

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA – GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

**ADRIANO BRASILIENSE MARCANTÔNIO**

**APLICAÇÃO DO MÉTODO DO DESIGN THINKING NO DESENVOLVIMENTO DE UMA  
SOLUÇÃO PARA GESTÃO DE CONSULTÓRIOS ODONTOLÓGICOS**

**PORTO ALEGRE**

**2016**

Adriano Brasiliense Marcantônio

APLICAÇÃO DO MÉTODO DO DESIGN THINKING NO DESENVOLVIMENTO DE UMA SOLUÇÃO  
PARA GESTÃO DE CONSULTÓRIOS ODONTOLÓGICOS:

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, pelo MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. M.Cs. Edgard Charles Stuber

Porto Alegre  
2016

## AGRADECIMENTOS

O final de uma jornada é sempre um momento propício para reflexões. Analisar os aspectos positivos, o que poderia ter sido feito de uma forma diferente e o que não aconteceu da maneira mais adequada ou conforme estava previsto. É através destas análises que evoluímos, que aprendemos. Nestas jornadas, também conhecemos pessoas, que de uma maneira ou outra, tornam-se relevantes para nós. Agradeço aos meus amigos e parceiros nesta aventura, Daniel Vieira e Thiago Tomasi que, além de ótimos profissionais, são pessoas que conseguem transformar o trabalho em algo divertido, num misto de seriedade com descontração. Agradeço ao meu orientador, Edgard Stuber, que sempre soube me mostrar o melhor caminho com seus conselhos objetivos e extremamente assertivos. Que conseguiu despertar ainda mais o meu interesse por este fantástico tema que é o Design Thinking. Deixo o meu mais sincero agradecimento e admiração a esta Universidade, que através de seus professores me mostrou uma diversidade de possibilidades para minha vida profissional, das quais, algumas já estão em curso. Vocês foram um agente de mudança e isso, na minha opinião, é um dos principais papéis das escolas e dos educadores. Por fim, agradeço a minha esposa, que com seu amor e apoio incondicional as minhas iniciativas, faz com que tudo fique mais fácil.

## RESUMO

Este trabalho de conclusão, na forma de um caso aplicado, foi elaborado com o objetivo de que o autor pudesse entender com mais profundidade o método do Design Thinking e aplicá-lo no desenvolvimento de uma solução que tem por objetivo melhorar a forma como o cirurgião-dentista faz a gestão do seu consultório. Para isso, buscou-se conhecer o mercado de trabalho dos odontólogos, suas dificuldades e desafios, ao mesmo tempo em que se buscava na literatura os conceitos de Design Thinking e como ele é aplicado na solução de problemas complexos. Após este entendimento inicial, passou-se a aplicação prática dos conceitos, iniciando assim a construção da solução. Este trabalho não pretende apresentar a versão final que será comercializada, pois existe uma limitação de tempo e projetos desta natureza demandam mais disponibilidade de tempo. Pretende-se sim, apresentar os resultados obtidos até o presente momento, sempre tendo em mente a ligação entre a teoria e a prática. Ficou claro ao longo desta atividade que, se devidamente aplicado, o Design Thinking pode melhorar o andamento de projetos, principalmente nas etapas de empatia e prototipação. Este trabalho servirá como alicerce para o projeto.

**Palavras-chave:** 1. Design Thinking. 2. Gestão. 3. Criatividade. 4. Negócio

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>7</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – DESIGN THINKING .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 A CONTRUÇÃO DO PROCESSO DE DESIGN THINKING .....</b>	<b>13</b>
<b>3 O INÍCIO DO PROJETO .....</b>	<b>16</b>
<b>4 EMPATIA .....</b>	<b>17</b>
<b>5 COLABORAÇÃO (COCRIAÇÃO) .....</b>	<b>21</b>
<b>6 EXPERIÊNCIA (PROTOTIPAÇÃO).....</b>	<b>22</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>26</b>
<b>ANEXO A - ENTREVISTAS.....</b>	<b>28</b>
<b>ANEXO B - PÁGINA DE ENTRADA – VERSÃO PARA COMPUTADOR .....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXO C - PÁGINA DE ENTRADA – VERSÃO PARA SMARTPHONE .....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXO D - MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS .....</b>	<b>39</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

O atual contexto socioeconômico apresenta uma série de desafios para cidadãos, empresas, instituições públicas e privadas e governos em todas as esferas, que se vêem obrigados a buscar a melhor equação entre a crescente demanda por melhores serviços ou produtos e a necessidade de reduzir ou otimizar os seus custos de produção, operação e gestão. É uma tarefa árdua que exige sacrifícios e criatividade por parte dos gestores. Esta situação afeta em maior ou menor grau a todos os estratos sociais e permeia grande parte do setor produtivo e a profissionais das mais diversas áreas.

Uma das maneiras de enfrentar estes desafios é com aumento de produtividade e eficiência nos processos. As empresas, já a alguns anos, vêm buscando estas melhorias, utilizando ferramentas de gestão como os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial e soluções de Gestão de Relacionamento com o Cliente, conhecidos respectivamente como ERPs e CRMs, e de sistemas de produção desenvolvidos no Japão e que permitiram grandes avanços nos processos fabris, além de uma constante análise e melhora de seus processos produtivos, administrativos e pessoais.

O que pretendemos com este projeto é apresentar uma ferramenta que permita a profissionais liberais, no caso, dentistas, terem um ganho de eficiência e produtividade no seu dia a dia profissional.

### **1.1 Definição do Problema**

Os dentistas, assim como outros profissionais liberais, vêm enfrentando o enorme desafio de sobressair-se em mercados extremamente competitivos. Além de uma constante atualização técnica, estes profissionais precisam ainda desenvolver habilidades gerenciais que não são inerentes a sua profissão, tampouco estão presentes nos programas das universidades de Odontologia.

Conforme dado coletado em 11 de janeiro de 2016 na página da internet do CFO - Conselho Federal de Odontologia (C. F. O., 2016), o Brasil possui 269.290 cirurgiões-dentistas

cadastrados. Segundo Morita et al. (2010, p. 21) “o Brasil tem um efetivo de dentistas entre os maiores do mundo, mas a distribuição interna é desigual”. Ainda segundo Morita et al. (2010, p. 26), três estados (SP, MG e RJ) concentram mais de 57% dos profissionais. Paranhos et al. (2009) afirma que “a má distribuição dos CDs no país e a concorrência desleal e antiética do profissional também dificultam o angariamento e fidelização dos pacientes nos consultórios odontológicos”.

Além disso, conforme dado de 26 de fevereiro de 2015 obtido no CFO (C. F. O., 2015), o Brasil possui 220 Faculdades de Odontologia, que a cada ano formam um grande contingente de novos profissionais que se juntam ao contingente de Cirurgiões-Dentistas já formados.

Dentro deste quadro complexo, estes profissionais precisam buscar alternativa para o desempenho de sua atividade profissional. A saturação nos grandes centros faz com que a concorrência seja feroz e por vezes, desleal. O aumento do número de clínicas multidisciplinares, com um viés popular e com um forte apelo de baixo custo, exerce uma forte pressão sobre o valor médio das consultas, já que um grande número de pacientes passa a balizar o valor das consultas por este patamar. Este fato torna muito difícil uma adequação de valores ou mesmo o repasse do aumento de custos dos materiais e equipamentos odontológicos.

A todos estes fatores, soma-se o momento socioeconômico do país, que traz um quadro de incerteza para a população, fazendo com que muitos dos tratamentos eletivos acabem sendo adiados, pois a prioridade das famílias, neste momento, é com despesas básicas como alimentação, moradia e educação.

Neste cenário, muitos profissionais são obrigados a atuar em dois ou mais locais, algumas vezes em diferentes cidades, para que possam buscar uma remuneração condizente ou compatível com suas necessidades. Em uma busca por qualificação e diferenciação, os dentistas têm procurado cada vez mais os cursos de especialização, o que faz com que mais uma atividade entre na rotina destes profissionais e torne seu dia a dia ainda mais atarefado.

A rotina em um consultório, por si só, também demanda uma série de documentos e controles, já que cada paciente possui materiais que precisam ser guardados e em sua quase totalidade, por muitos anos. Estes materiais são, pelo menos, fichas de anamnese, controle

de consultas e pagamentos, planos de tratamento, exames de imagem, modelos dentários entre outros, que são guardados em pastas ou arquivos, nos consultórios, estando disponíveis sempre que necessários.

A marcação, remarcação e lembrete de consultas é feita pelo próprio dentista ou pela secretária, que mantém as anotações em uma agenda física ou, em alguns casos, uma agenda eletrônica compartilhada com o dentista, como o Google Calendar.

Os controles financeiros e de estoque, que são extremamente importantes para uma boa gestão do consultório, invariavelmente não recebem a devida atenção, em função da falta de tempo ou pela necessidade de priorizar outras atividades. A melhora na eficiência destes controles levam a um melhor entendimento dos custos inerentes a cada paciente tratado, que são por vezes desconhecidos ou mal calculados.

Tendo analisado este cenário, levantou-se a seguinte questão: como podemos utilizar o método de Design Thinking para melhorar a gestão de consultórios odontológicos?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Entender e aplicar os conceitos de Design Thinking no desenvolvimento de uma solução para gestão de consultórios odontológicos.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Entender o cenário atual dos dentistas no Brasil.
- Aplicar o método do Design Thinking, com foco nas etapas de Empatia e Prototipação, para a estruturação dos conceitos que nortearão o desenvolvimento de uma solução para gestão de consultórios odontológicos.



- Apresentar o projeto de uma solução que permita aos dentistas uma melhor gestão de seu consultório.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

A partir da análise do cenário atual do mercado de trabalho e das dificuldades que os cirurgiões-dentistas enfrentam em seu dia a dia, entendemos que existe uma oportunidade para o desenvolvimento de uma solução que possibilite a eles uma maior eficiência em suas tarefas cotidianas, bem como na gestão de seu consultório.

A solução que será apresentada neste estudo irá contemplar uma solução de gestão de consultórios odontológicos, nos moldes de um Sistema Integrado de Gestão que servirá como pilar para que os cirurgiões-dentistas melhorem seus controles, tenham uma maior produtividade e possam ter uma melhor visibilidade sua complexa agenda.

É sabido que, por melhor que seja a ferramenta, ela não irá produzir o resultado esperado se não for devidamente e corretamente alimentada. Para isso, é importante que as pessoas que a estiverem utilizando tenham a convicção de que terão benefícios concretos. É crítico que ela passe a fazer parte do cotidiano dos usuários, sejam eles cirurgiões-dentistas ou secretárias. Apesar de existirem soluções semelhantes, os fatores relacionados a seguir justificam a elaboração deste projeto bem como sua implementação.

O país passa por um momento socioeconômico bastante delicado, onde a incerteza está presente na grande maioria das análises econômicas apresentadas. O poder público teve sua capacidade de investimento bastante prejudicada e a iniciativa privada vem sofrendo com os problemas econômicos vigentes no país. Isso tudo leva a uma espiral negativa com consequência direta na população em geral, que tem sua capacidade de compra prejudicada. Não bastasse o momento presente ser desanimador, as projeções para os próximos anos são sombrias. É praticamente um consenso entre os economistas que a reversão da retração da economia no Brasil comece apenas a partir do segundo semestre de 2016. Segundo o Boletim Focus, emitido pelo Banco Central em 8 de janeiro de 2016, o PIB (Produto Interno Bruto) de 2016 deve sofrer uma retração de 2,99% e a expectativa para

2017 é de uma retração de 0,87% (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016). Nestes momentos é importante que se tenha criatividade e perseverança na condução dos negócios e que se busque, na medida do possível, mais eficiência, seja ela financeira ou operacional. É um momento em que é preciso analisar processos e buscar formas de otimizar nossas atividades. Já foi citado neste projeto, a grande quantidade de profissionais existentes no mercado e a grande quantidade de novos profissionais formados a cada ano.

Diante destas circunstâncias, uma solução com baixo custo de aquisição e baixa complexidade de utilização, porém com alto poder de auxiliar o cirurgião-dentista na condução e administração do seu dia a dia, tem uma grande possibilidade de tornar-se uma ferramenta presente na rotina de muitos profissionais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – DESIGN THINKING

A palavra design, derivada do italiano *disegno*, esteve desde sua origem diretamente relacionado apenas a forma dos objetos. Somente em meados dos anos sessenta, a partir de estudos e discussões estimuladas pelo Design Council, é que o design passa a ser também relacionado a processos. De acordo com Palmitessa (2015, p.3 apud ZURLO, 2003),

[...] a primeira definição de 1965 trata de uma abordagem que quebra o paradigma limitante do Design como mera relação entre forma e função e, ao contrário, dirige na gestão de competências, às atividades de projeto realizadas dentro das organizações, para ter como objetivo o aumento da qualidade percebida por parte de todos os stakeholders.

A partir da ampliação do escopo do design, e da estruturação desta técnica como metodologia, ele passou a fazer parte da estrutura de algumas corporações, que estavam começando a entender que os problemas a serem resolvidos estavam ficando cada vez mais complexos. Brown (2010, p.3) afirma que, ao integrar o desejável do ponto de vista humano ao tecnológica e economicamente viável, os designers têm conseguido criar os produtos que usufruímos hoje.

Melo e Abelheira (2015, p.15) escrevem que o Design Thinking propõem o equilíbrio entre o raciocínio associativo, que alavanca a inovação, e o pensamento analítico, que reduz os riscos. Posiciona as pessoas, do início ao fim, compreendendo a fundo suas necessidades.

Colocar o ser humano no centro do processo, e tudo que isso representa durante as etapas de desenvolvimento de um produto ou serviço conduzido com o método do Design Thinking, talvez seja o principal fator de sucesso das empresas que o utilizam. Esta abordagem do design centrado no ser humano foi popularizada pela IDEO, que em 2009 lançou o *Human Centered Design Toolkit*, um passo a passo que ensina as pessoas a resolverem problemas como um designer. Em abril de 2015, uma nova versão foi lançada pela IDEO, chamada *The Field Guide to Human Centered Design*, que já teve mais de 35.000 downloads (IDEO, 2015).

As técnicas e habilidades desenvolvidas pelos designers ao longo dos anos para entregar produtos que atendam aos anseios dos consumidores e que sejam passíveis de serem produzidos e vendidos a um custo adequado, vêm extrapolando os limites das escolas de design para as escolas de negócio.

Em 2006, em um artigo publicado na Joseph L. Rotman School of Management, David Dunne e Roger Martin (2006) já discutiam o impacto do Design Thinking nas escolas de negócios. Em uma visão bastante simplificada, Dunne e Martin (2006) afirmam que na prática do Design Thinking, executivos de empresas deveriam abordar problemas de gestão como os designers abordam problemas de design.

Mais que abordar os problemas de uma forma diferente, o que os executivos precisam buscar é o correto equilíbrio entre o pensamento analítico, que tem um viés racional, amparado por questões concretas como custos, capacidade de produção e entrega, análises históricas e o pensamento intuitivo, que analisa os problemas sob um ponto de vista mais abstrato, mais ligado ao desejo do que ao concreto, desejo este percebido do ponto de vista das pessoas. Martin (2010, p.7) chama a este equilíbrio de Design Thinking.

Design Thinking é uma forma de pensamento que permite o movimento ao longo do funil do conhecimento, e as empresas que o dominarem obterão vantagem competitiva de longo prazo praticamente inesgotável.

O funil do conhecimento a que Martin se refere é a representação dos estágios do conhecimento, que avança de um mistério até um algoritmo, passando pelo estágio da heurística. Com o funil do conhecimento, Martin exemplifica o processo de construção de soluções onde no estágio do mistério pode reunir uma série de ideias e formas. No próximo estágio, o da heurística, o mistério é trabalhado até que se tenha um escopo passível de ser gerenciado, quando passa para a terceira fase, o algoritmo, onde uma regra geral torna-se uma fórmula fixa.

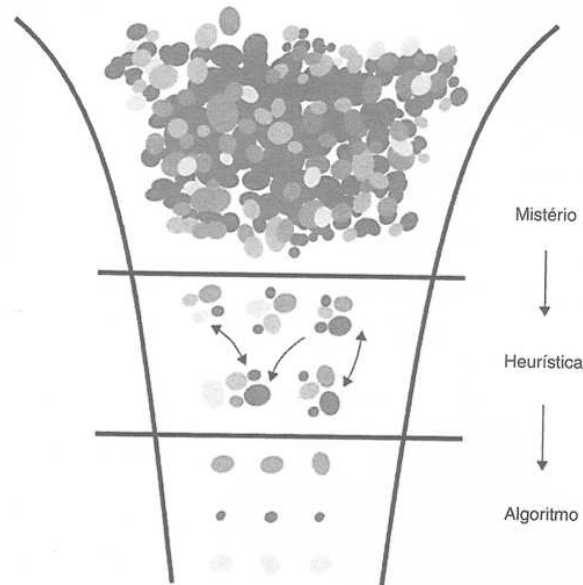


Figura 1: O Funil do Conhecimento. Fonte: Design de Negócios, Roger Martin, 2010, p. 9.

Para que aconteça este avanço dentro do funil é necessário que ocorra um equilíbrio entre o pensamento analítico e o pensamento intuitivo. Essa equação irá variar de empresa para empresa, ou até mesmo de uma situação para outra, e cabe aos gestores identificar este ponto. Este ponto de convergência entre os dois modelos de pensamento é chamado por Martin de Coluna da Predileção.

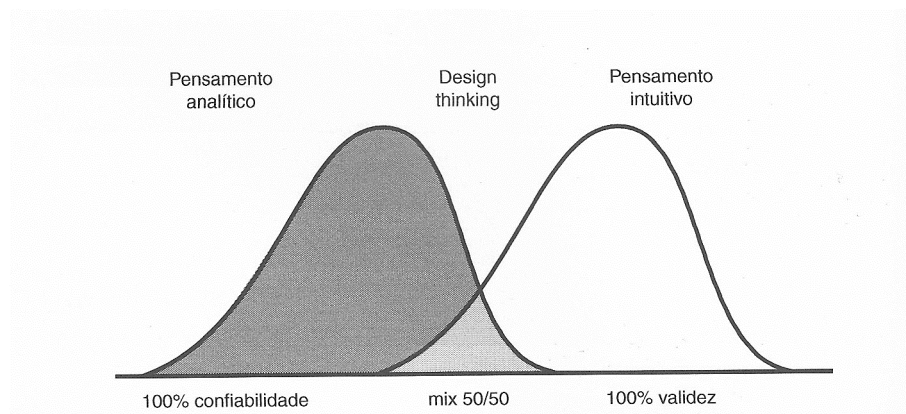


Figura 2: Coluna da Predileção. Fonte: Design de Negócios, Roger Martin, 2010 p.52.

Não há ainda um consenso sobre o que significa ou o que é Design Thinking. A literatura é rica e diversa e o tema possibilita interpretações e pontos de vista diferentes. Porém, na maioria destas definições, as palavras método, processo, disciplina, sensibilidade, solução, pessoas, necessidades e problemas invariavelmente estão presentes. Modelos rígidos não atendem mais às expectativas e necessidades das pessoas e empresas. Existe uma necessidade de se buscar algo diferente, novo. Porém, a questão que precisa ser analisada é: como chegar a este novo, a esta forma diferente de entender e entregar o que as pessoas querem, se continuamos usando as mesmas ferramentas, processos e modelos mentais que já são utilizados? Precisamos mudar o modelo mental, mudar o método e partir para novas formas de desenvolvimento de projetos. Esta é uma das razões pelas quais o Design Thinking vem ganhando cada vez mais espaço nas escolas e nas empresas.

A literatura diz que o Design Thinking é usado para resolver problemas complexos. O mundo está cada vez mais globalizado, os concorrentes podem estar na mesma cidade ou em outro país. A capacidade de diferenciação é cada vez menor, a volatilidade do “novo” é crescente. A novidade de hoje será algo comum em pouco tempo. Novas empresas concorrem com grandes corporações que estão em operação a décadas. A capacidade de inovar e de se reinventar é o grande diferencial hoje em dia. Gestores, empreendedores ou pessoas que queiram perpetuar seus negócios têm que ter o modelo do funil do conhecimento de Roger Martin sempre em mente, e periodicamente retroalimentá-lo.

Foi a vontade de entender melhor esta abordagem que me levou a aprofundar meus conhecimentos neste método e usá-lo para nortear o desenvolvimento de uma solução que tem por objetivo melhorar a gestão de consultórios odontológicos. Outro aspecto relevante na motivação da aplicação do Design Thinking foi a premissa de colocar a pessoa como ponto central deste processo. A partir do momento em que isso acontece e, mais ainda, quando se passa a ver e entender o problema do seu ponto de vista utilizando a empatia, é quando as respostas aos problemas passam a surgir de forma mais clara.

## 2.1 A CONTRUÇÃO DO PROCESSO DE DESIGN THINKING

O Design Thinking é sustentado por três pilares: empatia, colaboração e experiência. A empatia é a capacidade de se colocar no papel ou lugar de outra pessoa e está estreitamente ligada a observação. Dentro do processo de Design Thinking, não devemos apenas imaginar o que outros pensam ou sentem, precisamos realmente vivenciar a experiência alheia e estar próximos à realidade de quem está vivenciando ou vivenciará a experiência. Brown (2010, p. 41) afirma que

[...] a única forma de conhecê-los (os clientes) é procurá-los nos locais onde moram, trabalham e se divertem. Da mesma maneira, quase todos os projetos que realizamos envolvem um intenso período de observação. Observamos o que as pessoas fazem (e não fazem) e ouvimos o que dizem (e não dizem).

A empatia leva a entender o real problema de outra pessoa.

Na colaboração, etapa que tem profunda importância no Design Thinking, é o momento em que são levantados o maior número de ideias possíveis. É relevante destacar que quanto maior a diversidade de conhecimento dos participantes nesta etapa, melhor. É necessário envolver designers, clientes, pessoas comuns. Conforme Melo e Abelheira (2015, p. 36) “quanto mais multidisciplinar o grupo, mais rico o resultado”.

A Experimentação é o momento em que ocorre a prototipação. A prototipação ajuda a diminuir os riscos da inovação e conseqüentemente do projeto como um todo. Brown (2010, p. 86) afirma que da “mesma forma que pode acelerar um projeto, a prototipagem permite a exploração de muitas ideias paralelamente. Os protótipos iniciais devem ser rápidos, rudimentares e baratos”.

O processo de Design Thinking é permeado por momentos em que pensamentos convergentes e divergentes alternam a relevância. Ambos os momentos são importantes e relevantes para o resultado do projeto. Quando é o momento de criar opções ou alternativas, o pensamento divergente assume a relevância, e o mesmo acontece com o pensamento convergente quando é o momento de fazer as escolhas.

O Design Council, entidade fundada em 1944 para demonstrar o valor do design industrial na revitalização do pós-guerra Grã-Bretanha (DESIGN COUNCIL, 2016), elaborou em 2005 um diagrama que descreve graficamente de forma simples o processo de design. Este diagrama foi chamado de “Duplo Diamante”. Dividido em quatro fases distintas - Descobrir, Definir, Desenvolver e Entregar - ele mapeia os estágios divergentes e convergentes do processo de design, mostrando os diferentes modos de pensar que os designers devem usar (Design Council, 2005).

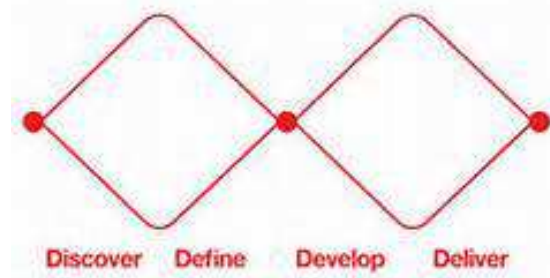


Figura 3: Duplo Diamante. Fonte: The Design Process – Eleven Lessons: Managing Design in Eleven Global Brands, Design Council, 2005, p.6.

A Escola Design Thinking, uma escola de inovação localizada em São Paulo, que faz parte do Grupo Echos, propõe uma estratificação deste processo, dividindo as quatro etapas em: Entendimento, Observação, Ponto de Vista, Ideação, Prototipagem, Teste e Iteração. Importante ressaltar que a Iteração pode ocorrer ao longo de todo este processo, conforme é mostrado na figura a seguir.



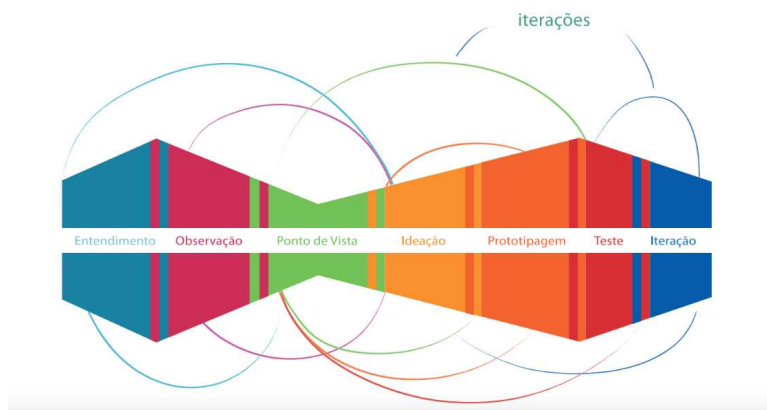


Figura 4: Estratificação do Duplo Diamante. Fonte: Toolkit Design Thinking, Escola Design Thinking, 2016, p. 15.

### **3 O INÍCIO DO PROJETO**

A ideia de desenvolver a solução proposta neste estudo, surgiu após um dentista questionar ao Designer Gráfico Daniel Viana se ele conhecia ou poderia pensar em desenvolver uma solução em que ele pudesse ter acesso ao seu cadastro de pacientes e agenda de qualquer lugar, ou seja, uma solução baseada em computação em nuvem que pudesse ser acessada de um computador, tablet ou smartphone. Esta ideia chegou até mim, que entendi existir sim uma oportunidade. Iniciamos assim o projeto.

Para dar um aspecto didático ao desenvolvimento da solução proposta, iremos descrever as etapas conforme os três pilares do Design Thinking: Empatia (Imersão), Colaboração (Cocriação) e Experiência (Prototipação).

#### **4 EMPATIA**

Tendo identificado um problema, passamos a fase de Descoberta, ou Entendimento. A correta noção de qual é o problema a ser resolvido, pode fazer com que o trabalho flua de maneira mais tranquila e evite retrabalho e frustrações. Conforme Melo e Abelheira (2015, p.39), “um problema bem definido é um problema 50% resolvido. Uma análise profunda, embasada por uma boa observação estruturada, vai ajudar a ‘enquadrar’ corretamente a situação a ser estudada”. Para obter os resultados, foi realizada uma pesquisa etnográfica com dentistas com diferentes níveis de formação e diferentes focos de atuação. As entrevistas foram realizadas com perguntas abertas, para que os entrevistados pudessem expor seus pontos de vista sem estarem limitados pelo escopo da pergunta. Estes questionários englobaram aspectos ligados a rotina no consultório, as principais dificuldades enfrentadas pelos profissionais, as melhorias que poderiam ser postas em prática para uma produtividade mais efetiva, sobre como é o relacionamento com os pacientes, se já haviam usado alguma solução para gestão do consultório e ainda um espaço para comentários e sugestões. As entrevistas estão disponíveis no Anexo A.

Ao refletir sobre as entrevistas e também sobre conversas tidas com outros dentistas, e analisar as informações resultantes desta fase, identificou-se que o problema não se restringia à gestão do consultório. Estava também atrelado a gestão do dia a dia do próprio profissional que, em função da conjuntura de extrema competitividade que o segmento está vivendo, possui uma agenda bastante atribulada, na qual, invariavelmente, desloca-se entre dois ou mais consultórios. O deslocamento existe também entre os locais de trabalho e a Universidade, no caso de profissionais que também possuem alguma atividade acadêmica, seja como aluno ou professor. Da análise das entrevistas, após consolidadas as respostas, foram extraídos os principais problemas e desejos dos entrevistados, pontuados a seguir.

**Problemas:**

- dificuldade no controle da agenda;
- em clínicas com mais de um dentista, dificuldade no controle financeiro;

- agenda em papel;
- muita documentação em papel nos consultórios, acarretando falta de espaço;
- pacientes que atrasam ou não comparecem as consultas sem um aviso prévio;
- avisar os pacientes das consultas é um transtorno e toma tempo;
- todo o controle é feito em planilhas;
- manejo da agenda, marcação e remarcação;
- controle de pagamentos dos pacientes.

**Desejos:**

- ter maior controle sobre os tratamentos e sobre os atendimentos, como por exemplo, saber quando foi a última consulta, quando remarcou, quando está marcada a próxima consulta;
- ter maior controle do estoque;
- ter maior controle dos custos de tratamento e dos materiais utilizados nos procedimentos;
- ter maior controle financeiro do consultório;
- ter as informações do paciente em um único local;
- poder dar permissão de acesso a terceiros (secretária ou colega);
- ter maior controle dos pagamentos e da agenda;
- ter um processo de relacionamento com os pacientes;
- controlar melhor as faltas dos pacientes as consultas;
- melhorar a forma do acerto financeiro com outros colegas (onde trabalham mais dentistas no mesmo local);
- ter segurança que os dados arquivados em algum sistema não serão perdidos nem corrompidos;
- mostrar o plano de tratamento aos pacientes de forma simples;

- ter controle de datas comemorativas.

A partir do resultado das entrevistas e do momento em que a rotina ficou mais clara, foi possível perceber que a relação do dentista com o seu “negócio” precisaria ser analisada de uma forma diferente da relação de um profissional de outra área que utiliza uma ferramenta de gestão ou qualquer outra forma de gerenciar eletronicamente algum processo ou atividade. Afirmam Melo e Abelheira (2015, p.48):

Acredita-se que, ao identificarmos como o usuário se sente em relação aos pontos enumerados, conseguimos criar conexões e reconhecer padrões de comportamento, entendendo a motivação de cada indivíduo ou grupo.

Esta análise fez com que o foco das iniciativas fosse direcionado ao dentista, já que em grande parte dos casos, ele é o ponto central da rotina que o cerca, não o seu consultório. Importante reforçar que em momento algum, iremos abandonar ou diminuir a importância do local de trabalho, mas sim, entendê-lo como uma peça, um componente neste complexo ambiente. Isto posto, é difícil apontar, dentro do processo de construção que utiliza o método do Design Thinking, qual a etapa ou etapas mais importantes. Cada momento tem sua relevância e as opiniões, provavelmente, irão divergir. Mas como em todo o desenvolvimento, seja de uma ideia, um projeto, algo físico ou abstrato, os eventos que ocorrem no início têm uma consequência direta no desenrolar das fases ou momentos futuros, e se bem entendidos e elaborados facilitam sobremaneira as etapas subsequentes. Não houvesse este momento em que os entrevistados se sentiram livres e dispostos a relatar os problemas em seu dia a dia, provavelmente estaríamos dando um outro enfoque ao desenvolvimento da solução que está sendo apresentada.

Paralelamente a fase de entendimento, de entrevistas com os dentistas, buscou-se entender melhor o que o mercado disponibiliza, saber quais soluções já estão disponíveis e entender o seu modelo de negócio. Desta análise, surgiram alguns pontos interessantes, que vieram a complementar e, principalmente, validar nossa abordagem focada no profissional. As principais soluções disponíveis atualmente no mercado estão vinculadas a empresas que fabricam e vendem produtos e equipamentos odontológicos ou a um plano de saúde odontológico. Nestes casos, os clientes ou conveniados podem utilizar a solução sem custo,

desde que mantenham um vínculo comercial. É basicamente uma solução complementar e não a atividade fim destas empresas. Tecnicamente, em termos de características, as soluções analisadas disponíveis no mercado atendem às necessidades de um dentista. Olhando para este cenário, procuramos entender o motivo pelo qual as pessoas com quem conversamos não as estão utilizando. O ponto de convergência das respostas foi a falta de segurança quanto a integridade dos dados, das informações dos pacientes e sobre a eventual utilização dos dados por terceiros. Importante frisar que não há, por parte de nenhum dos envolvidos neste processo, questionamento sobre a idoneidade das empresas envolvidas nesta análise; estamos apenas transmitindo uma percepção, uma possibilidade de que algo aconteça.

Complementando esta etapa, está prevista uma “jornada do cliente”, que conforme Brown (2010, p. 89), mapeia os estágios pelos quais um cliente imaginário passa, do início ao fim de uma experiência de serviço. Iremos trabalhar com pelo menos três pessoas, para que possamos vivenciar sua realidade e compreender a sua rotina. Conforme definição apresentada no Toolkit Design Thinking, elaborado pela Escola Design Thinking (2016), “pessoas são utilizadas para entender os objetivos, desejos e limitações do usuário”. É importante que mapeemos os diferentes perfis de usuário para que tenhamos uma maior capacidade de elaborar a solução de modo a atender ao um grupo amplo e heterogêneo, seja analisando do ponto de vista profissional, quanto do ponto de vista pessoal. Cada indivíduo organiza sua rotina de forma diferente. Brown (2010, p.15) afirma que “o valor de descrever uma jornada do cliente é que isso esclarece os pontos de interação entre o cliente e o serviço ou marca. Cada um desses ‘pontos de contato’ indica uma oportunidade de proporcionar valor aos clientes potenciais de uma empresa”.

## 5 COLABORAÇÃO (COCRIAÇÃO)

Ao iniciarmos esta jornada, sempre houve a intenção de buscar subsídios no nosso público alvo. Havia um entendimento de que não tínhamos todos os elementos necessários para desenvolver uma solução que atendesse as expectativas de nossos futuros clientes. Essa intenção ou vontade, foi, ao iniciarmos o processo, convertida em necessidade. Não porque faltassem informações ou dados para construir um site que fosse usado pelos dentistas para melhorar a gestão de seu consultório. Poderíamos usar os modelos de negócio de soluções de mercado, desenvolver algo que fosse semelhante e tentar vendê-lo a quem se interessasse. Sentíamos sim, que para entregarmos algo com relevância, deveríamos ter a participação dos clientes. Eles deveriam dar as ideias que auxiliariam no desenvolvimento de nossa solução. Essa opção foi reforçada e amparada de forma substancial quando definimos usar o método do Design Thinking como alicerce para esta construção, que tem por objetivo encontrar as necessidades ou desejos das pessoas e entregar algo que seja viável dentro de um modelo de negócios sustentável.

Trabalhando com um processo de cocriação, as possibilidades de acerto aumentam. Se houver alguma coisa que possa estar em desacordo com a expectativa do cliente, se questionado ou convidado para participar, é bem provável que as críticas ou retornos ajudem a colocar o projeto novamente no caminho certo. Como afirmam Liedtka e Ogilvie (2015, p.159), “a cocriação com o cliente está entre as abordagens que mais aumentam o valor e reduzem os riscos ao crescimento e à inovação”.

## 6 EXPERIÊNCIA (PROTOTIPAÇÃO)

Tendo entendido qual é a necessidade e o desejo do nosso público alvo, partiremos para a definição das funcionalidades dos produtos e início da estruturação do site, o esboço, ou nosso primeiro protótipo. Conforme Brown (2010, p.85), “quanto mais rapidamente tornamos nossas ideias tangíveis, mais cedo podemos avaliá-las, lapidá-las e identificar a melhor solução”. Definimos que antes de termos a versão final *site*, ou a primeira a ser disponibilizada na internet, iremos publicar uma página de entrada, também chamada de *landing page*, que é a página de destino ou por onde um visitante chega a um *site* na internet, cujo objetivo principal é apresentar a solução ao mercado, gerar e-mails para futuros contatos e principalmente medir o interesse por parte do público alvo. Estas páginas de entrada trarão informações gerais sobre a solução, iniciando a criação da identidade visual. Será desenvolvida uma versão para computadores e outra versão para smartphones, cujos protótipos estão disponíveis nos Anexos B e C, respectivamente. Também foi elaborada a primeira versão do modelo de negócios. Foi utilizada para esta atividade, a metodologia do Modelo de Negócios Canvas, que está representada no anexo D. Esta representação do modelo de negócios foi desenvolvida por Alexander Osterwalder (2016) com o intuito de dar uma visão clara, objetiva e fácil de ser visualizada e manipulada, tornando as iterações mais fáceis e frequentes. Esta versão apresentada, pode ser considerada o protótipo do plano de negócios que será elaborado e desenvolvido. Com isso, iniciamos esta etapa, onde começam a ser tangibilizadas as ideias e informações coletadas na etapa anterior. Passamos assim a experimentar e poder colher respostas do mercado, principalmente dos dentistas, que poderão se beneficiar desta solução. Assim, ao mesmo tempo que seguimos o desenvolvimento, podemos ir iterando e iniciando o ciclo de análise e melhorias antes mesmo da versão final estar pronta. Esperamos, desta forma, maximizar as possibilidades de sucesso deste projeto.



## CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi definido levando-se em conta duas premissas: aprofundar o conhecimento sobre os conceitos de Design Thinking e aplicá-los em um caso prático. A vontade de buscar um embasamento teórico consistente em Design Thinking deveu-se ao grande interesse que este método despertou quando participei dos módulos de Inovação e Design, no MBA de Gestão Estratégica de Negócios. Percebi que aplicabilidade do Design Thinking em diversas áreas da Administração não era apenas possível, mas sim, recomendável. Concomitante ao início deste trabalho, eu estava envolvido com um projeto de uma solução que buscava dar aos dentistas meios para que eles pudessem ter um maior controle sobre suas rotinas diárias em seu consultório. Estava, assim, definido o objetivo geral deste TCC. Para aplicar o método do Design Thinking no projeto que se iniciava, seria necessário obter o maior conhecimento possível para que quando este fosse aplicado na prática, tivesse um resultado efetivo. O que eu buscava ao me inscrever neste MBA, um alinhamento entre teoria e prática, foi, ao final do curso, plenamente encontrado.

Para embasar e justificar a evolução do projeto, buscou-se entender com mais detalhes o mercado em que os dentistas estão inseridos. O resultado desta análise, corroborou o que é percebido na sociedade. Existe uma grande quantidade destes profissionais atuando no país, com uma concentração elevada nos grandes centros urbanos. Isso, aliado a um grande número de universidades que a cada ano formam mais profissionais, faz com que a concorrência seja em muitos casos feroz e desleal. Ficou claro após esta análise que é necessário que a classe passe por uma profissionalização no que tange a gestão, não somente do seu consultório, mas também do próprio dentista. Uma boa gestão poderá fazer com que os profissionais possam ser mais eficientes em sua gestão financeira, nos custos dos tratamentos, na gestão do estoque e no relacionamento com seus pacientes. Para que isso aconteça, eles precisam modernizar seus processos e controles e este é um dos objetivos da solução que está sendo desenvolvida.

Todo o desenvolvimento da solução está sendo conduzido e norteado pelos conceitos assimilados ao longo desta atividade. O processo de Design Thinking é muito rico e possibilita que seja amplamente explorado e documentado. A cada novo contato com as ações inerentes a cada etapa, surgem novos fatos e possibilidades se abrem, tamanha a

riqueza de informações que fazem parte deste processo. Poderíamos cair na tentação de aprofundar cada etapa e ter cada vez mais dados para nutrir o trabalho. O mesmo pode ser dito a respeito da bibliografia referente a este tema. Porém, levando-se em conta a necessidade de manter o foco no desenvolvimento deste trabalho e as limitações de tempo inerentes a esta etapa, buscamos entender o método do Design Thinking em sua totalidade, sua evolução ao longo dos últimos anos e sua utilização em um caso aplicado. Neste ponto, as etapas que tiveram um foco maior foram a Empatia e a Prototipação. Estas etapas tiveram uma grande relevância até o momento porque mostraram o quanto é importante o papel da pessoa no método do Design Thinking. A partir das conversas e do convívio com os dentistas, pudemos perceber e entender os seus reais problemas. Como afirma Brown (2010, pg, 38), “o desafio dos *design thinkers* é ajudar as pessoas a articular as necessidades latentes que podem nem saber que têm”. Assim, ao ouvi-los, permitimos que expressassem seus problemas, insatisfações e, principalmente, desejos.

A partir destas interações, das análises feitas sobre o mercado de trabalho, da análise e comparação das soluções existentes foi possível elaborar um modelo de negócios utilizando a metodologia do Modelo de Negócios Canvas. Pudemos, com esta ferramenta, ver de forma clara e objetiva em todos os seus quadrantes, quais são os pontos que estão mais o menos avançados e os que irão demandar mais ou menos esforço daqui em diante. Ter esta visão é importante e ajuda a moldar o trabalho no futuro. Poder “enxergar” o projeto em sua totalidade, mesmo ainda estando no estágio inicial, permite que se avance com mais segurança e assertividade. Para isso, também serve a “página de entrada (ou *landing page*) desenvolvida: dar um rosto ao site e ao mesmo tempo poder avaliar a receptividade dos dentistas à ferramenta e criar um ponto de contato com os possíveis futuros usuários.

Assim, apresentamos o projeto de uma solução que tem por objetivo auxiliar os profissionais da área da odontologia a fazerem uma melhor gestão de seu negócio, sendo mais eficientes em relação aos aspectos relacionados ao seu consultório, em relação aos seus pacientes e em relação a eles próprios. Assim como uma empresa que tem que buscar eficiência a qualquer custo, os dentistas precisam identificar e corrigir os aspectos que agridem sua rentabilidade e, conseqüentemente, sua remuneração. Também é importante ressaltar que, com mais tempo e disponibilidade de recursos, pode-se investir em

qualificação, tanto do ponto de vista da atualização e busca de novos conhecimentos, quanto do ponto de vista de aquisição de equipamentos melhores e mais modernos. Quem irá se beneficiar com isso, afinal, é a população, que poderá ter um atendimento de qualidade, prestados por profissionais capazes.

Cabe aqui ressaltar que, mais do que um projeto para um novo negócio, esta jornada está sendo uma experiência extremamente enriquecedora. A necessidade de buscar o conhecimento, o embasamento técnico e teórico, de entrar em mundo novo, chamado Design Thinking, está sendo extremamente prazerosa. Muitas vezes, o desconhecido assusta, mas à medida que os caminhos vão surgindo e as peças começam a se encaixar, tudo passa a fazer sentido. O projeto está em andamento, e as pessoas que estão envolvidas nele estão, dentro do possível, depositando muito esforço e dedicação para que, mesmo com limitações de tempo, recursos financeiros, recursos humanos e outros tantos, o resultado final seja no mínimo compatível com a expectativa que nele depositamos.

## REFERÊNCIAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Focus - Relatório de Mercado - 8 de janeiro de 2016**. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/?FOCUSRELMERC>> Acesso em: 13 jan. 2016
- BROWN, Tim. **Design thinking: uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas idéias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- C.F.O. - CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA. **Bibliografia**. Disponível em: <<http://cfo.org.br/servicos-e-consultas/Dadosestatisticos/?elemento=profissionais&categoria=CD&cro=Todos&municipio=>>> Acesso em: 11 jan. 2016.
- C.F.O. - CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA. **Faculdades de Odontologia Existentes no Brasil – ano 2015**. Disponível em: < <http://cfo.org.br/servicos-e-consultas/downloads/>> Acesso em: 12 jan. 2016.
- DESIGN COUNCIL. **A study of the design process** – Eleven lessons: managing design in eleven global. Brands, 2005.
- DESIGN COUNCIL. Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/about-us>> Acesso em: 11 jan. 2016.
- DUNNE, David; MARTIN, Roger. **Design Thinking and How It Will Change Management. Education: An Interview and Discussion**. Academy of Management Learning & Education, v. 5, n. 4, 512–523. 2006.
- ESCOLA DESIGN THINKING. Toolkit Design Thinking. Disponível em: <<http://materiais.escoladesignthinking.com.br/design-thinking-na-pratica>> Acesso em: 13 jan. 2016.
- IDEO. **The Field Guide to Human Centered Design**. 2015. Disponível em: <<https://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>> Acesso em: 24, nov. 2015.
- LIEDTKA, Jeanne; OGILVIE, Tim. **A magia do design thinking: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa**. São Paulo: HSM, 2015.
- MARTIN, Roger L. **Design de negócios: por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar com isso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MELO, Adriana; ABELHEIRA, Ricardo. **Design thinking & thinking design: metodologia, ferramentas e reflexões sobre o tema**. São Paulo: Novatec, 2015.
- MORITA, Maria Celeste; HADDAD, Ana Estela; ARAÚJO, Maria Ercilia de. **Perfil Atual e Tendência do Cirurgião-Dentista Brasileiro**. Maringá: Dental Press, 2010.
- OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Canvas** (<http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>). Disponível em: <<http://alexosterwalder.com/>> Acesso em: 18, jan. 2016
- PALMITESSA, Giulio Frederico. Módulo VII: Soluções Orientadas pelo Design. In: **MBA – Gestão Estratégica de Negócios**. Apostila. 2015.

PARANHOS, Luiz Renato; RICCI, Ivan Delgado; SCANAVINI, Marco Antonio; BÉRZIN, Fausto; RAMOS, Adilson Luiz. **Análise do mercado de trabalho odontológico na região Sul do Brasil.** RFO, v. 14, n. 1, p. 7-13, jan./abr. 2009.

## ANEXO A

### ENTREVISTAS

Os nomes dos dentistas foram preservados. Se houver necessidade, poderão ser fornecidos.

#### DENTISTA 1

##### 1) Descrição da rotina no consultório:

Possui três consultórios e atende nos três. São três dentistas, sendo dois ortodontistas e um endodontista, mas todos fazem também clínica geral. Não tem uma rotina fixa. Tem uma secretária em Carlos Barbosa e outra em Bento Gonçalves e o outro consultório não tem secretária. As secretárias é que controlam a agenda e a cobrança dos pacientes. O agendamento, o controle, a remarcação é feita pelas secretárias. Todo o agendamento é feito em agenda de papel e isso é um problema. As secretárias tiram foto da agenda e mandam para os dentistas.

##### 2) Principais dificuldades no consultório:

A relação com o paciente é muito difícil, acha que deveria ter um controle maior sobre a última consulta do paciente, saber quando o paciente falta, quando será o novo encaixe, gostaria que uma ferramenta automaticamente informasse que o paciente faltou e quando poderia remarcar. Que informasse quando foi a última consulta e quando poderá ser chamado novamente, já com os dados do cliente. As fichas ficam nos consultórios. Seria interessante ter uma forma de preencher eletronicamente e o paciente assinar digitalmente.

##### 3) Melhorias para uma produtividade mais efetiva:

Respondido na pergunta anterior.

##### 4) Relacionamento com seus pacientes:

Todos os pacientes possuem o telefone do dentista. Quando é um caso mais específico, os pacientes ligam e é feito um contato com a secretária para encaixar a consulta. Não tem Facebook, site, blog, pois acredita que estas ferramentas necessitam de atualizações constantes e atualmente não tem tempo.

##### 5) Utilização de solução para gestão do seu consultório:

Testou uma solução chamada KW1, mas não foi adiante. Testou um pouco, colocou alguns dados e não evoluiu. Quer ter um software para maior controle de custos, pois não tem ao certo o quanto custa cada tratamento.

#### **Sugestões para uma solução de gestão:**

- Informar o estoque de material de forma dinâmica, custo dos tratamentos, controle financeiro e de material. Trabalha com cheque, dinheiro e cartão.
- Ter junto com a ficha do cliente, o controle de pagamentos.
- O controle financeiro dos consultórios é feito pelo profissional. Ter uma solução com controles de acesso com restrição de determinada pessoa. Ex. Secretária não ter acesso a parte financeira da clínica.
- Ter o controle do custo dos materiais.
- Ter um local onde consiga colocar todos os custos do tratamento (incluindo custos fixos, diretos, indiretos, etc).

## **DENTISTA 2**

### **1) Descrição da rotina no consultório:**

Tem consultório próprio, que divide com mais dois dentistas. Cada um tem uma especialidade diferente e eventualmente um indica pacientes para o outro colega da clínica, mas isso não é uma regra. Tem uma secretária geral do consultório, que cuida do agendamento e dos aspectos financeiros, encomenda de materiais, faz o atendimento ao paciente na hora em que ele chega. Mas cada um tem uma assistente técnica que ajuda o dentista no atendimento aos pacientes. Além do consultório, também é professor na PUC-RS e em outras duas escolas de especialização, então não fica 100% do tempo no consultório.

### **2) Principais dificuldades no consultório:**

Gerenciamento dos pagamentos, de estoques e das agendas. Reforçou a necessidade de ter confiança nas secretárias.

### **3) Melhorias para uma produtividade mais efetiva:**

Utilizava uma agenda de papel, hoje utiliza o Google Agenda compartilhado com a secretária.

### **4) Relacionamento com seus pacientes:**

Possui um cadastro básico, mas não é feito nenhum programa de relacionamento especial, somente contato para pagamento, agendamento ou remarcação de consultas.

### **5) Utilização de solução para gestão do seu consultório:**

O Google Agenda é bem básico, mas funciona muito bem, facilita a visualização da agenda onde quer que se esteja.

### **Sugestões para uma solução de gestão:**

- A solução mobile e a possibilidade de acessar em outros dispositivos, como por exemplo, em uma *lan house*, no caso de estar na rua e ficar sem bateria.
- O paciente não pode marcar sua própria consulta.
- Um solução de pagamentos alternativa para os pacientes.
- Ser mobile.

## **DENTISTA 3**

### **1) Descrição da rotina no consultório:**

Normalmente chega antes da secretária, organiza o material e começa os atendimentos. Atendem somente com hora marcada. As eventuais urgências, se houver disponibilidade são encaixadas. Após o atendimento, é feita a cobrança do paciente. Enquanto isso ocorre, a secretária arruma o consultório para o próximo atendimento

### **2) Principais dificuldades no consultório:**

As principais dificuldades são:

- Pacientes que marcam e não comparecem à consulta.
- Atraso de pacientes, que impactam no horário dos atendimentos subsequentes.
- Controle de estoque de materiais.
- Controle dos pagamentos.

### **3) Melhorias para uma produtividade mais efetiva:**

- Melhorar os controles de materiais e pagamentos.
- Minimizar os cancelamentos de pacientes e buracos na agenda.

### **4) Relacionamento com seus pacientes:**

O relacionamento é sempre o melhor possível, sempre sendo exposto ao paciente os prós e contras de cada tipo de tratamento, dando liberdade para ele a escolher o melhor tratamento. Sempre busca ter uma relação amigável, tentando deixar o paciente confortável com as informações, sem usar muitos termos técnicos ou uma passar uma imagem arrogante.

### **5) Utilização de solução para gestão do seu consultório:**



Utiliza apenas a agenda do Google, que tem boa utilidade por ser *on line*.

#### **DENTISTA 4**

##### **1) Descrição da rotina no consultório:**

Atua em uma clínica com 36 anos de existência. Assumiu a clínica da mãe, que também é dentista, de forma definitiva em 2013. Sempre teve uma visão bem otimista da profissão. A mãe sempre teve uma política de encaminhar pacientes para outros colegas de diferentes especialidades. Quando assumiu a gestão da clínica, percebeu que poderia manter os pacientes na clínica. Recrutou para trabalhar na clínica, antigos colegas de faculdade, que estavam cursando especialização em diferentes áreas da odontologia, que fossem complementares. Estes profissionais entram com o material. Inicia os atendimentos as 7 horas e sai as 22 horas. Todos os profissionais trabalham por produção, sem vínculo empregatício. Faz a gestão de toda a parte burocrática, que toma duas manhãs por semana, no mínimo. A administração financeira da clínica é feita pela irmã da profissional. A partir do momento que passou a controlar melhor os aspectos financeiros, mudou um pouco a visão sobre o dia a dia, principalmente com relação a compra de materiais e equipamentos. É fundamental saber o quanto custa o investimento e quando ele vai se pagar.

O público da clínica é da classe B e C. Busca trabalhar em uma faixa intermediária de valores, posicionando-se entre as clínicas de baixo custo e profissionais que cobram um valor mais alto. Busca sempre uma negociação com os pacientes para que eles efetuem os tratamentos na clínica. Considera que a odontologia deixou de ser uma área da saúde e virou um negócio. Está com a agenda lotada, mesmo com a crise, porém, não está ganhando o que gostaria.

##### **2) Principais dificuldades no consultório:**

Dificuldade com secretária. Considera difícil fazer a gestão de pessoas. A agenda também é um problema, principalmente dos outros profissionais. Entende que o primeiro contato com o paciente é fundamental, pois muitas vezes é isso que vai fazer a pessoa a diferença entre o paciente ir ou não ao consultório. A administração de pessoas é muito complicada. Considera difícil fazer as secretárias entenderem a importância deste papel no contexto do consultório.

##### **3) Melhorias para uma produtividade mais efetiva:**

Ainda não tem uma visão mais ampla com relação ao consultório como um negócio. Não sabe exatamente qual o maior problema a ser resolvido. A administração financeira é bem administrada, sendo a gestão de pessoas, aparentemente o maior problema. Possui dificuldade com o tratamento interpessoal com as pessoas. O mais difícil é a gestão do todo. O controle dos tratamentos e o acerto financeiro com os outros profissionais é controlado através de planilhas. Os outros profissionais não recebem o pagamento diretamente dos pacientes, ficando a cargo da gestora da clínica toda a responsabilidade sobre os pagamentos dos outros dentistas e de toda a gestão financeira da clínica.

#### **4) Relacionamento com seus pacientes:**

As consultas são confirmadas previamente. A dentista responsável pela especialidade de ortodontia atende em médias 15 pessoas por turno. Todos esses pacientes são avisados, pois são em grande parte adolescentes. O atendimento e o relacionamento são tranquilos. Teve apenas dois casos de desacordo com pacientes. O relacionamento com os pacientes, de forma geral, é excelente. Diariamente é feito um controle das consultas e todos são avisados. Pacientes de manutenção são chamados de seis em seis meses para controle.

#### **5) Utilização de solução para gestão do seu consultório:**

Considera muito importante ter uma ferramenta que auxilie os profissionais. Todo o controle é feito em planilhas. Tentou usar o Dentalis, mas era muito instável, por isso desistiu. Considera que a agenda dos pacientes de odontologia tem que ser em papel, pois o processo é muito dinâmico. Acha que agenda virtual não funciona, tem que ser em papel. Tentou usar secretariado remoto, mas também não aprovou. Trabalha com controle de estoque. Faz compras mensais de um distribuidor, pois o custo das dentárias é quatro vezes maior. Isso é muito importante pois impacta no custo dos tratamentos. Falta no mercado uma ferramenta que auxilie os profissionais a fazer esta gestão.

Considera o prontuário digital é muito importante. O espaço físico é crítico, pois existem muitas fichas em papel velhas, pois não podem ser descartadas. O backup de dados é crítico, tem que ter. Todos os procedimentos feitos têm que ser anotado na hora. É prova do atendimento, todo paciente assina, embora não haja uma regra quanto a obrigatoriedade de ter um comprovante de atendimento. Os profissionais usam, pois é um meio de proteção. Informou que hoje em dia o número de processos é muito alto e é necessário haver um resguardo por parte do profissional, principalmente os tratamentos que estéticos, que criam uma expectativa no paciente.

Afirmou que muitos profissionais tem uma receita bastante elevada, porém não sabem exatamente o que estão ganhando com cada paciente, quanto custa cada tratamento. Existe uma dificuldade em saber precificar os tratamentos e não conhece nada, nenhuma ferramenta que possa auxiliar nisso.

### **DENTISTA 5**

#### **1) Descrição da rotina no consultório:**

Tem uma rotina bastante segmentada. Atende no consultório, em Gramado e eventualmente em mais dois consultórios. Cada dia é diferente do outro. Em alguns consultórios, tem secretária e elas se encarregam da marcação de consultas. Porém já ocorreram situações de conflito na agenda. Acaba usando mais a agenda em papel. A informação dos pacientes fica guardada em cada consultório, o que faz com que a profissional não tem informação de todos os pacientes.

#### **2) Principais dificuldades no consultório:**

Organização da agenda e controle de pagamentos. Eventualmente pode esquecer de lembrar o paciente de uma consulta agendada. Também já esqueceu de cobrar o paciente e isso acarreta em uma demora maior para o recebimento dos valores, pois a consulta seguinte pode ocorrer em um ou dois meses. A confirmação de consulta também é importante.

### **3) Relacionamento com seus pacientes:**

Não tem nenhuma ferramenta específica para esta finalidade. Possui Facebook, mas não o atualiza com frequência. Procura ter um contato muito próximo com os pacientes.

### **4) Utilização de solução para gestão do seu consultório:**

Gostaria de ter uma ferramenta para agendamento e uma plataforma onde pudessem ser inseridas as informações e documentos do paciente, que fosse acessada de qualquer computador pela internet. A secretária deveria ter acesso a agenda para fazer os agendamentos, uma agenda única que várias pessoas possam acessar. Também gostaria de utilizar uma solução que enviasse mensagens aos pacientes para lembrar da consulta. Está disposta a pagar para ter acesso a estas facilidades.

## **DENTISTA 6**

### **1) Descrição da rotina no consultório:**

Faz Doutorado na PUC-RS nas quartas-feiras e quintas-feiras. Nos outros dias da semana trabalha no consultório, que divide com outra colega, também ortodontista. Porém, não divide despesas. Tem uma secretária que cuida principalmente dos agendamentos. Considera que a secretária exerce uma função importante. Trabalhava com agenda em papel e a um ano aproximadamente adotou o Google Agenda. A secretária utiliza um celular para tratar exclusivamente de agendamentos, quando eventualmente está fora do consultório. Foi criado para o consultório, um e-mail e um perfil no WhatsApp, que serve para comunicação com os pacientes. O controle de agendamento e remarcação é todo feito pela secretária.

### **2) Principais dificuldades no consultório:**

Não utiliza um prontuário digital, toda a documentação é em papel. Não possui um controle de estoque. O controle dos aniversários dos pacientes é manual e pode acarretar em algum esquecimento. Ainda não possui um grande fluxo de pacientes, mas acredita que com o aumento do volume, um maior controle tende a tornar-se necessário. Não possui site, pois não gostaria de pagar para alguém mantê-lo atualizado, pois não tem tempo, nem Facebook.

### **3) O que você entende que pode ser melhorado para ter uma produtividade mais efetiva?**

Gostaria de ter uma ferramenta em que pudesse mostrar aos pacientes os planos de tratamento. É um desejo também, ter uma ferramenta que possibilitasse um controle de estoque, que é manual, e uma ferramenta de relacionamento com os pacientes, que informasse os aniversários, últimas consultas e agendamentos.

#### **4) Relacionamento com seus pacientes:**

É um relacionamento pontual, próximo mas estritamente profissional.

#### **5) Utilização de solução para gestão do seu consultório:**

Utiliza o Google Agenda e o Google Drive. Gostaria de ter todas as documentações online, bem como as radiografias. Gostaria de ter uma ferramenta, que pudesse ser visualizado de qualquer lugar, uma espécie de prontuário digital integrado. O dentista tem um perfil muito conservador. A ortodontia tem muita documentação e ocupa muito espaço com papel.

### **DENTISTA 7**

#### **1) Descrição da rotina no consultório:**

Além do consultório próprio, atua em outros dois consultórios de colegas e em uma clínica. Dependendo da demanda, fecha a agenda no seu consultório e vai atender em outros locais. Os pacientes ligam e marcam direto com o profissional. Não atende aos sábados. Nunca trabalhou com secretária, porém acha isso um problema, pois tem que executar as atividades inerentes a esta atividade, como organização e limpeza.

Divide os pacientes em três grupos, os que vão ao consultório para resolver um problema específico e que não retornam, os pacientes que são clientes e são atendidos periodicamente mas com um período grande entre uma consulta e outra e os pacientes de implantes que ficam pelo menos 4 meses em tratamento, sendo a média deste tratamento de 6 meses.

É credenciado em 2 convênios, Odonto Empresas e Saúde Paz, que dão pouco resultado. Utiliza uma ficha de cada paciente, com um envelope para radiografias. Anota o que foi feito em cada consulta, mas em fichas de papel.

Está iniciando um processo de reformulação do site, com uma empresa de comunicação e marketing, onde será desenvolvido um cadastro de clientes, com nome, telefone, endereço, e-mail, data de nascimento, para que se tenha uma forma de relacionamento com seus pacientes.

Aceita pagamentos em cartão de crédito, porém não divulga, utiliza mais por segurança, para pacientes que não tem dinheiro ou cheque. O controle é muito informal e eventualmente alguma coisa passa. Está fazendo o orçamento em duas vias, uma fica com o paciente e outra com o ele.

Não tem o hábito de usar ferramentas eletrônicas, desde a faculdade usa papel e este hábito é muito forte, por exemplo, usa agenda em papel, ficha de pacientes em papel, controle de pagamentos em papel.

**2) Principais dificuldades no consultório:**

As remarcações são a principal dificuldade, principalmente em função do tempo. A sazonalidade, principalmente entre fevereiro e abril também é um problema, pois a ida de pacientes ao consultório diminui bastante.

**3) Melhorias para uma produtividade mais efetiva:**

O que gostaria de poder estudar casos em locais fora do consultório, ter o cadastro dos pacientes com as informações dos tratamentos, pois eventualmente esquece alguma informação de um determinado tratamento. Como trabalha sozinho, não vê muita necessidade de programas sofisticados de controle de agenda. Entende que agenda no telefone é suficiente.

Gostaria de ter um local onde pudesse informar os custos laboratoriais, custo de implante.

**4) Relacionamento com seus pacientes:**

Faz chamadas periódicas para tratamentos preventivos de seus pacientes.

**5) Utilização de solução para gestão do seu consultório:**

Nunca testou um software para gestão de consultórios. Viu usarem o Efficient em uma clínica, parece ser bem completo, mas mais específico para clínicas, pois controla o fluxo de pacientes em atendimento.

## ANEXO B

## PÁGINA DE ENTRADA – VERSÃO PARA COMPUTADOR

**MyClinic** Tour FAQ [QUERO TESTAR ANTES](#)

# Apresentamos o MyClinic

É hora de você dizer adeus a sua velha agenda e ter o controle de sua clínica

[Assistir o video](#)

[CREATE YOUR FREE PROTOTYPE](#)

## Um modelo mais fácil e prático de gerenciar a sua clínica

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Cras **bibendum** euismod pulvinar. Sed tortor erat, venenatis non elementum in, **ullamcorper** in massa.

Praesent consequat mi turpis, ac facilisis ex luctus sit amet. **Duis** quam mi, rhoncus in libero tristique, lacinia tincidunt augue. In lacinia mi in consectetur euismod. Etiam viverra a eros a **accumsan**. In facilisis quam semper dolor pulvinar accumsan. Integer **dignissim**.

**Usemed**

E-mail  
doctor.rey@drrobertrey.com

Senha  
.....

[Entrar](#)

[Não possui cadastro? Experimente grátis!](#)

[Esqueci meus dados](#)

[CREATE YOUR FREE PROTOTYPE](#)

## Perguntas Frequentes - F.A.Q.

**Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Cras bibendum euismod pulvinar?**

Praesent consequat mi turpis, ac facilisis ex luctus sit amet. Duis quam mi, rhoncus in libero tristique, lacinia tincidunt augue. In lacinia mi in consectetur euismod. Etiam viverra a eros a accumsan. In facilisis quam semper dolor pulvinar accumsan. Integer dignissim.

**Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Cras bibendum euismod pulvinar?**

Praesent consequat mi turpis, ac facilisis ex luctus sit amet. Duis quam mi, rhoncus in libero tristique, lacinia tincidunt augue. In lacinia mi in consectetur euismod. Etiam viverra a eros a accumsan. In facilisis quam semper dolor pulvinar accumsan. Integer dignissim.

**Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Cras bibendum euismod pulvinar?**

Praesent consequat mi turpis, ac facilisis ex luctus sit amet. Duis quam mi, rhoncus in libero tristique, lacinia tincidunt augue. In lacinia mi in consectetur euismod. Etiam viverra a eros a accumsan. In facilisis quam semper dolor pulvinar accumsan. Integer dignissim.

**Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Cras bibendum euismod pulvinar?**

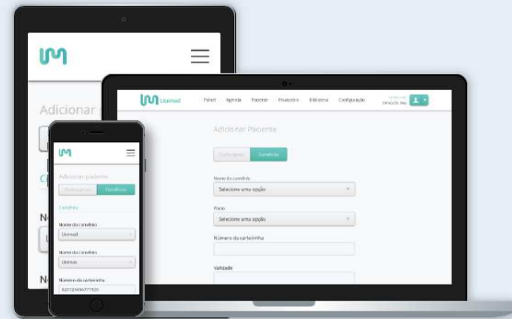
Praesent consequat mi turpis, ac facilisis ex luctus sit amet. Duis quam mi, rhoncus in libero tristique, lacinia tincidunt augue. In lacinia mi in consectetur euismod. Etiam viverra a eros a accumsan. In facilisis quam semper dolor pulvinar accumsan. Integer dignissim.



### Facilidade aliada a mobilidade multiplataforma

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Cras **bibendum** euismod pulvinar. Sed tortor erat, venenatis non elementum in, **ullamcorper** in massa.

Praesent consequat mi turpis, ac facilisis ex luctus sit amet. **Duis** quam mi, rhoncus in libero tristique, lacinia tincidunt augue. In lacinia mi in consectetur euismod. Etiam viverra a eros a **accumsan**. In facilisis quam semper dolor pulvinar accumsan. Integer **dignissim**.



## ANEXO C

## PÁGINA DE ENTRADA – VERSÃO PARA SMARTPHONE

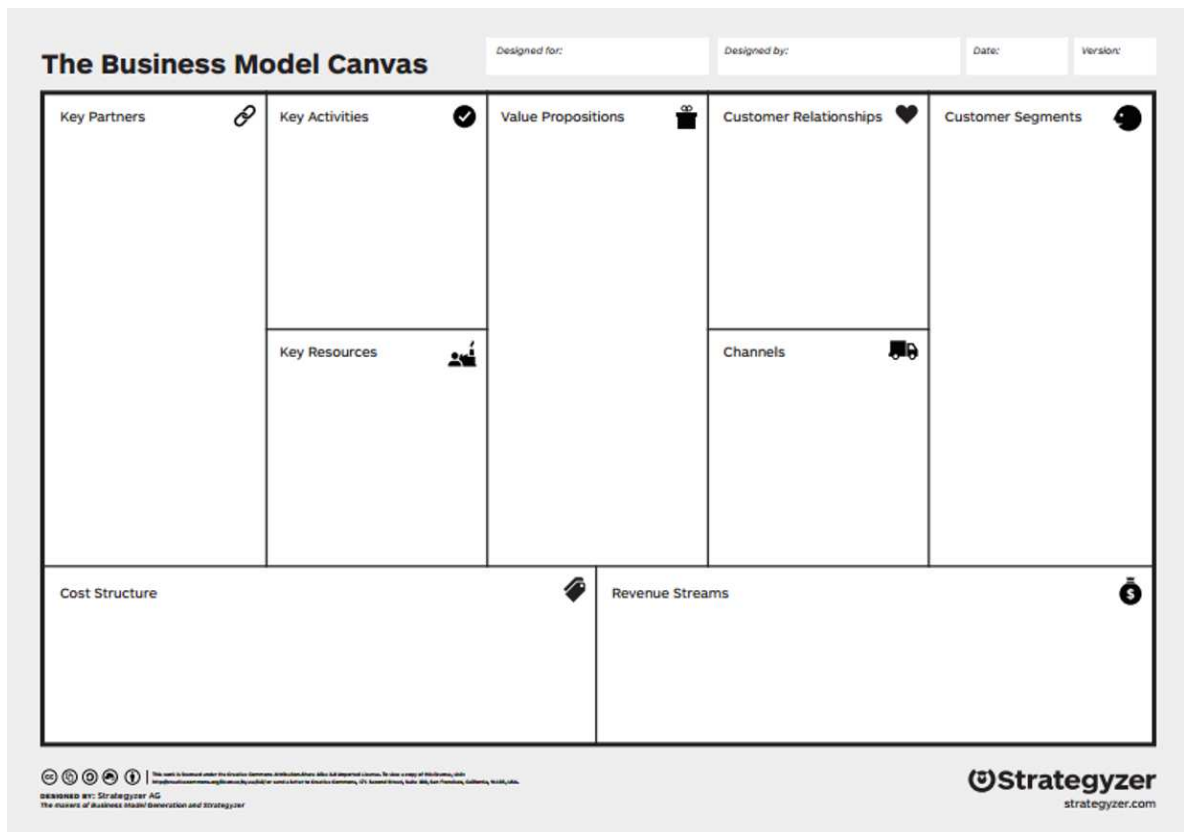




## ANEXO D

### MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

Abaixo, está a representação gráfica do Modelo de Negócios Canvas, com seus nove quadrantes, com a descrição de cada quadrante sendo apresentada a seguir. Esta descrição é a versão inicial do modelo de negócios que se pretende implantar.



Referência: <http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

#### 1. Principais Parcerias (Key Partners)

- Principais Parceiros de Negócio: universidades, escolas de especialização, entidades de classe
- Principais Fornecedores: empresas de hospedagem de sites (Data Centers)
- Principais recursos adquiridos dos fornecedores: as empresas de hospedagem de sites exercem papel fundamental no negócio. A confiabilidade do serviço, a disponibilidade e a escalabilidade, a um custo acessível, são fundamentais para o sucesso do projeto.
- Atividades-chave executadas por parceiros: os parceiros servirão como aglutinadores de possíveis clientes, facilitando a comunicação e permitindo um crescimento mais acelerado.

#### 2. Principais Atividades (Key Activities)

- Atividades-chave: o desenvolvimento de um site para gestão de consultórios.
- Canais de Distribuição: estabelecimento de parcerias e venda direta ao usuário.
- Relacionamento com clientes: cultivar um relacionamento próximo com os usuários com o objetivo de ser visto como um parceiro de negócios.

### **3. Principais Recursos (Key Resources)**

- Recursos Intelectuais: o conhecimento técnico dos empreendedores deste projeto é suficiente para as etapas iniciais. A medida que o volume de clientes aumentar, serão necessárias pessoas para compor a equipe técnica e a equipe comercial.
- Recursos de Infraestrutura: inicialmente a empresa funcionará sem uma sede física, tendo apenas um endereço fiscal ou poderá estar sediada em um escritório compartilhado, minimizando os custos de operação. A solução será disponibilizada pela internet, sem necessidade de instalação em equipamentos ou computadores nos clientes.
- Recursos financeiros: o projeto será iniciado com recursos próprios e se for necessário, serão buscados recursos de terceiros (investidores ou bancos), quando o negócio passar a ter um volume maior e necessitar de mais investimentos.

### **4. Proposta de Valor (Value Propositions)**

- Entrega de valor: praticidade, conveniência e economia.
- Problemas resolvidos: os principais problemas que a solução se propõe a resolver são:
  - Redução da quantidade de papel utilizada nas documentações dos pacientes.
  - Controle mais eficiente e efetivo da agenda, já que estes profissionais vendem seu tempo e conhecimento. Com um controle mais eficiente de agenda, este tempo poderá ser melhor utilizado e gerando um resultado financeiro melhor.
  - Redução de despesas através de um controle mais eficiente dos custos do consultório ou clínica.
  - Redução de gastos com compras de materiais, pois com um melhor controle de estoque, as compras podem ser otimizadas e com isso tem-se um custo menor.
- Necessidades atendidas: a solução busca suprir a necessidade que os dentistas têm de uma solução que os ajude a conduzir os aspectos administrativos e operacionais do consultório ou clínicas e ainda melhorar seu relacionamento com os pacientes e otimizar a sua agenda, consequentemente gerando uma melhor gestão do tempo.
- Ofertas de produto (funcionalidades da solução): a solução terá inicialmente as funcionalidades de agenda, controle financeiro dos tratamentos e do consultório, ficha de pacientes, ajustes da ferramenta, indicadores financeiros e envio de mensagens para celular (SMS).

### **5. Relacionamento com o cliente (Customer Relationships)**

- Como será o relacionamento com os clientes: a solução será disponibilizada através de um site, onde o cliente poderá fazer o cadastro e registrar-se para iniciar a utilização imediatamente. O site disponibilizará um chat online, um telefone de

suporte e um formulário para recebimento de perguntas, dúvidas, sugestões e reclamações.

- Proposta de custo da solução: ainda não está definido o valor a ser cobrado dos clientes. O modelo de cobrança será uma mensalidade, no modelo “pague-por-utilização”. O valor estimado é de R\$ 30,00 a R\$ 50,00 mensais.
- Como se integra ao modelo de negócio: espera-se criar um diferencial pela proximidade com os clientes. É importante para isso, deixar uma mensagem clara que se está auxiliando o negócio dos clientes.

## **6. Canais (Channels)**

- Formas de contato com o cliente: busca-se estar em contato com o cliente tanto virtualmente, utilizando-se das redes sociais, como presencialmente, participando de feiras e eventos odontológicos, visitando Universidades e centros de especialização e também estando em contato com as associações de classe.
- Integração dos canais: os canais não terão uma integração formal, embora alguns professores e profissionais tenham participação na diretoria de algumas entidades. De qualquer forma, é importante que a comunicação seja uniforme para transmitir a mesma mensagem.
- Integração dos canais na rotina dos clientes: a Internet já é utilizada como fonte primária de busca por parte de dentistas que estejam buscando um software para gestão de consultórios. Um aspecto relevante que foi identificado, é a indicação de outros colegas, isso pode ser trabalhado para gerar fidelização. Nas Universidades e Centros de Especialização, o contato será direto com os alunos e também com professores (que são formadores de opinião). Com as Associações de Classe, espera-se conseguir atingir um grande número de pessoas (os associados), através de anúncios no site (banners) ou e-mail marketing.

## **7. Segmentos de clientes (Customer Segments)**

- Dentistas: a solução poderá ser utilizada por profissionais que praticam clínica-geral e por profissionais que atuam nas diversas especialidades odontológicas, bem como por clínicas dentárias ou em consultórios compartilhados por profissionais que atuam e diferentes especialidades.

## **8. Estrutura de Custos (Cost Structure)**

- Custos mais importantes no modelo de negócio: a contratação de um Data Center confiável é parte fundamental do projeto. Deverá ser dada muita atenção a esta etapa. A disponibilidade e segurança dos dados é aspecto fundamental no modelo de negócios.
- Recursos principais mais caros: os custos abaixo representam a maior parcela de despesas para este projeto, até agora identificadas.
  - Contratação da infraestrutura para a operação do negócio.
  - Pessoas: em certo momento será necessária a contratação de pessoas, para suporte e atendimento aos clientes.

- Envolvimento dos sócios, pois inicialmente o negócio será conduzido pelos sócios.
- Aspectos legais, jurídicos, contábeis, fiscais. As despesas com contabilidade e advogados e os custos inerentes a abertura de empresa.
- Atividades chave mais caras: os maiores custos serão captação de clientes, com propaganda e marketing, como anúncios na forma de banners em sites, contratação de palavras-chave no Google para melhorar o algoritmo de buscas e participação em eventos.

### **9. Principais receitas (Revenue Streams)**

- Quanto os usuários estão dispostos a pagar: a disponibilidade de pagar um valor mensal pela solução é diretamente proporcional a percepção de valor na entrega. Os dentistas estão dispostos a pagar pela utilização, mas será preciso superar a desconfiança inicial quanto a este tipo de ferramenta.
- Pelo que eles pagam atualmente: atualmente a maior parte dos profissionais não utiliza uma ferramenta ou não paga nada para ter uma solução de agenda, que nos casos identificados é o Google Agenda. Outras soluções de mercado são disponibilizadas sem custo em troca da manutenção de uma relação comercial, no caso, empresas de venda de materiais e equipamentos odontológicos e planos de saúde odontológicos.
- O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita: a receita virá 100% da assinatura paga pelos clientes. Poderá ser avaliado futuramente a possibilidade de uma parceria, que poderá também, gerar receitas.