

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO**

Alessandra de Oliveira Queiroz

**O PERFIL EMPREENDEDOR DE PROFISSIONAIS DENTISTAS FILIADOS À
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ODONTOLOGIA - REGIONAL ITAJUBÁ/MG**

Itajubá

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Alessandra de Oliveira Queiroz

**O PERFIL EMPREENDEDOR DE PROFISSIONAIS DENTISTAS FILIADOS À
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ODONTOLOGIA - REGIONAL ITAJUBÁ/MG**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional como parte dos requisitos para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Empreendedorismo e Inovação.

Orientador: Prof. Dr. José Gilberto da Silva

Itajubá
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Alessandra de Oliveira Queiroz

**O PERFIL EMPREENDEDOR DE PROFISSIONAIS DENTISTAS FILIADOS À
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ODONTOLOGIA - REGIONAL ITAJUBÁ/MG**

Dissertação aprovada por banca examinadora em 21 de março de 2018, conferindo à autora o título de **Mestre em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional**.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. José Gilberto da Silva (Orientador)

Prof. Dr. André Luiz Medeiros

Prof. Dr. Carlos Eduardo Corrêa Molina

Itajubá

2018

DEDICATÓRIAS

Ao meu filho, Guilherme de Oliveira Queiroz, e ao meu marido, José Antonio de Queiroz, pois o amor que existe entre nós é que me deu forças para superar todos os obstáculos que surgiram ao longo do caminho.

AGRADECIMENTOS

Uma jornada chamada Mestrado: reflexões, desafios, dúvidas e dificuldades no caminho trilhado, mas também descobertas que possibilitaram um crescimento pessoal e profissional. Agradecer significa reconhecer que não seria possível a realização desta pesquisa sem a colaboração, a compreensão e a paciência de muitas pessoas.

Expresso os meus agradecimentos e a minha gratidão às pessoas que durante o percurso de construção desse trabalho contribuíram para a sua realização. Antes, porém de agradecer às pessoas, agradeço a Deus por iluminar minha trajetória nessa nova escolha em minha vida.

Aos meus familiares, amigos e colegas que, direta ou indiretamente, me ajudaram na conclusão dessa nova etapa em minha carreira profissional.

Aos meus pais, Vicente Balbino de Oliveira e Benedicta Constantina de Oliveira, pelo apoio e incentivo permanente.

Ao Prof. Dr., José Antonio de Queiroz, todo meu agradecimento, respeito e admiração.

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Gilberto da Silva, pela dedicação, capacidade e paciência de transmitir os seus conhecimentos e experiências.

À dentista e presidente da ABO regional de Itajubá/MG, Dra. Carlla Dalla Rosa Mc Fadden, que sempre se prontificou a ajudar na coleta de dados.

Aos dentistas entrevistados, Dra. Joyce Heloísa Sarmiento Varela, Dr. Júlio César Gama e Dra. Jaqueline Bellato Pereira, que sacrificaram seu tempo e foram essenciais para o andamento dessa pesquisa, ao responder o pré-teste. Muito obrigada.

Aos colegas cirurgiões-dentistas associados da ABO regional Itajubá/MG que colaboraram com o questionário da dissertação, disponibilizando-se e fornecendo informações importantes para a concretização deste trabalho.

“Um sonho não vira realidade a partir de mágica. Você precisa de suor, determinação e trabalho duro”.

(COLIN POWELL)

RESUMO

Na atualidade, observa-se um aumento na concorrência pela captação de pacientes entre os dentistas que prestam serviços nos consultórios particulares. Isto se deve à concentração de profissionais em alguns centros urbanos e ao elevado número de estudantes que se formam todos os anos. Nesse contexto, não bastam aos profissionais conhecimentos específicos da sua área, fazem-se necessários conhecimentos complementares de administração, empreendedorismo, finanças, marketing e gestão estratégica. Estes conhecimentos, embora sejam indicados nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Odontologia, aparecem de forma inexpressiva nas matrizes curriculares das instituições de ensino superior, públicas e privadas, de Odontologia no sul de Minas Gerais. O objetivo deste trabalho é identificar o perfil empreendedor dos cirurgiões-dentistas e fazer uma sugestão de ações para capacitar esses profissionais, considerando alguns aspectos como público-alvo, gestão de custos, *networking*, conhecimento de mercado e empreendedorismo. A metodologia teve uma abordagem qualitativa. A pesquisa foi conduzida como estudo de caso devido a sua caracterização e sua abrangência ao estudar uma instituição que apresenta características comuns às outras associações de mesma natureza no Brasil. A pesquisa envolveu os profissionais de Odontologia vinculados à Associação Brasileira de Odontologia - ABO regional Itajubá/MG. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado com cinco dimensões e organizado de acordo com a escala Likert. Os resultados demonstraram que houve deficiências em determinadas respostas relativas a algumas dimensões do questionário. Diante deste fato, a ABO regional Itajubá/MG tem o desafio de promover ações para melhorar o perfil empreendedor dos seus associados no consultório odontológico.

Palavras-chave: Odontologia. Consultório odontológico. Empreendedorismo. Profissionais dentistas.

ABSTRACT

Today, it is possible to observe a rise in the competition for patients among dental professionals that work in private offices. The reason is the concentration of professionals in certain urban areas and the significant number of students that graduate every year. Within this scenario, having an expertise in a specific area is no longer enough for these professionals, they must have complementary knowledge of business, entrepreneurship, finance, marketing and strategic management. Although these subjects are part of the National Curriculum Guidelines for Dental Courses, they are usually poorly addressed by private and public universities located in the South of the state of Minas Gerais. The goal of this study is to identify the entrepreneur profile of dental surgeons and suggest actions to make them more business-oriented, focusing on aspects such as target audience, resource management, networking, market knowledge and entrepreneurship. The methodology had a qualitative approach. The research was carried out as a case study due to its features and its comprehensiveness to study an institution that presents characteristics that are the same as others of the same nature in Brazil. The research involved Odontology professionals that belong to the Brazilian Dental Association of Odontology, ABO - Itajubá/MG branch. The collection of data was carried out by using a five-dimension structured questionnaire organized according to the Likert scale. The results showed deficiencies in certain answer related to some dimensions of the questionnaire. Facing this fact, the ABO, Itajubá/MG branch, has the challenge of promoting actions aiming at improving the entrepreneur profile of its associates in their dental offices.

Key-words: Odontology. Dental office. Entrepreneurship. Dental professionals.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCD	- Associação Brasileira de Cirurgiões-Dentistas
ABO	- Associação Brasileira de Odontologia
APCD	- Associação Paulista de Cirurgiões-Dentistas
CAT	- Comunicação de Acidente do Trabalho
CD	- Cirurgião-Dentista
CIEE	- Centro de Integração Empresa-Escola
CISO	- Centro Integrado de Serviço Odontológico
CFO	- Conselho Federal de Odontologia
CLT	- Consolidação das Leis do Trabalho
COPASA	- Companhia de Saneamento de Minas Gerais
CRO	- Conselho Regional de Odontologia
CROMG	- Conselho Regional de Odontologia de Minas Gerais
CROSP	- Conselho Regional de Odontologia de São Paulo
EAP	- Escola de Aperfeiçoamento Profissional
EFOA	- Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas
FGTS	- Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FOB	- Federação Odontológica Brasileira
GEAP	- Fundação de Seguridade Social
GEM	- Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDECC	- Instituto de Desenvolvimento, Educação e Cultura do Ceará
INSS	- Instituto Nacional do Seguro Social
IPSEMG	- Instituto da Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais
IPTU	- Imposto Predial e Territorial Urbano
IRPF	- Imposto de Renda Pessoa Física
ISS	- Imposto sobre Serviços
MEC	- Ministério da Educação e Cultura
OMS	- Organização Mundial de Saúde
PMI	- Prefeitura Municipal de Itajubá
PMSBO	- Prefeitura Municipal de Santa Bárbara d'Oeste

- SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SUS** - Sistema Único de Saúde
- UNICAMP** - Universidade Estadual de Campinas
- UNIFAL** - Universidade Federal de Alfenas
- UNIFEI** - Universidade Federal de Itajubá

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais autores do empreendedorismo	25
Figura 2 - Principais características do empreendedorismo	26
Figura 3 - Peculiaridades do empreendedor	32
Figura 4 - Indicadores de atitudes empreendedoras	40
Figura 5 - Região do sul de Minas Gerais	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Habilidades empreendedoras individuais	27
Quadro 2 - O empreendedorismo nos cursos de graduação e pós-graduação no Brasil	30
Quadro 3 - Matriz Curricular de um curso de Odontologia	34
Quadro 4 - Tempo de formação dos profissionais	47
Quadro 5 - Instituição de formação dos profissionais	47
Quadro 6 - O exercício de empreender nos consultórios odontológicos	49
Quadro 7 - Obtenção do aproveitamento (AP) para o perfil empreendedor dos associados da ABO regional Itajubá/MG	53
Quadro 8 - Resultados na subárea “Identificação do público-alvo”	57
Quadro 9 - Resultados na subárea “Gestão de custos”	59
Quadro 10 - Resultados na subárea “Marketing, <i>facebook</i> e <i>networking</i> ”	60
Quadro 11- Resultados na subárea “Conhecimento de mercado”	62
Quadro 12 - Resultados na subárea “Empreendedorismo”	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Radar com todas as dimensões e o percentual alcançado em cada uma delas	54
Gráfico 2 - Percentual na “Identificação do público-alvo”	57
Gráfico 3 - Percentual na “Gestão de custos”	59
Gráfico 4 - Percentual em “Marketing, <i>facebook</i> e <i>networking</i> ”	61
Gráfico 5 - Percentual em “Conhecimento de mercado”	63
Gráfico 6 - Percentual em “Empreendedorismo”	65

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	19
CAPÍTULO I – OS INDICADORES TEÓRICOS	23
1.1 O empreendedorismo e suas vertentes	23
1.2 O ensino e o movimento do empreendedorismo no Brasil	29
1.3 Formação e prática na Odontologia	33
1.4 O consultório odontológico: planejamento e empreendedorismo	37
1.4.1 A atitude empreendedora	40
1.4.2 Os clientes	41
1.4.3 As finanças	41
1.4.4 A comunicação	42
1.4.5 O mercado	42
CAPÍTULO II - O PERCURSO METODOLÓGICO	44
2.1 A pesquisa qualitativa e o estudo de caso	44
2.2 O contexto e os profissionais	45
2.3 A coleta de dados	48
2.4 O questionário (o produto)	48
2.5 A análise e a interpretação de dados	51
CAPITULO III - RESULTADOS E DISCUSSÃO	53
3.1 Os resultados	53
3.1.1 Cálculo do indicador de aproveitamento (AP)	53
3.1.2 O exercício de empreender no consultório odontológico	55
3.1.2.1 Dimensão planejamento	55
3.1.2.2 Dimensão empreendedorismo	64
3.2 A interpretação	66
CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE	78
ANEXO	82

PREFÁCIO

A minha formação de dentista foi na EFOA (Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas), hoje Unifal (Universidade Federal de Alfenas), em 17 de dezembro de 1993. No curso de graduação, tínhamos uma noção sobre ergonomia e responsabilidade profissional, além das disciplinas formativas inerentes à profissão.

No início de 1994, fui para São José dos Campos/SP, para trabalhar em duas clínicas, cujo horário era das 08:00 às 20:00 horas, de segunda à sexta-feira, e das 08:00 às 12:00 horas aos sábados. Cada procedimento deveria durar em torno de 20 minutos para ter produtividade. O ganho era em cima da quantidade de pacientes que se conseguisse atender e o aspecto das clínicas era o que ainda se chama de Clínica Popular. Não me sentindo à vontade para trabalhar dessa forma, voltei para Itajubá. Na mesma época, fiz assinatura de jornais e revistas da APCD (Associação Paulista de Cirurgiões-Dentistas) para estar a par das notícias da minha área de formação. Então, fiz uma inscrição provisória no CROMG (Conselho Regional de Odontologia do Estado de Minas Gerais), na regional de Alfenas. Além da entrega da documentação, fiz o pagamento de uma taxa para trabalhar de forma regularizada. Em 25 de abril de 1994, obtive a transferência da inscrição da situação de provisória para definitiva, sob o número do CROMG 19045.

Comecei a trabalhar no Sindicato Rural de Itajubá/MG como clínica geral, sem carteira profissional assinada, em 01 de junho de 1994. Já no primeiro paciente, tive dificuldade na extração de um dente, levando-o ao consultório do meu dentista, que me ajudou naquele momento. Durante a graduação, o meu horário de clínica de cirurgia era às segundas-feiras das 07:00 às 09:00 horas da manhã. Era difícil aparecer pacientes nesse horário, pois preferiam ir mais tarde, a partir das 09:00 horas, que não era tão cedo. No Sindicato, os procedimentos eram realizados e anotados em planilhas do SUS (Sistema Único de Saúde). Foi uma época puxada porque eu me senti despreparada como recém-formada e não tinha uma auxiliar de consultório. Acabei sendo registrada em 01 de junho de 1995.

No mesmo período, passei no concurso da PMI (Prefeitura Municipal de Itajubá) e fui convocada no dia 15 de maio de 1995. Iniciei trabalhando em um Posto de Saúde próximo ao Mercado Municipal por 01 (um) ano. Foi um período que aprendi muito, principalmente sobre extração cirúrgica. Tive muitas dicas de um dentista que já era da rede. No posto, eu já contava com a ajuda de uma auxiliar, o que facilitava em muito o meu trabalho.

Houve a possibilidade de aumentar a carga horária de trabalho na PMI, portanto, decidi me desvincular do Sindicato Rural de Itajubá em 31 de dezembro de 1995.

Ainda assim, pensava em montar meu consultório. O primeiro passo seria escolher um ponto comercial. Em 03 de agosto de 1995, pedi na PMI uma licença, ou seja, um alvará de funcionamento para a Rua Major Belo Lisboa nº 22, conjunto 42 (4º andar), no centro de Itajubá, o qual foi expedido em 04 de setembro de 1995. Portanto, tive tempo para montar meu local de trabalho com tranquilidade. No entanto, os gastos e os detalhes são muitos com relação à montagem do consultório, desde a escolha dos equipamentos, devendo-se contratar os serviços de um técnico na montagem da cadeira e dos aparelhos, como aparelho fotopolimerizador, amalgamador, aparelho de profilaxia, estufa (hoje se usa a autoclave), compressor, aparelho de Raios-X e pontas de alta e baixa rotação. Já com relação ao mobiliário, contrata-se outra empresa para fazer o projeto de acordo com o espaço disponível da sala. Isso sem contar com despesas de um bombeiro hidráulico e de um pedreiro para preparar a sala, pois algumas fiações e mangueiras eram embutidas no chão.

Em 03 de janeiro de 1996, fui contratada para trabalhar como clínica geral no CISO (Centro Integrado de Serviço Odontológico S/C Ltda). Portanto, foi um serviço concomitante com o da PMI e com a montagem do meu consultório. Em 26 de janeiro de 1996, renovei o pedido de alvará de funcionamento. Já em 23 de setembro do mesmo ano, tentei conseguir um convênio com a COPASA (Companhia de Saneamento de Minas Gerais S/A), mas não estavam efetuando novos credenciamentos. Naquela mesma data, fiz um pedido de paralisação temporária das atividades na Divisão de Tributação e Cadastro da Prefeitura, requerendo baixa temporária do ISS (Imposto sobre Serviços), mas manutenção do alvará de licença para localização e funcionamento, caso conseguisse outros convênios.

Como toda empresa que precisa se ajustar às economias do mercado brasileiro, em 31 de outubro de 1996, fui demitida do CISO.

Em 05 de fevereiro de 1997, tentei um convênio com a GEAP (Fundação de Seguridade Social), mas a rede de prestadores de serviços já estava completa. Na data de 03 de abril de 1997, renovei o pedido de alvará de funcionamento do consultório.

É importante destacar que só ao montar meu consultório, é que me dei conta que teria um contrato de locação da sala, ou seja, pagaria aluguel pelo uso da sala e ainda teria o custo do condomínio, por se tratar de um prédio. No início de cada ano, tem-se ainda o pagamento de IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano), além de ISS, contas habituais como as de água e luz, assinatura do jornal da APCD, material de consumo e de papelaria. Optei por não ter secretária para que não houvesse mais despesas naquele momento.

Fui atrás de outro convênio, o do IPSEMG (Instituto da Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais). No entanto, esse convênio só era possível com a intervenção de um político que não fosse mais o então deputado, Ambrósio Pinto. Meu pai conheceu em seu tempo de serviço, como Auditor Fiscal, o deputado José Militão Costa, da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Acatando seu pedido, em 08 de maio de 1997, obtive a comunicação do meu credenciamento no IPSEMG em 13 de junho de 1997 e que aceitava a tabela de honorários. Com esse convênio, comecei a ter mais pacientes no consultório.

Decidi por uma mudança de endereço do consultório em 29 de junho de 1997, para a Rua Dr. Pereira Cabral nº150, apartamento 01, também no centro de Itajubá. Houve inspeção e um termo de visita por parte da PMI em 29 de julho de 1997 e o pagamento das devidas taxas e das despesas com o pedreiro, o bombeiro hidráulico e também com o técnico que faz a montagem do consultório. O IPSEMG foi um bom convênio como chamariz de pacientes, principalmente crianças. Ainda continuava sem secretária para conter os gastos fixos, mas a mudança de endereço foi interessante porque muitas pessoas não gostam de utilizar o elevador por medo e o piso térreo facilita a procura do consultório. Entretanto, esse convênio também apresentava alguns problemas, tais como a tabela de honorários defasada e também a burocracia, pois o paciente tinha que fazer uma perícia inicial e outra final, sendo que os profissionais tinham que ficar atentos para que essa ficha não sumisse e ficassem sem receber pelos serviços prestados. Muitas vezes era necessário buscar a ficha na casa do paciente.

Em agosto de 1997, fui fazer Especialização em Odontopediatria na UNICAMP (Universidade Estadual de Campinas), campus de Piracicaba/SP. Eu consegui autorização da PMI para fazer o curso às segundas e terças-feiras por 18 meses, sem a necessidade de repor esses horários. Diante disso, trabalhava na Prefeitura e no consultório às quartas, quintas e sextas-feiras, eventualmente aos sábados. Minha mãe ficava em alguns horários no meu consultório: às segundas e terças-feiras para marcar consultas.

Casei em dezembro de 1998, uma semana antes de concluir minha Especialização. Trabalhei no consultório e na PMI até maio de 1999, pois nesse meio tempo passei em um concurso público para trabalhar na PMSBO (Prefeitura Municipal de Santa Bárbara d'Oeste), no estado de São Paulo. Em 18 de junho de 1999, pedi baixa do ISS na PMI. Com a nova situação pedi exoneração da Prefeitura e do convênio do IPSEMG.

Mudei-me para Americana/SP. Em 1º de julho de 1999, comecei a trabalhar na PMSBO, cujo concurso havia prestado no começo daquele mesmo ano. O regime era CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), com direito ao FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço). Em junho de 2000, decidi montar meu consultório em uma clínica multidisciplinar.

Eu trabalhava junto com uma fisioterapeuta, uma psicóloga e uma fonoaudióloga. No início eu tive despesas com a minha sala e com a clínica, que desta vez tinha secretária.

O profissional liberal deve ter licenciamento da placa de identificação, receber a vistoria do imóvel pelo Corpo de Bombeiros. Deve-se solicitar a licença de funcionamento na Vigilância Sanitária que tem validade de 1 ano. Além disso, era obrigatório o registro do estabelecimento na prefeitura municipal por conta do ISS (Imposto sobre Serviços) e inscrição no CRO (Conselho Regional de Odontologia). Desta vez, fiz inscrição no CROSP (Conselho Regional de Odontologia de São Paulo), regional de Campinas. A cada estado do Brasil que o dentista decide exercer sua atividade, deve se inscrever em um CRO correspondente e muda o número da inscrição.

Em 01 de setembro de 2000, recebi visita da técnica da Vigilância em Saúde, autoridade sanitária fazendo notificação sobre adaptações necessárias do consultório para o seu funcionamento, além de me cadastrar na coleta de resíduos de saúde. Na data de 15 de setembro de 2000, recebi a visita de um técnico de São Paulo para realizar um laudo radiométrico no aparelho de Raios-X do meu consultório em Americana. Além disso, tinha os documentos necessários para expedição do alvará de licença e funcionamento, tais como a planta do imóvel aprovada, habite-se, alvará de utilização e vistoria do corpo de bombeiros, finalizando o processo em 08 de novembro de 2000. Obtive uma inscrição municipal com a descrição da atividade de cirurgião-dentista (autônomo), cuja abertura foi na data de 09 de agosto de 2000.

Em Americana, as minhas despesas na clínica estavam sendo maiores do que a minha receita. Outras despesas também apareceram, como o material de consumo, contas de água e de energia elétrica, manutenção dos equipamentos. O registro de uma secretária requer encargos financeiros. Recolhimento mensal na Previdência Social ou INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), IRPF (Imposto de Renda de Pessoa Física) e contador. Decidi sair da clínica, pedi o cancelamento da minha inscrição municipal em 31 de março de 2001 e vendi meu consultório em 22 de fevereiro de 2001.

Preconiza-se o uso de equipamentos de proteção individual no âmbito da Odontologia que compreendem: avental, gorro, máscara, óculos e luvas. Mas sempre usei também o protetor auricular e anualmente fazia audiometria.

Em 2007, sofri um acidente de trabalho e fiz o CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho). Eu fiquei afastada das minhas funções pelo INSS por 2 anos.

Exerci a função de dentista na PMSBO por 11 anos, até pedir demissão em 03 de novembro de 2010, após 6 meses de licença maternidade e duas férias.

A profissão de dentista não é valorizada pela responsabilidade que se tem com os pacientes. No serviço público, têm-se muitas limitações que dificultam a atividade do profissional. A remuneração ainda é baixa, o que desestimula com o passar do tempo. A concorrência aumentou muito com a abertura de novas faculdades de Odontologia no país. Muitos profissionais prendem-se a empregos públicos devido à insegurança econômica do Brasil. A verdade é que muitas dessas instituições não estimulam seus profissionais a se atualizarem com certa frequência. Muitos abraçam convênios de todo o tipo para ter rotatividade de pacientes, só que os preços baixos com o passar do tempo desencorajam o dentista, pois é preciso trabalhar muito. São poucos os dentistas que têm a coragem de sair da zona de conforto e decidem ter um olhar empreendedor para cada momento da profissão.

Essa é a situação que encontrei no mercado de trabalho, a dificuldade de administrar o meu consultório particular devido à falta de conhecimento pela ausência de disciplinas nesse quesito durante o curso de graduação de Odontologia, de forma a construir um perfil empreendedor que abrangesse os seguintes aspectos: identificação do público-alvo; gestão de custos; marketing, *facebook* e *networking*, conhecimento de mercado e o espírito empreendedor. Sendo assim, a minha questão de pesquisa se inicia a partir de um grupo alvo específico, a ABO regional Itajubá/MG, que serviu de amostra para traçar o perfil desses profissionais afiliados e fazer uma proposta de capacitação que os ajude a aprimorar os aspectos negativos encontrados ao final do questionário.

INTRODUÇÃO

No início deste século, o mercado de trabalho no campo odontológico encontra-se saturado e extremamente competitivo. Esse panorama é devido a um grande número de cursos de Odontologia no Brasil e, também, a uma maior concentração de cirurgiões-dentistas nas regiões com alta densidade de população e que são atrativas comercialmente.

Segundo a Associação Brasileira de Cirurgiões-Dentistas (ABCD), o Brasil tem posição de destaque no cenário mundial, pois abriga 25% do total de um milhão de cirurgiões-dentistas (CD) do mundo (ABCD, 2015). Até março de 2017, havia 289.188 profissionais cadastrados nos Conselhos Regionais de Odontologia (CRO), de acordo com o Conselho Federal de Odontologia (CFO, 2017). O indicador tradicional usado na Odontologia do Brasil para aferir a demanda ou a necessidade do profissional dentista tem por base a relação proporcional entre odontólogo por população. A concentração desses profissionais por quantidade de população preconizada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) é de um cirurgião-dentista para cada 1.500 habitantes.

Para o Conselho Regional de Odontologia de Minas Gerais (CROMG), a leitura desse indicador reflete a concentração de profissionais em determinado espaço geográfico de trabalho. A região brasileira com a maior proporção de CD por habitante é a Sudeste (CROMG, 2015). O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) estima uma população de 85.115.623 (IBGE, 2014) e o CFO de 149.562 profissionais cadastrados para essa mesma região (CFO, 2017). Portanto, a proporção é em torno de 596 (pop/CD). Seguindo o mesmo raciocínio, o estado de Minas Gerais apresenta uma população de 20.734.097 habitantes (IBGE, 2014) e de 30.223 dentistas (CFO, 2017), cuja razão seria de 654 (pop/CD). Já a cidade de Itajubá/MG tem uma população estimada de 95.491 e 170 odontólogos cadastrados, o que revela de acordo com o (CROMG, 2015) um índice próximo de 561 (pop/CD).

Algumas regiões do Brasil encontram-se mais saturadas, com o processo da globalização e as transformações de um país em crescimento demonstram as necessidades de mudança na sociedade e dos profissionais ao ofertarem seus serviços. Nesse contexto, o papel do empreendedorismo faz-se cada vez mais relevante, considerando os fenômenos da economia, a evolução tecnológica e o desenvolvimento das potencialidades humanas. Para tanto, é importante que se tenha uma cultura empreendedora dentro da área da educação.

Para esse cenário, almeja-se um profissional dentista com um novo perfil e que esteja preparado para enfrentar os desafios de um mercado diferenciado e capaz de buscar uma formação multidisciplinar envolvendo áreas como a administração, a gestão de pessoas, a de marketing, a de finanças e outras.

O paciente dos dias de hoje mostra-se mais exigente e tem acesso a uma gama de informações sobre a área que estão disponíveis em diferentes veículos de comunicação. Diante disso, o odontólogo não pode se prender aos antigos conceitos relacionados à profissão. No entanto, percebem-se os dentistas como profissionais liberais que exercem suas atividades com pouco conhecimento específico para gerir todos os desafios de um consultório. É interessante que esse profissional, desde a sua graduação, tenha noções de gerenciamento do consultório, pois o seu envolvimento com o dinheiro será uma prática diária. A carreira de dentista exige um enorme investimento de tempo, assim como de recursos financeiros para montar o consultório. Para exercer a profissão no âmbito privado, o grande obstáculo ainda constitui a saturação dos consultórios particulares.

O sucesso de um consultório odontológico parece estar relacionado a dois fatores primordiais: a competência técnica nos procedimentos realizados e a capacidade de aplicação de uma gestão eficiente. O aumento da concorrência profissional exige uma gestão estratégica, pois o ambiente de trabalho do dentista precisa ser tratado como uma empresa.

No ano de 2017 o Brasil apresentou, de acordo com o CFO, cerca de 220 instituições de ensino superior voltadas para o curso de Odontologia nos âmbitos particular, federal, estadual e municipal (CFO, 2017). Deste universo, na região do sul de Minas Gerais encontram-se uma universidade federal, e quatro faculdades privadas.

A graduação de Odontologia desenvolve no estudante a parte técnica e humana, adquirida durante o atendimento aos pacientes nas clínicas. Mas, o aspecto relativo à gestão do negócio é relegado a um segundo plano em virtude de outras prioridades do curso. A formação dos dentistas oferecida pelas instituições de ensino superior permanece sem as alterações exigidas pelo mercado, constituindo-se apenas da transmissão de conhecimentos técnico-científicos sem a preocupação com uma formação mais completa e adequada às novas exigências.

Os temas administração e gerenciamento são pouco desenvolvidos nos cursos de Odontologia do país, quando se observa as matrizes curriculares dos mesmos. Poucas instituições de ensino abordam questões administrativas, gestão e marketing com a devida profundidade que o exercício da profissão exige. Em sua maioria, a ênfase é para a orientação profissional, noções de ergonomia e algumas orientações fiscais e tributárias.

Analisando as matrizes curriculares dos cursos de Odontologia das instituições da região do sul de Minas Gerais demonstra que são inexpressivas as disciplinas que fomentam e preparam o futuro profissional no quesito empreendedorismo, de forma efetiva para gerenciar um consultório com todas as ações que demandam uma empresa.

Esse cenário indica alguns pontos de destaque em relação à atuação dos profissionais dentistas: por um lado, estão o gerenciamento do consultório e o atendimento aos clientes. Por outro, veem-se o aumento de profissionais no mercado e as novas demandas dos pacientes. Estes elementos vêm corroborar a necessidade de um profissional com perfil diferenciado capaz de levar seu consultório ao sucesso. Daqui se depreendeu um contexto, de espaço profissional e de posturas que foi estudado e assessorado.

Considerando o quadro exposto acima, o objetivo deste trabalho é identificar o perfil empreendedor dos cirurgiões-dentistas vinculados à Associação Brasileira de Odontologia - ABO regional de Itajubá/MG e a partir deste, sugerir um plano de capacitação aos profissionais no final da pesquisa, considerando os seguintes aspectos: identificação do público-alvo; gestão de custos; marketing, *facebook* e *networking*, conhecimento de mercado e o espírito empreendedor.

Essa opção justifica-se pela presença desses profissionais em uma região que atende uma grande população e na qual existe um conjunto de instituições formadoras desses profissionais. Na região denominada sul de Minas Gerais, há cinco instituições que oferecem o curso de graduação em Odontologia, sendo quatro delas particulares e uma federal: (INAPÓS/particular, UNIFAL/pública, UNIFENAS/particular, UNINCOR/particular e UNILAVRAS/particular).

Para alcançar este objetivo foi necessário realizar as seguintes ações:

- Revisão bibliográfica sobre o empreendedorismo, as características empreendedoras e o perfil empreendedor;
- Levantamento de dados acerca da ABO regional de Itajubá/MG e ações voltadas aos associados;
- Coleta de informações sobre os profissionais que estão associados à ABO regional de Itajubá/MG;
- Revisão bibliográfica e estudos teóricos sobre os temas empreendedorismo e formação profissional do dentista;
- Elaboração e aplicação de um questionário aos associados, buscando elementos para a elaboração do perfil empreendedor do grupo.
- Tratamento dos dados da pesquisa, análise e interpretação dos mesmos.

- Apresentação de uma proposta de capacitação dos profissionais vinculados à ABO regional Itajubá/MG.

A abordagem teórica que dá sustentação para a investigação junto aos profissionais, a análise dos resultados e a identificação do perfil empreendedor dos profissionais é referendada por Cantillon (1755), Schumpeter (1985), Dolabela (2008), Dornelas (2015), Filion (2000), entre outros que serão indicados nos indicadores teóricos deste trabalho.

A metodologia proposta para este trabalho envolve uma abordagem qualitativa. A pesquisa foi conduzida como estudo de caso por sua caracterização e abrangência ao estudar uma instituição que apresenta características comuns às outras da mesma natureza, que no Brasil somam 321 associações. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado em cinco dimensões, organizado de acordo com a escala Likert.

Este texto está organizado da seguinte forma: o Capítulo I aborda o empreendedorismo e suas vertentes, o ensino e o movimento do empreendedorismo no Brasil, a formação e prática na Odontologia com a aproximação do empreendedorismo no planejamento nos consultórios odontológicos; o Capítulo II trata do percurso metodológico com a classificação da pesquisa e apresenta o desenvolvimento da metodologia com todos os elementos metodológicos, assim como o contexto da pesquisa e os profissionais nela envolvidos; o Capítulo III apresenta e discute os resultados encontrados. Por fim, são apresentadas as considerações finais, as referências bibliográficas, os apêndices e o anexo.

CAPÍTULO I

OS INDICADORES TEÓRICOS

1.1 O Empreendedorismo e suas Vertentes

A expressão empreendedorismo foi traduzida da palavra inglesa *entrepreneurship*, que, por sua vez, foi derivada do latim *imprehendere*, tendo seu correspondente empreender, surgido na língua portuguesa no século XV (CRUZ JR *et al.*, 2006).

Segundo Dornelas (2015), a palavra “empreendedor” (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo.

Empreendedorismo, no ponto de vista do Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) é a capacidade de antever necessidades e satisfazer além das expectativas. O empreendedor necessita de um alto grau de criatividade, domínio das tendências do cenário para sair na frente (CIEE, 2007). A ousadia é a marca dessa atitude.

O termo “empreendedor” já era usado para classificar os coordenadores de operações militares no século XVI, na França (JULIEN, 2010). Isso muito antes do empreendedorismo ser estudado por Jean-Baptiste Say, no século XIX.

Sabe-se que após a queda de Roma (por volta de 476 d.C.) e até meados do século XVIII, praticamente não existiram aumentos na geração de riqueza. (VERGA & SILVA, 2014). Contudo, com o advento do empreendedorismo, esse cenário mudou principalmente no Ocidente, apresentando um crescimento exponencial de 1700 a 1900.

De acordo com Muniz (2008), o termo empreendedorismo foi citado pela primeira vez em 1734, pelo escritor e economista Cantillon, que procurava diferenciar o empreendedor, ou seja, aquele cidadão que assume o risco, do capitalista, indivíduo que fornecia o capital.

Para Dornelas (2015), um primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Na Idade Média, o termo “empreendedor” foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Esse indivíduo não assumia grandes riscos, e apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país. No século XVII, os primeiros indícios da relação entre assumir riscos e empreendedorismo ocorreram nessa época, em que o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos.

Segundo Julien (2010), o termo “empreendedor” já era usado no Ocidente, no século XVIII, para classificar aqueles que se associavam a proprietários de terras e a trabalhadores assalariados para fazer negócios.

Considerado por vários autores o pioneiro do termo empreendedorismo, o economista francês Richard Cantillon que teve seu livro “Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral” lançado em 1755, mais de 30 anos após sua morte, explicava que em um sistema de mercado, para que algo fosse vendido, era necessário, primeiramente, que o produto fosse fabricado, transportado e estocado; e para isso, era necessário, que alguém assumisse os riscos destas operações (BAÚ, 2011).

Segundo os relatos de Henrique e Cunha (2008), o início do ensino de empreendedorismo teve origem nos Estados Unidos com o primeiro curso de empreendedorismo em 1947 na Escola de Administração de Harvard. No entanto, a disseminação dos cursos de empreendedorismo ou oferta de disciplinas nesse campo por parte dos programas de graduação e pós-graduação nos Estados Unidos ocorreu vagarosamente. A expansão definitiva do ensino de empreendedorismo foi na década de 1980, em virtude de críticas que começaram a proliferar, envolvendo lacunas na formação em gestão, assim como a expansão de periódicos especializados sobre o tema.

Uma das mais antigas conceituações, ainda hoje utilizada, de acordo com Baú (2011), pertence a Schumpeter que estudou o empreendedorismo como sendo um fator de desenvolvimento econômico, ressaltando a importância do papel do empreendedor na economia devido à introdução de novas combinações no mercado.

Já no século XVIII, o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados, provavelmente devido ao início da industrialização que ocorria no mundo (DORNELAS, 2015). No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores eram frequentemente confundidos com os gerentes ou administradores.

O tema empreendedorismo começa a ter relevância e o final do século XX foi marcado por estudiosos da corrente de pensamento comportamentalista como Max Weber, David McClelland, Brockhaus, Lorrain, Dussauet e Fillion (MUNIZ, 2008).

O conceito de empreendedorismo, nos últimos anos, tem-se difundido no Brasil, especialmente no final da década de 1990 (STOCKMANN, 2014). O entendimento da importância do papel do empreendedorismo, no contexto da sociedade atual, é cada vez mais relevante.

Na Figura 1, pode-se observar uma indicação das principais vertentes do empreendedorismo e seus respectivos pensadores.

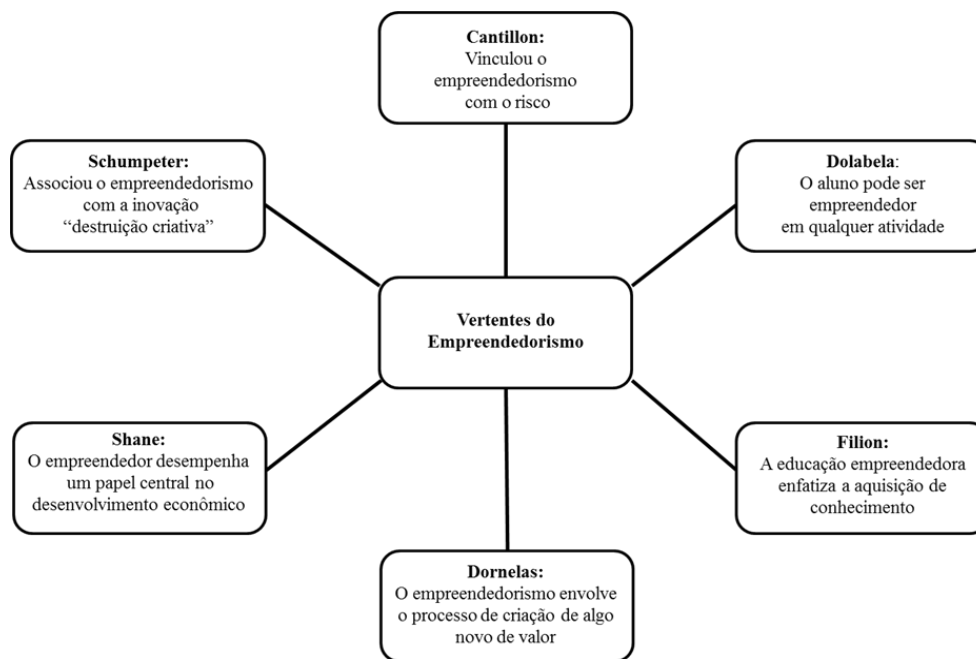


Figura 1: Principais autores do empreendedorismo
 Fonte: Autoria própria

Apesar dos estudos realizados pelos comportamentalistas, não há evidências científicas, suficientes, capazes de traçar um perfil definitivo da personalidade empreendedora. Alguns autores estudaram a base conceitual do perfil empreendedor, mas algumas particularidades são determinantes. Segundo Filion (2000), existem algumas características comuns àqueles indivíduos empreendedores, como: criatividade, inovação, liderança, assunção de riscos moderados, flexibilidade nas decisões, necessidade de realização, iniciativa, envolvimento a longo prazo e sensibilidade.

Para Dornelas (2015), o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. Esses indivíduos destacam-se, pois são visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, são dedicados e otimistas. Além disso, são apaixonados pelo que fazem, são independentes e constroem o próprio destino, são líderes e formadores de equipes, são bem relacionados (*networking*), são organizados, planejam, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade.

Na Figura 2, observa-se as principais características inerentes de um indivíduo empreendedor.

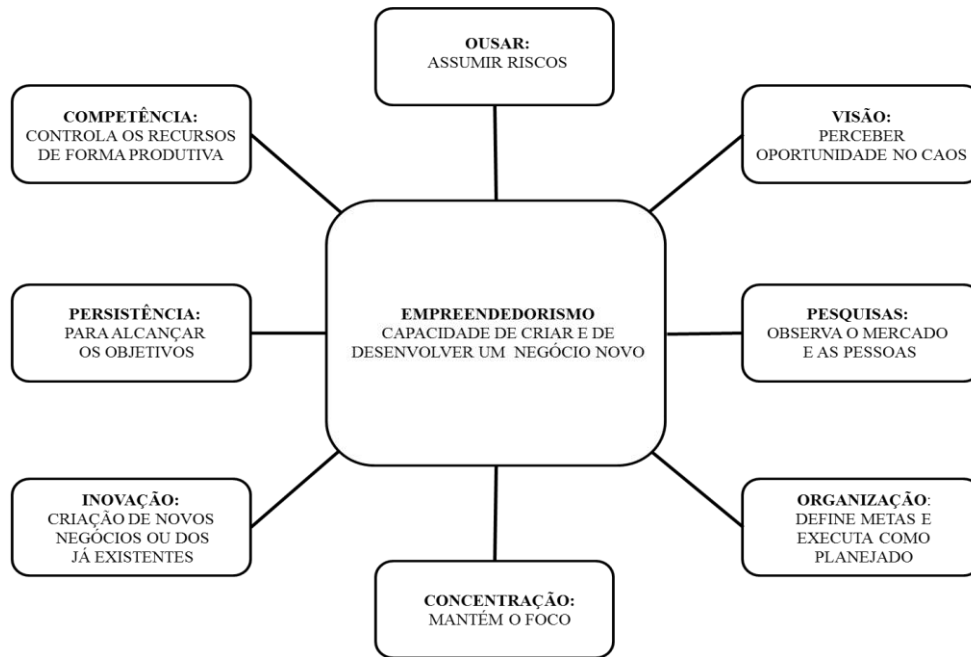


Figura 2: Principais características do empreendedor
Fonte: Adaptado do IDECC (2014)

O empreendedorismo é um tema que vem sendo explorado em diversas pesquisas, segundo Rocha e Freitas (2014), devido ao papel que desempenha na economia e no desenvolvimento de regiões e países. Dornelas (2015) reforça que o interesse se estende além das ações dos governos nacionais, mas de organizações e entidades multinacionais.

Para ser empreendedor, de acordo com Muniz (2008), deve-se conhecer bem a atividade em que atua, introduzindo inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais e buscando traduzir seus pensamentos em ações. O empreendedor é tido como aquele que faz as coisas acontecerem, antecipa-se aos fatos e apresenta uma visão futura da organização, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou, ainda, na maneira de fazer propaganda, agregando novos valores aos produtos ou serviços prestados.

Hisrich e Peters (2004) reiteram a maioria das definições sobre o empreendedorismo, sendo bastante comum que o empreendedor reúna características comportamentais como, por exemplo, ter iniciativa, organizar e reorganizar procedimentos sociais e econômicos com o propósito de transformar os recursos e circunstâncias para seu provento e, conseqüentemente, assumir os riscos e eventualidades do sucesso ou do insucesso. Os empreendedores de sucesso possuem as habilidades empreendedoras individuais com forte orientação comportamental, de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1

Habilidades empreendedoras individuais

Controle interno e de disciplina;
Capacidade de correr riscos;
Inovação;
Orientação para mudanças;
Persistência;
Liderança visionária;
Habilidade para administrar mudanças.

Fonte: Hisrich & Peters, 2004.

No entanto, Schumpeter (1985), já falava de algumas características como a inovação (produzir as mesmas coisas com método diferente. As “novas combinações” podem, com o tempo, originar-se das antigas por ajuste contínuo mediante pequenas etapas) e, o “empreendimento” à realização de combinações novas, a caracterização do empresário por expressões como “iniciativa”, “autoridade” e liderança, quer dizer, como um tipo especial de função em contraste com uma mera diferença de posição, que existiria em todo corpo social, no menor como no maior, em combinação com o qual essa diferença sempre aparece.

De acordo com Baron e Shane (2007), o empreendedorismo, como uma área de negócios, busca entender como surgem as oportunidades para criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes).

Segundo Matias (2008), um ambiente que estimule o desenvolvimento empreendedor é um fator complementar à personalidade do indivíduo. Algumas características possuem uma força interior que as levam à realização, a empreender em prol de si próprias ou de uma causa, mas todo indivíduo pode tornar-se um empreendedor se receber os estímulos corretos. Assim, conhecer as atitudes, a forma de agir e pensar dessas pessoas, em diferentes ambientes e situações, ou seja, conhecer suas principais características tornou-se o ponto-chave para a realização de ações em favor do desenvolvimento do empreendedorismo no mundo.

De acordo com Cruz (2013), as iniciativas empreendedoras são grandes fontes geradoras de empregos e riquezas e contribuem de forma expressiva com a inovação. Para muitos países, há muito tempo, a educação é considerada um dos componentes principais na luta contra a redução da pobreza e nos esforços de desenvolvimento social.

Rocha e Freitas (2014), em concordância com Cruz (2013), dizem que o empreendedorismo tem sido considerado como uma peça fundamental no desenvolvimento e bem-estar de qualquer sociedade.

Para Moreira e Teixeira (2014), um elemento fortalecedor do capital intelectual dos jovens é colocar na matriz curricular a educação empreendedora, que tem como proposta contribuir como um mecanismo para ampliar as possibilidades de inserção no mercado de trabalho, cada vez mais competitivo.

Há uma crescente preocupação das escolas e universidades a respeito da capacitação empreendedora neste século XXI, por meio da criação de cursos e matérias específicas de empreendedorismo, conforme cita Dornelas (2015). Isso aparece como uma alternativa aos jovens profissionais que se graduam anualmente nos ensinos técnico e superior brasileiro e, mais recentemente, também no ensino fundamental.

O indivíduo empreendedor é motivado pela auto realização, pelo desejo de assumir responsabilidades e buscar novas oportunidades (MOREIRA *et al*, 2016). Para ele, os problemas precisam ser solucionados e deve-se buscar desenvolver habilidades para encarar o desconhecido e romper os paradigmas vigentes.

Segundo Cantillon (1755), empreendedor é alguém que assume o risco, por conta da incerteza quanto aos resultados, do empreendimento que inicia. Um elemento presente no pensamento desse economista é o risco assumido pelo empreendedor. Estar disposto a assumir riscos, ainda hoje, é considerado uma característica importante de quem é empreendedor.

Com todas as dificuldades que vêm ocorrendo no campo de trabalho odontológico na esfera privada, as quais têm provocado certo nível de insatisfação da categoria, não se pode negar que o momento é de mudanças, que se configuram tanto na forma de se lidar com as instabilidades da atuação, quanto na busca de novos caminhos para atuação profissional (GRANJA, 2016) já que o mercado de trabalho está saturado.

A qualidade do serviço prestado pelo dentista deixa de depender somente do bom exercício da Odontologia e passa a englobar as capacidades de gestão, de infraestrutura, de inovação, de atendimento ao cliente, por exemplo, (BAUR, 2016). O sucesso profissional exige habilidades e conhecimentos que não surgem de maneira espontânea. A participação das universidades em formações mais abrangentes para os alunos de Odontologia é fundamental, estimulando o espírito empreendedor.

O estudo do empreendedorismo tem utilizado contribuições oriundas das mais diversas correntes, segundo Santos (2018), e muitas ideias têm-se mostrado úteis para uma melhor compreensão das razões que impulsionam um indivíduo a empreender.

De acordo com a autora Stockmanns (2014), quando uma população possui o perfil empreendedor, maior a chance dela se desenvolver economicamente e produzir riquezas.

O perfil empreendedor é típico do indivíduo insatisfeito, que está sempre em busca da inovação e está sempre quebrando paradigmas (FREITAS & MANHÃES, 2015).

A busca pela compreensão do perfil de quem empreende engloba várias áreas do conhecimento, segundo Chaves Junior, Barbosa e Cavalcanti (2014), proporcionando e elencando diferentes conceituações e características para o verdadeiro empreendedor.

Shane (2003) procura demonstrar que existe uma conexão individual do empreendedor com a descoberta e exploração de oportunidades, em que exercem influências seus atributos individuais, decorrentes de fatores psicológicos e demográficos, e o ambiente.

A ênfase no perfil empreendedor é baseada nas características empreendedoras, como na figura 2, na qual os indivíduos apresentam comprometimento e determinação; obsessão pelas oportunidades; tolerância ao risco, ambiguidades e incertezas; criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação; motivação; superação e liderança (MOREIRA *et al*, 2016). Esses comportamentos contribuem para melhor diferenciação em suas profissões. As características podem ser desenvolvidas ao longo da vida e que mercados altamente competitivos exigem cada vez mais comportamentos empreendedores.

De acordo com Tartero (2015), as instituições de ensino superior deveriam estar preparando os profissionais de Odontologia para analisar a dinâmica do mercado e a implementação de melhores práticas de marketing e gestão. A carreira odontológica exige tempo, além de recursos financeiros para a formação, a montagem e a manutenção do consultório.

Poucas são as instituições de ensino superior com a preocupação de oferecer noções de empreendedorismo e desenvolver um perfil empreendedor do aluno, de forma a prepará-lo para o mercado de trabalho.

1.2 O Ensino e o Movimento do Empreendedorismo no Brasil

O ensino de administração e o de empreendedorismo no Brasil data de período bem mais recente se comparado aos norte-americanos e europeus, devido à sua tardia industrialização que somente a partir de 1950 apresentou um crescimento mais exponencial (HENRIQUE & CUNHA, 2008). Nesse contexto, o ensino de empreendedorismo estava inserido no campo da administração de maneira lenta como uma subárea.

Desde o século XX, o empreendedorismo vem sendo estudado como um campo bem específico de conhecimento, como pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2
O empreendedorismo nos cursos de graduação e pós-graduação no Brasil

ANO	INSTITUIÇÃO	CURSOS
1981	Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo	Curso de Especialização em Administração para Graduados
1984	Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo	O curso foi estendido para a graduação, sob o nome de Criação de Novos Negócios - Formação de Empreendedores
1984	Universidade de São Paulo – FEA/USP	Criação de Empresas - curso de graduação em Administração
1985	Universidade de São Paulo – FEA/USP	Criação de Empresas e Empreendedorismo de Base Tecnológica, no Programa de Pós-Graduação em Administração
1989	CIAGE – Centro Integrado de Gestão Empreendedora	Formação de Empreendedores
1992	Departamento de Informática da Universidade Federal de Pernambuco e Fundação de Apoio à Ciência do Estado de Pernambuco (FACEPE)	Criação do CESAR – Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife
1993	Programa Softex do CNPq – UFMG	Metodologia de ensino de empreendedorismo oferecida no curso de graduação em Ciência da Computação da UFMG
1995	Departamento de Informática da Universidade Federal de Pernambuco e Fundação de Apoio à Ciência do Estado de Pernambuco (FACEPE)	CESAR cria uma pré-incubadora voltada para projetos de exportação de software, que mais tarde transformou-se no Recife-Beat, inserido no Programa Softex
1995	Escola Federal de Engenharia de Itajubá, em Minas Gerais – EFEI	Criação do CEFEEI – Centro Empresarial de Formação Empreendedora de Itajubá
1995	Universidade de Brasília – UNB	Criação da Escola de Empreendedores com o apoio do Sebrae - DF
1996	CESAR – Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife – Disciplina de ensino de empreendedorismo no curso de graduação em Ciência da Computação	CESAR – Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife – Disciplina de ensino de empreendedorismo no curso de graduação em Ciência da Computação
1996	O Programa Softex, criado pelo CNPq – Sociedade Softex	Implantação de dois projetos: o Gênesis, na área de incubação universitária, e o <i>Softstart</i> , na área de ensino de empreendedorismo.
1997	PUC/RIO	Criação do Instituto Gênesis para Inovação e Ação Empreendedora
1997	IEL-MG, FUMSOFT, Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia e Fundação João Pinheiro e Sebrae/Minas	Lançamento do Programa REUNE, Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo
1998	CNI-IEL e Sebrae	Nacional Lançamento do Programa REUNE-Brasil, expandindo a filosofia da rede universitária de ensino de Empreendedorismo para todo o país
1998	Capítulo Brasileiro do ICSB, International Council for Small Business	Programas nacionais de empreendedorismo
1999	Várias Instituições Brasileiras	Atinge-se um público de cerca de 8.000 alunos no ensino de empreendedorismo

Fonte: Dolabela, 2008.

O foco no ensino do empreendedorismo no curso de Administração, segundo Rocha e Freitas (2014), é em razão da interface entre inovação, oportunidade, gestão e desenvolvimento econômico.

No Brasil, o movimento do empreendedorismo começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como SEBRAE e Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* (Softex) foram criadas (DORNELAS, 2015). Além disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora.

Segundo Lima (2008), na visão neoliberal, o desemprego e a informalidade seriam oportunidades para o desenvolvimento e consolidação do empreendedorismo por intermédio do desenvolvimento da mentalidade e do comportamento do indivíduo empreendedor, que permitiria uma expansão da atividade econômica e a redução do desemprego, com a criação de novas empresas apoiadas em um segmento empresarial de pequeno porte.

Os últimos anos foram repletos de iniciativas em prol do empreendedorismo, criando as bases para a nova fase do empreendedorismo no país, que pode ser representada por dois importantes eventos no Brasil: a Copa do Mundo de Futebol de 2014 e as Olimpíadas de 2016, conforme relato de Dornelas (2015).

As circunstâncias históricas de desemprego e informalidade no mercado de trabalho impuseram a geração de trabalho e renda como uma das pautas prioritárias na década de 1990 (LIMA, 2008). O empreendedorismo adequou seu discurso, apresentando-se como alternativa de inclusão social e construiu um ambiente favorável à sua disseminação.

A pesquisa acadêmica sobre empreendedorismo, segundo Dolabela (2008), está ligada à grande importância que a pequena empresa exerce no quadro econômico do mundo atual e à necessidade de disseminar o espírito empreendedor em toda a população. O empreendedor vê nas pessoas uma das suas mais importantes fontes de aprendizado.

A decisão de se tornar empreendedor, de acordo com Dornelas (2015), ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses elementos, críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa. O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio. Neste sentido, o perfil empreendedor é usado como instrumento de medição da aprendizagem em empreendedorismo (ROCHA & FREITAS, 2014).

A Figura 3 exemplifica algumas peculiaridades do indivíduo que empreende e que devem ser entendidas no processo empreendedor.

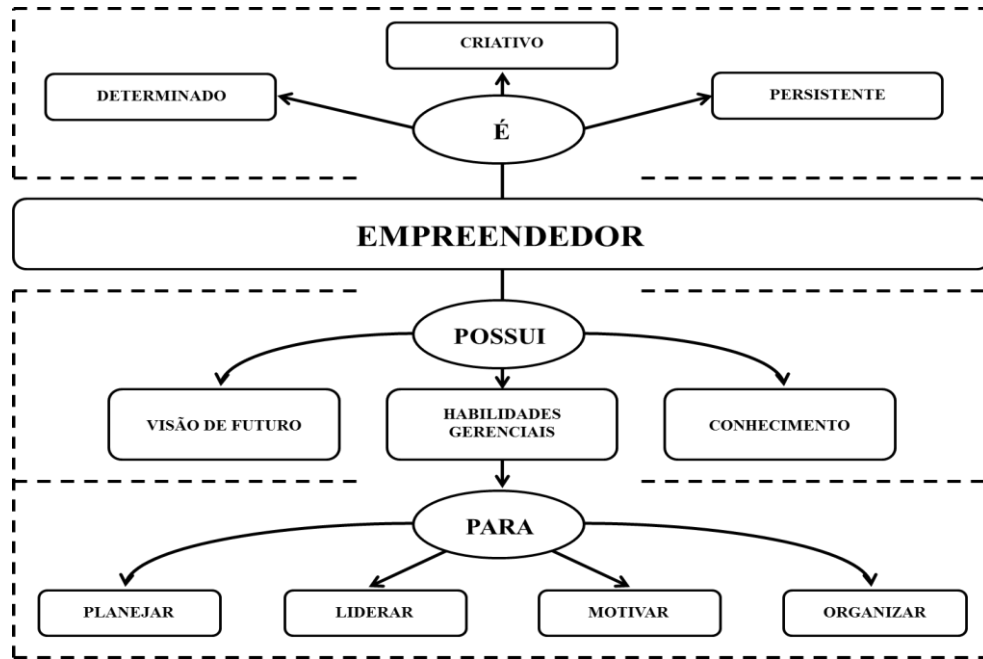


Figura 3: Peculiaridades do empreendedor
Fonte: Autoria própria

Em qualquer empreendimento, segundo o SEBRAE (2015), é necessário ter um perfil empreendedor. Todo profissional deve se dedicar ao seu negócio com tempo e envolvimento pessoal. Dentre os aspectos fundamentais da personalidade de um empreendedor destacam-se: criatividade, liderança, perseverança, flexibilidade, vontade de trabalhar, automotivação, formação permanente, organização e senso crítico.

Praticamente quatro em cada dez brasileiros adultos já possuem um negócio ou estão envolvidos com a criação de uma empresa. Este é o dado revelado pela mais recente pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor) realizada em 2015 e patrocinada pelo SEBRAE no Brasil (UOL ECONOMIA, 2016). Nesse mesmo ano, a taxa de empreendedorismo no país foi de 39,3% segundo o estudo, o maior índice dos últimos 14 anos, e quase o dobro do registrado em 2002, quando era de 20,9%. O estudo também revela que 56% dos empreendedores que estão criando ou já abriram uma empresa identificaram uma oportunidade. Esse número sofreu uma queda em relação aos últimos anos e voltou ao mesmo patamar de 2007, quando a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa entrou em vigor.

1.3 Formação e Prática na Odontologia

O curso de Odontologia, de acordo com o Ministério da Educação e Cultura (MEC), visa formar cirurgiões-dentistas com atuação generalista multidisciplinar com sólida formação técnico-científica (BRASIL, 2002), proporcionando habilidades e destrezas, mas, ao mesmo tempo, pautado em princípios humanistas, éticos e legais.

Segundo a Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL), o profissional é orientado para atuar como agente promotor da saúde, com ênfase na prevenção e na manutenção da saúde bucal, na promoção da qualidade da assistência odontológica à comunidade, dotado de conhecimentos e habilidades necessários para o diagnóstico e tratamento das doenças bucais e apto a utilizar novas técnicas e materiais odontológicos (UNIFAL, 2015).

A Odontologia brasileira como profissão do setor de saúde, tem acompanhado os movimentos e as transformações na estrutura e no funcionamento do sistema de saúde nas últimas décadas (LUCIETTO, AMÂNCIO, OLIVEIRA, 2008). Esse fato tem mudanças importantes na forma como a profissão odontológica está organizada, sendo possível evidenciar diversos desdobramentos ou possíveis campos de atuação para os cirurgiões-dentistas: no SUS, na saúde suplementar e na assistência particular. Isto reafirma que o campo de atuação do dentista é vasto na prevenção das doenças e em procedimentos clínicos curativos, estéticos e cirúrgicos, o que inclui a rede pública e privada de saúde, consultórios e clínicas particulares, escolas, empresas, órgãos policiais e judiciais, hospitais, etc.

Para maior eficiência nos tratamentos, a Odontologia, tal como as outras áreas de saúde, foi evoluindo e aperfeiçoando cada vez mais suas áreas específicas de atuação (ANTONIALLI *et al.*, 2010). Com isto, surgiram inúmeras especialidades odontológicas, cada qual com função e área de atuações próprias. Atualmente, essa diversidade proporciona um melhor atendimento da população, com maior profissionalismo, competência e eficácia no tratamento odontológico.

O Conselho Nacional de Educação e a Câmara de Educação Superior instituíram as Diretrizes Curriculares do curso de graduação em Odontologia (BRASIL, 2002). De acordo com o Art. 3º dessa resolução, a composição de uma matriz curricular para o curso de Odontologia (APÊNDICES A e B) busca formar um profissional cujo perfil demonstre:

formação generalista, humanista, crítica e reflexiva, para atuar em todos os níveis de atenção à saúde, com base no rigor técnico e científico. Capacitado ao exercício de atividades referentes à saúde bucal da população, pautado em princípios éticos, legais e na compreensão da realidade social, cultural e econômica do seu meio, dirigindo sua atuação para a transformação da realidade em benefício da sociedade (BRASIL, 2002, p. 10).

As diretrizes indicam a necessidade de uma formação profissional para além dos aspectos técnicos da profissão quanto à atenção à saúde. Indicam a necessidade de outras competências tais como: tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente de acordo com o Art. 4º (BRASIL, 2002).

No entanto, observa-se que a formação universitária tem tido, ao longo dos anos, como principal objetivo, a formação exclusivamente tecnicista e intrabucal, sem ênfase em uma visão mais global e holística. Os atuais profissionais da Odontologia assumem um modelo de atuação semelhante ao de décadas passadas, mesmo frente a um mercado de trabalho em modificação constante (COUTINHO, 2012). Os fatos demonstram o despreparo do dentista atual, frente à necessidade de se assumir como gestor do seu próprio negócio, despreparo tal, consequente da deficiência na formação acadêmica multidisciplinar desse profissional.

De acordo com Matos *et al.* (2014), usualmente, os cursos de Odontologia em todo o país não possuem um componente curricular referente a noções de Marketing, Planejamento Financeiro e Administração de Serviços, essenciais para um cirurgião-dentista que entra no mercado de trabalho e abrirá o seu próprio negócio.

Para Antonialli *et al.* (2010), é necessário, no processo de formação, uma visão voltada à gestão de todo o processo, incluindo conhecimentos básicos sobre administração e gerenciamento de um consultório. Nesse sentido, o conhecimento multidisciplinar é uma grande estratégia para se obter sucesso em face das mudanças e reestruturações desse mercado de trabalho, conforme a Matriz Curricular (Universidade 2) exemplificada no Quadro 3.

Quadro 3
Matriz Curricular de um curso de Odontologia (Universidade 2)

NÚCLEOS	DISCIPLINAS
Núcleo básico;	Citologia; Anatomia I (Órgãos e Sistemas); Histologia e Embriologia; Bioquímica; Patologia Geral; Anatomia Dental e Escultura; Anatomia III (Cabeça e Pescoço); Microbiologia e Imunologia Geral; Fisiologia Humana e Patologia Geral.
Núcleo teórico-prático (preventivo-curativo):	Estágio Supervisionado I; Diagnóstico Oral I; Odontologia Pré-clínica I; Farmacologia; Diagnóstico Oral II; Odontologia Pré-clínica II; Promoção de Saúde I; Clínica Integrada I; Diagnóstico Oral III; Promoção de Saúde II; Clínica Integrada II; Clínica Infantil I; Clínica Integrada III; Clínica Infantil II; Clínica Integrada IV; Clínica Infantil III e Estágio Supervisionado II.
Núcleo de pesquisa-extensão:	Metodologia da Pesquisa; Atividades Vocacionais I; Administração de Serviços Odontológicos (ver quadro abaixo) ; Atividades Vocacionais II e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).
Núcleo ético-social:	Sociologia e Antropologia; Psicologia Geral e Social e Odontologia Legal.

Descrição da disciplina: Administração de Serviços Odontológicos	
Disciplina:	Administração de Serviços Odontológicos
Ementa	Orientação profissional na administração dos serviços odontológicos por meio de contextualização da profissão e gestão dos serviços em saúde privada, mercado de trabalho em Odontologia; noções de gerenciamento do consultório particular; planejamento administrativo; estratégias de marketing; evidência científica aplicada à saúde e os sistemas de informação.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Conduzir o aluno a compreender o contexto da profissão, suas obrigações e direitos por meio da transmissão dos princípios básicos de Gestão em Saúde na prática privada; - Valorizar o relacionamento dentista-paciente-auxiliares da saúde; - Desenvolvimento da Ética Profissional; - Estimular o aluno a manter reconhecido padrão de ética profissional e conduta e aplicá-lo em todos os aspectos da vida profissional; - Estimular o aluno a começar, desde cedo, a vida profissional com um consultório privado bem organizado, dentro dos parâmetros administrativos, evitando assim erros, prejuízos, processos, etc.

Fonte: Autoria própria

A formação acadêmica dos profissionais de Odontologia não pode ficar indiferente às modificações políticas, sociais, econômicas e culturais (LUCIETTO, AMÂNCIO, OLIVEIRA, 2008). Estes aspectos têm sido bastante explorados nos meios científicos e acadêmicos nos últimos anos, tendo em vista as aproximações instigadas entre a formação profissional e a realidade do mercado de trabalho.

As demandas que o mercado impõe ao cirurgião-dentista no momento em que este se torna parte atuante economicamente, do ponto de vista trabalhista, são inúmeras e segundo constatação de Matos *et al.* (2014), vão desde a necessidade de atualização constante até a multidisciplinaridade no que tange à administração do consultório e à gestão de pessoas.

As habilidades gerenciais, para Coutinho (2012), são determinantes para o sucesso do empreendimento. Mudanças estão ocorrendo em inúmeros aspectos como o perfil dos pacientes, que saem de uma posição de passividade, passando a ser mais conscientes e, portanto, mais exigentes, associado a um mercado de trabalho cada vez mais concorrido, demandando cada vez mais conhecimento e uma postura diferenciada do profissional no âmbito administrativo.

Ribeiro (2014) constata que a necessidade de se ter alta produtividade de serviços nos consultórios odontológicos para conseguir uma boa remuneração pode gerar uma situação de trabalho em que os dentistas se veem sem condições de executar adequadamente os procedimentos de biossegurança, documentação odontológica, ética profissional, vigilância sanitária, terapêutica, entre outros assuntos importantes, mesmo sabendo da responsabilidade legal sobre todos os riscos gerados durante o exercício da profissão.

Na Odontologia, após os anos 1980, de acordo com Coutinho (2012), o subassalariamento predominou, em especial com os trabalhos “por porcentagem” ou os prestados segundo “termos de convênio”, com instituições e/ou planos. A crise no setor foi delineada com o acirramento da concorrência, derivado na mudança da relação de oferta e procura. Esse movimento competitivo “forçou” o mercado a um “ajuste estrutural”, não mais para aumentar preços, mas agora para tentar mantê-los em níveis já praticados ou minimizar a queda.

Ao mesmo tempo em que uma diferenciação técnica é exigida do profissional da Odontologia, a adequação às características sutis da relação com clientes/pacientes e dos aspectos de sua subjetividade também o são. Nos estudos de Matos *et al.* (2014), a conquista do espaço no mercado para o cirurgião-dentista deve mesclar habilidades técnicas e sociais (de relacionamento), criando um ambiente diferenciado e atrativo para o consumidor que irá contratar seus serviços, sem perder a humanização inerente às profissões da área de saúde.

Outro agravante apontado por Ribeiro (2014) é a alta concentração de cirurgiões-dentistas nos grandes centros urbanos, o que aumenta a concorrência pela captação de pacientes, inclusive entre os profissionais que prestam serviços às operadoras de planos de saúde, exigindo elevada capacitação e investimento em completa estrutura de atendimento. Além disso, 33,33% dos dentistas trabalham como autônomos, em atendimentos particulares. Isso representa um custo que algumas parcelas da população não podem pagar.

Conforme relato de Coutinho (2012), os novos mecanismos concorrenciais no campo odontológico passaram a exigir mais do próprio CD, pois, tornaram-se fatores diferenciais, atributos internos como volume e domínio de conhecimento, postura assistencial, gerencial e no trato interpessoal.

Nesse sentido, Muniz (2008) fala que o profissional dentista deve ter atitude empreendedora. Para ser empreendedor, deve-se conhecer bem a atividade em que se atua, introduzindo inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais e buscando traduzir seus pensamentos em ações.

A administração na área da saúde está abrindo espaços cada vez mais significativos na esfera privada (FILION, 2000). Considera-se necessário melhorar os processos de gestão no que diz respeito a sua eficiência e qualidade, visto que a competitividade passa a ser um fator relevante na sobrevivência dessas organizações.

Nos serviços públicos, de acordo com Ribeiro (2014), há carência de profissionais de Odontologia, de equipes auxiliares e de infraestrutura física para a realização de procedimentos de alta complexidade; deste modo, a qualidade do serviço prestado torna-se o diferencial na fidelização de pacientes.

Autores como Lucietto, Amâncio e Oliveira (2008), salientam que a maior oferta de cirurgões-dentistas no mercado não significa nem acesso aos serviços odontológicos, nem qualidade da assistência prestada. Talvez, seja este o aspecto que precisa ser encarado com seriedade, imparcialidade e postura proativa por parte das entidades da classe odontológica e dos próprios profissionais. Outro aspecto importante está no fato de que a abertura de mais escolas de Odontologia, por si só, não irá trazer impactos na educação, na saúde e na qualidade de vida da população.

Segundo Ribeiro (2014), muitos dentistas reclamam da profissão, alegando que a Odontologia está em crise. Mas a principal causa de tudo é o elevado número de faculdades e de profissionais que são adicionados ao, já saturado mercado de trabalho, todos os anos.

O que se espera é que as faculdades de Odontologia possam oferecer não só um apurado treinamento técnico-científico dos seus alunos. As circunstâncias da realidade econômica do país exigem cada vez mais que os profissionais tenham um preparo mais abrangente, como nas áreas administrativa, financeira e empreendedora.

1.4 O Consultório Odontológico: Planejamento e Empreendedorismo

Durante o curso de graduação em Odontologia, os alunos aprendem sobre prevenção, diagnóstico e tratamento das afecções que atingem a cavidade bucal (ROSSI & MARCHINI, 2007). Entretanto, quando o aluno sai da universidade, ele depara-se inserido num mercado de trabalho altamente saturado, onde para conseguir clientes é preciso se destacar e saber como administrar seu consultório odontológico.

A gestão da atividade profissional, em geral, é feita de maneira intuitiva, pois a formação acadêmica de cirurgião-dentista privilegia as técnicas odontológicas (OLIVEIRA, 2005). A maioria das iniciativas que acontecem no setor odontológico, de acordo com Junqueira (2006), é de cunho individual e amador, pois não tem preparo em Administração. Tal episódio ocorre, pois a gestão dos negócios normalmente fica a cargo dos profissionais da saúde que não possuem qualificação adequada para administrar uma empresa.

Segundo Coutinho (2012), a formação do odontólogo precisa ser repensada. Nessa mesma direção, Oliveira (2005) acredita que o sucesso de um consultório está condicionado ao aprendizado multidisciplinar, abrangendo o devido preparo técnico-científico e a inclusão no conteúdo curricular das faculdades de Odontologia, de disciplinas correlacionadas com Economia, Administração, Contabilidade e Relações Públicas.

Os dentistas necessitam, desde sua formação, de uma preparação mais adequada para o mercado de trabalho, mas nos cursos de Odontologia é raro encontrar componentes curriculares que abarquem noções de Marketing, Planejamento Financeiro e Administração de Serviços, essenciais para um CD que entra no mercado de trabalho. (MATOS *et al.*, 2014).

Assim, para se formar cirurgião-dentista, o estudante deve ter conhecimento de Ergonomia, Administração, Economia, Direito, Terapêutica, Sociologia, Psicologia e Biossegurança. Não se pode esquecer também de que o marketing e o empreendedorismo aplicam-se integralmente à Odontologia.

De acordo com Chaves (2004), o profissional deve aprender a agir de forma empreendedora, isto é, agir com flexibilidade, criatividade, liderança, e ter atitudes e comportamentos éticos para lidar com os conflitos e com os obstáculos. Trata-se de um indivíduo que organiza, opera, planeja, gerencia e assume riscos associados ao seu sonho, visando à concretização de uma oportunidade.

Os empreendedores não são necessariamente indivíduos que abrem uma empresa, mas sim que empreendem a si mesmos, exercendo suas funções onde quer que estejam.

No mundo atual vive-se em um clima de incerteza e com o aumento da concorrência dos profissionais de Odontologia no mercado de trabalho, tem-se necessidade de obter vantagem competitiva e, nesse contexto o planejamento estratégico torna-se, ainda mais, indispensável para a administração do consultório e/ou clínica odontológica.

Segundo Chiavenato (1999), o planejamento é um processo de construção de consenso, constituindo uma tentativa intermitente de aprender a se adequar a um ambiente com mudanças, complexo e muito competitivo. Ainda, segundo o autor, o planejamento apresenta algumas características: está voltado para relacionar a empresa com o ambiente cheio de mudanças e incertezas; está orientado para o futuro em longo prazo; envolve a organização na sua totalidade, ou seja, os resultados são obtidos através da união de todos os recursos, capacidades e potencialidades da organização.

O início do planejamento acontece com o diagnóstico estratégico, que nada mais é do que a avaliação e o acompanhamento do ambiente interno e do ambiente externo, conhecendo a empresa e o mercado.

A educação empreendedora para Moreira e Teixeira (2014), supera toda e qualquer discussão sobre educação, à medida que a sua proposta é desenvolver a percepção do senso de oportunidade, a mobilização de recursos tanto humanos quanto materiais para determinado fim e que tenha por objetivo a independência e a autonomia.

Um dos meios de desenvolver o empreendedorismo na coletividade, de acordo com Dolabela e Fillion (2013), é por meio de programas educacionais que incorporem o espírito empreendedor em todos os níveis. Os empreendedores inatos continuam existindo e sendo referências de sucesso, mas muitos outros podem ser capacitados para a criação de empresas duradouras.

Nessa direção, podem ser visualizadas algumas atitudes e/ou habilidades que indicam a presença do espírito empreendedor nos profissionais da Odontologia. Dentre esses elementos, destacam-se: estabelecer metas para atingir os objetivos; a identificação com o público-alvo; o cuidado no atendimento com o paciente; atitudes diferenciais no relacionamento com o cliente; a gestão de custos do consultório; a organização na forma de planilhas; o marketing, o *facebook* e o *networking*; a identidade visual do profissional; o conhecimento de mercado; a pesquisa sobre os concorrentes; e a adoção de práticas inovadoras na gestão do negócio entre outras.

Seja em jovens, homens ou mulheres, o empreendedorismo tornou-se um fator de extrema importância ao se gerenciar um negócio, seja ele público ou privado. Algumas áreas de atuação encontram-se cada vez mais saturadas em virtude do excesso de profissionais, e ser um empreendedor pode fazer o diferencial necessário para uma carreira promissora (BAUR, 2015). Uma dessas áreas é a Odontologia, sendo assim torna-se importante o conhecimento do perfil empreendedor.

O empreendedorismo é um fenômeno socioeconômico que tem sido valorizado em virtude da sua influência no crescimento e desenvolvimento de economias regionais e nacionais (ROCHA & FREITAS, 2014). O principal agente promotor desse fenômeno é o empreendedor, sujeito dotado de múltiplas características que compõem seu perfil e que atua de uma forma dinâmica e voltada para colher resultados, frutos de seus esforços pessoais. A educação empreendedora é destacada como uma das formas mais eficientes de se divulgar a cultura e formar novos empreendedores atuantes. No contexto da formação empreendedora, o comportamento esperado do estudante vai ao encontro dos conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem o sujeito empreendedor.

É importante ressaltar, de acordo com Cruz (2013) que os próprios empresários reconhecem a importância do comportamento empreendedor como fator impactante nas chances de sucesso ou fracasso do empreendimento.

No caso de um consultório odontológico não poderia ser diferente e algumas dessas atitudes e/ou habilidades empreendedoras de um indivíduo estão apresentadas na Figura 4.

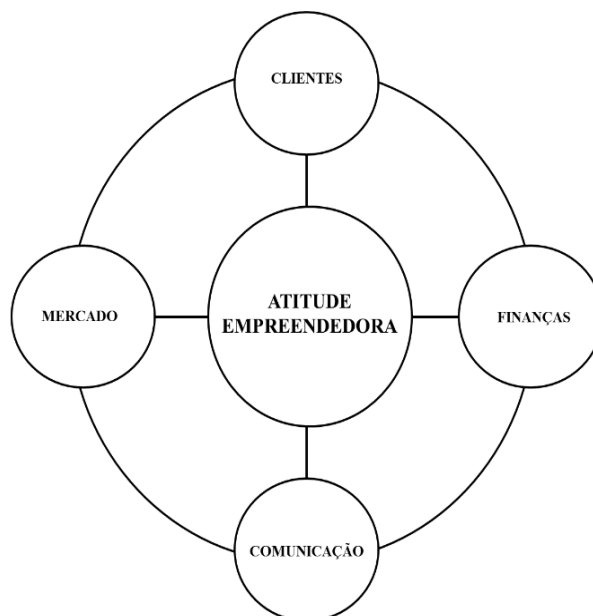


Figura 4: Indicadores de atitudes empreendedoras
Fonte: Autoria própria

A seguir são apresentados os indicadores que serão referências para o propósito deste trabalho de pesquisa, como a atitude empreendedora, os clientes, as finanças, a comunicação e também o mercado.

1.4.1 A atitude empreendedora

Característica do comportamento empreendedor, frequentemente apresentada em indivíduos com elevado desempenho profissional e alto grau de realização. Para ser empreendedor, deve-se conhecer bem a atividade em que atua, introduzindo inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais e buscando traduzir seus pensamentos em ações (MUNIZ, 2008). É tido como aquele que faz as coisas acontecerem, antecipa-se aos fatos e apresenta uma visão futura da organização, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou, ainda, na maneira de fazer propaganda, agregando novos valores aos produtos ou serviços prestados.

A atualidade apresenta um cenário com muitas ofertas de produtos e serviços, portanto, a inovação é a chave do sucesso em qualquer empresa (CIEE, 2007). Os serviços estão ocupando cada vez mais espaço na sociedade, tanto pela posição que ocupam na economia, quanto pela geração de empregos (MATSUBARA, 2009).

Este processo de mudança empresarial é gradativo e depende do envolvimento do líder e de sua nova concepção do negócio (COLGATE, 2015). Qualquer clínica precisa de metas e da orientação diária de seus líderes para poder crescer de forma ordenada.

Para alterar sua forma de conduta é necessário avaliar e estruturar suas necessidades e ações. A organização é uma grande auxiliar neste sentido.

1.4.2 Os clientes

A crescente exigência dos clientes faz com que os produtos normalmente venham acompanhados de serviços, os quais, não raro, acabam constituindo o diferencial do produto, a vantagem comparativa (DOLABELA, 2008). Desse modo, segundo Matsubara (2009), produto e serviços quase sempre andam juntos; o último agregando valor ao primeiro, como fonte de atração do consumidor.

A administração estratégica de mercado é baseada na análise dos ambientes externos e internos (LEMOS *et al*, 2004). A negociação, de acordo com o relato de Biasi (2014), compreende o planejamento, a informação, a proposta e o acordo que estabelece uma relação de confiança com o paciente. Além de promover uma melhor comunicação, os fatores que possibilitam o esclarecimento total do serviço prestado justificam inclusive os diferenciais existentes no atendimento.

Para os autores Lucietto, Amâncio e Oliveira (2008), um bom atendimento eficaz agrega valor ao serviço e faz com que o cliente perceba qualidade no serviço prestado e assim, gerando novas indicações de pacientes. Algumas vezes o clínico, em função de sua intensa rotina, não tem tempo de monitorar e identificar necessidades no ambiente da clínica. O atendimento moderno exige uma postura diferente do profissional, que deve constantemente avaliar o cliente, processo chamado de “qualificar” (COLGATE, 2015). Identifique cada paciente e atue de forma personalizada, ele vai perceber e valorizar essa atitude. A motivação e a satisfação são fundamentais. Outra forma de agregar valor ao serviço é fazer o paciente compreender de fato o trabalho que será executado e o impacto que isso terá sobre sua saúde e sua vida de uma maneira geral.

1.4.3 As finanças

Para Dolabela (2008), na determinação do preço de venda do produto ou serviço, consideram-se os preços praticados pelos concorrentes, o preço que os clientes estariam dispostos a pagar e os custos envolvidos.

É com um bom controle financeiro é que se tem a informação correta e só assim pode-se tomar a decisão certa (OLIVEIRA, 2005). Um item fundamental é como formar o preço e leva-se em consideração uma série de fatores, como: concorrência; público-alvo; localização do empreendimento; interesse na preservação do cliente; tecnologia empregada; entre outros. Além desses fatores, para Antonialli (2010), têm-se que olhar para os aspectos internos do consultório, como os dois tipos principais de custos, os fixos e os variáveis. Para chegar ao preço final é preciso contemplar todos os custos e acrescentar a margem de lucro esperada.

Outro fator que deve ser levado em consideração, conforme estudos relatados pela Colgate (2015), é a depreciação, que nada mais é do que o custo ou despesa gerados pelo desgaste de equipamentos que se adquire para o consultório e que terão que ser repostos em determinado momento.

1.4.4 A comunicação

O profissional com recursos financeiros e humanos limitados, segundo Dolabela (2008), deve se preparar para usar a internet como ferramenta estratégica.

O consultório para Gomes e Minciotti (2010) é como uma empresa inserida em um mercado competitivo, que exige práticas de marketing para atrair e manter clientes para a sobrevivência do negócio. O marketing ajuda a avaliar, estruturar, implementar e mensurar ações voltadas ao crescimento da clínica, mas sempre como suporte às suas ideias e ações (TEIXEIRA, 2009).

De acordo com Price (2009), na área da saúde, as promoções são ações de comunicação que esclarecem o serviço, sua importância e seu diferencial para o público que se quer atingir. O Código de Ética odontológico contém um capítulo específico para essa atividade, existem restrições, mas com conhecimento e bom senso, muitas ações são possíveis (COLGATE, 2015). Algumas dessas possibilidades são: desenvolver logomarca; cartão de visita; escovas personalizadas; site; folder institucional; anúncio em revista; ações diferenciadas; rádio e televisão.

1.4.5 O mercado

Dolabela (2008) constata que o profissional deve identificar as oportunidades de negócio através do conhecimento do mercado, analisando o setor que deseja atuar, assim como a sua clientela e também a concorrência.

A empresa deve fazer a segmentação do mercado, para que possa identificar seu mercado-alvo e adotar um posicionamento para o serviço que oferece (GOMES & MINCIOTTI, 2010).

As organizações que planejam estrategicamente obtêm um maior sucesso. Para Biasi (2014), o êxito das empresas surge através de uma boa relação entre as condições do ambiente externo e a sua estratégia.

A função da empresa na área de saúde é, entre outras, fornecer uma série de atrativos (estacionamento, recepção confortável, bom atendimento, organização, rapidez e capacidade clínica), que façam o consumidor escolhê-la, ao invés dos concorrentes (COLGATE, 2015).

Para monitorar adequadamente o mercado e os clientes é necessário pesquisar e interagir (RIBEIRO, 2014). A melhor forma de interagir de maneira segura com o mercado e com a concorrência é sendo extremamente eficaz com os pacientes.

As habilidades empreendedoras desenham o perfil empreendedor de um indivíduo e envolvem aspectos que devem ser gerenciados no negócio como a atitude empreendedora, o relacionamento com os clientes, a administração das finanças, a comunicação através de estratégias de marketing e a percepção do mercado de trabalho.

Devido a não existência da disciplina de Administração no currículo da grande maioria das Faculdades de Odontologia, segundo Whittington (2002), a gestão de um consultório odontológico é, por muitas vezes, realizada através de decisões intuitivas e pela sensibilidade do profissional, constituindo assim uma estratégia emergente, não deliberada.

CAPÍTULO II

O PERCURSO METODOLÓGICO

2.1 A Pesquisa Qualitativa e o Estudo de Caso

A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa (MOREIRA, 2011), pois o seu objetivo está na interpretação dos dados que os participantes atribuem às suas ações, em uma situação vivenciada profissional ou socialmente. Segundo Gil (2002), este tipo de pesquisa objetiva a descrição das características ou fenômenos, ou o estabelecimento de relações entre diferentes variáveis que, juntas, demonstram as peculiaridades de uma situação prática que pode ser pesquisada. Os dados coletados, de natureza qualitativa, são analisados de forma descritiva e interpretativa.

Esta pesquisa busca compreender diferentes situações vividas por profissionais dentistas, em seus consultórios, segundo a percepção deles, e os seus objetivos tentam explicar a abrangência e os significados das experiências e ações desses profissionais, além do seu comportamento. Essa abordagem, segundo Chizzotti (1991), tem alguns aspectos característicos importantes: a identificação do problema; o pesquisador deve captar o universo das percepções e das interpretações dos informantes em seu contexto; todas as pessoas que participam da pesquisa são reconhecidas como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam; e os dados se dão em um contexto fluente de relações.

Para Moreira (2011), a pesquisa qualitativa busca compreender o fenômeno estudado segundo a visão dos participantes em relação à sua prática e os significados atribuídos às suas experiências e seus comportamentos.

O método adotado para a pesquisa é o estudo de caso. Para Vergara (2011), Chizzotti (1991) e Godoy (1995), esse método tem uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos, a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

Neste estudo de caso, o perfil empreendedor pode ser identificado em pessoas que prestam serviços com ações e/ou pensamento inovador, melhorando um serviço ou buscando solução para um problema, e até mesmo mobilizando equipes.

O estudo de caso é utilizado em campos como o Direito, a Administração, a Medicina, a Psicologia e a Odontologia, entre outras áreas. Segundo Moreira (2011), esse método é utilizado para entender uma determinada situação e descobrir como as coisas ocorrem, o porquê ocorre desta ou daquela maneira para “predizer algo a partir de um único exemplo ou para obter indicadores que possam ser usados em outros estudos”. Pode-se afirmar que as propriedades essenciais desse método são a particularização do contexto, a descrição do objeto cujo produto final é rico de descrição e informações. O estudo de caso realizado neste trabalho é do tipo interpretativo, pois os dados apresentados oferecem um conjunto de elementos que possibilitam a interpretação e a teorização do fenômeno estudado.

2.2 O Contexto e os Profissionais

O universo da pesquisa é composto pelos profissionais dentistas associados à ABO regional de Itajubá/MG. Esta Associação é uma continuação da Associação de Cirurgiões Dentistas de Itajubá e da Associação Brasileira de Odontologia – subsecção de Itajubá, fundada em 19 de maio de 1955 (ABO, 2004). A ABO regional de Itajubá/MG situa-se na Travessa Eduardo Piquete, número 103, no bairro São Vicente.

A ABO regional de Itajubá/MG abrange os profissionais da própria cidade e de outros municípios vizinhos como Piranguinho, Cristina, São José do Alegre, Brasópolis, Delfim Moreira, Pedralva, Paraisópolis e Maria da Fé. Na Figura 5, pode-se visualizar o campo de atuação da Associação.

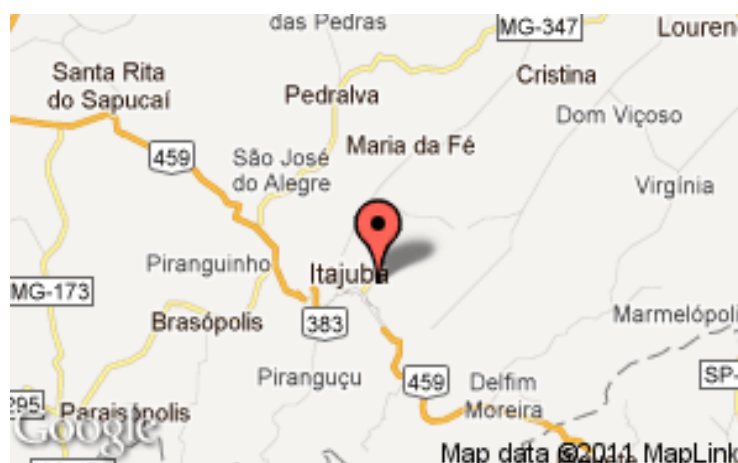


Figura 5: Região do sul de Minas Gerais
Fonte: Google

A história da Associação Brasileira de Odontologia (ABO) tem origem em 1917, como Federação Odontológica Brasileira (FOB). Em 1949, a FOB passou a ser denominada União Odontológica Brasileira, e só em 1962 decidiu-se adotar o nome Associação Brasileira de Odontologia (ABO). A rede dessa Associação é considerada a maior rede de capacitação e divulgação científica em Odontologia do planeta (ABO, 2015). São 321 sedes e um total de 1.500 consultórios odontológicos em mais de 80 Escolas de Aperfeiçoamento Profissional, que oferecem atendimento gratuito ou subsidiado à população, e ministram 70% dos cursos de especialização em Odontologia registrados no Conselho Federal de Odontologia.

Os objetivos da ABO regional de Itajubá/MG são:

1. Preservar a união e defesa da classe;
2. Contribuir para a promoção cultural, social, ética e técnico-científica da Odontologia;
3. Lutar pela projeção da classe nas suas aspirações legítimas dentro da sociedade;
4. Contribuir para a solução dos problemas de Saúde Pública;
5. Representar os associados da ABO junto aos Poderes Públicos deste município;
6. Criar e manter uma Escola de Aperfeiçoamento Profissional;
7. Editar jornal, boletim ou revista para a divulgação de suas atividades ou de publicação de trabalhos odontológicos de caráter científico, técnico e educativo;
8. Realizar intercâmbio e firmar convênios com associações e entidades do País.
9. Realizar intercâmbio com associações e entidades de outros países, desde que tenha prévio consentimento do Conselho Executivo Nacional da ABO;
10. Propugnar pelo aumento do seu patrimônio social;
11. Promover através de sua Escola de Aperfeiçoamento Profissional, cursos, conferências, palestras e outras atividades científicas e culturais.

Dentre as principais atividades desenvolvidas na região pela Escola de Aperfeiçoamento Profissional (EAP), da ABO regional de Itajubá/MG, estão:

1. Promover e ministrar cursos de aperfeiçoamento e atualização de todos os setores da Odontologia;
2. Promover e ministrar cursos de especialização nos termos da legislação do Conselho Federal de Odontologia;
3. Promover e ministrar cursos de férias de caráter intensivo;
4. Promover e ministrar cursos de interesse geral;

A Associação vem realizando suas atividades administrativas, culturais, científicas e de conagração profissional em sua sede própria, desde 10 de novembro de 2012.

Atualmente estão associados na ABO regional de Itajubá/MG um total de 53 cirurgiões-dentistas, sendo destes, 32 mulheres e 21 homens, com uma média de 15 anos o seu tempo de formação na área de Odontologia descrito no Quadro 4.

Quadro 4
Tempo de formação dos profissionais

Tempo de formação	Número de dentistas
Até 01 ano	0
Até 05 anos	01
Até 10 anos	05
Até 15 anos	05
Até 20 anos	05
Mais de 20 anos	37

Fonte: Aatoria própria

No Quadro 5, estão apresentadas as instituições da região do sul de Minas Gerais que ofertam o curso superior de graduação em Odontologia, as particulares e a pública, e o respectivo número de profissionais nelas formados e que estão associados à ABO regional de Itajubá/MG, assim como o número daqueles dentistas que se formaram em outras faculdades, fora desse circuito regional.

Quadro 5
Instituição de formação dos profissionais

Local de formação no sul de MG	Número de dentistas
INAPÓS/particular	01
UNIFAL (EFOA)/pública	14
UNIFENAS/particular	07
UNINCOR (INCOR)/particular	12
UNILAVRAS (UEMG)/particular	03
Outras instituições	16

Fonte: Aatoria própria

2.3 A Coleta de Dados

A coleta de dados constitui uma etapa importante da pesquisa, pois se trata de um conjunto de procedimentos que possibilitou reunir dados com vista ao propósito da pesquisa. Esse procedimento exige grande volume de tempo e trabalho para reunir as informações necessárias.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário planejado sob a forma de questões pré-elaboradas, sistemáticas e dispostas sequencialmente em itens que continham o tema da pesquisa, cujo objetivo era suscitar dos informantes suas percepções sobre o assunto em estudo (SAMPIERI, COLLADO, LÚCIO, 2013). O questionário foi organizado de acordo com uma escala que consiste em uma sucessão ordenada de valores diferentes de uma mesma natureza: a escala de Likert.

Esse modelo é um tipo de escala métrica ou quantitativa, cuja mensuração é realizada por meio de uma escala contínua, que não mede apenas a direção – sim ou não, como também a intensidade com que a pessoa concorda ou não, como concorda totalmente ou concorda até certo ponto (HAIR JR *et al.*, 2005). Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), ela é um conjunto de itens apresentados como afirmações ou opiniões, para os quais se pede a reação dos participantes, escolhendo um dos pontos ou categorias da escala. Para cada ponto atribui-se um valor numérico. Assim, o participante obtém uma pontuação pela afirmação e no final sua pontuação total.

Para mensurar a reação dos sujeitos podem-se utilizar três, cinco ou sete categorias. No entanto, podem-se eliminar a opção ou categoria intermediária e neutra para comprometer ou forçar o participante para que se pronuncie de maneira favorável ou desfavorável à afirmação proposta. O posicionamento para este questionário foi de usar seis categorias para evitar o ponto de inflexão neutro por parte dos participantes da pesquisa.

A partir das referências teóricas de McClelland (EMPRETEC, 2006), Dornelas (2004) e do SEBRAE (2014), foi elaborado o questionário para a coleta de dados.

2.4 O Questionário (O Produto)

O questionário foi organizado e estruturado em duas dimensões: a do Planejamento e a do Empreendedorismo.

A primeira dimensão (I) foi dividida em quatro subáreas do Planejamento de um consultório, cada uma delas contendo cinco afirmações. Os quesitos da primeira parte são:

- a) Identificação do público-alvo;
- b) Gestão de custos;
- c) Marketing, *facebook* e *networking*;
- d) Conhecimento de mercado.

A segunda dimensão (II) apresenta dez afirmações que buscam identificar o grau de percepção dos participantes em relação ao tema do Empreendedorismo em suas vertentes.

Depois de elaborado, o questionário foi aplicado a três dentistas que não fazem parte do conjunto de sujeitos da pesquisa. Esses profissionais emitiram parecer quanto ao instrumento de dados e sugeriram pequenas alterações no texto de uma das afirmações da área de “Marketing, *facebook* e *networking*”. As sugestões foram acatadas e o item modificado.

Após esse evento, foi realizado um contato com a diretoria da ABO regional Itajubá/MG para o início da coleta de dados com os profissionais associados. Em conjunto com a presidente da Associação, foi elaborada uma carta de apresentação da pesquisadora aos dentistas da rede. Nesse documento (Anexo A), a presidente da ABO regional Itajubá/MG reforça o papel da Associação como parceira no referido projeto de pesquisa. O agendamento com os profissionais associados e a aplicação do questionário foram realizados pessoalmente pela pesquisadora.

Para desenhar o perfil empreendedor dos dentistas associados da ABO regional de Itajubá/MG, propôs-se o questionário apresentado no Quadro 6.

Quadro 6
O exercício de empreender nos consultórios odontológicos

QUESTIONÁRIO						
Dimensões de Planejamento e Empreendedorismo Avaliadas	NOTAS 1: discordo totalmente 6: concordo totalmente					
I - PLANEJAMENTO						
A - Identificação do público-alvo						
NOTAS - 1: discordo totalmente; 6: concordo totalmente	1	2	3	4	5	6
A1 - Preocupo-me com o perfil do público consumidor da região que atuo.						
A2 - Crio estratégias de ação e de divulgação para evitar a perda de tempo e de recursos.						
A3 - Identifico o público que quero trabalhar dentro da minha especialidade, onde ele está e quais são as suas necessidades.						
A4 - Procuro oferecer um bom pré-atendimento com atitudes diferenciadas por meio dos meus funcionários, assim como um layout agradável no espaço físico.						
A5 - No consultório, tenho cuidado com o atendimento desde o momento do orçamento (1ª consulta), com os serviços prestados e com o pós-tratamento.						

B - Gestão de custos						
NOTAS - 1: discordo totalmente; 6: concordo totalmente	1	2	3	4	5	6
B1 - Após conseguir o diploma, tive dúvidas em abrir o próprio consultório (ser autônomo) ou trabalhar como funcionário por um tempo.						
B2 - Marco no próprio prontuário odontológico a cobrança dos meus honorários.						
B3 - Uso planilhas financeiras para controlar as despesas e as receitas do consultório.						
B4 - Tenho dificuldade com relação aos seguintes assuntos: planejamento financeiro e tabela de preços.						
B5 - Mantenho atualizada a Contabilidade, o Imposto de Renda, o INSS e a Contribuição Sindical do meu consultório.						
C - Marketing, facebook e networking						
NOTAS - 1: discordo totalmente; 6: concordo totalmente	1	2	3	4	5	6
C1 - Tenho uma identidade visual para o meu material de papelaria, como cartões, receituários, envelopes, etc.						
C2 - A minha divulgação é por meio da imprensa, de redes sociais ou através de pessoas conhecidas.						
C3 - Faço agendamento por telefone, por WhatsApp ou pela secretária.						
C4 - Envio lembretes de consulta por SMS e e-mail para todos os pacientes.						
C5 - A visualização do meu cartão digital pode ser feita em qualquer aparelho, celular, smartphone, tablete ou notebook.						
D - Conhecimento de mercado						
NOTAS - 1: discordo totalmente; 6: concordo totalmente	1	2	3	4	5	6
D1 - A relação com os meus pacientes após o tratamento é contínua, por meio de telefonemas, de e-mails ou pela disponibilização de formulários online.						
D2 - Procuo conhecer os meus concorrentes na região que atuo, identificando as suas fraquezas e os seus pontos fortes, além de investigar as necessidades do mercado.						
D3 - Adoto práticas inovadoras na gestão do meu negócio e procuro soluções criativas para superar os problemas existentes e diferenciar o meu trabalho com novos produtos ou serviços.						
D4 - Tomo atitudes antes de ser forçado pelas circunstâncias.						
D5 - Faço pesquisas e procuro realizar um planejamento adequado de marketing para conhecer o meu nicho de atuação.						
II - EMPREENDEDORISMO						
NOTAS - 1: discordo totalmente; 6: concordo totalmente	1	2	3	4	5	6
E1 - Estabeleço metas e objetivos de forma clara e específica.						
E2 - Sou capaz de analisar a viabilidade do negócio, considerando os custos e as despesas do meu serviço.						
E3 - Avalio as alternativas e procuro agir para reduzir os riscos ou controlar os resultados.						
E4 - Preparo-me para interferir nos preços e tomar decisões estratégicas sobre a redução de gastos e a ampliação da margem de lucro do meu consultório, quando necessário.						
E5 - Evito desperdiçar tempo ou algum outro recurso por falta de planejamento.						
E6 - Acho importante o investimento na formação de uma equipe de trabalho e me preparo para ser líder dela.						
E7 - Dedico tempo e paciência para o treinamento dos funcionários, além da captação seletiva do cliente e venda do meu serviço.						
E8 - Procuo agir para desenvolver uma rede de contatos.						
E9 - Se não possuo domínio em uma técnica, firmo parceria com outro dentista que seja especializado.						
E10 - É mais fácil manter relações comerciais com alguém que conheço e confio no trabalho.						

Fonte: Adaptado de McClelland (EMPRETEC, 2006), Dornelas (2004) e SEBRAE (2014).

2.5 A Análise e a Interpretação de Dados

A análise e a interpretação de dados constituem dois processos distintos, mas inter-relacionados para se chegar a um resultado. A análise e a interpretação de dados constituem dois processos fundamentais em uma pesquisa. Conforme Gil (2008, p. 168):

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 167), “a importância dos dados não está neles mesmos, mas no fato de proporcionarem respostas às investigações”. Após a coleta dos dados, realizada de acordo com os procedimentos indicados, eles são elaborados e classificados de forma sistemática.

Antes da interpretação dos dados coletados, estes foram organizados em tabelas e gráficos, de acordo com as dimensões e respectivas áreas. A primeira etapa consistiu em situá-los uma visão bastante ampla e verificar se eles eram representativos dos referenciais teóricos adotados neste trabalho. A análise buscou ainda estabelecer relações entre as dimensões que eram propostas na pesquisa.

Inicialmente, os dados foram descritos para ver o quanto o grupo pesquisado atingiu em relação ao empreendedorismo, mais especificamente buscando o perfil dos profissionais. No entanto, por meio dos dados é que se chegam às avaliações, relações e às conclusões que conduzirão às interpretações.

Os resultados foram demonstrados em gráficos e representando as respectivas áreas para facilitar o seu entendimento e sua visualização. Essa ação visa procurar o sentido mais amplo das respostas e situá-las no âmbito da pesquisa.

Outra etapa adotada como base para as análises e avaliações do questionário refere-se ao cálculo de uma pontuação média para cada área e de um indicador de aproveitamento para cada dimensão avaliada.

Além disso, para a avaliação de cada área e das suas dimensões, foi adotado um indicador nomeado de aproveitamento (AP), conforme a descrição do autor Molina (2015), sendo que este indicador considera 100% nos casos onde os profissionais dentistas pontuaram a questão com nota máxima.

O valor de AP permite verificar, dentre as dimensões estabelecidas, quais estão sendo atendidas de maneira satisfatória para os odontólogos com a aplicação do questionário.

Na aplicação do questionário obteve-se um retorno satisfatório, em torno de 81,48% dos dentistas associados. Com relação aos demais sujeitos, a não participação pode-se justificar por eventos como: endereço desatualizado dentro da própria ABO; odontólogos que mudaram de cidade e até mesmo de Estado; profissionais que não estavam mais exercendo sua atividade no consultório odontológico, apenas no serviço público e até mesmo os que não se interessaram em participar da pesquisa.

A interpretação consistiu na utilização dos aportes teóricos para interpretar os resultados alcançados. Isso significa fazer escolhas próprias a respeito das ideias e ir além das informações dos gráficos de resultados (GIL, 2008). Isto implica em situar os resultados em um universo de ideias, emitindo um parecer sobre o contexto estudado.

CAPÍTULO III

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os dados coletados por meio do questionário estruturado “O exercício de empreender nos consultórios odontológicos”. Primeiramente, os dados e as análises serão apresentados em separado de acordo com as respectivas dimensões e áreas, depois constituirão um conjunto de relações entre prática e teoria e os possíveis alcances do trabalho realizado.

3.1 Os Resultados

3.1.1 Cálculo do indicador de aproveitamento (AP)

Os indicadores **p** (pontuação média da dimensão) foram calculados para o questionário como um todo e para cada uma das dimensões, conforme apresentado por Molina (2015). Então, foi calculada a normalização de cada indicador **p** das cinco subáreas, gerando assim o AP de cada subárea estudada. Os valores de AP, bem como sua obtenção, estão registrados no Quadro 7.

Quadro 7
Obtenção do aproveitamento (AP) para o perfil empreendedor dos associados da ABO regional Itajubá/MG

<i>Cálculo do Aproveitamento</i>	Público Alvo (A)	Custos (B)	Marketing (C)	Mercado (D)	Empreendedorismo (E)
Mínimo	220	220	220	220	440
Máximo	1320	1320	1320	1320	2640
p	1089	932	884	758	2005
AP	79,0	64,7	60,4	48,9	71,1

Fonte: A autoria própria

O valor de AP demonstra o conhecimento dos cirurgiões-dentistas em cada dimensão com a aplicação do questionário. Para este caso, os valores entre 48,9 a 79% nas cinco subáreas demonstram a ajuda do questionário estruturado como instrumento para o estudo do perfil empreendedor do grupo.

No cálculo do Indicador de Aproveitamento (AP), dentre as 5 dimensões avaliadas do questionário (identificação do público-alvo; gestão de custos; marketing, *facebook* e *networking*; conhecimento de mercado e empreendedorismo), duas delas atingiram valores satisfatórios. São elas, “identificação do público-alvo” e “empreendedorismo” com valores acima de 70%. Já as dimensões com menor AP foram as seguintes de acordo com o *ranking*: “conhecimento de mercado” com 48,9%, “marketing, *facebook* e *networking*” com 60,4% e “gestão de custos” com 64,7%.

No Gráfico 1, observa-se melhor as dimensões atingidas após a aplicação do questionário estruturado por parte da pesquisadora aos profissionais associados da ABO regional de Itajubá/MG.

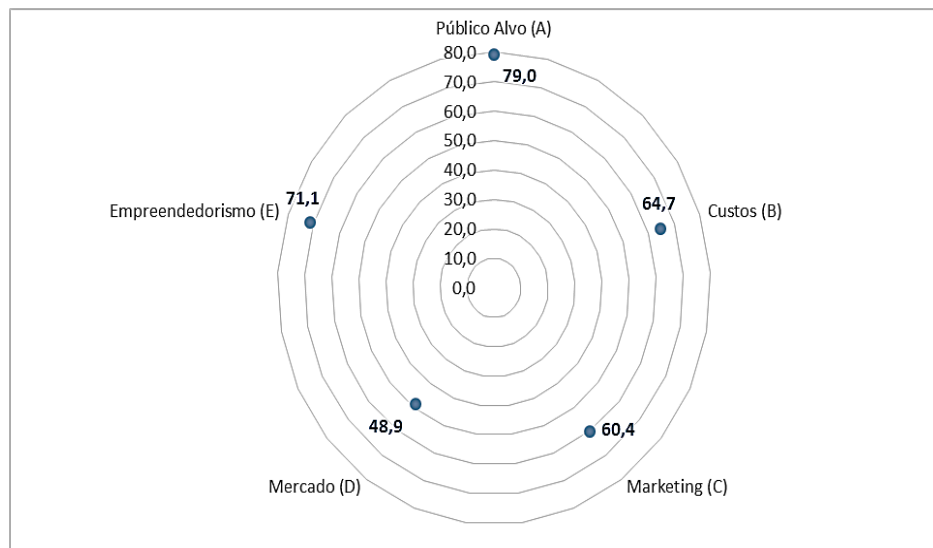


Gráfico 1: Radar com todas as dimensões e o percentual alcançado em cada uma delas
Fonte: A autoria própria

Ao analisar as cinco áreas do questionário de modo isolado, percebe-se que há uma deficiência maior dos associados da ABO regional Itajubá/MG ao responder as afirmativas em relação à subárea “conhecimento de mercado”. O valor de AP nesse citado quesito, considerando como média esperada os valores acima de 70, foi abaixo da média e é menor em relação aos demais critérios pesquisados dentro do grupo, como “identificação do público-alvo”; “gestão de custos”; “marketing, *facebook* e *networking*” e “empreendedorismo”.

3.1.2 O exercício de empreender no consultório odontológico

O trabalho foi conduzido pela pesquisadora para fazer o diagnóstico do perfil empreendedor dos profissionais filiados a ABO regional Itajubá/MG. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário planejado e estruturado sob a forma de questões pré-elaboradas em duas dimensões. A primeira delas, Planejamento, foi dividida em quatro subáreas que são: identificação do público-alvo; gestão de custos; marketing, *facebook* e *networking*; e conhecimento de mercado. A segunda dimensão, apenas Empreendedorismo.

Os dados coletados por meio do questionário foram organizados em forma de tabelas e gráficos, de acordo com as dimensões e respectivas subáreas para facilitar o entendimento. Dentro de cada uma, mostrar-se-á a porcentagem alcançada com as respostas, assim como as duas afirmativas menos pontuadas que merecem uma atenção maior por parte dos dentistas.

O tema do empreendedorismo é relevante para qualquer atividade que o indivíduo possa exercer, seja na vida privada ou no campo dos negócios. Ribas, Siqueira e Binotto (2010) destacam a concorrência acirrada que os profissionais da Odontologia recém-formados encontram no mercado de trabalho e a importância em uma formação empreendedora no meio Universitário.

A administração na área da saúde está saindo da predominância de sua atuação na dimensão pública, abrindo espaços cada vez mais significativos na esfera privada. Considerando esse novo cenário, Fillion (2000) considera necessário melhorar os processos de gestão no que diz respeito a sua eficiência e qualidade, visto que a competitividade passa a ser um fator relevante na sobrevivência dessas organizações.

Ribas, Siqueira e Binotto (2010) ainda afirmam que o diferencial (que pode possibilitar sucesso na carreira odontológica) divide-se em duas partes: uma relacionada à qualidade da prestação dos serviços ao público e outra que envolve os processos de gestão do negócio, sendo que isso requer todas as questões que vão desde a estrutura física, a criatividade, o atendimento ao cliente (pré e pós-venda), a formação de preços, a gestão de pessoas, o marketing, as finanças e a produção.

A seguir, cada dimensão e áreas serão analisadas de maneira minuciosa.

3.1.2.1 Dimensão Planejamento

O Brasil apresenta no momento um mercado de trabalho altamente saturado no campo odontológico pela inserção anual de novos profissionais devido à abertura indiscriminada de faculdades nas últimas décadas.

O país abriga 25% de CD no mundo, um número extremamente alto, exigindo um profissional muito preparado não só técnico-cientificamente, mas também em outros quesitos. Alguns autores defendem a ideia de que as matrizes curriculares estão ultrapassadas, sendo necessária a inserção de novas disciplinas como as noções de Administração, Contabilidade, Direito, Marketing, gestão de custos e de pessoas. Isso porque com a acirrada concorrência entre os dentistas e com a demanda de pacientes cada vez mais exigentes, o planejamento de um consultório é primordial para o seu bom funcionamento em todas as suas vertentes. Contudo, a maioria das grades curriculares das instituições de ensino superior de Odontologia ainda não se adaptou à nova realidade e não prepara o estudante recém-formado para gerenciar o seu negócio como uma empresa.

Para Price (2009), e outros autores, o planejamento estratégico pode ser entendido como as ações a serem tomadas pela administração de forma a atuar nas diversas variáveis do negócio, possibilitando uma condição de sucesso. O bom planejamento de um consultório se inicia ao verificar quais os aspectos devem ser priorizados e merecem ser atacados, como por exemplo, a “identificação do público-alvo”, a “gestão de custos”, o “marketing, *facebook* e *networking*” e o “conhecimento de mercado”.

A primeira dimensão do questionário aplicado foi PLANEJAMENTO. Este aspecto foi dividido em quatro subáreas escolhidas que devem ser minuciosamente estudadas e analisadas dentro dos princípios do empreendedorismo, como uma forma de auxiliar o profissional a deslançar seu negócio. Isto porque as rápidas mudanças no cenário da Odontologia demandam atitudes imediatas com um novo foco que não apenas os conceitos tradicionais ainda repassados pela maioria dos cursos de graduação. O perfil empreendedor do indivíduo já deveria ser trabalhado desde a mais tenra idade nos bancos escolares, mas como não é, poderia ser lapidado na faculdade, direcionando o pensamento do aluno para habilidades empreendedoras. Este trabalho contínuo dos docentes prepara o espírito do aluno durante 4 ou 5 anos, o que torna seu pensamento organizado e objetivo com metas claras e também com foco naquilo que se deseja alcançar. Assim, o recém-formado é condicionado a ter planejamento em tudo o que for realizar, agregando outras noções de matérias, como da esfera financeira e administrativa. Por isso, as mudanças nas grades curriculares são tão necessárias ou que ao menos os dentistas busquem esses conhecimentos adicionais para ampliar sua visão de negócio.

Abaixo, estão apresentados os resultados e a análise dos dados, em cada subárea desta dimensão.

- **Identificação do público-alvo:** esta subárea (Quadro 8) no questionário foi a que obteve a maior pontuação entre os dentistas, 79,0%. Isto significa que a maioria das respostas concordou com as afirmativas das questões e a marcação variou entre as notas 4 (20%), 5 (20%) e 6 (48%).

Quadro 8
Resultados na subárea “Identificação do público-alvo”

Área	Identificação do público-alvo				
	A1	A2	A3	A4	A5
Nota 1	1	3	2	1	0
Nota 2	1	4	0	0	0
Nota 3	3	3	7	2	0
Nota 4	10	17	13	2	1
Nota 5	8	6	9	15	7
Nota 6	21	11	13	24	36

Fonte: Autoria própria

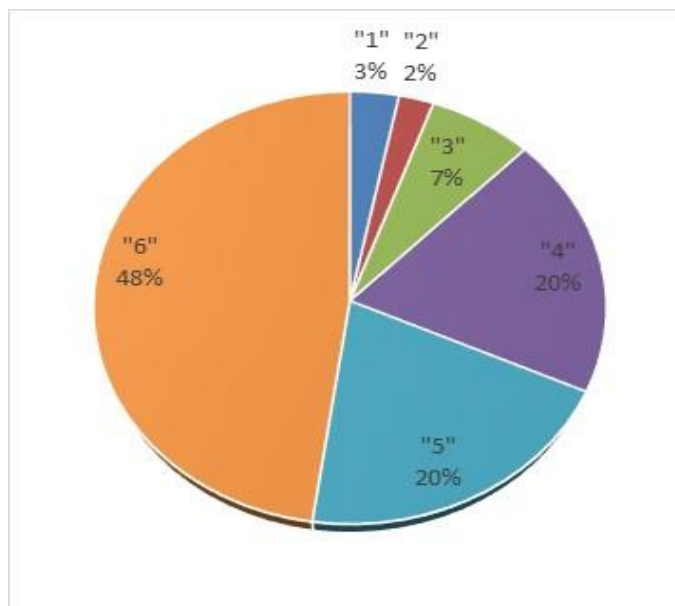


Gráfico 2: Percentual na “Identificação do público-alvo”
Fonte: Autoria própria

A afirmativa A2 – Crio estratégias de ação e de divulgação para evitar a perda de tempo e de recursos, foi a menos pontuada pelos dentistas.

É possível perceber que, ainda assim, alguns aspectos do planejamento são relegados ao segundo plano. Um bom profissional estrategista e empreendedor pensa na melhor maneira de divulgar os seus serviços através de um marketing elaborado para a captação de clientes. A propaganda direcionada mantém o foco do CD, assim como o gerenciamento eficaz do negócio não desperdiça seu tempo e nem o seu dinheiro. O odontólogo com visão empreendedora é um sujeito inquieto por natureza e sempre pensa em alternativas para atingir o seu público com propagandas nos mais variados meios de comunicação. É um indivíduo que não se acomoda e procura realizar inovações para atrair novos pacientes e também manter os mais antigos com o princípio de fidelização. Existe uma expressão popular que diz: “a propaganda é a alma do negócio” e ela se aplica em um momento econômico conturbado e de grande concorrência de mão de obra, como na área odontológica.

A afirmativa A3 – Identifico o público que quero trabalhar dentro da minha especialidade, onde ele está e quais são as suas necessidades, foi a segunda questão menos marcada pelos profissionais.

Quando o dentista conhece o perfil do paciente que quer atingir, principalmente em função da especialidade que atua, faz uso de estratégias corretas na captação deles. Além disso, não basta saber onde estão esses pacientes, mas sim identificar quais as suas necessidades, isso porque as pessoas estão mais informadas e almejam serviços mais qualificados. Em um cenário odontológico, com elevada competitividade, um diferencial na prestação de serviços é um fator primordial para ao menos manter seus pacientes. Caso o cliente necessite de alguma prestação de serviço, na qual o CD não se ache habilitado para tal, o melhor é indicar um colega no qual confie na realização do tratamento e no retorno do mesmo como seu paciente. As necessidades de um indivíduo podem ir, simplesmente, além de um trabalho técnico bem realizado. Elas também podem englobar o modo como a pessoa gostaria de ser abordada pelo funcionário, a forma de ser atendida pelo profissional durante o procedimento, o tipo de espaço físico que deseja frequentar, as facilidades para acertar o pagamento, a disponibilidade de horários flexíveis, bem como desfrutar de algumas regalias que julga primordial para se sentir à vontade em um momento de tanta tensão.

- **Gestão de custos:** esta subárea no questionário (Quadro 9) foi a que obteve a terceira maior pontuação entre os dentistas, 64,7%. Entretanto, ela foi abaixo da média esperada que seria de 70%. Houve uma variação nas respostas, a maioria delas concordou com a nota 6 (43%), a segunda maior parcela de profissionais discordou ou não aplica com a nota 1 (19%) e um terceiro grupo de pessoas concordou ou aplica no consultório com a nota 5 (15%).

Quadro 9
Resultados na subárea “Gestão de custos”

Área	Gestão de custos				
Afirmativas	B1	B2	B3	B4	B5
Nota 1	18	5	9	8	1
Nota 2	4	0	11	3	0
Nota 3	1	0	3	6	1
Nota 4	4	5	5	7	2
Nota 5	3	6	3	10	10
Nota 6	14	28	13	10	30

Fonte: Autoria própria

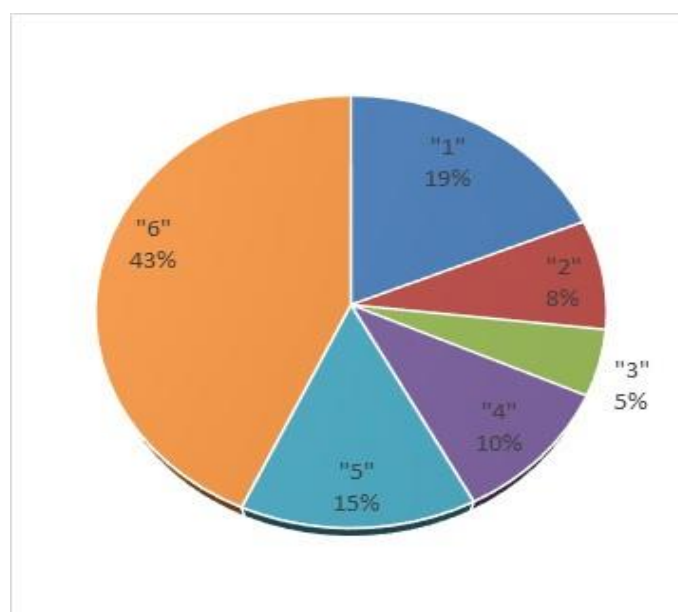


Gráfico 3: Percentual na “Gestão de custos”
Fonte: Autoria própria

A afirmativa B1 - Após conseguir o diploma tive dúvidas em abrir o próprio consultório (ser autônomo) ou trabalhar como funcionário por um tempo; foi a mais pontuada com nota 1 pelos dentistas, ou seja, em termos de discordância.

Dentro de um planejamento a “gestão de custos” é de suma importância para a saúde financeira do consultório. Provavelmente, pela conjuntura econômica que o país vem apresentando, o profissional recém-formado não teve dúvidas do que fazer, pois deve se situar rapidamente no mercado de trabalho. Se a família é detentora de recursos financeiros, ajuda na montagem inicial do consultório e de todos os encargos tributários inerentes à abertura dele. Em contrapartida, se o CD graduado recentemente não dispõe de uma situação monetária satisfatória, presta um concurso público em alguma prefeitura ou outro órgão para ter um salário fixo e, assim, ajuda com as despesas do consultório.

Além disso, existe a possibilidade de adesão aos convênios dos planos odontológicos com uma tabela de preços que repassam os honorários com valores muito baixos. O profissional que tivesse noções administrativas conduziria melhor a abertura do seu consultório do que simplesmente de forma intuitiva.

A afirmativa B3 - Uso planilhas financeiras para controlar as despesas e as receitas do consultório; foi a segunda menos marcada.

Esse caso não é difícil entender, já que pela falta das noções de Administração que deveriam ser dadas na grade curricular da faculdade e que é negligenciada, a grande maioria dos dentistas marca o pagamento dos seus honorários na ficha odontológica do paciente. Via de regra, o preço dos serviços prestados não vem de noções de precificação, além do desconhecimento dos custos fixos e dos variáveis que são inerentes em um negócio. A utilização das planilhas financeiras facilita o odontólogo a se organizar melhor no seu negócio, portanto, é uma forma de planejamento.

Por isso, alguns autores defendem a ideia de uma reestruturação das matrizes curriculares dos cursos de Odontologia com a introdução de matérias com noções de Administração, Contabilidade, Direito, Economia e Marketing, além da gestão de custos e pessoas. O controle do dinheiro é uma parte significativa no funcionamento do consultório, mas ainda tratada com dificuldade pelos dentistas em uma época em que se têm disponíveis muitos recursos tecnológicos.

- **Marketing, facebook e networking**: esta subárea no questionário (Quadro 10) foi a que obteve a segunda menor pontuação entre os associados da ABO; 60,4%. Esta também foi abaixo da média que seria de 70%. Neste item, teve uma oscilação das respostas: a concordância maior foi com a nota 6 (39%), depois foi a discordância com a nota 1 (20%) e uma terceira porcentagem foi com a nota 5 (14%).

Quadro 10
Resultados na subárea “Marketing, facebook e networking”

Área	Marketing, facebook e networking				
Afirmativas	C1	C2	C3	C4	C5
Nota 1	2	4	0	15	24
Nota 2	1	5	0	9	4
Nota 3	4	10	1	3	6
Nota 4	5	6	1	1	3
Nota 5	8	5	6	6	6
Nota 6	24	14	36	10	1

Fonte: Autoria própria

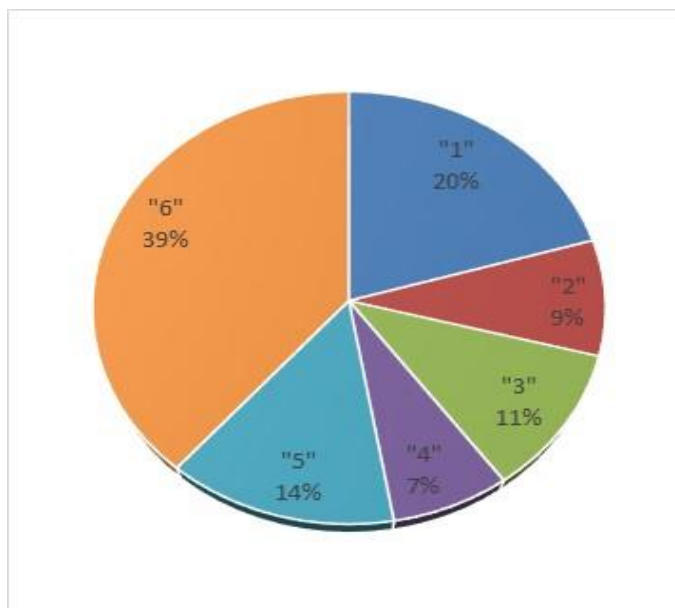


Gráfico 4: Percentual em “Marketing, facebook e networking”
Fonte: Aatoria própria

A afirmativa C5 - A visualização do meu cartão digital pode ser feita em qualquer aparelho, celular, smartphone, tablete ou notebook; foi a menos pontuada pelos dentistas.

Este tipo de retorno nos mostra o quão os dentistas não se preocupam efetivamente com o marketing, já que a propaganda é apenas uma das facetas dele. O indivíduo empreendedor busca ser notado pelo seu público das mais diversas maneiras e acompanhando as últimas tendências, principalmente em termos de tecnologia. As redes sociais viraram uma “febre” na atualidade e um canal poderoso para o profissional se destacar, ainda mais se procura estabelecer uma boa rede de contatos, o *networking*. O *facebook* e seus similares, quando utilizados de forma apropriada, são uma ferramenta de grande auxílio para o indivíduo empreendedor que busca se manter atualizado e ser notado pelas pessoas. Ao oferecer essa facilidade de ser visto pelo cliente, é com certeza um diferencial que o faz ser lembrado.

A afirmativa C4 - Envio lembretes de consulta por SMS e e-mail para todos os pacientes; foi a segunda menos marcada pelos profissionais.

Nesse caso é fácil entender porque isso ocorreu. A grande maioria dos dentistas ainda marca suas consultas via telefone ou pessoalmente através de secretária. No entanto, há os que nem funcionária têm para evitar mais despesas dentro do consultório. É difícil observar os casos em que na véspera do atendimento haja confirmação por parte do CD, via telefone ou celular, para os pacientes como é comum acontecer na área médica.

Na atualidade, as pessoas estão com a vida atribulada, com tantos afazeres no âmbito da vida particular e no trabalho que esses lembretes de consulta são um forte aliado do profissional, seja por e-mail, por telefone, por celular e até mesmo por WhatsApp. Isso porque muitos indivíduos não têm o hábito de anotar os seus compromissos em uma agenda de papel ou na digital e esquecem os compromissos marcados. Portanto, esse tipo de atitude é vista como uma ação diferenciada de determinado dentista.

A tecnologia desponta no cotidiano da humanidade como uma forma de auxiliar e facilitar os trâmites de alguns serviços. O sujeito com perfil empreendedor enxerga nesses pequenos detalhes um jeito de atrair a atenção da clientela e que, na verdade, não deixa de ser uma prática de marketing. O que se observa é que a maioria dos dentistas ainda não despertou para esse tipo de olhar e de mudança de comportamento. Talvez isso se deva ao fato de que se o aluno fosse treinado desde os bancos da graduação do curso de Odontologia, estaria mais atento às mudanças inerentes do mercado de trabalho e sempre buscaria inovações para melhorar o seu relacionamento com os pacientes.

- **Conhecimento de mercado:** esta subárea no questionário (Quadro 11) foi a que obteve a menor pontuação de todas entre os dentistas, que foi de 48,9%. E também muito abaixo da média de 70%. Esta porcentagem demonstra a maior dificuldade de lidar com este assunto e, provavelmente, colocar em prática. Neste item, teve uma alternância das respostas: a discordância maior foi com a nota 1 (22%), depois foi a concordância com a nota 4 (18%) e em terceiro lugar foi com a nota 6 (17%).

Quadro 11
Resultados na subárea “Conhecimento de mercado”

Área	Conhecimento de mercado				
Afirmativas	D1	D2	D3	D4	D5
Nota 1	11	18	1	4	15
Nota 2	8	5	4	1	8
Nota 3	11	6	5	5	6
Nota 4	4	9	12	8	7
Nota 5	6	5	8	9	6
Nota 6	4	1	14	17	2

Fonte: Autoria própria

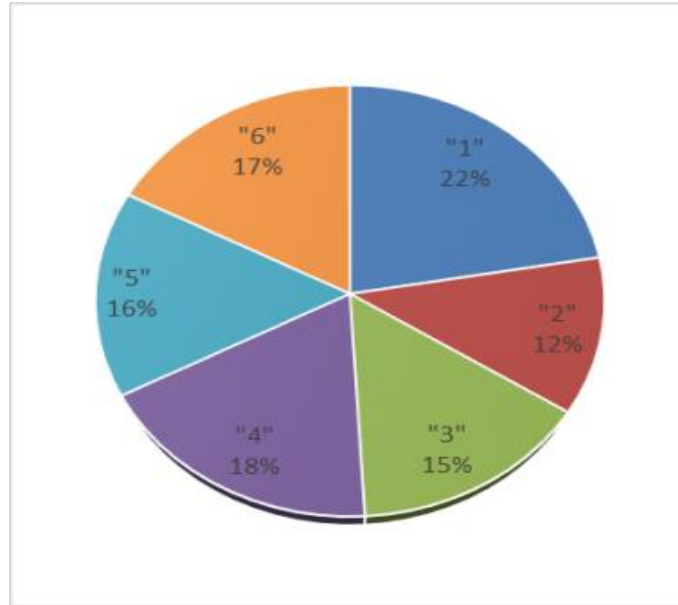


Gráfico 5: Percentual em "Conhecimento de mercado"
Fonte: Autoria própria

A afirmativa D1 - A relação com os meus pacientes após o tratamento é contínua, por meio de telefonemas, envio de e-mails ou pela disponibilização de formulários online; foi a menos pontuada pelos dentistas.

Dentro do item menos marcado, conhecimento de mercado, esta afirmativa foi a que mais demonstrou uma dificuldade do profissional colocar em prática. Dentro de uma acirrada concorrência mercadológica, a relação com o cliente não deve terminar quando o tratamento dentário se encerra. Na visão empreendedora, o relacionamento se estabelece na consulta inicial e não finaliza nunca. Ou seja, o paciente deve ser contatado de tempos em tempos para saber se está bem, se está satisfeito com o serviço prestado e até mesmo para ser lembrado da nova possível consulta de rotina.

As preocupações do indivíduo empreendedor são constantes: o sentimento ou a primeira impressão da pessoa, o grau de satisfação com o atendimento tanto do profissional quanto do funcionário, se o ambiente de trabalho atendeu às expectativas ou até mesmo se tem críticas a fazer, por exemplo. Esta inquietação faz parte do profissional que deseja melhorar cada vez mais o seu negócio, que não tem medo de arriscar e que procura sempre inovar na prestação dos seus serviços.

A afirmativa D2 - Procuo conhecer os meus concorrentes na região que atuo identificando as suas fraquezas e os seus pontos fortes, além de investigar as necessidades do mercado; foi a segunda menos marcada.

Pode parecer uma medida desnecessária, mas na verdade se mostra muito eficiente na condução do negócio. Faz-se necessário um olhar atento do dentista empreendedor para perceber os pontos fracos que o concorrente apresenta e desta forma, trabalhar em cima para oferecer ao cliente o que o outro não apresenta no relacionamento com o seu paciente. Assim também é a percepção para as suas virtudes. Por que não usar o que a outra pessoa que oferece concorrência tem de melhor e usar como estímulo para o CD se aperfeiçoar também e usar a favor no seu consultório? Isso tudo faz parte do crescimento profissional. As transformações diárias no campo odontológico não são muito diferentes do que acontece em outras áreas de atuação, por isso é primordial investigar sempre as necessidades do mercado. A cada época o paciente deseja uma coisa diferente para o seu tratamento e o sujeito empreendedor deve estar atento a essas vontades e inovar os seus serviços com mudanças que trazem satisfação e fidelização dos clientes.

3.1.2.2 Dimensão Empreendedorismo

Esta outra dimensão do questionário (Quadro 12) foi a que obteve a segunda maior pontuação entre os filiados da ABO; 71,1%. Isto significa que a maior parte das respostas concordou com as afirmativas das questões e houve uma variação de notas entre 6 (37%), 5 (21%) e 4 (18%). Esta porcentagem acima de 70% sugere que os entrevistados praticam ou estão em concordância com as sentenças. A dimensão que envolve o EMPREENDEDORISMO não está dividida em subáreas como a área do PLANEJAMENTO e compreende afirmativas em maior número, já que se referem ao tema da pesquisa.

Quadro 12
Resultados na subárea “Empreendedorismo”

Área	Empreendedorismo									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Afirmativas										
Nota 1	5	3	0	2	2	0	2	7	3	0
Nota 2	4	1	2	2	1	2	2	5	0	0
Nota 3	15	9	7	7	4	3	9	6	2	0
Nota 4	5	13	8	9	12	8	13	13	0	0
Nota 5	6	9	10	12	13	14	8	8	8	4
Nota 6	9	9	17	13	12	17	10	5	31	40

Fonte: Autoria própria

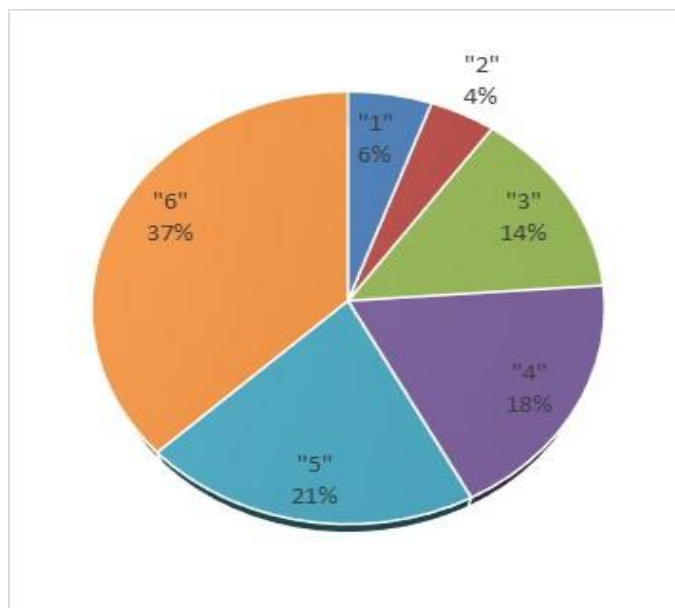


Gráfico 6: Percentual em "Empreendedorismo"
Fonte: Autoria própria

A afirmativa E1 - Estabeleço metas e objetivos de forma clara e específica, foi a menos pontuada pelos dentistas.

Apesar de ter respostas que foram muito marcadas, esta questão em específico foi a que menos teve concordância por parte dos profissionais, demonstrando um ponto a ser atacado pela ABO. O indivíduo empreendedor demonstra no seu comportamento o estabelecimento de metas que deseja alcançar e procura seguir os seus objetivos de forma clara e específica para não perder tempo e nem dinheiro no meio da sua trajetória. A pessoa com esse perfil agrega outras características que justificam esta atitude, já mencionada por vários autores, como a criatividade, a inovação, a liderança, a tendência de correr riscos, a flexibilidade nas decisões, a iniciativa, entre outras.

A afirmativa E8 - Procuo agir para desenvolver uma rede de contatos, foi a segunda menos marcada pelos profissionais.

Pode ser que o odontólogo não tenha se atentado para todas as mudanças que deve se dispor para agregar melhorias na sua prestação de serviços em um mercado altamente competitivo. Com um pouco mais de atenção, o dentista vai perceber que mesmo não possuindo determinadas qualidades, algumas delas podem ser trabalhadas e incorporadas na sua ação diária, favorecendo o seu comportamento empreendedor. Quando são determinados, comunicativos, dinâmicos e dedicados, conseguem ser bem relacionados e mantêm uma rede de contatos satisfatória, o *networking*.

Essa transformação de atitude faz parte também das estratégias de marketing. Por isso, mais uma vez, reforçando o que já foi citado no trabalho, a introdução de novas disciplinas no currículo do curso de Odontologia se faz necessária, já que há muito tempo se encontra defasado apenas com matérias técnicas e de cunho científico.

É interessante ter um olhar crítico para todas as afirmativas menos pontuadas pelos CD ao longo do questionário estruturado. A partir disso, elas devem ser analisadas com atenção e para elas deve ser pensada uma proposta no sentido de uma transformação, uma forma de ser um estímulo para uma mudança de atitude na direção do empreendedorismo para alavancar o movimento do consultório.

3.2 A Interpretação

Após a análise dos resultados, percebe-se que o grupo de dentistas filiados a ABO regional Itajubá/MG não atingiu a meta considerada satisfatória que é de 70%, na maioria das subáreas apresentadas no questionário. Partindo deste princípio, é possível dizer que uma formação deficiente no curso de Odontologia, dos conceitos preconizados pelo empreendedorismo, gestão de custos e de pessoal, assim como noções de Marketing e Administração geram um baixo grau de conhecimento, o que se reflete nas respostas.

Em relação à dimensão PLANEJAMENTO, os profissionais participantes da pesquisa apresentaram uma média satisfatória no quesito “identificação do público-alvo”, ao atingir 79%. No entanto, o mesmo não aconteceu com as outras subáreas. Na “gestão de custos” foi de apenas 64,7%; na de “marketing, *facebook* e *networking*” foi 60,4% e na de “conhecimento de mercado” foi de 48,9%.

Para o autor Chiavenato (1999), o planejamento estratégico é um processo de aprender a se adequar a um ambiente com mudanças e muito competitivo. O início do planejamento acontece com o diagnóstico estratégico, fazendo-se uma avaliação e o acompanhamento do ambiente conhecendo o consultório e o mercado de atuação. Biasi (2014) reforça a ideia que o planejamento é indispensável para administrar um consultório e auxilia na tomada de decisão.

Em relação à dimensão EMPREENDEDORISMO, os dentistas filiados da ABO regional Itajubá/MG obtiveram também uma pontuação acima de 70%. Nesta, a porcentagem foi de 71,1%. Este é um quesito importante na pesquisa, pois além de ser a maior área com afirmativas para responder, é também o tema que envolve a dissertação com alguns aspectos estudados, como as características empreendedoras e o perfil empreendedor.

Este tema foi amplamente discutido ao longo da abordagem teórica, por meio de Cantillon (1755), Schumpeter (1985), Dolabela (2008), Dornelas (2015), Filion (2000), além de outros autores que enriqueceram o corpo da dissertação. O empreendedorismo não é um tema novo, mas que vem sendo amplamente debatido, principalmente nos cursos de Administração. Da década de 1990 para cá, notou-se sua importância para ser introduzido na educação básica, nos cursos técnicos e em outras áreas das instituições superiores.

Essa interpretação de resultados com uma porcentagem mais baixa do que era esperado, acima de 70%, considera-se um aproveitamento geral satisfatório, sempre superior a 70%, de acordo com Molina (2015) ao final da pesquisa, demonstra a necessidade de sugerir ações a ABO regional Itajubá/MG, na pessoa da presidente, principalmente para a dimensão do PLANEJAMENTO e suas áreas mais prejudicadas. Esse é um passo importante para os dentistas que participaram do trabalho respondendo o questionário e que têm a chance de compartilhar os resultados, além de obter um retorno da associação que fez parceria com a pesquisadora e desse modo, ampliem seus conhecimentos.

Diante da constatação de deficiências relativas nas dimensões, assim como nas demais áreas, a ABO regional Itajubá/MG tem o desafio de buscar novas formas de promover cursos de treinamento ou outras ações pertinentes que visam gerar expectativas positivas nos seus associados, para melhorar seu perfil como empreendedor no consultório odontológico e alavancar rumo ao sucesso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual cenário do mercado odontológico encontra-se saturado pelo aumento do número de dentistas que se formam todo ano. As novas demandas dos pacientes exigem um profissional com um perfil diferenciado, capaz de gerenciar o seu consultório como uma empresa e, assim, obter o sucesso. A dissertação teve como objetivo inicial identificar o perfil empreendedor dos cirurgiões-dentistas vinculados à Associação Brasileira de Odontologia - ABO regional de Itajubá/MG.

Para alcançar este objetivo, foi necessário realizar as seguintes ações: revisão bibliográfica e estudos teóricos sobre o empreendedorismo, as características empreendedoras, o perfil empreendedor e a formação do profissional; levantamento de dados acerca da ABO regional de Itajubá/MG, bem como a coleta de informações sobre os profissionais filiados a ela; elaboração e aplicação de um questionário estruturado e organizado aos associados, buscando elementos para a elaboração do perfil empreendedor do grupo; tratamento dos dados da pesquisa, análise e interpretação dos mesmos com a utilização de quadros e gráficos para facilitar o entendimento das respostas marcadas pelos profissionais.

Após a análise dos resultados, houve uma surpresa quanto à pontuação acima de 70% em apenas duas, das cinco áreas estudadas, como a “identificação do público-alvo” com 79% e o “empreendedorismo” com 71,1%. As demais áreas como a “gestão de custos”; “marketing, *facebook* e *networking*” e “conhecimento de mercado” ficaram abaixo da média. Isto se relaciona ao fato de que as matrizes curriculares dos cursos de Odontologia não tenham se adaptado às mudanças da nova realidade de trabalho no campo odontológico. No entanto, isso não justifica que os profissionais formados há mais tempo ainda não tenham se atualizado com profundidade nos temas pertinentes ao empreendedorismo, marketing, gestão de custos e de pessoas, o que mudaria a porcentagem das respostas do questionário. Disto, pode-se empreender que os dentistas têm buscado aprimoramento em cursos apenas nos campos técnico-científicos, como a Ortodontia, a Prótese, a Endodontia e a Implantodontia, entre outros.

A pesquisa, inicialmente, fez um estudo das grades curriculares das instituições localizadas na região do sul de Minas Gerais para verificar a presença ou não de disciplinas sobre o empreendedorismo, marketing, noções de administração, gestão de custos e pessoas e, com isso, fez-se uma avaliação preliminar do perfil do estudante do curso de Odontologia.

O instrumento para coleta de dados, o questionário, elaborou questões sobre duas grandes dimensões: o PLANEJAMENTO (envolvendo a “identificação do público-alvo”; a “gestão de custos”; o “marketing, *facebook* e *networking*” e o “conhecimento de mercado”) e o EMPREENDEDORISMO no consultório odontológico. Apesar de alguns dentistas terem se formado em cursos com matrizes curriculares tradicionais, o destaque seria como o pensamento e as atitudes desses profissionais não se atualizou com o tempo, assim como as estruturas dos cursos, que continuam defasadas em relação à realidade mercadológica. Este pensamento vem de encontro com a percentagem baixa das respostas quando o assunto envolveu ideias inovadoras na área do empreendedorismo.

Diante dos resultados, é primordial incentivar as atitudes empreendedoras dos dentistas que participaram da pesquisa e ressaltar a importância do comportamento empreendedor como uma ferramenta para melhorar os lucros no seu negócio. O trabalho do CD não é fácil, pois exige atualização permanente, dedicação do profissional e custos não muito baixos para a administração do consultório. Portanto, faz-se necessário inserir novos conceitos na área do empreendedorismo e lapidar características no indivíduo para que promovam mudanças significativas no ambiente de trabalho e se sintam mais valorizados.

O cenário da pesquisa desta dissertação mostrou claramente que o elemento de destaque foi a deficiência dos associados da ABO regional Itajubá/MG com relação aos conceitos do empreendedorismo e, principalmente, no que se refere ao planejamento do consultório, envolvendo áreas fundamentais como o público; as finanças; a comunicação e o mercado. Diante da constatação de deficiências relativas em algumas áreas estudadas, a ABO regional Itajubá/MG é desafiada a buscar novas formas de promover cursos de treinamento e outras ações pertinentes, visando gerar expectativas positivas nos seus associados para melhorar seu perfil empreendedor, no ambiente de trabalho.

Proposta do Curso de Capacitação para os dentistas da ABO regional Itajubá/MG

Planejamento e Empreendedorismo na Odontologia Conteúdo Programático
I. PLANEJAMENTO
A. Identificação do público-alvo
<ul style="list-style-type: none"> • Perfil do público-consumidor • Estratégias de ação e de divulgação • Necessidades de cada tipo de paciente • Atitudes diferenciais no ambiente de trabalho • Cuidado com os serviços prestados no pré e pós-tratamento
B. Gestão de custos
<ul style="list-style-type: none"> • Ser autônomo ou não • A cobrança pelos honorários • O uso das planilhas financeiras • A importância do planejamento financeiro • A contabilidade e outros impostos do consultório
C. Marketing, <i>facebook</i> e <i>networking</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Identidade visual • Meios de divulgação do serviço • As novas formas de agendamento • Lembretes de consulta • A visualização do cartão digital
D. Conhecimento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Relação contínua com o paciente • Conhecendo a concorrência • Práticas inovadoras nos produtos ou serviços • Atitudes empreendedoras • Pesquisas no nicho de atuação

II. EMPREENDEDORISMO

- Metas e objetivos
- Viabilidade do negócio
- Tomada de decisão estratégica
- Evitando o desperdício de tempo e recurso
- Liderança na equipe de trabalho
- Treinamento dos funcionários
- Desenvolvimento de uma rede de contatos
- A importância das parcerias
- As relações comerciais

Fonte: Autoria própria

Esta pesquisa possibilitou uma visão do consultório odontológico como uma empresa, diferente do ponto de vista quando finalizei o curso de graduação em Odontologia e, até mesmo, de algum tempo atrás quando atuava como dentista no consultório. A inserção de novos assuntos, como o do empreendedorismo e outros como a gestão, para a área da saúde, proporcionou uma amplitude da visão de negócio com relação à profissão. São conceitos pertinentes que fazem todo o sentido na atual conjuntura, na qual os CD precisam se sobressair com uma concorrência acirrada no mercado odontológico.

A condução de uma pesquisa de Mestrado Profissional proporcionou contribuições a todos os envolvidos no processo de construção da dissertação. Em termos pessoais, esse estudo agregou conhecimento e uma visão mais ampla da profissão.

Para a Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), cuja predominância é de cursos da área de ciências exatas, a contribuição está na possibilidade de acrescentar ideias e reflexões em outras esferas, mostrando que a aprendizagem é contínua e que temas diferenciados, quando estudados, somam-se a resultados alcançados.

Considerando os resultados aqui apresentados e finalizando, pode-se verificar que este trabalho apresenta algumas limitações em relação ao objeto estudado. No entanto, outras possibilidades de estudo se despontam para a área odontológica. Sugere-se, para pesquisas futuras, uma extensão de estudos relacionados ao perfil empreendedor dos associados da ABO regional Itajubá/MG para outras associações em outras regiões e/ou estados do Brasil.

REFERÊNCIAS

- ABCD – São Paulo, 2015. Disponível em: www.abcdbrasil.org.br e www.saudebucal2014.com.br Acesso em: 26 de junho de 2015.
- ABO – São Paulo, 2015. Disponível em: www.abo.org.br Acesso em: 25 de novembro de 2016.
- ABO. **Estatuto da Associação Brasileira de Odontologia Regional de Itajubá**, Itajubá, 29 de setembro de 2004.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- ANTONIALLI, L. M. et al. Planejamento e controle financeiro dos serviços prestados por profissionais liberais: o caso dos dentistas da região sul de Minas Gerais. In: **Seminários em Administração** (XIII SEMEAD), São Paulo, setembro, 2010.
- ARCIER, N. M. et al. A importância do marketing odontológico para enfrentar um mercado competitivo. **Revista Odontológica de Araçatuba**, v.29, n.1, p. 13-19, jan/jun, 2008.
- BARON, R.A., SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007.
- BAÚ, E. C. **O empreendedorismo e os pequenos negócios como alternativa de desenvolvimento sustentável para Roraima**. Dissertação de Mestrado Profissional. Faculdade de Ciências Econômicas, UFRGS, 2011.
- BAUR, G. **O perfil empreendedor dos alunos do curso de graduação em Odontologia da UFSC**. Trabalho de conclusão de curso (graduação em Odontologia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.
- BAUR, G. et al. Perfil empreendedor dos estudantes de Odontologia da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista da ABENO**, v 16, n. 2, p. 77-82, 2016.
- BIASI, J. **Planejamento estratégico na Odontologia**. Monografia (graduação em Odontologia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. (CNE. Resolução CNE/CES - Conselho Nacional de Educação e a Câmara de Educação Superior). **Curso de graduação em Odontologia**: proposta de diretrizes curriculares. Diário Oficial da União, Brasília, 4 de março de 2002. Seção 1, p. 10. Disponível em: www.mec.gov.br/cne/arquivos. Acesso em: 02 de junho de 2015.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 1101, de 12 de junho de 2012**. Estabelece os parâmetros de cobertura assistencial no âmbito do SUS. Disponível em: www.saude.gov.br. Acesso em: 26 de junho de 2015.

CANTILLON, R. Essai sur la nature du commerce en général. Londres: Chez Fletcher Gyles dans Holborn, 1755. Reeditado e traduzido por The Royal Economic Society by Frank Cass and Company Ltd. London. 1959.

CFO – Brasília, 2016. Disponível em: www.cfo.org.br Acesso em: 16 de março de 2017.

CHAVES JUNIOR, C. A. M.; CAVALCANTI, M. C. S. BARBOSA, J.D. Comportamento empreendedor dos dirigentes de clínicas médicas de Maceió. In: RAHIS. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, Belo Horizonte, vol. 11, n. 3, p. 229-246, UFMG, 2014.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CIEE – São Paulo, 2007. Disponível em: www.ciee.org.br Acesso em: 30 de outubro de 2016.

COLGATE – **Colgate Profissional do Brasil**. São Paulo, 2015. Disponível em: www.colgateprofissional.com.br Acesso em: 14 de julho de 2015.

COUTINHO, A. B. **Desafios frente à modificação do mercado de trabalho em Odontologia no Brasil: um aprendizado multidisciplinar**. Monografia de Especialização (Especialização em Ortodontia). Instituto de Ciências da Saúde – FUNORTE/ SOEBRÁS – núcleo Campinas, Campinas, 2012.

CROMG – Belo Horizonte, 2015. Disponível em: www.cromg.org.br Acesso em: 23 de junho de 2015.

CRUZ, G. T. **Educação Empreendedora: uma análise do comportamento empreendedor e do desempenho individual de microempresários no contexto brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face), Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

CRUZ JR, J. B. et al. Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e prática. **Revista de Ciências da Administração**, v.8, n.15, jan/jun, 2006.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

_____ ; FILION, L. J. Fazendo revolução no Brasil: a introdução da pedagogia empreendedora nos estágios iniciais da educação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.3, n.2, 2013.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Empreende/ LTC, 2015.

FILION, L. J. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. Texto publicado em: **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte** /Instituto Euvaldo Lodi. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2000.

_____. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE Light**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 2-7, jul/set, 2000. Acesso em: 15 de julho de 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a13>

FREITAS, A. C., MANHÃES, V. R. **Análise do Perfil do Empreendedor no Município de Campos dos Goytacazes**. Trabalho de conclusão de curso (pós-graduação Lato Sensu em Gestão, Design e Marketing). Instituto Federal Fluminense, Campus Campos-Centro, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOMES, A. N.; MINCIOTTI, S. A. Necessidade e vantagens do ensino de marketing nos cursos de Odontologia. **Anais do V Workshop de Pós-graduação e Pesquisa**, São Paulo, 2010. Disponível em www.centropaulasouza.sp.gov.br Acesso em: 26 de junho de 2015.

GRANJA, G. L. et al. Perfil dos estudantes de graduação em Odontologia: motivações e expectativas da profissão. **Revista da ABENO**, v. 16, n.4, p. 107-113, 2016.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005, cap.6 e 7.

HENRIQUE, D. C.; CUNHA, S. K. Práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, 2008, p. 112-136.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IBGE. **Estimativas de população para municípios brasileiros, ano 2014**. Diário Oficial da União de 28 de agosto de 2014. Disponível em: [www.ibge.gov.br/Estimativa da População 2014](http://www.ibge.gov.br/Estimativa%20da%20Popula%C3%A7%C3%A3o%202014). Acesso em: 26 de junho de 2015.

IDECC – Fortaleza, 2014. Acesso em: 21 de abril de 2017. Disponível em: cidnacarvalho.blogspot.com.br/2014/02/empreendedorismo-mapa-conceitual.html

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

JUNQUEIRA, C. H. Z. **Proposta de modelo de planejamento estratégico para serviços profissionais: um estudo de caso em serviços odontológicos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, SP, 2006.

LEMO, A. C. F. V. et al. O planejamento estratégico como ferramenta competitiva. **Anais do VII SEMEAD** (Seminários em Administração - Política dos negócios e economia de empresas), São Paulo, 2004.

LIMA, A. L. **Os riscos do empreendedorismo:** a proposta de educação e formação empreendedora. Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

LUCIETTO, D. A.; AMÂNCIO FILHO, A.; OLIVEIRA, S. P. Revisão e discussão sobre indicadores para a previsão de demanda por cirurgiões-dentistas no Brasil. **Rev. Fac. Odontol.** Porto Alegre, Porto Alegre, v. 49, n. 3, p. 28-35, set./dez., 2008.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1999.

MATIAS, M. A. **Relação entre características empreendedoras e múltiplas inteligências:** um estudo com contadores de Minas Gerais. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MATOS, A. R. et al. **PET gestão e empreendedorismo:** um olhar sobre o mercado de trabalho odontológico. XIX Encontro nacional de grupos PET, Santa Maria, 2014.

MATSUBARA, S. M. **Diretrizes estratégicas para uma clínica odontológica.** Monografia (graduação em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, SP, 2009.

MOLINA, C. E. C. **Desenvolvimento de um instrumento multidimensional para avaliação de práticas de ensino no processo de aprendizagem.** Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica na área de Gestão e Otimização). Faculdade de Engenharia da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, UNESP, Guaratinguetá, 2015.

MOREIRA, M. A. **Metodologias de Pesquisa em Ensino.** Porto Alegre: Editorial, 2011.

MOREIRA, P. G. et al. **Empreendedorismo:** a importância do perfil empreendedor no exercício da Odontologia. Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde (Unincor), v. 6, n. 2, Belo Horizonte, 2016.

MOREIRA, R. C.; TEIXEIRA, E. A. Educação, trabalho e empreendedorismo: novas realidades no mercado de trabalho brasileiro. **Revista de Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 3, n. 3, mar. 2014, p. 156-169.

MORITA, M. C. et al. **Implantação das diretrizes curriculares nacionais em Odontologia. Maringá:** Dental Press - ABENO, OPAS, OMS, 2007. Disponível em: www.abeno.org.br Acesso em: 31 de março de 2015.

MUNIZ, C. N. S. **Atitude empreendedora e suas dimensões:** um estudo em micro e pequenas empresas. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face), Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

OLIVEIRA, L. A. **Uso de Contabilidade e Finanças pelos cirurgiões-dentistas na gestão da atividade profissional:** um estudo exploratório. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica). Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, São Paulo, 2005.

PRICE, C. T. **Implementação do planejamento estratégico: estudo de caso consultório odontológico.** Monografia (pós-graduação em administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2009.

RIBAS, M. A.; SIQUEIRA, E. S; BINOTTO, E. **O desafio da gestão para profissionais da Odontologia.** In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010, São Carlos. Enegep, 2010. São Carlos: Ebepro, 2010.

RIBEIRO, A. I. Empreendedorismo na Odontologia. In: SANTA CATARINA (Estado) Conselho Regional de Odontologia de Santa Catarina (CROSC) **Fundamentos clínicos e burocráticos em Odontologia.** Florianópolis, 2014. Disponível em: www.cro.org.br/sc Acesso em: 31 de março de 2015.

ROCHA, E. L. C.; FREITAS, A. A. F. Avaliação do ensino de empreendedorismo entre estudantes universitários por meio do perfil empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, art. 5, jul/ago, 2014.

ROSSI, R.; MARCHINI, L. **Marketing voltado para Odontologia: Revisão de Literatura.** In: XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VII Encontro Latino Americano de Pós-graduação, São Paulo, 2007. Acesso em: 01 de maio de 2017. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/saude/inic/INICG00480_01O.pdf

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa.** 5ª edição. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, P. C. F. Uma escala para identificar potencial empreendedor. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico.** Tradução de Maria Sílvia Possas. 2ª edição. São Paulo: Nova Cultural, 1985. (Coleção Os Economistas). Capítulo 2.

SEBRAE – São Paulo, 2015. Disponível em: www.sebrae.com.br Acesso em: 29 de novembro de 2015.

SILVA, H. P. *et al.* A identificação das características do perfil empreendedor dos discentes do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior a partir de sua auto avaliação. In: **ADM - Congresso Internacional de Administração**, Natal, setembro, 2016. Disponível em: www.admpg.com.br/2016/down.php?id=2253&q=1 Acesso em: 22 de novembro de 2017.

STOCKMANN, J. I. **Pedagogia Empreendedora.** Guarapuava: Unicentro, 2014.

TARTERO, C. F. **Análise do perfil do recém-formado em Odontologia diante ao mercado de trabalho atual.** Trabalho de conclusão de curso (graduação em Odontologia). Faculdade São Lucas, Porto Velho, 2015.

TEIXEIRA, F. F. R. A. **A Influência do Sistema de Redes de Relações Sociais no Exercício de Empreender em Serviços Odontológicos**. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Administração e Ciências Econômicas – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2009.

UNIFAL – Alfenas, 2015. Disponível em: www.unifal-mg.edu.br/graduacao/cursos. Acesso em: 27 de outubro de 2016.

UOL ECONOMIA. **Pesquisa mostra que taxa de empreendedorismo no Brasil é a maior em 14 anos**. 2016. Acesso em: 01 de junho de 2017.

Disponível em: <https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2016/02/22>.

VERGA, E.; SILVA, L. F. S. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014. Disponível em www.regepe.org.br Acesso em: 28 de março de 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13ª edição. São Paulo: Atlas. 2011.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Matriz Curricular de um curso de Odontologia (Universidade 1)

NÚCLEOS	DISCIPLINAS
Núcleo básico	Anatomia Humana e Dental; Escultura de Dentes; Bioquímica; Genética; Embriologia; Fisiologia; Biologia Celular; Histologia Geral e Bucal; Farmacologia Básica; Microbiologia; Parasitologia e Patologia Geral.
Núcleo teórico-prático:	Ergonomia e Biossegurança; Dentística; Materiais Dentários; Radiologia; Anestesiologia; Semiologia; Farmacoterapêutica; Periodontia; Oclusão; Endodontia; Próteses Fixa, Parcial, Removível e Total; Cirurgia e Implantodontia.
Núcleo preventivo-curativo:	Saúde Coletiva; Emergências Médicas em Odontologia; Odontologia Preventiva e Restauradora; Clínicas de Cirurgias, Estomatologia, Endodontia, Periodontia e Prótese Fixa Unitária; Clínicas Integradas; Odontopediatria e Programa de Atenção à Comunidade.
Núcleo de pesquisa-extensão:	Metodologia da Pesquisa; Bioestatística; Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e Atividades Formativas.
Núcleo ético-social:	Antropologia; Ciência e Sociedade; Psicologia; Saúde Coletiva e Legislação e Exercício Profissional.

Fonte: Autoria própria

APÊNDICE B

Matriz Curricular de um curso de Odontologia (Universidade 2)

NÚCLEOS	DISCIPLINAS												
Núcleo básico;	Citologia; Anatomia I (Órgãos e Sistemas); Histologia e Embriologia; Bioquímica; Patologia Geral; Anatomia Dental e Escultura; Anatomia III (Cabeça e Pescoço); Microbiologia e Imunologia Geral; Fisiologia Humana e Patologia Geral.												
Núcleo teórico-prático (preventivo-curativo):	Estágio Supervisionado I; Diagnóstico Oral I; Odontologia Pré-clínica I; Farmacologia; Diagnóstico Oral II; Odontologia Pré-clínica II; Promoção de Saúde I; Clínica Integrada I; Diagnóstico Oral III; Promoção de Saúde II; Clínica Integrada II; Clínica Infantil I; Clínica Integrada III; Clínica Infantil II; Clínica Integrada IV; Clínica Infantil III e Estágio Supervisionado II.												
Núcleo de pesquisa-extensão:	Metodologia da Pesquisa; Atividades Vocacionais I; Administração de Serviços Odontológicos (ver quadro abaixo) ; Atividades Vocacionais II e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).												
Núcleo ético-social:	Sociologia e Antropologia; Psicologia Geral e Social e Odontologia Legal.												
Descrição da disciplina: Administração de Serviços Odontológicos													
Disciplina:	Administração de Serviços Odontológicos												
Ementa	Orientação profissional na administração dos serviços odontológicos por meio de contextualização da profissão e gestão dos serviços em saúde privada, mercado de trabalho em Odontologia; noções de gerenciamento do consultório particular; planejamento administrativo; estratégias de marketing; evidência científica aplicada à saúde e os sistemas de informação.												
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Conduzir o aluno a compreender o contexto da profissão, suas obrigações e direitos por meio da transmissão dos princípios básicos de Gestão em Saúde na prática privada; - Valorizar o relacionamento dentista-paciente-auxiliares da saúde; - Desenvolvimento da Ética Profissional; - Estimular o aluno a manter reconhecido padrão de ética profissional e conduta e aplicá-lo em todos os aspectos da vida profissional; - Estimular o aluno a começar, desde cedo, a vida profissional com um consultório privado bem organizado, dentro dos parâmetros administrativos, evitando assim erros, prejuízos, processos, etc. 												
Conteúdo	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; width: 10%;">1</td> <td style="width: 35%;">Introdução à Administração</td> <td>Planejamento Organização Empresarial Metas e Objetivos Forças e Fraquezas Plano de Negócios</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Análise Estratégica</td> <td>Pessoa Física X Pessoa Jurídica Sociedade Contratos de Trabalho</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Administração Financeira</td> <td>A importância do Fluxo de Caixa Noções de contabilidade e custo Gastos Honorários Investimentos Custo fixo, custo variável Investimentos Custo fixo, custo variável Fluxo e controle de caixa Os impostos devidos pelo cirurgião-dentista Despesas do Consultório X Despesas Pessoais Negociação com os Fornecedores</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Sistemas de Informação</td> <td>A importância da utilização da tecnologia da informação Suporte para a tomada de decisão Análise dos resultados obtidos</td> </tr> </table>	1	Introdução à Administração	Planejamento Organização Empresarial Metas e Objetivos Forças e Fraquezas Plano de Negócios	2	Análise Estratégica	Pessoa Física X Pessoa Jurídica Sociedade Contratos de Trabalho	3	Administração Financeira	A importância do Fluxo de Caixa Noções de contabilidade e custo Gastos Honorários Investimentos Custo fixo, custo variável Investimentos Custo fixo, custo variável Fluxo e controle de caixa Os impostos devidos pelo cirurgião-dentista Despesas do Consultório X Despesas Pessoais Negociação com os Fornecedores	4	Sistemas de Informação	A importância da utilização da tecnologia da informação Suporte para a tomada de decisão Análise dos resultados obtidos
1	Introdução à Administração	Planejamento Organização Empresarial Metas e Objetivos Forças e Fraquezas Plano de Negócios											
2	Análise Estratégica	Pessoa Física X Pessoa Jurídica Sociedade Contratos de Trabalho											
3	Administração Financeira	A importância do Fluxo de Caixa Noções de contabilidade e custo Gastos Honorários Investimentos Custo fixo, custo variável Investimentos Custo fixo, custo variável Fluxo e controle de caixa Os impostos devidos pelo cirurgião-dentista Despesas do Consultório X Despesas Pessoais Negociação com os Fornecedores											
4	Sistemas de Informação	A importância da utilização da tecnologia da informação Suporte para a tomada de decisão Análise dos resultados obtidos											

		Vantagens da utilização da tecnologia no consultório odontológico
	5 A Busca pela Qualidade	Qualidade no atendimento Postura e uniforme da secretária Qualidade na prestação dos serviços Identificação das expectativas do cliente Satisfação X Insatisfação com a prestação dos serviços
	6 Inovação em Serviços Odontológicos	Inovação em serviços odontológicos
	7 Economia	Mudanças econômicas 8.2 - Aumento de preços 8.3 - A importância das reservas financeiras 8.4 - Fatores econômicos que influenciam na tomada de decisão
	8 Montagem de um Consultório Odontológico	Os cinco "S" – <i>Housekeeping</i> Qualidade 5s Ciclo PDCA - Planejar, executar, verificar e atuar corretivamente Localização, tamanho, ambiente; áreas: atendimento, apoio e expurgo Instalação dos equipamentos A Vigilância Sanitária e o Consultório Odontológico Programa de gerenciamento de resíduos sólidos em saúde

Fonte: Autoria própria

APÊNDICE C

Dados obtidos pelo questionário de acordo com as respectivas dimensões.

	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	C5	D1	D2	D3	D4	D5	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
R1	6	5	6	6	6	4	6	3	2	3	6	5	3	3	1	5	4	4	5	3	3	5	6	5	4	5	6	4	3	6	
R2	5	1	5	6	6	1	6	5	5	6	6	3	6	1	1	1	1	6	6	1	1	6	6	1	5	5	2	1	1	6	
R3	6	6	6	4	6	6	6	1	6	6	4	6	6	6	4	1	4	6	6	4	3	3	6	1	1	6	3	1	6	6	
R4	4	4	4	6	6	1	1	6	5	6	6	6	5	1	1	2	1	5	5	3	3	3	2	2	5	5	3	2	6	6	
R5	6	1	3	3	6	6	6	1	1	1	3	3	5	1	1	1	2	2	3	2	2	4	3	2	2	5	2	2	5	6	
R6	5	6	4	6	6	5	5	4	2	6	6	5	5	2	4	5	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	
R7	5	4	4	5	6	1	6	6	6	6	1	1	6	1	1	6	1	6	6	1	3	5	6	6	1	6	6	1	6	6	
R8	3	2	3	5	5	4	6	1	5	5	4	1	6	5	2	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	5	3	4	5	6	
R9	6	6	6	6	6	6	1	5	4	6	6	6	6	2	2	3	6	6	6	6	6	4	4	4	4	6	4	5	3	6	
R10	6	5	5	5	6	6	6	2	4	6	5	2	6	6	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	6	5	5	6	6	
R11	4	2	4	6	6	1	6	6	4	5	5	3	6	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	3	6	5	6	4	6	6	
R12	6	5	4	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	3	5	2	2	4	5	3	5	1	3	3	5	2	5	3	6	6	
R13	6	4	6	6	6	1	6	2	3	6	6	6	6	2	2	5	5	6	6	5	4	5	6	4	4	6	6	5	6	6	
R14	6	6	6	6	6	1	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	3	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	
R15	6	4	3	6	6	1	5	2	2	6	5	4	5	1	3	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	3	6	5	
R16	2	2	3	5	6	1	6	6	5	5	5	3	6	1	1	1	1	2	3	1	3	3	3	3	5	5	5	4	6	6	
R17	6	6	1	6	6	6	1	1	6	6	6	6	6	1	1	1	1	6	1	1	1	1	6	6	6	6	6	1	6	6	
R18	4	4	5	5	6	5	5	2	3	5	4	2	6	5	5	2	1	4	4	1	2	4	4	3	3	3	3	4	5	6	
R19	6	3	3	6	6	1	6	6	1	6	3	6	6	1	1	3	1	6	6	3	3	6	6	6	6	6	3	3	6	6	
R20	5	4	4	6	6	6	5	4	5	6	3	3	6	6	3	4	4	4	4	5	5	6	5	5	5	5	4	4	5	6	
R21	6	4	4	6	6	6	6	4	6	5	6	4	6	1	1	1	3	3	6	2	3	5	5	5	5	4	4	4	6	6	
R22	6	5	5	5	6	1	1	1	6	6	6	6	6	5	1	5	2	6	6	4	6	4	6	5	5	4	4	6	6	6	
R23	4	4	4	3	4	2	5	3	5	5	2	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	5	5	
R24	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	
R25	4	6	4	5	5	4	5	4	5	6	6	6	6	6	5	3	4	5	5	4	3	4	5	4	4	6	5	4	5	5	
R26	6	6	6	6	6	1	6	6	4	6	6	1	6	6	1	4	1	5	6	2	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	
R27	4	4	6	6	6	1	6	2	1	6	6	3	6	2	1	2	1	4	6	1	3	6	6	6	6	4	4	3	6	6	
R28	6	4	5	5	6	6	6	1	6	4	4	4	6	1	1	2	1	1	1	1	4	5	5	4	6	6	4	5	6	6	
R29	6	4	6	6	6	6	4	2	6	6	4	4	6	1	1	4	1	6	6	1	6	4	6	6	4	6	4	4	6	6	
R30	4	4	4	5	5	4	6	3	4	6	5	6	6	6	1	6	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	6	6	
R31	4	3	3	5	5	6	4	1	3	4	1	5	6	4	1	1	1	3	3	1	1	1	2	3	3	2	1	1	1	6	
R32	6	6	4	5	6	6	6	5	4	6	5	5	6	6	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	6	5	6	6	
R33	3	4	3	5	6	1	4	2	3	5	6	2	5	2	3	3	5	6	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	6	6	
R34	1	6	6	6	6	1	1	6	1	6	6	1	6	1	1	1	2	5	6	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
R35	6	3	4	6	6	2	6	2	3	6	6	4	6	1	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	6	4	4	6	6	
R36	5	4	5	4	5	2	4	4	5	6	6	6	6	5	3	2	1	2	1	1	2	2	3	4	4	3	3	4	5	6	
R37	4	4	4	5	6	6	6	1	6	6	6	5	6	2	1	1	1	4	4	2	2	3	5	5	5	5	4	2	6	6	
R38	3	1	1	6	6	1	6	1	3	5	5	2	6	1	1	1	1	5	5	1	1	4	5	6	4	4	4	2	6	6	
R39	5	5	5	6	6	5	6	6	6	5	3	4	6	6	3	6	1	4	1	1	1	3	5	5	3	3	5	6	6	6	
R40	5	5	5	6	5	6	4	6	5	6	6	6	6	6	1	3	5	6	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	6	6	
R41	4	4	6	6	6	1	6	2	1	6	6	3	6	2	1	2	1	4	6	1	3	6	6	6	6	4	4	3	6	6	
R42	6	2	6	1	6	1	6	6	1	6	6	3	5	3	1	1	1	2	2	1	4	4	4	3	3	4	1	1	1	6	
R43	6	6	6	6	6	2	6	2	1	6	6	3	6	2	1	3	3	3	6	3	6	5	6	6	6	6	4	2	6	6	
R44	5	4	5	5	5	3	6	2	4	5	5	3	6	5	5	3	4	4	4	2	3	3	5	3	4	5	3	3	5	5	

Fonte: Autoria própria

ANEXO A

Carta de apresentação da presidente da ABO regional Itajubá/MG para a pesquisadora levar nos consultórios dos dentistas associados da referida instituição.



DECLARAÇÃO

Declaro para fim de pesquisa que ALESSANDRA DE OLIVEIRA QUEIROZ, Cirurgiã Dentista, portadora do RG M5173953 – SSP/MG e CPF 80021603634 está desenvolvendo com o apoio desta instituição o projeto de pesquisa no Mestrado Profissional de Administração da UNIFEI; “O exercício de empreender nos consultórios odontológicos”. Uma contribuição para os profissionais associados da ABO regional de Itajubá – MG.

A Associação se pré-dispõe, como parceira do projeto, a disponibilizar local físico adequado para a pesquisa, informações autorizadas pelos dentistas associados, contatos e assessoria da direção geral quando necessário.

O intuito da pesquisa é investigar o perfil empreendedor dos dentistas associados. Para isto, solicitamos que o prezado colega responda o questionário anexo como colaborador da instituição.

Desde já agradeço sua participação.

Itajubá, 03 outubro de 2017.

Carlla Leite Dalla Rosa Mc Fadden
Presidente