

Agostinho Augusto Figueira Faculdade Sumaré agostinho.figueira@sumare.edu.br
Beatriz Monica Schuchmann Faculdade Sumaré beatriz.schuchmann@sumare.edu.br

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi responder algumas questões importantes sobre o ensino de conceitos de administração de empresas à cirurgiões-dentistas, pois acredita-se que se algumas técnicas administrativas fossem conhecidas, os resultados obtidos nos consultórios poderiam ser melhores, haveria redução de custos e melhor gerência financeira. A metodologia escolhida foi a pesquisa exploratória, e questionário aplicado a profissionais de odontologia que declaram não sabem levantar custos e despesas dos seus consultórios, pois não tiveram disciplinas de Administração no curso superior não sabem como precificar seus procedimentos e não sabem calcular seus honorários. Não realizam cursos extracurriculares nas áreas administração e/ou finanças.

Palavras-chave: administração; consultório; cursos.

INTRODUÇÃO

O tema escolhido foi “Lacunas no aprendizado de Administração e Finanças para cirurgiões-dentistas”. Sua relevância foi demonstrada ao longo da pesquisa, através da possibilidade da verificação de lacunas importantes em assuntos de significativo valor para a vida profissional dos cirurgiões-dentistas no que tange a falta de conhecimento de ferramentas administrativas para gerência, que poderiam ser ministradas através de cursos, cujos resultados poderiam ser mais favoráveis, melhorando a produtividade.

Este estudo pretendeu verificar se cirurgiões-dentistas sabem ou não administrar seus consultórios dentários; sabem quanto custa para manter seus consultórios; aprendem conceitos de Administração na graduação em Odontologia; sabem precificar seus procedimentos e calcular seus honorários e havendo a lacuna no aprendizado, se realizam cursos extracurriculares em administração e finanças para supri-la.

METODOLOGIA

Yin (2001), indica metodologia a ser utilizada, neste estudo foi a pesquisa exploratória, com a utilização da técnica qualitativa, através de pesquisa de campo com cirurgiões-dentistas que estudaram e atuam na capital paulista.

A escolha do método deu-se pela definição do objetivo de conseguir mais informações sobre a verificação do nível de conhecimento de cirurgiões-dentistas em relação ao conteúdo de administração na formação acadêmica, com possível apontamento de falhas severas no aprendizado e execução de processos administrativos, financeiros e administração básica.

Objetivos gerais:

O objetivo desta pesquisa é responder algumas questões importantes sobre o ensino de conceitos de administração de empresas para cirurgiões-dentistas.

Objetivos específicos:

Esta pesquisa pretende demonstrar que se algumas técnicas administrativas fossem conhecidas, os resultados poderiam ser melhores, podendo haver maior lucro, menor prejuízo e redução de custos.

Hipóteses:

Cirurgiões-dentistas não sabem administrar seus consultórios dentários.

Cirurgiões-dentistas não sabem quanto custa para manter seus consultórios.

Cirurgiões-dentistas não aprendem conceitos de Administração na graduação.

Cirurgiões-dentistas não sabem precificar seus procedimentos e não sabem calcular seus honorários.

Cirurgiões-dentistas não realizam cursos extracurriculares para suprir a provável lacuna.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O ADMINISTRADOR

Um administrador, que também pode ser gerente, supervisor, diretor ou presidente de uma empresa, é aquele responsável pela tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos de uma

organização. Existem nas exímias funções, pequenas particularidades entre um supervisor, por exemplo, que possui o papel processual de atuar no nível operacional e cotidiano das rotinas de trabalho, enquanto o gerente exerce suas funções atuando em um nível intermediário ou tático e controla as articulações internas pertinentes ao ambiente empresarial. Já o diretor possui o cargo estrategista do negócio e o presidente por sua vez é o responsável pela totalidade empreendedora. (CHIAVENATO, 2007, p. 67 e 68)

O papel processual do administrador é abrangente, contingencial e multivariado e que para exercer suas funções com maior empenho e profissionalismo, precisa inserir em sua gama de competências um conjunto de conhecimento amplo, atrelado às habilidades adquiridas no decorrer do percurso, uma capacidade de julgamento assertivo e a atitude essencial para desempenhar com excelência e atingir os resultados necessários para eficácia da organização (CHIAVENATO, 2007, p. 68).

PROFISSIONAL LIBERAL E A GESTÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS

Algumas pesquisas realizadas para as principais entidades brasileiras de Odontologia indicam o perfil atual do cirurgião-dentista brasileiro e sua inserção no mercado de trabalho. Este profissional está localizado, predominantemente, no estado de São Paulo atua como especialistas ou até mesmo como clínicos gerais em seus consultórios, sendo que a maioria tem o auto entendimento de que são profissionais liberais autônomos (MOYSÉS, 2004, p. 30).

Estes profissionais declaram ser dependente de convênios odontológicos, que podem ser classificados como uma forma de salário indireto. Existe um paradoxo apresentado: cirurgiões-dentistas clínicos gerais e/ou especialistas progressivamente sem pacientes nos consultórios e uma população sem ou com pouco acesso aos serviços odontológicos. Para além das mudanças conceituais, pedagógicas e práticas, outros importantes papéis profissionais são requeridos ao cirurgião-dentista, tais como se pode sugerir: inovações; progresso tecnológico; conhecimento do mercado; estrutura de serviços; avanço do conhecimento; perfil de demandas, entre outros (MOYSÉS, 2004, p. 30).

O CONSULTÓRIO TAMBÉM É UMA EMPRESA

A empresa é um complexo de recursos humanos, econômicos e sociais, que visa gerar lucro, negociando em dois mercados, um consumidor e outro fornecedor, que pode sofrer

interferência externa e interagir com o ambiente, resultando em um contínuo sistema de mudança. A empresa possui claros objetivos de existência no oferecimento de serviços ou produtos, buscando satisfazer a demanda dos clientes, tais quais devem ser claros para seu melhor desempenho (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 8).

Um dos fatores de melhor indicação de resultados e sucessos pode ser o lucro, pois além de aumentar o valor agregado do Patrimônio Líquido, evidencia o desempenho do gestor responsável (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 25).

Importante também é analisar a localização e como a empresa está instalada e com um consultório isso não é diferente.

ARRANJO FÍSICO

Não é possível falar em arranjo físico sem parar para pensar em localização organizacional. Ainda que se trate de uma empresa de pequeno e médio porte, a localização e o arranjo físico devem ser pensados de maneira criteriosa e disciplinados para que o empreendimento obtenha algum equilíbrio e possa ser satisfatório em um âmbito como um todo. (PASQUALINI, 2010, p. 31)

É preciso realizar um estudo minucioso e embasado da natureza da empresa, pois são diversos os critérios para se pensar em localização que não devem ser ignorados para que os resultados finais não sejam desastrosos e sim harmoniosos, a partir de um conjunto bem analisado e que possa refletir os ideais da empresa. (PASQUALINI, 2010, p. 31)

A localização exata é extremamente importante para uma empresa e no momento em que se avalia a localidade ideal é necessário levar em consideração se a equipe que irá integrar as decisões será externa, interna ou mista, pois a equipe externa está bem preparada e posicionada para tais decisões, porém a equipe interna da empresa conhece melhor a cultura, os valores e a realidade acerca da organização. Entretanto, mesclar as duas equipes tornando-as mista também pode acarretar em uma assertividade ímpar (PASQUALINI, 2010, p. 32)

O ideal é que todos os equipamentos e utensílios estejam alinhados em conformidade para a melhor utilização. Esse método otimiza o tempo gasto para a realização dos procedimentos e com isso contribui para o melhor desempenho da empresa. (PASQUALINI, 2010, p. 44).

A ADMINISTRAÇÃO UTILIZANDO O PODC – PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE

Um administrador trata com pessoas que executam os serviços para os quais foram contratadas. Ao coordenar o trabalho dessas pessoas, o administrador desempenha suas funções por meio de quatro processos administrativos: (SILVA, 2000, p. 23)

- ✓ Planejamento – determina o que o grupo de pessoas deve fazer.
- ✓ Organização – estrutura a empresa, reunindo pessoas e os equipamentos necessários ao trabalho.
- ✓ Direção – conduz e coordena o trabalho do pessoal.
- ✓ Controle – verifica se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas.

Com base nessas premissas afirma-se que no tocante ao planejamento, as empresas não agem pelo imprevisto e não dependem de sorte ou acaso. Todo o processo é cuidadosamente planejado para evitar possíveis falhas e ser conduzido da melhor maneira (CHIAVENATO, 2007, p. 138).

O planejamento abrange diversas facetas, incluindo o planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, cada um com sua função distinta: (CHIAVENATO, 2007, p. 139 e 140)

- ✓ Planejamento estratégico – é aquele mais amplo, mais envolvente e mais abrangente de toda a organização. Projetado para o longo prazo, envolve a empresa como uma totalidade. É definido pela cúpula da organização e voltado para sua eficácia. Em suma, é o planejamento responsável por todas as ações futuras cabíveis à empresa.
- ✓ Planejamento tático – é aquele projetado para o médio prazo. Envolve cada departamento ou unidade da organização. Define-se no nível intermediário da empresa e está voltado para a coordenação e integração das suas atividades internas.
- ✓ Planejamento operacional – é projetado para o curto prazo. Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e é voltado para a eficiência na execução das tarefas ou atividades.

A organização pode ser caracterizada como uma unidade ou entidade social, podendo ser formal, informal com duração, localização e assuntos e uma organização como função administrativa (CHIAVENATO, 2007, p. 190).

No tocante a direção, após o planejamento e a organização da ação empresarial, o próximo passo é a função de direção. A direção equivale à terceira função administrativa e uma vez definido o planejamento e estabelecida a organização, é necessário fazer as coisas acontecerem. O papel da direção é mobilizar e impulsionar a empresa, fazendo-a funcionar. A direção se relaciona com a ação e tem muito mais a ver com as pessoas (CHIAVENATO, 2007, p. 270).

Em relação ao controle da ação organizacional, o processo administrativo é um conjunto sistemático intermitente e aberto de planejamento, organização, direção e controle. Todas as funções administrativas estão intimamente ligadas entre si: são interdependentes e interagentes. O todo deve ser sinérgico, isto é, deve ser maior do que a soma de suas partes. Assim todas as funções administrativas devem se reforçar mutuamente para alavancar resultados de seu conjunto. A função de controle está relacionada em sua totalidade com todas as outras funções administrativas e depende de ambas para se tornar um processo eficiente e eficaz. O controle em sua essência consiste na verificação e nos resultados desejados das atividades. Quando se fala em resultados, pressupõe-se que existam objetivos e planos que devem ser seguidos de perto para uma maior eficácia (CHIAVENATO, 2007, p. 332).

O controle deve ser exercido com base em objetivos, medição, comparação e correção. Sua finalidade é assegurar o maior controle possível dos resultados a serem atingidos, a partir do planejamento, organização e direção dos mesmos. Toda atividade deve ser controlada para um fim previamente determinado (CHIAVENATO, 2007, p. 332 e 333).

CONTROLE DE ESTOQUE

Um tema importante na gestão de um consultório é o estoque, que pode ser definido como custo de mercadorias de uma empresa em um período específico. (OLIVEIRA, 1999, p. 181)

As empresas querem vender o máximo possível, gerando o mínimo possível de capital parado em estoque (STICKNEY; WEIL, 2001, p. 238), pois sustentar estoques gera altos custos. (STICKNEY; WEIL, 2001, p. 362)

Através deste método há uma fusão das quantidades atuais referentes às novas aquisições com o valor total já existente em estoque, anterior à compra. O novo custo passa a ser conseguido por cálculos da divisão do valor total pela quantidade final de unidades existentes em estoque. (IUDICIBUS; MARION, 2000, p. 118)

A aquisição de insumos materiais envolve a organização e solicitação do pedido, o recebimento dele e a conferência das mercadorias pedidas e, não menos importante, o registro da compra. Teoricamente o registro dos insumos só deverá ser feito quando a propriedade legal do material adquirido, passe do vendedor/fábrica/transportadora, para o cliente/receptor, para que evite-se lançamentos equivocados de estoques, com base em estimativas, afastando-se da realidade. (STICKNEY; WEIL, 2001, p. 340)

FORMAÇÃO DE PREÇOS

A continuidade de uma empresa está diretamente ligada à sua competência em obter preços para seus produtos, que quite seus custos e ainda lhe renda um coerente índice de retorno do capital investido. Porém, o problema do preço é algo mais profundo do que um cálculo simples de custos totais por unidade. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 181)

A teoria econômica clássica foca em encontrar o melhor preço ou o preço ótimo. A tradição do conservadorismo, enfoca no cálculo de custos para determinar um preço mínimo. Já os contadores e homens de negócios miram em cobrir os custos e retornar uma margem significativa de lucro. Nesta visão, o preço é parte necessária do planejamento orçamentário. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 182)

Precificar produtos e serviços é uma questão delicada, pois um dos fatores a levar-se em conta são os custos e por isso praticar valores que sejam inferiores aos custos, fará com que a empresa descontinue suas atividades. As teorias de preço efetuam seus esforços em dois elementos, os custos relevantes e a margem de lucro a ser incorporada. Esta fórmula leva à definição do preço. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 184)

A teoria de definição de preço pelo custo total requer que todos os custos, variáveis e fixos, sejam agregados ao valor de comercialização e, a partir daí, basta que se acrescente a margem de lucro adequada, não levando a demanda em consideração. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 185 e 186)

PROCESSOS DE CONTROLE

O controle funciona como um feedback, possibilitando que os processos sejam comparados aos objetivos estratégicos da organização, a fim de entender se os mesmos foram atingidos ou não e onde podem ser implementadas alterações, visando a melhora das atividades executadas (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 30).

Desta maneira, conforme é atribuído maior enfoque ao controle das atividades operacionais, mais rapidamente serão alcançadas as metas e objetivos da organização. Para um melhor desempenho do controle, é essencial ter um sistema de informação relevante que mostre a importância de ações de correção em tempo real, permitindo ao administrador avaliar se seu plano continua sendo apropriado, mesmo com as alterações no ambiente interno e externo da empresa. Com isso, se analisa que informação é o ponto alto de todo sistema. Desta maneira é crucial que o gestor tenha um sistema de informação funcional e eficiente (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 31).

O processo de controle visa avaliar se as metas que foram alcançadas estão de acordo com que a organização espera e auxilia na formulação e decisão de novas metas organizacionais (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 219).

O processo de controle também pode incluir:

Controle de despesas administrativas:

Estas despesas são relativamente fixas, no curto prazo, a menos que alterações no nível de atividades se processem. A aplicação cuidadosa dos procedimentos de controle de custos desenvolvidos nas atividades ainda não é feita nas atividades administrativas (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 262).

Orçamentos podem ter controle dos custos administrativos, porém, nestes casos, o controle orçamentário necessita que a responsabilidade contábil seja facilmente localizada com cada gestor (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 262).

Controle das despesas de venda:

Analisar despesas de vendas é de suma importância e deve visar a obtenção de informações úteis levando ao alcance de vários propósitos, como Lucratividade de vendas / serviços; Lucratividade dos produtos; Estabelecimento de preço de venda; Avaliação de desempenho dos serviços; Determinação da importância de cada consumidor do serviço. Com isso fica evidente que a análise e controle de despesas, fundamentalmente se preocupam com a

lucratividade, sendo uma função de controle de receitas e também do controle de custos. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 264)

Resultados financeiros

Para demonstrar o resultado financeiro em uma instituição é de grande valia a utilização de ferramentas administrativas como a demonstração dos resultados do exercício (DRE), que é um relatório contábil construído juntamente ao balanço patrimonial, que detalha as operações que as empresas realizam em dados períodos. O DRE é importante para analisar o desempenho da organização e a capacidade dos gestores na obtenção de bons resultados, tendo como principal objetivo mensurar se as empresas estão tendo lucro (MARION, 2003, p. 127).

É através da obtenção de informações claras e precisas do DRE, que a administração da empresa junto com a contabilidade e seus relatórios terá força e precisão para todas as decisões a se tomar (MARION, 2003, p. 127).

Os resultados financeiros apresentados pelas demonstrações contábeis ou demonstrações de resultados, possuem grande importância, pois muitos se interessam pelas informações por estes relatórios prestadas, dentre eles podendo ser os bancos, para liberação de créditos, acionistas que irão analisar a necessidade de aumento de capital investido, ou até mesmo a redução na participação de capital. (MARION, 2009, p. 7)

PESQUISA DE CAMPO

O objetivo desta pesquisa é responder algumas questões importantes à administração de uma empresa. Foi realizada pesquisa de campo com 39 cirurgiões-dentistas paulistanos que estudaram e atuam na capital paulista.

Após a obtenção de dados, foi realizado o tratamento e tabulação, a fim de transformá-los em informações relevantes podendo, portanto, verificar se o objetivo deste estudo foi alcançado.

A amostra aqui estudada não é probabilística, ela identifica apenas a realidade parcial e momentânea dos fatos abordados.

Resultados da pesquisa

Após pesquisa com participação de 39 cirurgiões-dentistas, constatou-se que 56% dos respondentes são formados há mais de quinze anos, 15% formados de onze a quinze anos, 5% de quatro a dez anos e 23% da amostra considera os cirurgiões-dentistas recém-formados, pois concluíram os estudos há até 3 anos.

Do total de respondentes, 77% têm alguma especialidade e 62% dos cirurgiões-dentistas administram o consultório onde atuam. 79% dos cirurgiões-dentistas pesquisados não tiveram disciplinas de Administração no curso superior de Odontologia.

44% dos pesquisados afirmam ter aprendido a administrar o consultório sozinhos, enquanto 23% aprenderam através de cursos. Apenas 5% obtiveram aprendizado na graduação e 28% afirmam não ter aprendido a administrar.

Segundo pesquisa, 36% afirmam não ter recebido qualquer orientação do CRO/CFO em relação à administração de um consultório e 21% afirmam ter recebido. 74% dos respondentes não realizaram curso extracurricular de administração e/ou finanças, sendo que 59% nunca sequer procuraram cursos extra e 15% procuraram, porém não cursaram.

Sobre o interesse em realizar cursos de como administrar o consultório, 64% teriam interesse e 36% não teriam.

Segundo pesquisa realizada, apenas 5% concordam totalmente que sabem administrar o consultório onde atuam e 51% concordam parcialmente.

Quando perguntado sobre disciplinas de administração constarem na matriz curricular do curso superior de Odontologia, 90% concordam totalmente que gestão de custos e preços deveria fazer parte.

A disciplina finanças corporativas tem o aval de 77% dos respondentes, que concordam totalmente que ela também deveria fazer parte da grade.

O mesmo aconteceu com as disciplinas de marketing, planejamento orçamentário e contabilidade que alcançaram 72%, 69% e 67%, respectivamente.

Apenas 23% dos pesquisados concordam totalmente que contratariam um profissional formado em administração para gerir seu consultório. 44% concordam parcialmente que contratariam o profissional e 8% não contratariam.

Apenas 13% afirmam saber levantar custos e despesas e também controlar o estoque. 56% concordam parcialmente que sabem fazer estes controles e 5% afirmam não saber levantar custos e controlar o estoque.

Segundo pesquisa, apenas 23%, afirmam saber precificar seus procedimentos no consultório. 38% concordam parcialmente que sabem precificar e 5% afirmam não saber elaborar os preços de procedimentos.

Apenas 8% consideram o consultório onde atuam bem administrado e 46% concordam parcialmente que seu consultório é bem administrado. 5% discordam totalmente desta afirmação.

Segundo pesquisa realizada, apenas 13% afirmam saber calcular seus honorários e 36% concordam parcialmente que sabem realizar este cálculo. 10% discordam totalmente que sabem realizar o cálculo de honorários.

36% dos respondentes sabem exatamente quais são todos os seus gastos no consultório. 26% concordam parcialmente que sabem e 8% afirmam não saber quais são tais gastos.

44% dos respondentes realizam pesquisa de mercado antes de comprar insumos. 31% concordam parcialmente que realiza a pesquisa e 10% não realizam pesquisa.

Dos pesquisados, 31% concordam que após pagar todas as despesas do consultório, obtém lucro e 36% concordam parcialmente com esta afirmação. 5% discordam totalmente que após pagar as despesas obtém lucro.

Sobre o método utilizado para a realização de compra de materiais, 20% fazem levantamento de 3 orçamentos e compram do fornecedor mais barato, 13% compram separadamente os produtos mais baratos dos fornecedores mais baratos, 10% compram sempre no mesmo lugar, independente do preço e também 10% fazem compras em grandes quantidades para reduzir os custos de frete.

Sobre o método de elaboração dos valores praticados como honorários, preços e procedimentos, 30% praticam um valor que acreditam cobrir as despesas e dar lucro, 20% fazem cálculos com base nos custos totais do consultório e somam ao que pretendem ganhar,

15% fazem cálculos com base nos custos do consultório e 19% consultam um colega para estabelecer o preço.

CONCLUSÃO

Com o objetivo de conseguir mais informações sobre a verificação do nível de conhecimento de cirurgiões-dentistas em conteúdos administrativos, realizou-se pesquisa que demonstrou que se algumas técnicas administrativas fossem conhecidas, através de disciplinas na matriz curricular na graduação em Odontologia ou através de cursos extracurriculares, alguns resultados poderiam ser melhores, como aumento de lucro, menores custos e melhoria de processos.

Após pesquisa exploratória com participação de 39 dentistas que estudaram e atuam na capital paulista, foi realizado tratamento e tabulação de dados obtidos, demonstrando que todas as hipóteses apresentadas foram confirmadas, conforme conclusões a seguir.

A primeira hipótese, cirurgiões-dentistas não sabem administrar seus consultórios dentários foi confirmada pela pesquisa, pois dos 62% dos respondentes que administram o consultório onde atuam, apenas 5% afirmam saber administrá-lo e apenas 8% consideram o consultório onde atuam bem administrado. Pode-se demonstrar a relação das premissas com as teorias da importância do papel do administrador, de planejamento, resultados financeiros, arranjo físico, análise SWOT e controle de estoques.

Sobre o método utilizado para a realização de compra de materiais, observam-se respostas divididas, pois 20% fazem levantamento de 3 orçamentos e compram do fornecedor mais barato, 13% compram separadamente os produtos mais baratos dos fornecedores mais baratos, 10% compram sempre no mesmo lugar, independente do preço e também 10% fazem compras em grandes quantidades para reduzir os custos de frete. Neste último grupo, imagina-se que por desconhecer que sustentar estoques gera altos custos. Em todas essas as respostas há um claro problema: os cirurgiões-dentistas não sabem qual é a forma mais adequada para efetuar compras. Um treinamento poderia resolver isso e solidificar um método eficaz de compras no caso de cada empresa (STICKNEY; WEIL, 2001, p. 362).

É de extrema importância que os cirurgiões-dentistas se capacitem e desenvolvam algumas habilidades de um administrador, pois como aponta Chiavenato (2007, p. 68) o papel do administrador é abrangente, contingencial e multivariado, e que para exercer suas funções

com maior empenho e eficácia, o administrador precisa inserir em sua gama de competências um conjunto de conhecimento amplo, atrelado às habilidades adquiridas no decorrer do percurso.

Se observadas as premissas apontadas por Chiavenato (2007, p. 138), o planejamento que determina o que o grupo de pessoas deve fazer; a organização que estrutura a empresa, reunindo pessoas e os equipamentos necessários ao trabalho; a direção que conduz e coordena o trabalho do pessoal; e o controle que verifica se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado, afirma-se que no tocante ao planejamento, as empresas não agem pelo imprevisto e não dependem de sorte ou acaso, pois todo o processo é cuidadosamente planejado para evitar possíveis falhas e ser conduzido da melhor maneira.

Muitos consultórios não dispõem de uma boa organização e um bom arranjo físico, o que dificulta o trabalho. Como afirma Pasqualini (2010, p. 31), ainda que se trate de uma empresa de pequeno porte, o arranjo físico deve ser pensada de maneira criteriosa e disciplinada, para que o empreendimento obtenha algum equilíbrio e possa ser satisfatório de um modo geral.

Mais do que organização física, a financeira, apoiada em relatórios e controles é imprescindível para gerenciar uma empresa, seja ela de qualquer tamanho, pois nos resultados financeiros, pode-se ter o apoio necessário para tomada de decisões. Os resultados financeiros apresentados pelas demonstrações contábeis ou demonstrações de resultados, possuem grande importância, pois muitos se interessam pelas informações por estes relatórios prestadas (MARION, 2009, p. 7). Estas informações determinam a criação de valor da organização ao processo de identificar medidas e a transformação de dados em informação, auxiliando no planejamento, formulação de preços, controle de gastos e em todo o processo de tomada de decisão, indicando ao administrador o rumo a ser seguido e as ações a serem realizadas (CREPALDI, 2008, p. 5).

A segunda hipótese, cirurgiões-dentistas não sabem quanto custa para manter seus consultórios, foi confirmada pela pesquisa que apontou que apenas 13% afirmam saber levantar custos e despesas e também controlar o estoque. 36% dos pesquisados afirmam saber quais são todos os seus gastos no consultório e 44% dos respondentes realizam pesquisa de mercado antes de comprar insumos.

O planejamento, a organização e a direção são essenciais para uma empresa, mas se a quarta função, o controle, não estiver afinado com os objetivos empresariais, há uma imensa chance de insucesso. Os cirurgiões-dentistas não fazem esse controle. Poderiam reavaliar de tempos em tempos, processos, fornecedores, funcionários para que seja checado se a parceria ainda vale à pena e se as ofertas são competitivas.

O controle funciona como um *feedback*, possibilitando que os processos sejam comparados aos objetivos estratégicos da empresa, para que se avalie se os mesmos foram atingidos ou não e onde podem ser implementadas alterações visando a melhora das atividades executadas (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 30).

Também foi confirmada a terceira hipótese, cirurgiões-dentistas não aprendem conceitos de Administração na graduação, pois 79% dos cirurgiões-dentistas pesquisados não tiveram disciplinas de Administração no curso superior de Odontologia em suas faculdades.

A quarta hipótese, cirurgiões-dentistas não sabem precificar seus procedimentos e não sabem calcular seus honorários, também foi confirmada pela pesquisa, que aponta que sobre o método de elaboração dos valores praticados como honorários, preços e procedimentos, 30% praticam um valor que acreditam cobrir as despesas e dar lucro. A chave desta afirmação é a palavra acreditam. A prática do valor se dá por um conjunto de ideias, uma argumentação que se baseia apenas na subjetividade, na opinião pessoal, sem qualquer uso de comprovação financeira ou científica.

Segundo a pesquisa realizada, apenas 13% afirmam saber calcular seus honorários e apenas 23% afirmam saber precificar seus procedimentos no consultório. Apesar disso, 31% afirmam que após pagarem todas as despesas do consultório, obtém lucro. Existe a clara impressão de que se obter lucro ou não está ligado a sorte da empresa e como novamente aponta Chiavenato (2007, p. 138), as empresas não podem depender de sorte ou acaso.

Há a necessidade clara da utilização de previsões orçamentárias para a realização efetiva desses cálculos. Segundo Figueiredo e Caggiano (2008, p. 262), orçamentos podem efetuar controle dos custos administrativos. É preciso conhecer verdadeiramente os custos para saber precificar corretamente os procedimentos, pois segundo Figueiredo e Caggiano (2008, p. 184) dar preços aos produtos e serviços é uma questão delicada, pois um dos fatores a levar-se em conta são os custos, e por isso praticar valores que sejam inferiores aos custos, fará com que a

empresa descontinue suas atividades. As teorias de preço empregam seus esforços em dois elementos, os custos relevantes e a margem de lucro a ser incorporada. Esta fórmula leva à definição do preço.

Um outro fator muito importante na gestão de um consultório é o estoque, que pode ser definido como custo de mercadorias de uma empresa em um período específico. (OLIVEIRA, 1999, p. 181). As empresas querem vender o máximo possível, gerando o mínimo possível de capital parado em estoque (STICKNEY; WEIL, 2001, p. 238), pois sustentar estoques gera altos custos. (STICKNEY; WEIL, 2001, p. 362)

Muitos profissionais na tentativa de economizar, a partir de ofertas de “compre um e pague metade do preço no segundo”, de algumas dentais, acabam comprando vários materiais muito tempo antes de precisar usá-los. Os cirurgiões-dentistas não sabem que estoque é dinheiro parado e hoje com o sistema logístico adotado pelo mercado, poderiam comprar os insumos um ou dois dias antes de precisarem, pois grande parte desse material tem data de validade curta e são perdidos em muitos casos.

A aquisição de insumos materiais envolve a organização e solicitação do pedido, o recebimento dele e a conferência das mercadorias pedidas e, não menos importante, o registro da compra, para que evite-se lançamentos equivocados de estoques, com base em estimativas, afastando-se da realidade (STICKNEY; WEIL, 2001, p. 340).

Também foi confirmada a quinta e última hipótese, que cirurgiões-dentistas não realizam cursos extracurriculares para suprir a provável lacuna de aprendizado de conteúdos administrativos na graduação. Dos respondentes, 74% afirmam não ter realizado curso extracurricular de administração e/ou finanças, sendo que 59% nunca procuraram cursos extra e 15% procuraram, porém não cursaram.

Saem formados na profissão que vai lhes tomar 8 horas diárias ou mais de trabalho e esforço físico, mas sem saber o que é administrar e sem qualquer formação em negócios, o que é imprescindível ter, pois segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE sobre o Panorama das Micro e Pequenas Empresas Paulistas (MPEs) em 2016, 23,8% delas encerram suas atividades antes de completarem 2 anos no mercado.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 3ª Edição. São Paulo. Manole 2007.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. Controladoria: Teoria e Prática. 4ª Edição. São Paulo. Atlas. 2008.
- IUDICIBUS, Sergio de; MARION, Jose Carlos. Contabilidade Comercial. 4ª Edição. São Paulo. Atlas. 2000.
- MARION, José Carlos. Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial. 4ª Edição. São Paulo. Atlas. 2009.
- MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial. 10ª Edição. São Paulo. Atlas. 2003.
- MOYSÉS, Samuel Jorge. Políticas de saúde e formação de recursos humanos em Odontologia. Revista da ABENO - Associação Brasileira de Ensino Odontológico. v. 4, n. 1, janeiro/dezembro. 2004
- OLIVEIRA, Álvaro Guimarães de. Contabilidade financeira para Executivos. 5ª Edição. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas. 1999.
- PASQUALINI, Fernanda; LOPES, Alceu de Oliveira; SIEDENBERG, Dieter. Gestão da Produção. Rio Grande do Sul. Ijuí. 2010.
- SILVA, Adelphino Teixeira da. Administração Básica. São Paulo. Editora Atlas 2000.
- STICKNEY, Clyde P.; WEIL, Roman L.. Contabilidade Financeira: Uma Introdução aos Conceitos Métodos e Usos. São Paulo. Atlas, 2001.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª Edição. Porto Alegre. Bookman. 2001.