

MARGARETE DE LOURDES MROGINSKI DE PAULA

**PANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING ODONTOLÓGICO
DA CLÍNICA “X”**

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de Especialista em Marketing.

Orientador: Prof. Renato Marchetti

PONTA GROSSA

2004

AGRADECIMENTOS

ao meu esposo Arcelio pelo seu amor
à minha família pelo incentivo
ao professor orientador Renato Marchetti pela sua dedicação
à Clínica que foi base do meu trabalho, pela sua colaboração e apoio
à minha amiga Larissa, pela sua contribuição com idéias
e, especialmente, a Deus, que me deu o dom da vida.

SUMÁRIO

RESUMO	v
1 INTRODUÇÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO	1
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
2.1 MARKETING DE SERVIÇOS.....	4
2.2 MARKETING ODONTOLÓGICO.....	6
2.3 CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING	11
3 METODOLOGIA DE ESTUDO	18
4 CASE: PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING DA CLÍNICA “X”	20
4.1 HISTÓRICO.....	20
4.2 MISSÃO.....	20
4.3 VISÃO.....	21
4.4 VALORES.....	21
4.5 ELEMENTOS-CHAVE.....	21
4.6 VARIÁVEIS CRÍTICAS.....	21
4.7 VARIÁVEIS DO MACROAMBIENTE.....	22
4.8 VARIÁVEIS DO MICROAMBIENTE.....	24
4.9 SITUAÇÃO ATUAL.....	26
4.10 ESTRATÉGIAS.....	30
4.11 ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO.....	33
5 CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	37
ANEXOS	40

RESUMO

Trabalho apresentado para a obtenção do título de Especialista em Marketing Empresarial, pela Universidade Federal do Paraná, em parceria com a Universidade Estadual de Ponta Grossa, no ano de 2003. Este trabalho tem a finalidade de fazer uma análise da situação atual da Clínica "X", para propor ações que venham atender às necessidades dos 5 P's de Marketing: Produto, Praça, Preço, Promoção e Pessoas. Para alcançar os objetivos propostos, faz-se uma Revisão de Literatura, uma pesquisa de clima interno, para conhecer os recursos humanos com os quais se está trabalhando e também uma pesquisa de satisfação com os clientes, para saber se os mesmos estão satisfeitos com o serviço prestado e quais são as expectativas não atendidas. A partir da coleta desses dados, faz-se algumas recomendações para melhorar o desempenho da Clínica.

Palavras-chave: Marketing; Marketing de Serviços; Marketing Odontológico; Planejamento Estratégico de Marketing.

1 INTRODUÇÃO

Até algum tempo atrás, podia-se dizer que ao entrar num curso de odontologia, o estudante estava garantindo seu futuro profissional e financeiro. Mas o tempo passou, e o que vemos hoje é um crescente número de dentistas entrando no mercado de trabalho, profissionais com poucos clientes e uma grande dificuldade em recuperar o investimento feito no consultório e no curso de graduação.

Durante a faculdade, o estudante de odontologia tem uma formação basicamente técnica, ou seja, é bem preparado para fazer o trabalho técnico, mas aprende muito pouco sobre finanças, recursos humanos, relacionamento interpessoal, marketing, dentre outros itens importantes para ter sucesso no mercado.

Devido ao grande número de profissionais existentes, a competência vai ser revelada não somente através da técnica, mas também pela capacidade de administrar o negócio. Para que se possa otimizar o uso dos equipamentos, do conhecimento do profissional e da equipe, é fundamental ter conhecimento a respeito do mercado, dos concorrentes, dos pacientes atendidos, dos pontos fortes e fracos, dentre outras coisas. O marketing pode fornecer todas essas informações e muito mais, dando a noção exata do mercado em que o dentista está inserido e quais as estratégias que deve adotar para alcançar o sucesso.

Mas muitos dentistas pensam que marketing é somente propaganda, distribuição de panfletos, catálogos, anúncios em jornal, etc. Muitos também acham que é marketing pessoal e acabam investindo o tempo e o dinheiro disponível em promoção pessoal. O marketing vai muito além disso. Podemos dizer que ele tira a radiografia da empresa, para que o empresário tenha a noção exata do seu negócio e de cada área, para que possa ampliar seus pontos fortes e minimizar os pontos fracos. Para que se possa fazer um planejamento de marketing, é necessário fazer uma pesquisa profunda do mercado, dos concorrentes, das tendências e, principalmente, conhecer muito bem a própria empresa, o público interno, os clientes, etc.

Todas as perguntas que as empresas fazem internamente para saber o que está errado com o seu negócio, seriam respondidas facilmente no mercado, através de pesquisa com os mais interessados no serviço, o próprio cliente.

Uma grande parte da população ainda lembra das extrações dolorosas, da incômoda broca e, isso está tão impregnado, que é preciso mudar a cultura, para conseguir mudar as atitudes. O dentista precisa tornar o seu consultório/clínica agradável, seja em relação ao ambiente físico, ou à atenção dedicada ao paciente.

Num mundo onde a tecnologia está disponível para todas as empresas que possam adquiri-la, a diferença está no capital humano, que precisa aprender a tratar o cliente como a única razão do seu trabalho.

Quando falamos que o consultório é uma empresa, muitos dentistas se assustam, pois acreditam que é contra a ética fazer da saúde um negócio. Todos querem ganhar dinheiro, mas acham que qualquer profissionalização no sentido de administrar o seu negócio seria contra o Código de Ética. Mas é preciso encarar o fato de que sabem muito sobre técnicas odontológicas e muito pouco sobre o negócio próprio.

Por essa falta de conhecimento sobre o negócio chamado odontologia, que houve a motivação para desenvolver este trabalho, cujo tema é o planejamento estratégico da clínica odontológica "X".

O objetivo é desenvolver um planejamento que esteja adequado às necessidades da Clínica, mostrando que o marketing tem muito a contribuir com a odontologia.

Para isso, foi necessária uma revisão bibliográfica, para tornar mais conhecidos os termos: marketing, marketing de serviços, marketing odontológico e planejamento estratégico de marketing.

O planejamento estratégico da Clínica "X" foi desenvolvido em conjunto com o administrador da clínica, que forneceu as informações para cada etapa do planejamento. Para conhecer o público interno, foi feita uma pesquisa de clima interno, na qual os funcionários puderam expressar a sua opinião sobre o relacionamento com os colegas, com o administrador, fatores de motivação e sobre os diferenciais da Clínica em relação à concorrência.

Para se fazer um planejamento eficiente, é preciso conhecer o público que está sendo atingido, ou seja, os clientes. Para isso, foi realizada uma pesquisa de satisfação, na qual os clientes falaram sobre o que os levou a contratar os serviços dessa clínica e não de outra, sobre o atendimento dos cirurgiões-dentistas, formas de pagamento, etc.

Com a ajuda de todos esses dados foram feitas algumas recomendações para os 5 P's de Marketing: Produto, Preço, Prazo, Promoção e Pessoas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITUAÇÃO DE MARKETING, MARKETING DE SERVIÇOS E MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para McCARTHY (1997, p. 24), “o termo marketing vem da palavra mercado, que é um grupo de consumidores potenciais com necessidades similares que está disposto a trocar algo de valor com vendedores que oferecem vários bens e/ou serviços – isto é, meios de satisfazer aquelas necessidades.”

Segundo ZENARO (2002, p. 17), o mercado é entendido, em sentido restrito, como sendo o espaço ou lugar que as pessoas trocam mercadorias por dinheiro. Em sentido amplo, representa a totalidade das pessoas e empresas que oferecem e compram bens e serviços.

Para KOTLER (1992, p. 31), “marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca.”

De acordo com WESTWOOD (1996, p. 7), “o marketing envolve descobrir aquilo que o cliente quer e adaptar os produtos de uma empresa para que satisfaçam essas exigências e produzir lucro para a empresa.”

ZENARO (2002, p. 18) diz que “marketing é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores.”

Segundo CASTRO (1999, p. 24), há uma diferença entre necessidades e desejos. “A necessidade não é criada, ela é requerida pelas pessoas para sobreviver decentemente. Os desejos representam as formas como as pessoas podem satisfazer suas necessidades.”

De acordo com ZENARO (2002, p. 18), a necessidade é vista como um estado de privação ou limitação que gera a busca pela satisfação. Os desejos “são as necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais, descritos em termos de objetos que satisfaçam necessidades.”

Essa afirmação mostra que o marketing não cria necessidades, como muitas pessoas pensam, ele apenas busca a melhor forma de satisfazer uma

necessidade já existente no ser humano. Com isso, tem mais sucesso a empresa que conhece essa necessidade, faz o produto ou serviço mais adequado e, principalmente, comunica isso ao cliente.

CASTRO (1999, p. 26) mostra que o marketing compreende as necessidades e desejos dos clientes-alvo, para então criar produtos ou serviços que melhor os satisfaçam.

Para LOVELOCK (2002, p. 5), “um serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra.” Os bens são descritos como objetos ou dispositivos físicos, enquanto os serviços são ações ou desempenhos.

De acordo com LOVELOCK (2002, p. 16), “os clientes extraem valor dos serviços sem obter propriedade permanente de qualquer elemento tangível.” As principais diferenças entre bens e serviços são: intangibilidade, heterogeneidade (ou variabilidade), perecibilidade do resultado e simultaneidade de produção e consumo.

O marketing de serviços leva em consideração essas características ao elaborar as estratégias para as empresas. O grande diferencial está nas pessoas, já que a qualidade do serviço depende, basicamente, de quem vai executá-lo.

Para ETZEL (2001, p. 526), os serviços são intangíveis, porque é impossível para os consumidores experimentarem – sentirem o sabor, ver, ouvir ou sentir o cheiro – de um serviço antes de comprá-lo.

Segundo CASTRO (1999, p. 41), “os serviços não são sempre iguais, padronizados, uniformes. Eles variam de acordo com aspectos como: quem os executa, em quais circunstâncias, quais as condições momentâneas da pessoa que os executa, quem é o paciente e quais suas condições, etc.”

Isso demonstra a variabilidade que existe nos serviços. Para que não ocorra uma variação muito grande na prestação dos serviços, que venha a interferir na qualidade do mesmo e na confiança dos clientes, é preciso padronizar os processos e profissionalizar os recursos humanos.

De acordo com ETZEL (2001, p. 526), “os serviços não podem ser separados do criador-vendedor do serviço. Muitos serviços são criados, dispensados e consumidos simultaneamente.”

Segundo ETZEL (2001, p. 528), “os serviços são altamente perecíveis, porque não podem ser estocados”.

Para CASTRO (1999, p. 42) “o nível de relacionamento com as pessoas que compram seus serviços influencia muito na qualidade fornecida.”

Na área de serviços, o capital humano se torna imprescindível para que o cliente sintam-se satisfeito e possa comunicar para outros clientes a qualidade do atendimento de determinada empresa.

Por isso, a importância do marketing de relacionamento, que segundo LOVELOCK (2002, p. 132), “envolve atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre uma organização e seus clientes para o benefício mútuo de ambas as partes.”

Para KOTLER (2000, p. 35), “o marketing de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com as partes-chave – cliente, fornecedores, distribuidores – a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios de longo prazo.”

Segundo KOTLER (2000, p. 58), “a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultados) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.”

2.2 MARKETING ODONTOLÓGICO

Segundo CASTRO (1999, p. 28), “o marketing aplicado aos serviços dentários pode ser chamado de marketing odontológico, ou seja, o processo de trocas envolvendo os produtores de serviços dentários (consultórios) e os pacientes.”

De acordo com BORGES (2002, p. 38-39):

O médico e o cirurgião dentista devem estar convencidos de que o consultório é uma microempresa e que o paciente é um cliente que não quer apenas uma receita de tratamento, mas também quer ter suas necessidades básicas atendidas, sendo bem recebido, compreendido, sentindo-se importante e tendo suas comodidades atendidas.

Para CASTRO (1999, p. 19), o cirurgião-dentista precisa substituir a mentalidade de “consultório” pela de “Empresa Prestadora de Serviços Odontológicos”.

Quando o dentista conseguir entender que trata de pessoas e não de dentes, vai conseguir alcançar o sucesso que muitas vezes espera e não tem. As pessoas têm necessidades muito maiores do que simplesmente eliminar uma dor, melhorar o ajuste dos dentes, dentre outras coisas. O que esperam é encontrar um profissional com quem possam se relacionar por um longo tempo, no qual possam confiar e que passe a imagem de que significam muito mais que um “orçamento”, significam um ser humano que quer ver as suas necessidades satisfeitas.

Para BORGES (2002, p. 24), como os serviços são intangíveis (não podem ser tocados, sentidos), os clientes procuram sinais de qualidade no ambiente do consultório, nos equipamentos, no atendimento do dentista e do seu pessoal de apoio, etc.

Segundo ASSADA (2003):

O serviço odontológico é, no geral, invisível ao cliente, e o que conta na mente dele é a parte visível, vivenciada e avaliada em cada detalhe. Ele dificilmente percebe a qualidade técnica ou a tecnologia empregada no serviço, mas sim a qualidade funcional (relacionada ao processo), que não é ensinada nas escolas, dependendo apenas da percepção dos profissionais. De nada adianta um profissional brilhante tecnicamente se ele não entende as percepções dos clientes, pois a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, qualquer coisa que o cliente perceba como tal.

Vemos muitos dentistas enganarem-se quando pensam que fazendo uma restauração com o melhor produto e aplicando as melhores técnicas, o que é muito importante, o seu cliente dará valor ao seu trabalho. Na verdade, os clientes não entendem nada ou quase nada sobre o tratamento dentário, e, por isso, não têm condições de avaliar se o serviço é bom ou não, fazendo com que a percepção da qualidade dependa, além dos fatores técnicos, de aspectos como: consultório limpo e organizado, equipamentos modernos, assistentes atenciosas, orientações escritas, etc.

O que se percebe é que o termo marketing é facilmente confundido com propaganda e como muitos profissionais fazem propaganda enganosa, oferecendo um serviço, o qual não tem possibilidades reais de entregar ao cliente, torna o restante das funções de marketing mal vistas pelos dentistas, por falta de conhecimento. A propaganda é apenas um dos cinco P's estudados por essa área. São eles: produto (serviço), praça, propaganda, preço e pessoas.

O dentista se preocupa muitas vezes em adquirir novas tecnologias, fazer cursos de aperfeiçoamento, mas não percebe que a maior atenção deveria ser dada ao cliente, ou seja, buscar cada vez mais formas de atender e superar as expectativas dos clientes.

Para o paciente o tratamento vai muito além do procedimento em si, pois requer um bom atendimento da secretária, assistente, facilidade de marcar consultas, preços, etc. Por isso, muitos dentistas, perdem clientes, pois oferecem apenas o tratamento odontológico, sem se preocupar com o todo.

Para ASSADA (2003), a população associa a imagem do dentista ao medo e a tratamentos caros e, muitas vezes, isso é difundido através dos meios de comunicação, como num artigo da revista Época:

Graças a novas técnicas, equipamentos e materiais modernos, já é possível ter dentes perfeitos, mas o tratamento ainda é "caro". Para a maioria das pessoas, a palavra dentista está invariavelmente associada à sensação de "medo".

É fundamental alterar essa cultura e mostrar à população a ligação que existe entre a saúde bucal e a saúde global do indivíduo. Para que isso aconteça, é necessário que o dentista mude sua visão de cliente e de consultório. Se o dentista continuar se preocupando somente com o tratamento em si e não acolher o paciente como um indivíduo que quer vivenciar uma experiência no consultório e quer ver suas expectativas atendidas, a cultura não irá mudar. É correto afirmar que somente há pouco tempo é que surgiram as técnicas e equipamentos que minimizam a dor no paciente e que não se pode mudar a maneira de pensar de uma população em pouco tempo, mas é fundamental que se comece.

De acordo com BORGES (2002, p. 93) “a empresa deve oferecer experiência de consumo às pessoas, por meio de seus funcionários, da sua comunicação, de sua identidade visual e verbal, além do ambiente criado.” Essa experiência tem que ser muito positiva para que o cliente possa voltar a comprar na mesma empresa.

Em se tratando de odontologia, existe uma demanda negativa, pois para a maior parte da população a palavra dentista está associada a mal-estar, dor, sofrimento, etc. Essa característica só vai ser alterada se o próprio profissional valorizar o seu trabalho e passar ao cliente os benefícios do tratamento seja tanto

para a saúde, como para a estética. O que os profissionais costumam “vender” são as características do serviço e não os seus benefícios. Isso significa que o dentista precisa mostrar o que o paciente vai ganhar ao fazer o tratamento odontológico.

Para CASTRO (1999, p. 51), sempre que os pacientes entram em contato com alguém da equipe ou com algum aspecto do consultório, isso irá influenciar a percepção deles sobre a qualidade dos serviços oferecidos.

Com o crescente aumento no número de dentistas, é fundamental se diferenciar para conquistar mais clientes. Como a técnica é muito similar entre todos os profissionais, eles precisam melhorar outros aspectos do seu consultório, como, por exemplo, o aspecto físico, os seus recursos humanos e um atendimento personalizado, ou seja, adequado a cada cliente. Conhecendo o cliente, o profissional vai entender se o mesmo está mais preocupado com sua saúde ou com a estética e vai poder abordá-lo da forma mais adequada.

Para OTERO (2003), o cliente só vai investir seu dinheiro em algo que aparentemente lhe traga alguma vantagem:

Ninguém compra nada que não o beneficie. Ninguém compra nada que não lhe dê vantagens maiores que o gasto efetuado. As pessoas preferem ir a Aruba de férias por umas duas semanas, do que fazer uma ponte de porcelana ou um tratamento de Ortodontia que lhe será benéfico para toda sua vida ou a de algum de seus filhos. O que devemos fazer, é aprender a vender Odontologia...e vendê-la.

Segundo LOVELOCK (2001, p. 23) muitos serviços dependem de interação direta e pessoal entre os clientes e os funcionários de uma empresa. Empresas de serviço bem-sucedidas empenham considerável esforço no recrutamento, treinamento e motivação de seus profissionais, principalmente – mas não exclusivamente – daqueles que entram em contato direto com os clientes.

Em relação à área odontológica, até mesmo pelo receio que os pacientes têm dos tratamentos, cresce ainda mais a importância das pessoas durante o processo. O dentista e o pessoal de apoio precisam acolher o paciente, fazendo-o sentir o mais tranqüilo possível e confiante que fará um tratamento de qualidade.

Por isso, a importância de se contratar uma pessoa adequada para auxiliar e fazer parte da equipe de trabalho. Deve-se definir um perfil para o cargo, ou seja, o que se espera que o funcionário faça e as habilidades que possua para um bom desempenho da atividade, e buscar um profissional no mercado que mais se

aproxime desse perfil, pois assim cresce a possibilidade de otimização dos recursos humanos.

Um grande erro dos dentistas é a contratação de funcionários, não pela competência, mas pela amizade. Muitas vezes, tem-se uma pessoa que não se adequa à necessidade do consultório/clínica e que precisa ser muito bem treinada para que possa entender a importância do seu atendimento para o sucesso da empresa.

Para LOVELOCK (2001, p. 63), é preciso dar uma atenção especial para os funcionários quando são contratados:

A responsabilidade primordial pelo sucesso de suas organizações, muitas vezes, reside no pessoal relativamente novato em cargos de contato com clientes, que, muitas vezes, são jovens e inexperientes, precisam de habilidades técnicas e interpessoais para terem sucesso. Não só precisam saber executar com rapidez e precisão os aspectos técnicos do cargo, como também devem fazer o mesmo no que diz respeito ao bom relacionamento com os clientes.

Para lidarem efetivamente com todos esses desafios, os dentistas precisam fornecer treinamento aos seus funcionários tanto sobre a técnica, bem como aspectos de relacionamento interpessoal, atendimento, organização, etc.

Para VICENTE (2003), o cliente perceberá o dentista como competente e confiável a médio e a longo prazo, por isso é importante que as ações tenham continuidade.

Não falo de qualidade técnica, mas de uma situação aonde o paciente sinta-se seguro para a realização de seu tratamento. Diagnóstico preciso, plano de tratamento específico, honorários justos e compatíveis com sua realidade social são importantes, mas o que realmente faz diferença é o tratamento único e personalizado a cada situação. Toda a equipe de trabalho deve estar sintonizada com o ideal de qualidade. Desta maneira o paciente não vê o dentista como um "tapador de buracos", mas sim como um orientador que procura mostrar soluções práticas para seus problemas bucais, independente de valores. Assim, além de fidelizado, torna-se um divulgador de nossa proposta de trabalho, como um "outdoor" humano.

A maioria dos dentistas tem grande dificuldade de implementar e manter uma ação a longo prazo. Por mais que o profissional tenha escolhido uma profissão que "teoricamente" vai seguir até o fim da vida, não consegue fazer um planejamento que lhe traga o resultado desejado a longo prazo. Quando tenta implementar algo novo no consultório, não há constância e, por qualquer motivo deixa de cumprir o seu programa.

Segundo CASTRO (2003) “mais do que nunca, a profissionalização do consultório é necessária para se sobressair no mercado, conquistar e manter um maior número de pacientes e conseguir a remuneração sonhada nos tempos de faculdade.”

O dentista precisa entender que o seu consultório é um negócio e que precisa de uma administração voltada para resultados e isso significa ganhos financeiros, conquistar e manter clientes e ter o seu nome reconhecido no mercado.

CASTRO (2003) mostra que essa profissionalização deve ser implementada tanto por dentistas já estabelecidos como por recém-formados, para que consigam obter êxito em sua atividade:

Profissionais já estabelecidos poderão utilizar as técnicas de Marketing para conquistar e manter um maior número de pacientes satisfeitos e obter uma melhor remuneração. Recém-formados poderão planejar uma prática bem sucedida e começar da forma mais eficaz, atuando efetivamente no mercado e conquistando mais rapidamente seus lugares no mercado. O Marketing no consultório particular deve ser praticado tanto por especialistas quanto por clínicos gerais, em cidades grandes ou pequenas. Basta adaptar as técnicas e ferramentas a cada realidade específica.

2.3 CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

De acordo com ETZEL (2001, p. 52), o planejamento é o ato de estabelecer metas e o desenvolvimento das estratégias e táticas para alcançar essas metas.

Para FERREL (2000, p. 24), “ a estratégia de marketing de uma organização envolve a seleção de um ou mais mercados-alvos e, depois, o desenvolvimento de um composto de marketing (produto, preço, promoção distribuição) que satisfaça as necessidades e os desejos dos participantes desse (s) mercado (s)-alvo (s).”

De acordo com McCARTHY (1997, p. 43), o mercado-alvo é um grupo relativamente homogêneo de consumidores que uma empresa deseja atrair.

O planejamento estratégico de marketing possibilita um conhecimento amplo da empresa, para que possam ser definidos os objetivos e traçadas as metas para proporcionar o crescimento desejado.

2.3.1 Planejamento Estratégico de Marketing

A estratégia de marketing faz parte de um processo maior que se chama planejamento estratégico de marketing, que segundo FERREL (2000, p. 19), envolve:

O processo de planejamento estratégico de mercado inclui a identificação ou o estabelecimento da missão e das metas organizacionais, a estratégia corporativa, as metas e os objetivos de marketing e, finalmente, um plano de marketing. O processo começa com uma análise em profundidade dos ambientes interno e externo da organização. Essa análise ajuda o planejador a determinar as forças e as fraquezas internas da organização e a identificar as oportunidades e ameaças externas.

De acordo com McCARTHY (1997, p. 43), “ planejamento estratégico de marketing significa encontrar oportunidades atraentes e desenvolver estratégias de marketing rentáveis.”

Para FERREL (2000, p. 25-26), um plano de marketing procura explicar a situação atual e futura da organização, através da análise ambiental, da análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças) e da análise do desempenho anterior da empresa. Traça metas e especifica os objetivos, para poder antecipar os resultados futuros, descrevendo as ações que devem ser implementadas para que seja atribuída responsabilidade por cada ação. Além disso, identifica os recursos necessários para executar as ações desejadas e faz o monitoramento das mesmas e dos resultados, para alcançar o resultado desejado.

WESTWOOD (1996, p. 5) define o plano de marketing como um mapa:

Ele mostra à empresa aonde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito. Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercado identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. Ele estabelece quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades.

Para começar um plano de marketing, é preciso que a empresa saiba qual a finalidade da sua existência, ou seja, sua missão.

Segundo ETZEL (2001, p. 53), “ a missão de uma organização declara que tipo de consumidor ela serve, quais necessidades ela satisfaz e que tipo de produto ela oferece.”

Para TIFFANY (1998, p. 22), “a declaração de missão de sua empresa visa a comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio. Define quem você é e o que faz.”

Para FERREL (2000, p. 22) “a declaração de missão define uma organização e descreve sua razão de ser, o que e quem ela representa, e os valores ou crenças que mantém.”

Segundo WESTWOOD (1996, p. 26), “um objetivo é aquilo que se quer conseguir; uma estratégia é como se vai chegar lá. As estratégias de marketing são os métodos que lhe permitem atingir seus objetivos de marketing”.

Para TIFFANY (1998, p. 41), “uma declaração de valores é um conjunto de crenças e princípios que guiam as atividades de sua empresa.”

De acordo com TIFFANY (1998, p. 70), “os fatores críticos para o sucesso são as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que a empresa tenha sucesso no mercado.” Dentre eles: a tecnologia, recursos humanos, organização (setores médico e dentista), serviços, localização, marketing, etc.

Segundo FERREL (2000, p. 33), “ a análise do ambiente externo deve incluir todos os fatores relevantes – econômicos, competitivos, sociais, políticos, legais e tecnológicos – que podem exercer pressões consideráveis diretas e indiretas sobre as atividades de marketing da empresa.”

Para saber quais os pontos fortes e fracos das empresas, bem como as oportunidades e ameaças externas as quais estão expostas, faz a análise SWOT.

De acordo com FERREL (2000, p. 33), “a análise SWOT foca os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) – que dão à empresa certas vantagens e desvantagens em satisfazer às necessidades de seu (s) mercado (s)- alvo (s).”

Para FERREL (2000, p. 34), “as forças referem-se aos fatores que permitem à empresa alguma vantagem em atender às necessidades de seus mercados-alvos, isto é, uma vantagem competitiva.” As fraquezas podem ser qualquer deficiência que uma empresa possa ter no desenvolvimento ou na implementação de sua estratégia de marketing. As oportunidades são as condições favoráveis no ambiente externo que podem trazer vantagens para a organização. E, finalmente, as ameaças são as

condições e barreiras, também externas, que podem impedir a empresa de alcançar os seus objetivos.

Para KOTLER (1992, p. 77), “a oportunidade de marketing de uma empresa é uma área de importante ação mercadológica em que determinada empresa desfruta de uma vantagem diferencial.”

Para que a empresa possa fazer tal avaliação, primeiramente precisa saber quem são os seus clientes, para depois saber quais empresas atingem o mesmo público e fazer toda essa análise interna e externa. A finalidade de qualquer empresa é satisfazer os consumidores do seu produto ou serviço e quanto mais e melhor conhecê-los, poderá oferecer exatamente o que eles necessitam, fazendo com que as expectativas sejam atingidas e até superadas.

Para KOTLER (1992, p. 178), “a segmentação de mercado é o processo de identificar grupos de compradores com diferentes desejos ou necessidades de compras.”

Segundo KOTLER (1992, p. 178), a segmentação traz muitos benefícios para as empresas como: conhecer as ofertas atuais dos concorrentes e confrontar o grau de satisfação dos mesmos, para que possa oferecer um produto ou serviço superior; o produto poderá ser melhor ajustado às necessidades dos clientes e a comunicação poderá ser melhor direcionada; os programas e investimentos de marketing poderão ser melhor utilizados, conhecendo-se as características do público atingido.

Esse mesmo plano estratégico de marketing, quando aplicado num consultório odontológico ajuda o dentista a otimizar todos os seus recursos, manter e atrair mais clientes.

Segundo TIFFANY (1998, p. 14), para o plano estratégico ter sucesso é importante conhecer o setor que vai atuar, os clientes, os recursos da empresa, o que torna a empresa especial, as vantagens em relação aos concorrentes e as condições financeiras básicas, dentre outras.

De acordo com OTERO (2003), o Marketing vai ajudar o dentista a compreender o contexto em que está inserido e aproveitar melhor os recursos disponíveis:

As técnicas para saber aproveitar a experiência própria em favor de si mesmo e dos pacientes, a prestação qualificada de serviços, conseguir a satisfação dos clientes ou pacientes, obter a recomendação de terceiros, o estabelecimento de uma adequada carteira de clientes, sua exitosa utilização e aproveitamento, conseguir que muitos comprem nossa ciência, dar uma boa atenção a todos ou pelo menos a quase todos, compreender a problemática humana dos pacientes e a econômica também, como fazer os pacientes conhecerem nossos honorários (apresentação dos casos e a efetiva venda dos serviços) nos será dado a conhecer pelo Marketing.

Para OTERO (2003), conhecer e usar as técnicas de marketing garante ao profissional o sucesso almejado:

Quando você tiver a habilidade de fornecer regularmente um bom serviço à grande maioria das pessoas que vão a seu consultório, quando os serviços que ofereça a bom preço, justo para você e acessível para os demais, sejam aceitos com facilidade, que o que você faça profissionalmente lhe produza bem-estar aos pacientes com quem já poderá ter feito amizade, que fiquem satisfeitos e que o recomendem por sua vez a seus próprios amigos, você poderá estar satisfeito por que dificilmente lhe faltará trabalho. Assim poderá sentir-se orgulhoso por que haverá alcançado o sucesso.

Segundo CASTRO (2003), para se fazer o planejamento de marketing é fundamental analisar a própria situação interna.

O planejamento de Marketing do consultório começa com uma análise da própria situação, onde são analisadas as informações referentes ao número de pacientes ativos e inativos, fluxo mensal de pacientes (novos e de retorno), perfil dos pacientes (idade, renda, etc.), valor dos orçamentos aceitos por mês, percentual de aceitação de orçamentos, fontes de indicação, percentual de pacientes particulares e de convênios, etc.

Também devem ser analisados os pontos fortes e fracos do consultório, no que diz respeito a atendimento, instalações, localização, equipamentos, dias/horários de atendimento, honorários e formas de pagamento, imagem transmitida, qualidade dos procedimentos, dentre outros. Essa mesma análise deve ser aplicada aos concorrentes, para conhecer o que a sua empresa oferece melhor que eles e o que os mesmos conseguem atender de forma mais satisfatória.

É preciso estabelecer os objetivos a serem alcançados e os resultados a serem obtidos. Para decidir qual caminho seguir e os meios a serem utilizados é preciso saber exatamente o que se quer atingir. O dentista deve definir objetivos realistas, baseados na situação atual do consultório, em relação ao fluxo de pacientes desejado, o nível de satisfação dos pacientes que deve predominar, etc.

Para CASTRO (2003), o planejamento de marketing deve englobar:

O planejamento de Marketing do consultório deve elaborar estratégias de atuação quanto ao mercado-alvo, diferenciação dos serviços, posicionamento de mercado, imagem profissional, atendimento, serviços prestados, nível dos honorários, entre outros. Estas estratégias, por sua vez, vão nortear as ações táticas de Marketing a serem utilizadas no dia-a-dia.

Esses conceitos demonstram que é fundamental que os empresários conheçam profundamente a sua empresa e o mercado em que estão inseridos para alcançar o tão desejado sucesso, e isso, pode ser conseguido com um plano estratégico de marketing bem estruturado. Esse plano estratégico levará a empresa a analisar, por exemplo, cinco variáveis importantes no processo interno: Produto, Praça, Preço, Promoção e Pessoas.

2.3.2 Composto de Marketing

Segundo KOTLER (1992, p. 90), “ o composto de marketing é o conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para influenciar as respostas dos consumidores.”

Segundo MCCARTHY (1997, p. 43), um composto de marketing são as variáveis controláveis que a empresa reúne para satisfazer o mercado-alvo. São eles:

Produto: deve ser desenvolvido o produto certo para o mercado-alvo;

Ponto-de-venda: envolve as tarefas de levar o produto certo ao local onde o consumidor está;

Promoção: trata de comunicar ao mercado-alvo o produto certo;

Preço: ao fixar um preço, deve ser considerado o tipo de concorrência no mercado-alvo e o custo total do composto de marketing.

Para o marketing de produtos são adotados 4 P's e para marketing de serviços, muitos autores adotam 5 P's, devido ao grau de importância das pessoas na prestação de serviços.

De acordo com CASTRO (1999, p. 29), as principais variáveis dos 5 P's, relacionadas à odontologia, são:

Produto (serviços oferecidos): tratamentos realizados, cuidados odontológicos oferecidos, características dos tratamentos, qualidade, etc;

Preço (honorários cobrados): preços particulares, preços para convênios, prazos de pagamento, meios (cheque pré-datado, dinheiro, promissória, cartão de crédito), etc;

Promoção (comunicação): anúncios, comunicação visual, coluna em jornal, palestras, informativo, cartas, etc;

Pessoas (equipe do consultório): atendimento prestado;

Place (localização e ambiente do consultório): localização, características das instalações, ambiente do consultório, etc.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho toma por base a pesquisa bibliográfica, para que se possa entender melhor os conceitos de Marketing, Marketing de Serviços e Planejamento Estratégico de Marketing.

A Clínica "X" foi escolhida pela experiência de mercado, número de funcionários e de clientes, pois assim se consegue visualizar melhor o funcionamento geral da empresa.

Para se fazer o Planejamento Estratégico de Marketing, foram feitas diversas entrevistas com o administrador da clínica, de cunho qualitativo, nas quais foram passadas algumas experiências positivas e negativas da clínica, bem como a realidade do mercado da odontologia atualmente. Além disso, todos os itens do planejamento foram elaborados junto com o administrador.

Analisando-se que muitas empresas tomam decisões sem antes saber o que o cliente pensa a respeito do seu serviço/produto, foi feita uma pesquisa de satisfação com os clientes da clínica. Do total de 610 pacientes, foi feita uma entrevista quantitativa com 50 pacientes, ou seja, uma amostra de 8,2%. Foi utilizada amostra aleatória estratificada, sem reposição. A escolha dessa amostra foi devido ao fato das respostas serem homogêneas, o que significa que o público atendido tem características semelhantes, ou seja, a maioria dos pacientes pertence à classe média e está na faixa etária de 15 a 30 anos. Como a Clínica tem mais pacientes femininos, cerca de 60%, foram entrevistadas 30 mulheres e 20 homens. A pesquisa foi realizada no período de 17/11 a 05/12/2003.

Além do público externo, também é importante conhecer o público interno, pois o sucesso de qualquer empresa não depende de uma única pessoa e sim, do trabalho de toda a equipe. De nada adianta um excelente atendimento do cirurgião-dentista, se a recepcionista não atende bem ao paciente. Por isso, foi realizada uma Pesquisa de "Clima Interno" com todos funcionários da Clínica (total 13), com exceção do administrador, que também é o ortodontista, e da administradora. Realizou-se a pesquisa no período de 24/11 a 05/12/2003.

Com os resultados de ambas as pesquisas, foi possível definir estratégias para os 5 P's de Marketing e fazer uma avaliação do posicionamento que a Clínica "X" tem na mente dos clientes.

4 CASE: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DA CLÍNICA “X”

O plano estratégico de Marketing deste trabalho foi baseado no modelo proposto por TOMAZ (1999), que tratou desse tema voltado para a área de odontologia.

4.1 HISTÓRICO

A Clínica “X” iniciou suas atividades em 1998 com a ampliação da estrutura inicial composta por somente 1 consultório. O aumento no número de pacientes criou a necessidade de estruturar uma empresa com profissionais de todas as especialidades de odontologia. A clínica possui as seguintes especialidades: Ortodontia, Odontopediatria, Periodontia, Prótese, Endodontia e Implante, com um profissional para cada uma delas. O administrador da clínica também é o principal profissional da área de Ortodontia.

Entre atendentes, secretárias e cirurgiões-dentistas são 15 profissionais.

A principal atividade da clínica é o tratamento ortodôntico, que possui 610 pacientes ativos, sendo que 426 pacientes são particulares e 184 são de convênios. Os convênios atendidos são: Odontoprev, Gama Odonto, Se Prevident, Divino Mestre e Saúde Caixa.

Os clientes particulares vêm até a clínica através de: 1% fôlderes, 1% placa, 0,2% jornal e 98% indicação de outros pacientes.

4.2 MISSÃO

A missão da clínica “X” é praticar o melhor tratamento odontológico, fazendo com que o cliente perceba o valor do serviço prestado e o reconheça como sendo o melhor para o seu caso específico.

4.3 VISÃO

Ser uma clínica de multiespecialidades reconhecida pela excelente qualidade de seus tratamentos, feitos no menor tempo possível e com grande eficiência.

4.4 VALORES

Os valores da clínica "X" são:

- Satisfazer os clientes;
- Usar a melhor tecnologia disponível para que o tratamento ortodôntico seja rápido e eficiente;
- Prestar sempre um atendimento cordial e honesto, em um ambiente confortável;
- Envolver os colaboradores para que possam desenvolver um trabalho de equipe, no qual o maior beneficiado seja o cliente.

4.5 ELEMENTOS-CHAVE

Os elementos-chave da Clínica "X" são:

- Padronização dos processos;
- Recursos Humanos

4.6 VARIÁVEIS CRÍTICAS

Os fatores críticos da Clínica "X" são:

- Recursos humanos: pois falta percepção para atender às necessidades dos clientes, resolver problemas e vender os demais produtos da clínica.
- Integração das demais especialidades ao tratamento ortodôntico.

4.7 VARIÁVEIS DO MACROAMBIENTE

4.7.1 Tecnologia

Oportunidades: estão surgindo novos materiais e técnicas com o objetivo de diminuir o tempo de tratamento e técnicas como a ortodontia lingual (um aparelho fixo para correção dentária, colocado atrás dos dentes, a diferença é que o lingual está em contato com a língua e o labial com lábio e bochecha), traz o benefício de não ficar aparente e, por isso, tem uma procura maior por pessoas públicas.

Ameaças: se os dentistas não se atualizarem em relação às novas técnicas e matérias, serão cobrados pelos pacientes, pois cada vez mais se deseja um tratamento eficiente e em menos tempo.

4.7.2 Cultura

Oportunidades: o que se percebe é que a população está mais preocupada com a beleza e a estética e, é por isso, que freqüentam os consultórios odontológicos e cresce a procura por tratamentos ortodônticos, clareamento, implantes, etc.

Ameaças: a tecnologia de informação faz com que as pessoas estejam mais informadas sobre os tratamentos odontológicos e sejam mais exigentes, não somente em relação ao tratamento em si, mas também quanto ao atendimento, preços, direitos, resultados, etc.

4.7.3 Política/legislação

O Código de Ética Odontológica regula os direitos e deveres dos profissionais (e das entidades) inscritos nos Conselhos de Odontologia, fornecendo normas para o exercício da profissão.

Oportunidades: se os profissionais seguirem o Código de Ética, estarão valorizando a profissão de dentista, pois se todos agirem com ética terão boa imagem perante os pacientes, resultando em benefícios para todos.

Ameaças: o CRO forneceu aos dentistas, em 2003, o novo Código de Ética, que foi revisto em Setembro/2002. O novo código reprime ainda mais a propaganda na área odontológica.

No artigo 34, parágrafo III, menciona-se que é infração ética: “anunciar técnicas de tratamento, equipamentos e instalações”.

Isso significa que o profissional não pode mostrar aos seus pacientes nenhum diferencial em relação ao investimento realizado no consultório ou em seu aperfeiçoamento, pois isso significaria competição desleal.

No mesmo artigo, parágrafo V, também é infração: “dar consulta, diagnóstico ou prescrição de tratamento por meio de qualquer veículo de comunicação de massa, bem como permitir que sua participação na divulgação de assuntos odontológicos deixe de ter caráter exclusivo de esclarecimento e educação da coletividade”.

Com isso, mostra-se que o profissional não pode fazer uso dos seus conhecimentos e competência para conseguir clientes, pois em qualquer exibição pública não se pode mencionar nenhum dado adicional, a não ser o seu nome. Se um cliente se interessa em consultar o profissional deve procurar o nome do mesmo na lista telefônica ou pedir para os organizadores do evento o telefone.

4. 7. 3 Demografia

Oportunidades: apesar de estarem surgindo muitas clínicas populares, com tratamentos mais baratos, os clientes estão cada vez mais exigentes e analisam a relação custo/benefício dos tratamentos. Ou seja, nem sempre é vantajoso pagar somente a mensalidade (não há custo do aparelho), pois o tratamento pode demorar mais do que se espera e o custo final acaba sendo mais alto.

Ameaças: estão surgindo muitas clínicas populares de tratamento ortodôntico, com preços mais baixos que os praticados no mercado.

4.7.4 Economia

Oportunidades: conseguem permanecer no mercado, as empresas que têm seu controle financeiro e sabem, com criatividade, implementar ações de marketing. Ou seja, a crise faz com que as empresas precisem se adaptar e otimizar os seus recursos e isso é um grande aprendizado e fonte de evolução para as empresas.

Ameaças: devido a crise que o país está atravessando e o elevado número de desempregados, os pacientes deixam de ir ao dentista para atender a outras necessidades básicas e, com isso, tem-se uma queda na renda desses profissionais. Por isso, diminuem-se os investimentos realizados em recursos materiais e humanos e tem-se uma estagnação.

4.8 VARIÁVEIS DO MICROAMBIENTE

4.8.1 No campo da saúde pública

Oportunidades: como o governo não tem uma atuação efetiva na área de odontologia, a maioria da população que tem condições financeiras para freqüentar um dentista particular, não faz o tratamento no setor público, devido a falta de condições.

Ameaças: o governo não vê a odontologia como uma necessidade para o desenvolvimento da saúde total do indivíduo, com ações que mostrem como é importante cuidar da saúde bucal. A falta de campanhas de incentivo para a saúde bucal, faz com que a odontologia passe, muitas vezes, a ser um capricho e não uma necessidade.

4.8.2 No campo da saúde privada

Oportunidades: As pessoas estão, comprovadamente, preocupando-se cada vez mais com a beleza e estética, por isso está crescendo a procura por clareamento, tratamento ortodôntico e práticas que visam a estética do sorriso.

Ameaças: estão surgindo muitos convênios odontológicos, que beneficiam os pacientes, por facilitar e baratear os tratamentos, mas, que muitas vezes, pagam um valor ínfimo aos profissionais, que acabam não atendendo os clientes conveniados com a mesma qualidade dos demais.

4.8.3 Como estará o mercado da odontologia

Oportunidades: como há muitos profissionais no mercado, aqueles que buscarem se diferenciar terão mais êxito, porque os clientes estão cada vez mais exigentes e o dentista precisa estar mais atento às necessidades dos mesmos.

Uma tendência do mercado é a formação de clínicas, nas quais o paciente/cliente poderá contar com todas as especialidades.

Existe também a possibilidade da formação de redes, que é a estruturação de uma clínica padrão que oferecerá suporte para a formação de outras clínicas. Mas para isso, o dentista precisa estruturar o seu negócio e ter todos os procedimentos detalhados e sendo cumpridos com o máximo de eficiência e eficácia.

Os profissionais que prestarem um serviço personalizado, terão a preferência dos clientes.

Ameaças: a concorrência está aumentando e a não diferenciação vai gerar uma competição por preço, o que gera uma queda na rentabilidade dos consultórios. Se o diferencial do dentista é o preço, se ele não tem nada a oferecer ao seu cliente, isso significa que os clientes que estão em busca de preço vão estar sempre de olho nos concorrentes para ver se não estão pagando mais caro. Nesse caso, os clientes não são fiéis e se o profissional quiser mantê-los no consultório terá que baixar ainda mais o preço, reduzindo também o seu lucro.

4.8.4 Como estará a sua área de especialização odontológica

Oportunidades: Se o dentista não quiser concorrer com preço, terá que mostrar ao paciente, que o seu serviço vale o quanto ele paga, não só em relação ao tratamento, mas também a um atendimento personalizado.

Ameaças: com o aparecimento das clínicas populares de tratamento ortodôntico, os demais profissionais que atendem a classe baixa deverão se adaptar e encontrar um diferencial para poderem manter e atrair os seus clientes.

4.9 SITUAÇÃO ATUAL

4.9.1 Mercado

Oportunidades: analisando-se que apenas uma pequena parcela da população brasileira freqüenta o consultório odontológico, pode-se afirmar que esse mercado pode crescer muito. Mas para que a população mude sua concepção é necessário primeiramente, que o profissional da odontologia dê mais valor a sua profissão e consiga transmitir esse mesmo crédito aos pacientes. O mercado é bastante favorável aos profissionais que planejam a sua profissão e que são, ou procuram ser, empreendedores.

Ameaças: como foi mencionado em outro item analisado, a não atualização dos profissionais e a concorrência podem fazer com que os profissionais mais acomodados, tenham uma crescente queda na renda.

4.9.2 Concorrência

Os concorrentes da clínica "X" são todos os consultórios, clínicas odontológicas que fazem tratamento ortodôntico, especialmente aqueles voltados para atender a classe média, principal público da clínica em estudo.

Oportunidades:

Sistema integrado de especialidades: através do qual profissionais das diferentes especialidades podem usufruir do mesmo espaço físico, reduzindo custos, e facilitando o acesso do paciente a mais de uma especialidade.

O surgimento do aparelho lingual, que é uma nova técnica que vem beneficiar pacientes/clientes que não querem ou não podem (devido a sua atividade profissional) mostrar o aparelho ortodôntico.

Sistema de redes: no qual uma clínica padroniza todos os procedimentos e transfere o modelo padrão para outras clínicas.

Os dentistas que perceberem que o seu consultório é um negócio e que é preciso saber sobre finanças, marketing, recursos humanos, etc, para administrá-lo, alcançarão sucesso.

Ameaças:

- O surgimento de clínicas populares, que não cobram o valor do aparelho, somente mensalidades;
- A falta de conhecimento do mercado e da administração do consultório, impede o dentista de conhecer e atender melhor os seus clientes e ter o lucro necessário para cobrir os seus custos.

4.9.3 Comportamento do Consumidor

Na área de serviços, especialmente na odontologia, o cliente procura um consultório ou clínica odontológica por indicação de parentes, outros dentistas e, também, convênios odontológicos.

As pessoas confiam nas informações dadas por quem já fez o tratamento ou viu um resultado positivo em algum outro paciente. Isso significa que deve-se investir mais nos pacientes que fazem o tratamento para que sejam promotores da clínica ou do consultório odontológico.

Oportunidades: os dentistas estão mais preocupados com a satisfação do cliente e quem conseguir entendê-lo, conseguirá manter um relacionamento a longo prazo.

Ameaças: devido ao elevado número de profissionais no mercado, o cliente está menos fiel.

De acordo com TIFFANY (1998, p. 80), “o sucesso é realmente uma questão de conhecer quem são os clientes, compreender sua história e atender suas necessidades melhor do que a concorrência.”

Segundo FARAH (2003), para implementarmos ações que venham a fidelizar o cliente, é preciso descobrir o que o satisfaz, e para isso, pode ser utilizada a pesquisa:

Se quisermos conquistar a satisfação do cliente e conseqüentemente a sua fidelidade, precisamos pedir a sua opinião de forma sincera, interessada e freqüente. Perguntar aos pacientes o que importa para eles, o que acham do consultório e o que está errado implica maturidade, mas traz grandes benefícios. O simples fato de dar voz ao cliente já repercutirá de forma positiva na sua satisfação, pois ele sentirá que o dentista realmente se preocupa com ele. Além disso, as opiniões poderão trazer informações preciosas para se identificar pontos fortes, pontos fracos e traçar ações corretivas.

Para ele, existem duas formas de se descobrir o que o cliente deseja: observando e perguntando. A primeira prática requer a observação dos gestos, posturas e dizeres, mas isso requer treino e habilidades. O ato de perguntar é mais fácil, pois basta fazer uma pesquisa de opinião na forma de um questionário, uma conversa aberta no início e/ou no final do tratamento.

O objetivo de qualquer empresa é bem atender o cliente, pois é este que fará acontecer o lucro da mesma. Para que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas, é preciso conhecê-los. Quando um paciente procura uma clínica de odontologia, ele procura mais do que aliviar a dor no dente, ou acertar a mordida cruzada, deixar o sorriso perfeito, ele busca o bem-estar físico, um melhor contato social, melhorar a auto-estima, ou seja, coisas que muitas vezes os dentistas não percebem.

Para conhecer melhor os clientes da Clínica "X" foi realizada uma Pesquisa de Satisfação (anexo I), cujos resultados foram os seguintes:

A maioria dos clientes da Clínica vem através da indicação de amigos, outros dentistas e convênios. Isso mostra que na área de serviços, o maior investimento que se pode fazer é no próprio cliente, seja através de melhorias do ambiente interno, equipamentos modernos, treinamentos para os funcionários (não somente sobre os procedimentos odontológicos), mas também sobre atendimento ao público.

Para os clientes entrevistados, o fator mais importante na escolha da Clínica "X" para fazer o tratamento ortodôntico foi o atendimento do ortodontista e da equipe, que foram considerados excelentes pela grande maioria.

Há uma preocupação das pessoas com a estética, o que é muito importante saber para elaborar os argumentos de venda dos serviços odontológicos. Em relação às outras especialidades oferecidas pela Clínica, somente a metade dos clientes de ortodontia utilizam. Isso significa que é preciso explorar melhor a promoção das demais especialidades, para que se possa otimizar o uso da capacidade instalada e dos cirurgiões-dentistas.

Em se tratando de preço, os clientes mencionaram que é o praticado pela maioria dos profissionais e, portanto, não afeta a satisfação dos clientes.

A pesquisa mostrou que os clientes estão satisfeitos com a clínica, em todos os aspectos, mas isso gera uma responsabilidade maior para todos os profissionais, pois é preciso melhorar sempre para continuar mantendo os clientes satisfeitos.

4.9.4 Ambiente Interno

Para fazer uma avaliação sobre os pontos fortes e fracos da Clínica "X" foi feita uma pesquisa de Clima Interno (Anexo II), cujos resultados mostraram o seguinte:

Os funcionários receberam treinamento para exercer a função, ou seja, estão preparados para atender os clientes. Além disso, há um bom relacionamento entre os colegas, o que ajuda na solução dos problemas, já que há bastante autonomia para propor melhorias. O reconhecimento também é percebido pelos colaboradores.

Os fatores que mais motivam os funcionários são os relacionados ao ambiente interno, nos quais são mencionados: instalações físicas, integração da equipe, gostar do que faz e o bom relacionamento com os clientes.

Os principais fatores que diferenciam a Clínica "X" das concorrentes são: competência dos profissionais, qualidade no atendimento e qualidade no serviço. Ou seja, são itens que estão relacionados à percepção que o cliente tem dos profissionais, já que eles pouco entendem do tratamento em si. Isso comprova que no setor de serviços, o grande diferencial são as pessoas.

Pode-se dizer, a partir da pesquisa de Clima Interno e das entrevistas com o administrador da clínica, que os principais pontos fortes e fracos são:

Pontos fortes

- O ajuste do aparelho é feito pelo profissional especializado, com o qual o paciente/cliente assinou o contrato
- Localização central
- Fácil estacionamento
- Serviço de qualidade
- Atendimento personalizado
- Equipe atenciosa
- Preço competitivo

Pontos fracos

- Dificuldade em dar continuidade a medidas implementadas na clínica
- Dificuldade na sistematização das informações e procedimentos
- Problemas de comunicação interna e com os clientes

4.10 ESTRATÉGIAS

4.10.1 Ponto

A Clínica “X” está localizada no bairro Água Verde. Como foi confirmado na pesquisa de satisfação, a localização central facilita o acesso ao tratamento ortodôntico e também, há facilidade em estacionar, seja na rua, ou no estacionamento de outra empresa que é conveniada.

4.10.2 Produto

Os clientes da Clínica “X” podem optar pelos seguintes aparelhos: aparelho metálico, aparelho estético e aparelho lingual, que têm preços e prazos de tratamento diferenciados.

4.10.3 Preço

O preço é um fator que diferencia o serviço de muitas empresas. No caso da Clínica "X" não é um fator relevante na escolha do tratamento, mas, mesmo assim, é fundamental ter conhecimento sobre os custos do consultório, para avaliar se o valor do serviço está garantindo o lucro à empresa. Os preços variam:

- Aparelho metálico: R\$ 1.800,00 a R\$ 3.500,00
- Aparelho estético: R\$ 2.500,00 a R\$ 4.500,00
- Aparelho lingual: R\$ 8.000,00 a R\$ 12.000,00

O valor pode ser dividido de 12 a 42 parcelas, pagas em dinheiro, cheque ou boleto bancário. O dia do pagamento da mensalidade é agendado conforme as necessidades dos clientes.

4.10.4 Promoção

A promoção da Clínica "X" ocorre através das seguintes ações:

O que?	Quem	Quando?	Investimento
Na consulta inicial informar ao novo paciente a estrutura da clínica, os profissionais e os serviços	- Atendente da recepção - Ortodontista	1ª consulta de cada paciente	-----
Entrega kit limpeza (1 escova de dentes, 1 tubo de pasta de dentes, 1 fio dental)	- Atendente	Primeira Consulta	R\$ 10,00
Manutenção de um site	Empresa externa	Bimestral	R\$ 200,00
Mala direta sobre todos os serviços ofertados para novos e antigos pacientes	Ortodontista	Trimestral	R\$ 1.500,00
Promoção do novo serviço: ortodontia lingual	- Ortodontista - - Empresa de marketing	A partir de Maio/2004	R\$ 10.000,00

Indicações valem desconto (cada paciente que for indicado e começar o tratamento vale desconto, no valor de uma mensalidade, para quem o indicou)	- Ortodontista - - Atendentes	Todo o ano	Valor da mensalidade
2500 calendários para os pacientes	Ortodontista - - Empresa externa	Dezembro	R\$ 3.500,00
Anúncio em lista telefônica	Administradora	A partir de 2005	R\$ 1.000,00

4.10.5 Pessoas

O quinto “P” de marketing adotado por muitos autores e também para este trabalho, é o grande diferencial na área de serviços, especialmente, na odontologia, pois como o serviço prestado tem demanda negativa, os profissionais precisam fazer um esforço maior para atrair e manter os clientes.

Deve-se tomar algumas medidas para ter-se uma equipe competente, que possa atender às expectativas dos clientes. Para que isso aconteça, é preciso determinar o perfil de profissional que se quer em determinada função e procurar contratar a pessoa que mais se aproxime do perfil. O que acontece, muitas vezes, no segmento odontológico é a contratação de amigos, parentes e, com isso, não se consegue a profissionalização do consultório, pois muitos destes não tem nenhum perfil para trabalhar no setor de serviços.

No setor de serviços, os funcionários têm papel fundamental, por isso é imprescindível que sejam bem treinados e motivados. As normas devem ser estabelecidas em comum acordo, para que possam ser cumpridas, melhoradas e adaptadas, quando se fizer necessário. A liderança exerce um papel de extrema importância para que toda a equipe possa atingir suas metas.

Para um aperfeiçoamento da equipe de trabalho da Clínica "X" são considerados importantes os seguintes treinamentos.

O que?	Quem?	Quando?	Investimento
Treinamento de telemarketing	Profissional externo	Março 2004	R\$ 2.000,00
Treinamento de atendimento	Profissional externo	Março 2004	R\$ 2.000,00
Relacionamento Interpessoal	Profissional externo	Março 2004	R\$ 2.000,00
Treinamento de custos para administradora do consultório	Curso externo	1º trimestre/2004	R\$ 2.000,00

4. 11 ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO

Para saber se o que foi planejado está sendo cumprido e se alguma estratégia precisa ser modificada, adaptada, é preciso fazer um acompanhamento do planejamento, para que se possa medir o grau de eficácia das mesmas.

- Evolução do número de pacientes

Será feita uma reunião bimestral entre o administrador da clínica, a administradora e os demais dentistas para avaliar se o número de pacientes vem crescendo, qual é o percentual de clientes que faz o orçamento e que retorna para fazer o tratamento.

- Satisfação do Cliente

Semestralmente será feita uma pesquisa de satisfação com 10% do número de clientes, para que se possa avaliar o desempenho dos profissionais e possam ser detectados os pontos fracos, para serem sanados rapidamente.

- Evolução dos custos operacionais

No final de cada mês será feita uma análise sobre o custo do consultório, para que os recursos financeiros também possam ser otimizados. Isso significa que os estoques também devem ser controlados, para que o dinheiro não seja investido em materiais que ficarão parados e que podem passar do prazo de validade.

- Evolução das indicações de pacientes

Será feito um controle bimestral do número de pacientes que indicam a

clínica para outros clientes. Um paciente indicado tem mais chance de fazer o tratamento no consultório, pois quem o indicou é, na maioria das vezes, uma pessoa da sua confiança.

5. CONCLUSÃO

Para as empresas que querem continuar no mercado e, principalmente, tendo lucro, é imprescindível que façam planejamento de suas ações. O planejamento estratégico de marketing não é importante somente para as empresas, mas também para os profissionais que querem ter sucesso no mercado. Ele mostra de onde veio a empresa, o que ela é no momento, aonde ela vai chegar e o que precisa fazer para alcançar seus objetivos.

Muitos empresários cometem erros quando ficam nos seus escritórios e tentam criar novos produtos e serviços baseados em gostos pessoais, num pequeno grupo de pessoas que, às vezes, nem consomem esse produto ou serviço. A pessoa que melhor conhece o gosto do consumidor é o próprio consumidor. Para isso, basta fazer uma pesquisa de satisfação, que sendo bem formulada, vai retratar exatamente o que o cliente pensa sobre a empresa, seus funcionários, produtos e serviços. A partir daí, fica mais fácil atender às suas expectativas e até superá-las.

Quando foi feita a pesquisa de satisfação, foi possível perceber que muitas opiniões os clientes não passam para o dentista e nem para sua equipe, por isso é importante contratar um outro profissional para executá-la, pois assim as respostas irão demonstrar com um grau maior de segurança o que o cliente pensa.

Em relação à pesquisa de clima interno, também foi possível perceber que os funcionários podem ficar receosos de expressar a sua opinião se não for garantido o direito de sigilo das informações. Para que se possa conhecer a realidade interna das empresas, o administrador precisa avaliar a pesquisa como um grande recurso para melhorar o atendimento aos clientes, a qualidade dos serviços, etc. Quando todos da equipe são envolvidos no trabalho, na solução de problemas, na sugestão de melhorias, cada um fica mais responsável e exerce com mais dedicação a sua função. O grande diferencial das empresas de serviço são as pessoas, pois os clientes não visualizam o serviço antes de comprá-lo, eles compram a imagem que a pessoa transmite a eles, seja de competência, segurança, atenção, a organização e limpeza do ambiente, ou seja, os aspectos que eles conseguem visualizar e sentir.

Isso se opõe à idéia de muitas pessoas que pensam que o marketing cria necessidades. As necessidades já existem, o marketing vai buscar a melhor forma de materializá-las.

É preciso que a área odontológica consiga perceber os benefícios que o marketing traz para as empresas e passem a ver o seu consultório como um negócio. Os dentistas não tratam de “dentes”, mas sim de pessoas, que querem a atenção do profissional e da equipe, querem estar num ambiente confortável e receber um atendimento personalizado. O planejamento deve fazer parte da área de marketing, finanças, recursos humanos, da agenda diária, para que nenhum paciente fique esperando um tempo maior do que já tinha planejado, ou seja, deve fazer parte da vida do dentista. Com isso, é certo, que o seu tempo vai ser melhor utilizado, bem como a capacidade instalada, os recursos financeiros e os recursos humanos.

O que se pôde observar nesse trabalho é que o responsável pela Clínica “X” tem uma visão mais ampla da odontologia e, por isso, pôde contribuir com cada passo na execução do planejamento estratégico. Quando fala-se que o profissional tem que se diferenciar para permanecer no mercado, não significa que estejamos nos referindo somente às técnicas, mas também à nova maneira de ver uma clínica odontológica, como um negócio lucrativo.

Espera-se que os profissionais que leram este trabalho tenham percebido a grande contribuição que o marketing pode dar à odontologia, seja através da pesquisa de satisfação, elaboração do planejamento estratégico de marketing, marketing de relacionamento, dentre outras coisas.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ASSADA, R. M. **Qualidade em serviços aplicada a odontologia.** (Disponível em: <http://www.shoppingodontologico.com.br/noticias/marketodont.htm> Acesso em : 14 maio 2003)

_____. **Visão do cliente.** (Disponível em: <http://www.mundobucal.com.br/artigos/texto02.asp> Acesso em: 01 maio 2003).

BORGES FILHO, A. M. **Pontualidade:** o diferencial competitivo no atendimento médico odontológico. Curitiba : Maio, 2002.

CASTRO, M. A. S. **O que o marketing pode fazer pelo seu sucesso profissional** (Disponível em: <http://www.shoppingodontologico.com.br/noticias/marketodont.htm> Acesso em: 01 maio 2003).

CASTRO, M.A. S. **Manual prático de marketing para cirurgiões-dentistas.** Curitiba : Gráfica Vicentina Ltda, 1999.

Conselho Federal de Odontologia. **Código de Ética Odontológica: Resolução nº 42 de 20 de maio de 2003.** Rio de Janeiro : CFO, 2003.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing.** São Paulo : Makron Books, 2001.

FARAH, E.E. **O que o Sr deseja?** (Disponível em: <http://www.shoppingodontologico.com.br/noticias/marketodont.htm> Acesso em: 01 maio 2003).

FERREL, O. C et al. **Estratégia de marketing.** São Paulo : Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo : Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing.** São Paulo : Atlas, 1992.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo : Saraiva, 2002.

McCARTHY, E. J. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global.** São Paulo : Atlas, 1997.

OTERO M., J. & OTERO I., J. ¿ **Por qué Administración y Marketing en Odontología? Parte I** (Disponível em: <http://www.odontomarketing.com> Acesso em: 14 abr. 2003)

_____. ¿ **Por qué Administración y Marketing en Odontología? Parte II** (Disponível em: <http://www.odontomarketing.com> > Acesso em: 14 abr. 2003)

PARANÁ. Conselho Federal de Odontologia. (Disponível em: www.cfo.org.br Acesso em: 10 nov. 2003).

SEIXAS, L. **Marketing no consultório.** (Disponível em: www.odontologia.com.br Consultado em 14/05/2003)

TIFFANY, P; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz.** Rio de Janeiro : Campus, 1998

TOMAZ, P. A. R. **Marketing para dentistas: conquistando e mantendo clientes.** São Paulo : Navegar Editora, 1999.

VICENTE, J. C. F. **A Dificil Arte de Fidelizar.** (Disponível em: <http://www.shoppingodontologico.com.br/noticias/marketodont.htm> Acesso em: 01 maio 2003)

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 2. ed. São Paulo Makron Books, 1996

ZENARO, M. **Marketing para empreendedores: o segredo do sucesso**. Videira :
UNOESC, 2002.

ANEXO I RELATÓRIO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO

1. Há quanto tempo você faz o tratamento na Clínica:

Tempo	F	%
Menos de 1 ano	16	32,00%
De 1 a 2 anos	18	36,00%
De 2 a 3 anos	15	30,00%
Mais de 3 anos	1	2,00%
Total	50	100,00%

Como o número de respondentes está bem distribuído entre pacientes que fazem o tratamento há menos de um ano e que estão na clínica há 3 anos, isso equivale dizer que a amostra foi bem distribuída, para que através dela se possa conhecer a real opinião dos clientes.

2. Qual é a sua atividade profissional?

Profissões	F
Agente de turismo	1
Analista exportação	1
Analista financeiro	1
Aposentado	1
Auditora	1
Autônoma	2
Auxiliar administrativo	3
Auxiliar de produção	1
Auxiliar de vendas	2
Bancária	3
Cargas (combustível)	1
Comerciante	3
Contabilista	1
Costureira	2
Departamento fiscal	1
Do lar	9
Economista	1
Estudante	4
Mecânico	2
Mecânico de manutenção	2
Nutricionista	1
Professora	4
Secretária	2
Telemarketing	1
Total	50

Pelas profissões dos pacientes, pode-se verificar que os segmentos atingidos pela clínica são as classes média, média baixa.

3. Qual é o bairro que você mora?

Bairro	F
Afonso Pena	1
Água Verde	5
Batel	1
Boqueirão	3
Cajuru	6
Campo Comprido	1
Capão da Imbuia	1
Capão Raso	3
Centro Cívico	2
CIC	1
Cidade Industrial	1
Fazendinha	2
Lindóia	1
Novo Mundo	3
Pinheirinho	3
Portão	1
Santa Quitéria	1
Santo Inácio	1
São José dos Pinhais	1
São Lourenço	1
Sítio Cercado	3
Vargem Grande (Pinhais)	1
Vila Isabel	4
Vista Alegre	1
Xaxim	2
Total	50

Através dessas respostas, pode-se verificar que a localização não é um fator tão importante para a escolha do local de tratamento. Além disso, algumas pessoas mudaram de residência, para lugares mais afastados, mas preferem continuar o tratamento na clínica.

4. Como você classifica a localização do consultório:

Conceito	F	%
Excelente	18	36,00%
Ótima	17	34,00%
Boa	13	26,00%
Razoável	2	4,00%
Total	50	100,00%

A questão número 3 vem ser comprovada nessas respostas, pois a maioria dos respondentes, acredita que a localização do consultório está entre excelente e ótima.

5. Como você vem até a clínica?

Meios de transporte	F	%
De ônibus	18	36,00%
De carro	28	56,00%
A pé	4	8,00%
Outro Qual?	0	0,00%
Total	50	100,00%

Um pouco mais da metade dos pacientes, vai à clínica de carro, indicando um maior poder aquisitivo.

6. (Se na pergunta 3, respondeu ônibus) Como você considera a facilidade de estacionamento?

Grau de satisfação	F	%
Muito satisfatória	23	82,14%
Satisfatória	4	14,29%
Mais ou menos satisfatória	1	3,57%
Pouco satisfatória	0	0,00%
Muito pouco satisfatória	0	0,00%
Total	28	100,00%

Muitas vezes, um cliente desiste de efetuar a compra de um produto ou serviço, devido à dificuldade de estacionar. Nesse caso, além de encontrarem vagas facilmente em frente à clínica, esta possui convênio com o estacionamento de outra empresa.

7. Como você ficou sabendo da clínica?

Meios	F	%
Lista telefônica	1	2,00%
Indicação de outro dentista	1	2,00%
Indicação de parentes e amigos	26	52,00%
Outros Quais?	22 (Convênio Odontoprev e Caixa Econômica Federal)	44,00%
Total	50	100,00%

Na área de serviços, especialmente na área de odontologia, os clientes procuram os profissionais por indicação de amigos e parentes, 52%. O convênio também é um excelente meio de conquistar novos pacientes, 44%. Portanto, os dentistas devem dar maior atenção aos clientes que já fazem tratamento em seu consultório, já que eles serão a sua maior propaganda para o mercado.

7. Por que você procurou o tratamento ortodôntico?

Motivos	F	%
Problema funcional	27	54,00%
Estética	23	46,00%
Outro Qual?	0	0,00%
Total	50	100,00%

Essas respostas mostram que as pessoas estão preocupadas com o seu bem-estar e também com a estética. Essa é uma informação importante para os dentistas, para que aperfeiçoem os seus argumentos de venda dos serviços.

8. Por que você optou fazer o tratamento ortodôntico aqui na clínica?

Opções	F	%
Preço	9	18,00%
Atendimento do ortodontista e equipe	34	68,00%
Localização	7	14,00%
Outro: Qual?	0	0,00%
Total	50	100,00%

Essa resposta mostra que o grande diferencial da clínica é o atendimento dos dentistas e também do pessoal de apoio. Os clientes são mais fiéis às empresas quando sentem que têm um atendimento personalizado, quando suas expectativas são superadas.

9. Você sabe quais são as outras especialidades oferecidas dentro da clínica? Cite.

Opções	F	%
Sim	28 (Implantes, Odontopediatria, Clínico geral)	56,00%
Não	22	44,00%
Total	50	100,00%

Com essa resposta, pode-se observar que a clínica não está otimizando o uso de sua capacidade de instalação e de seus profissionais (dentistas). Como o principal serviço da Clínica é a ortodontia, há uma falha na comunicação e venda dos outros serviços prestados.

10. Você utiliza os outros serviços oferecidos pela clínica?

Opções	F	%
Sim	25	50,00%
Não	25	50,00%
Total	50	100,00%

A clínica pode aumentar a sua rentabilidade, fazendo com que 50% de seus pacientes, utilizem os demais serviços oferecidos pela clínica.

11. Como você considera o ambiente do consultório (limpeza, organização, qualidade dos equipamentos)

Conceito	F	%
Excelente	31	62,00%
Ótimo	18	36,00%
Bom	1	2,00%
Razoável	0	0,00%
Total	50	100,00%

O ambiente do consultório atende às expectativas dos clientes em relação à higiene, limpeza e organização.

12. Como é o atendimento da recepção (atenção, simpatia, informações prestadas, qualidade no atendimento telefônico, etc)?

Conceito	F	%
Excelente	32	64,00%
Ótimo	17	34,00%
Bom	0	0,00%
Razoável	1	2,00%
Total	50	100,00%

A recepção é o primeiro contato do cliente com a clínica, seja pessoalmente ou por telefone, e nesse caso, esse contato é bastante positivo.

13. Como você classifica o atendimento prestado pelas atendedoras do ortodontista?

Conceito	F	%
Excelente	33	66,00%
Ótimo	17	34,00%
Bom	0	0,00%
Razoável	0	0,00%
Total	50	100,00%

As atendedoras desempenham um papel importante, já que devem passar segurança, seguir fielmente as ordens, pois disso depende o sucesso do tratamento ortodôntico. Os clientes estão satisfeitos com o serviço prestado por elas.

14. Como você classifica o atendimento do ortodontista (atenção, confiança transmitida, competência profissional) ?

Conceito	F	%
Excelente	30	60,00%
Ótimo	20	40,00%
Bom	0	0,00%
Razoável	0	0,00%
Total	50	100,00%

O ortodontista transmite competência e confiança. Na primeira consulta (de orçamento), o profissional conquista os clientes, já que deve saber trabalhar com as

expectativas das pessoas. Cada cliente tem uma expectativa quando chega a um consultório e o dentista deve ter a percepção de entender não somente da técnica, mas também de sentimentos, necessidades, para oferecer o que o cliente deseja.

15. Como você classifica o tratamento ortodôntico (qualidade, explicação sobre os procedimentos, conforto e segurança) ?

Conceito	F	%
Excelente	28	56,00%
Ótimo	22	44,00%
Bom	0	0,00%
Razoável	0	0,00%
Total	50	100,00%

Os pacientes sentem que estão fazendo um tratamento adequado para o seu caso, pois percebem os resultados com bastante rapidez. Um entrevistado comentou que estava tratando com outro profissional há bastante tempo e não viu nenhum resultado, mas quando resolveu mudar para a Clínica "X", percebeu melhora nos primeiros meses.

16. Como você considera as formas e os meios de pagamento dos tratamentos?

Grau de satisfação	F	%
Muito satisfatórios	27	54,00%
Satisfatórios	21	42,00%
Mais ou menos satisfatórios	2	4,00%
Pouco satisfatórios	0	0,00%
Muito pouco satisfatórios	0	0,00%
Total	50	100,00%

A maioria dos pacientes afirmou que não tem nenhum problema em relação a agendar o melhor dia para efetuar o pagamento e que o valor é o de mercado, ou seja, o preço é competitivo.

17. Como você considera a facilidade e a disponibilidade de dias e horários para agendar consulta?

Grau de satisfação	F	%
Muito satisfatória	33	66,00%
Satisfatória	17	34,00%
Mais ou menos satisfatória	0	0,00%
Pouco satisfatória	0	0,00%
Muito pouco satisfatória	0	0,00%
Total	50	100,00%

Para a maioria dos pacientes, as recepcionistas sempre conseguem marcar o melhor dia para a consulta, de acordo com as necessidades dos mesmos.

18. O que poderia ser feito para melhorar os serviços?

Para 44 dos 50 pacientes entrevistados, tudo está perfeito, não há nada para melhorar.

Quando tudo é considerado perfeito, a responsabilidade da empresa cresce, pois para se manter em um nível excelente de qualidade é preciso manter-se em contínuo processo de melhoria. A partir desses dados é preciso ajustar os pontos que não foram mencionados pelos clientes e trabalhar especialmente com o público interno, treinando-o e aperfeiçoando-o para que possa perceber os sinais de satisfação e insatisfação dos clientes.

17. Outras sugestões

Os 6 pacientes que não estão totalmente satisfeitos, fizeram algumas sugestões:

- que o ortodontista fale mais com os pacientes, explicando melhor os procedimentos;
- que a clínica atenda aos sábados;
- que a indexação do reajuste da mensalidade não seja pelo salário-mínimo, pois nem sempre os salários dos pacientes são reajustados com o mesmo percentual;
- que as atendentes sejam bem treinadas, pois houve um caso em que uma atendente estava um pouco insegura e passou essa impressão para o paciente;
- Numa ocasião, um paciente percebeu má vontade no atendimento da recepcionista.

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Uma das prioridades da Clínica é fazer com que o atendimento e o serviço odontológico possam lhe garantir total satisfação. Para isso, é importante ouvir a sua opinião e sugestões. Agradecemos a sua participação.

1. Qual é a sua atividade profissional?
2. Qual é o bairro que você mora?
3. Como você classifica a localização do consultório?
 excelente
 ótima
 boa
 razoável
4. Como você vai até a clínica?
 de ônibus
 de carro
 a pé
 outros Qual?
5. (Se na pergunta 3, respondeu ônibus) Como você considera a facilidade de estacionamento?
 Muito Satisfatória
 Satisfatória
 Mais ou menos Satisfatória
 Pouco Satisfatória
 Muito Pouco Satisfatória
6. Como você ficou sabendo da clínica?
 lista telefônica
 indicação de outro dentista
 indicação de parentes ou amigos
 outros Quais:
7. Por que você procurou o tratamento ortodôntico?
 problema funcional
 estética
 outro Qual:
8. Por que você optou fazer o tratamento ortodôntico aqui na clínica?
 Preço
 Atendimento do ortodontista e equipe
 Localização
 Outro Qual:

9. Você sabe quais são as outras especialidades oferecidas dentro da clínica? Cite.
10. Você utiliza os outros serviços oferecidos pela clínica?
() Sim
() Não Por quê?
11. Como você considera o ambiente do consultório (limpeza, organização, qualidade dos equipamentos)
() excelente
() ótimo
() bom
() razoável
12. Como é o atendimento da recepção (atenção, simpatia, informações prestadas, qualidade no atendimento telefônico, etc)?
() excelente
() ótimo
() bom
() razoável
13. Como você classifica o atendimento prestado pelas atendedoras do ortodontista?
() excelente
() ótimo
() bom
() razoável
14. Como você classifica o atendimento do ortodontista (atenção, confiança transmitida, competência profissional) ?
() excelente
() ótimo
() bom
() razoável
15. Como você classifica o tratamento ortodôntico (qualidade, explicação sobre os procedimentos, conforto e segurança) ?
() excelente
() ótimo
() bom
() razoável
16. Como você considera as formas e os meios de pagamento dos tratamentos?
() Muito Satisfatórios
() Satisfatórios
() Mais ou menos Satisfatórios
() Pouco Satisfatórios
() Muito Pouco Satisfatórios

17. Como você considera a facilidade e a disponibilidade de dias e horários para agendar consulta?

- Muito Satisfatória
- Satisfatória
- Mais ou menos Satisfatória
- Pouco Satisfatória
- Muito Pouco Satisfatória

18. O que poderia ser feito para melhorar os serviços?

17. Outras sugestões:

ANEXO II RELATÓRIO DA PESQUISA DE CLIMA INTERNO

1. Há quanto tempo você trabalha na clínica:

Tempo	F	%
Menos de 1 ano	2	15,38%
De 1 a 3 anos	7	53,85%
De 4 a 7 anos	4	30,77%
Mais de 7 anos	0	0,00%
Total	13	100,00%

A maioria dos funcionários já está na clínica há mais de 1 ano. Na área de odontologia, em se tratando de atendentes e recepcionistas, há uma alta rotatividade, mas é importante que o funcionário fique na empresa o tempo suficiente para devolver o investimento feito em treinamento e possa contribuir para o crescimento da empresa.

2. Recebeu treinamentos para exercer a atual função? Quais? Onde foi realizado o treinamento?

Opções	F	%
Sim	12	92,31%
Não	1	7,69%
Total	13	100,00%

Observação: Para os que responderam afirmativamente, os treinamentos aconteceram nas faculdades (no caso dos dentistas) e para os demais funcionários, aconteceram na própria clínica e na MDI (empresa de consultoria na área da saúde – medicina e odontologia).

Para que um funcionário possa exercer adequadamente o seu trabalho, é importante que receba treinamento apropriado. A insegurança na execução de um trabalho mostra ao paciente que não há preocupação em bem atendê-lo, que não houve preparação e planejamento para isso.

No caso da Clínica “X”, foram realizados os treinamentos necessários para que os funcionários pudessem exercer a sua função.

3. Você tem alguma dificuldade na função que exerce? Qual?

Opções	F	%
Sim	3	23,08%
Não	10	76,92%
Total	13	100,00%

Observação: Para os que responderam sim, as dificuldades são: medir o fio na boca do paciente; organizar os pormenores (detalhes); organizar os materiais e manter a agilidade durante o atendimento dos pacientes, sem atendente fixa.

A maioria dos funcionários não tem dificuldade na execução do trabalho. É importante lembrar que o mercado se movimenta rapidamente e que as mudanças são constantes, por isso os funcionários terão que se adaptar às novas regras, processos, para que possam continuar exercendo a sua função sem dificuldade.

4. Qual o seu nível de satisfação em relação ao salário e aos benefícios oferecidos pela clínica?

Grau de satisfação	F	%
Muito satisfatório	3	23,08%
Satisfatório	7	53,84%
Mais ou menos satisfatório	3	23,08%
Pouco satisfatório	0	0,00%
Muito pouco satisfatório	0	0,00%
Total	13	100,00%

A maioria dos funcionários está satisfeita com os salários e benefícios.

5. Como você define o seu relacionamento e a cooperação entre os seus colegas:

Conceito	F	%
Excelente	6	46,15%
Ótimo	5	38,46%
Bom	2	15,39%
Razoável	0	0,00%
Total	13	100,00%

A maioria dos colaboradores se relaciona bem entre os colegas, isso significa que com maior cooperação, o trabalho é mais eficiente e as dificuldades são superadas rapidamente.

6. Como você avalia o seu relacionamento com o seu chefe:

Conceito	F	%
Excelente	7	53,84%
Ótimo	3	23,08%
Bom	3	23,08%
Razoável	0	0,00%
Total	13	100,00%

Em relação ao relacionamento dos colaboradores com o administrador da Clínica, 54% considerou excelente, pois o mesmo dá atenção, procurando ouvi-los.

7. A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, é:

Grau de satisfação	F	%
Muito satisfatório	6	46,154%
Satisfatório	6	46,154%
Mais ou menos satisfatório	1	7,692%
Pouco satisfatório	0	0,00%
Muito pouco satisfatório	0	0,00%
Total	13	100,00%

A autonomia dada pelo administrador para propor melhorias está dividida entre satisfatória e muito satisfatória. Isso é fundamental para que a Clínica tenha todos os setores com um excelente padrão de qualidade e atendimento, pois ninguém melhor do que a pessoa que trabalha no setor para conhecer as dificuldades e apresentar as melhores soluções. Além disso, quando um funcionário propõe uma melhoria é porque está interessado que a empresa cresça, para que ele possa crescer junto. As pessoas só dão sugestões, porque gostam do que fazem e querem ver a empresa melhor.

8. Você se sente reconhecido (a) pelo trabalho que você executa?

Grau de reconhecimento	F	%
Muito reconhecido	1	7,69%
Reconhecido	9	69,23%
Mais ou menos reconhecido	3	23,08%
Pouco reconhecido	0	0,00%
Muito pouco reconhecido	0	0,00%
Total	13	100,00%

Um percentual de 69% dos funcionários se sente reconhecido pelo trabalho que faz. Sabe-se que o funcionário não é motivado somente por aumento de salário, mas sim pelo ambiente de trabalho, pelos elogios que recebe, por sentir que o seu trabalho é importante para a empresa. Os elogios devem ser feitos em público e as críticas em particular, porque a realização pessoal e o reconhecimento do administrador e dos colegas é fundamental para que o funcionário dedique-se completamente ao seu trabalho.

9. Como você se sente em relação à estabilidade de emprego:

Grau de segurança	F	%
Muito seguro	1	7,6923%
Seguro	10	76,9231%
Mais ou menos seguro	1	7,6923%
Pouco seguro	1	7,6923%
Muito pouco seguro	0	0,00%
Total	13	100,00%

A maioria dos funcionários, 77%, sente-se seguro em relação à estabilidade de emprego. Isso faz com que o funcionário trabalhe mais tranqüilo e com maior rendimento.

10 - Dos itens abaixo relacionados, marque até 4 opções que você considera, hoje, como os principais Fatores de Motivação para os funcionários da clínica.

Marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que acontecesse.

Opções	F	%
Instalações físicas	7	53,85%
Quantidade de treinamento que recebem	1	7,69%
Qualidade dos treinamentos que recebem	0	0,00%
Integração da equipe de trabalho	7	53,85%
Oportunidade de crescimento	2	15,38%
Autonomia	2	15,38%
Estabilidade no emprego	0	0,00%
Gostar do que faz	9	69,23%
Salários e benefícios	1	7,69%
Boa imagem da empresa perante a comunidade	3	23,08%
Bom relacionamento com os clientes	7	53,85%
Participação das decisões	0	0,00%
Relação com a liderança da equipe	3	23,08%
Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa	6	46,15%
Nada	0	0,00%
Outros: Interesse e motivação do dono da clínica	1	7,69%

Os principais fatores de motivação dos funcionários são: gostar do que faz (69%); instalações físicas (54%); integração da equipe de trabalho (54%); bom relacionamento com os clientes (54%).

Esses fatores comprovam que o mais importante fator de motivação dos funcionários é o ambiente que o envolve. É muito difícil passar 8 h de um dia trabalhando num ambiente conflituoso, pois isso faz com que o funcionário sinta-se desmotivado e transmita esse sentimento para o cliente. Este, por sua vez, pode buscar outro profissional no mercado que o atenda de forma satisfatória.

11 - Dos itens abaixo relacionados, em quais a clínica é melhor do que outras clínicas de ortodontia (marque até 3 opções):

Opções	F	%
Preço	0	0,00%
Formas de pagamento	2	15,38%
Qualidade do serviço	6	46,15%
Qualidade do atendimento	9	69,23%
Ambiente agradável	5	38,46%
Imagem positiva da empresa	4	30,77%

Competência dos profissionais	10	76,92%
Rapidez no atendimento	2	15,38%
Resolução dos problemas	1	7,69%
Outros:	0	0,00%

Os itens mais importantes, que fazem com que a Clínica “X” seja melhor do que a concorrência são: competência dos profissionais (77%); qualidade no atendimento (69%); e, qualidade no serviço (46%).

Além de conhecer os seus clientes e os seus funcionários, é importante saber o que a empresa faz melhor do que os concorrentes. Quando uma Clínica odontológica consegue ser melhor nos aspectos abordados acima, ela tem uma grande vantagem sobre os concorrentes. Como o paciente sabe muito pouco sobre os tratamentos odontológicos, ele percebe qualidade e competência através das pessoas.

12. Como você avalia a qualidade dos serviços odontológicos oferecidos pela clínica:

Conceito	F	%
Excelente	9	69,23%
Ótimo	4	30,77%
Bom	0	0,00%
Razoável	0	0,00%
Total	13	100,00%

Essa resposta vem comprovar a questão anterior, pois para 69% a qualidade dos serviços odontológicos é excelente.

13. O que você sugere para melhorar o atendimento ao cliente?

- Que o dentista seja mais atencioso com o paciente;
- Paciência e cordialidade no atendimento;
- Dedicar um pouco mais de tempo para o paciente;
- Realizar pesquisas de satisfação;
- Os funcionários devem ter um preparo antes de assumir suas funções;
- Os funcionários devem ter a oportunidade de um tratamento dentário adequado, pois são parte do cartão de visitas da clínica;
- uma recepcionista para o 1º andar.

14. O que você pode fazer para manter os clientes atuais satisfeitos e atrair mais clientes para a clínica?

- Manter sempre um bom atendimento, com qualidade no trabalho executado;
- Continuar fazendo o trabalho com amor, alegria e respeitar o paciente, pois este mesmo se encarrega de indicar pessoas;
- Continuar a divulgação da clínica;
- Ser sempre organizado, passar segurança e confiança ao paciente;
- Cuidados com esterilização e ambiente agradável ao cliente;
- Atender o paciente com respeito, simpatia, atenção e tentando passar boa imagem da empresa, valorizando o trabalho de todos dentro da clínica;
- Competência, agilidade, simpatia, transmitir ao novo paciente confiança e o bom relacionamento dos funcionários da clínica;
- Continuar prestando um bom atendimento.

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Instruções para preenchimento

O objetivo da pesquisa é conhecer melhor o ambiente interno, seus pontos fortes, fraquezas e funcionamento geral.

As perguntas devem ser respondidas com sinceridade, para que se possa extrair informações reais sobre o funcionamento da clínica e assim poder tomar as medidas necessárias para melhorar o ambiente interno.

Para isso, é garantido a cada colaborador:

- Anonimato: o funcionário deve escrever com letra de forma e não deverá se identificar no questionário
- Confidencialidade: apenas o funcionário que respondeu e o profissional que está aplicando a pesquisa terão acesso ao questionário respondido. Não será permitido o acesso de outras pessoas a qualquer questionário preenchido.
- Os dados serão meramente estatísticos: o profissional que aplicou a pesquisa irá fornecer à empresa contratante apenas dados estatísticos.

A sua participação nesta pesquisa é imprescindível. Obrigada!

1. Há quanto tempo você trabalha na clínica:

- Menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 4 a 7 anos
- Mais de 7 anos

2. Recebeu treinamentos para exercer a atual função? Quais? Onde foi realizado o treinamento?

3. Você tem alguma dificuldade na função que exerce? Qual?

4. Qual o seu nível de satisfação em relação ao salário e aos benefícios oferecidos pela clínica?

- Muito Satisfatória
- Satisfatória
- Mais ou menos Satisfatória
- Pouco Satisfatória
- Muito Pouco Satisfatória
- Não sabe

5. Como você define o seu relacionamento e a cooperação entre os seus colegas:

- excelente
- ótimo
- bom
- razoável
- não sabe

6. Como você avalia o seu relacionamento com o seu chefe:

- excelente
- ótimo
- bom
- razoável
- não sabe

7. A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, é:

- Muito Satisfatória
- Satisfatória
- Mais ou menos Satisfatória
- Pouco Satisfatória
- Muito Pouco Satisfatória
- Não sabe

8. Você se sente reconhecido (a) pelo trabalho que você executa?

- Muito Reconhecido
- Reconhecido
- Mais ou menos Reconhecido
- Pouco Reconhecido
- Muito Pouco Reconhecido
- Não sabe

9. Com você se sente em relação à estabilidade de emprego:

- Muito Seguro
- Seguro
- Mais ou menos Seguro
- Pouco Seguro
- Muito Pouco Seguro
- Não sabe

10 - Dos itens abaixo relacionados, marque até 4 opções que você considera, hoje, como os principais Fatores de Motivação para os funcionários da clínica. Marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que acontecesse.

- Instalações Físicas
- Quantidade de treinamento que recebem
- Qualidade dos treinamentos que recebem
- Integração da equipe de trabalho
- Oportunidade de crescimento
- Autonomia
- Estabilidade no emprego
- Gostar do que faz
- Salário e benefícios
- Boa imagem da empresa perante a comunidade
- Bom relacionamento com os clientes
- Participação das decisões
- Relação com a liderança da equipe
- Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
- Nada
- Outros _____

11 - Dos itens abaixo relacionados, em quais a clínica é melhor do que outras clínicas de ortodontia (marque até 3 opções):

- Preço
- Formas de pagamento
- Qualidade do serviço
- Qualidade do Atendimento
- Ambiente agradável
- Imagem positiva da empresa
- Competência dos profissionais
- Rapidez no atendimento

- Resolução dos problemas
 Outros _____

12. Como você avalia a qualidade dos serviços odontológicos oferecidos pela clínica:

- excelente
 ótimo
 bom
 razoável
 não sabe

13. O que você sugere para melhorar o atendimento ao cliente?

14. O que você pode fazer para manter os clientes atuais satisfeitos e atrair mais clientes para a clínica?
