

Artigo de opinião

O PARADOXO DA EFICIÊNCIA E O FUTURO DA ODONTOLOGIA SUPLEMENTAR: UMA AGENDA ESTRATÉGICA CENTRADA NO VALOR E NAS PESSOAS

The Efficiency Paradox and the Future of Supplementary Dental Care: A Strategic Agenda Centered on Value and People

Doi: <https://doi.org/10.67965/rbss.v4i2.128>

AUTOR

Fábio Massaharu Nogi¹

¹ Superintendente de Inovação e Odontologia na Seguros Unimed e Unimed Odonto; Diretor do SINOOG – Associação Brasileira de Planos Odontológicos; Conselheiro Consultivo do IBRAVS – Instituto Brasileiro de Valor em Saúde; Membro do Conselho de Administração da Yuni Digital

CONTATO

Fábio Massaharu Nogi
fabio.nogi@segurosunimed.com.br
ORCID: 0000-0001-8934-9687

Obs: este artigo reflete exclusivamente a opinião do(s) autor(es), não representando a posição do IESS.

RESUMO

Este artigo de opinião discute o futuro da odontologia suplementar brasileira, argumentando que a eficiência operacional que consolidou o setor não é suficiente, isoladamente, para garantir sua sustentabilidade diante de um ambiente frágil, ansioso, não linear e incompreensível (BANI). A partir do conceito de ambidestria organizacional e do modelo dos três horizontes de inovação, analisa o cenário atual do segmento — 35,8 milhões de beneficiários (referente a março/2026), forte concentração em planos coletivos empresariais, assimetria regional de cobertura, pressão das despesas administrativas e elevada rotatividade de beneficiários (churn rate). Discute as megatendências demográfica e epidemiológica, a relação entre saúde bucal e desfechos sistêmicos e o papel das tecnologias digitais. Defende a transição do modelo de pagamento por procedimento (fee-for-service) para a Saúde Baseada em Valor (VBHC), com modelos remuneratórios híbridos e uso de PROMs e PREMs, além da colaboração ecossistêmica (movimento Julho Neon) e de uma liderança humanizada e orientada a dados. Conclui que o valor real do setor está no cuidado centrado nas pessoas.

Palavras-chave: odontologia suplementar; saúde baseada em valor; modelos de remuneração; inovação em saúde; gestão em saúde.

ABSTRACT

The Efficiency Paradox and the Future of Supplementary Dental Care: A Strategic Agenda Centered on Value and People

This opinion article discusses the future of Brazil's supplementary dental care sector, arguing that the operational efficiency that consolidated the market is not, on its own, sufficient to ensure its sustainability in a brittle, anxious, non-linear, and incomprehensible (BANI) environment. Drawing on the concept of organizational ambidexterity and the three horizons of innovation model, it analyzes the segment's current landscape — 35.8 million

beneficiaries (as of March 2026), a strong concentration in corporate group plans, regional coverage asymmetry, administrative cost pressure, and high beneficiary turnover (churn rate). It addresses demographic and epidemiological megatrends, the relationship between oral health and systemic outcomes, and the role of digital technologies. It advocates the transition from fee-for-service to Value-Based Health Care (VBHC), with hybrid payment models and the use of PROMs and PREMs, as well as ecosystem collaboration (the Julho Neon movement) and humanized, data-driven leadership. It concludes that the sector's real value lies in people-centered care.

Keywords: supplementary dental care; value-based health care; payment models; health innovation; healthcare management.

1. Introdução: O Paradoxo do Sucesso e a Liderança no Mundo BANI

Empresas e setores consolidados raramente perdem relevância ou desaparecem por falta de eficiência operacional. O verdadeiro risco corporativo habita em uma armadilha muito mais sutil, que é tornar-se prisioneiro do próprio sucesso. O dilema da inovação demonstra que organizações líderes frequentemente falham porque continuam executando com perfeição os manuais que as consagraram no passado. Elas esquecem que os mecanismos de sustentação do presente não são suficientes para projetar o futuro. Na saúde suplementar, a busca incremental pela otimização de processos corriqueiros não salvará as operadoras se os modelos assistenciais e de negócios subjacentes perderem a sincronia com a realidade dos novos tempos.

O setor de planos odontológicos no Brasil vem crescendo de maneira substancial e consistente nas últimas décadas. Esse movimento foi historicamente construído sobre quatro pilares tradicionais: a busca obsessiva pela eficiência em custos, o ganho de escala, uma forte penetração no canal corporativo (B2B) como indutor de volume e a padronização rígida de processos assistenciais e operacionais. Foi essa engrenagem de linhas de montagem operacionais que permitiu democratizar o acesso e oferecer produtos altamente acessíveis ao mercado de benefícios.

Contudo, essa corrida desenfreada pela padronização e pela otimização interna acabou gerando uma perigosa miopia estratégica. Ao focar excessivamente na eficiência da máquina e no cumprimento estrito de padrões repetitivos, o mercado tendeu a tratar o cuidado como uma “commodity”, ignorando as profundas transformações tecnológicas, comportamentais, epidemiológicas e demográficas que estão remodelando a base de

clientes e a rede prestadora. A eficiência operacional em reproduzir processos padronizados nos alavancou no passado; mas, isoladamente, ela não salvará as operadoras em um ambiente que exige personalização, flexibilidade e foco real nas demandas dos beneficiários.

Operar com base na previsibilidade pode se tornar um erro estratégico grave no mundo BANI, um conceito que descreve o ambiente de negócios atual como Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível. Em um ambiente frágil, estruturas desenhadas exclusivamente para a estabilidade colapsam rapidamente porque não possuem flexibilidade para absorver choques repentinos. A ansiedade corporativa impõe tomadas de decisão sob urgência constante e pressão por resultados imediatos. A não linearidade implica que pequenas alterações regulatórias ou comportamentais têm o potencial de desencadear consequências desproporcionais em toda a cadeia de valor. Por fim, a incompreensibilidade desafia nossa capacidade de interpretar o volume massivo de dados gerados pelo ecossistema de saúde. Para navegar nesse cenário, as novas lideranças do setor de planos odontológicos precisam adotar de forma inegociável a ambidestria organizacional, aprendendo a equilibrar a eficiência do negócio atual com a construção do amanhã.

Para estruturar esse equilíbrio e facilitar a visualização estratégica pelas equipes de gestão, um modelo efetivo e amplamente adotado pelas organizações é o framework dos três horizontes de inovação, desenvolvido pela consultoria McKinsey & Company. Esse conceito funciona como um mapa que divide os investimentos e a energia da companhia de acordo com o tempo de maturação e o foco de valor. O Horizonte 1 compreende o núcleo (core business) do negócio presente, onde o objetivo absoluto é defender a operação atual, extrair eficiência assistencial, mitigar custos administrativos e aperfeiçoar o relacionamento diário com o cliente e o credenciado. O Horizonte 2 envolve o prolongamento desse núcleo por meio de inovações adjacentes que expandem o mercado atual, abrangendo o desenho de novos produtos com coberturas estéticas e de alta tecnologia, ou a aplicação de inteligência artificial preditiva para estruturar novos modelos de remuneração da rede. O Horizonte 3, por sua vez, reúne as apostas genuinamente transformadoras, focadas na criação de novos modelos de negócios ou plataformas tecnológicas que pretendem redefinir por completo a dinâmica de consumo e, no contexto em tela, a entrega de soluções disruptivas de saúde bucal no longo prazo.

O grande desafio da liderança setorial na nova economia é justamente gerenciar esses três horizontes de forma simultânea e equilibrada. Longe de significar a despriorização do Horizonte 1, que é o motor gerador de receita e o garantidor da sustentabilidade imediata e da estabilidade financeira das operadoras, o segredo reside na capacidade de dedicar, intencionalmente, tempo e recursos para a experimentação ativa nos Horizontes 2 e 3. Somente ao assegurar esse espaço protegido para testar novas soluções e antecipar tendências é que o executivo moderno conseguirá blindar a sustentabilidade futura da organização, otimizando o dia a dia enquanto constrói as pontes necessárias para liderar o amanhã do setor.

2. O Cenário Atual: Crescimento Expressivo vs. Desafios Estruturais e Regulatórios

Os dados consolidados mais recentes expõem a magnitude e os gargalos do setor. Segundo os relatórios da Nota de Acompanhamento de Beneficiários (NAB 117) do IESS (Instituto de Estudos da Saúde Suplementar), o mercado de planos odontológicos atingiu a marca histórica de 35,8 milhões de beneficiários em março de 2026. Esse avanço vigoroso é impulsionado de forma majoritária pelos planos coletivos empresariais, que sustentam expressivos 74,7% de toda a carteira nacional e crescem de maneira atrelada ao dinamismo do emprego formalizado pelo CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados). Todavia, esse volume macroeconômico oculta uma profunda assimetria regional. Enquanto a taxa de cobertura no Sudeste atinge confortáveis 22,8%, a região Norte amarga uma penetração de apenas 8%, evidenciando um vasto território de assimetria assistencial e um expressivo desafio de caráter operacional e econômico para as operadoras.

Diante dessa expansão, torna-se urgente evoluir a agenda regulatória para um arcabouço que esteja genuinamente aderente ao risco real e à estrutura de custos do setor odontológico. Historicamente, a regulação tendeu a espelhar na odontologia as regras desenhadas para o segmento médico-hospitalar, ignorando as distinções profundas de frequência, previsibilidade e severidade de sinistros. O foco atual deve se voltar para o novo modelo de fiscalização da ANS, que impõe desafios severos de governança e conformidade para as operadoras odontológicas.

Diferentemente dos planos médico-hospitalares, que convivem com elevados índices de sinistralidade e forte pressão inflacionária decorrente da incorporação contínua de novas tecnologias, do aumento da judicialização e da ampliação de coberturas

associada às revisões do rol de procedimentos, as operadoras odontológicas costumam apresentar níveis de sinistralidade historicamente mais baixos e estáveis. Em contrapartida, a sustentabilidade econômico-financeira desse segmento é fortemente influenciada pelo peso das despesas administrativas e do custo regulatório sobre o índice combinado, especialmente entre operadoras de pequeno e médio porte, cuja menor escala tende a limitar ganhos de eficiência operacional.

A gestão eficiente das despesas administrativas e de comercialização é o fator que dita a sobrevivência no mercado odontológico suplementar. Como o tíquete médio do plano odontológico é consideravelmente menor do que o do plano médico, o custo absoluto para gerenciar contratos, processar auditorias, atender demandas de beneficiários, combater desperdícios e fraudes e manter redes credenciadas ativas consome uma fatia proporcionalmente muito maior da receita. Estruturar a operação para mitigar o peso administrativo, sem comprometer o suporte ao prestador e a qualidade do atendimento ao cliente, exige automação de processos em larga escala e decisões rigorosamente orientadas a dados. A sustentabilidade financeira do setor depende, portanto, de uma regulação que compreenda essa estrutura de custos e incentive a desburocratização.

Esse cenário de pressão sobre as margens administrativas é agravado pelo problema da elevada rotatividade assistencial, o chamado “churn rate”. Devido à falta de mecanismos contratuais de retenção de longo prazo, manifesta-se um comportamento nitidamente oportunista por parte de uma parcela de usuários. O fluxo desenha-se de forma desequilibrada: o beneficiário ingressa no plano coletivo de contratação facultativa, modalidade predominante no setor, realiza tratamentos reabilitadores de alto custo em um curto espaço de tempo e cancela o contrato logo em seguida. Sem uma contrapartida de permanência baseada na consciência preventiva, esse comportamento oportunista quebra a lógica do mutualismo, elevando o custo combinado da carteira e prejudicando os usuários que utilizam o plano de forma contínua e racional.

3. Megatendências: O Peso da Transição Comportamental e Epidemiológica e o Desafio de Novas Soluções

A inversão da pirâmide etária brasileira impõe uma revisão profunda dos modelos assistenciais e das estratégias de geração de valor na saúde suplementar. A transição demográfica ocorre simultaneamente a uma transição epidemiológica marcada pelo aumento das doenças crônicas, da multimorbidade e da necessidade de cuidados

contínuos ao longo da vida. Nesse contexto, estruturas historicamente fragmentadas tendem a perder eficiência diante de pacientes que demandam abordagens mais integradas e longitudinalidade do cuidado.

Essa transformação abre espaço para uma nova agenda de atuação para o setor odontológico. Tradicionalmente posicionada como uma linha assistencial complementar, a odontologia passa a ganhar relevância dentro de uma divisão mais ampla de saúde, impulsionada pelo avanço das evidências sobre a relação entre condições bucais e desfechos sistêmicos. A associação entre doença periodontal e condições cardiovasculares e metabólicas ilustra esse movimento. Processos inflamatórios crônicos relacionados às doenças periodontais estão associados à elevação de biomarcadores inflamatórios, como Proteína C-Reativa (PCR) e Interleucina-6 (IL-6), além de apresentarem correlação com pior controle glicêmico em pacientes diabéticos, inclusive com impacto sobre níveis de Hemoglobina Glicada (HbA1c). Esse é apenas um entre diversos exemplos presentes na literatura científica, que tem demonstrado de forma consistente a interrelação entre saúde bucal e saúde sistêmica em diferentes condições clínicas.

Embora ainda exista um caminho importante para traduzir essas evidências em modelos assistenciais consolidados, esse movimento amplia o horizonte de contribuição da odontologia. Mais do que responder a demandas odontológicas específicas, abre-se espaço para que o setor participe de estratégias de prevenção, acompanhamento longitudinal e melhoria de desfechos clínicos, deslocando parte da discussão do custo isolado do procedimento para uma visão mais abrangente de eficiência do sistema de saúde. A viabilização dessa evolução encontra nas novas tecnologias um importante vetor de aceleração. A Odontologia Digital vem transformando o cenário clínico por meio de scanners intraorais, sistemas CAD/CAM e manufatura aditiva (impressão 3D), aumentando precisão clínica, reduzindo retrabalho e ampliando a previsibilidade terapêutica. Ao mesmo tempo, aplicações de Inteligência Artificial para apoio diagnóstico, análise radiográfica e predição de risco, combinadas à Teleodontologia e aos recursos de saúde digital, criam possibilidades para ampliação de acesso, qualificação da triagem e acompanhamento dos pacientes.

Paralelamente, começam a surgir movimentos de evolução do portfólio dos planos odontológicos, com maior abrangência de coberturas e incorporação de soluções voltadas à experiência do consumidor, incluindo procedimentos estéticos, alinhadores

ortodônticos invisíveis, implantes e procedimentos que demandam uso de tecnologias mais avançadas. Parte dessa transformação responde à expectativa de um consumidor mais informado, digital e orientado por conveniência, experiência e estética. Apesar dessa evolução ser necessária, a incorporação de novos serviços exige mecanismos criteriosos de avaliação, desenho de produtos e, fundamentalmente, de evolução regulatória para garantir que os modelos de negócio sejam viáveis tanto para as operadoras quanto para os beneficiários. Essas transformações apontam para um futuro em que os Planos Odontológicos precisarão equilibrar sustentabilidade financeira com a capacidade de atender às preferências de um mercado sofisticado, superando o desafio de conectar efetivamente os cuidados médicos e odontológicos sem comprometer a sustentabilidade do mutualismo. Avançar em interoperabilidade de dados, coordenação clínica, alinhamento de incentivos e critérios de incorporação tecnológica poderá representar uma das principais fronteiras para viabilizar o acesso e a geração de valor para todos os participantes do setor.

4. A Virada de Chave: A Desconstrução do Volume rumo ao Conceito de Valor em Saúde

O avanço tecnológico e a crescente sofisticação dos produtos odontológicos cobram uma reflexão profunda. Seu potencial transformador tende a ser severamente limitado quando incorporado sobre modelos assistenciais e econômicos que não evoluem na mesma velocidade. Tecnologias mais precisas, novos produtos e ampliação de coberturas geram pouco valor adicional se os incentivos permanecerem orientados para a produção de volume, e não para a geração de resultados sustentáveis em saúde. Nesse contexto, ganha relevância a discussão sobre os modelos de remuneração predominantes na saúde suplementar. O pagamento por procedimento (“fee-for-service”) desempenha papel relevante na operacionalização do setor, oferecendo previsibilidade operacional, objetividade remuneratória e estímulo à ampliação do acesso. Contudo, sua lógica de incentivos apresenta limitações importantes para responder aos desafios emergentes do cuidado contemporâneo.

Ao vincular a remuneração principalmente à quantidade de intervenções realizadas, o modelo tradicional tende a estimular a produção assistencial sem diferenciar desfechos clínicos, qualidade percebida ou a efetiva manutenção da saúde ao longo do tempo. Esse cenário favorece ciclos de cuidado puramente episódicos e fragmentados, reduzindo os estímulos econômicos para ações preventivas estruturadas, coordenação assistencial e

intervenções de longo prazo capazes de evitar recorrências futuras. Esse debate torna-se estratégico no momento em que a odontologia suplementar amplia sua atuação para agendas relacionadas à saúde populacional e à integração sistêmica. Torna-se necessário complementar os modelos tradicionais com mecanismos capazes de reconhecer e recompensar a qualidade assistencial e a efetividade clínica.

É nesse espaço que a Saúde Baseada em Valor (“Value-Based Health Care” – VBHC) ganha relevância como uma evolução necessária para o modelo assistencial. Sua proposta consiste em alinhar incentivos entre operadoras, prestadores e pacientes em torno dos resultados que efetivamente importam para quem recebe o cuidado. Inspirado pelos princípios do “Triple Aim” (melhor experiência e cuidado individual, melhoria da saúde populacional e maior eficiência no uso dos recursos), o conceito de valor desloca o eixo da discussão da quantidade de guias faturadas para a relação direta entre os desfechos alcançados e os recursos financeiros necessários para atingi-los.

A implementação prática desse conceito, contudo, encontra desafios operacionais complexos na odontologia suplementar. O principal obstáculo está na capacidade de capturar e acompanhar os resultados dos pacientes de forma consistente devido ao alto “churn rate” que caracteriza o segmento assistencial. Quando o vínculo entre o beneficiário e a operadora é interrompido abruptamente logo após a conclusão de tratamentos curativos ou reabilitadores de alto custo, mitiga-se a continuidade assistencial e inviabiliza-se o monitoramento longitudinal dos desfechos. Sem a permanência do usuário, o ciclo preventivo é quebrado, tornando impossível avaliar se aquela intervenção gerou saúde sustentável ou se o paciente retornará ao sistema em curto prazo com novas lesões em outra operadora.

Além disso, o amadurecimento dessa agenda depende da capacidade do setor de estruturar ferramentas eficientes para dar voz ao paciente, mensurando desfechos clínicos sob uma perspectiva humanizada. Isso exige a incorporação sistemática de métricas como os PROMs (“Patient-Reported Outcome Measures”), capturando as respostas diretas do beneficiário sobre alívio da dor, capacidade mastigatória, ganho estético e qualidade de vida. Paralelamente, os PREMs (“Patient-Reported Experience Measures”) devem auditar a experiência do usuário durante a jornada de cuidado, avaliando o acolhimento da rede, a facilidade de acesso, o respeito ao tempo de atendimento e a clareza na comunicação do cirurgião-dentista. Sem esses mecanismos consistentes, torna-se inviável

diferenciar o aumento da atividade assistencial de uma geração efetiva de valor para o cliente.

Superar essas barreiras não implica o abandono sumário do “fee-for-service”, mas sim a evolução para modelos remuneratórios híbridos e diversificados. Pagamentos por procedimento podem perfeitamente coexistir com novos formatos de remuneração estruturados para premiar a qualidade do atendimento, a eficiência na resolução dos casos e o alcance de metas reais de saúde do paciente. Na prática, o setor precisa passar a reconhecer e remunerar de forma justa o cirurgião-dentista que consegue preservar a saúde bucal da carteira sob sua responsabilidade, evitando a recorrência de lesões e promovendo a fidelização por meio de uma experiência clínica superior. É a transição do pagamento pela doença para o investimento estratégico na saúde.

5. Julho Neon e a Força da Colaboração Eossistêmica

Essa virada de chave rumo ao valor e a consolidação de uma cultura preventiva eficaz em nível nacional são metas impossíveis de serem alcançadas por meio de ações individuais. A mudança exige uma articulação coordenada e profunda entre todos os atores do mercado. O movimento Julho Neon, liderado com protagonismo pela SINOG (Associação Brasileira de Planos Odontológicos) e oficializado no calendário nacional por meio da Lei 15.408/2026, representa o exemplo máximo dessa força colaborativa e eossistêmica. Ao unir operadoras concorrentes, prestadores, o poder público e a sociedade em prol de uma causa unificada, o movimento ressignifica a saúde bucal no Brasil.

A mobilização do Julho Neon ataca diretamente os principais nós que comprometem a eficiência e o índice combinado das operadoras. Ao transformar o mês de julho no epicentro da conscientização sobre a prevenção, o movimento atua na base educacional do consumidor, combatendo o comportamento oportunista e mitigando as taxas de “churn” que inviabilizam o cálculo atuarial de longo prazo. Paralelamente, ao caminhar em sintonia com iniciativas robustas de governança corporativa, a exemplo da campanha “Saúde sem Fraudes”, o movimento joga luz sobre a necessidade do uso racional do plano, reduzindo desperdícios assistenciais e blindando o mutualismo contra práticas abusivas. A colaboração intersetorial demonstra que o fortalecimento da marca setorial é o melhor caminho para expandir a taxa de cobertura nas regiões carentes e garantir a perenidade do sistema.

6. Conclusão: O Futuro do Trabalho e a Liderança Humanizada

O novo desenho de mercado impõe uma profunda reconfiguração no perfil de competências exigido de gestores, colaboradores e stakeholders da odontologia suplementar. O relatório “Future of Jobs Report” do Fórum Econômico Mundial sinaliza que a digitalização acelerada do ambiente de negócios exige, de forma mandatória, o letramento em dados e o pensamento analítico apurado por parte de todas as equipes corporativas. Afinal, a tecnologia por si só não gera valor se as pessoas não souberem interpretar os indicadores para tomar decisões estratégicas mais ágeis. Diante disso, a liderança ambidestra precisa fomentar uma cultura de “Lifelong Learning”, preparando seus profissionais para aprender, desaprender e reaprender em um ritmo compatível com a velocidade não linear do ambiente BANI. Por outro lado, à medida que os algoritmos de Inteligência Artificial e os sistemas de visão computacional automatizam as atividades de auditoria de guias, processamento de diagnósticos e triagem clínica, a eficiência operacional e a tecnologia de ponta se transformarão em meras “commodities” de mercado.

O valor real da odontologia suplementar está no cuidado centrado nas pessoas. Os sistemas inteligentes e a busca por um índice combinado saudável funcionam como os motores da engrenagem corporativa, mas o sucesso sustentável do negócio dependerá da empatia, do acolhimento, da escuta ativa e da construção de ambientes com total segurança psicológica. Ao unir o rigor analítico da gestão corporativa à sensibilidade do olhar humano, os gestores do setor estarão preparados não apenas para defender o presente de suas organizações, mas para construir um futuro próspero e transformador para a saúde bucal no Brasil.

Glossário e Notas Técnicas

- **B2B:** sigla para Business-to-Business, referindo-se a negociações entre empresas, como nos planos coletivos empresariais.
- **BANI:** sigla para Brittle (Frágil), Anxious (Ansioso), Non-linear (Não linear) e Incomprehensible (Incompreensível).
- **CAD/CAM:** Desenho Assistido por Computador e Manufatura Assistida por Computador.
- **CAGED:** Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, indicador base de manutenção em carteiras empresariais.
- **HbA1c / IL-6 / PCR:** Hemoglobina Glicada (marcador glicêmico de controle de diabetes), Interleucina-6 e Proteína C-Reativa (marcadores inflamatórios sistêmicos).
- **NAB 117:** Nota de Acompanhamento de Beneficiários publicada pelo IESS.
- **PREMs:** Patient-Reported Experience Measures, instrumentos que mensuram a qualidade da experiência relatada pelo paciente na prestação do cuidado.
- **PROMs:** Patient-Reported Outcome Measures, instrumentos que avaliam a percepção do paciente quanto ao resultado de uma intervenção na sua saúde e qualidade de vida.
- **SINOG:** Associação Brasileira de Planos Odontológicos.
- **VBHC:** Value-Based Health Care (Saúde Baseada em Valor).

Referências

- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). Guia para Implementação de Modelos de Remuneração Baseados em Valor. Rio de Janeiro: ANS, 2019.
- BATISTA, T. W. L.; DANTAS, E. A.; ZAMPIERI, M. S. A inclusão do cirurgião-dentista na era digital. Revista PPC – Políticas Públicas e Cidades, Curitiba, v. 14, n. 9, p. 01-11, 2025.
- NOGI, F. M. O valor da Odontologia está no cuidado centrado nas pessoas. Saúde Digital News, 14 nov. 2025.
- NOGI, F. M. Por que a odontologia suplementar ainda resiste à saúde baseada em valor? IBRAVS, 16 jun. 2025.
- SOUZA, J. R.; PEREIRA, M. A.; LIMA, T. S. Avanços na odontologia com o advento das tecnologias digitais. Archives of Health Investigation, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 1935-1940, 2024.
- WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs Report 2025. Genebra: World Economic Forum, 2025.