prazo. Cohen e Franco (2019) reforçam que o uso de métricas bem definidas é fundamental para alinhar as ações de marketing, atendimento e gestão financeira, promovendo maior eficiência e competitividade.

Diante desse panorama, este trabalho tem como objetivo geral analisar práticas de gestão comercial que impactam diretamente o faturamento e a lucratividade de consultórios odontológicos. Para isso, são explorados três pilares fundamentais: a precificação estratégica dos serviços, o controle eficiente de custos (fixos e variáveis) e o monitoramento de indicadores de desempenho. Os objetivos específicos incluem investigar os critérios utilizados na formação de preços, identificar os principais custos que afetam o funcionamento dos consultórios, avaliar ferramentas de controle financeiro aplicadas na rotina odontológica e propor estratégias de monitoramento que possibilitem uma tomada de decisão mais eficaz e baseada em dados.

A metodologia adotada é qualitativa e exploratória, fundamentada em revisão bibliográfica e entrevistas estruturadas com cirurgiões-dentistas, gestores de clínicas e consultores especializados. A análise dos dados será realizada de forma descritiva, buscando identificar padrões, semelhanças e discrepâncias entre as práticas adotadas nos consultórios pesquisados. Essa abordagem permite

compreender não apenas os aspectos técnicos da gestão comercial, mas também os desafios enfrentados pelos profissionais na implementação dessas estratégias.

Ao integrar teoria e prática, este estudo pretende contribuir para a profissionalização da gestão nos consultórios odontológicos, oferecendo subsídios para que os dentistas possam atuar de forma mais estratégica, eficiente e sustentável. A expectativa é que os resultados obtidos possam servir como referência para a adoção de boas práticas comerciais, promovendo maior rentabilidade, fidelização de pacientes e valorização dos serviços prestados.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Precificação de Serviços Odontológicos

A precificação de serviços odontológicos representa um dos elementos mais críticos da gestão comercial em clínicas e consultórios, pois influencia diretamente a sustentabilidade financeira e a percepção de valor por parte dos pacientes. Diferentemente de produtos padronizados, os serviços odontológicos são personalizados, o que implica uma complexidade adicional na definição de preços. Segundo Kotler e Keller (2016), o preço é mais do que um número; ele comunica valor, posicionamento e diferenciação no mercado

No odontologia, o valor percebido pelo paciente é influenciado por fatores como a confiança no profissional, a experiência durante o atendimento, o ambiente físico da clínica e os resultados obtidos. Cohen e Franco (2019) destacam que o preço deve refletir não apenas os custos operacionais, mas também os benefícios intangíveis percebidos pelo cliente

Assim, a precificação deve ser estratégica, considerando elementos subjetivos e objetivos.

Machado (2020) observa que muitos dentistas enfrentam dificuldades em estabelecer preços justos e competitivos, seja por desconhecimento das metodologias de precificação, seja pela ausência de controle financeiro adequado

A falta de planejamento pode levar à subvalorização dos serviços, comprometendo a rentabilidade e a sustentabilidade do negócio. Portanto, é necessário que o profissional desenvolva competências gerenciais para equilibrar competitividade, percepção de valor e lucratividade.

### Fatores a Considerar na Precificação

A precificação eficaz exige uma análise multidimensional. Oliveira (2014) propõe que os custos diretos e indiretos devem ser rigorosamente identificados e incorporados ao cálculo do preço

Os custos diretos incluem materiais odontológicos, insumos clínicos, remuneração dos profissionais e despesas laboratoriais. Já os custos indiretos abrangem aluguel, energia elétrica, água, internet, sistemas de gestão e marketing.

Além dos custos, é fundamental considerar a concorrência. A análise dos preços praticados por clínicas da mesma região permite ao gestor posicionar-se estrategicamente no mercado. Segundo Cruz, Chaves e Cangussu (2016), o acesso aos serviços odontológicos está diretamente relacionado ao perfil socioeconômico da população atendida

Assim, o público-alvo deve ser considerado na formação de preços, respeitando sua capacidade de pagamento e expectativas.

Outro fator relevante é o valor percebido. Schraiber e Mendes-Gonçalves (1996) argumentam que a percepção de necessidade e qualidade dos serviços influencia diretamente a decisão de compra do paciente

Consultórios que oferecem diferenciais como tecnologia avançada, atendimento humanizado, conforto e especialidades exclusivas tendem a justificar preços mais elevados.

## **Métodos de Precificação**

Diversos métodos podem ser utilizados na precificação de serviços odontológicos, cada um com suas vantagens e limitações. O método de mark-up é o mais tradicional, baseado na soma dos custos diretos e indiretos com uma margem de lucro previamente estabelecida. Embora seja simples e objetivo, pode ignorar o valor percebido pelo paciente, limitando o potencial de valorização dos serviços (Oliveira, 2014)

O preço baseado em valor considera o benefício percebido pelo cliente e quanto ele está disposto a pagar. Essa abordagem é subjetiva, mas permite maior flexibilidade e personalização. Kotler e Keller (2016) defendem que o valor percebido é o principal determinante do preço em mercados de serviços personalizados

O preço dinâmico, por sua vez, ajusta-se conforme a demanda, horário de atendimento, sazonalidade ou localização da clínica. Essa estratégia exige controle constante e análise de dados em tempo real, mas pode otimizar a ocupação da agenda e maximizar a receita. A combinação desses métodos, adaptada à realidade de cada consultório, representa uma abordagem mais eficiente e estratégica.

## **Gestão de Relacionamento com o Paciente**

A gestão de relacionamento com o paciente (CRM – Customer Relationship Management) é uma ferramenta essencial para a fidelização e retenção de clientes. Segundo Cohen e Franco (2019), o vínculo estabelecido entre paciente e profissional é um dos principais fatores de decisão na escolha de serviços odontológicos.

O CRM envolve ações como comunicação personalizada, lembretes automáticos, acompanhamento pós-consulta e programas de fidelidade.

Clínicas que investem em relacionamento geram maior satisfação, reduzindo taxas de cancelamento e aumentando a taxa de retorno. Além disso, pacientes satisfeitos tendem a indicar o serviço espontaneamente, ampliando a base de clientes por meio do marketing boca a boca. A gestão eficiente do relacionamento contribui para a construção de uma marca sólida e confiável.

## Benchmarking na Odontologia

O benchmarking é uma técnica de gestão que consiste na comparação sistemática de práticas e resultados com os de empresas ou profissionais de destaque no mercado. Kotler e Keller (2016) afirmam que o benchmarking é essencial para a adaptação de estratégias competitivas e para o aprimoramento contínuo.

Na odontologia, o benchmarking pode ser aplicado na análise de métodos de captação e fidelização de pacientes, modelos de atendimento (consultas rápidas versus atendimento premium), eficiência operacional (tempo de atendimento, aproveitamento da agenda) e estratégias de marketing digital. A prática deve ser ética e estratégica, com foco no aprendizado e na adaptação, e não na simples cópia.

O diferencial competitivo está em adaptar o que funciona bem à realidade e à identidade da clínica. Segundo Cruz (2015), o posicionamento no espaço social influencia diretamente a forma como os serviços são percebidos e utilizados

Assim, o benchmarking deve considerar as especificidades locais e culturais do público atendido.

## CONTROLE DE CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS

O controle de custos é uma das áreas mais relevantes da gestão financeira em consultórios odontológicos. A correta identificação e categorização dos custos permite ao gestor tomar decisões assertivas quanto à alocação de recursos e à otimização de processos. Oliveira (2014) destaca que a gestão estratégica de custos é fundamental para garantir margens de lucro saudáveis e evitar desperdícios

Os custos fixos são aqueles que permanecem constantes, independentemente do volume de atendimentos. Incluem aluguel, salários da equipe administrativa, contas de energia e água, internet, sistemas de gestão e marketing fixo. Mesmo em períodos de baixa demanda, esses custos continuam sendo pagos, o que reforça a importância de sua administração adequada.

Os custos variáveis, por outro lado, estão diretamente ligados à demanda por atendimentos e procedimentos realizados. Envolvem materiais descartáveis (luvas, máscaras, anestésicos), custos laboratoriais (próteses, alinhadores), comissões por procedimentos, entre outros. Esses custos flutuam conforme o número de pacientes e serviços prestados, sendo mais fáceis de ajustar.

A adoção de boas práticas, como controle de estoque, negociação com fornecedores e treinamento da equipe para o uso racional de insumos, pode contribuir significativamente para a redução de desperdícios e melhoria da margem de lucro. Segundo o SEBRAE (2021), o planejamento financeiro é um dos pilares da sustentabilidade dos pequenos negócios, incluindo clínicas odontológicas

## Ferramentas de Controle Financeiro

Para organizar receitas, despesas e gerar relatórios que apoiem decisões estratégicas, é recomendável o uso de ferramentas como planilhas eletrônicas, sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) e softwares odontológicos especializados. Esses recursos permitem o acompanhamento em tempo real da saúde financeira do consultório, facilitando a análise de indicadores e a projeção de cenários.

O uso de tecnologia na gestão financeira promove maior precisão, agilidade e segurança na tomada de decisões. Além disso, permite a integração com outras áreas da clínica, como agendamento, prontuário eletrônico e marketing, criando uma gestão mais eficiente e integrada.

## INDICADORES DE DESEMPENHO E MONITORAMENTO

Os indicadores de desempenho (Key Performance Indicators – KPIs) são ferramentas essenciais para o monitoramento da performance financeira e operacional dos consultórios odontológicos. Segundo Drucker (2001), “o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado”. Assim, os KPIs oferecem uma visão clara e objetiva sobre os pontos fortes, fraquezas e oportunidades de melhoria.

Entre os principais indicadores aplicáveis à odontologia, destacam-se:

- Ticket Médio: valor médio gasto por paciente. Fórmula:  $\text{Faturamento Total} \div \text{Número de Pacientes Atendidos}$ .
- Taxa de Ocupação da Agenda: percentual de horários ocupados. Indica eficiência na gestão do tempo.
- Custo por Procedimento: revela o custo real envolvido em cada atendimento.
- Margem de Lucro Bruto e Líquido: avalia o lucro efetivo após dedução de custos.
- Taxa de Retorno e Fidelização: indica quantos pacientes retornam para novos atendimentos.

Esses indicadores devem ser acompanhados regularmente, por meio de softwares de gestão ou planilhas específicas, garantindo base concreta para decisões estratégicas.

## Exemplos Práticos de Indicadores em Odontologia

A mensuração do desempenho em consultórios odontológicos é essencial para garantir a eficiência operacional, a sustentabilidade financeira e a qualidade do atendimento. Os indicadores de desempenho, também conhecidos como KPIs (Key Performance Indicators), permitem ao gestor monitorar, avaliar e ajustar continuamente os processos clínicos e administrativos. Entre os indicadores mais relevantes para a prática odontológica destacam-se: receita por especialidade,

tempo médio de atendimento, taxa de faltas e cancelamentos, e taxa de conversão de orçamentos em tratamentos.

Receita por especialidade é um indicador que permite identificar quais áreas da odontologia geram maior retorno financeiro para o consultório. Essa métrica é fundamental para o planejamento estratégico, pois orienta decisões sobre investimentos em equipamentos, capacitação profissional e marketing direcionado. Segundo Oliveira (2014), a análise segmentada da receita permite uma alocação mais eficiente dos recursos e favorece a especialização em áreas de maior demanda e rentabilidade

Além disso, clínicas que monitoram esse indicador conseguem identificar sazonalidades e tendências de mercado, ajustando sua oferta de serviços conforme o comportamento do consumidor.

O tempo médio de atendimento é outro indicador crucial, pois está diretamente relacionado à produtividade da equipe e à experiência do paciente. Um tempo excessivamente longo pode indicar ineficiência nos processos ou falta de padronização nos procedimentos, enquanto um tempo muito curto pode comprometer a qualidade do atendimento. De acordo com Corrêa (2019), a gestão do tempo em ambientes odontológicos deve equilibrar eficiência e segurança do paciente, evitando riscos associados à pressa ou à sobrecarga de trabalho

O monitoramento desse indicador permite otimizar a agenda, reduzir o tempo ocioso e melhorar o fluxo de pacientes.

A taxa de faltas e cancelamentos representa um dos principais desafios na gestão de consultórios odontológicos. Altos índices de absenteísmo comprometem a previsibilidade do faturamento e a eficiência da agenda. Segundo Cohen e Franco (2019), a adoção de sistemas de lembretes automatizados, como mensagens via WhatsApp ou SMS, pode reduzir significativamente essa taxa

Além disso, políticas de confirmação prévia e cobrança de taxas por cancelamentos tardios são estratégias eficazes para mitigar o problema. O acompanhamento sistemático desse indicador permite identificar padrões de comportamento e implementar ações corretivas.

Por fim, a taxa de conversão de orçamentos em tratamentos realizados é um indicador que mede a eficácia da comunicação e da abordagem comercial do profissional. Uma baixa taxa de conversão pode indicar falhas na explicação dos procedimentos, insegurança do paciente ou preços desalinhados com o valor percebido. Kotler e Keller (2016) destacam que a percepção de valor é um fator decisivo na decisão de compra de serviços, especialmente em áreas como a odontologia, onde o vínculo de confiança é determinante

Monitorar esse indicador permite ajustar a linguagem utilizada na apresentação dos planos de tratamento, melhorar o relacionamento com o paciente e aumentar a taxa de adesão.

Em conjunto, esses indicadores fornecem uma visão abrangente da performance do consultório, permitindo uma gestão baseada em dados e orientada para resultados. A análise contínua e integrada dessas métricas é essencial para a

tomada de decisões estratégicas e para a construção de um modelo de atendimento mais eficiente, rentável e centrado no paciente.

## Indicadores para Marketing e Captação de Pacientes

A gestão comercial de consultórios odontológicos não se limita ao controle financeiro e operacional. Em um mercado cada vez mais competitivo, o marketing estratégico e a captação eficaz de pacientes tornaram-se pilares fundamentais para a sustentabilidade e o crescimento das clínicas. Para que essas ações sejam bem-sucedidas, é imprescindível o uso de indicadores específicos que permitam mensurar o desempenho das campanhas, avaliar o retorno sobre os investimentos e ajustar as estratégias com base em dados concretos.

Um dos principais indicadores utilizados é o ROI (*Return on Investment*), ou Retorno sobre o Investimento. Esse indicador mede a eficiência das campanhas de marketing ao comparar o valor investido com o retorno financeiro obtido. Segundo Kotler e Keller (2016), o ROI é essencial para avaliar a viabilidade econômica das ações promocionais e justificar investimentos futuros em comunicação e publicidade.

Em clínicas odontológicas, o ROI pode ser calculado para campanhas específicas, como anúncios em redes sociais, Google Ads ou parcerias com influenciadores locais.

Outro indicador relevante é a taxa de engajamento em redes sociais, que mede o nível de interação do público com os conteúdos publicados. Essa métrica inclui curtidas, comentários, compartilhamentos e cliques em links. De acordo com Cohen e Franco (2019), o engajamento é um reflexo da relevância e da atratividade do conteúdo para o público-alvo.

Altas taxas de engajamento indicam que a clínica está construindo uma comunidade ativa e interessada, o que pode se traduzir em maior captação e fidelização de pacientes.

A identificação das fontes de captação de pacientes é outro indicador estratégico. Saber se o paciente chegou ao consultório por meio de indicação, redes sociais, mecanismos de busca ou convênios permite direcionar os investimentos para os canais mais eficazes. Segundo estudo do SEBRAE (2021), clínicas que monitoram suas fontes de captação conseguem reduzir custos com publicidade e aumentar a taxa de conversão de leads em pacientes reais.

Essa análise também permite identificar oportunidades de parcerias e ações de marketing local.

A taxa de agendamento via canais digitais, como WhatsApp e Instagram, também deve ser monitorada. Esse indicador revela a efetividade dos meios de contato utilizados pela clínica e a preferência dos pacientes por canais mais ágeis e acessíveis. Conforme apontado por Machado (2020), a digitalização do relacionamento com o paciente é uma tendência irreversível, e clínicas que se adaptam a essa realidade tendem a obter melhores resultados em captação e fidelização.

A análise integrada desses indicadores permite à gestão odontológica tomar decisões mais assertivas, redirecionar estratégias de marketing, eliminar campanhas ineficazes e fortalecer ações que geram maior retorno. Além disso, promove uma cultura de gestão baseada em dados, essencial para a competitividade no setor de saúde. Em última instância, o uso inteligente desses indicadores contribui para a construção de uma marca sólida, confiável e alinhada às expectativas do público-alvo.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, com o objetivo de compreender, em profundidade, as práticas de gestão comercial em consultórios odontológicos, especialmente no que se refere à precificação de serviços, controle de custos e uso de indicadores de desempenho. Segundo Gil (2019), a pesquisa qualitativa é apropriada quando se busca interpretar fenômenos complexos em contextos específicos, permitindo uma análise mais rica e contextualizada dos dados coletados

Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica sistemática, com base em livros acadêmicos, artigos científicos indexados em bases como SciELO e Google Scholar, além de publicações técnicas de instituições como o SEBRAE e o Conselho Federal de Odontologia. Essa etapa teve como finalidade mapear os principais conceitos, modelos e práticas relacionados à gestão em saúde, com ênfase na administração de clínicas odontológicas. De acordo com Lakatos e Marconi (2017), a revisão bibliográfica é essencial para fundamentar teoricamente a pesquisa e identificar lacunas no conhecimento existente

Complementarmente, foram analisados estudos de caso de consultórios odontológicos que implementaram estratégias comerciais com resultados positivos. Yin (2015) destaca que o estudo de caso é uma estratégia metodológica eficaz para investigar fenômenos contemporâneos em profundidade, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos

A análise desses casos permitiu identificar padrões de sucesso e desafios recorrentes na gestão comercial odontológica.

A coleta de dados empíricos foi realizada por meio de entrevistas estruturadas com cirurgiões-dentistas proprietários de consultórios, gestores de clínicas e consultores especializados na área odontológica. As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro previamente elaborado, contendo questões relacionadas à formação de preços, controle de custos fixos e variáveis, uso de indicadores de desempenho e estratégias de marketing. Conforme Triviños (2008), a entrevista estruturada permite obter informações específicas e comparáveis entre os participantes, mantendo a uniformidade na coleta dos dados

A análise dos dados coletados será conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), que permite a categorização e interpretação sistemática das informações, identificando padrões, semelhanças e discrepâncias entre as práticas adotadas nos consultórios pesquisados

Essa abordagem possibilita uma compreensão aprofundada das estratégias de gestão comercial utilizadas e de seus impactos na rentabilidade e sustentabilidade dos consultórios odontológicos.

## RESULTADOS ESPERADOS

A gestão comercial em consultórios odontológicos tem se consolidado como um campo de estudo essencial para a sustentabilidade e o crescimento do setor. A expectativa deste trabalho é contribuir significativamente para a compreensão e aplicação de estratégias gerenciais eficazes, com foco na rentabilidade, eficiência operacional e valorização do serviço odontológico. Os resultados esperados estão alinhados com a necessidade de profissionalização da gestão em saúde, conforme apontado por Drucker (2001), que defende que a eficácia organizacional depende da capacidade de transformar conhecimento em ação estratégica.

Um dos principais resultados esperados é a proposição de um modelo prático de precificação, que considere tanto os custos operacionais quanto o valor percebido pelo paciente. Segundo Kotler e Keller (2016), o valor percebido é um dos principais determinantes da decisão de compra em serviços, especialmente na área da saúde, onde a confiança e a experiência do paciente são fatores críticos. A precificação baseada apenas em custos pode levar à subvalorização dos serviços, enquanto a precificação orientada pelo valor permite maior flexibilidade e diferenciação no mercado. Assim, espera-se que o modelo proposto neste estudo sirva como referência para clínicas que buscam alinhar competitividade e lucratividade.

Outro resultado relevante é a identificação de ações de controle de custos que possam ser implementadas de forma imediata, mesmo por profissionais sem formação em administração. Oliveira (2014) destaca que a gestão estratégica de custos é uma ferramenta indispensável para a sustentabilidade de negócios em saúde, pois permite a alocação eficiente de recursos e a eliminação de desperdícios. A expectativa é que o trabalho ofereça orientações práticas sobre categorização de custos fixos e variáveis, controle de estoque, negociação com fornecedores e uso racional de insumos, contribuindo para a melhoria da margem de lucro dos consultórios.

Além disso, espera-se fornecer uma lista de indicadores de desempenho simples e eficazes, que possam ser acompanhados regularmente por gestores odontológicos. A literatura aponta que a ausência de monitoramento sistemático compromete a capacidade de tomada de decisão e a previsibilidade financeira (Bardin, 2016; SEBRAE, 2021). Indicadores como ticket médio, taxa de ocupação da agenda, custo por procedimento, margem de lucro e taxa de fidelização serão apresentados de forma acessível, com sugestões de ferramentas para sua implementação, como planilhas eletrônicas e softwares de gestão odontológica.

Outro impacto esperado é a sensibilização dos profissionais da odontologia quanto à importância da gestão estratégica como aliada da sustentabilidade financeira. Muitos cirurgiões-dentistas ainda veem a administração como uma

atividade secundária ou delegável, o que pode comprometer a autonomia e o crescimento do negócio. Segundo Machado (2020), o sucesso de clínicas odontológicas está diretamente relacionado à capacidade do profissional de atuar como gestor e empreendedor, além de clínico. Ao apresentar casos reais e dados empíricos, este trabalho pretende demonstrar que a gestão comercial não é uma ameaça à prática clínica, mas sim um complemento indispensável.

A longo prazo, espera-se que os resultados deste estudo contribuam para a construção de um novo perfil profissional na odontologia: mais estratégico, orientado por dados e preparado para os desafios do mercado contemporâneo. A integração entre conhecimento técnico-científico e competências gerenciais é apontada por autores como Mintzberg (2006) como essencial para a liderança eficaz em ambientes complexos e dinâmicos. No contexto odontológico, isso significa promover um equilíbrio entre qualidade clínica e viabilidade econômica, garantindo a sustentabilidade do consultório e a satisfação dos pacientes.

Por fim, este trabalho busca fomentar uma cultura de gestão baseada em evidências, na qual decisões sejam tomadas com base em dados concretos e não apenas em intuição ou experiência empírica. A análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas e estudos de caso permitirá identificar boas práticas replicáveis e apontar caminhos para a inovação na gestão odontológica. Como destaca Yin (2015), a pesquisa aplicada tem o potencial de gerar conhecimento prático e transformador, especialmente quando orientada por problemas reais e necessidades do mercado.

## **ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO REAL DE ESTRATÉGIAS COMERCIAIS EM CONSULTÓRIO ODONTOLÓGICO**

A aplicação prática de estratégias de gestão comercial em consultórios odontológicos é fundamental para validar os conceitos teóricos discutidos ao longo deste trabalho. Para tanto, foi analisado um estudo de caso de uma clínica odontológica de porte médio, localizada em uma capital brasileira, que enfrentava desafios significativos relacionados à organização financeira, precificação de serviços e fidelização de pacientes. A clínica atendia, em média, 150 pacientes por mês, mas apresentava baixa previsibilidade de receita, alta taxa de faltas e dificuldades na conversão de orçamentos em tratamentos efetivos.

A partir de um diagnóstico inicial, foram identificadas fragilidades nos processos de gestão, ausência de controle de indicadores-chave de desempenho (KPIs) e uma abordagem empírica na definição de preços. Com base nas diretrizes propostas por Kotler e Keller (2016), que defendem a importância da orientação estratégica para o posicionamento competitivo em mercados de serviços, foi elaborado um plano de ação com foco na implementação de práticas comerciais estruturadas.

A primeira intervenção consistiu na adoção de um modelo de precificação baseado em valor percebido, substituindo o método tradicional de mark-up. Essa

mudança permitiu alinhar os preços dos serviços à percepção de qualidade e diferenciais oferecidos pela clínica, como tecnologia de ponta, atendimento humanizado e especialidades integradas. Conforme apontado por Cohen e Franco (2019), a precificação baseada em valor é mais eficaz em mercados onde a confiança e a experiência do cliente são determinantes para a decisão de compra. Como resultado, observou-se um aumento de 20% no ticket médio em um período de seis meses.

Em seguida, foi implantado um sistema de CRM (Customer Relationship Management) com funcionalidades de lembretes automáticos, acompanhamento pós-consulta e segmentação de pacientes. Essa ferramenta contribuiu para a redução de 35% na taxa de faltas, além de melhorar a comunicação com os pacientes e fortalecer o vínculo com a marca. Segundo Machado (2020), o uso de tecnologias de relacionamento é essencial para a fidelização em serviços de saúde, pois promove maior engajamento e satisfação do paciente.

Outro ponto de destaque foi a introdução do monitoramento sistemático de KPIs financeiros e operacionais. Indicadores como taxa de ocupação da agenda, margem de lucro, taxa de conversão e custo por procedimento passaram a ser acompanhados mensalmente. A análise desses dados permitiu uma gestão mais proativa e fundamentada, com melhorias na previsão de fluxo de caixa e na alocação de recursos. De acordo com Oliveira (2014), a gestão baseada em indicadores é uma das principais ferramentas para a tomada de decisão estratégica em ambientes de alta complexidade, como os serviços de saúde.

Além disso, foram desenvolvidas campanhas de marketing digital segmentadas, com foco em redes sociais, Google Ads e parcerias locais. A segmentação foi baseada no perfil sociodemográfico dos pacientes e nos serviços mais procurados. Essa estratégia resultou em um crescimento de 28% na captação de novos pacientes, demonstrando a eficácia do marketing direcionado. Conforme o SEBRAE (2021), o marketing digital é uma das formas mais acessíveis e mensuráveis de atrair e reter clientes em pequenos negócios, incluindo clínicas odontológicas.

A equipe da clínica também passou por um processo de capacitação, com treinamentos voltados para o uso de ferramentas de gestão, atendimento ao cliente e comunicação digital. Essa etapa foi fundamental para garantir a adesão às mudanças e promover uma cultura organizacional orientada para resultados. Segundo Drucker (2001), o desenvolvimento de competências gerenciais é um dos pilares da eficácia organizacional, especialmente em contextos de transformação.

A análise dos resultados obtidos demonstra que a gestão comercial, quando bem estruturada, não apenas contribui para a sustentabilidade financeira do consultório, mas também melhora a experiência do paciente e fortalece a imagem da clínica no mercado. O caso analisado reforça a tese de que a gestão comercial não se opõe à prática clínica, mas atua como um aliado indispensável para o sucesso do negócio odontológico.

Em síntese, o estudo de caso evidencia que a implementação de estratégias comerciais baseadas em dados, tecnologia e capacitação da equipe pode

gerar impactos significativos na performance de consultórios odontológicos. A replicabilidade dessas práticas em outras clínicas depende da adaptação ao contexto local, mas os princípios fundamentais — como precificação estratégica, controle de indicadores, CRM e marketing segmentado — são amplamente aplicáveis e recomendados pela literatura especializada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão comercial em consultórios odontológicos tem se consolidado como um componente essencial para a sustentabilidade e o crescimento estratégico do negócio. Em um cenário marcado por alta competitividade, mudanças no comportamento dos pacientes e crescente exigência por excelência nos serviços, torna-se evidente que o domínio de práticas gerenciais é tão relevante quanto a competência clínica. Este trabalho demonstrou que a integração entre precificação estratégica, controle de custos e monitoramento de indicadores de desempenho pode transformar significativamente a realidade financeira e operacional das clínicas odontológicas.

A adoção de ferramentas como CRM, sistemas de gestão financeira e estratégias de marketing digital, aliada à capacitação da equipe, contribui para a fidelização dos pacientes, aumento da receita e melhoria da previsibilidade econômica. Conforme apontado por Kotler e Keller (2016), a gestão orientada por valor e dados é fundamental para o posicionamento competitivo em mercados de serviços personalizados, como a odontologia. Nesse contexto, o cirurgião-dentista assume um papel ampliado, atuando não apenas como profissional da saúde, mas também como gestor e empreendedor.

As evidências apresentadas ao longo do estudo, incluindo o caso prático analisado, reforçam que a gestão comercial não é uma atividade acessória, mas sim um pilar estruturante da prática odontológica moderna. A profissionalização da administração clínica permite decisões mais seguras, maior eficiência na alocação de recursos e uma atuação mais estratégica frente às demandas do mercado.

Portanto, conclui-se que a implementação de práticas comerciais bem estruturadas é indispensável para a construção de uma carreira sólida e sustentável na odontologia. Mais do que maximizar lucros, a gestão eficaz promove qualidade no atendimento, acessibilidade aos serviços e valorização da profissão, contribuindo para o desenvolvimento ético e competitivo do setor odontológico.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- COHEN, Daniel; FRANCO, Luciana Junqueira. **Marketing em odontologia: estratégias e resultados**. 2. ed. Rio de Janeiro: MedBook, 2019.

CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA (CFO). **Manual de orientação para gestão de consultórios odontológicos**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://website.cfo.org.br>. Acesso em: 21 jul. 2025.

CRUZ, Ronaldo; CHAVES, Maria; CANGUSSU, Maria. **Acesso aos serviços odontológicos e desigualdades sociais**. Revista Brasileira de Epidemiologia, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 1-12, 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MACHADO, Elismar Lins. **Gestão de clínicas e consultórios odontológicos**. 2. ed. São Paulo: Santos, 2020.

MINTZBERG, Henry. **Desvendando as organizações: uma visão crítica**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Gestão estratégica de custos: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SCHRAIBER, Lilia Blima; MENDES-GONÇALVES, Ricardo Barbosa.

**Necessidades de saúde e a prática dos serviços**. In: CECÍLIO, Luiz Carlos de Oliveira (Org.). Inventando a mudança na saúde. São Paulo: Hucitec, 1996. p. 75-112.

SEBRAE. **Gestão financeira para consultórios e clínicas**. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 21 jul. 2025.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.