

## “DE DENTRO PARA FORA” VS. “DE FORA PARA DENTRO”: INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA EM MEDICINA DENTÁRIA

“You can’t just ask customers what they want and then try to give that to them. By the time you get it built, they’ll want something new.” *Steve Jobs*



Orlando Monteiro da Silva, Presidente da Associação Nacional dos Profissionais Liberais, Antigo Bastonário da Ordem dos Médicos Dentistas

**N**o mundo dinâmico e altamente competitivo da medicina dentária disponibilizada no setor privado, a gestão estratégica de uma clínica pode ser abordada de duas maneiras distintas: a “De Dentro para Fora” e “De Fora para Dentro”. Cada uma dessas abordagens define uma maneira única de organizar e prestar cuidados de saúde, influenciando a eficiência dos procedimentos e a sustentabilidade da clínica. Esta curta reflexão explora ambas as estratégias, procurando descrever como se podem complementar para dar forma a uma abordagem resiliente e centrada no cliente.

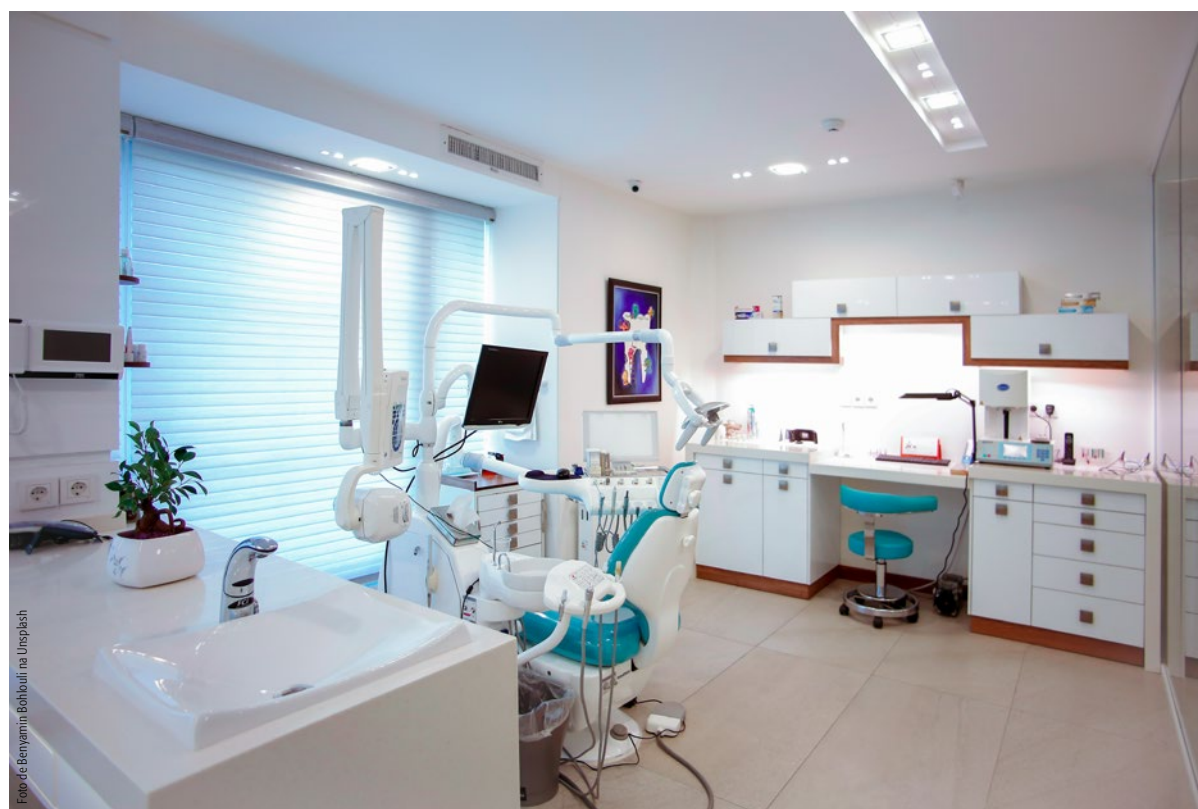
### Estratégia “De Dentro para Fora”

A estratégia “De Dentro para Fora” concentra-se em maximizar as capacidades internas da clínica. Esta abordagem sublinha que o sucesso de uma clínica depende da otimização das suas competências essenciais. Aspetos como a qualificação da equipa, tecnologias, equipamentos e dispositivos, qualidade das instalações e localização são considerados fundamentais. A ideia é criar e potenciar uma

infraestrutura interna sólida que possa ser projetada para atrair e reter pacientes. Ao focar no fortalecimento interno, a clínica pode oferecer serviços de alta qualidade, refletindo-os diretamente na satisfação do cliente e na reputação da clínica no mercado.

### Estratégia “De Fora para Dentro”

Em contraste, a estratégia “De Fora para Dentro” na medicina dentária direciona a atenção fundamentalmente para o exterior, ou seja, para as necessidades e expectativas dos pacientes e do mercado. Esta abordagem defende a adaptação dos serviços e da cultura da clínica à procura, expectativas e desejos dos pacientes. Aqui, o foco está em perceber e incorporar o que os pacientes realmente querem e necessitam e na forma como a clínica pode responder a essas expectativas de forma eficaz. O objetivo é alinhar as ofertas da clínica às necessidades do mercado, criando assim uma vantagem competitiva. Uma clínica que adota esta abordagem procura constantemente inovar e melhorar



os seus serviços, baseando-se sobretudo no *feedback* e na evolução das preferências dos pacientes.

## Comparação e Integração das duas Estratégias

Embora as estratégias “De Dentro para Fora” e “De Fora para Dentro” pareçam opostas, a verdadeira eficácia na gestão de uma clínica dentária pode ser encontrada na sua integração. A abordagem “De Dentro para Fora” foca-se nas forças internas, acreditando que as competências e recursos da clínica são cruciais para o sucesso. Por outro lado, a estratégia “De Fora para Dentro” coloca as necessidades do paciente no centro, adaptando-se às mudanças do mercado e às expectativas dos consumidores.

A síntese dessas estratégias pode criar um modelo de gestão harmonioso, onde as capacidades internas são equilibradas com as expectativas externas. Por exemplo, uma clínica pode utilizar a sua excelência interna “De Dentro para Fora” para inovar em áreas identificadas como importantes pelos pacientes “De Fora para Dentro”. Assim, a clínica não só mantém a qualidade dos cuidados, mas também se posiciona de forma competitiva no mercado, satisfazendo as necessidades e desejos dos pacientes. A criação de Valor para os pacientes e profissionais neste caso é muito aumentada.



## Exemplos Práticos

Não vou deliberadamente recolher exemplos na área da medicina dentária, embora existissem. Prefiro elencar exemplos de produtos e serviços na área tecnológica. Assim:

### Estratégia “de Dentro para Fora”: Apple

A Apple é um exemplo clássico de uma empresa que utiliza a estratégia “de Dentro para Fora”. Ela foca-se nas suas forças internas, como inovação e *design*, para criar produtos

que definem padrões de mercado. Embora não “pergunte” diretamente aos clientes o que eles querem, a Apple tem um profundo entendimento das necessidades e desejos do mercado, usando a intuição das suas lideranças para desenvolver produtos disruptivos amplamente reconhecidos.

### Estratégia “De Fora para Dentro”: WORTEN

Um exemplo de uma abordagem “De Fora para Dentro” pode ser visto numa loja de eletrónica que oferece serviços integrados de apoio ao cliente. Em vez de seguir a prática convencional de encaminhar os clientes para os fabricantes, esta loja cria uma experiência mais conveniente ao oferecer um ponto único de contacto para todas as necessidades de apoio, independentemente da marca, alinhando-se diretamente com as expectativas e necessidades dos clientes.

## Conclusão

A escolha entre uma estratégia “De Dentro para Fora” e uma “De Fora para Dentro” não é uma questão de optar por uma em detrimento da outra. Na realidade, a gestão eficaz de uma clínica dentária no mercado atual requer, na minha opinião, a integração de ambas. Utilizar as forças internas da clínica e, ao mesmo tempo, adaptar-se às necessidades e expectativas do mercado é a chave para o sucesso.

Por um lado, a clínica deve reconhecer e otimizar suas competências e recursos internos. Por outro, deve estar sempre atenta às mudanças e tendências do mercado, garantindo que as suas ofertas estão alinhadas com o que os pacientes desejam e precisam. Ao equilibrar estas duas abordagens, as clínicas dentárias podem alcançar um nível de serviço, não apenas de alta qualidade, mas também altamente relevante e desejado pelos pacientes, promovendo assim o crescimento sustentável e a inovação no campo da medicina dentária. ■

