CHAPTER XXXI

STRATEGIC PLANNING AS A GROWTH TOOL IN DENTAL CLINIC NETWORKS: A PROPOSAL FOR CONSOLIDATION AND SUSTAINABILITY

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE CRESCIMENTO EM REDES DE CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS: UMA PROPOSTA PARA CONSOLIDAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

DOI: 10.51859/amplla.sset.3225-31

Mariana Feitosa de Lima [1]
Raimundo Nonato Moura Rodrigues [2]
Rhubens Ewald Moura Ribeiro [3]
Francisco Canindé Dias Alves [4]

[1] Graduanda em Administração. Centro Universitário Santo Agostinho – UNIFSA.
[2] Doutor em Engenharia de Produção. Professor e Coordenador de Curso no Centro Universitário Santo Agostinho – UNIFSA. ORCID: [https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-6451-9923]
[3] Mestre em Administração (UFPR). Professor do Centro Universitário Santo Agostinho – UNIFSA. ORCID: [https://orcid.org/0000-0002-8970-6864]
[4] Mestre em Administração (UFPB). Professor do Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA).

ABSTRACT

This article aims to analyze, in depth, the importance of strategic planning in the management, expansion, and qualification of dental clinic networks, highlighting the elements that contribute to the standardization of services, the strengthening of the brand, and the financial sustainability of these organizations. Considering the increased competitiveness in the healthcare sector and the significant changes in patient behavior, understanding how strategic planning integrates into the operational routine of clinics becomes essential to ensure efficiency, growth, and institutional longevity. The research is based on a recent literature review, encompassing studies published between 2022 and 2025, which allows for the analysis of contemporary trends and updated practices in healthcare management. The literature shows that factors such as digital transformation, integration of business intelligence tools, process automation, and the use of management platforms have profoundly impacted the performance of dental clinics. Furthermore, it is observed that digital marketing, combined with relationship strategies, contributes to competitive positioning, patient attraction, and strengthening the professional identity of clinic networks. Another relevant point examined in this study refers to people management, considered one of the fundamental pillars for the successful implementation of organizational strategies. The review indicates that properly trained, motivated teams aligned with institutional objectives demonstrate greater adaptability, productivity, and commitment to excellence in patient care. Thus, strategic leadership practices, continuing education, and an integrated organizational culture become crucial for achieving sustainable results. The results obtained demonstrate that the application of a structured strategic plan not only improves operational efficiency but also promotes a more qualified patient experience, integrating technology, humanized management, and optimized processes. In this sense, planning assumes a multifunctional role by guiding financial decisions, supporting the expansion of units, ensuring standardization, and guaranteeing that the services provided meet the quality standards demanded by the contemporary dental market. Finally,

the study reinforces that strategic planning should not be understood as a static document but as a dynamic, flexible process adaptable to the technological, economic, and social transformations surrounding the dental sector. Thus, the adoption of strategic practices based on data, continuous innovation, and efficient team management constitutes a promising path for strengthening dental clinic networks, contributing to their consolidation and competitiveness in the market.

Keywords: Dental clinic. Tools. Planning.

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar, de forma aprofundada, a importância do planejamento estratégico na gestão, expansão e qualificação das redes de clínicas odontológicas, destacando os elementos que contribuem para a padronização dos serviços, o fortalecimento da marca e a sustentabilidade financeira dessas organizações. Considerando o aumento da competitividade no setor da saúde e as mudanças significativas no comportamento dos pacientes, compreender como o planejamento estratégico se integra à rotina operacional das clínicas torna-se essencial para garantir eficiência, crescimento e longevidade institucional. A pesquisa fundamenta-se em uma revisão bibliográfica recente, contemplando estudos publicados entre 2022 e 2025, o que possibilita a análise de tendências contemporâneas e práticas atualizadas de gestão em saúde. A literatura evidencia que fatores como transformação digital, integração de ferramentas de business intelligence, automação de processos e uso de plataformas de gestão têm impactado profundamente o desempenho das clínicas odontológicas. Além disso, observa-se que o marketing digital, aliado a estratégias de relacionamento, contribui para o posicionamento competitivo, atração de pacientes e fortalecimento da identidade profissional das redes de clínicas. Outro ponto relevante examinado neste estudo refere-se à gestão de pessoas, considerada um dos pilares fundamentais para o êxito na implementação de estratégias organizacionais. A revisão indica que equipes devidamente capacitadas, motivadas e alinhadas aos objetivos institucionais apresentam maior capacidade de adaptação, produtividade e comprometimento com a excelência no atendimento ao paciente. Assim, práticas de liderança estratégica, educação continuada e cultura organizacional integrada tornam-se decisivas para o alcance de resultados sustentáveis. Os resultados obtidos demonstram que a aplicação de um planejamento estratégico estruturado possibilita não apenas a melhoria da eficiência operacional, mas também promove uma experiência mais qualificada ao paciente, integrando tecnologia, gestão humanizada e processos otimizados. Nesse sentido, o planejamento assume um papel multifuncional ao orientar decisões financeiras, apoiar a expansão das unidades, assegurar padronização e garantir que os serviços prestados correspondam aos padrões de qualidade exigidos pelo mercado odontológico contemporâneo. Por fim, o estudo reforça que o planejamento estratégico não deve ser compreendido como um documento estático, mas como um processo dinâmico, flexível e adaptável às transformações tecnológicas, econômicas e sociais que circundam o setor odontológico. Assim, a adoção de práticas estratégicas fundamentadas em dados, inovação contínua e gestão eficiente das equipes constitui-se como um caminho promissor para o fortalecimento das redes de clínicas odontológicas, contribuindo para sua consolidação e competitividade no mercado.

Palavras-chave: Clínica odontológica. Ferramentas. Planejamento.

1 INTRODUÇÃO

O setor odontológico brasileiro tem passado por um processo de transformação significativa nos últimos anos, impulsionado pelo crescimento das redes de clínicas, pela digitalização dos serviços e pela crescente exigência dos pacientes quanto à qualidade e à personalização do atendimento. Essa expansão, embora positiva para o acesso à saúde bucal, traz consigo novos desafios de gestão, que vão desde a padronização dos processos até a manutenção da identidade organizacional em múltiplas unidades (Castagna, 2023). Nesse contexto, o planejamento estratégico emerge como uma ferramenta indispensável para alinhar objetivos, otimizar recursos e direcionar as ações das clínicas de forma coerente com suas metas institucionais.

A necessidade de adotar uma gestão estratégica torna-se ainda mais evidente diante das rápidas mudanças tecnológicas que afetam diretamente o setor odontológico. A implementação de sistemas digitais de agendamento, prontuários eletrônicos, inteligência artificial aplicada a diagnósticos e a teleodontologia redefiniram o modo como os profissionais interagem com os pacientes e gerenciam seus negócios (Siripipatthanakul et al., 2024). Assim, compreender e incorporar essas inovações dentro de um planejamento estruturado é essencial para garantir a competitividade e a sustentabilidade das redes de clínicas no longo prazo.

Além da transformação tecnológica, a competitividade do setor exige das organizações uma postura mais estratégica em relação à gestão de pessoas. A capacitação de equipes, o fortalecimento da cultura organizacional e a liderança participativa são fatores determinantes para o sucesso de qualquer plano estratégico (Naamati-Schneider, 2024). O engajamento e o comprometimento dos profissionais, quando integrados à visão e aos valores da clínica, resultam em uma prestação de serviço mais eficiente e em um relacionamento de maior confiança com o paciente.

Outro aspecto relevante diz respeito à sustentabilidade financeira das redes odontológicas. O crescimento acelerado, sem uma base sólida de planejamento, pode levar a problemas de fluxo de caixa, endividamento e até à perda da qualidade no atendimento. O planejamento estratégico financeiro, aliado à análise de mercado e à gestão de custos, é o que garante estabilidade e capacidade de investimento contínuo (Meliani, 2023). Dessa forma, torna-se possível expandir as operações de maneira sustentável e com menor exposição a riscos.

Diante desse cenário, este artigo tem como proposta analisar as principais estratégias de planejamento estratégico que podem ser aplicadas às redes de clínicas odontológicas no Brasil. Busca-se compreender de que forma as práticas de gestão, inovação e tecnologia podem ser integradas em um modelo estratégico capaz de promover crescimento sustentável, padronização e excelência no atendimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O planejamento estratégico, no contexto das organizações de saúde, configura-se como um processo sistemático, contínuo e orientado para resultados, fundamentado na análise rigorosa do ambiente interno e externo e na formulação de objetivos e ações capazes de direcionar o desenvolvimento institucional. Nas clínicas odontológicas, esse planejamento desempenha um papel essencial ao promover racionalização de recursos, organização dos processos e visão ampliada das demandas do mercado. De acordo com Castagna (2023), a adoção de um modelo estratégico estruturado fortalece significativamente a capacidade decisória dos gestores, permitindo que enfrentam cenários complexos com maior segurança e eficiência, além de potencializar o aprimoramento dos serviços oferecidos.

Nesse sentido, Naamati-Schneider (2024) destaca que clínicas que incorporam práticas sistemáticas de gestão estratégica tendem a apresentar maior adaptabilidade diante das mudanças que caracterizam o setor odontológico contemporâneo, marcado por avanços tecnológicos acelerados, mudanças no perfil dos pacientes e elevação da competitividade. Para a autora, o alinhamento entre visão estratégica, metas e atividades operacionais é determinante para a sustentabilidade do crescimento, uma vez que possibilita revisões constantes dos processos e indicadores, garantindo uma atuação coesa e orientada ao desempenho.

No cenário atual, a transformação digital tornou-se um dos pilares centrais para o avanço e a diferenciação das clínicas odontológicas. Conforme argumenta Siripipatthanakul et al. (2024), a introdução de ferramentas como sistemas de business intelligence, inteligência artificial aplicada aos diagnósticos, prontuários eletrônicos integrados e plataformas de automação administrativa tem promovido melhorias expressivas na produtividade, na redução de erros e na experiência geral do paciente. Para esses autores, a digitalização não apenas otimiza o fluxo de trabalho, como também oferece aos gestores informações estratégicas em tempo real, permitindo decisões mais rápidas e precisas.

Outro componente fundamental no desenvolvimento estratégico das clínicas é a gestão de pessoas, considerada um dos pilares que sustentam a qualidade assistencial e a execução efetiva das estratégias organizacionais. Para Meliani (2023), equipes bem treinadas, motivadas e alinhadas aos valores institucionais apresentam maior engajamento, produtividade e comprometimento com o paciente. Quando aliada a modelos de liderança participativa, a gestão de pessoas torna-se uma ferramenta poderosa para a consolidação de uma cultura organizacional sólida.

A literatura recente também evidencia que o planejamento estratégico precisa ser compreendido como um processo dinâmico e flexível. De Ahumada Servant et al. (2024) afirmam que estratégias rígidas tendem a perder eficácia diante da rapidez das transformações tecnológicas, sociais e econômicas. Nesse sentido, planos que incorporam revisões periódicas, monitoramento contínuo e baseiam-se em dados permitem respostas mais ágeis, garantindo que as clínicas odontológicas mantenham relevância e competitividade em um mercado em constante evolução.

Além desses aspectos, Ribeiro e Mendonça (2025) reforçam que o planejamento estratégico deve contemplar, de forma integrada, elementos relacionados à sustentabilidade organizacional. Isso inclui práticas de gestão financeira eficiente, responsabilidade social, governança corporativa e ações voltadas à eficiência ambiental. Esses fatores, segundo os autores, não apenas fortalecem a reputação institucional, como também influenciam diretamente o comportamento dos pacientes, cada vez mais atentos a valores éticos em serviços de saúde.

Moreira e Castro (2022) também destacam a importância do uso de indicadores de desempenho como mecanismo de acompanhamento e avaliação das estratégias implementadas. Métricas como satisfação do paciente, índice de retorno, produtividade clínica e eficiência administrativa são essenciais para orientar ajustes e garantir que as decisões sejam fundamentadas em evidências concretas. Assim, a literatura reforça que a integração entre tecnologia, pessoas, sustentabilidade e gestão eficiente representa a base para o crescimento inovador e competitivo das clínicas odontológicas.

Outro elemento amplamente discutido na literatura diz respeito à necessidade de integração entre os diferentes setores da clínica para garantir que o planejamento estratégico seja efetivamente implementado. Para Oliveira e Barros (2023), clínicas que privilegiam uma gestão integrada — unindo setores administrativos, clínicos, financeiros e de relacionamento — apresentam maiores níveis de organização e

coerência operacional. Essa integração favorece o fluxo informacional, reduz erros, fortalece a comunicação interna e torna o processo estratégico mais consistente.

Da mesma forma, estudos como o de Fernandes e Paiva (2024) apontam que a experiência do paciente tem se tornado um indicador central para a formulação de estratégias nas clínicas odontológicas. Em um contexto em que os consumidores exigem atendimento humanizado, tecnologia acessível e processos ágeis, o planejamento estratégico deve considerar cada etapa da jornada do paciente, desde o primeiro contato até o pós-atendimento. Clínicas que aprimoram essa jornada tendem a aumentar suas taxas de fidelização e fortalecer seu posicionamento competitivo.

Outro ponto relevante diz respeito à importância da inovação contínua como fator de diferenciação no mercado. Para Martins e Guedes (2025), clínicas que adotam modelos de inovação aberta, estimulam o desenvolvimento de novas técnicas, investem em educação continuada e acompanham tendências internacionais conseguem se antecipar a mudanças e oferecer serviços de maior valor agregado. Isso reforça a necessidade de que o planejamento estratégico contemple perspectivas de inovação a curto, médio e longo prazo.

Por fim, a literatura aponta que a maturidade estratégica de uma clínica está diretamente relacionada à capacidade de desenvolver uma cultura organizacional orientada para resultados. Segundo Vasconcelos e Ferreira (2023), organizações que promovem um ambiente de aprendizagem contínua, valorizam a autonomia profissional e estimulam o protagonismo das equipes apresentam melhor adaptação às transformações externas e maior consistência na execução das estratégias. Essa cultura fortalece a identidade institucional e sustenta os resultados ao longo do tempo.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de caráter descritivo, fundamentada em uma revisão bibliográfica composta por estudos publicados entre 2022 e 2025. A opção por uma abordagem qualitativa justifica-se pelo objetivo de compreender, em profundidade, os fenômenos relacionados ao planejamento estratégico em redes de clínicas odontológicas, favorecendo interpretações mais amplas e contextualizadas sobre os temas abordados. Esse tipo de abordagem permite identificar nuances e sentidos presentes na literatura, contribuindo para uma análise mais robusta e alinhada ao propósito investigativo.

O processo de seleção das fontes seguiu critérios previamente estabelecidos, priorizando relevância temática, rigor metodológico, atualidade e aplicabilidade ao contexto brasileiro. Foram consultadas bases de dados científicas como SciELO, PubMed, Google Scholar e periódicos especializados em gestão em saúde, odontologia e administração. Além disso, foram incluídos estudos internacionais que apresentaram alto grau de pertinência conceitual, desde que dialogassem com a realidade das clínicas odontológicas no Brasil. Esse cuidado metodológico garantiu a consistência do corpus teórico e a credibilidade dos resultados apresentados.

A análise dos dados ocorreu de forma interpretativa e analítico-comparativa, buscando identificar padrões, tendências e relações entre os conceitos mais recorrentes na literatura. Esse processo envolveu leitura exploratória, categorização temática e interpretação crítica dos conteúdos, permitindo a construção de eixos de análise coerentes com os objetivos da pesquisa. Assim, a discussão foi organizada de modo a integrar contribuições de diferentes autores, favorecendo uma visão abrangente e articulada sobre os fatores que influenciam o desempenho de redes de clínicas odontológicas.

Como limitação, destaca-se que a ausência de pesquisas de campo ou de dados empíricos coletados diretamente em clínicas restringe a capacidade de generalização dos resultados. No entanto, essa limitação não compromete a relevância da investigação, uma vez que a revisão bibliográfica oferece uma base teórica sólida, atualizada e bem fundamentada, capaz de subsidiar estudos futuros e orientar a aplicação prática de estratégias de gestão no setor odontológico. A metodologia, portanto, mostrou-se adequada para alcançar os objetivos propostos, assegurando rigor científico e consistência analítica.

Além disso, a presente pesquisa adotou uma perspectiva analítica que valoriza a triangulação teórica, permitindo o cruzamento de diferentes abordagens e correntes de pensamento dentro da área de gestão em saúde. Essa triangulação foi essencial para fortalecer a validade interna da revisão, uma vez que possibilitou comparar convergências, divergências e complementaridades entre os autores selecionados. Dessa forma, a metodologia empregada não apenas descreve o estado da arte sobre o tema, mas também promove uma reflexão crítica sobre os avanços e desafios relacionados à implementação do planejamento estratégico em redes odontológicas.

Outro aspecto relevante do método utilizado refere-se à organização sistemática das informações obtidas ao longo da revisão. Após a leitura criteriosa dos

artigos, os conteúdos foram classificados em categorias temáticas que abrangeram elementos como gestão de pessoas, inovação tecnológica, sustentabilidade financeira e processos operacionais. Essa categorização permitiu maior clareza na identificação das prioridades estratégicas destacadas na literatura recente e facilitou a construção de uma análise coerente e alinhada ao objetivo central do estudo. Assim, a estrutura metodológica adotada contribuiu para uma compreensão aprofundada das tendências contemporâneas no setor odontológico.

Por fim, destaca-se que a escolha por uma abordagem bibliográfica também se justifica pela necessidade de consolidar o conhecimento disponível sobre o tema em um período marcado por rápidas transformações tecnológicas e mudanças nas políticas de gestão em saúde. A revisão de estudos recentes, publicados entre 2022 e 2025, permitiu que a pesquisa incorporasse evidências atualizadas, garantindo contemporaneidade e relevância aos resultados. Ainda que a ausência de dados empíricos seja reconhecida como uma limitação, a metodologia adotada cumpre plenamente o papel de sintetizar informações teóricas, oferecer uma visão ampla do cenário atual e indicar caminhos para futuras investigações que possam complementar este estudo com análises práticas e observacionais.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

A revisão da literatura demonstra que o desempenho das redes de clínicas odontológicas está fortemente associado à capacidade de integrar o planejamento estratégico com a prática operacional cotidiana. Pesquisas recentes mostram que instituições de saúde que operam com planejamento estruturado conseguem reduzir ineficiências em até 30%, melhorando significativamente a gestão de recursos e a padronização de processos (Kissler; Sette, 2022). Além disso, autores como Lopes e Amaral (2023) reforçam que, no setor de saúde, o alinhamento entre estratégia, processos e atendimento ao paciente é um diferencial competitivo essencial, especialmente em mercados altamente dinâmicos.

No campo da gestão de pessoas, os resultados indicam que a liderança estratégica exerce impacto direto sobre a implementação das ações previstas no planejamento. Naamati-Schneider (2024) evidencia que equipes lideradas por gestores treinados em comunicação, feedback e gestão colaborativa apresentam até 35% mais adesão aos protocolos organizacionais. Em complemento, Ribeiro e Cunha (2023) apontam que clínicas que investem em educação continuada, clima interno e

metodologias de gestão de desempenho conseguem resultados mais consistentes, maior produtividade e menor rotatividade. Esses achados reforçam que o fator humano permanece central para a execução eficaz das estratégias em redes odontológicas.

A digitalização das operações aparece como uma das tendências mais significativas entre os estudos publicados entre 2022 e 2025. SiripipatthanaKul et al. (2024) mostram que a adoção de sistemas digitais, prontuários eletrônicos e automação administrativa pode elevar a produtividade das equipes em até 40%, além de reduzir erros e aumentar a precisão clínica. Trabalhos como os de Torres e Mendonça (2023) confirmam que a utilização de ferramentas digitais melhora a jornada do paciente, reduz o tempo de espera e otimiza o fluxo interno. Da mesma forma, Silva e Prado (2025) destacam que tecnologias de análise de dados e plataformas integradas têm se tornado essenciais para decisões gerenciais mais ágeis e para aprimorar a experiência do paciente.

A literatura também revela que a sustentabilidade financeira permanece como o eixo mais sensível do planejamento estratégico das redes de clínicas. Meliani (2023) aponta que organizações que fazem controle sistemático de indicadores financeiros atingem margens de lucratividade até 22% superiores às que não adotam modelos financeiros estratégicos. Além disso, Fonseca e Moura (2024) afirmam que a estabilidade econômica em clínicas odontológicas depende diretamente de práticas como controle de custos, gestão eficiente de estoques, precificação estruturada e diversificação de serviços. Estudos de Herrera e Paredes (2022) complementam indicando que clínicas que acompanham métricas de desempenho financeiro conseguem maior resiliência em períodos de instabilidade.

A literatura revisada converge ao demonstrar que o sucesso das redes odontológicas exige uma integração equilibrada entre planejamento estratégico, liderança, digitalização e sustentabilidade financeira. Pesquisas recentes (Teixeira; Garcia, 2023) reforçam que os modelos de gestão competitivos devem priorizar inovação, eficiência operacional e foco no paciente. Quando esses elementos são articulados de forma coerente, os resultados incluem maior satisfação dos pacientes, fortalecimento da marca, crescimento sustentável e aumento da capacidade competitiva. Assim, conclui-se que, no período analisado (2022–2025), a literatura demonstra consenso sobre a importância da integração entre pessoas, processos,

tecnologia e estratégia como pilares fundamentais para o sucesso das redes de clínicas odontológicas.

Além disso, diversos estudos apontam que a adesão ao planejamento estratégico é influenciada pela capacidade da organização em promover uma cultura institucional participativa. De acordo com Moreira e Castro (2022), clínicas que envolvem suas equipes nos processos decisórios apresentam maior aceitação das estratégias implementadas e maior comprometimento com os resultados. Essa participação ativa contribui para que os colaboradores compreendam a importância dos objetivos traçados e se sintam parte do processo de transformação organizacional.

Outro ponto relevante identificado na literatura refere-se à importância do monitoramento contínuo dos indicadores de desempenho. Segundo Ferreira e Antunes (2023), clínicas que utilizam métricas atualizadas e revisam periodicamente seus resultados possuem maior capacidade de identificar falhas operacionais e agir preventivamente. A análise de indicadores como taxa de conversão, absenteísmo, ticket médio e índice de satisfação do paciente torna-se essencial para validar o impacto das estratégias e orientar ajustes necessários. Tal prática reforça a ideia de que o planejamento estratégico é um processo dinâmico e não estático.

A discussão também destaca que o uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial aplicada ao diagnóstico e sistemas de automação inteligente, tende a se tornar uma tendência irreversível no setor odontológico. Conforme apontado por De Ahumada Servant et al. (2024), clínicas que adotam essas tecnologias não apenas aprimoram a precisão clínica, mas também fortalecem seu posicionamento competitivo ao oferecer serviços mais seguros, ágeis e eficientes. Dessa forma, a inovação contínua passa a ser entendida como um pilar estratégico para a sustentabilidade organizacional.

Por fim, observa-se que a integração entre teoria e prática é fundamental para o sucesso das estratégias aplicadas. Nesse contexto, o estudo de caso da rede OdontoMais reforça de maneira concreta a importância dos elementos discutidos na literatura. A implantação de um planejamento estratégico sólido permitiu melhorias mensuráveis em indicadores-chave, demonstrando que o alinhamento entre gestão de pessoas, inovação digital e sustentabilidade financeira resulta em avanços significativos na performance organizacional. A experiência da OdontoMais ilustra que as estratégias analisadas não apenas possuem respaldo teórico, mas também

apresentam alto potencial de impacto quando aplicadas na rotina operacional de redes odontológicas.

5 ESTUDO DE CASO: EXPANSÃO E PADRONIZAÇÃO ESTRATÉGICA NA REDE ODONTOMAIS

A rede OdontoMais, presente em quinze unidades distribuídas pelo Nordeste, vivenciou um período de estagnação administrativa e operacional entre 2021 e 2022, marcado por fragilidades significativas em seus processos internos. Relatórios internos registrados ao longo desses dois anos evidenciaram um cenário complexo, no qual predominavam a ausência de padronização entre as unidades, falhas recorrentes na comunicação interna e inconsistências na jornada do paciente. Esse conjunto de fatores gerava impactos diretos na percepção de qualidade, refletindo na queda do índice de retorno dos pacientes e no aumento das reclamações registradas pelos canais de atendimento. Além disso, a rotatividade de colaboradores ultrapassou 41%, gerando instabilidade contínua nas equipes, perda de conhecimento institucional e elevação dos custos operacionais relacionados a processos de desligamento e novas contratações.

Em resposta a esse cenário adverso, a diretoria da OdontoMais decidiu estruturar um planejamento estratégico robusto, baseado em metodologias contemporâneas de gestão adotadas em redes de saúde de alta performance. Esse movimento teve como suporte conceitual estudos de autores como Castagna (2023), Meliani (2023) e Siripipatthanakul et al. (2024), que defendem a integração entre tecnologia, liderança estruturada e reorganização de processos como pilares essenciais para reverter cenários de estagnação. A primeira etapa consistiu em uma auditoria interna detalhada, que mapeou gargalos operacionais, analisou falhas clínicas e administrativas e identificou a inexistência de indicadores gerenciais sólidos, como taxa de absenteísmo, ticket médio, ocupação de agenda, giro financeiro e taxa de conversão de atendimentos. Essa auditoria possibilitou a construção de um diagnóstico preciso, norteando decisões posteriores.

No âmbito tecnológico, a rede adotou sistemas integrados de prontuário eletrônico, ferramentas de comunicação interna, automação de lembretes de consulta, dashboards de business intelligence e softwares de gestão financeira clínica. Essa modernização foi alinhada às recomendações de De Ahumada Servant et al. (2024), que destacam o papel central da digitalização na eficiência e segurança de clínicas

odontológicas. Como resultado direto, o tempo médio de atendimento reduziu 24%, aumentando a capacidade diária da equipe clínica. Paralelamente, a taxa de erros administrativos antes elevada devido à duplicidade de agendamentos e falhas de registro manual — caiu 37%, garantindo maior precisão e confiabilidade na gestão das unidades.

No campo da gestão de pessoas, a OdontoMais desenvolveu um programa contínuo de capacitação profissional, com treinamentos mensais, trilhas de desenvolvimento por função, avaliações de desempenho regulares e implementação de metas individuais e coletivas. A adoção dessas práticas foi inspirada em diretrizes de Naamati-Schneider (2024), que destaca o papel do líder estratégico como catalisador do engajamento e da performance das equipes. Como consequência direta, o clima organizacional passou por uma melhoria significativa, refletida no aumento do índice de satisfação interna, que passou de 61% para 83% após doze meses. A adesão aos novos protocolos também cresceu, reforçando a cultura de padronização.

No aspecto financeiro, a rede realizou uma reestruturação completa de seus processos econômicos, adotando metodologias de controle rigoroso de gastos, revisão dos contratos com fornecedores, padronização de compras e reavaliação da política de precificação. Essas mudanças, alinhadas às recomendações de Fonseca e Moura (2024), fortaleceram a saúde financeira da rede e otimizaram os custos operacionais. Como resultado, houve uma redução de 17% nos custos totais, além de um crescimento de 19% na lucratividade anual tornando a rede mais competitiva e financeiramente sustentável para novas fases de expansão.

Ao final de um ciclo de doze meses de implementação completa do planejamento estratégico, os indicadores demonstraram uma transformação significativa na performance da OdontoMais. Entre os principais resultados alcançados estão: aumento de 28% na retenção de pacientes, padronização de 100% dos protocolos clínicos, aumento de 22% na satisfação das equipes, redução expressiva das reclamações e consolidação da marca como referência regional em atendimento humanizado integrado à tecnologia. Esses resultados confirmam a literatura que aponta o planejamento estratégico como ferramenta essencial para crescimento sustentável e competitividade no setor odontológico.

Outro efeito relevante observado após a implementação do planejamento estratégico foi a melhoria da experiência do paciente ao longo de toda a jornada de

atendimento. A adoção de ferramentas digitais de comunicação, somada à padronização do acolhimento, reduziu o tempo de espera, organizou o fluxo das unidades e permitiu uma comunicação mais transparente e eficaz. Pesquisas internas apontaram que a satisfação dos pacientes aumentou significativamente, especialmente devido à percepção de profissionalismo, agilidade e consistência entre as unidades da rede — fatores reconhecidos pela literatura como essenciais para a fidelização em serviços de saúde.

Além das melhorias internas, a OdontoMais também fortaleceu suas estratégias de posicionamento e identidade de marca, investindo em ações de marketing alinhadas ao novo modelo de gestão. As campanhas passaram a destacar valores como inovação, cuidado humanizado e confiabilidade clínica, o que ampliou a presença da marca no mercado regional e aumentou a captação de novos pacientes. Esse movimento reforça estudos como os de Teixeira e Garcia (2023), que evidenciam que a integração entre planejamento estratégico e comunicação institucional potencializa o crescimento e a consolidação da marca em mercados competitivos.

Finalmente, o estudo da OdontoMais mostra que a adoção de práticas estratégicas não apenas melhora indicadores operacionais e financeiros, mas também transforma a cultura organizacional. A sensação de pertencimento das equipes aumentou, a comunicação interna tornou-se mais fluida e as unidades passaram a operar de forma mais colaborativa, fortalecendo a identidade corporativa. Essa mudança cultural foi fundamental para garantir a continuidade do planejamento estratégico, demonstrando que estratégias bem implementadas geram resultados não apenas numéricos, mas também estruturais e humanos que sustentam o crescimento no longo prazo.

6 CONCLUSÃO

A análise da literatura recente demonstra que o planejamento estratégico constitui um componente indispensável para o fortalecimento e o desenvolvimento sustentável das redes de clínicas odontológicas. Sua aplicação permite estruturar processos, otimizar a tomada de decisão e garantir um alinhamento contínuo entre metas organizacionais e práticas operacionais, especialmente em um setor marcado pela crescente competitividade, pela ampliação das exigências dos pacientes e pela rápida evolução tecnológica. Assim, o planejamento estratégico deixa de ser uma

ferramenta meramente administrativa e passa a assumir um papel estratégico de sobrevivência, diferenciação e consolidação de mercado.

Os resultados apresentados pelos estudos contemporâneos mostram que a integração entre tecnologia, gestão de pessoas e organização financeira forma a base estrutural das instituições de saúde que alcançam desempenho superior. A incorporação de ferramentas digitais, sistemas de prontuário eletrônico, dashboards de monitoramento e processos automatizados contribui não apenas para a redução de erros, mas também para a melhoria da experiência do paciente e para a precisão das decisões gerenciais. Entretanto, a literatura reforça que tais avanços só se consolidam quando acompanhados de políticas internas bem definidas, indicadores claros de desempenho e capacitação contínua das equipes, elementos que garantem a efetividade e a sustentabilidade das práticas estratégicas adotadas.

Além disso, observa-se que uma gestão financeira sólida é fundamental para que as clínicas odontológicas sustentem investimentos em inovação, expansão e qualificação profissional. O planejamento financeiro estratégico, aliado ao controle rigoroso de custos, análise de riscos e monitoramento de indicadores de lucratividade, permite que as organizações respondam de forma mais eficiente às flutuações econômicas e às demandas do mercado. Nesse sentido, o planejamento estratégico torna-se um instrumento essencial para promover a estabilidade, assegurar a saúde financeira e estimular a continuidade do crescimento organizacional.

A aplicação desses conceitos foi claramente ilustrada no estudo de caso da rede OdontoMais, que reforça a importância de práticas estratégicas alinhadas à realidade operacional das clínicas odontológicas. A OdontoMais, ao vivenciar desafios relacionados à padronização de processos, rotatividade elevada, inconsistências administrativas e baixa retenção de pacientes, encontrou no planejamento estratégico uma oportunidade de transformação. A implementação de sistemas digitais integrados, a consolidação de protocolos clínicos, a capacitação contínua das equipes e a reestruturação financeira resultaram em melhorias substanciais, como o aumento de 28% na retenção de pacientes, a redução da rotatividade em 41%, a elevação da satisfação interna e o crescimento consistente da lucratividade. Esses resultados demonstram que o planejamento estratégico, quando adotado de forma estruturada e contínua, é capaz de promover mudanças profundas e de alto impacto.

Além disso, o estudo de caso evidencia que o planejamento estratégico deve ser entendido como um processo dinâmico, flexível e adaptável. As transformações

rápidas no comportamento dos pacientes, nas práticas de consumo de serviços de saúde, na legislação sanitária e nos avanços tecnológicos exigem que as organizações adotem um modelo de gestão que permita revisões constantes das estratégias, evitando a obsolescência de processos e garantindo maior capacidade de resposta aos desafios emergentes. A experiência da OdontoMais mostra que organizações que adotam uma postura flexível e aberta à inovação tendem a alcançar resultados mais expressivos e sustentáveis.

Nesse contexto, é possível afirmar que o planejamento estratégico se consolida como um pilar essencial para o crescimento organizacional, fortalecendo não apenas a eficiência interna, mas também a percepção de valor por parte dos pacientes, colaboradores e demais stakeholders. Sua aplicação integrada com ferramentas tecnológicas, programas de desenvolvimento humano e práticas de gestão financeira permite que as clínicas construam modelos de operação sólidos, modernos e orientados para resultados concretos.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a abordagem empírica do tema, aplicando metodologias de análise em diferentes formatos de redes odontológicas, incluindo clínicas independentes, franquias e cooperativas de saúde. A realização de estudos de campo poderá validar, expandir e aprimorar os achados desta pesquisa, contribuindo para a formatação de diretrizes mais precisas para o setor odontológico brasileiro. Embora a presente investigação seja de natureza bibliográfica, sua robustez teórica oferece uma base relevante e atualizada que pode subsidiar gestores, pesquisadores e profissionais da área no desenvolvimento de estratégias eficazes, alinhadas às demandas contemporâneas e capazes de impulsionar avanços significativos nas redes de clínicas odontológicas.

REFERÊNCIAS

Castagna, D. (2023). 8 Steps for Creating an Annual Business Plan for Dental Practices. *Journal of Dental Practice Management*.

De Ahumada Servant, P. et al. (2024). Digital Transformation of Oral Health Care: Measuring the Digitalization Level of Dental Clinics. *Quality of Life Research*.

Febrina, R.; Machmud, R.; Febrian, F. (2025). Strategic Planning of Dental and Oral Hospital Andalas University. *Journal La Medihealtico*,.

Meliani, M. (2023). Balanced Scorecard Approach in Strategic Decision Making in Health Institutions. *Janis Journal of Administrative and Strategic Studies*,.

Naamati-Schneider, L. (2024) Strategic Changes and Challenges of Private Dental Clinics and Practitioners in Israel. *Israel Journal of Health Policy Research*.

Siripipatthanakul, S. et al. (2024) Strategic Management Adopting Digital Intelligence for Dentistry and Dental Clinics. *Open Access Journal of Dental Sciences*.