

Princípios Gerais de Administração Aplicados à Prática da Odontologia:

Noções de Planejamento Estratégico; Empreendedorismo e Plano de Negócio; Planejamento de Projetos e Análise de eficiência financeira.

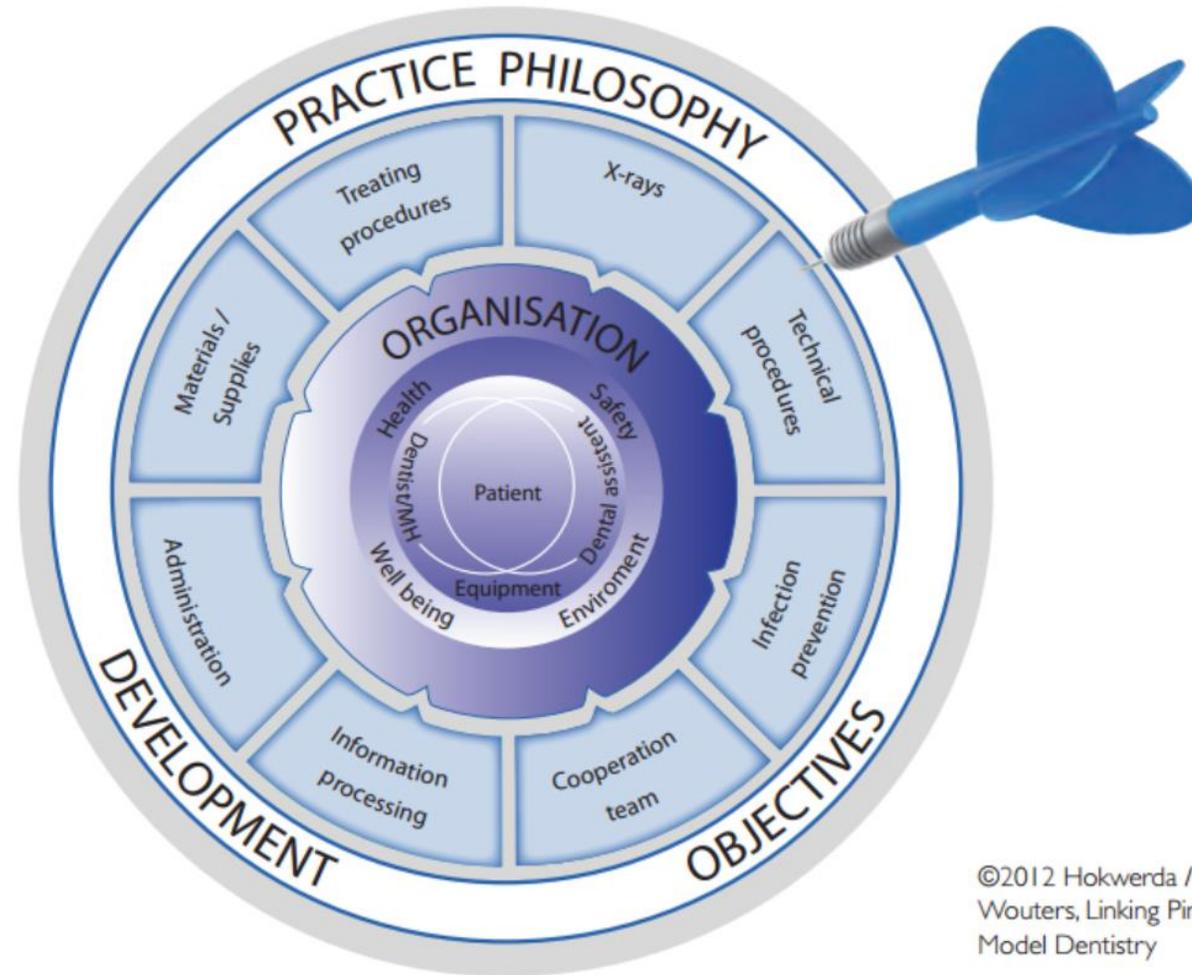


Objetivos

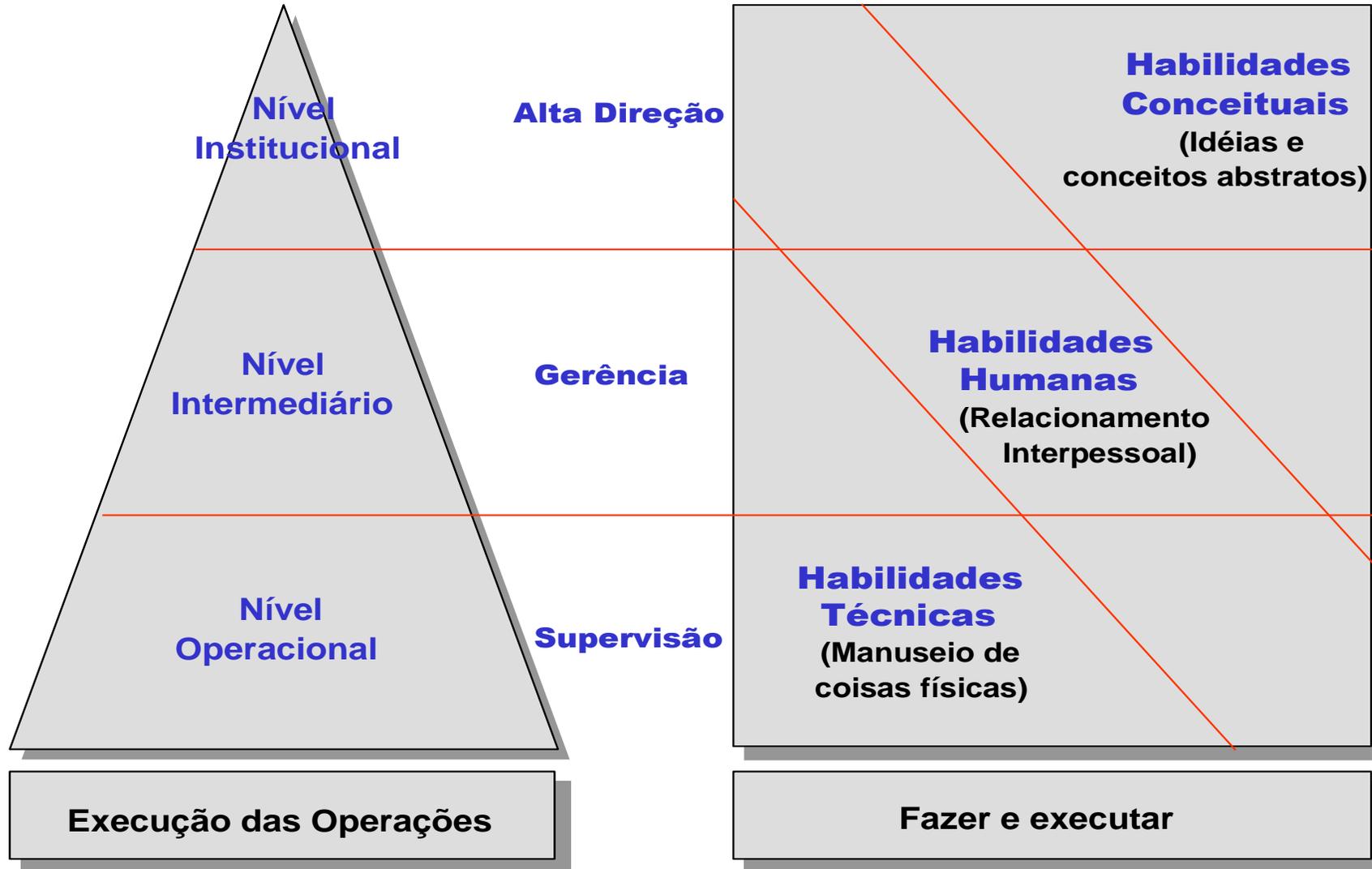
Conhecer e aplicar:

- Os princípios gerais de Administração;
 - as competências, habilidades e conhecimento necessários para prática da Odontologia;
 - Noções de Planejamento Estratégico de consultório ou clínica odontológica e suas características (pequeno, médio e grande porte);
 - Empreendedorismo e Plano de Negócio;
 - Critérios de avaliação do mapa de retorno financeiro.
-

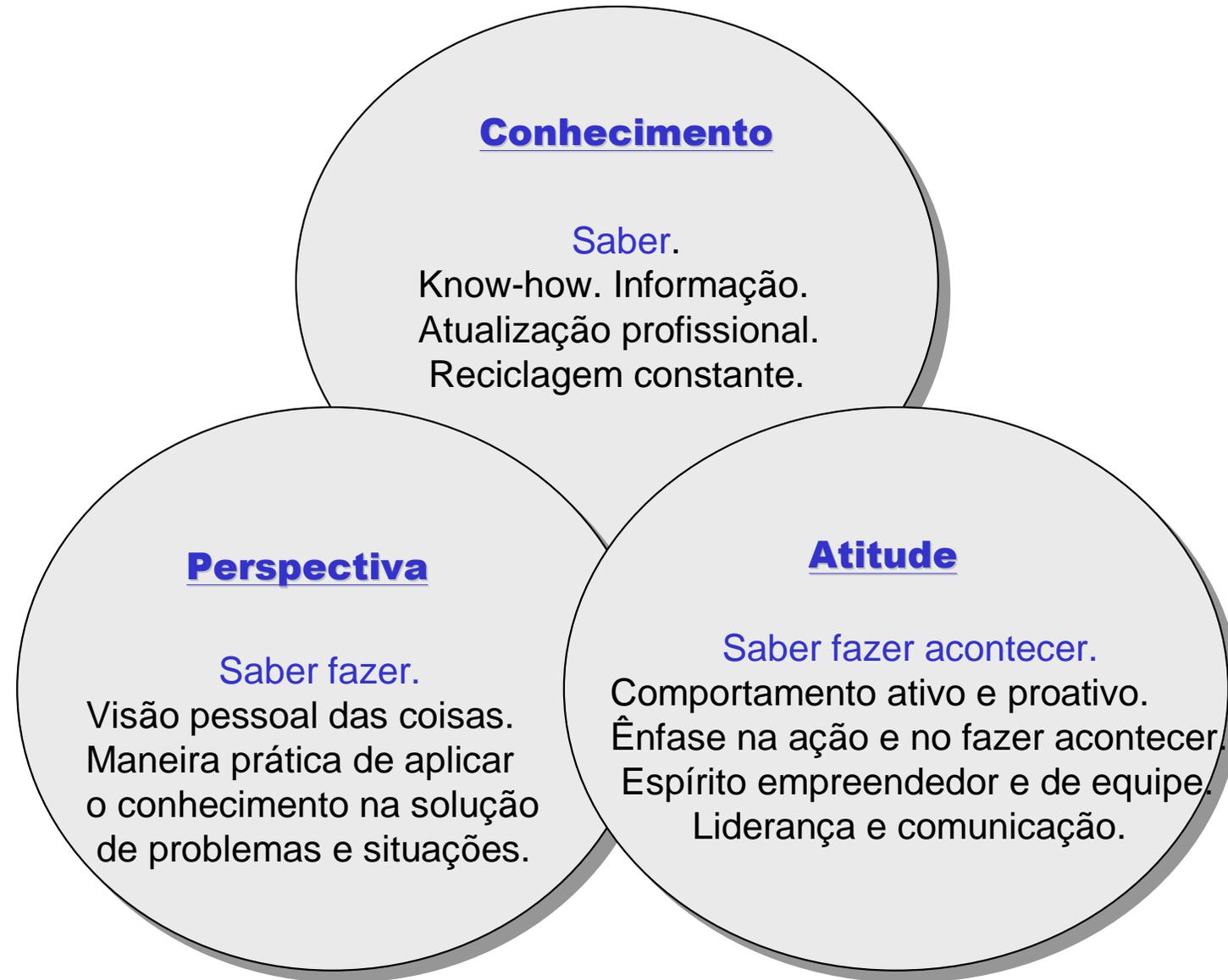
The Linking Pin model



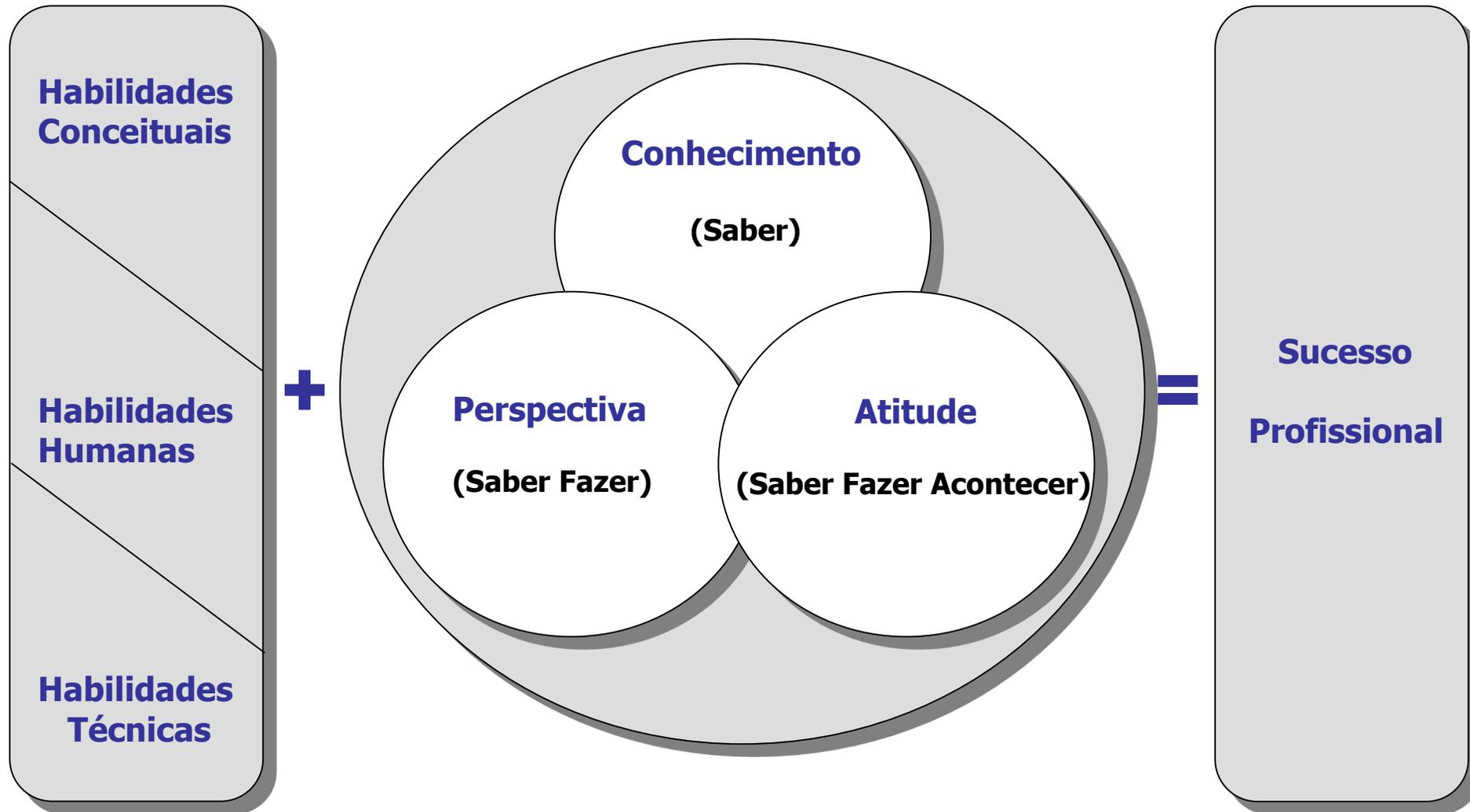
As três Habilidades do Cirurgião-Dentista



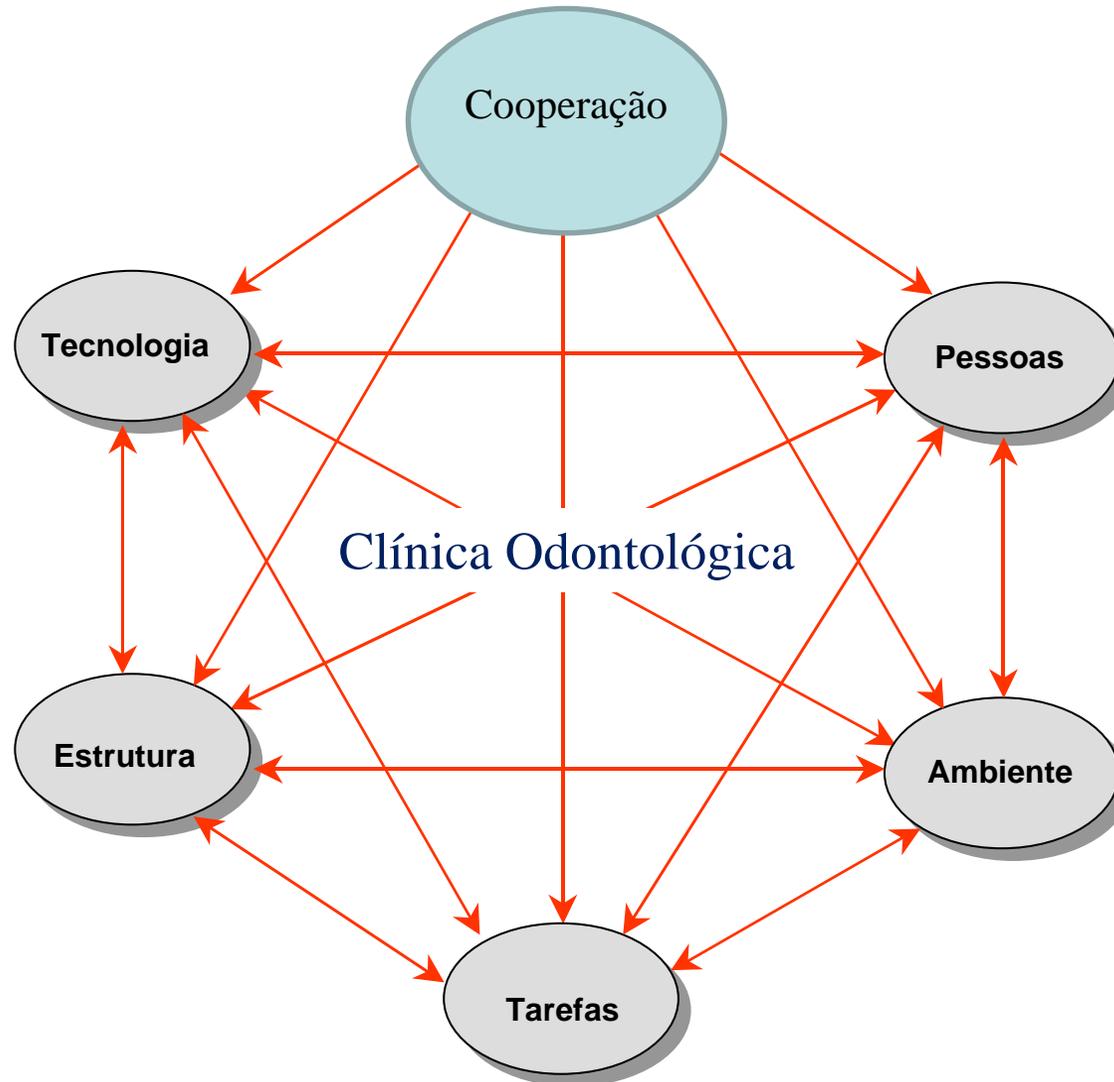
As Competências Duráveis do Cirurgião-Dentista



As Competências Pessoais do Cirurgião-Dentista



VARIÁVEIS DA CLÍNICA ODONTOLÓGICA



Os Níveis da Organização

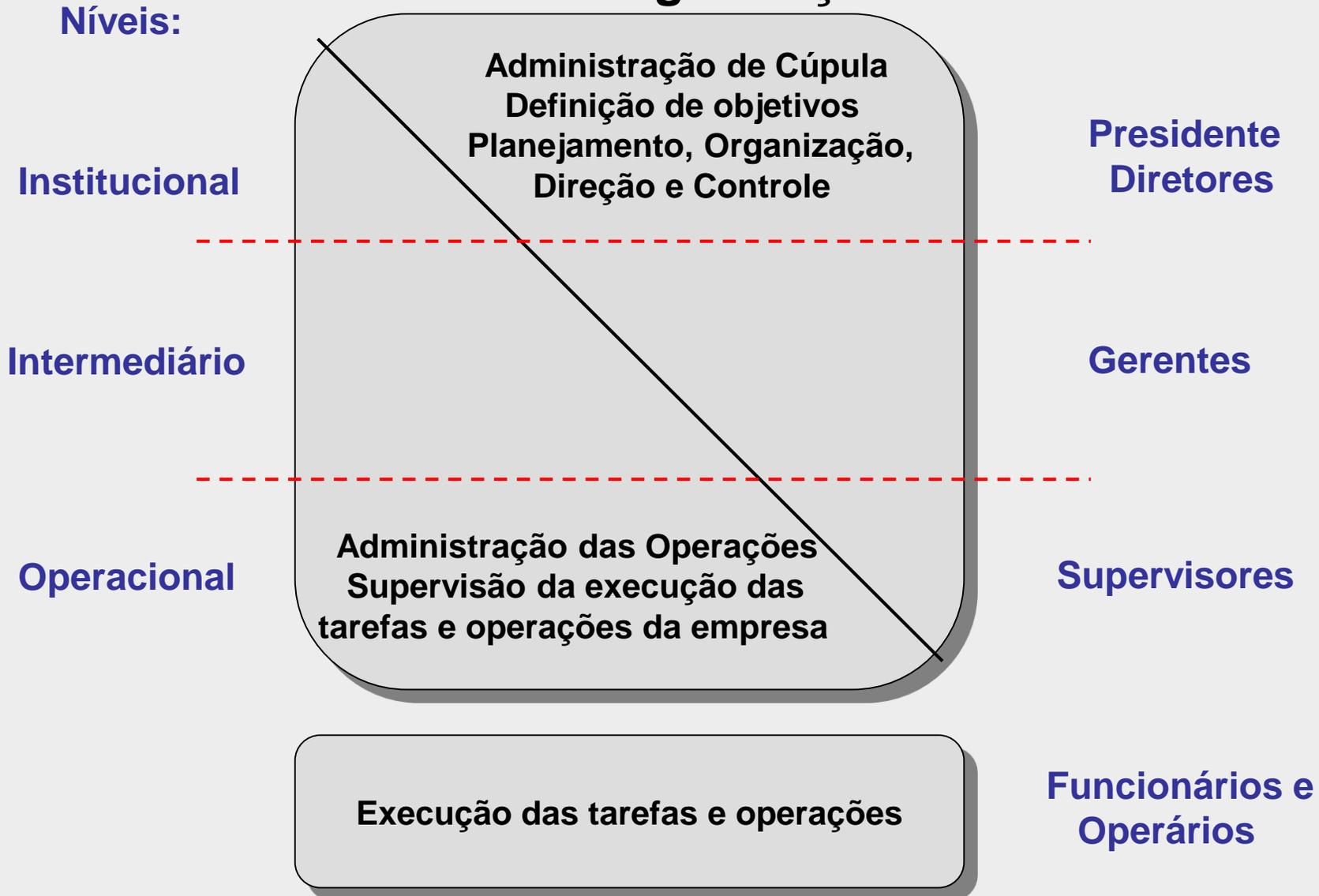
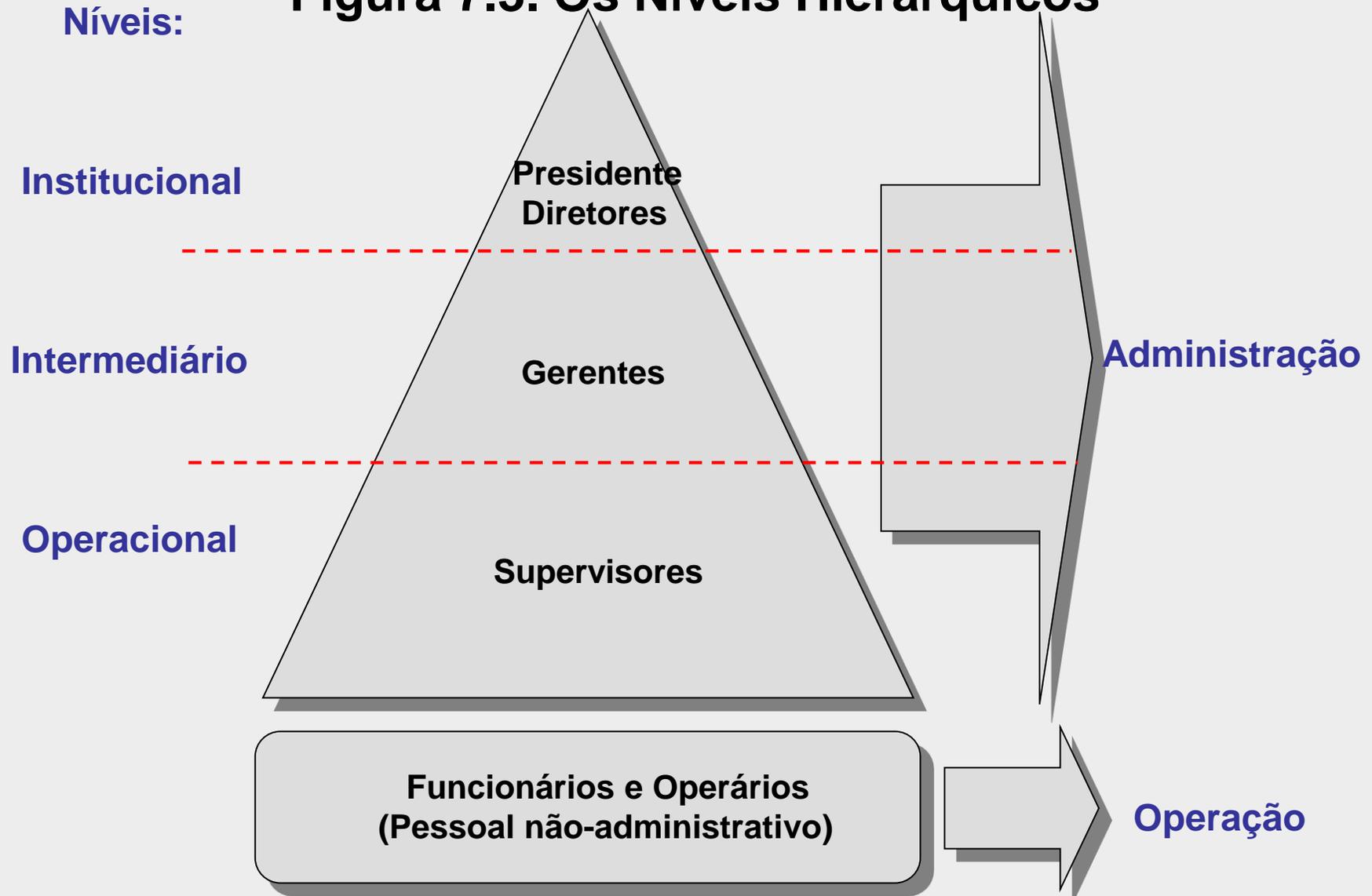


Figura 7.3. Os Níveis Hierárquicos



O Processo Administrativo

Planejamento

- Definir a missão
- Formular objetivos
- Definir os planos para alcançar os objetivos
- Programar as atividades

Organização

- Dividir o trabalho
- Designar as atividades
- Agrupar as atividades em órgãos e cargos
- Alocar recursos
- Definir autoridade e responsabilidade

Direção

- Designar as pessoas
- Coordenar os esforços
- Comunicar
- Motivar
- Liderar
- Orientar

Controle

- Definir os padrões
- Monitorar o desempenho
- Avaliar o desempenho
- Ação corretiva

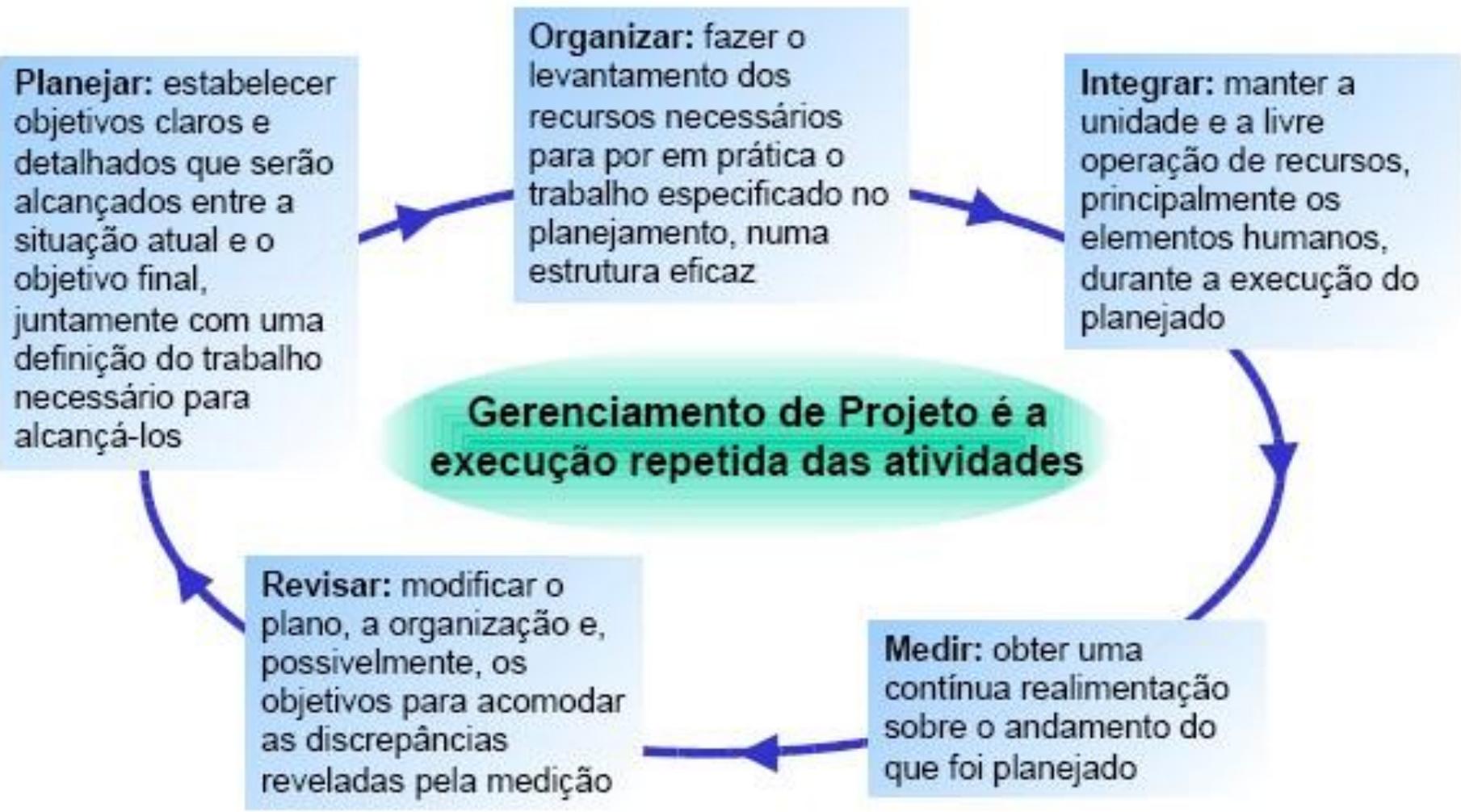


Figura 7.11. As quatro funções administrativas

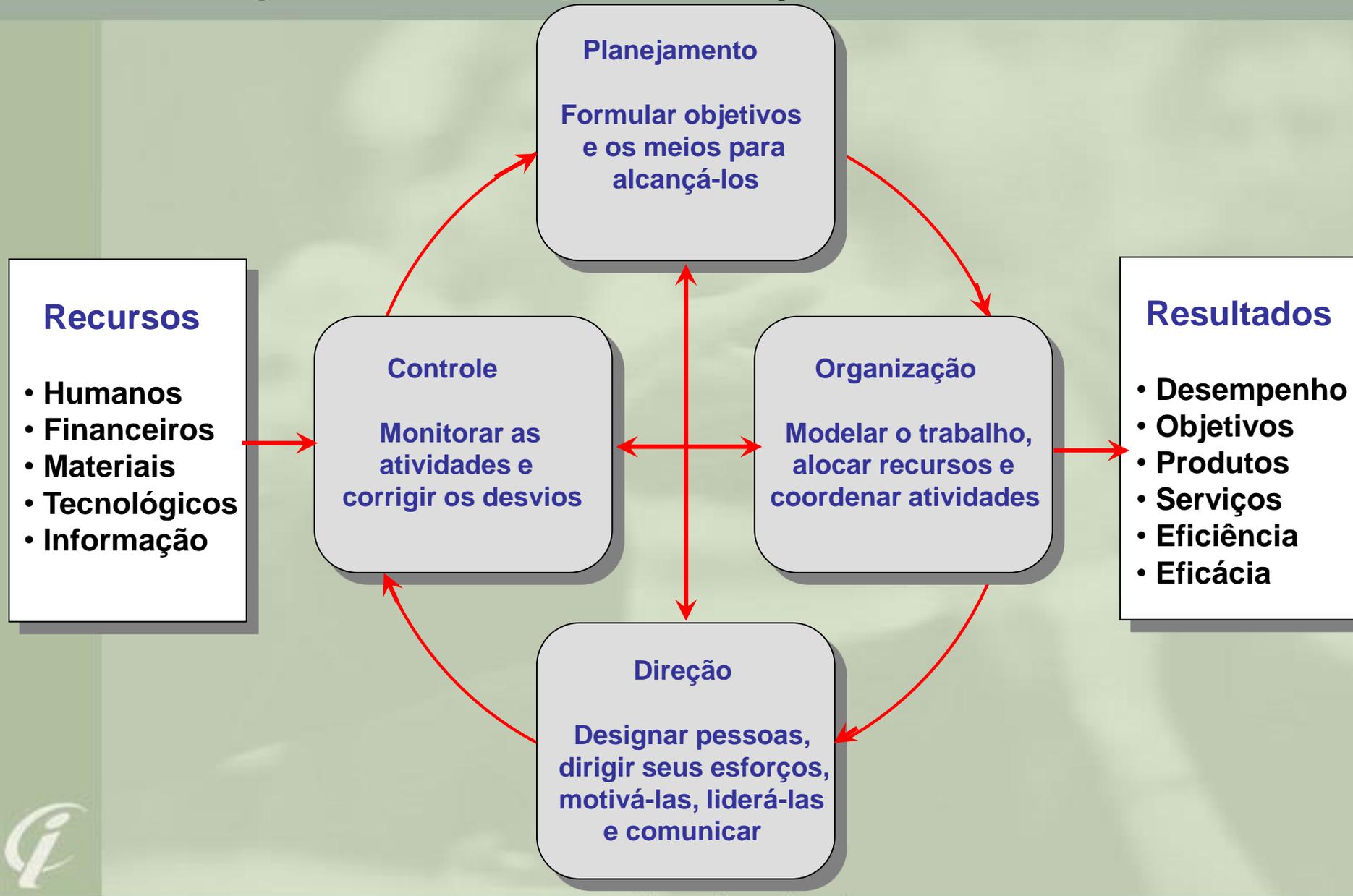


Figura 7.12. As premissas do planejamento

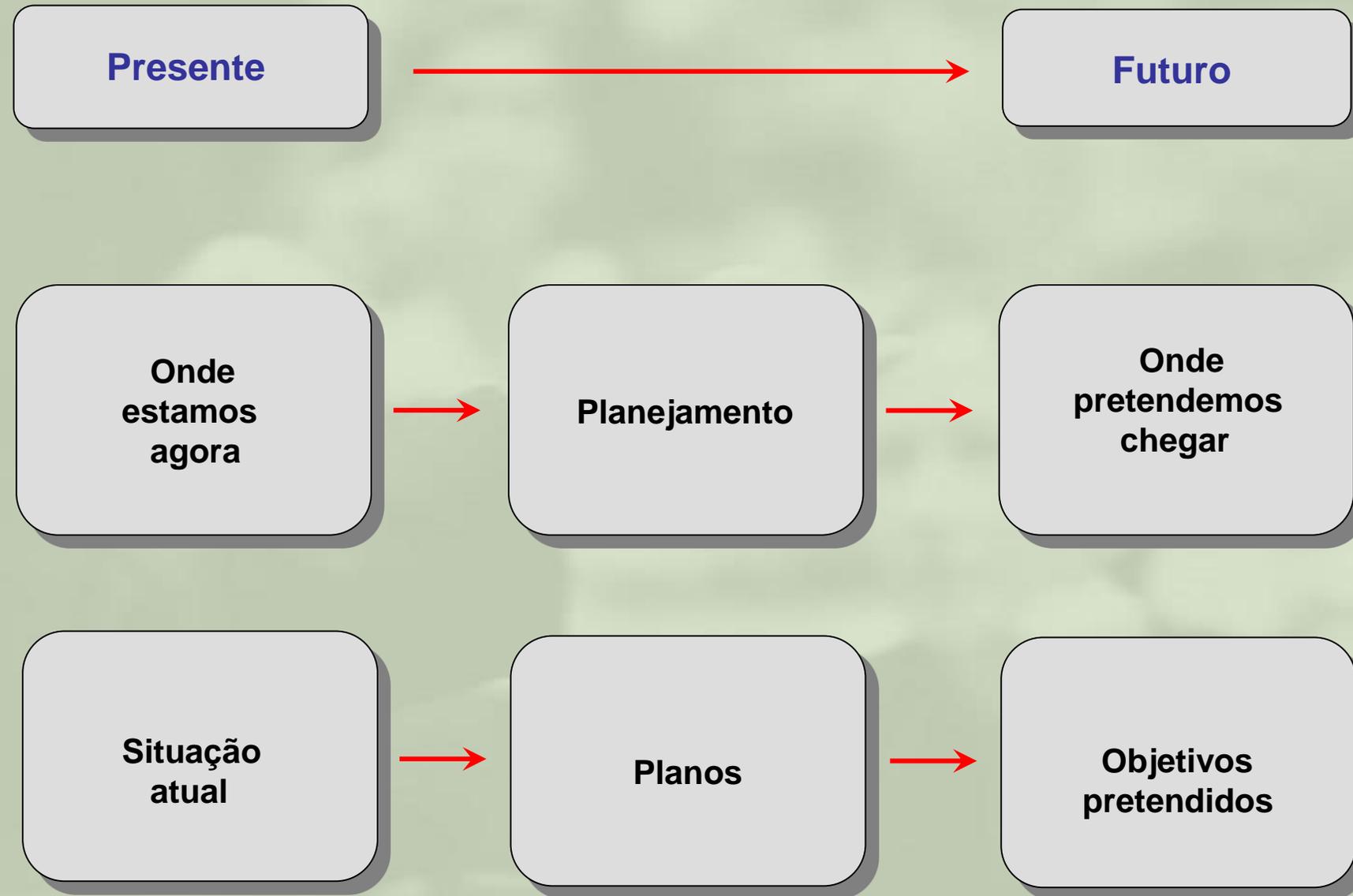


Figura 7.13. O desdobramento dos objetivos

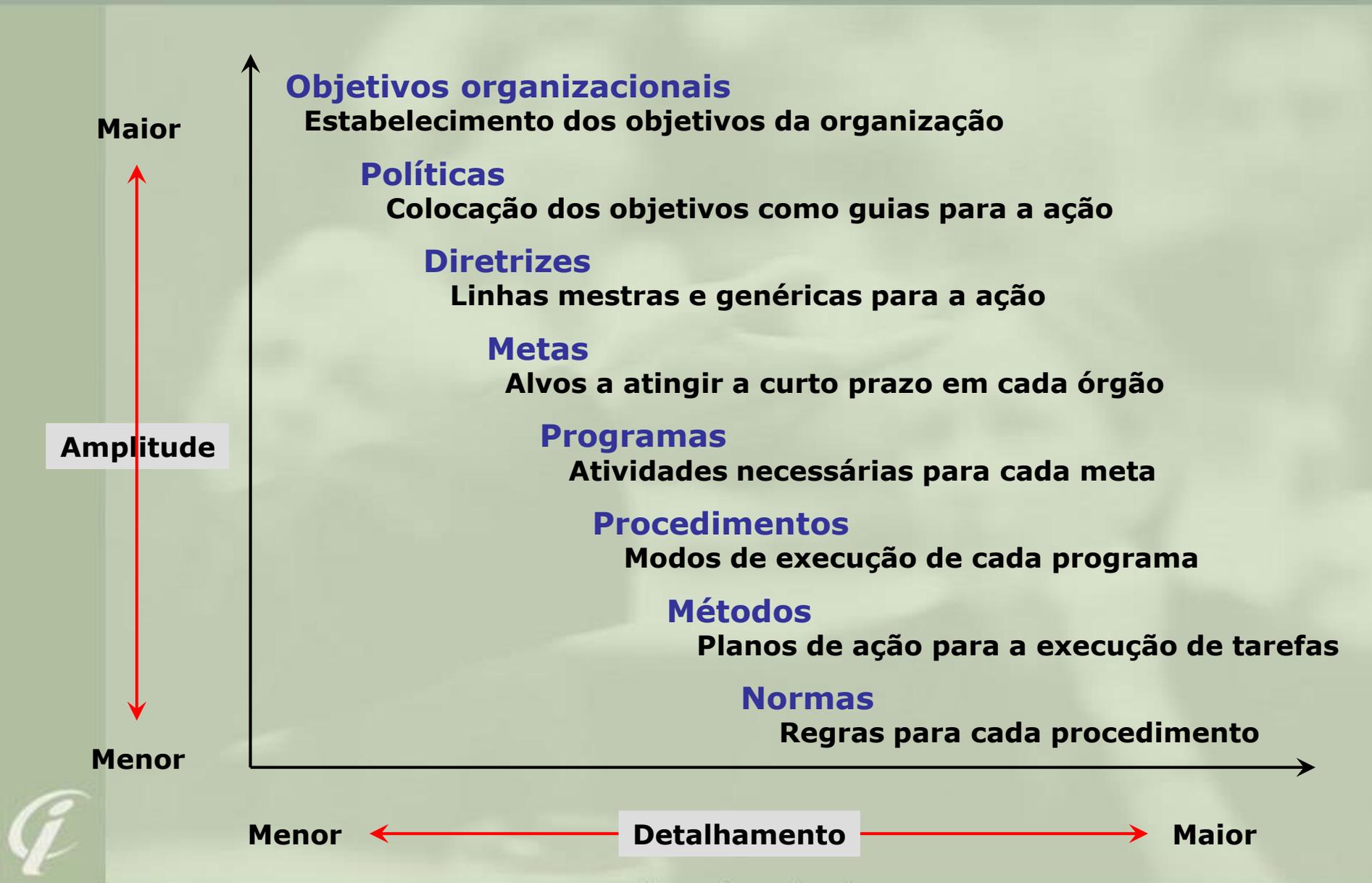


Figura 7.14. A função de planejar

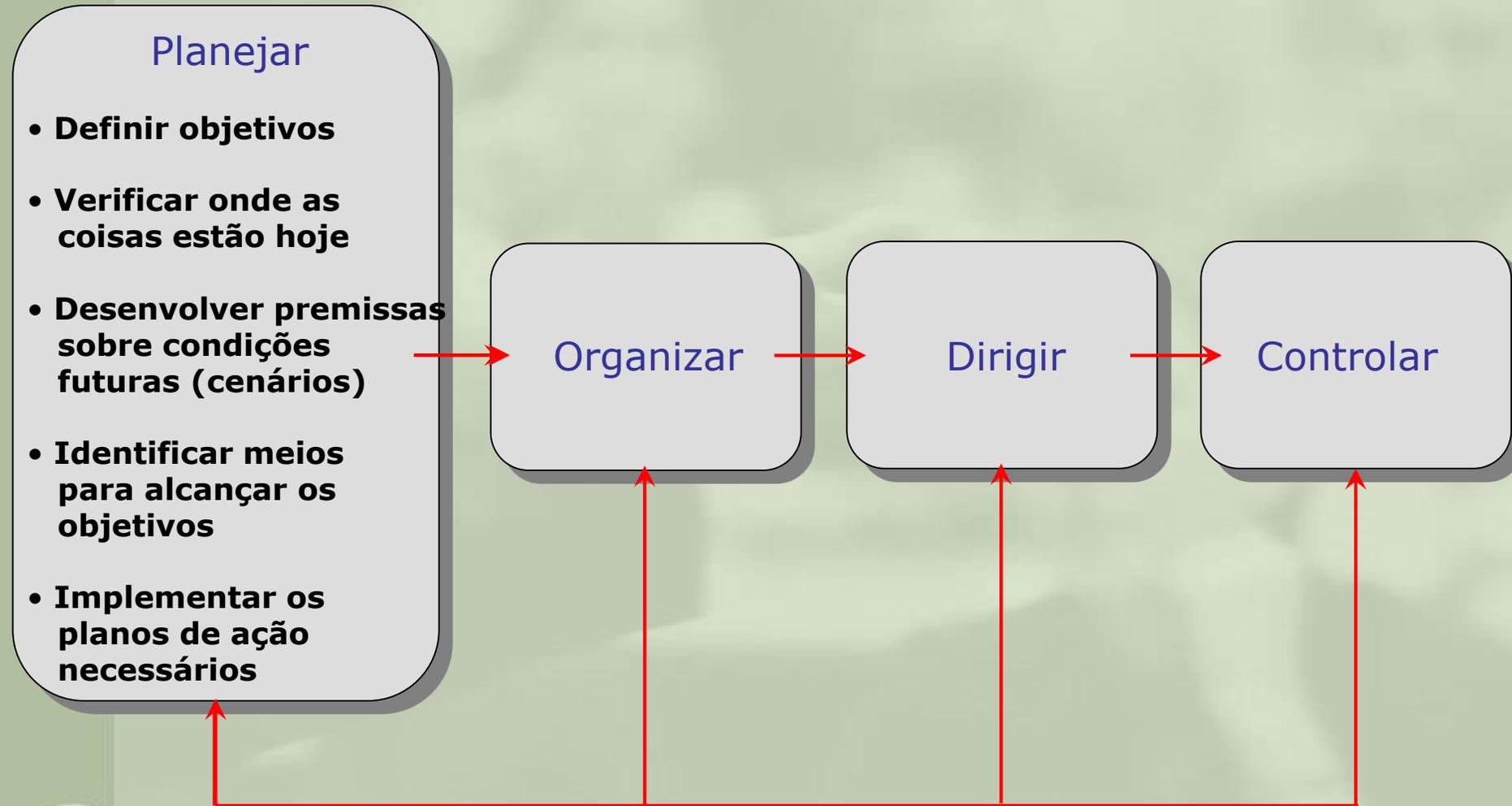
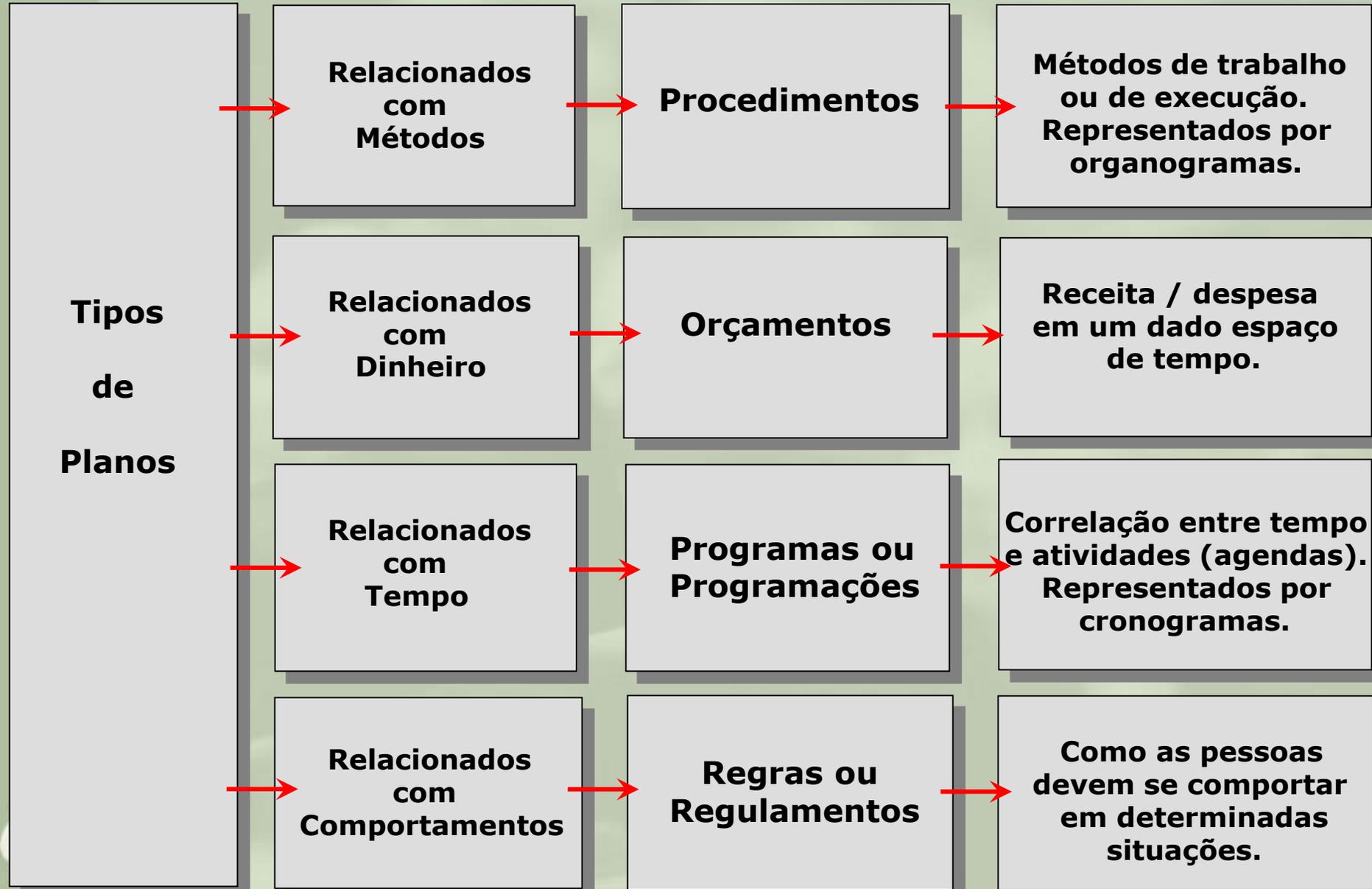


Figura 7.15. Os quatro tipos de planos



Quadro 10.2. Comparação entre estratégia e tática.

Estratégia:

- **Envolve a organização como uma totalidade**
- **É um meio para alcançar objetivos organizacionais**
- **É orientada para o longo prazo**
- **É decidida no nível institucional da organização**

Tática:

- **Refere-se a cada departamento ou unidade**
- **É um meio para alcançar objetivos departamentais**
- **É orientada para o médio ou curto prazo**
- **É definida no nível intermediário pelo gerente**

Figura 11.8 Graus de burocratização

Escassez de burocratização: ← - - - - - → **Excesso de Burocratização:**



Desordem ← - - - - - → **Eficiência** ← - - - - - → **Rigidez**



Vantagens e Desvantagens da Descentralização

Vantagens da Descentralização	Desvantagens da Descentralização
<ol style="list-style-type: none">1. As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação.2. Tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação.3. Maior participação no processo decisório promove motivação e moral elevado entre os administradores médios.4. Proporciona excelente treinamento para os administradores médios.	<ol style="list-style-type: none">1. Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos.2. Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios.3. Risco da subobjetivação: os administradores podem defender mais os objetivos departamentais do que os empresariais.4. As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos (Setores/Áreas).

Planejamento Estratégico

- 1. Estágio da formulação de objetivos organizacionais.**
- 2. Estágio da auditoria externa – o ambiente.**
- 3. Estágio da auditoria interna – a organização.**
- 4. Estágio da formulação estratégica.**
- 5. Estágio de desenvolvimento de planos táticos.**
- 6. Operacionalização da estratégia.**

Figura 10.5. O modelo de planejamento estratégico de Steiner

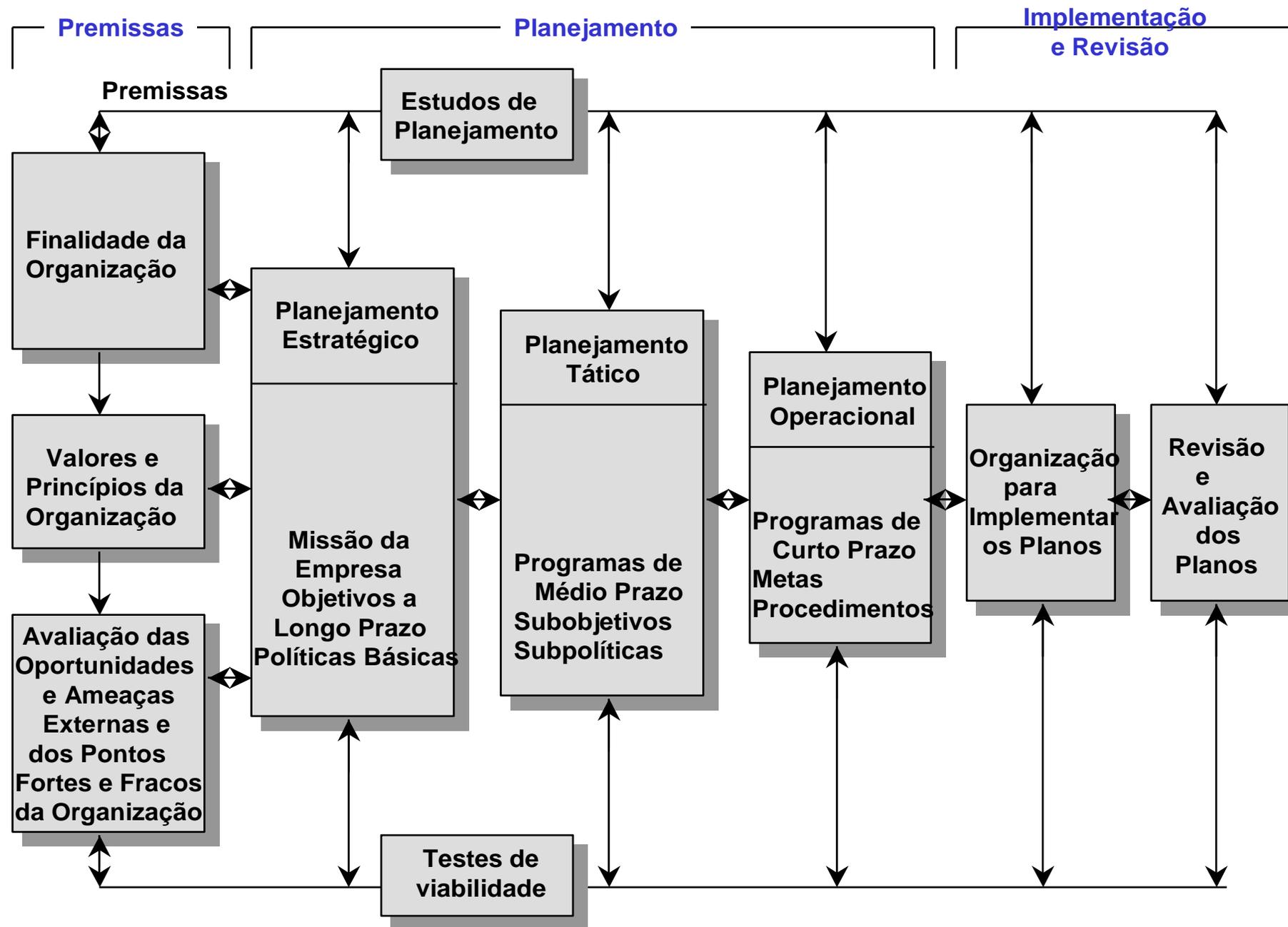


Figura 10.6. As bases do planejamento estratégico



Análise SWOT

Pontos Fortes da Organização (Strengths)

Pontos Fracos da Organização (Weakness)

Oportunidades Ambientais (Opportunities)

Ameaças Ambientais (Threatness)



Figura 10.7. Matriz de análise interna x análise externa (SWOT)

		Análise Externa	
		Ameaças	Oportunidades
Análise Interna: Pontos Fracos	Desativação: área de risco acentuado	Melhoria: área de aproveitamento potencial	
Pontos Fortes	Enfretamento: área de risco enfrentável	Aproveitamento: área de domínio da empresa	

Figura 10.8. Desenvolvimento de Planos Táticos

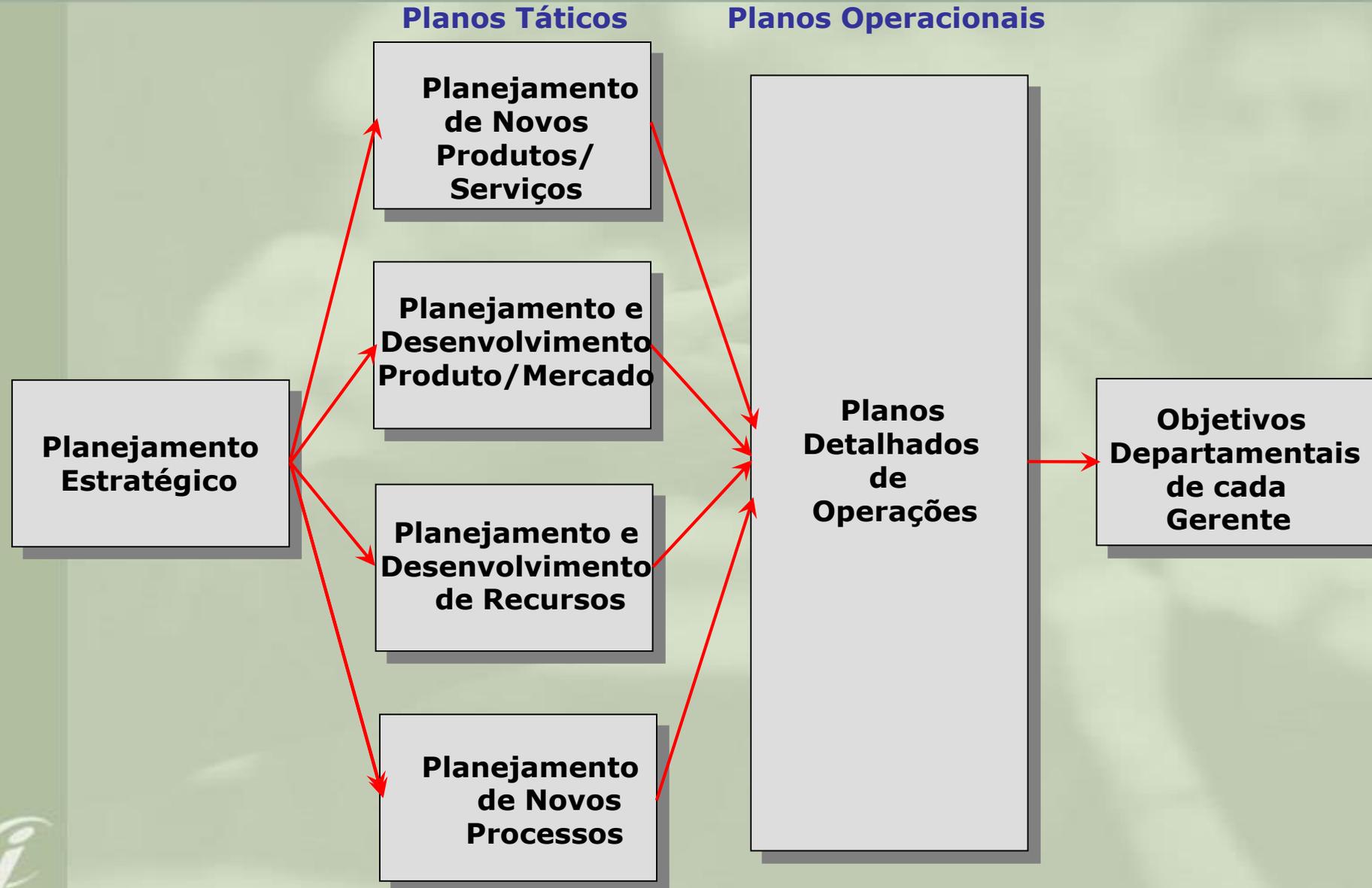
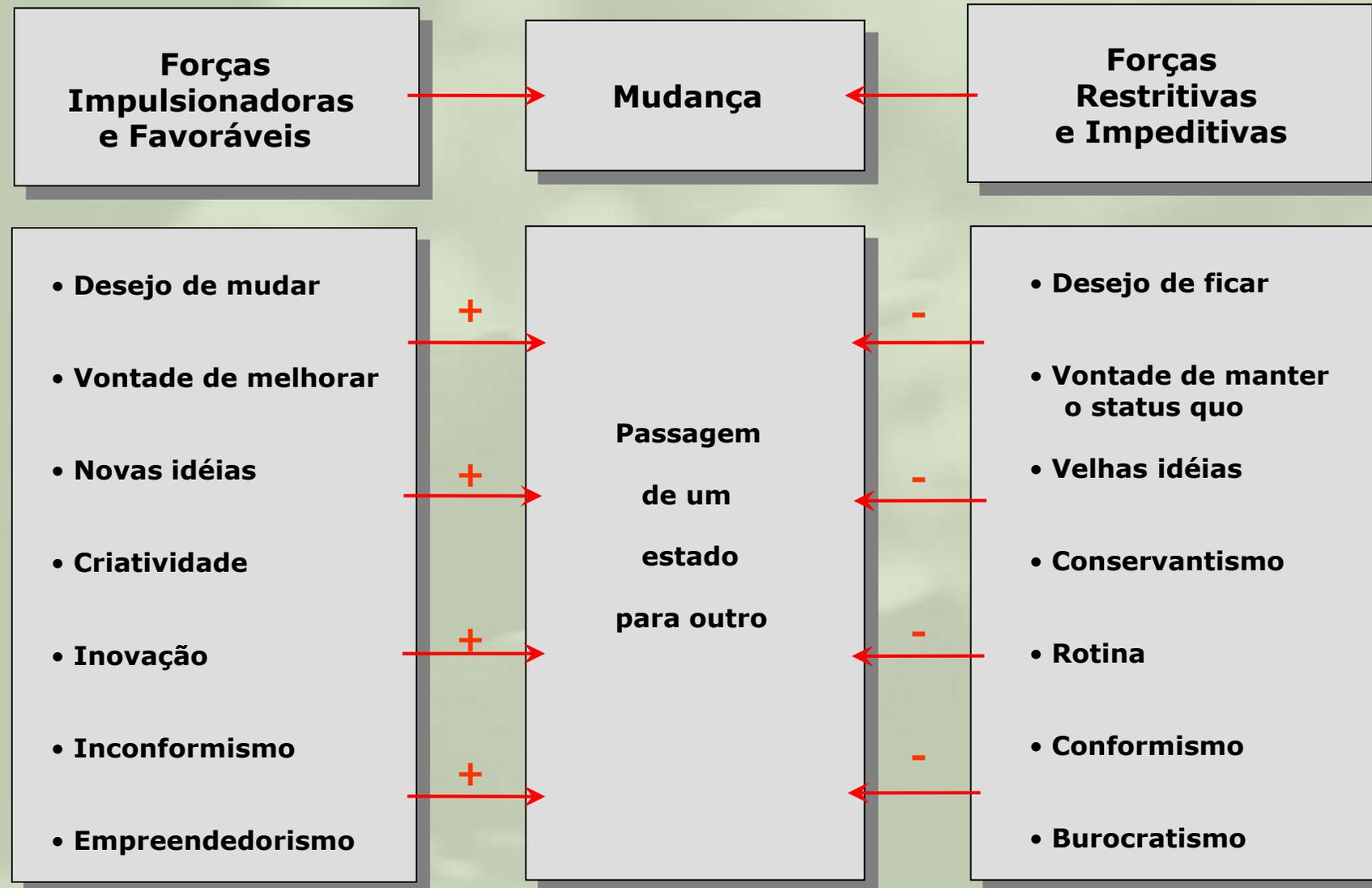


Figura 14.6. As forças positivas e negativas à mudança



Ambiente

- **Mapeamento ambiental.**
- **Percepção ambiental.**
- **Consonância e Dissonância.**
- **Desdobramento do ambiente.**

Ambiente Geral:

- **Condições tecnológicas.**
- **Condições legais.**
- **Condições políticas.**
- **Condições econômicas.**
- **Condições demográficas.**
- **Condições ecológicas.**
- **Condições culturais.**

Ambiente de Tarefa:

- **Fornecedores de entradas.**
- **Clientes ou usuários.**
- **Concorrentes.**
- **Entidades reguladoras.**

Figura 18.5. Ambiente geral e ambiente de tarefa.

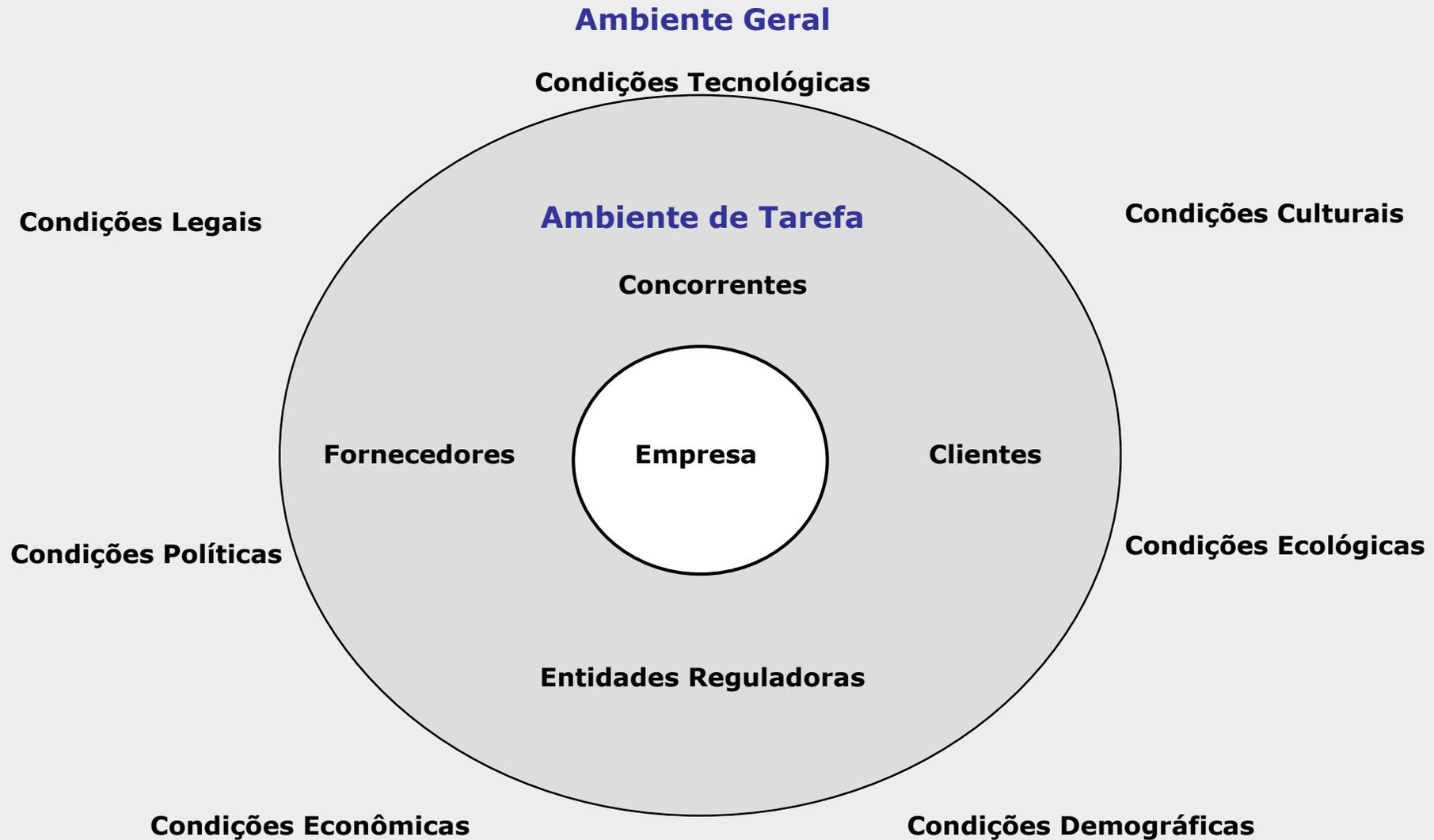
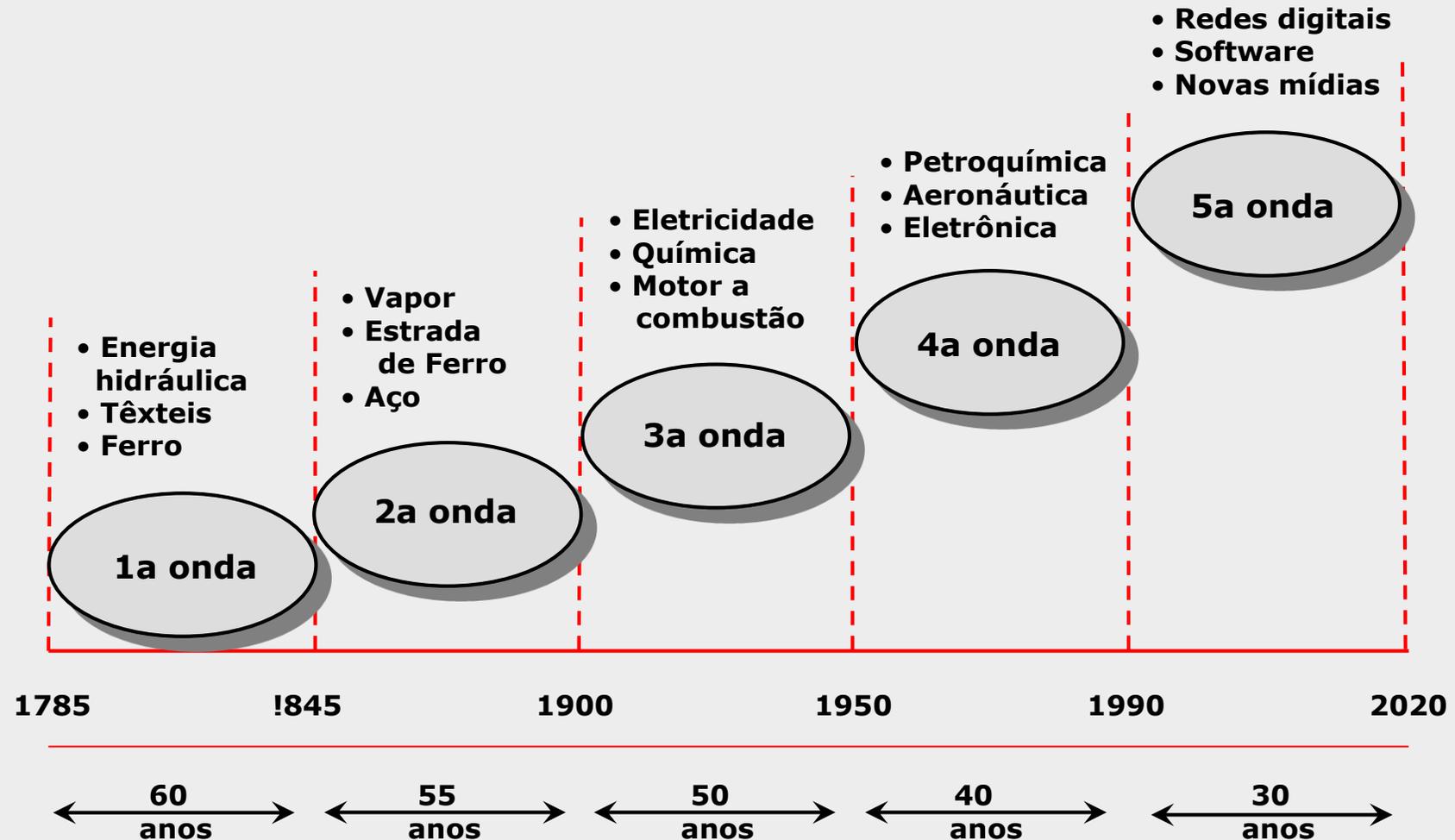


Figura X.1. As cinco ondas de Schumpeter



A Era da Informação: Mudança e Incerteza

- **A influência da TI.**
- **Os desafios da Era da Informação:**
 - 1. Conhecimento.**
 - 2. Digitalização.**
 - 3. Virtualização.**
 - 4. Molecularização.**
 - 5. Integração: redes interligadas.**
 - 6. Desintermediação.**
 - 7. Convergência.**
 - 8. Inovação.**
 - 9. Produ-consumo.**
 - 10. Imediatismo.**
 - 11. Globalização.**
 - 12. Discordância.**

Plano de Negócio

DISCIPLINA DE
EMPREENDEDORISMO

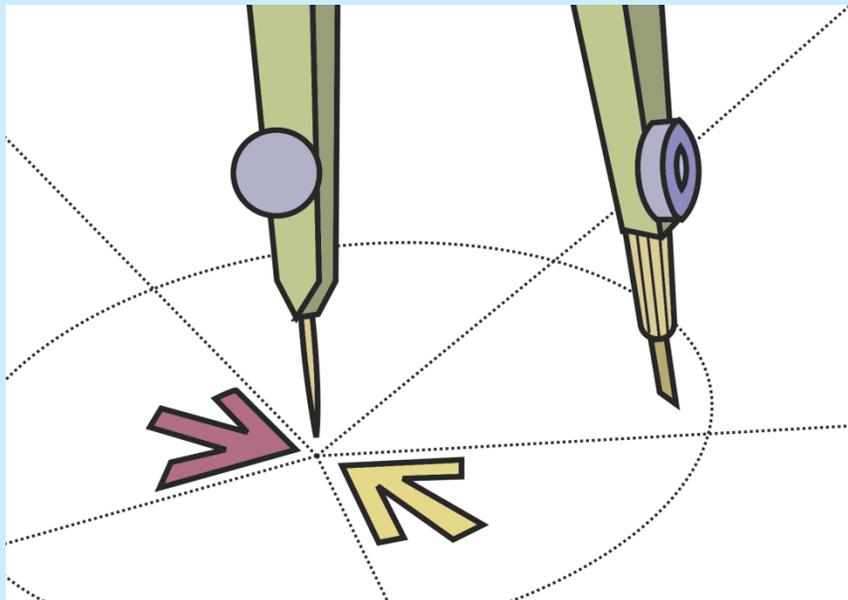


1. Resumo Executivo;
2. Plano de marketing;
3. Plano de produção;
4. Plano de Organização;
5. Plano financeiro

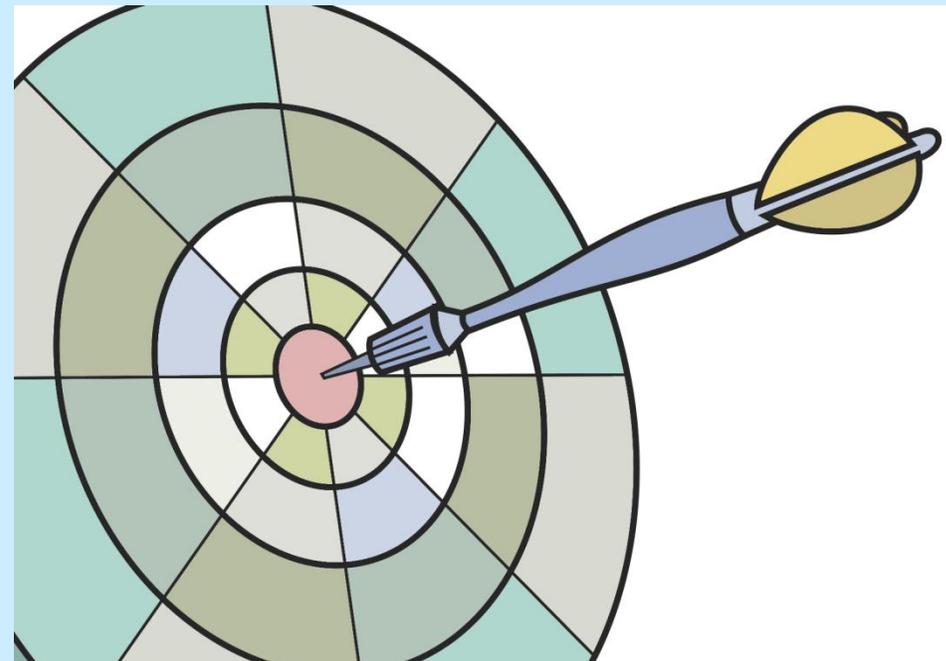
SEBRAE
SP



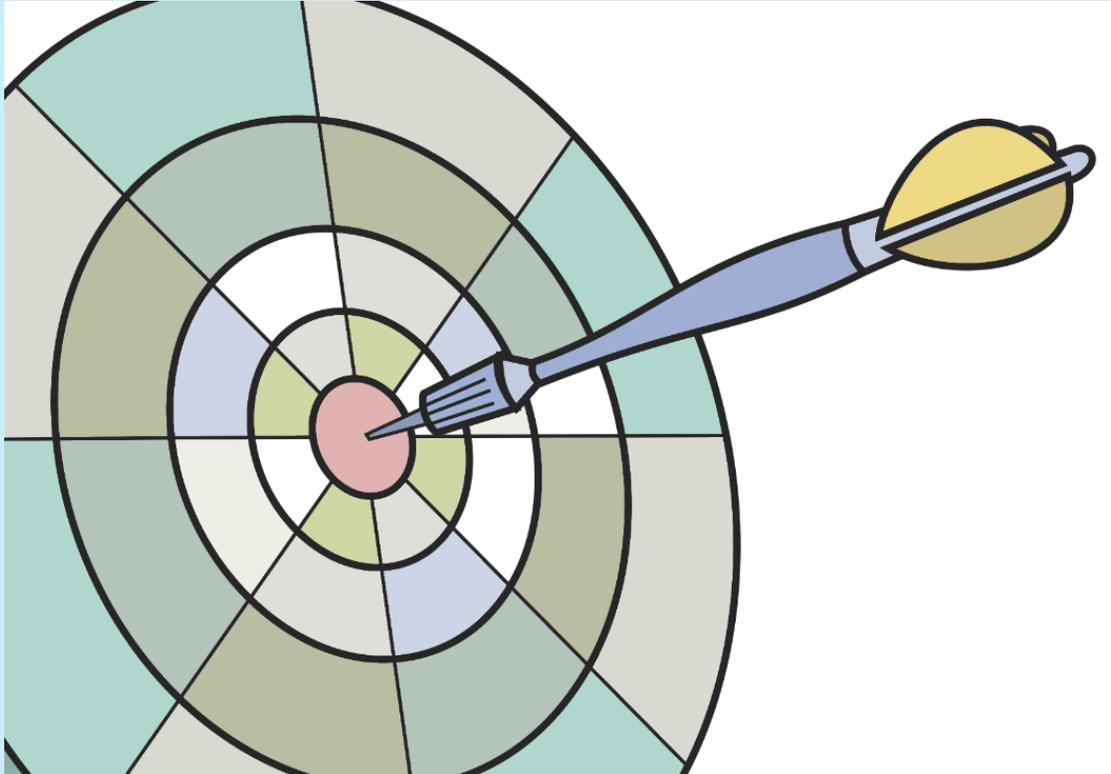
Definindo Objetivos



Metas
“SMART”



SMART



ESpecíficas
Mensuráveis
Atingíveis
Relevantes
Temporais

O que?

Quanto?

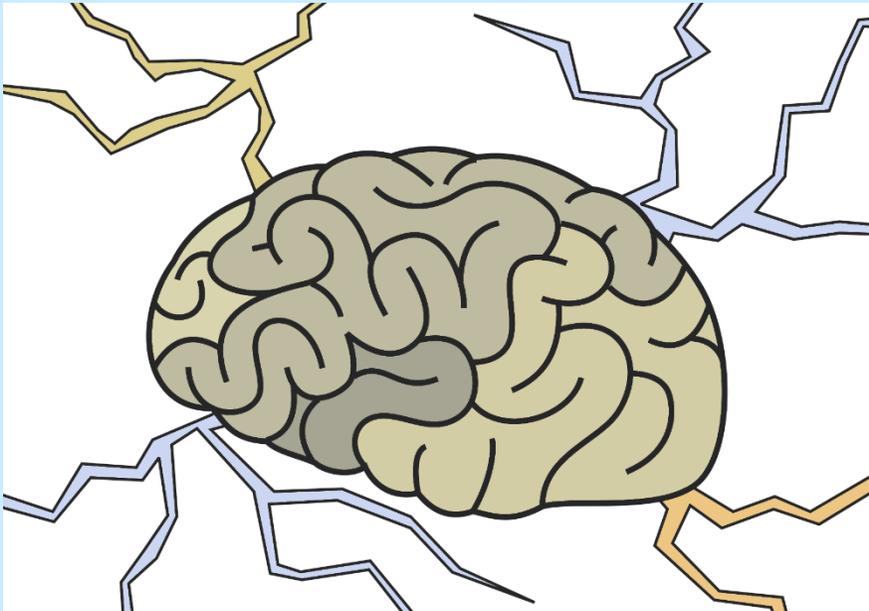
Como?

Porque?

Quando?

Macro Filtro

Identificando Oportunidades



Brainstorming

Tempestade de Idéias

Inovar, criar.

A partir de um processo e de uma maneira de observar o mercado:

Existem boas ideias aqui?

1. Existem negócios viáveis?
2. E o que fará estas ideias se tornarem bons negócios?
3. E porque alguém estaria disposto a investir nestes negócios?

Macro Filtro

LISTA
Problemas e
Necessidades

1
2
3
4...

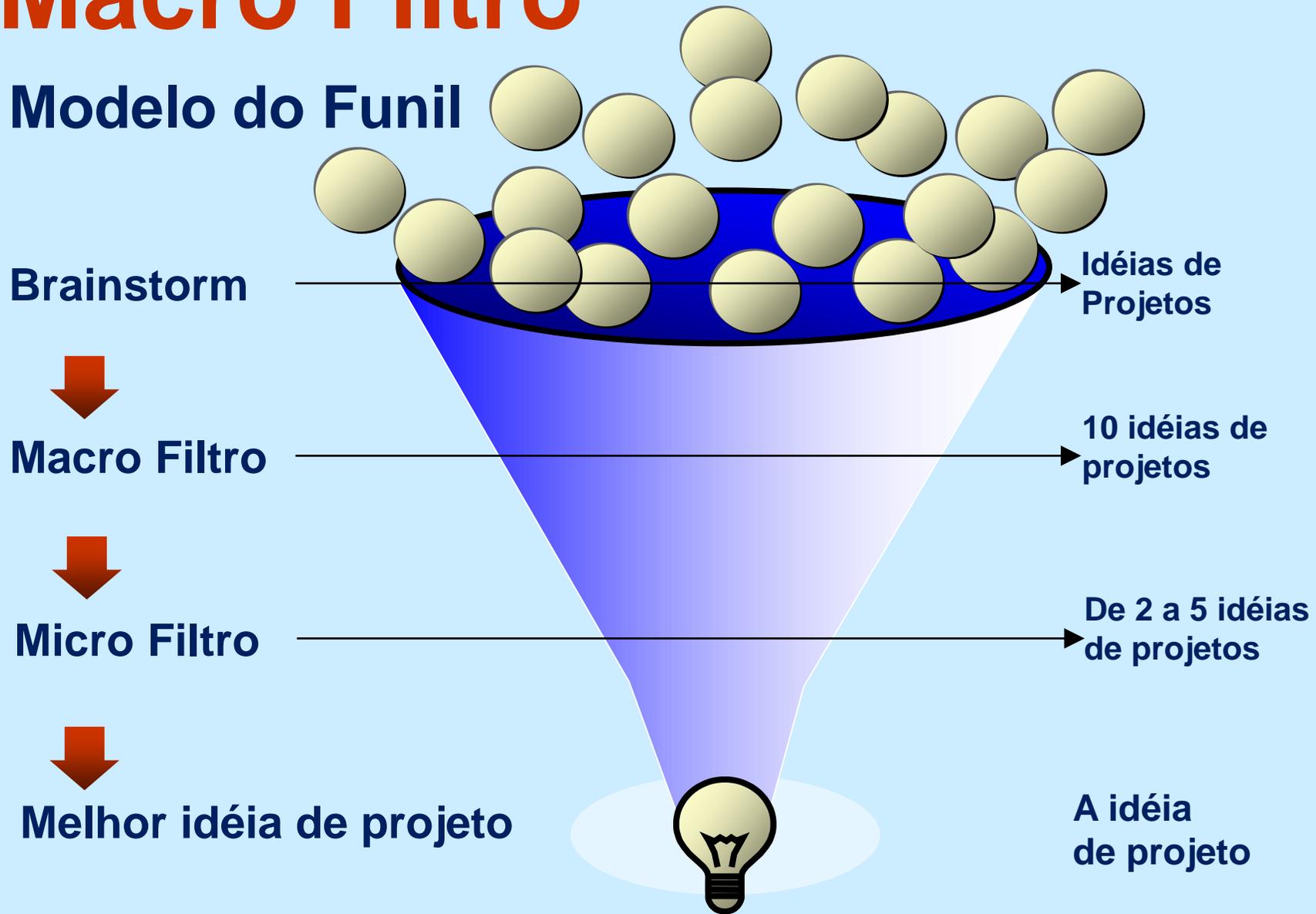
LISTA
Recursos
Sub-utilizados

A
B
C
D...

1+4+C+7=Nome do Negócio
F+3+11+G+I=Nome do Negócio
F+J=Nome do Negócio
2+5+7=Nome do Negócio
Quanto mais, melhor...

Macro Filtro

Modelo do Funil



Micro Filtro

PROJETO Produto / Serviço	Demanda Solvente	Disponibilidade de Pessoal Qualificado	Disponibilidade de Tecnologia Equipamento	Disponibilidade de matéria-prima	TOTAL	Concorrentes	TOTAL Atualizado	Fatores Críticos de Sucesso
Pontuação:	(+)	(+)	(+)	(+)	(=)	(-)	(=)	
1a IDÉIA								
2a IDÉIA								

Pontuação: 5 – extremamente alto 4 – alto 3 – médio 2 – regular 1 – fraco 0 – nulo

Micro Filtro

Outros parâmetros sugeridos para o Micro Filtro

- ✓ Adequação Estratégica.
- ✓ Facilidade de Implementação.
- ✓ Exposição ao Risco.
- ✓ Investimento.
- ✓ Custo / Benefício.
- ✓ Apoio Governamental.

Ranking INVESTIMENTOS/IDÉIAS pelo EMPREENDEDORES

Negócio	Total de Investimentos \$\$\$
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

Ranking INVESTIMENTOS/IDÉIAS pelo INVESTIDORES

Negócio	Total de Investimentos \$\$\$
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

Ranking Consolidado

Negócio	Total de Investimentos \$\$\$
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

Padrinhos



Um conselheiro

Uma pessoa experiente

Uma pessoa que possa orientar, aconselhar e apontar direções de forma objetiva e clara.

Alguém que você respeita pelo seu trabalho, valores, resultados e conduta.

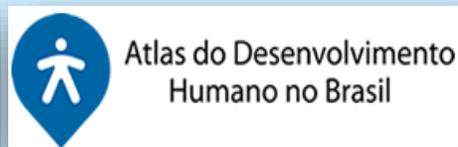
Uma pessoa que tenha capacidade de ajudar e ser ajudado.

Análise de Mercado Odontológico.

Fontes de informação para pesquisa de mercado:

- Análise socioeconômica:
 - Atlas de desenvolvimento humano no Brasil - <http://atlasbrasil.org.br/2013/>
 - IBGE: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>
 - Resultados de pesquisas: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,classe-a-tem-maior-fatia-da-renda-do-pais,10000007285>
- Análise da Demanda:
 - SBBRASIL, 2003 - http://cfo.org.br/wp-content/uploads/2009/10/04_0347_M.pdf
 - SBBRASIL, 2010 - http://dab.saude.gov.br/CNSB/sbbrasil/arquivos/projeto_sb2010_relatorio_final.pdf
 - SBSão Paulo, 2015 - <http://www.fo.usp.br/wp-content/uploads/Sa%C3%BAde-Bucal-no-Estado-de-SP.pdf>
- Normas regulamentadoras: CRO, Prefeitura, Vigilância Sanitária, Bombeiros, etc.
- Pesquisa de mercado realizada no local:
 - Profissionais da área, empresários, comerciantes, prefeitura, Vigilância Sanitária, etc.

Fontes



Análise de Risco

- Fatores críticos:
 - Cliente;
 - Concorrência e fornecedores;
 - Tipos e perfil dos Serviços oferecidos.

**→ A REGRA DE OURO É
DIVERSIFICAR**

Estratégias de posicionamento:

1. mais por mais (classes A e B);
2. mais pela mesma coisa (classes A, B e C);
3. menos por menos (Classes C, D);
4. menos por muito menos (Classes C e D);
5. mais por menos (Todas as Classes).

O cirurgião-dentista só pode cobrar o que o cliente quer e pode pagar.

Garantia de Qualidade.

- Fatores críticos:
 - Qualidade dos serviços e atendimentos;
 - Facilidade e acessibilidade;
 - Preço.

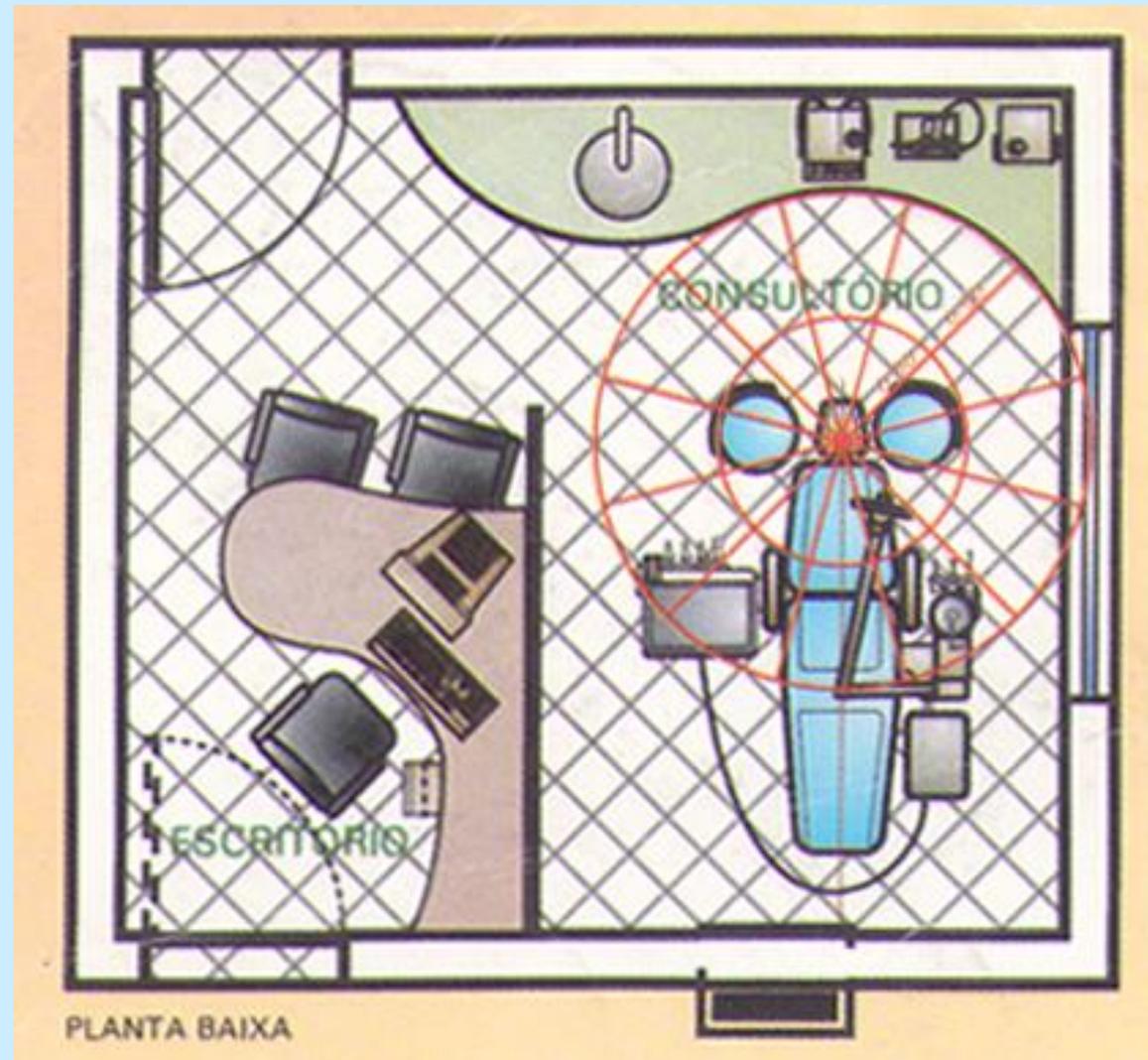
REGRA DE OURO:

- Ser bom nos 3 fatores críticos, e;
- Ser destaque em um deles no seu segmento.

Escala de Produção: *Sua importância para a prática da odontologia*



Escala de produção em prática da Odontologia.



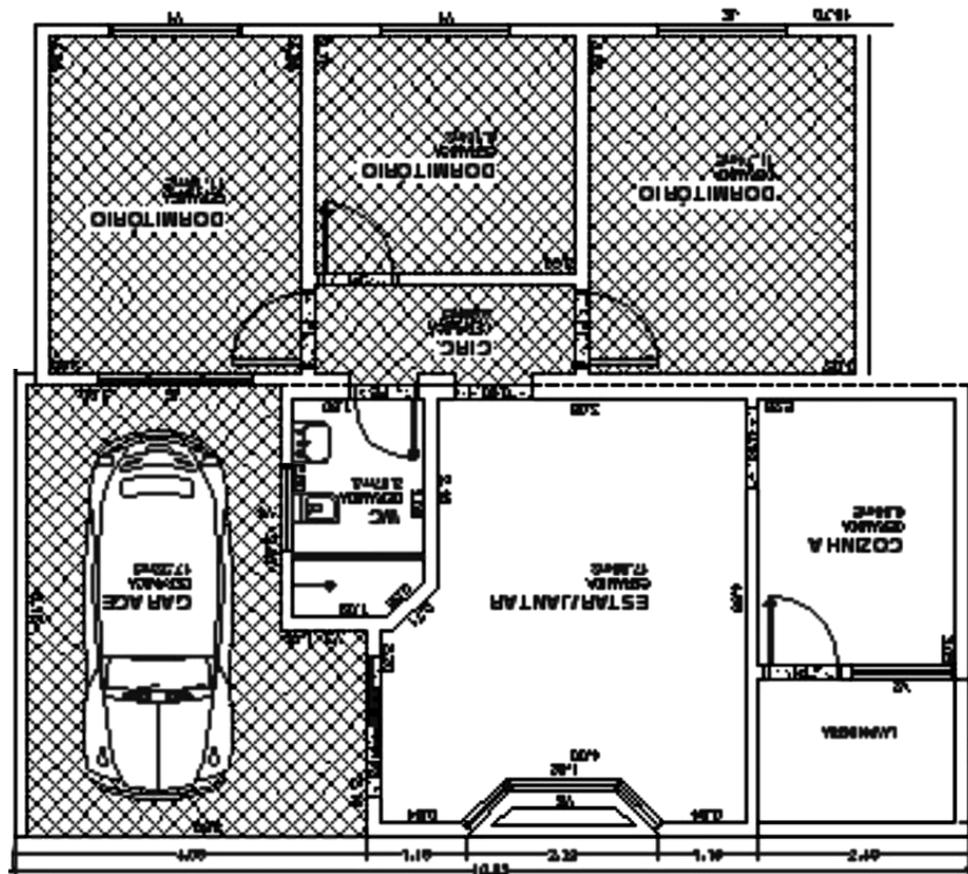
Escala de produção em prática da Odontologia.



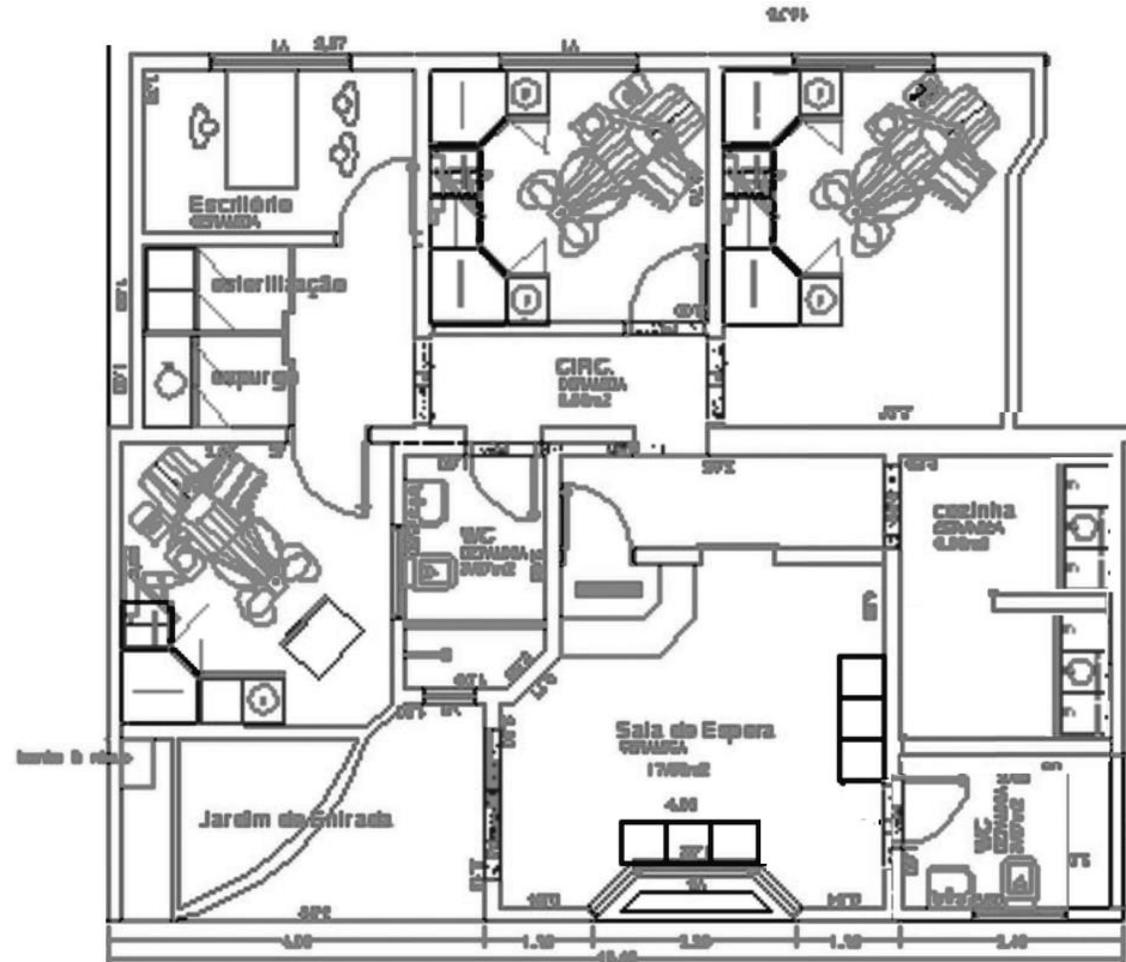
Escala de produção em prática da Odontologia.



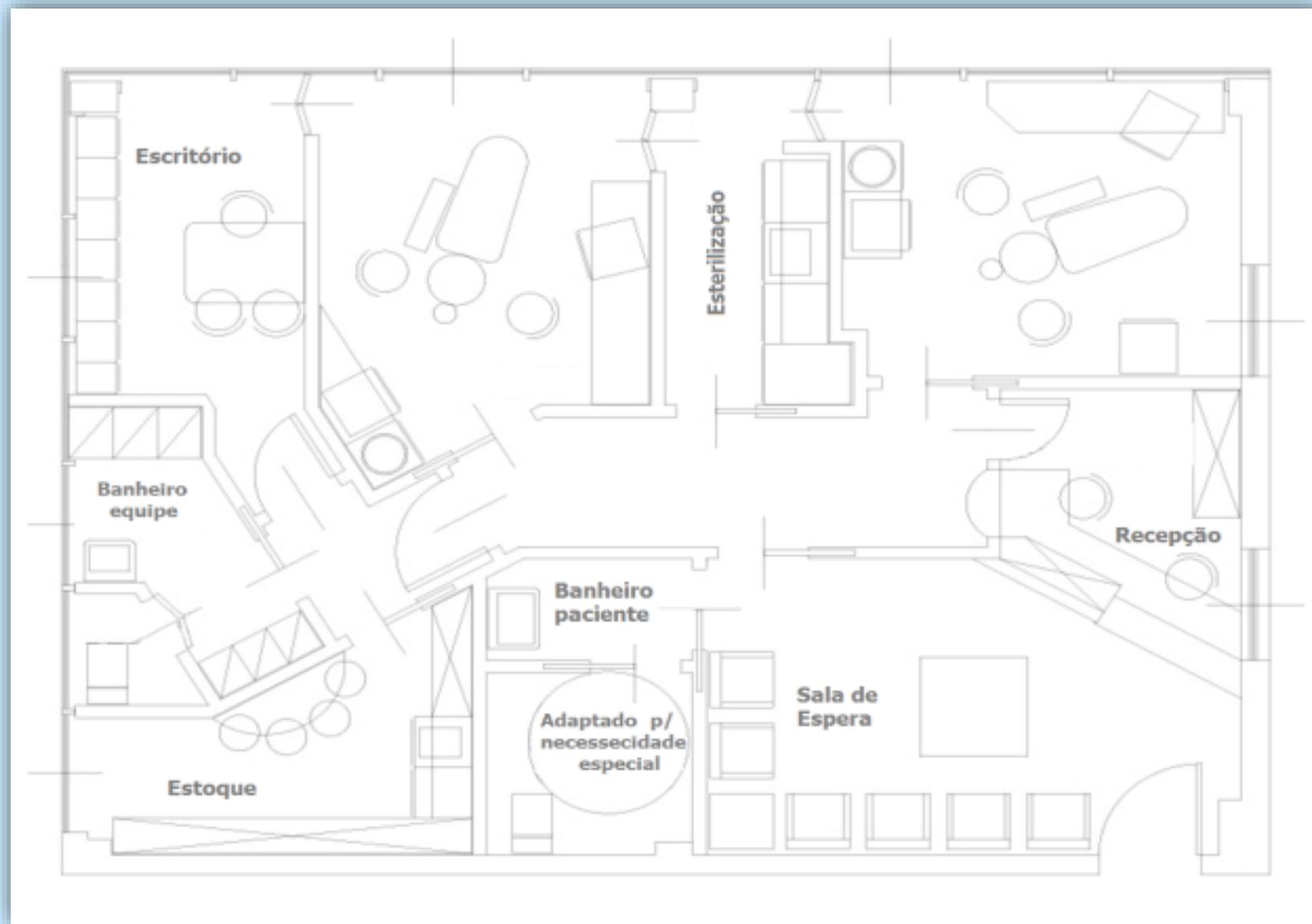
Escala de produção em prática da Odontologia.



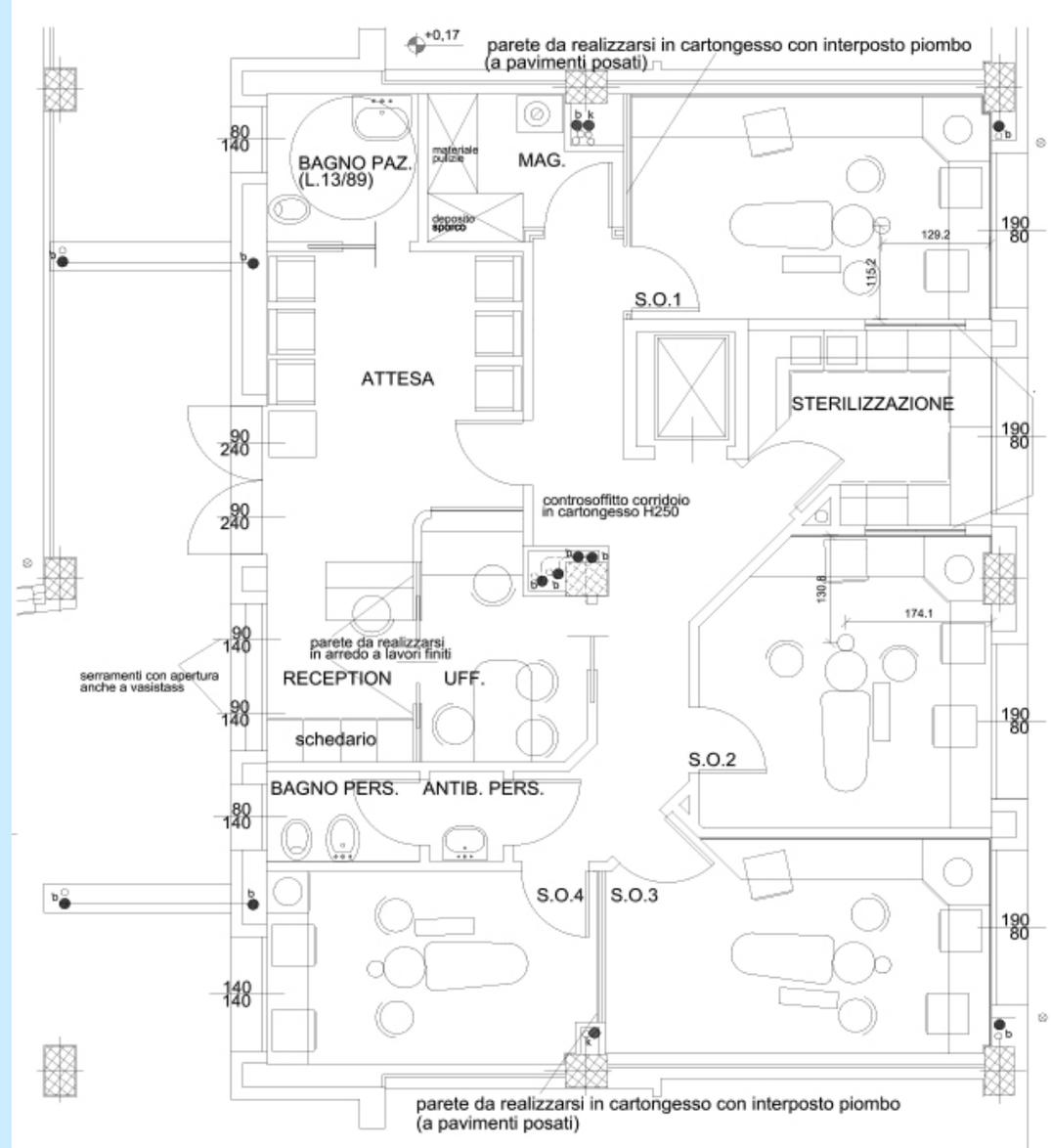
Escala de produção em prática da Odontologia.



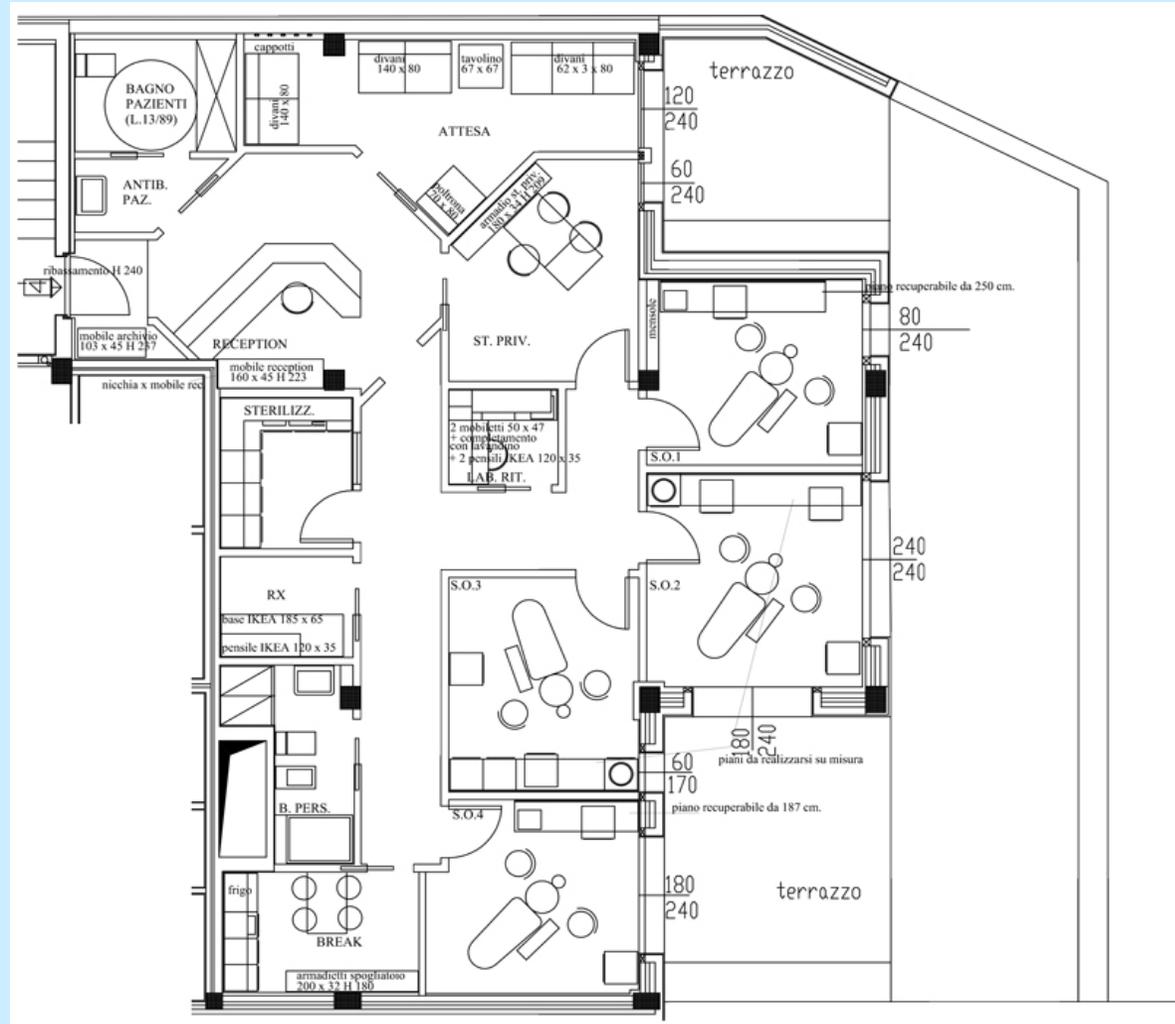
Escala de produção em prática da Odontologia.



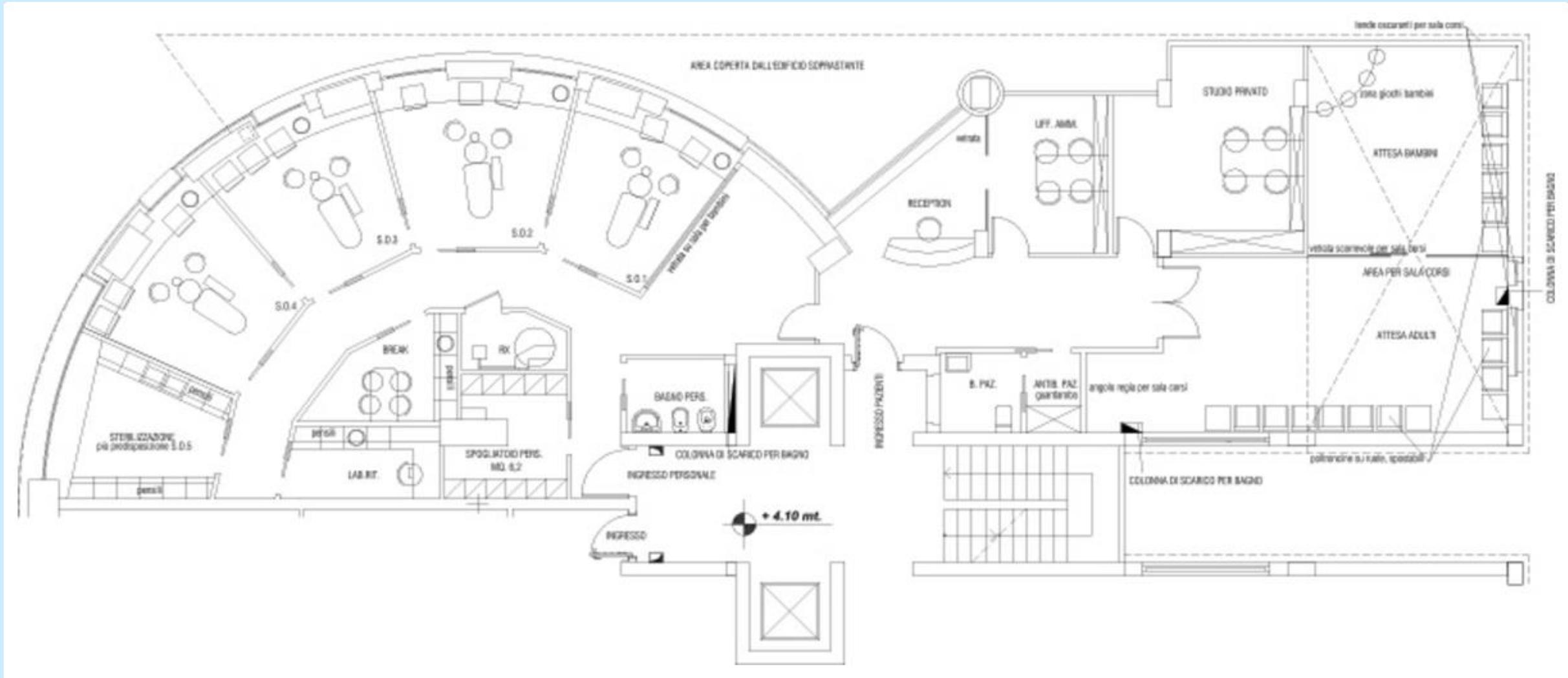
Scala de produção em prática da Odontologia.



Scala de produção em prática da Odontologia.



Scala de produção em prática da Odontologia.



Clínica Odontológica de grande porte



Clínica Odontológica de grande porte



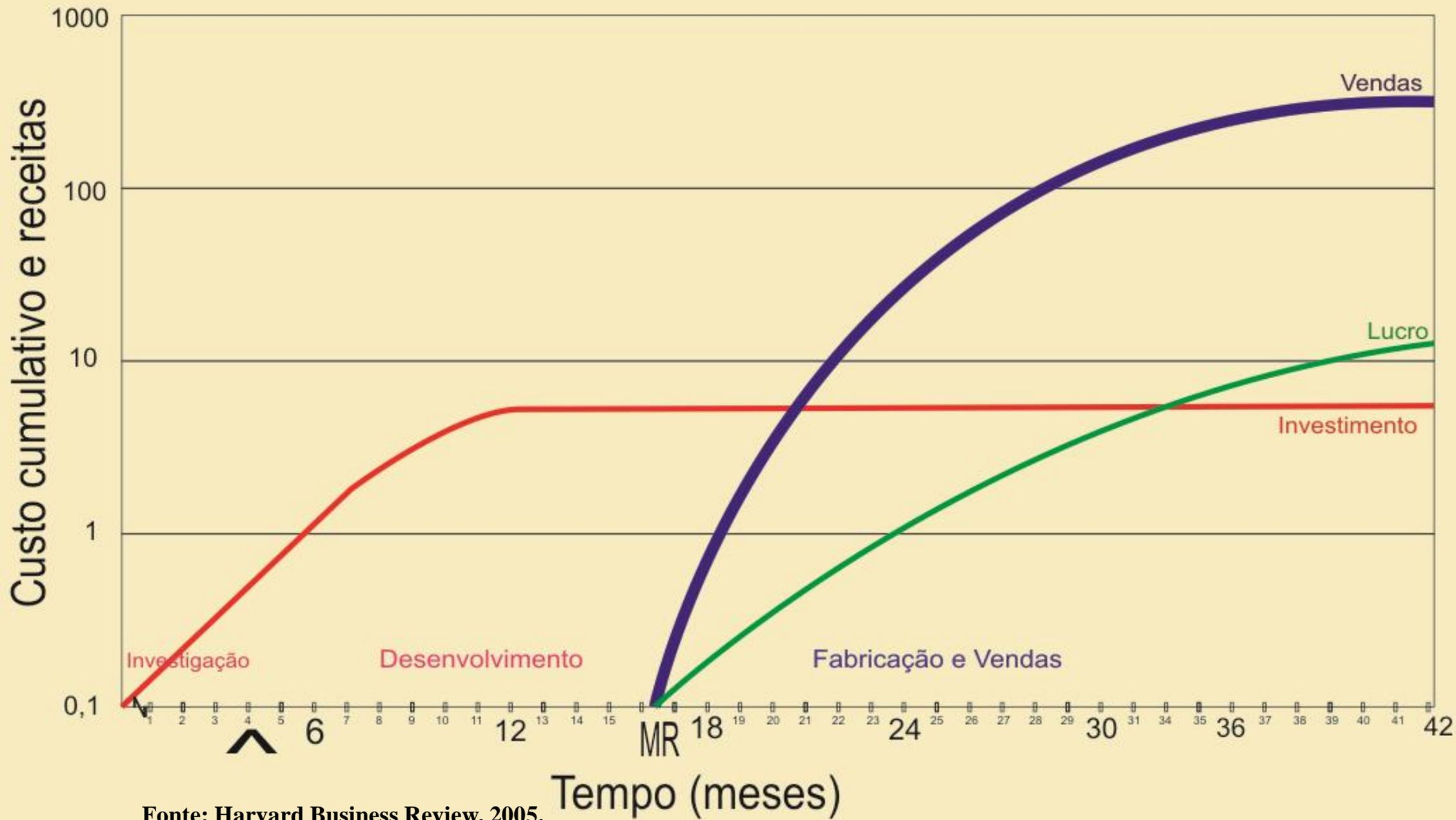
ANÁLISE DO MAPA DO RETORNO FINANCEIRO

Quatro indicadores de sucesso econômico

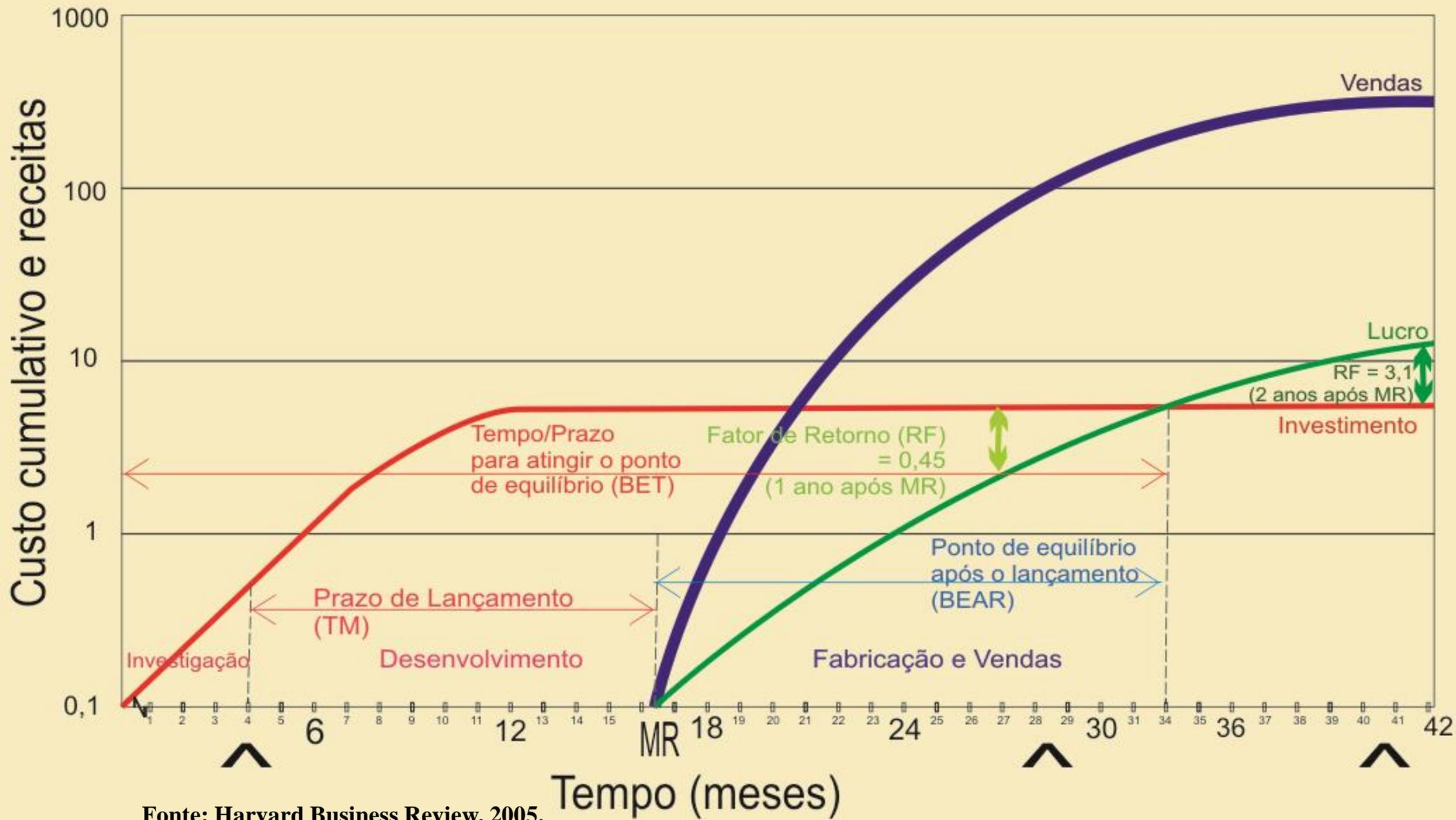
- **MR** = (market Release) - Prazo para o Lançamento.
- **BET** = Break-Even-Time – Tempo/prazo para atingir o ponto de equilíbrio.
- **BEAR** = Break-Even-After-Release – Tempo/prazo para atingir o ponto de equilíbrio após o lançamento.
- **RF** = Return Factor – Fator de retorno ou Margem de Lucro.



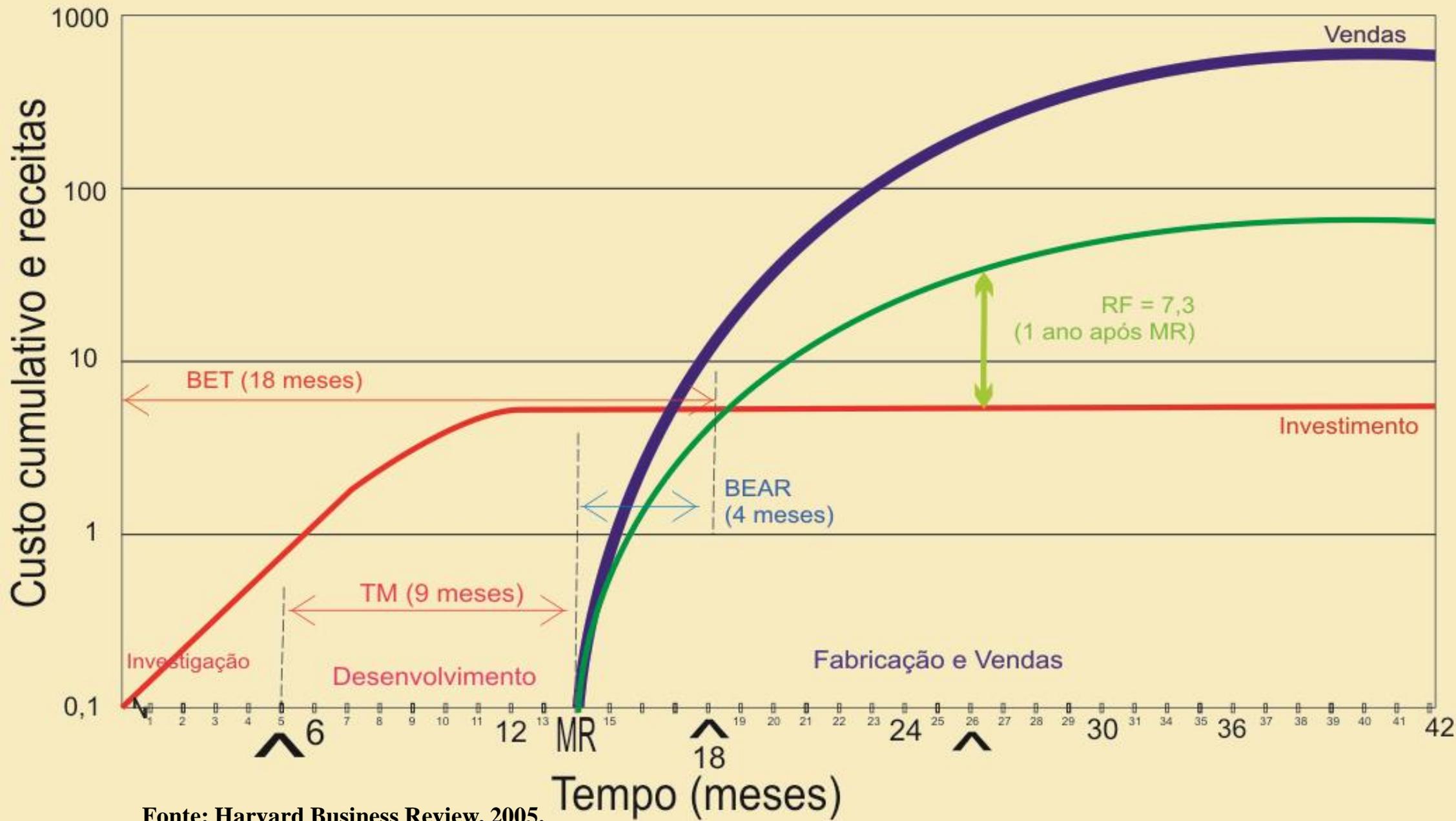
Fonte: Harvard Business Review, 2005.



Fonte: Harvard Business Review, 2005.



Fonte: Harvard Business Review, 2005.



Fonte: Harvard Business Review, 2005.

Referências Bibliográficas

Barbosa MB, Lima CE. A cartilha do ponto commercial. Como escolher o lugar certo para o sucesso do seu negócio. São Paulo: Clio Editora, 2004. 157p.

Chiavenato I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. &. Ed. Rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Frank Wirtz. How to design a dental practice ergonomically. Proceedings of ESDE Annual meeting 2013. Sofia, Bulgaria.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Gestão e implementação de projetos.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Hokwerda O, Wouters JAJ. The Linking Pin Model Dentistry. Presentation at ESDEAnnual meeting 2010. Beinzheim, Germany.

SEBRAE-SP. Empreendedorismo. Manual do Aluno/Universidade. Disciplina de Empreendedorismo. 2006.

SEBRAE-SP. Empreendedorismo. Plano de Negócio/Universidade. Disciplina de Empreendedorismo. 2006.

Naressi W, Orenha ES, Naressi SCM. Ergonomia e Biossegurança em Odontologia. São Paulo: Artes Médicas, 2013. 128p.

Silva RHA. Orientação Profissional para o Cirurgião-Dentista: Ética e Legislação. 1. ed. São Paulo: Grupo Gen - Editora Santos, 2010. 594p .