

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**BRUNO YAMADA DE SOUZA SAITO**

**ESTUDO DA APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE EM  
UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA, COMO FATOR OBTENTOR DE  
VANTAGEM COMPETITIVA**

532

**São Paulo**

**2012**

**BRUNO YAMADA DE SOUZA SAITO**

**ESTUDO DA APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE EM  
UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA, COMO FATOR OBTENTOR DE  
VANTAGEM COMPETITIVA**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Especialista em Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador: Prof.Dr. Adherbal Caminada

**São Paulo**

**2012**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos os profissionais da odontologia e a todos os estudantes que batalham por um país melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, a Deus, que nunca me desampara; aos meus pais, irmãos e família pelo suporte, à minha noiva Cinthya pela motivação e apoio, aos colegas que fizeram parte da minha trajetória e aos professores doutores do PECE que me deram condições acadêmicas para desenvolver este trabalho.

**“Grandes empresas são pequenas empresas  
que tiveram sucesso”**

**(Robert Townsend)**

## **RESUMO**

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a eficácia da aplicação de ferramentas da Qualidade Total com o objetivo de obter vantagem competitiva em clínicas e consultórios odontológicos.

A pesquisa foi motivada, principalmente, pela falta de preparo e formação do profissional da área odontológica em gerir um negócio, além de necessidades impostas pelo mercado odontológico atual, aumento da concorrência, expectativas dos pacientes atuais, responsabilidade social e a busca de maneiras para obter melhores resultados.

Grande parte dos dentistas convive com problemas na gestão de seus negócios por sua formação não lhe fornecer bagagens e ferramentas para tal.

Vindo à contramão desse problema, o mercado odontológico está cada vez mais agressivo e competitivo, fazendo com que as clínicas e consultórios convivam com a necessidade constante de se diferenciarem para obterem melhores resultados.

Dentro dessa necessidade é que foram aplicadas e analisadas tais ferramentas em uma clínica odontológica na região central da cidade de São Paulo, a fim de descobrir se são fatores geradores de vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Ferramentas da Qualidade, Vantagem Competitiva, Clínicas Odontológicas, Gestão.

## **ABSTRACT**

This research aims to analyze the effectiveness of the application of Total Quality tools in order to obtain competitive advantage in dental clinic.

The research was motivated mainly by the lack of preparation and training of the dental professional to manage a business, and needs imposed by current dental market, increased competition, expectations of current patients, social responsibility and finding ways to get better results.

Most of dentists live with problems for managing their business, because of their professional area does not provide knowledge and tools to do so.

To get things worse for this problem, the dental market is increasingly competitive and aggressive, making clinics live with the constant need to differentiate to obtain better results.

Based on these needs It was applied and analyzed such tools in a dental clinic in the central city of São Paulo, in order to discover whether they are factors that generate competitive advantage.

**Keywords:** Quality Tools, Competitive Advantage, Dental Clinics, Management.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>Figura 1 - Quebra de paradigma .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2 - Oportunidades e ameaças .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 3 - Macro e Micro ambiente.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 4 - Atuação ideal da direção.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 5 - Ciclo de Deming .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 6 - Diagrama de Ishikawa.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 7 - Diagrama de Ishikawa aplicado .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 8 - Mapa do almoxarifado após aplicação do 5S.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 9 - Processo .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 10 - Fluxograma do processo .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 11 - Composição do processo global .....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 12 - Montagem de fluxogramas.....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 13 - Manual de procedimentos de tarefas Clínica Alpha .....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 14 - Item de controle x verificação.....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 15 - Histórico fluxo de caixa Clínica Alpha (2009/2010/2011/ Agosto2012) ..</b>	<b>68</b>
<b>Figura 16 - Controle de fluxo de caixa da Clínica Alpha.....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 17 - Aplicação das ferramentas X resultado em caixa.....</b>	<b>70</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1 - Exemplo de análise quantitativa .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 2 - Divisão das possíveis causas em grupos .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabela 3 - Resultado da aplicação da ferramenta Análise SWOT na Clínica Alpha .</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 4 - Resultado da aplicação da filosofia <i>Kaizen</i> na Clínica Alpha.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 5 - Resultado da aplicação da ferramenta PDCA na Clínica Alpha .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 6 - Resultado da aplicação da ferramenta Espinha de peixe na Clínica Alpha .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 7 - Resultado da aplicação da ferramenta 5S na Clínica Alpha .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 8 - Resultado da aplicação do conceito Gestão por processos na Clínica Alpha .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 9 - Resultado da aplicação da ferramenta 5W1H na Clínica Alpha .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 10 - Resultado da aplicação da ferramenta Indicadores na Clínica Alpha ....</b>	<b>66</b>
<b>Tabela 11 - Resultado da aplicação da ferramenta <i>Brainstorming</i> na Clínica Alpha .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabela 12 - Resultado da aplicação da ferramenta <i>Benchmarking</i> na Clínica Alpha .....</b>	<b>66</b>

# SUMÁRIO

<b>1 Introdução.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Metodologia .....</b>	<b>15</b>
<b>3 Conceito de vantagem competitiva .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Características da vantagem competitiva .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1.1 Características de empresas que a buscam .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1.2 Visão de Michael Porter .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Conceito de Qualidade.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Gestão Qualidade Total .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3.1 Histórico .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3.2 Definição.....</b>	<b>20</b>
<b>3.4 Quebra de paradigmas.....</b>	<b>22</b>
<b>4 Ferramentas para análise de posicionamento .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1 Ferramenta análise SWOT ou PFOA .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1.1 Tornando forças e fraquezas mensuráveis a traçar metas .....</b>	<b>24</b>
<b>4.1.2 Aplicação e resultado na Clínica Alpha .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2 Análise do macro e microambiente da clínica.....</b>	<b>27</b>
<b>5 Ferramentas de melhoria e resolução de problemas .....</b>	<b>28</b>
<b>5.1 Kaizen .....</b>	<b>28</b>
<b>5.1.1 Preceitos do Kaizen.....</b>	<b>28</b>
<b>5.1.2 Alguns dos resultados esperados .....</b>	<b>29</b>

<b>5.1.3 Aplicação prática e resultado na Clínica Alpha .....</b>	<b>29</b>
<b>5.2 PDCA.....</b>	<b>33</b>
<b>5.2.1 Aplicação prática e resultado na Clínica Alpha .....</b>	<b>34</b>
<b>5.3 Diagrama de Ishikawa.....</b>	<b>35</b>
<b>    5.3.1 Aplicação na Clínica Alpha .....</b>	<b>36</b>
<b>6 Ferramentas de organização e padronização .....</b>	<b>39</b>
<b>6.1 Programa 5S .....</b>	<b>39</b>
<b>    6.1.1 O que esperar da ferramenta 5S.....</b>	<b>39</b>
<b>    6.1.2 Como aplicar os senso.....</b>	<b>40</b>
<b>        6.1.2.1 Seiri.....</b>	<b>40</b>
<b>        6.1.3 O programa 5S como filosofia.....</b>	<b>44</b>
<b>        6.1.4 Aplicação na Clínica Alpha.....</b>	<b>45</b>
<b>6.2 Gestão por processos.....</b>	<b>49</b>
<b>    6.2.1 Processo.....</b>	<b>50</b>
<b>    6.2.2 Visão amplificada.....</b>	<b>52</b>
<b>    6.2.3 Padronizando processos .....</b>	<b>53</b>
<b>6.3 5W1H .....</b>	<b>54</b>
<b>6.4 Brainstorming .....</b>	<b>56</b>
<b>    6.4.1 Aplicação e resultados na Clínica Alpha.....</b>	<b>57</b>
<b>        6.4.1.1 Situação analítica de causa de problemas.....</b>	<b>57</b>
<b>6.5 Benchmarking .....</b>	<b>59</b>
<b>    6.5.1 Aplicação na Clínica Alpha .....</b>	<b>59</b>

<b>7 Ferramentas para análise de resultado .....</b>	61
<b>    7.1 Indicadores .....</b>	61
<b>        7.1.1 Tipos de indicadores .....</b>	62
<b>        7.1.2 Aplicação na Clínica Alpha.....</b>	63
<b>    8.1 Resultados condensados de cada ferramenta .....</b>	64
<b>    8.2 Resultados financeiros .....</b>	67
<b>        8.2.1 Aplicação das ferramentas x resultado em caixa, .....</b>	70
<b>9 Sugestão para trabalhos futuros .....</b>	71
<b>10 Conclusão .....</b>	72
<b>Referências .....</b>	73

## 1 INTRODUÇÃO

Dia após dia, a competitividade cresce no mundo dos negócios tornando a disputa mais agressiva pela sobrevivência e ganho de mercado. Ambientes tornam-se hostis, fazendo da busca por um lugar ao sol, uma guerra declarada em que a estratégia e o preparo das tropas podem fazer toda a diferença.

Diversas pessoas possuem o desejo de abrir um negócio próprio, algumas desistem quando percebem o tamanho dessa guerra, outras simplesmente se aventuram e resolvem arriscar. Das que se arriscam, muitas morrem no primeiro ano de vida, outras sobrevivem de resultados pífios não-animadores, porém, existem também as que prosperam e colhem bons resultados.

Segundo o SEBRAE (2010), 60% das empresas que nascem, fecham as portas até o segundo ano de vida, sendo o principal motivo a falta de preparo e desconhecimento do administrador do negócio.

Já o IBGE (2010), em matéria publicada pelo portal Uol de notícias, mostra que 24% das empresas encerram suas atividade no primeiro ano de vida.

A odontologia, em São Paulo, vem crescendo ano após ano e o cenário ficará muito mais competitivo e perigoso para as clínicas e consultórios que não se prepararem para o presente e o futuro. Basta andarmos poucos metros no centro de São Paulo para encontrarmos uma diversidade assombrosa de opções, porém, isso não é privilégio somente dos grandes centros, mas também das regiões mais afastadas e periféricas da cidade.

Dentistas têm formação profissional totalmente voltada para a área da saúde; provavelmente, quando jovens tinham mais apreço por matérias como ciências, biologia ou química.

Logo, muitos se dão conta que podem estar mudando de profissão. Ao invés de restaurações em resinas compostas, contratação e administração de pessoas; no lugar de tratamentos endodônticos, análises de resultados financeiros. Assim, os

dentistas já não sentam em frente à cadeira de atendimento e sim diante de papéis, contas e computadores. Quando se dão conta de que passaram a ser administradores de um negócio, pode ser tarde demais.

O desenvolvimento deste estudo baseou-se nessa realidade, com o objetivo de apresentar a dentistas, administradores e colaboradores que atuam direta ou parcialmente na gestão e tomadas de decisão dentro do mercado odontológico na cidade de São Paulo, algumas das ferramentas e conceitos da Qualidade, a fim de verificar se a aplicação das mesmas pode ou não trazer vantagem competitiva à clínica frente à concorrência.

Para chegar-se às necessárias conclusões, as ferramentas foram aplicadas em uma clínica odontológica na região da Av. Paulista, em São Paulo. Na intenção de preservá-la de qualquer dano pela exposição de seus dados neste estudo será denominada "Clínica Alpha".

A Clínica Alpha possui 42 anos de existência, sobrevivendo sempre no mesmo endereço. Para o ramo, pode ser considerada de grande porte, atuando não só em tratamentos assim também como pronto socorro 24 horas, atendendo conveniados e particulares. Atualmente, possui parceria com mais de 160 convênios e atende por volta de 1500 pacientes ao mês. E composta por 21 dentistas, 12 recepcionistas, 6 auxiliares de dentistas, 3 auxiliares de limpeza, 4 auxiliares administrativos e 3 sócios-dentistas que exercem funções administrativas de supervisão. Apesar de o estudo se desenrolar focado em uma clínica de grande porte, consultórios e clínicas menores também poderão tirar proveito deste estudo e seus resultados.

Mesmo em se tratando de uma clínica antiga, a Clínica Alpha ainda não possuía indicadores ou dados que oferecessem aos sócios segurança da saúde efetiva da organização; tudo se resumia em trabalhar mais para ganhar mais.

O presente trabalho começou em abril de 2011 e enfrentou sérias dificuldades na quebra de culturas ultrapassadas, mudança de mentalidade e tempo para se aplicar as ferramentas sem que fossem interrompidas as atividades normais da clínica. Após praticamente dois anos de aplicação, mostraram-se os resultados que serão apresentados ao logo deste estudo.

## 2 METODOLOGIA

Como são escassos estudos de aplicações de ferramentas da Qualidade focados e direcionados a um tipo específico de negócio, percebeu-se a necessidade de uma análise direcionada a clínicas odontológicas.

Portanto a metodologia adotada foi a quantitativo-descritiva através do uso das ferramentas: Análise SWOT, *Kaizen*, PDCA, Diagrama de Ishikawa, 5S, Gestão por processos, 5W1H, Indicadores de desempenho, *Brainstorming* e *Benchmarking*.

Tal aplicação decorreu durante a rotina normal de trabalho em uma clínica odontológica de grande porte, que trabalha com dentistas comissionados e atende tanto situações de urgência em pronto socorro, quanto tratamento eletivo com hora marcada. Clínica essa situada na região central de São Paulo.

A aplicação durou em torno de dois anos e trouxe resultados qualitativos e quantitativos.

As ferramentas não foram aplicadas ao mesmo tempo, porém, muitas vezes, em intervalos próximos, o que muitas vezes impossibilitou uma análise quantitativa individual dessas ferramentas.

### 3 CONCEITO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Vantagem competitiva é um elemento fruto resultante de um ambiente globalizado e competitivo em que a diferenciação é a principal arma de combate e sobrevivência.

Vantagem competitiva é uma estratégia baseada na diferenciação. Que pode originar-se de fatores similarmente diversos, inclusive a aquisição de matéria prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento ao cliente ou a um projeto de produto superior. (PORTER, 1989, p. 31)

Sendo assim, podemos concluir que vantagem competitiva é algo único e inovador, que pode colocar a sua organização à frente das demais concorrentes.

Por muitos anos, a expansão foi o que ditava a regra nas organizações, que visavam muito à produção em série e em massa. Hoje, os tempos são outros; com o grande número de concorrentes, o mercado se renova a cada dia para reinventar maneiras de satisfazer seus clientes e diferenciar-se dos demais. Daí surge a vantagem competitiva.

No entanto, devemos nos atentar às mudanças constantes do mercado. O que hoje se apresenta como vantagem competitiva, amanhã pode já não ser. Isso ocorre quando a concorrência já consegue copiar o fator diferenciador de uma empresa, este passa a não ser mais um diferencial em relação aos demais.

#### 3.1 Características da vantagem competitiva

São quatro as características fundamentais que conceituam a vantagem competitiva e que a torna fácil de ser identificada:

1. Algo difícil de ser imitado

2. Algo inovador
3. Algo único
4. Superior à concorrência

### **3.1.1 Características de empresas que a buscam**

- a) Empresa focada no cliente
- b) Redução de custos para competitividade em preço
- c) Agregar valor à marca
- d) Proteções governamentais
- e) Boa captação de profissionais qualificados
- f) Conceitos da Qualidade Total aplicados
- g) Estudo profundo de seus mapas logísticos

Existem casos em que as empresas possuem vantagem competitiva sobre a concorrência, porém, ao menos sabem o que é e tampouco que as têm.

### **3.1.2 Visão de Michael Porter**

Segundo Porter apud Costa Neto e Canuto (2010)<sup>1</sup> a vantagem competitiva está diretamente atrelada à competitividade, surgindo fundamentalmente principalmente do valor que a empresa consegue estabelecer para os seus produtos ou serviços conforme o julgamento dos seus potenciais clientes, valor que deve ser superior ao custo total ao custo total de obtenção e

---

<sup>1</sup> PORTER, M. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

distribuição desses produtos e serviços. Através desses fatores é formado o preço, que se menor que o da concorrência gera vantagem competitiva. A chamada liderança baseada em custos.

A segunda forma seria pela diferenciação, oferecendo algo especial, atingir públicos ou nichos de mercado que dificilmente a concorrência consegue atender.

### 3.2 CONCEITO DE QUALIDADE

Qualidade é algo intangível e muito dependente de padrões, expectativas e conceitos de cada indivíduo.

No entanto, Falconi apud Oliveira (2008)<sup>2</sup>, mostra que alguns mestres da Qualidade a conceituam da seguinte maneira:

- a) Crosby relata que qualidade é a conformidade com os requisitos pré-estabelecidos.
- b) Juran define que qualidade é o nível de satisfação alcançado por um determinado produto no atendimento aos objetivos do usuário. Baseia-se nas características do produto, que quanto melhores forem maior é o nível de qualidade e na ausência de deficiências, quanto menores as deficiências, maior será o nível de satisfação.
- c) Segundo Deming, a qualidade de um produto ou serviço é medida pela satisfação total do consumidor quanto à qualidade intrínseca do produto ou serviço, custo e atendimento, ou seja, quantidade certa, local certo e na hora certa.
- d) Falconi conceitua qualidade a preferência do consumidor, baseado em um atendimento perfeito, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.
- e) Kaoru Ishikawa diz que uma interpretação que se poderia dar à qualidade é que ela significa qualidade do trabalho, qualidade do serviço, qualidade da informação, qualidade dos processos, qualidade da estrutura, qualidade das pessoas, incluindo os operários, técnicos, engenheiros, gerentes, e alta administração, qualidade do sistema, qualidade da companhia, qualidade dos objetivos, etc.

---

<sup>2</sup> TQC – Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês), 3<sup>a</sup> edição – Vicente Falconi Campos, Fundação Christiano Ottoni

Além do desafio das empresas em alcançar a qualidade, existe ainda um desafio tão grande quanto esse, que é mantê-la.

Isso porque ela é diretamente proporcional à expectativa do cliente, que é extrema e velocemente mutável.

A qualidade possivelmente um dia fora considerada vantagem competitiva. Hoje, porém, é um fator indispensável para uma empresa que tem o anseio ou necessidade de ser competitiva.

### **3.3 GESTÃO QUALIDADE TOTAL**

#### **3.3.1 Histórico**

Segundo Vieira Filho (2003), nos primórdios da história da compra e venda de produtos, existiam desenvolvedores de produtos como, por exemplo; artesãos, fabricantes de armas e instrumentos que tinham a possibilidade de somente ele próprio produzir e vender seus produtos sem o auxílio de ajudantes e outros manufatureiros.

Tudo isso, devido à baixa demanda, que proporcionava condições de criar produtos personalizados e de altíssima qualidade, já que existia muito tempo hábil para assim o fazer entre um cliente e outro. Stradivarius, fabricante de violinos nesse período, somente confeccionou sete violinos em toda a sua vida, instrumentos esse que são considerados de altíssima qualidade nos dias atuais.

Porém, a demanda foi se tornando cada vez maior, impossibilitando que esse modelo perdurasse. Para que a qualidade fosse controlada, com a entrada de novas pessoas construindo o mesmo produto, foi criada a figura do controlador da qualidade, que ficava no final da linha de produção aprovando e rejeitando produtos.

Quando o Japão foi destruído pela guerra, surgiu a necessidade de se criar um sistema de produção que fosse extremamente eficaz, de modo que os produtos tivessem uma qualidade palpável, porém usando menos recursos possíveis. Surge assim a GQT, Gestão pela Qualidade Total. Foi desse princípio que surgiram as ferramentas gerenciais para alcançar tal objetivo. E essas ferramentas perduram até os dias atuais, auxiliando as empresas a obterem melhores resultados em seu trabalho.

### **3.3.2 Definição**

Costa Neto e Canuto (2010) concordam com Vieira (2003) quanto à história da Gestão pela Qualidade Total e sua proveniência nipônica do pós-guerra.

E vão além, dizendo que, mesmo sendo um sistema integrado voltado à gestão, é resultado de um conjunto de práticas utilizadas naquele país que conduziram as suas empresas a serem referências mundiais em qualidade e produtividade. Segundo eles, essas ferramentas e modelos gerenciais foram trazidos para o Brasil por especialistas treinados no Japão, que eram liderados pelo Prof. Dr. Vicente Falconi Campos.

Ainda segundo esses autores, a GQT foi inspirada nos ensinamentos de Kaoru Ishikawa entre outros especialistas como Taiichi Ohno, Shigeo Shingo, Yogi Akao e Genichi Taguchi. E citam os preceitos básicos desse sistema:

- a) Viver e acreditar no comprometimento com a administração
- b) Decisões baseadas em fatos e dados
- c) Emprego vitalício
- d) Melhoria contínua (*Kaizen*)

Já Vieira (2003) cita cinco itens básicos que montam as estratégias das organizações que seguem o sistema GQT:

- a) Qualidade intrínseca;
- b) Preço baixo;
- c) Pontualidade;
- d) Segurança na utilização;
- e) Moral da equipe.

A qualidade como vimos anteriormente é definida pelos mestres relacionados, como algo totalmente vinculado ao cliente e sua percepção.

Dentro do conceito da Qualidade Total, isso se torna um pouco mais abrangente, pois está vinculada não só ao cliente final, mas por todas as partes interessadas no negócio, ou seja:

- a) Consumidores, clientes ou usuários do produto;
- b) Colaboradores;
- c) Fornecedores;
- d) Acionistas ou sócios;
- e) Vizinhos, a sociedade como um todo.

Pode-se também denominar as partes interessadas como *stakeholders*. Essa denominação é possível encontrar na citação a seguir:

"*Stakeholders* são pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa". (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011)

### 3.4 QUEBRA DE PARADIGMAS

- a) A partir desse momento, o paciente deve ser encarado como cliente. Não necessariamente chamado dessa maneira, pois pode soar de modo áspero aos ouvidos; entretanto, é assim que o mesmo deve ser encarado, como o ponto-alvo, fonte de recursos e foco dos esforços.
- b) A clínica não é somente uma clínica, mas também uma empresa. Compra, vende, contrata, compete, terceiriza, recolhe impostos e etc.
- c) Consequentemente, os sócios e gestores da clínica somente são dentistas quando mexem em bocas, fora dessa função são empresários e administradores.



Figura 1 - Quebra de paradigma

Uma vez que os parâmetros essenciais necessários foram bem definidos, abordaram-se as ferramentas e filosofias da qualidade que foram aplicadas na Clínica Alpha e analisaram-se individualmente seus resultados, a fim de entender se são ou não geradores de vantagem competitiva.

## 4 FERRAMENTAS PARA ANÁLISE DE POSICIONAMENTO

### 4.1 FERRAMENTA ANÁLISE SWOT OU PFOA

Essa ferramenta faz a medição dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças relacionadas à clínica em relação ao seu ambiente competitivo.

A sigla vem das palavras em inglês *strengths, weaknesses, opportunities e threats*.

Segundo Lopes (2011), as oportunidades e ameaças são análises relacionadas ao ambiente externo, ou seja, as forças macro e microambientais que cercam a clínica.

Incentivos fiscais, fatores econômicos, demográficos, socioculturais, são exemplos dos fatores macroambientais. Já os pacientes em si, concorrentes e fornecedores são fatores microambientais.

Os pontos fortes e fracos são relacionados à análise do ambiente interno, sendo assim, fatores relacionados à capacidade de atendimento da clínica, capacidade financeira, estrutura humana, espaço físico, localização, preço entre outros.

Diante de fatores favoráveis do ambiente externo, ou seja, situações de oportunidade nem sempre poderão ser aproveitadas se a clínica não estiver preparada para atender aquela demanda no momento.

Essa é uma situação clara que mostra uma fraqueza impedindo uma oportunidade de ser aproveitada.

Um exemplo seria o de uma empresa multinacional de grande porte querendo obter uma parceria com determinada clínica para atender seus colaboradores.

A Alpha, por sua vez, consegue atender em média 300 pacientes por dia, porém, a demanda seria de 1000 pacientes no mesmo período, o que impossibilita o negócio.

#### 4.1.1 Tornando forças e fraquezas mensuráveis a traçar metas

Dentro dos conceitos da Qualidade Total, palavras como; “bom” e “melhor” são vazias se desacompanhadas de um número que as quantifique. Vejamos a Tabela 1.

Tabela 1 - Exemplo de análise quantitativa

Imagen da clínica	Força							Fraqueza			Importância		
	3	2	1	0	-1	-2	-3	Muita	Média	Pouca			
Reputação da clínica			2								x		
Participação de mercado				1								x	
Conhecimento da marca								-2			x		
Divulgação e marketing						-1					x		
Localização											x		
Produto	3	2	1	0	-1	-2	-3	Muita	Média	Pouca			
Qualidade dos materiais			2								x		
Preço				1							x		
Condições de pagamento				1							x		
Qualidade no atendimento				1							x		
Estrutura	3	2	1	0	-1	-2	-3	Muita	Média	Pouca			
Qualidade dentistas			2								x		
Qualidade auxiliares				1							x		
Turnover							-2				x		
Nível acadêmico				0							x		
Finanças	3	2	1	0	-1	-2	-3	Muita	Média	Pouca			
Custo matéria prima				1							x		
Capital imediato						-1					x		
Fluxo de caixa					0						x		
Estabilidade financeira					0						x		

Portanto, para mensurar, é preciso estabelecer valores para cada fator e compará-los periodicamente, possibilitando seu monitoramento como mostrou a Tabela 1.

É de suma importância conhecer bem esses números para saber exatamente os fatores que podem colocar a clínica em uma posição favorável em relação às demais, ou para prepará-la para uma possível ameaça, como a entrada de um novo concorrente ou até mesmo uma estratégia agressiva de um concorrente já existente por exemplo. Por isso clínica deve ter claramente em vista, principalmente pela alta direção, quais são os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que a cercam. Por sua vez e não menos importante, saber exatamente qual é o seu público-alvo, conhecê-lo, entendê-lo e direcionar o trabalho para entender suas necessidades e expectativas.

Kotler (2000) apresenta em sua obra a figura a seguir que relata uma forma fácil de analisar as oportunidades e ameaças, figura essa que foi adaptada para a realidade de uma clínica odontológica.

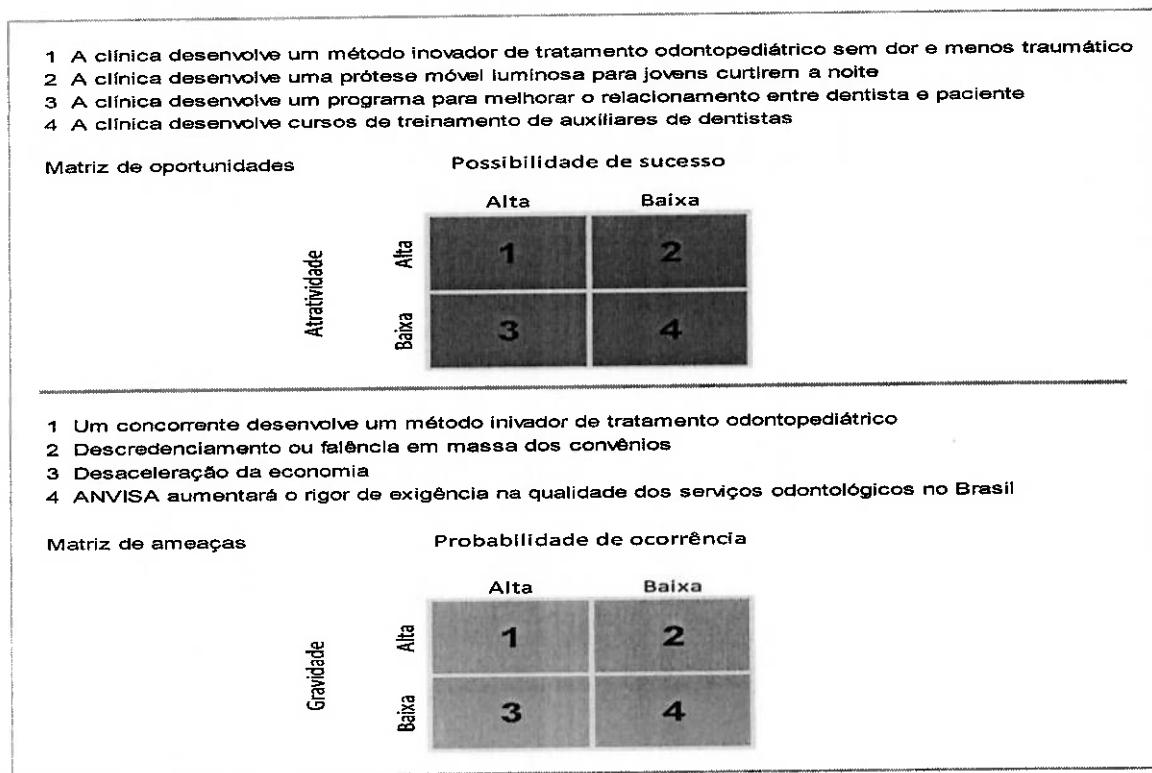


Figura 2 - Oportunidades e ameaças

Um negócio ideal apresenta muitas grandes oportunidades e poucas ameaças. Um negócio especulativo tem grandes oportunidades e ameaças importantes. Um negócio maduro apresenta poucas oportunidades e poucas ameaças. Um negócio com problemas apresenta poucas oportunidades e muitas ameaças. (KOTLER, 2000, p. 99)

#### **4.1.2 Aplicação e resultado na Clínica Alpha**

Através da aplicação da análise SWOT, descobriu-se na Clínica Alpha, que uma de suas maiores forças era o atendimento 24h de pronto-socorro e o grande número de convênios que a mesma possuía parceria. Dessa maneira, era possível também utilizar esse fator como fonte de novos pacientes para tratamento particular.

Foi descoberto também, que a clínica tinha uma grande fraqueza que era o seu aspecto visual ultrapassado.

Construída há quase 50 anos, a mesma passou por poucas reformas e adequações para os novos conceitos e expectativas, o que torna a clínica vulnerável nesse sentido.

A Clínica Alpha, provavelmente, obteve, por um período, vantagem competitiva através do trabalho 24hs de pronto socorro, aliado à possibilidade de também fazer planos de tratamento. Porém, a mesma não tinha entendimento do que era vantagem competitiva e deixou de tirar mais proveito desse diferencial. Hoje, já é sabido que, apesar de ser uma estrutura muito difícil de copiar, já existe uma clínica na região da Vila Mariana, local muito próximo, por sinal, que atua da mesma maneira, ou seja, não é mais exclusivo da Alpha e por consequência não representa vantagem competitiva na atualidade.

A análise SWOT foi uma ferramenta muito importante na análise das necessidades de melhoria da clínica Alpha e é também muito importante atualmente para mensurar constantemente as nuances que a cercam.

## 4.2 ANÁLISE DO MACRO E MICROAMBIENTE DA CLÍNICA

Toda e qualquer empresa está inserida em um sistema que é dividido em macro e microambiente, não é diferente com as clínicas odontológicas. Esse sistema é vivo e mutante, influencia diretamente no dia a dia da clínica, inclusive nas perspectivas de futuro.

O macro ambiente é composto por fatores externos ao setor, porém que influenciam diretamente o mesmo.

Já o microambiente é composto por fatores internos ao setor, e que trazem influências muito próximas à Clínica.

A Figura 3 nos dá uma dimensão ampla desses ambientes.

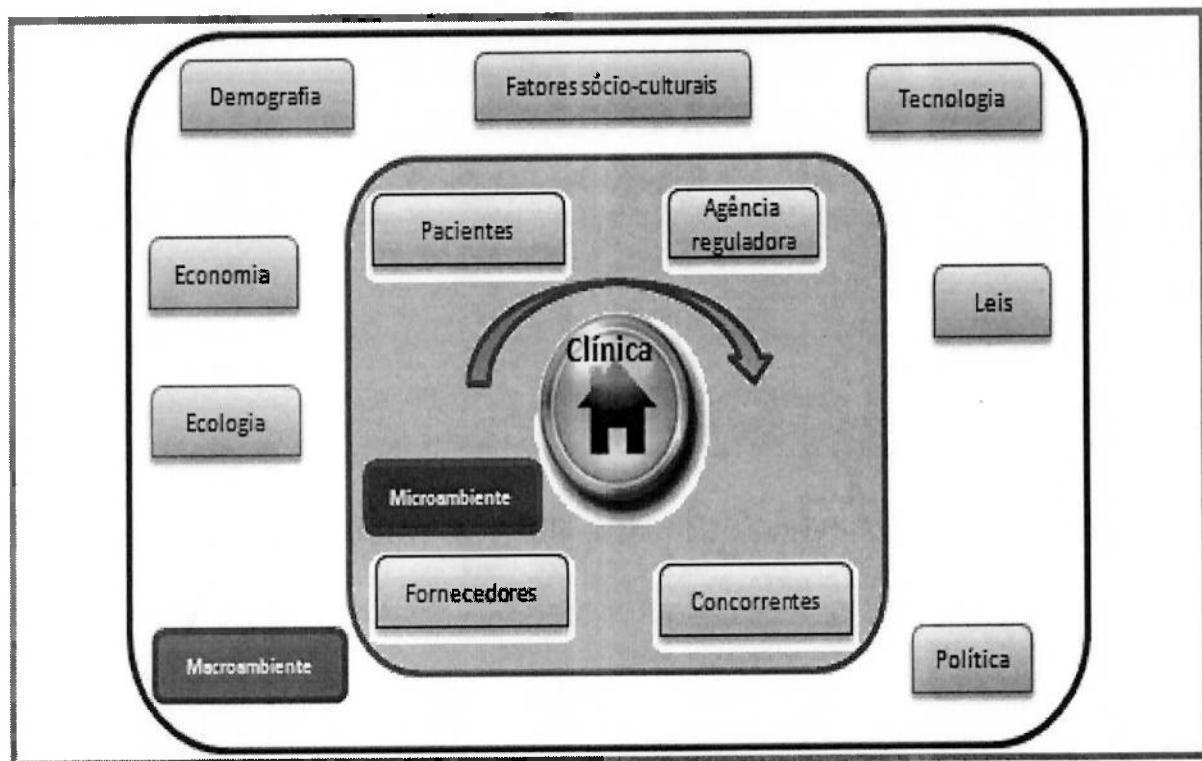


Figura 3 - Macro e Micro ambiente

## 5 FERRAMENTAS DE MELHORIA E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

### 5.1 KAIZEN

A palavra “*kaizen*” tem o significado de mudança para algo melhor. *Kai*=Mudança, *Zen*=Melhorar.

O *Kaizen* da Qualidade é uma filosofia japonesa preceituada por buscar continuamente a melhoria de processos, custos, produtos, atendimento, fluidez de informações e assim por diante, ou seja, uma eterna busca de mudanças para algo melhor.

Como se trata de uma filosofia, a mesma não pode ser vendida ou simplesmente aplicada, ela deve ser pregada e aceita.

O comodismo, apesar de parecer uma palavra bastante agressiva é muito mais comum do que podemos imaginar. O envolvimento com os problemas diários, rotina muito semelhante, problemas pessoais, problemas com pacientes e etc. fazem com que o administrador se esqueça de olhar para a clínica com mais critério, colocando em risco a continuidade do negócio. Esse é um dos motivos para que o *Kaizen* não seja somente aplicado e sim pregado.

Para que o *Kaizen* realmente seja efetivo, ele deve primeiro se tornar uma crença por toda a clínica, primeira e principalmente pela alta direção e depois por todas as partes que desenvolvem funções dentro do negócio.

#### 5.1.1 Preceitos do *Kaizen*

O *Kaizen* traz consigo conceitos focados sempre na melhoria continuada.

Segundo Caminada Netto (2011), os mandamentos que regem o *Kaizen* são:

- a) Considere descartar a maneira tradicional, ou seja, sempre melhorar;
- b) Foco em como atingir objetivos e não em por que não conseguia;
- c) Corrigir imediatamente erros. Nunca conviva com eles;
- d) Não perca tempo com desculpas;
- e) Ouça a opinião de todos;
- f) Não tente atingir a perfeição;
- g) "Go to Gemba" Vá ao local do problema. Não fique atrás de mesas;
- h) Raciocínio baseado em fatos e dados;
- i) Priorize e ataque o problema principal.

### **5.1.2 Alguns dos resultados esperados**

Segundo Caminada Netto (2011), os resultados esperados do *Kaizen* são:

- a) Redução de custos;
- b) Velocidade no trabalho;
- c) Aumento da eficácia;
- d) Melhoria de resultados financeiros;
- e) Atendimento de qualidade;
- f) Satisfação do cliente.

### **5.1.3 Aplicação prática e resultado na Clínica Alpha**

A primeira etapa da aplicação foi a retirada dos donos da clínica de operações meramente operacionais. Eles precisavam participar mais da estratégia da clínica e estar atentos e próximos aos problemas para melhor entendê-los.

Todos estavam extremamente envolvidos com tarefas diárias e administrativas, esquecendo-se do planejamento e gestão, que, de fato, eram atividades fundamentais e que estavam deixadas lado.

Um ponto de grande dificuldade para os donos nessa etapa foi o de confiar e relegar tarefas cotidianas que os mesmos exerciam a outros colaboradores, pois, apesar de cotidianas, eram funções que exerciam também pequenas decisões e análises importantes, mas muitas das funções não tinham um peso de importância que justificasse necessariamente estar nas mãos da direção como: contratação de pessoas e apresentações de orçamento. O tempo para mudança durou em torno de seis meses.

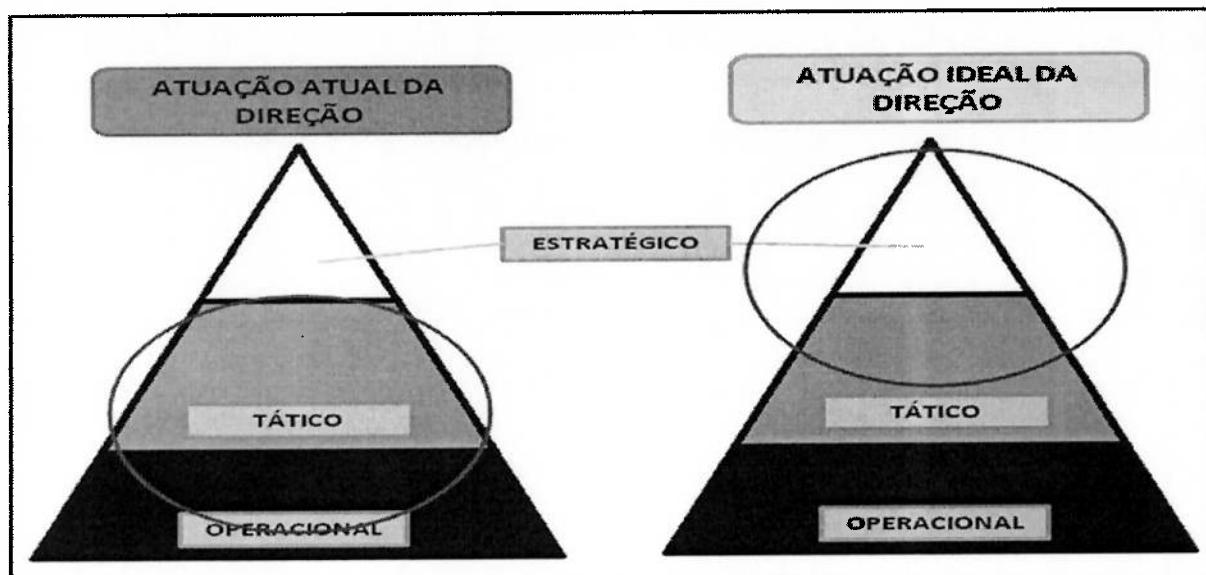


Figura 4 - Atuação ideal da direção

A Figura 4 mostra como é a atuação da direção na atualidade e como deveria de fato ser.

Foi escolhida uma pessoa interna para exercer essas atividades, porém poderia ser uma pessoa recém-contratada desde que ela apresentasse os requisitos para desempenhar a função. Ela foi treinada e monitorada por um período e atualmente desempenha as funções com naturalidade.

Na segunda etapa, com um pouco mais de tempo disponível, foram estipulados assim dias e horários fixos para reuniões de estratégia, planejamento e aprendizado.

Essas reuniões tinham por finalidade justamente a preocupação em melhorar sempre. Com o tempo, essa rotina dinâmica foi surtindo sentimentos de motivação e até mesmo euforia por parte da direção, esse é um momento chave, ideal para começar a contagiar a equipe, a terceira etapa.

Muitos não consideram o dinheiro como um fator motivacional, sem adentrarmos ao mérito se isso é de fato motivacional ou não, a situação da Clínica Alpha era outra, os salários eram defasados e 20% inferiores a média da função no mercado. E o índice de *turnover* de funcionários era muito elevado.

Para que uma equipe de trabalho seja contagiada e entenda a importância do projeto é necessário que a mesma sinta-se parte integrante do sistema e entenda a sua importância dentro da cadeia sistêmica. Em outras palavras a pessoa deve entender o porquê da sua função, é como uma razão de existência.

A partir daí foi iniciado o trabalho, alinhados e corrigidos os salários e desenvolveu-se um comunicado descriptivo de cada função, com suas devidas importâncias, relevâncias e como ela poderia dar melhores resultados com o seu trabalho. Essa foi umas das primeiras mudanças após a entrada do *Kaizen*. Era preciso contar com os colaboradores para que a filosofia não se perdesse com muitas trocas de pessoas.

Treinamentos foram aplicados, reuniões semanais introduzidas e bonificações por desempenho individual e por equipe foram implantadas.

Depois de exatos dois meses de aplicação do programa, já eram notáveis as diferenças de comportamento e até mesmo de resultados, pacientes elogiando os atendimentos, o número de reclamações por paciente atendido caiu de 4,5% para 0,76% ao mês e as pesquisas de satisfação começaram a apresentar índices muito mais favoráveis. Ao mesmo tempo, diversos pontos que precisavam ser melhorados começaram a ficar escancarados, gerando preocupação, os mesmos que antes nem ao menos eram percebidos, como o aspecto visual do estabelecimento,

comunicação visual interna, atendimento como foco no paciente, acessibilidade entre outros.

A introdução da filosofia do *Kaizen* foi uma das principais dificuldades na aplicação dos conceitos da qualidade na Clínica Alpha, já que envolve muita mudança de cultura, reuniões frequentes, surgimento da necessidade de investir, conscientização da equipe como um todo, descrença na filosofia, disponibilidade de tempo entre outros problemas.

Porém, além da parte de valores, o *Kaizen* precedeu todos os demais conceitos da Qualidade que foram aplicados, quando a filosofia ganhou espaço e se tornou algo considerado fundamental, facilitando muito a continuidade do trabalho, já que todas as partes passaram a se cobrar sobre como melhorar seu trabalho e seu desempenho.

Dentistas passaram a entender a importância em se realizar um implante de forma correta, para que não trouxesse prejuízos e retrabalhos futuros, recepcionistas entenderam que são a porta de entrada da clínica e que o atendimento é fundamental para cativar o paciente e mantê-lo fidelizado, auxiliares passaram a se preocupar até mesmo em pequenas atitudes, mas que são sensíveis como: não deixar faltar copos plásticos para o paciente, deixar os banheiros sempre com aspecto agradável antes da utilização e assim por diante.

Sendo assim ficou muito claro perceber quando o *Kaizen* foi de fato incutido nas vidas das pessoas envolvidas no negócio, por meio de atitudes visíveis e números.

#### **5.1.3.1 Resultados percebidos**

Depois de um mês da disseminação interna da filosofia, a velocidade do trabalho aumentou, o índice de retrabalho dos dentistas caiu de 6% do total de pacientes para 2% ao mês, o custo de materiais de dental e protético, consecutivamente diminuiu, o número de reclamações também caiu e o de elogios aumentou

expressivamente como já citado anteriormente, até mesmo custos de materiais de escritórios apresentaram uma queda de 3,4% ao mês, entre outros bons resultados. Ao longo do tempo, começaram a ser percebidas melhorias no resultado líquido mensal do plano de tratamento particular, que depende muito de um bom atendimento e fidelização.

Apesar da diminuição de encontros da diretoria pautados em melhorias, o *Kaizen* foi implantado nas mentes da direção, já que constantemente surgem comentários de que a filosofia deve ser mais bem vivida e retomar-se assim, as reuniões de melhoria.

## 5.2 PDCA

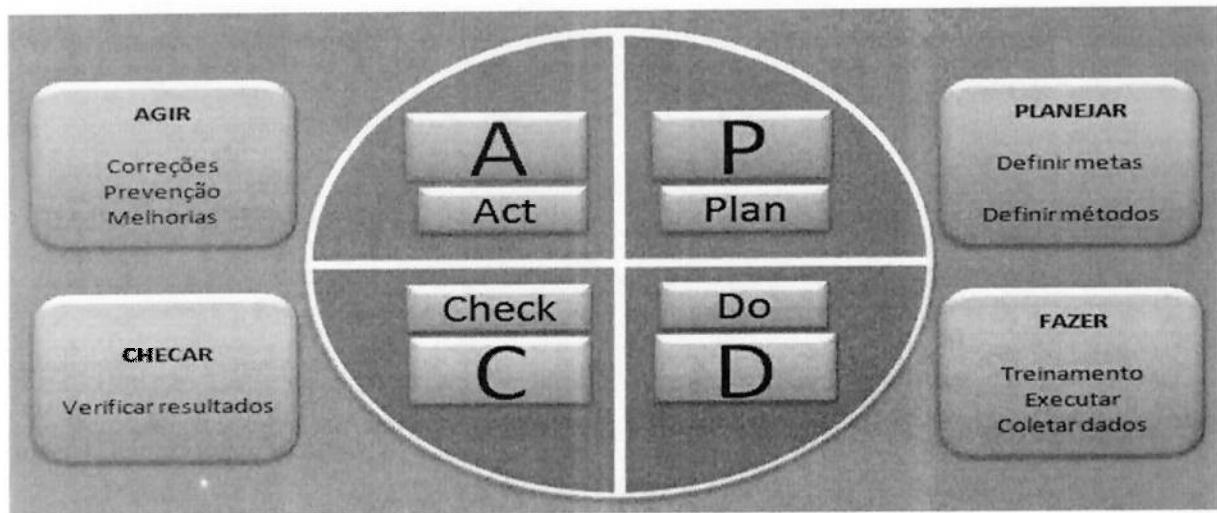


Figura 5 - Ciclo de Deming

O PDCA é uma técnica vastamente conhecida e utilizada na melhoria e controle de processos. Também conhecido como Ciclo de Deming, o PDCA é uma ferramenta bastante simples, porém muito eficaz. Consiste basicamente em planejar antes de agir, executar seguindo o planejamento, checar o resultado e atuar no intuito corretivo e de melhoria. Dentro da Clínica Alpha, essa ferramenta foi uma das

primeiras a serem aplicadas. O primeiro alvo foi a melhoria no processo de atendimento ao paciente.

Pesquisas de satisfação já eram aplicadas na Clínica Alpha e indicavam a satisfação média dos pacientes de tratamento em 7,4 numa escala de zero a dez ao mês, no ano de 2011. nota que significava que o atendimento era classificado como bom pelo paciente, antes do início da aplicação dos conceitos da qualidade clínica a mesma se apresentava satisfeita com esse resultado. Porém, dentro da nova mentalidade, essa nota precisava melhorar. Foi nesse momento que se recorreu a ferramenta PDCA.

### **5.2.1 Aplicação prática e resultado na Clínica Alpha**

O primeiro passo foi reunir, através de dados, todos os fatores de reclamações e insatisfações dos pacientes e o que era necessário para que esses problemas fossem corrigidos.

Logo em seguida, foi realizada uma análise desses problemas e a conclusão deveria ser assustadora, porém, para quem lida com o dia a dia de clínicas e consultórios pode não se assustar tanto assim, 42% das reclamações estavam relacionadas a comportamentos básicos como dizer, por favor e obrigado. E assim chegou-se a conclusão do método que seria usado, ou seja, como seriam feitas as mudanças.

Na fase “P”, do planejamento, o objetivo era alcançar uma média mínima de 9,0 na satisfação dos pacientes.

O segundo passo foi treinar, ou melhor, retreinar toda a equipe que tinha contato direto com os pacientes, a não se esquecer de posturas básicas como: ser educado, chamar o paciente pelo nome, não falar muito alto, não atender o paciente com pressa, não utilizar gírias em ambiente de trabalho, atender o paciente sempre sorrindo, oferecer sempre ajuda, servir-lhe um café ou um chá, dentre outras ações

básicas que estavam devido à rotina caindo no esquecimento. Essa era a fase “D”, a fase da execução.

O terceiro passo foi a etapa “C”, a checagem de resultados; durante as semanas seguintes, após a fase “D”, já era perceptível alguma melhoria, de 7,4 passou a 8,1, mas ainda longe do objetivo.

E por fim, chegou à ação corretiva, a fase “A”, levantar os motivos de não ter alcançado a meta, as possíveis falhas e as melhorias.

Toda vez que o ciclo se completa ele deve reiniciar com metodologias melhoradas e se for o caso, novas metas.

### **5.2.2 Resultados percebidos**

O PDCA trouxe um resultado muito palpável, principalmente na melhoria de processos. Através dessa ferramenta, o trabalho se tornou menos cansativo, mais produtivo e diminuíram perceptivelmente problemas de retrabalho e perdas de prontuários, que simplesmente desapareciam com frequência, mobilizando um grande número de pessoas em sua busca, já que sem o mesmo não há possibilidade de atender o paciente em questão.

### **5.3 DIAGRAMA DE ISHIKAWA**

Diagrama de Ishikawa, espinha de peixe, diagrama de causa e efeito, são todos nomes que denominam essa ferramenta, que é uma ferramenta muito conhecida e aplicada nas organizações atuais. Dentro da visão sistêmica todo processo tem sua

entrada ou *input*, a transformação em si e a saída ou *output*, que é o produto resultante do processo.

O Diagrama de Ishikawa trabalha justamente na transformação, ou seja, nos fatores que influenciam no resultado do produto final. Inicialmente Ishikawa estabeleceu seis fatores, que ficaram conhecidos como: 6M, que basicamente é a abreviação de: Método, mão de obra, máquina, medida, meio ambiente e por fim matéria prima. Porém no ora apresentado caso raramente será necessário que utilizemos os 6M, já que os mesmos foram criados principalmente para a área industrial.

O *layout* do diagrama está representado na Figura 6 a seguir:

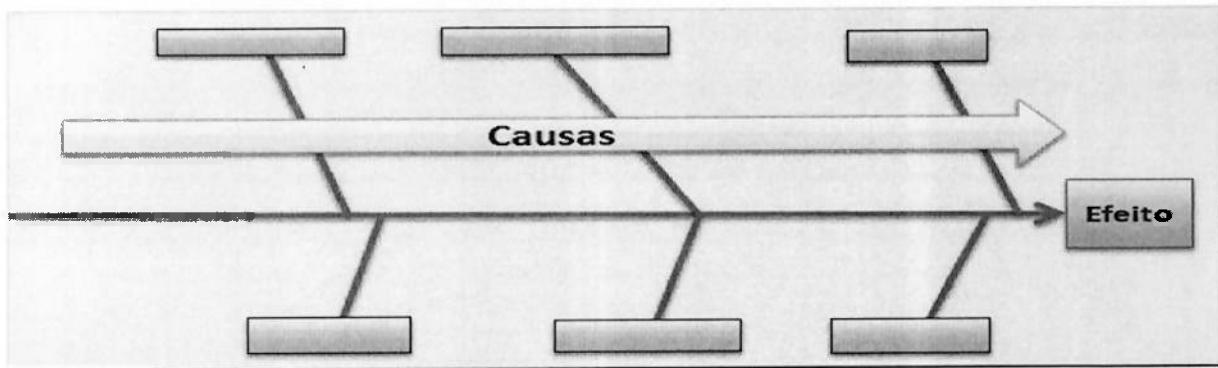


Figura 6 - Diagrama de Ishikawa

### 5.3.1 Aplicação na Clínica Alpha

A maneira como foi aplicada essa ferramenta na Clínica Alpha buscou reunir as pessoas com nível de decisão e que sejam parte integrante do contexto para escolher qual produto seria analisado.

Produto, neste caso, não necessariamente é o produto ou serviço que a empresa vende, mas sim o resultante do processo a ser estudado, que pode ser desde melhorar o desempenho de determinado setor, descobrir possíveis causas para determinado problema, até de fato melhorar um produto que é vendido de fato.

Tomou-se, como exemplo, um dos problemas levantados, retrabalho na implantodontia. Definido o produto e reunidas as partes envolvidas, utilizou-se a realização de um *brainstorming*. Segundo essa técnica, as ideias devem fluir de maneira não-constrangedora, sem interrupções, sem descriminações, ouvir a todos, tudo deve ser anotado e nada contestado.

Os possíveis fatores do retrabalho na implantodontia, segundo as pessoas presentes, eram o material protético de qualidade contestável, falta de habilidade do implantodontista, falta de preparo das auxiliares de consultório, iluminação da sala inadequada, poltrona do paciente muito velha, cadeira do dentista com rangido, muito ruído na sala, temperatura da sala elevada, falta de um manual-padrão, instrumentos muito velhos, iluminação da boca muito fraca, higienização inadequada da sala, esterilização dos instrumentos inadequada, dificuldade em encontrar instrumentos, falta de treinamento e paciente mal orientado.

Após coletada uma lista de prováveis fatores relacionados a esse problema, foram agrupados, de acordo com os 6M. Dessa forma, fica bem claro, para entendimento que os fatores dependem diretamente do que será estudado.

Os fatores foram divididos entre os seguintes grupos: Insumos, Infraestrutura, Recursos Humanos, ambiente, instruções e comunicação, como mostra a Tabela 2:

Tabela 2 - Divisão das possíveis causas em grupos

Insumos	Recursos Humanos	Ambiente
Qualidade do material protético	Falta de habilidade do implantodontista	Muito ruído na sala Temperatura da sala elevada
Poltrona do paciente muito velha	Pouco preparo das auxiliares	
Rangido na aparelhagem	Falta de treinamento	Limpeza da sala inadequada
Instrumentos velhos		
Illuminação bucal fraca		
Infraestrutura	Instruções	Comunicação
Illuminação da sala inadequada Dificuldade de encontrar instrumentos	Falta de manual padrão Esterilização de materiais inadequada	Paciente mal orientado

O diagrama pôde ser utilizado tanto para levantar ações para que a implantodontia melhorasse como também para evidenciar, quais os fatores que causam retrabalho na implantodontia. Tendo em vista que os grupos já haviam sido divididos, foram colocados na forma representacional do diagrama de Ishikawa, como mostra a Figura 7:

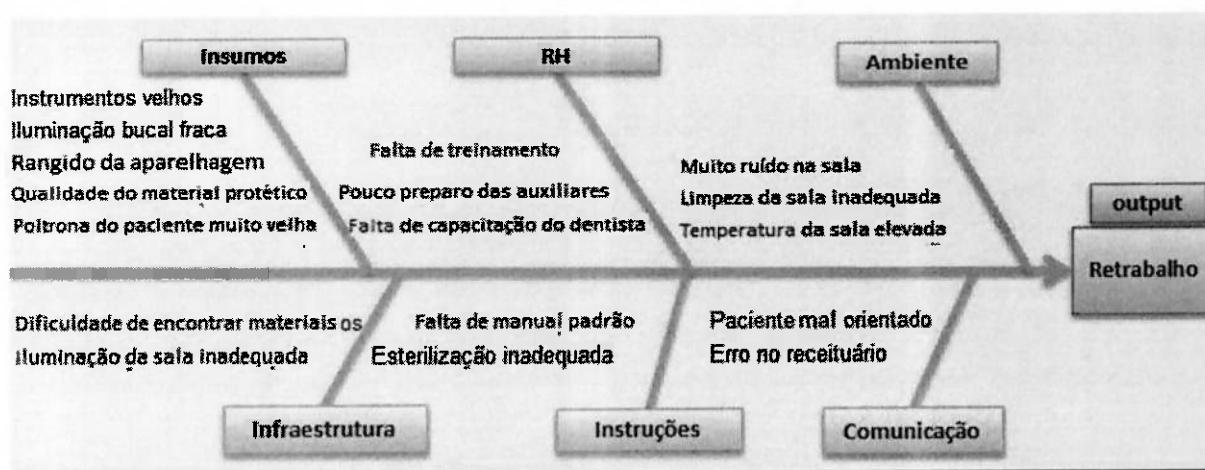


Figura 7 - Diagrama de Ishikawa aplicado

Essa ferramenta recebeu muitos elogios por parte da direção. O resultado da aplicação da mesma não foi mensurado em números, mas facilitou muito a visualização dos problemas de diversos setores por parte da direção. Tudo devido ao seu *layout* fácil e claro para entendimento e extremamente objetivo.

## 6 FERRAMENTAS DE ORGANIZAÇÃO E PADRONIZAÇÃO

“Não existe controle sem padronização” (JURAN apud VIEIRA FILHO, 2003, p. 34)<sup>i</sup>

### 6.1 PROGRAMA 5S

O programa 5S é uma ferramenta composta por conceitos simples, porém muito eficazes. A sigla é proveniente de 3 palavras japonesas iniciadas com a letra “S”, que foram traduzidas primeiramente para o inglês de forma a correlacionar com palavras também iniciadas com a mesma letra, e da mesma maneira aconteceu com o português.

#### 6.1.1 O que esperar da ferramenta 5S

O objetivo do programa é a facilitação do dia a dia da empresa e dos profissionais envolvidos, eliminando o acúmulo de objetos desnecessários, reorganizando a localização dos necessários, identificando-os de maneira a facilitar a sua procura e principalmente a manutenção da ordem e organização. A terminologia está descrita na Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 - Significado dos 5S

	Japonês	Inglês	Português	
1º S	Seiri	Sorting	Senso de	Utilização Organização Arrumação Seleção
2º S	Seiton	Systematysing	Senso de	Ordenação Classificação Sistematização

3º S	Seisou	Sweeping	Senso de	Asseio Limpeza
4º S	Seiketsu	Sanitizing	Senso de	Zelo Higiene Saúde
5º S	Shitsuke	Self-Disciplining	Senso de	Autodisciplina Compromisso Educação

### 6.1.2 Como aplicar os sensos

Segundo Vieira Filho (2003, p.27) uma organização que está iniciando o programa 5S, deve cumprir as seguintes etapas:

- a) A alta direção deve reunir todo o efetivo e mostrar o que é o programa e quais são as suas vantagens;
- b) Deve eleger um coordenador geral e um para cada setor;
- c) Definir um cronograma para cada um dos 5S;
- d) Caberá ao coordenador geral e de setor, cumprir o cronograma, definir locais de descarte os inservíveis, promover dentro da organização visita do efetivo de todos os setores no local de descarte de outros setores que serão úteis em outros locais, manterem o efetivo motivado e mobilizado durante toda implantação.

#### 6.1.2.1 Seiri

O Seiri ou senso de utilização é a identificação dos materiais, desde equipamentos e instrumentos até informações e documentações.

Esse senso consiste na eliminação de acúmulos, ou seja, o descarte de objetos sem utilidade.

Portanto é importante que, na aplicação desse senso, seja escolhido um setor da clínica por vez, para que não atrapalhe totalmente o funcionamento da mesma.

É preciso começar retirando todos os objetos de gavetas e armários, inclusive de cima das mesas e colocando-os em um local visível; dessa maneira, fica mais fácil verificar o que é de fato imprescindível manter e o que não tem mais utilidade.

Nesse momento, é essencial deixar o apego emocional de lado e estar focado em manter somente o necessário. É preciso lembrar que os objetos descartados podem ter utilidade para outras pessoas, portanto sempre deve ser doado o que for possível e destinado à reciclagem o que for reciclável.

Os objetos devem ser identificados de forma que facilitem a sua busca, para isso a utilização de cores e números é fundamental.

A Clínica Alpha já utiliza alguns controles referentes a esse senso há bastante tempo e vem sendo bem sucedida na facilitação do seu trabalho.

Cada dentista possui uma cor que o caracteriza; pastas, planilhas, listas, sempre com a coloração característica daquele dentista, em específico.

Uma prática que facilita muito o trabalho é identificar os instrumentais por grupo de procedimentos, ou seja, todos os materiais que são relacionados à ortodontia são identificados com uma borracha vermelha, já os materiais de periodontia são identificados com a cor roxa, e assim por diante. Dessa maneira, fica mais rápida a identificação por parte das auxiliares, consequentemente, mais rápida a execução do procedimento.

Outro item facilitador aplicado foi a identificação com adesivos redondos verdes para os materiais que são de uso comum, ou seja, que não entram no estoque e ficam em um ponto para utilização coletiva.

Para os instrumentais, logo após a selagem, escreve-se no verso da embalagem sua data de validade, ou seja, a data limite de uso antes que o mesmo necessite ser reaberto e esterilizado novamente.

Cada paciente também deve ter seus documentos numerados, tanto no sistema gerenciador de dados no computador, como fichas e prontuários físicos.

Na Clínica Alpha a cor das fichas e prontuários entre os setores de atendimento são diferentes. Os materiais de tratamento são todos azuis, já os de pronto socorro são verdes e cada um segue sua numeração progressiva independente.

#### **6.1.2.2 Seiton**

O Seiton ou senso de ordenação é a definição de locais mais apropriados para guardar cada objeto ou informação.

É muito comum com o passar do tempo, que as coisas tomem caminhos não viáveis, regidos pela vontade e discernimento próprio de cada colaborador, ou seja, cada qual guarda o item da maneira que acha mais adequada e no local que entende ser o mais correto. O grande problema é que, como não é definido um local padrão, fica a cargo da memória lembrar onde está o item, e pior, muitas vezes o colaborador já não se encontra mais em atividade na clínica.

Por isso, devem ser definidos locais estratégicos que encurtem o tempo no momento de necessidade do item, de fácil identificação, que sejam de conhecimento de todos.

Para mensurar quanto eficaz foi a aplicação deste senso, é interessante cronometrar quanto tempo é despendido para a localização de um determinado item.

Porém, esse limite de tempo pode ser definido pela própria clínica, de acordo com a sua necessidade, de maneira que, ao passar do tempo, possa ser também monitorado se o senso está sendo corretamente cumprido.

O Seiton, de maneira mais ampla, também pode ser aplicado à vida pessoal, estabelecendo e distribuindo tempo adequado a trabalho, família, lazer, estudo, amigos, etc.

### 6.1.2.3 Seisou

O Seisou é o senso de limpeza, é eliminar a sujeira e manter sempre o ambiente limpo. Sujeira, nesse caso, não necessariamente é só o lixo comum, mas também objetos sem função naquele ambiente, acúmulo de papel e materiais em geral sobre superfícies e até mesmo objetos pessoais de colaboradores, fatores que trazem um aspecto de bagunça e sujeira para o ambiente.

Em clínicas odontológicas, da mesma maneira que em qualquer ambiente de saúde, esse senso deve ser primordial, pois o fator limpeza, nesses ambientes, é o primeiro aspecto que o paciente observa.

Paredes, gavetas, armários, mesas, chão, teto e da mesma maneira os arquivos do computador, devem estar arrumados e atualizados.

Nesse senso, o principal conceito não é o de sempre limpar o ambiente e sim o de não sujá-lo.

Segundo Hirano (1996), a limpeza não deve ser corretiva, feita todas as vezes que os ambientes ficam sujos; a mesma deve ser preventiva, ou seja, evitando que o ambiente se torne insuportável.

### 6.1.2.4 Seiketsu

O senso de asseio é criar um ambiente agradável que seja favorável à saúde mental e física de todos que ali circulam.

Isso envolve regular o tom de voz, andar calmamente nos corredores, não deixar aparelhos eletrônicos ligados em volume inadequado, manter locais comuns como sanitários e consultórios limpos e em ordem dentre outros, assim como a ética e o respeito nas relações interpessoais, trazendo união e bem-estar ao grupo.

O paciente acaba sentindo esse ambiente, por isso é muito importante que a equipe seja equilibrada e concentrada no que é mais importante, que é o atendimento adequado ao paciente.

Esse senso parece simples, mas, na prática, é um dos mais difíceis, se não o mais difícil de aplicar e manter, já que envolve muito o fator humano, convivência, diferença de culturas, religiões e valores muito distintos.

Por isso, é importante que, periodicamente, sejam promovidos encontros em ambientes informais, dinâmicas de grupo, palestras e bonificações por resultado em equipe que unam desde o dentista até o faxineiro, tudo com o objetivo de conscientizar a equipe da importância desse senso e também mensurar com frequência o clima do ambiente.

#### **6.1.2.5 Shitsuke**

O senso de autodisciplina é a criação da consciência pessoal e individual de se obedecer e seguir as normas, regras, filosofias, procedimentos, padrões e metodologias, não só relacionados ao programa, mas a todos os valores internos.

Esse hábito não deve ser fruto de uma submissão ou obrigação, mas sim da própria consciência aflorada pelo conhecimento da importância de se ter esse senso.

#### **6.1.3 O programa 5s como filosofia**

Assim como o *Kaizen*, o programa 5S não deve ser simplesmente aplicado, ele deve se tornar uma filosofia. Isso pelo simples e imprescindível motivo da continuidade.

Se o programa for somente aplicado, em pouco tempo seus resultados já não serão mais visíveis, transformá-lo em filosofia trará continuidade e manutenção ao mesmo.

#### 6.1.4 Aplicação na Clínica Alpha

O 5S trouxe muitos benefícios para a Clínica Alpha, não só importantes como também imediatos.

Como a Alpha atende um número elevadíssimo de pacientes, o volume de instrumentais a serem lavados, auto clavados, esterilizados e selados são da mesma maneira consideravelmente grande e esse controle de quais instrumentos estão aptos para uso, não deixar que sejam misturados para que não exista a contaminação cruzada, entre outros fatores, demandavam mais controle.

O 5S trouxe agilidade, organização, diminuição de riscos de contaminação, fluidez no trabalho entre outros. A implantação ocorreu em cinco etapas, descritas a seguir:

Etapa 1 – Na primeira etapa, não contando a reunião de definição da aplicação, foram reunidas as equipes por setores, apresentando a todos uma introdução visual através de imagens sobre o que trata o programa e qual é o significado de cada um dos sentidos, além da importância de se manter aplicado e vívido na clínica.

Era importante fazer entender que não é viável a aplicação do programa em vários setores ao mesmo tempo, a não ser que exista um coordenador experiente em cada um deles. Portanto, deveria ser escolhido um setor em específico, e terminada a aplicação, passar para outro setor.

Etapa 2 – Nessa etapa, foi iniciada a aplicação do primeiro sentido, o Seiri.

Tomando como exemplo o departamento administrativo e financeiro da clínica, a aplicação desse sentido foi bastante interessante, já que existia uma constante reclamação de falta de espaço e necessidade de compra de novos armários.

Entretanto, o montante de objetos e documentos desnecessários era enorme, tomando aproximadamente 30% do espaço interno dos arquivos e armários.

Após a varredura de cada espaço acumulador, surgiu assim uma montanha de aproximadamente 1,5 m de altura, composta de diferentes tipos de objetos que foram retirados e deixados a exposição em uma sala, caso houvesse interesse de alguém aproveitá-los.

Documentos foram destruídos e papéis vendidos a centros de reciclagem. Outro item que também gerou renda foi a venda dos cartuchos de impressão que se acumulavam dentro de gavetas.

Etapa 3 – Depois dessa triagem, restava guardar aquilo que foi considerado útil.

Iniciou-se assim, o segundo senso, o Seiton. Como foi visto anteriormente, é importante disponibilizarmos os objetos que são usados com mais frequência nos pontos de mais fácil acesso e os que são menos utilizados em gavetas inferiores ou locais mais altos.

A Clínica Alpha não tinha um padrão de armazenagem dos seus materiais de atendimento, medicamentos, estoques, etc. Foi nesse momento que tudo foi separado por grupo e reunido em locais específicos e todas as gavetas e armários foram numerados. Dessa forma, foi possível a criação de um mapa de materiais por numeração de local armazenador, o que facilitou muito e diminuiu o tempo de procura dos materiais. O mapa real pode ser visualizado a seguir na Figura 8:

## MAPA GAVETAS - ALMOXARIFADO

<b>SETOR A</b>	REPOSIÇÃO DE CAIXAS DE DENTISTA
<b>SETOR B</b>	SELAGEM
<b>SETOR C</b>	MONTAGEM DE BROQUEIRO E LIMAS
<b>SETOR D</b>	COMPRAS
<b>SETOR E</b>	ADMINISTRATIVO, PEDIDOS, CONTROLES, DOCUMENTOS E CORRESPONDÊNCIAS

PESQUISA POR NOME ORIGINAL		PESQUISA POR NOME COMERCIAL	
Gaveta	ITEM	Gaveta	ITEM
25	ÁCIDO FLUORÍDICO	25	ÁCIDO FLUORÍDICO
18	ÁCIDO FOSFÓRICO	18	ÁCIDO FOSFÓRICO
4	ADAPTADORES DE TOMADA	4	ADAPTADORES DE TOMADA
18	ADESIVO PRIME BOND	18	ADESIVO PRIME BOND
10	ÁGULHA GENGIVAL	10	ÁGULHA GENGIVAL
25	AGÚLHAS DE SUTURA	25	AGÚLHAS DE SUTURA
32 - A	ALGINATO	32 - A	ALGINATO
32 - B	ALGODÃO	32 - B	ALGODÃO
29	ALVEOLEX	29	ALVEOLEX
17	ANESTÉSICO CITOCÁINA	29	BANDA MATRIZ 0,5
29	BANDA MATRIZ 0,5	29	BANDA MATRIZ 0,7
29	BANDA MATRIZ 0,7	32 - A	BICARBONATO DE SÓDIO
32 - A	BICARBONATO DE SÓDIO	31 - A	BOBINAS
31 - A	BOBINAS	16	BRANCO DE ESPANHA
16	BRANCO DE ESPANHA	25	CABO DE ESPELHO
25	CABO DE ESPELHO	33 - A	CAIXA DE LIMAS
33 - A	CAIXA DE LIMAS	32 - B	CAIXA PARA SIMULAÇÃO DE CIRURGIA
32 - B	CAIXA PARA SIMULAÇÃO DE CIRURGIA	33 - A	CAIXAS DE BROCAS
33 - A	CAIXAS DE BROCAS	25	CÂNULA DE ASPIRAÇÃO
25	CÂNULA DE ASPIRAÇÃO	25	CÂNULA DE IRRIGAÇÃO
25	CÂNULA DE IRRIGAÇÃO	18	CARBONO DE ARTICULAÇÃO
18	CARBONO DE ARTICULAÇÃO	25	CARPULE
25	CARPULE	23	CARTELA RADIOGRÁFICA 2 FUROS
23	CARTELA RADIOGRÁFICA 2 FUROS	23	CARTELA RADIOGRÁFICA 5 FUROS
23	CARTELA RADIOGRÁFICA 5 FUROS	44	CARTÕES DE ANIVERSÁRIO
44	CARTÕES DE ANIVERSÁRIO	2	CATÁLOGOS
2	CATÁLOGOS	16	CEL-LAC

Figura 8 - Mapa do almoxarifado após aplicação do 5S

Outro problema sério que o senso de ordenação ajudou a melhorar foi a proporção alta de papéis e documentos que se acumulavam em cima de mesas e superfícies, dificultando assim a sua identificação e facilitando inclusive a avaria e mistura de documentações alheias.

Para isso, foram disponibilizados organizadores de parede separando por assunto e situação. Existem hoje organizadores de documentos em situação de espera para arquivamento, fichas para confecção de odontograma, fichas para aprovação e conferência de orçamento e correspondências que também se misturavam com documentações da Clínica.

Etapa 4 – Nessa etapa foi iniciado o senso de limpeza, que prontamente foi aprovado pelos colaboradores antes mesmo de sua aplicação, sentimento esse passado devido à saturação mental de estar em um ambiente sujo e bagunçado, criado por eles próprios.

A sujeira, nesse caso, era principalmente gerada por grandes quantidades de panfletos e jornais antigos que eram trazidos pelos colaboradores e deixados após o uso em cima de mesas, dentro de gavetas e até mesmo em cima de armários.

O ambiente, pouco a pouco, foi se tornando sufocador e consequentemente insuportável para o convívio.

Foi feita a limpeza geral, mas a principal atividade nessa etapa foi a conscientização e estipulação de algumas regras para evitar que isso acontecesse novamente.

A conscientização foi considerada fator principal justamente pelo problema da falta de constância. Se simplesmente fosse limpo o ambiente, entre três ou quatro dias tudo voltaria a situação caótica anterior.

Etapa 5 – Nessa etapa, começou a ser aplicado o senso de asseio e foi bastante interessante, já que a Alpha, por se tratar de um ambiente de saúde, já tem como parte de seu treinamento e instruções fazer com que o colaborador caminhe com calma, faça silêncio e crie um ambiente favorável para o paciente e consequentemente para si próprio.

A princípio, esse senso não estaria necessitando muito empenho, se não fosse por um fator, o respeito e o bom convívio entre colaboradores.

Esse foi um ponto que de fato se havia tentado de várias maneiras a conscientização, mas o índice de boatos e falatórios entre colaboradores continuou da mesma maneira e não houve resultado.

Etapa 6 – Senso de autodisciplina, senso esse que é, de fato, o que dá mais constância ao 5S. Isso porque esse senso faz com que perdure o trabalho executado e que individualmente cada um continue agindo dentro dos quatro senso anteriores.

Por esse motivo, despendeu-se bastante tempo na pós-aplicação, para que fosse ressaltada a importância de se manter a condição de trabalho favorável.

Após cinco meses da aplicação do programa, foi feito um levantamento de quais setores ainda mantinham os senso ativos e o resultado foi bem positivo, os setores mantiveram viva a filosofia, com uma breve exceção do administrativo que apesar dos organizadores de documentos, ainda mantinha papéis e documentos sobre as mesas.

## 6.2 GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos é uma maneira de administrar a clínica segundo uma visão sistêmica e interligada, na qual o conceito de departamentos específicos trabalhando independentemente e com objetivos próprios perde força.

Segundo os conceitos da qualidade, ao se administrar uma empresa por departamentalização, criam-se barreiras e metas específicas ao setor, o que gera interesses e objetivos próprios, fazendo com que os departamentos não se ajudem em causas globais e sim individualistas. A qualidade, sendo assim, evoca a gestão por processos como a maneira mais correta de se administrar, já que todos visualizam uma causa comum e ao mesmo tempo a sua localização dentro da

cadeia, fazendo com que entenda o grau de importância de suas funções, já que se torna claramente um elo da corrente sistêmica. Quando passou-se a utilizar a gestão por processos na Clínica Alpha, algumas coisas passaram a ser diferentes. Uma delas foi a forma de enxergar a cadeia sistêmica de seu funcionamento Deixou-se de gerir os processos por departamentos e passou-se a administrar por processos. Muitas pessoas acabam se confundindo, entendendo que os departamentos não mais existiriam, pelo contrário, eles continuariam existindo, porém se comunicando e dependendo um do outro.

Em outras palavras, os departamentos não mais responderiam somente pelos seus resultados individuais, passando assim a pensar globalmente na cadeia sistêmica, preocupando-se com o resultado global. Daí surge a ideia de cliente interno. Um departamento é cliente do outro, se cobram e se interdependem.

### 6.2.1 Processo

Processo é um conjunto de tarefas distintas, porém interligadas com um objetivo comum. É o processo que se encarrega de agregar valor ao insumo e o transformá-lo em produto, como mostra a Figura 9 :

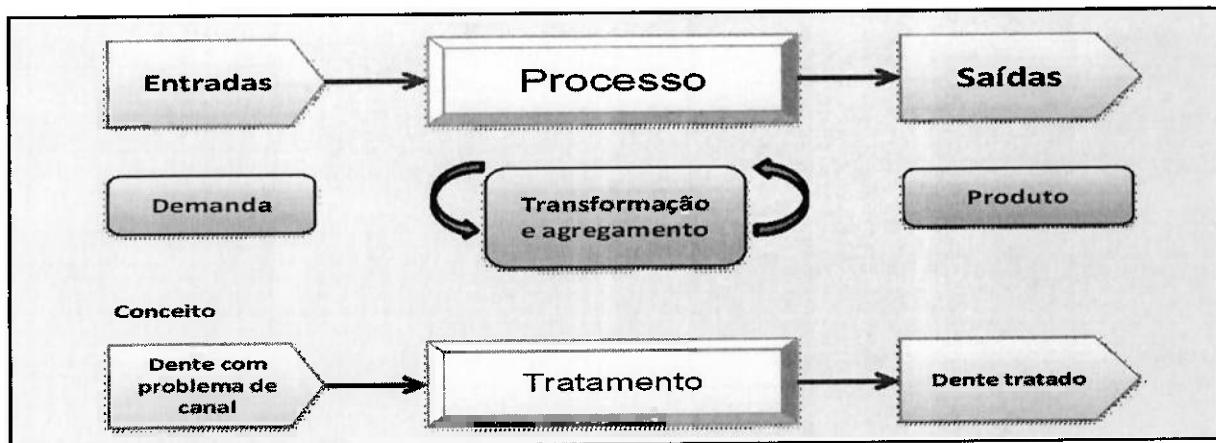


Figura 9 - Processo

O processo é um conjunto de atividades que são interrelacionadas e que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

A Figura 10 apresenta um exemplo da dimensão mais detalhada de um processo de atendimento a um paciente:

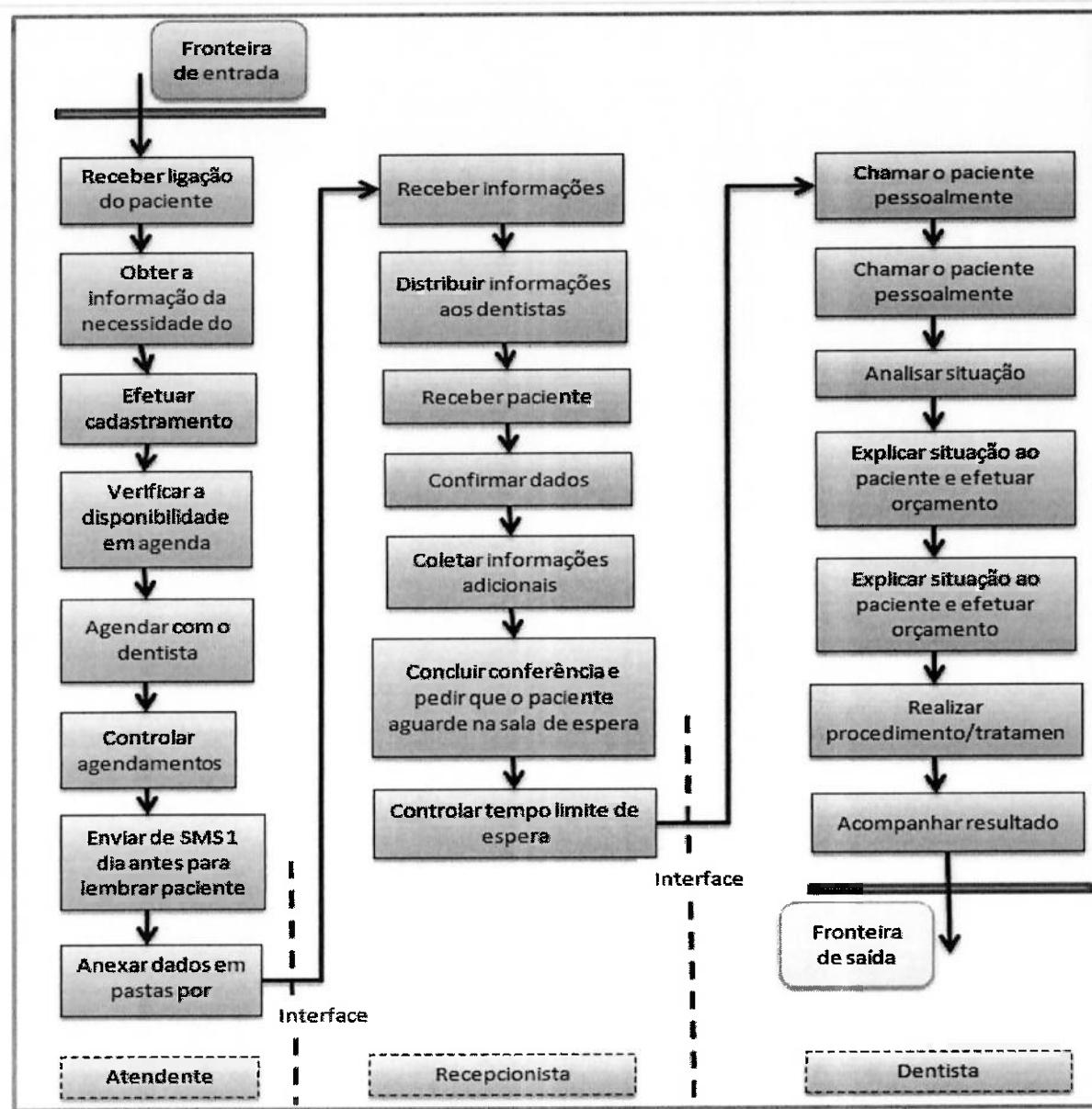


Figura 10 - Fluxograma do processo

### 6.2.2 Visão amplificada

O processo é constituído por várias tarefas que, por sua vez, são formadas por inúmeras atividades. Já os processos, em conjunto, formam o macroprocesso, que da mesma maneira forma o processo global, como sintetiza a Figura 11:

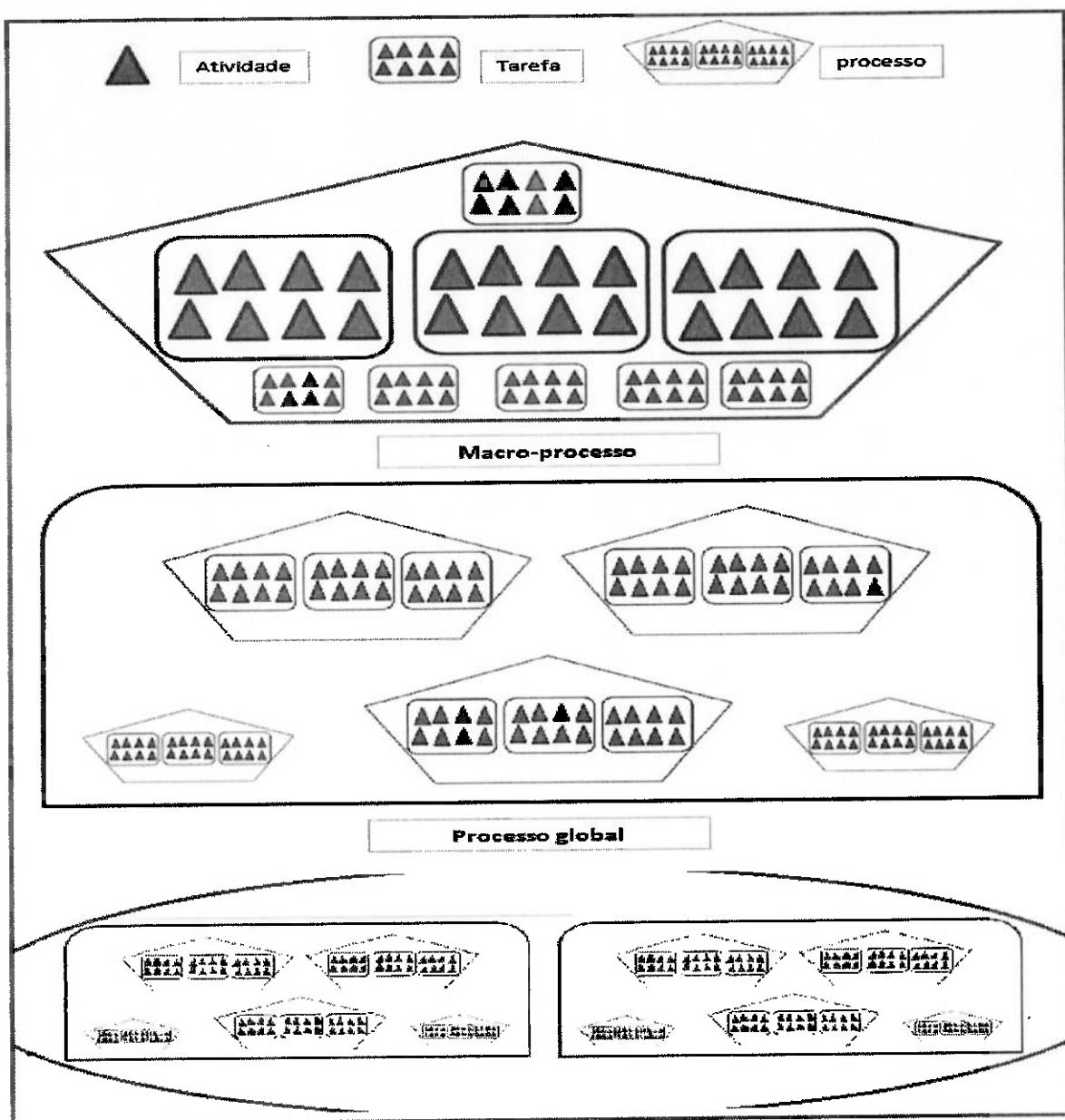


Figura 11 - Composição do processo global

### 6.2.3 Padronizando processos

Segundo Vieira Filho (2003) uma empresa que não possui padrões de suas atividades de rotina nunca poderá garantir a qualidade no que faz.

Uma vez apresentados os fundamentos dos processos, é possível entender como mapeá-los e padronizá-los de maneira que os mesmos tragam sempre um resultado menos oscilante e mais fácil de ser mensurado.

O início do trabalho deve focar os principais processos.

O processo apresentado na Figura 10 mostrou uma série de tarefas que seguem uma cronologia padrão, para que não haja grandes alterações no resultado final. A fim de que essas tarefas sejam bem visualizadas, são utilizados fluxos, que são compostos por figuras geométricas com significados específicos, como mostra a Figura 12:

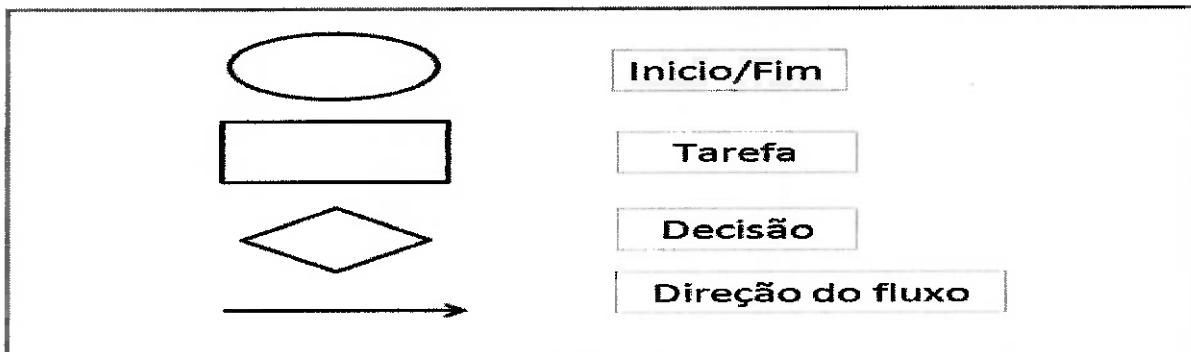


Figura 12 - Montagem de fluxogramas

Através do mapeamento desses caminhos padrões, é possível identificar rumos mais curtos e vislumbrar meios para melhorar o processo, por consequência, o sistema. Através desse mapa, é possível mostrar claramente as etapas a serem cumpridas por todos os participantes do processo, no momento e da maneira indicada e estabelecida, para que o resultado não fique relegado à interpretação e

intento de cada colaborador. Além de facilitar inclusive para o colaborador, quando o mesmo deve realizar a tarefa e o que vem em sequência.

Vieira Filho (2003) diz que a padronização é a unificação do comportamento dos indivíduos segundo modelos aceitos por grupos. Traz ainda em sua obra características básicas que devem ser observadas para elaboração de padrões:

- a) Focalizar o usuário – Os padrões devem ser elaborados sempre respeitando aqueles que irão utilizá-lo.
- b) Simplicidade – padrões devem ser simples e com linguajar de fácil entendimento.
- c) Retratar a prática atual – ao iniciar a elaboração dos padrões, deve-se observar a prática, ou seja, escrevê-lo da forma como a atividade é executada naquele momento.
- d) Facilidade de revisão – os padrões devem ser de fácil revisão, pois as melhorias das atividades sempre acontecem.
- e) Atender as necessidades do trabalho – os padrões devem ser de tal forma que não haja dificuldade em segui-lo na rotina diária de trabalho.
- f) Participação das pessoas que executam a tarefa – aquelas que executam as tarefas são os que mais conhecem a melhor forma de execução, daí a importância desta participação.

E salienta ainda que a Gestão pela Qualidade Total seja uma atividade participativa, onde todos os colaboradores têm o direito e dever de propor melhorias, bem como participar de todos os processos.

### 6.3 5W1H

Essa ferramenta da Qualidade, busca auxiliar o emprego de mais responsabilidade e critério aos trabalhos desempenhados pelas organizações.

A sigla vem das palavras: *What, Who, When, Where, Why* e *How*, da língua inglesa.

Traduzidas para o português: O quê, quem, quando, onde, por quê, e como, respectivamente. Na verdade, todas elas trazem a entonação interrogativa, para realmente determinar o quê deve ser realizado, quem deve realizar, quando deve ser realizado, onde realizar, por quê e como fazer. Dessa maneira, além de explicitar detalhes importantes, que como dito anteriormente trazem mais responsabilidade ao trabalho, dão também um significado a quem vai realizar a tarefa e as atividades que a compõe. Para aplicar o 5W1H as tarefas que se desejam padronizar são selecionadas, listando-se todas as atividades necessárias para que a tarefa seja concluída da maneira esperada, como mostra o exemplo aplicado na Clínica Alpha a seguir:



## **Manual de procedimentos - Clínica Alpha**

**Tarefa:** Confirmar dados

**Responsável pela tarefa:** Beatriz Vaz e Mácia Dinit

**Momento:** Após receber o paciente

**Local:** Recepção de tratamentos particulares

**Propósito:** Confirmar se os dados digitados préviamente estão corretos.

- 1- Abrir software de gestão de agendamentos e cadastro;
- 2- Pedir o nome e o sobrenome do paciente ;
- 3- Inserir nome e sobrenome no campo "paciente" na tela principal;
- 4- Ditar os dados e averiguar se o paciente concorda com todos;
- 5- Caso os dados estejam corretos, clique em prosseguir para coletar os dados adicionais;
- 5.1- Caso os dados não confiram, corrija os dados e volte ao item 4;

**Situações atípicas**

**a) Paciente não estava agendado.**  
Procedimento: Colete seus dados, peça que o mesmo aguarde na recepção e comunique a supervisão do problema;

**b) Paciente alterado, falando alto.**  
Procedimento: Mantenha a calma e de maneira alguma rebata agressões verbais, peça o auxílio da supervisão

**c) Dentista que ia atendê-lo não compareceu.**  
Procedimento: Siga os passos normais da tarefa



Figura 13 - Manual de procedimentos de tarefas Clínica Alpha

Nota-se que as peças começam a caminhar para o surgimento de mapas e manuais de procedimento, que eliminam a dependência de raciocínios individuais momentâneos dos colaboradores envolvidos.

Sem essa ferramenta, a clínica ficava à mercê dos valores e culturas das pessoas que tinham que tomar decisões.

#### **6.4 BRAINSTORMING**

O seu principal objetivo é a obtenção de ideias e informações, estimulando pessoas de todos os escalões da clínica a contribuírem de forma livre e espontânea, sem qualquer tipo de restrição ou cobrança.

O *Brainstorming* foi criado com o objetivo de regular a participação das pessoas em ambiente de reunião ou mesmo no local de trabalho quando se deseja ter ideias ou obter causas de problemas ou mesmo levantar problemas. Ferramenta participativa, onde todos terão a oportunidade de expor sua opinião (VIEIRA FILHO, 2003, p. 48)

Assim, essa ferramenta nada mais é do que uma fonte obtentora de ideias e informações, promovendo mais contato com a equipe, estimulando-a a trazer a tona situações que ela percebe no decorrer do trabalho e que dificilmente será percebida por um gestor, diretor ou presidente que não tem contato direto com a atividade em questão.

Para tanto, é essencial que não haja qualquer tipo de crítica ou constrangimento dos participantes, deixá-los mais a vontade para expor problemas vividos, sugerir melhorias, trazer a tona situações e com ora dito, ideias.

## 6.4.1 Aplicação e resultados na Clínica Alpha

### 6.4.1.1 Situação analítica de causa de problemas

Essa fermenta foi aplicada algumas vezes na Clínica Alpha, principalmente no intuito de gerar ideias para melhorias, mas algumas vezes também com o objetivo de obtenção de causas de problemas.

O grande segredo do Brainstorming é deixar os participantes à vontade para expor suas ideias, mesmo que o objetivo principal em questão seja a descoberta de causas de problemas.

Quando o objetivo era entender o que acontecia nas recepções, para que o índice de rotatividade estivesse tão alto, foi convocada uma reunião envolvendo todos os funcionários que tinham relação com o setor; nessa sala, foi explicado como funcionava a ferramenta e cada um se apresentou e expôs o que fazia dentro da clínica. O tema era relacionado com melhorias no setor de recepção. Assim, logo as ideias começaram a surgir e traziam consigo informações claras do problema.

Quando existe um problema, possivelmente dentre as ideias de melhoria estará a resposta do porquê desse problema.

Nem sempre é necessário utilizar essa estratégia para descobrir a causa do problema. Dependendo do problema, o tema já pode ser relacionado a como melhorá-lo ou direcionado à obtenção da causa com mais clareza.

Nesse caso, como o problema era o abandono do emprego, apresentou-se uma situação mais delicada, já que todas as vezes que foi questionado por que o colaborador resolveu deixar a clínica, nunca era passada a informação real, fosse por medo ou fosse por segredo. A solução foi o Brainstorming.

Problemas como baixo salário, carga horária, desgaste físico pelo acúmulo de tarefas foram temas bastante discutidos. E através disso, melhorias significativas

ajudaram a amenizar o desgaste por acúmulo de tarefas, havendo um aumento de 30% nos salários que realmente foi constatado que estavam defasados.

Um item que também foi citado e logo chamou a atenção foi a melhoria nas relações entre pessoas no ambiente de trabalho. Esse item se destacou pela reação dos demais presentes. Não de forma tangível, mas perceptível; era possível que a principal causa do problema estivesse ali.

Seguindo a instrução de não interromper a dinâmica da ferramenta, a direção, já previamente instruída, não tentou se aprofundar no assunto.

Passados aproximadamente três meses das mudanças em salários e atividades, o resultado obtido das mudanças não foi o melhor possível, já que recepcionistas continuavam a abandonar o trabalho. Por outro lado, o resultado da aplicação da ferramenta teve êxito, já que deu mais intensidade ao foco de que a relação entre pessoas fosse a principal causa.

Com essa informação em mãos, a direção começou a investigar com mais afinco onde, dentro de relações interpessoais, estava o problema e descobriu-se que havia uma recepcionista, que por sinal estava há mais tempo na Alpha que as demais, que deixava o trabalho mais cedo e furtava o caixa da empresa.

E sempre que existia uma diferença no caixa, essa era dividida por todas as recepcionistas, o que, com razão, frustrava as envolvidas.

Não foi possível saber se havia alguma ameaça para que as demais não contassem o ocorrido a ponto de deixarem o trabalho. Mas, após a retirada dessa pessoa, a melhora foi considerável.

## 6.5 BENCHMARKING

O *Benchmarking* é uma ferramenta voltada justamente na não-necessidade de criação de novos valores e sim na comparação e cópia dos que se destacam.

Saber o que os melhores estão fazendo é crucial para o desenvolvimento do negócio, e claro, para o ganho de uma fatia maior de mercado.

"Se valer a pena COPIE, Depois você tenta superá-lo" (Falconi, 2004, p.104)

Espelhar-se nos melhores, esse é o grande ponto dessa ferramenta. Quando analisadas as vidas de atletas de alto nível, sempre encontram-se depoimentos apontando pessoas que serviram como exemplo para o seu sucesso. A cópia de técnicas, movimentos, alimentação, condicionamento, comportamento e muitas vezes a forma de se vestir, ajuda na criação desse modelo de sucesso.

Falconi (2004) diz que é importante que os gerentes saibam se alguém já tem valores melhores que os seus, e caso seja encontrado, deve-se avaliar se valem ou não a pena serem copiados.

### 6.5.1 Aplicação na Clínica Alpha

A Clínica Alpha em suas décadas de vida, trouxe consigo filosofias da época da produção em massa, onde trabalhar, produzir e faturar mais eram os principais fatores de sucesso do negócio. Sendo assim, não estudava tampouco entendia sua posição frente aos concorrentes. Dessa maneira, a mesma dependia de um banho de novos conceitos, e claro, aprendizado e aplicação de ferramentas da Qualidade para trazê-la para os dias atuais.

O *Benchmarking* é uma ferramenta que exige levantamento de dados e análise dos mesmos, esse foi um dos principais impeditivos para que a mesma fosse logo aplicada, já que precisaria de alguém para realizar essa tarefa.

Uma forma inicial de conseguir informações de maneira mais rápida foi entrevistar amigos e parentes a respeito das clínicas em que se tratavam, mensurando os pontos que mais os agradavam e os faziam tratar-se ali. Dessa forma, certamente haverá condições de analisar se, de fato, os melhores estavam sendo copiados, mas, ao menos será possível descobrir novidades que o mercado está introduzindo.

Uma delas foi a câmera intra bucal, que dava a possibilidade do paciente olhar em uma tela, aquilo que o dentista estava visualizando, facilitando assim a explicação do problema, consequentemente o fechamento do negócio. Isso, de fato, melhorou bastante o fechamento de novos negócios e trouxe para a Clínica Alpha um retorno de aproximadamente 10% nos fechamentos nos três meses posteriores à aplicação das câmeras.

Mas, o que de fato trouxe muito resultado foi a cópia da metodologia de fechamento de um dos líderes de mercado, metodologia essa que visa manter dentistas avaliadores, voltados única e exclusivamente, para fechar novos orçamentos, trazendo um resultado aproximado de 20% de melhoria nos fechamentos mensais.

## 7 FERRAMENTAS PARA ANÁLISE DE RESULTADO

### 7.1 INDICADORES

Indicadores são ferramentas fundamentais, não só para as clínicas, mas para qualquer tipo de empresa.

Eles podem ser apresentados através de gráficos, tabelas, índices, dados estatísticos, entre outros dispositivos que apresentam informações cruciais para o entendimento da situação e rota da empresa. Dessa maneira, gerir uma empresa sem indicadores seria o mesmo que pilotar um avião sem instrumentais de navegação.

Os indicadores impreterivelmente devem ser mensuráveis, ou seja, possíveis de se medir, além disso, devem ser relacionados a um período de tempo.

Pode-se citar, como exemplo, o indicador que mede o faturamento bruto da empresa. Sempre é um valor numérico e mensurável, acompanhado do período referente que, no caso, pode ser estabelecido pela empresa. Pode ser medido por ano, mês, semana, dia, hora ou até mesmo minuto, dependendo do volume. Indicadores nos ajudam a fazer comparativos com períodos anteriores, provisões, análises e até mesmo traçar metas futuras.

Com indicadores, é possível medir custos fixos mensais, índices de retrabalho por semana, satisfação de clientes e funcionários por mês, número de faltas por mês, número de reclamações por atraso em atendimento por hora e assim por diante.

É importante que os indicadores tenham um período de verificação mais curto, ou seja, com períodos de coleta de dados menores. Isso dará mais controle e identificará problemas com antecedência.

Também existem indicadores baseados em pesquisas de satisfação que são elaboradas com pequenos rostos identificando a expressão da satisfação, ou seja,

sorrisos, expressão séria, descontente e também aquelas dispostas por cores. Nesses casos na analogia, devem ser estipulados valores numéricos para cada figura ou cor, dessa forma os dados se tornam mensuráveis.

Um detalhe muito importante é lembrar que não existem resultados pré-estabelecidos para pesquisas de satisfação, portanto a empresa realizadora é responsável por estabelecer objetivos e metas próprias, pois cada organização tem seus meios de medição.

### **7.1.1 Tipos de indicadores**

Existem dois tipos de indicadores, item de controle e de verificação.

O primeiro é referente aos efeitos do processo, ou seja, analisa o produto resultante, possibilitando a análise do mesmo, ele é quem controla o processo e possibilita o seu gerenciamento. Já o segundo está relacionado às causas do processo, são índices numéricos dos principais fatores que afetam o item de controle.

Por esse motivo, eles não são imprescindíveis no gerenciamento de um processo, porém são de extrema importância, já que os mesmos exercem uma influência direta no resultado final do processo, sendo assim, se o item de verificação estiver atualizado e bem administrado pode antever problemas futuros no resultado do processo.

A Figura 14, a seguir, mostra alguns fatores que podem gerar atraso no atendimento. Esses fatores estão na parte interna da figura; quando mensurados e analisados os mesmos trazem índices e números que são chamados de itens de verificação, ou seja, indicadores que medem as causas do efeito.

Já no lado externo, observa-se o produto resultante, ou seja, o efeito do mesmo. Por esse motivo, o índice de atendimentos atrasados é caracterizado como item de controle.

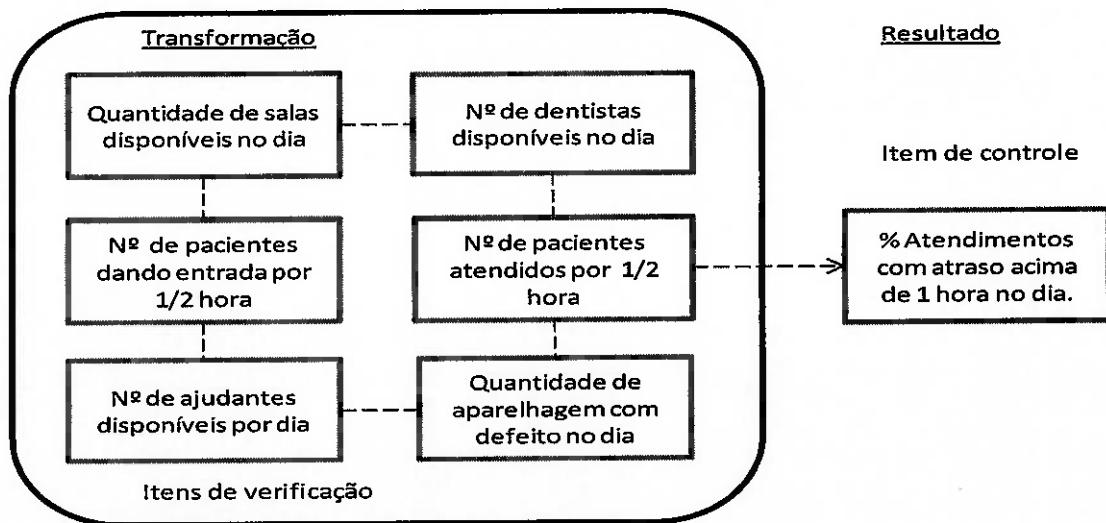


Figura 14 - Item de controle x verificação

### 7.1.2 Aplicação na Clínica Alpha

Essa ferramenta foi extremamente importante para a Clínica, talvez a que tenha salvado a mesma de uma falência breve. Pois foi principalmente através de indicadores de desempenho financeiro que foi constatado um grande e perigoso problema, que é o de pagar para trabalhar. Os custos da operação estavam superando as entradas em muitos produtos oferecidos pela Clínica Alpha, agravado pelo fato de muitas vezes haverem retrabalhos e parcelamentos longos, o que diminuía ainda mais o resultado.

Dessa forma, fica evidente que pensar somente no faturamento bruto é bem perigoso, pois se a operação não dá resultado, quanto mais se vende, mais se prejudica. A implantação de indicadores motivou a análise de vários outros pontos antes não mensurados: nível de satisfação do paciente/mês, índice de retrabalhos/mês, índice de manutenção em equipamentos/mês, índice de faltas/semana, percentual de inadimplência/mês, entre outros.

Após uma análise completa dos indicadores financeiros, descobriu-se que a Alpha não teve resultados positivos nos últimos quatro anos.

## 8 RESULTADOS GLOBAIS E INFORMAÇÕES CONDENSADAS

### 8.1 RESULTADOS CONDENSADOS DE CADA FERRAMENTA

Tabela 3 - Resultado da aplicação da ferramenta Análise SWOT na Clínica Alpha

Ferramenta	Análise SWOT		
Percepção do resultado		Não percebido	Pouca <input checked="" type="checkbox"/> Muita
Continuidade		Não houve	<input checked="" type="checkbox"/> Houve
Principais resultados	Financeiro, posicionamento de mercado, início de reforma estética e melhor aproveitamento dos pontos fortes		

Tabela 4 - Resultado da aplicação da filosofia Kaizen na Clínica Alpha

Ferramenta	Kaizen		
Percepção do resultado		Não percebido	Pouca <input checked="" type="checkbox"/> Muita
Continuidade		Não houve	<input checked="" type="checkbox"/> Houve
Principais resultados	Abriu caminho para a aplicação de outras ferramentas, facilitando o entendimento e motivos para tais. Mudou muito a visão da direção em relação à importância e necessidade de melhorar constantemente.		

Tabela 5 - Resultado da aplicação da ferramenta PDCA na Clínica Alpha

Ferramenta	PDCA		
Percepção do resultado		Não percebido	Pouca <input checked="" type="checkbox"/> Muita
Continuidade		Não houve	<input checked="" type="checkbox"/> Houve
Principais resultados	Grande facilitação de atividades, melhoria no atendimento ao cliente, diminuição do retrabalho, rapidez e fluidez nos processos e mais eficiência no trabalho		

**Tabela 6 - Resultado da aplicação da ferramenta Espinha de peixe na Clínica Alpha**

Ferramenta	Ishikawa			
Percepção do resultado		Não percebido	Pouca	x Muita
Continuidade		Não houve	x Houve	
Principais resultados	No caso da Alpha a facilitação na resolução de problemas foi o principal resultado, mas também é bastante usado para verificar o que é preciso para atingir objetivos.			
Principais resultados	No caso da Alpha a facilitação na resolução de problemas foi o principal resultado, mas também é bastante usado para verificar o que é preciso para atingir objetivos.			

**Tabela 7 - Resultado da aplicação da ferramenta 5S na Clínica Alpha**

Ferramenta	5S			
Percepção do resultado		Não percebido	Pouca	x Muita
Continuidade		Não houve	Houve	x Parcial
Principais resultados	Ambientes mais limpos, organização de materiais de maneira mais fácil e acessível, facilitação do trabalho, melhoria do ambiente de trabalho, diminuição de perdas de prontuários e objetos diversos, redução da mistura de documentos, facilitação de treinamento de novos funcionários e redução de compras desnecessárias.			
Principais resultados	Ambientes mais limpos, organização de materiais de maneira mais fácil e acessível, facilitação do trabalho, melhoria do ambiente de trabalho, diminuição de perdas de prontuários e objetos diversos, redução da mistura de documentos, facilitação de treinamento de novos funcionários e redução de compras desnecessárias.			

**Tabela 8 - Resultado da aplicação do conceito Gestão por processos na Clínica Alpha**

Ferramenta	Gestão por processos			
Percepção do resultado		Não percebido	Pouca	x Muita
Continuidade		Não houve	x Houve	x Parcial
Principais resultados	Trouxe mais responsabilidade às pessoas dentro da cadeia sistemática, diminuição de problemas nos produtos finais, facilitação de atividades, facilitação do treinamento de pessoas, horizontalização das relações entre departamentos.			
Principais resultados	Trouxe mais responsabilidade às pessoas dentro da cadeia sistemática, diminuição de problemas nos produtos finais, facilitação de atividades, facilitação do treinamento de pessoas, horizontalização das relações entre departamentos.			

**Tabela 9 - Resultado da aplicação da ferramenta 5W1H na Clínica Alpha**

Ferramenta	5W1H			
Percepção do resultado		Não percebido	Pouca	x Muita

Continuidade		Não houve	<input checked="" type="checkbox"/>	Houve		Parcial
Principais resultados	Diminuição da insegurança dos colaboradores, facilitação no treinamento de pessoas, diminuição de riscos relacionados a decisões individuais indevidas.					
Principais resultados	Principalmente resultados financeiros, possibilidade de analogias e comparativos, diminuição da incerteza e insegurança por parte dos sócios.					

Tabela 10 - Resultado da aplicação da ferramenta Indicadores na Clínica Alpha

Ferramenta	Indicadores					
Percepção do resultado		Não percebido		Pouca	<input checked="" type="checkbox"/>	Muita
Continuidade		Não houve	<input checked="" type="checkbox"/>	Houve		Parcial
Principais resultados	Principalmente resultados financeiros, possibilidade de analogias e comparativos, diminuição da incerteza e insegurança por parte dos sócios.					
Principais resultados	Facilitação na obtenção de ideias, descoberta de causas de problemas incômodos e alinhamento de todos os setores da clínica					

Tabela 11 - Resultado da aplicação da ferramenta Brainstorming na Clínica Alpha

Ferramenta	Brainstorming					
Percepção do resultado		Não percebido		Pouca	<input checked="" type="checkbox"/>	Muita
Continuidade		Não houve		Houve	<input checked="" type="checkbox"/>	Parcial
Principais resultados	Facilitação na obtenção de ideias, descoberta de causas de problemas incômodos e alinhamento de todos os setores da clínica					
Principais resultados	Aumento do índice de fechamento de orçamentos e faturamento bruto, atualizações de produtos e serviços e diminuição de perda de mercado.					

Tabela 12 - Resultado da aplicação da ferramenta Benchmarking na Clínica Alpha

Ferramenta	Benchmarking					
Percepção do resultado		Não percebido		Pouca	<input checked="" type="checkbox"/>	Muita
Continuidade		Não houve		Houve	<input checked="" type="checkbox"/>	Parcial
Principais resultados	Aumento do índice de fechamento de orçamentos e faturamento bruto, atualizações de produtos e serviços e diminuição de perda de mercado.					
Principais resultados						

## 8.2 RESULTADOS FINANCEIROS

As ferramentas foram aplicadas em períodos muito próximos ou até mesmo simultaneamente, por esse motivo fica impossibilitada a análise numérica individual de cada uma delas.

Porém, podemos analisar a atuação das mesmas em conjunto.

A Figura 15 seguinte é um retrato importante de ser analisado, se trata de dados reais coletados de um dos indicadores financeiros implantados na Clínica Alpha.

O período analisado vai de Janeiro de 2009 a 30 de Agosto de 2012.

Se observarmos os anos de 2009, 2010 e 2011, a clínica faturou muito, principalmente em 2009, chegando a ultrapassar a casa de um milhão e seiscentos mil anuais (curva pontilhada em verde). Uma média de R\$ 135 mil ao mês.

Porém seu resultado não foi refletido em dinheiro em caixa (área preta), mostrando claramente o problema encontrado relacionado aos custos de operação maiores que os ganhos.

Após a aplicação das ferramentas da qualidade, que teve início no mês de Abril de 2011, a clínica, passado cerca de um ano, teve um ganho significativo e muito distinto em relação aos três últimos anos. A imagem reflete o ano de 2012 somente até o final do mês de agosto, e fechando-se o ano nesse mês ignorando os quatro próximos meses.

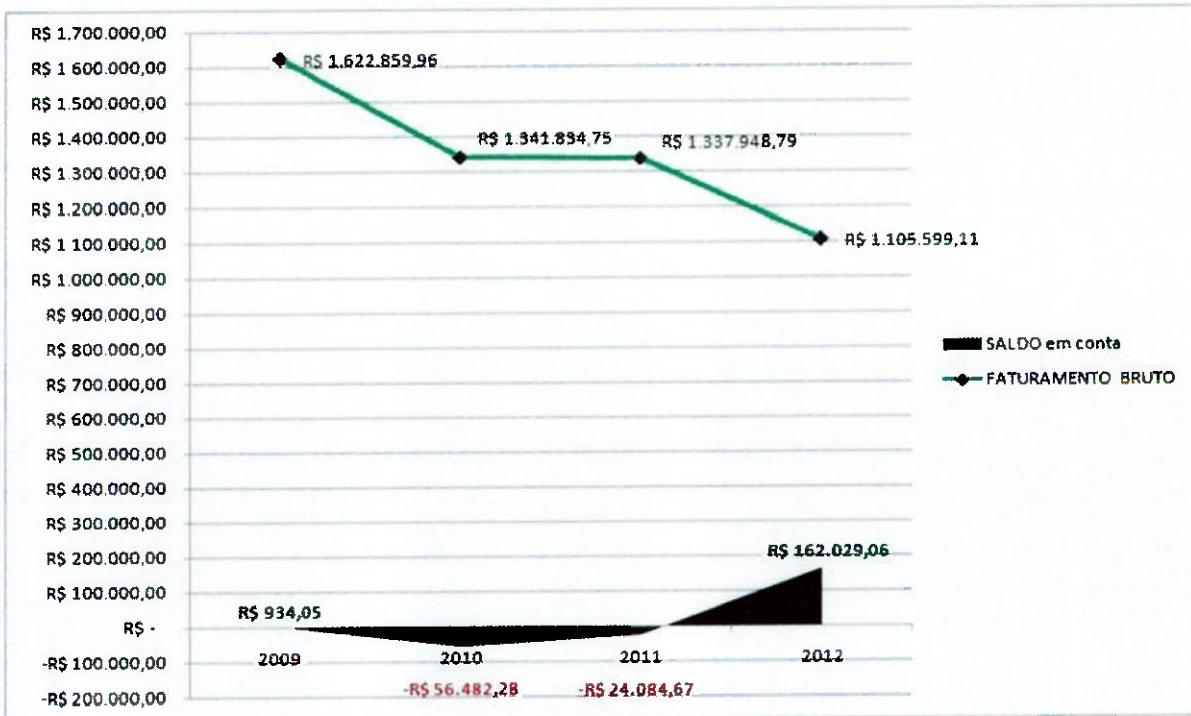


Figura 15 - Histórico fluxo de caixa Clínica Alpha (2009/2010/2011/ Agosto2012) Fonte: Banco de dados Clínica Alpha. Acesso: 15/09/2012

Também é possível concluir, com isso, que a filosofia de vender, vender e vender, nem sempre é uma boa escolha. Pois faturamento só apresentará resultado líquido, caso a clínica esteja trabalhando de maneira correta, evitando perdas, atualizando corretamente preços, aplicando adequadamente juros, analisando constantemente resultados, melhorando seus processos, enfocando problemas e eliminando-os na raiz, melhorando constantemente seus produtos e serviços e assim por diante.

A Figura 16, também é retirada de indicadores da Clínica Alpha e mostra os resultados em Fluxo de caixa. É a expressão numérica mensal da área preta da Figura 15.

## Fluxo de Caixa

MÊS	Entradas totais		Saídas totais		Saldo
jan/09	R\$ 133.803,92		R\$ 129.241,72		R\$ 4.562,20
fev/09	R\$ 125.143,26		R\$ 112.248,28		R\$ 12.894,98
mar/09	R\$ 119.121,92		R\$ 125.342,74	-R\$	6.220,32
abr/09	R\$ 115.168,79		R\$ 144.392,49	-R\$	29.223,70
mai/09	R\$ 116.116,83		R\$ 120.771,93	-R\$	4.655,10
jun/09	R\$ 127.717,82		R\$ 111.208,70		R\$ 16.509,12
jul/09	R\$ 124.597,61		R\$ 123.343,03		R\$ 1.254,58
ago/09	R\$ 118.450,92		R\$ 111.904,23		R\$ 6.546,69
set/09	R\$ 119.384,33		R\$ 120.466,91	-R\$	1.082,58
out/09	R\$ 135.853,12		R\$ 116.579,10		R\$ 19.274,02
nov/09	R\$ 115.312,78		R\$ 137.280,96	-R\$	21.968,18
dez/09	R\$ 145.048,17		R\$ 142.005,33		R\$ 3.042,84
<b>RESULTADO FLUXO DE CAIXA 2009</b>					<b>R\$ 934,05</b>
jan/10	R\$ 120.788,93		R\$ 115.123,91		R\$ 5.665,02
fev/10	R\$ 100.119,05		R\$ 105.286,59	-R\$	5.167,54
mar/10	R\$ 111.299,89		R\$ 115.948,59	-R\$	4.648,70
abr/10	R\$ 121.286,34		R\$ 129.103,57	-R\$	7.817,23
mai/10	R\$ 111.092,40		R\$ 122.897,74	-R\$	11.805,34
jun/10	R\$ 122.888,20		R\$ 119.762,13		R\$ 3.126,07
jul/10	R\$ 97.035,27		R\$ 126.100,16	-R\$	29.064,89
ago/10	R\$ 104.358,86		R\$ 110.908,44	-R\$	6.549,58
set/10	R\$ 117.441,70		R\$ 115.369,30		R\$ 2.072,40
out/10	R\$ 108.650,90		R\$ 122.291,56	-R\$	13.640,66
nov/10	R\$ 110.917,72		R\$ 117.357,94	-R\$	6.440,22
dez/10	R\$ 131.578,98		R\$ 113.790,59		R\$ 17.788,39
<b>RESULTADO FLUXO DE CAIXA 2010</b>					<b>-R\$ 56.482,28</b>
jan/11	R\$ 119.630,56		R\$ 109.956,13		R\$ 9.674,43
fev/11	R\$ 103.307,42		R\$ 103.405,40	-R\$	97,98
mar/11	R\$ 113.357,20		R\$ 111.299,96		R\$ 2.057,24
abr/11	R\$ 96.673,39		R\$ 100.086,20	-R\$	3.412,81
mai/11	R\$ 111.256,00		R\$ 111.809,89	-R\$	553,89
jun/11	R\$ 113.926,99		R\$ 118.709,00	-R\$	4.782,01
jul/11	R\$ 121.562,97		R\$ 132.329,89	-R\$	10.766,92
ago/11	R\$ 112.081,48		R\$ 102.866,96		R\$ 9.214,52
set/11	R\$ 113.823,97		R\$ 116.630,16	-R\$	2.806,19
out/11	R\$ 115.976,38		R\$ 119.300,00	-R\$	3.323,62
nov/11	R\$ 105.761,82		R\$ 120.239,64	-R\$	14.477,82
dez/11	R\$ 129.254,43		R\$ 134.064,05	-R\$	4.809,52
<b>RESULTADO FLUXO DE CAIXA 2011</b>					<b>-R\$ 24.084,67</b>
jan/12	R\$ 119.486,66		R\$ 120.940,00	-R\$	1.453,34
fev/12	R\$ 134.506,31		R\$ 88.808,00		R\$ 45.698,31
mar/12	R\$ 132.106,07		R\$ 124.131,00		R\$ 7.975,07
abr/12	R\$ 132.793,64		R\$ 118.339,00		R\$ 14.454,64
mai/12	R\$ 161.549,81		R\$ 123.000,00		R\$ 38.549,81
jun/12	R\$ 121.190,43		R\$ 105.939,08		R\$ 15.251,35
jul/12	R\$ 149.600,00		R\$ 116.700,00		R\$ 32.900,00
ago/12	R\$ 136.339,94		R\$ 127.686,72		R\$ 8.653,22
<b>RESULTADO FLUXO DE CAIXA 2012</b>					<b>R\$ 162.029,06</b>

Figura 16 - Controle de fluxo de caixa da Clínica Alpha Fonte: Banco de dados Clínica Alpha. Acesso: 15/09/2012

### 8.2.1 Aplicação das ferramentas X resultado em caixa,

A Figura 17 mostra quando a ferramenta começou a ser aplicada e logo abaixo o resultado financeiro em caixa.

Não necessariamente existe uma sequência obrigatória das ferramentas, ficando essa análise a critério do aplicador.

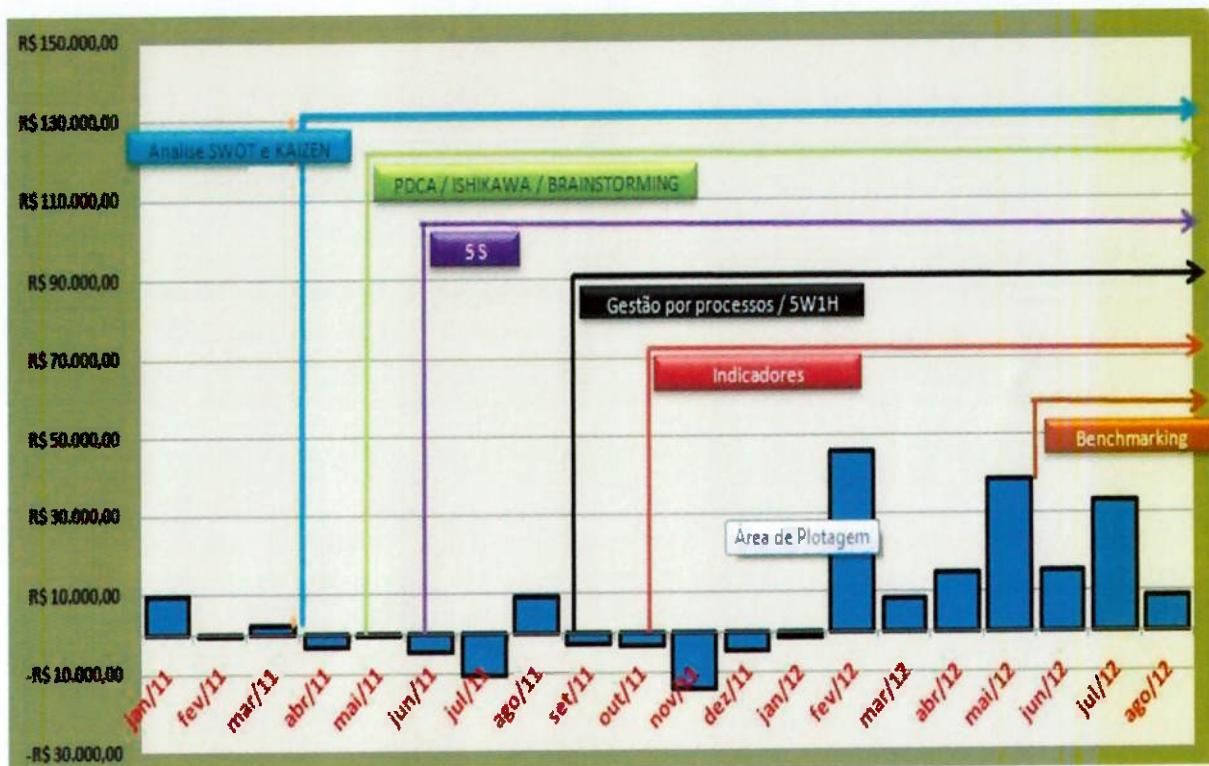


Figura 17 - Aplicação das ferramentas X resultado em caixa

## 9 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

A sugestão para um possível trabalho futuro seria a de aplicar as mesmas ferramentas, mas em consultórios menores ou até mesmo aplicar em clínicas grandes, porém acompanhando por mais tempo, a fim de verificar se a continuidade da aplicação dessas ferramentas pode trazer benefícios a ponto gerar vantagem competitiva à clínica.

## 10 CONCLUSÃO

Ao analisar os resultados da aplicação individual de cada ferramenta, pode-se perceber que as mesmas trouxeram melhorias e resultados mais agradáveis, colocando inclusive a clínica em uma situação mais estável e com perspectivas de um futuro mais promissor. Porém, apesar dessa efetiva melhora para a Clínica Alpha, as aplicações não se confirmaram como fator gerador de vantagem competitiva, nem no âmbito da diferenciação, tampouco em diferencial por preço.

Talvez a aplicação mais continuada em um período mais longo de tempo dessas ferramentas possa gerar vantagem competitiva até porque as ferramentas visam a uma melhora constante e um dia essa mentalidade pode trazer uma ideia inovadora que a diferencie totalmente das demais gerando vantagem competitiva.

Mas, por ora, através dos resultados obtidos, pode-se concluir que de acordo com a maneira aplicada na Clínica Alpha, no período médio de dois anos de mensuração de resultados, a utilização dessas ferramentas da qualidade não funcionou como fator gerador de vantagem competitiva, embora tenham sido extremamente úteis para exibir sua realidade administrativo-financeira.

## REFERÊNCIAS

CAMINADA NETTO, A. **Redesenho do processo:** 5<sup>a</sup> parte divisão da disciplina. São Paulo: PECE/EPUSP, 2011.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total.** 8.ed. Belo Horizonte: INDG, 2004.

CAMPOS, V. FALCONI, **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia,** Belo Horizonte: INDG, 2004.

COSTA NETO, P.L de O; CANUTO, S. A. **Administração com Qualidade:** Conhecimentos Necessários para a Gestão Moderna, 1.ed. São Paulo: Blücher, 2010.

HIRANO, H. **5S na prática.** 2.ed. São Paulo: IMAM, 1996

HITT, A. M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica:** Tradução da 7<sup>a</sup> edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

IBGE. **No Brasil, 24% das empresas fecham no primeiro ano de vida. 2012.** Portal Uol de notícias, disponível em:

<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2010/10/27/24-da-empresa-brasileiras-fecham-no-primeiro-ano-de-vida-diz-ibge.htm> . Acesso em: 17/11/2012

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** Edição do novo milênio, 10<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOPES, L. **GEQ – 048 Gestão estratégica do Desempenho em Balanced Scorecard,** São Paulo: PECE/EPUSP, 2011.

OLIVEIRA, D. P. **Introdução à Qualidade Total**, São Paulo: PECE/EPUSP, 2008.

PORTRER, M.E **Vantagem Competitiva**, Rio de Janeiro: Campus, 1989.

**SEBRAE. Sebrae aponta que 60% das empresas fecham as portas até o segundo ano:** Um dos motivos é a falta conhecimento administrativo, segundo consultor. Sebrae oferece atendimento gratuito para quem quiser abrir uma empresa. 2012. Disponível em:

<http://g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2010/10/sebrae-aponta-que-60-das-empresas-fecham-portas-ate-o-segundo-ano.html> . Acesso em: 17/11/2012

**VIEIRA FILHO, G. GQT- Gestão pela Qualidade Total: uma abordagem prática.**  
Campinas, SP: Alínea, 2003