



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Campus de São José dos Campos
Instituto de Ciência e Tecnologia

CONSTANTINO AMÉRICO PALACIOS PICCO

**MARKETING DE SERVIÇOS NA ODONTOLOGIA: um diagnóstico
das aplicações e das necessidades dos cirurgiões dentistas do
Vale do Paraíba**

2019

CONSTANTINO AMÉRICO PALACIOS PICCO

**MARKETING DE SERVIÇOS NA ODONTOLOGIA: um diagnóstico
das aplicações e das necessidades dos cirurgiões dentistas do
Vale do Paraíba**

Dissertação apresentada ao Instituto de Ciência e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Campus de São José dos Campos, como parte dos requisitos para obtenção do título de MESTRE, pelo Programa de Pós-Graduação em CIÊNCIA E TECNOLOGIA APLICADA À ODONTOLOGIA.

Área: Inovação tecnológica multidisciplinar com ênfase em odontologia. Linha de pesquisa: Inovação tecnológica.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Gabbay de Souza

Coorientador: Prof. Dr. Eduardo de Paula Silva Chaves

São José dos Campos

2019

Instituto de Ciência e Tecnologia [internet]. Normalização de tese e dissertação [acesso em 2019]. Disponível em <http://www.ict.unesp.br/biblioteca/normalizacao>

Apresentação gráfica e normalização de acordo com as normas estabelecidas pelo Serviço de Normalização de Documentos da Seção Técnica de Referência e Atendimento ao Usuário e Documentação (STRAUD).

Picco, Constantino Americo Palacios

Marketing de serviços na odontologia: uma diagnóstico das aplicações e das necessidades dos cirurgiões dentistas do Vale do Paraíba / Constantino Americo Palacios Picco. - São José dos Campos : [s.n.], 2019.
177 f. : il.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Aplicada à Odontologia - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Ciência e Tecnologia, São José dos Campos, 2019.

Orientador: Ricardo Gabbay Souza

Coorientador: Eduardo de Paula Silva Chaves

1. Marketing de serviços de saúde. 2. Marketing odontológico. 3. Marketing na odontologia. 4. Estratégias de marketing na odontologia. 5. Plano de marketing odontológico. I. Souza, Ricardo Gabbay, orient. II. Chaves, Eduardo de Paula Silva, coorient. III. Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Ciência e Tecnologia, São José dos Campos. IV. Universidade Estadual Paulista 'Júlio de Mesquita Filho' - Unesp. V. Universidade Estadual Paulista (Unesp). VI. Título.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ricardo Gabbay de Souza (Orientador)

Universidade Estadual Paulista (Unesp)

Instituto de Ciência e Tecnologia

Campus de São José dos Campos

Prof. Assistente Dr. Rodrigo Máximo

Universidade Estadual Paulista (Unesp)

Instituto de Ciência e Tecnologia

Campus de São José dos Campos

Dr. Vladir Wagner Ribas

Instituto Tecnológico de Aeronáutica - ITA

Departamento de Física

São José dos Campos

São José dos Campos, 28 de agosto de 2019.

DEDICATÓRIA

"Não fui eu que lhe ordenei? Seja forte e corajoso! Não se apavore, nem desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar (Josué 1, v9)" "[...] Não tenha medo, pois eu sou o seu Deus. Eu o fortalecerei e o ajudarei; Eu o segurarei com a minha mão direita vitoriosa (Isaias 41, v10).

Dedico este trabalho a minha família, em especial à minha amada esposa Lilian, cujo apoio incondicional tem sido fundamental nesses 21 anos de vida em comum. À minha filha Beatriz, minha estimada sogra Geny (in memoriam) e sua família que me adotaram como o "primo branco". A meus pais Mário e Rita (in memoriam) pela educação rigorosa e justa. Aos meus irmãos, Washington, Cláudia e Amália, aos quais admiro como exemplo de superação e determinação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela sua fidelidade, e pelo seu amor incompreensível e incondicional.

Durante o programa de mestrado, com ajuda dos professores, aprendi como fazer uma revisão na literatura, escrever um artigo, trabalhar com questionário, e aprimorar meu trabalho como professor. Contudo, o conhecimento só é válido quando se torna aplicável e capaz de promover transformações. Agradeço ao meu orientador o Prof. Dr. Ricardo Gabbay de Souza, pela confiança e pela disponibilidade em sempre me atender. Ao Prof. Dr. Eduardo de Paula Silva Chaves, meu coorientador, que com muita paciência devido as minhas limitações, acreditou em minha capacidade e sempre foi um entusiasmado incentivador e apoiador. Aos senhores, minha gratidão, respeito e admiração. À Prof.^a Dra. Andréia, coordenadora do programa e aos professores pelo conhecimento e pela sabedoria transmitidos com empenho e disciplina, os quais contribuíram para a realização deste trabalho e para minha formação. Ao Prof. Dr. Rodrigo Máximo de Araújo, nosso primeiro professor que durante as aulas se mostrou empenhado na excelência do programa, e foi um dos inspiradores deste projeto juntamente com o Prof. Dr. João Maurício. Aos amigos, Walter e Douglas pelos bons e maus momentos passados sempre juntos. Aos funcionários deste Instituto, especialmente ao Sr. Carlos Guedes pela valiosa contribuição nos cadastros da Plataforma Brasil, ao Bruno, Carolina e Sandra do Escritório de Apoio à Pesquisa, Seção Técnica de Pós-Graduação e Biblioteca. Obrigado a todos pelo acolhimento e inestimável ajuda. Aos professores Newton San Juan e Narita, da Faculdade INESP de Jacreí, pela ajuda na estatística. Aos colegas de turma, por estes dois anos de convivência, regados de alegria e de preocupações naturais da vida acadêmica. Meus sinceros agradecimentos a essa equipe, por fazerem parte da minha jornada pessoal e profissional. Obrigado e um forte abraço em cada um de vocês!

SUMÁRIO

RESUMO	07
ABSTRACT	08
1 INTRODUÇÃO	09
2 PROPOSIÇÃO	11
2.1 Objetivo	11
2.1.1 Objetivos específicos.....	11
2.2 Hipóteses	11
2.3 Referencial	12
2.3.1 Marketing.....	12
2.3.2 Conceitos centrais de marketing	15
2.3.3 Marketing de serviços	20
2.3.4 O processo de planejamento de marketing.....	25
2.3.5 Plano de marketing.....	28
2.3.6 Marketing na odontologia	30
3 MATERIAL E MÉTODOS.....	38
3.1 A coleta de dados	41
3.1.1 Roteiros de entrevistas e questionário- <i>survey</i>	44
3.2 Definição do perfil dos entrevistados.....	47
3.2.1 Critérios de inclusão	47
3.2.2 Critérios de não inclusão	47
3.2.3 Critérios de exclusão	47
3.2.4 Riscos.....	47
3.2.5 Benefícios	48
3.3 Definição do número de participantes.....	48
3.3.1 Entrevistas	48
3.3.2 Cálculo da amostra da pesquisa quantitativa.....	49
3.4 Classificação das perguntas roteiros de entrevistas e questionário- <i>survey</i> ...	50
4 RESULTADOS.....	52

4.1 Entrevistas em profundidade-fase 1: resultados.....	52
4.2 Grupo de foco-fase 2: contribuições	59
4.3 Questionário- <i>suvey</i>	66
4.3.1 Perfil do entrevistado	67
4.3.1.1 Gênero.....	67
4.3.1.2 Idade.....	67
4.3.1.3 Estado civil.....	68
4.3.1.4 Formação.....	69
4.3.1.5 Instituição.....	69
4.3.1.6 Pós-Graduação.....	70
4.3.1.7 Tempo de atuação profissional.....	71
4.3.1.8 Modelo da atuação profissional.....	71
4.3.1.9 A instituição em que você estudou incluía disciplinas sobre marketing?.....	72
4.4 Percepções sobre o tema	73
4.5 Conhecimento sobre o tema	77
4.6 Comportamentos, hábitos e motivações.....	87
4.7 Validação das hipóteses	99
5 DISCUSSÃO	103
6 CONCLUSÃO	122
REFERÊNCIAS	123
APÊNDICES.....	127

Picco CAP. Marketing de serviços na odontologia: um diagnóstico das aplicações e das necessidades dos cirurgiões dentistas do Vale do Paraíba [dissertação]. São José dos Campos (SP): Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Ciência e Tecnologia; 2019.

RESUMO

A odontologia está inserida no setor de serviços onde a competitividade pela preferência dos clientes é agressiva. Nesse ambiente, os cirurgiões dentistas vivem o desafio de serem excelentes especialistas e empresários. Sendo assim, diariamente precisam tomar decisões de marketing inerentes ao seu negócio na odontologia. Este trabalho apresenta os resultados da pesquisa, que investigou as aplicações de marketing em clínicas e consultórios odontológicos do Vale do Paraíba. Foram investigadas as percepções, os conhecimentos e as práticas de marketing utilizadas pelos cirurgiões dentistas em suas atividades profissionais. A metodologia combinou revisão de literatura, pesquisa qualitativa e quantitativa onde, os participantes passaram por entrevistas em profundidade, grupo de foco, e um questionário-*survey*. Os resultados mostram que os cirurgiões dentistas definem marketing como propaganda, divulgação, publicidade e vendas, e 87,5% dos participantes, consideram que o marketing é essencial para o sucesso do seu negócio, porém, apenas 11,1% se consideram capacitados para administrar tais processos. Não conhecer as etapas de planejamento de marketing afeta o desempenho de diversas variáveis ligadas a esse tema, como a comunicação, a formação de preços etc. Entre esses profissionais, 88,7% buscam, por conta própria, a capacitação dessa área para planejar ações para aumentar a sua carteira de clientes. Este estudo permitirá ao cirurgião dentista, a compreensão da importância de conhecer o processo de planejamento de marketing e da sua interdependência com as demais áreas de uma clínica ou consultório. Como consequência, poderá atender melhor aos pacientes, aumentar a sua clientela de forma rentável e satisfatória para ambas as partes, percebendo a importância de atrair e capacitar funcionários, controlar custos, promover inovações, tanto para o alcance de objetivos relacionados aos negócios, quanto benefícios sociais.

Palavras-chave: *Marketing* de serviços de saúde. Marketing odontológico. Marketing na odontologia. Estratégias de marketing na odontologia. Plano de marketing odontológico.

Picco CAP. Services marketing in dentistry: a diagnosis of the applications and needs of dentists of Vale do Paraíba [dissertation]. São José dos Campos (SP): São Paulo State University (Unesp), Institute of Science and Technology; 2019.

ABSTRACT

Dentistry is part of the service sector where competitiveness customer preference is aggressive. In this environment, dental surgeons face the challenge of being excellent experts and entrepreneurs. Therefore, they need to make marketing decisions inherent to their dental business on a daily basis. This paper presents the results of my research, which investigated the marketing applications in Paraíba Valley dental clinics. The perception, knowledge and marketing practices used by dentists in their professional activities were surveyed. The methodology combined literature review, qualitative and quantitative research where 88 respondents participated in in-depth interviews, focus group, and a survey questionnaire. The results show that dental surgeons define marketing as advertising, publicity, advertising and sales, where 87.5% of participants consider marketing essential to the success of their business, but only 11.1% consider themselves able to manage marketing processes. The survey showed that 89.9% of participants never had contact with any marketing discipline during their graduation, and that use 10 ways to meet the need for this knowledge. Dental surgeons have not learned about marketing during their training but are required to make important decisions in this area. Not knowing the marketing planning process affects the performance of several variables related to this theme, such as communication, pricing, etc. These professionals seek knowledge of this field to plan actions related to advertising, disclosure, advertising and sales to increase their customer base. However, 93.33% of respondents do not have a formal and detailed marketing plan to cover a 12-month period. They do not know how to execute this process, yet 88.7% do their own marketing actions on their own. This study will allow the dentist to understand the importance of knowing the marketing planning process and its interdependence with other areas of a clinic or consulting room. Thus, it will be able to better serve patients, increase their customers, in the profitable and satisfactory way for both sides. Also, it will help then to realize the importance of attracting and empowering employees, control costs promote innovations for their business goals and social benefits.

Keywords: Health services marketing. Dental marketing. Dental marketing strategies. Dental marketing plan.

1 INTRODUÇÃO

Parte dos profissionais da área odontológica faz opção de se tornar donos de seus próprios negócios. Outros trabalham através de forma cooperada ou parcerias, e até mesmo, trabalham como empregados em clínicas de maior poder econômico, (Garcia et al., 2005; Ferreira et al., 2013) e em clínicas que praticam preços populares. Para transpor as dificuldades e restrições encontradas neste mercado, fazem uso de ações de marketing aplicadas a odontologia para alcançar seus objetivos ao longo do tempo (Machado et al., 2013; David et al., 2017).

A dinâmica do mercado e o aumento da concorrência ameaçam as clínicas que ainda não estão preparadas para uma realidade empresarial (Marchack, 1995). Um fato que chama atenção na comparação entre donos de consultórios e os empresários de outros ramos, é que dentistas não estão preparados para serem empresários. Não aprenderam sobre marketing, mas terão que, de alguma forma, tomar decisões sobre essa importante função, na tentativa de consolidar o sucesso de seu negócio (O'Neil, 2003).

Uma alternativa para estes especialistas tem sido investir parte de seus recursos em cursos rápidos e em tecnologias para suprir suas lacunas de conhecimento porque, os temas de marketing não são detalhados ou amplamente discutidos no ambiente acadêmico da odontologia (Heager, Colberg, 2012; Bhumika, 2017). Em consequência, o aprendizado em marketing acontece de forma fragmentada e aleatória, e em longo período de tempo, incorrendo em mau uso dos recursos, ineficiência e planos de marketing inconsistentes, emergenciais e de curto prazo, que trazem resultados abaixo o planejado (O 'Neil, 2003; Heager, Colberg, 2013).

Para permanecerem firmes no mercado e competir por pacientes, as clínicas odontológicas passaram por processos de evolução em seus desempenhos gerenciais (Marchack, 1995). Atualmente investem em ações e tecnologias de comunicação de marketing para a profusão de suas ofertas de serviços e especialidades (Jorgensen, 2015).

O conhecimento em marketing fornece fundamentos para a criação e sustentação da oferta de produtos e serviços (Kotler, Keller, 2012) e oferece

ferramentas para o dia a dia da gestão de um negócio, que necessita de respostas e ações para um bom desempenho empresarial a médio e longo prazo (Heager, Colberg, 2012).

Para tanto, o marketing deve seguir capacitando pessoas, integrando processos e tecnologias para “planejar, executar e controlar” atividades (Las Casas, 2012), assim como, no estabelecimento de objetivos, metas, seleção de mercados e atendê-los de forma adequada (Lovelock, Wright, 2007; Las Casas, 2012; Hoffmann, et al., 2013).

Conforme o exposto torna-se evidente que o planejamento de ações de marketing é fundamental para conquistar um fluxo constante de pacientes, no curto, médio e longo prazos (Heager, Colberg, 2012; David et al., 2015). Porém, o investimento em marketing não deve ter foco apenas em ações emergenciais, como utilizá-lo para melhorar as argumentações e preencher as lacunas de agenda nos meses de queda no volume de negócios (Garcia et al., 2005). O plano de marketing deve ter origem a partir da concepção do plano inicial que deu origem ao negócio e deve seguir em todas as fases do ciclo de vida empresarial (Mcdonald, 2008).

2 PROPOSIÇÃO

2.1 Objetivo

Investigar as aplicações de marketing utilizadas pelas clínicas e consultórios do Vale do Paraíba.

2.1.1 Objetivos específicos

- a) Investigar as vulnerabilidades das práticas de marketing, através de entrevista em profundidade, grupo de foco e questionário-*suvey*, aplicados a profissionais da odontologia do Vale do Paraíba.
- b) Identificar percepções e associações sobre o tema na rotina de trabalho do cirurgião dentista.
- c) Evidenciar lacunas de conhecimento sobre os processos de marketing.
- d) Identificar hábitos, objetivos e motivações que levam os dentistas ao uso do marketing.

2.2 Hipóteses

H_1 – Cirurgiões dentistas consideram que o marketing é fundamental para o sucesso do seu negócio. Isso tem correlação com o fato de considerarem que a principal contribuição do marketing é aumentar a carteira de clientes.

H_2 – A percepção da necessidade de aprender mais sobre marketing tem correlação com a percepção de que falta uma ferramenta que possa facilitar a compreensão do processo de planejamento de marketing.

H_3 – Não saber como executar o processo de planejamento de marketing, gera impactos negativos de conhecimento em outros fundamentos básicos de marketing.

2.3 REFERENCIAL TEÓRICO

A busca pelo referencial teórico que embasou a pesquisa foi realizada a partir da literatura disponível e complementada através de entrevistas individuais e em grupo. As bases de dados consultadas foram: Scopus Prewieu, SciELO - Scientific Electronic Library Online, MEDILINE – Literatura Internacional em ciências da Saúde, PubMed – National Library of Medicine, EBSCO e Goolge Acadêmico no período de 31/10/2017 a 15/04/2019 até os mais recentes trabalhos ou citações oficiais de assuntos como: marketing, marketing de serviços, marketing na odontologia. Para as pesquisas foram utilizadas as palavras chave: dental marketing strategy, marketing odontológico, marketing na odontologia, dental marketing. Houve também a consulta a livros de autores consagrados sobre os temas de marketing no Brasil e no mundo. A seguir serão apresentadas as principais definições e fundamentos que deram base para a execução do projeto.

2.3.1 Marketing

A maioria das decisões no ramo dos negócios e seus resultados estão ligadas às habilidades de marketing do empresário (Kotler, Keller, 2006). Nesse sentido, é fundamental que ele tenha uma compreensão abrangente do conceito de marketing, porque ele orienta a empresa em como ela deve atuar no mercado e no alcance dos seus objetivos. Pois o marketing funcionará basicamente como um conjunto de processos para definir mercados, segmentos de atuação, investigar e medir as necessidades dos compradores para determinar uma proposta de valor, que será comunicada a um público alvo, comercializada a um preço lucrativo, e entregue no tempo e no lugar adequado (Mcdonald, 2008).

Para tanto, o marketing deve ser compreendido como um conjunto de atividades envolvendo diversas instituições, ferramentas e recursos que são usados como ativos para movimentar uma organização na satisfação das necessidades humanas e sociais, de forma vantajosa para todas as partes envolvidas (Kotler, Keller, 2012). Dessa maneira, o marketing é a soma de tudo que uma organização faz para

coordenar as movimentações que ocorrem no mercado devido as atividades de troca envolvendo “valor” através da aquisição produtos, ideias, serviços informações e outros (Las Casas, 2012).

Entre as suas diversas aplicações, as que mais se destacam são aquelas de cunho estratégico, tais como o planejamento e a execução de ações necessárias para influenciar positivamente o consumidor, produzir o consumo, gerar lucro, realizar a entrega de algo com benefícios que possam gerar satisfação e relacionamentos duradouros com clientes, usuários e instituições de todos os setores (Boone, Kurtz, 2011).

De forma objetiva, o marketing atua orientando diretamente como a empresa deve funcionar, exercendo o papel de fornecedor de insumos estratégicos para a manutenção e crescimento do negócio, eficiência operacional, capacitação de pessoas, e aquisição de tecnologias (Hooley et al., 2011). As atividades de marketing buscam permanentemente o equilíbrio entre as competências da empresa e os desejos dos consumidores, fazendo com que as partes envolvidas alcancem seus objetivos e vantagens em comum: dentistas, clientes e parceiros em geral (Mcdonald, 2008).

Para cumprir esse papel é fundamental que as atividades de marketing e seus efeitos sejam considerados de forma interdependente, ou seja, em marketing nada funciona isoladamente. Para uma administração de marketing coesa e efetiva, Kotler, Keller (2012) propõem a orientação para o marketing holístico que atua através da integração de quatro dimensões: marketing de relacionamento, marketing integrado, marketing interno e marketing de desempenho.

- *Marketing de relacionamento*

Essa dimensão consiste basicamente, na elaboração de atividades de marketing com o objetivo de construir relacionamentos compensadores e de longo prazo envolvendo aspectos econômicos, técnicos e sociais entre clientes, fornecedores, distribuidores, desenvolvedores, parceiros e outras partes chave para o negócio.

- *Marketing integrado*

Trata-se da dimensão que resulta do conjunto das atividades que atuam para criar, comunicar e entregar valor para o cliente (Kotler, Keller, 2012). A principal ferramenta de marketing integrado é o *mix* de marketing, que Mattar (1986) chama de áreas estratégicas, que devem ser operacionalizadas e coordenadas de forma integrada, para que uma organização aproveite as oportunidades de mercado de forma lucrativa. Os componentes do *mix* de marketing são: produto, preço, praça, promoção, pessoas, processos, programas e performance (Kotler, Keller, 2012) onde:

- Produto é o componente do mix de marketing que abrange o planejamento de atividades com o objetivo de prover a variedade de produtos, serviços e bens, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções, entre outros.

- Preço corresponde a área destinada ao planejamento do conjunto de atividades com o objetivo de prover preço de lista, descontos, concessões, prazos, meios e condições de aquisição e pagamento.

- Praça é o termo utilizado para identificar como serão definidas as estratégias para prover canais de marketing e distribuição, cobertura geográfica, pontos de venda, estoques, logística e transporte para colocar o produto ao alcance dos clientes.

- Promoção é a parte do mix onde são determinadas as atividades com o objetivo de promoção de vendas, propaganda, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto entre outras formas de promover e evidenciar o produto final para o consumidor.

- Pessoas corresponde a uma variável fundamental para estratégias de marketing interno representada pelos funcionários e outros colaboradores da empresa que, de alguma forma, fazem contato com clientes.

- Os processos são gerados a partir da elaboração e coordenação das etapas e procedimentos para a entrega e realização da proposta de valor, a produção de inovações e as estratégias para obter retornos mútuos e positivos nos relacionamentos de longo prazo.

- Programas de marketing podem ser caracterizados pelas ações que são planejadas diretamente para os consumidores e usuários tais como: fidelização, descontos, degustações, milhagem, experiências diversas, entre outras, que podem

ser veiculadas nos mais diversos ambientes físicos e virtuais. Os programas devem ser integrados ao planejamento como um “*plus*” para a satisfação do cliente.

- Performance pode ser considerada como uma avaliação constante de desempenho das ações e investimentos em marketing. É representada pelo monitoramento de indicadores financeiros e não financeiros como: satisfação do cliente, finanças, responsabilidade social, meio ambiente, aspectos éticos e legais. Envolve campanhas de conscientização e mudança de comportamento, patrocínio e apoio a causas sociais, filantropia, trabalho voluntário, adoção de práticas de proteção as pessoas e ao meio ambiente, entre outras ações.

- *Marketing interno*

É a abordagem do marketing holístico que considera que as ações de marketing interno, são tão ou mais importantes, que o marketing externo. E corresponde ao delineamento de ações com o objetivo de garantir, que todas as pessoas da organização internalizem os princípios de marketing adotados pela empresa. Envolve contratações, treinamentos e motivação dos empregados e parceiros e visa preparar as equipes para entregar com efetividade o que a empresa promete ao mercado.

2.3.2 Conceitos centrais de marketing

Além das definições vistas até agora, existem conceitos centrais que orientam o planejamento de marketing que, de acordo com os principais autores, representam fundamentos para esta atividade. A compreensão desses fundamentos pode produzir maior efetividade para as tarefas de marketing nas organizações em geral (Kotler, Keller, 2012).

Nesse sentido, o ponto de partida do pensamento de marketing é identificar desejos, necessidades e demandas geradas pelo ser humano. Este é um conceito que orienta que antes da empresa produzir alguma coisa, ela deve colocar seu foco nos clientes e investigá-los permanentemente sobre o que eles necessitam, e como gostariam que o produto fosse feito para que fiquem satisfeitos (Basta, 2006).

As necessidades e desejos estão dentro do mercado consumidor de bens, serviços e outros. Para atendê-las, as organizações precisam ter a consciência que não é possível ser excelente em todos os mercados existentes. Portanto, uma organização precisa definir claramente o (s) mercado (s) e segmento (s) em que irá investir seus recursos. Trata-se da definição do mercado-alvo. Dentro dele está o público (alvo) que a empresa vai atender. Para essa atividade Kotler e Keller (2012) direcionam para a aplicação de outros três conceitos centrais: mercado-alvo, segmentação e posicionamento.

O mercado-alvo pode ser compreendido como o resultado do trabalho de segmentação. Na segmentação, o pessoal de marketing deve dividir (segmentar) o mercado total em partes formadas por grupos de clientes que possuam necessidades e desejos em comum. Para tanto, é necessário identificar características, semelhanças e diferenças, entre esses grupos, utilizando fatores psicográficos, demográficos, econômicos, comportamentais entre outros. A partir daí, a empresa escolhe os segmentos, que serão o seu mercado-alvo e o público-alvo que irá atender através da oferta de produtos e serviços contidos em sua proposta de valor (Las Casas, 2012).

Para estabelecer um posicionamento, a empresa precisa construir ações de marketing para ser lembrada pelo seu público alvo de forma distinta dos concorrentes. Sendo assim, deverá definir a imagem pela qual gostaria de ser lembrada pelos seus consumidores e usuários. Entre as estratégias de posicionamento mais utilizadas estão aquelas que evidenciam atributos como por exemplo: preço e qualidade, segurança, confiança, concorrentes, ocasião de uso, usuário, classe de produto, entre outros (Lovelock, Wirtz, 2016).

Oferta e marca

De forma sucinta, estes conceitos podem ser compreendidos, da seguinte forma: a oferta é definida pelo conjunto de tudo o que uma organização oferece em sua proposta de valor para satisfazer o seu público alvo. Assim as ofertas são construídas por uma combinação de produtos e serviços em diversas combinações com o objetivo de produzir satisfação de necessidades. A marca representa, identifica

e torna conhecida a fonte que realiza a oferta de valor para o consumidor (Kotler, Keller, 2012).

Valor e satisfação

O valor é representado pelo conjunto de benefícios e das mudanças favoráveis que estes podem fazer na vida do consumidor. Já a satisfação é o resultado da avaliação que o cliente faz de uma aquisição considerando seus desembolsos, suas expectativas, seus custos e a qualidade percebida em sua compra (Lovelock, Wirtz, 2016).

Canais de marketing

Trata-se de um conjunto de tarefas de marketing que se encarregam de prover os meios, através dos quais, a organização irá disponibilizar sua comunicação, seus bens e serviços para os clientes. Geralmente são utilizadas combinações entre canais físicos, eletrônicos e de serviços como por exemplo: atacadistas, distribuidores, representantes, lojas, WEB e outros (Boone, Kurtz, 2011).

Concorrência.

Para se construir uma definição clara de quem são os concorrentes, Holley et al. (2011) recomendam que a empresa considere uma seleção das empresas que disputam o mesmo público e as mesmas oportunidades de mercado. Essa consideração deve ser feita porque se as empresas selecionadas agem dessa forma, elas podem afetar a lucratividade e a participação de mercado, umas das outras, e até mesmo, a viabilidade dos seus negócios. Nesse sentido, uma empresa estuda as outras concorrentes, e apresenta uma proposta de valor para superá-las, e assim, alcançar a preferência do consumidor.

Ambiente de marketing

Trata-se do meio ambiente onde as organizações realizam suas atividades. É formado por diversas variáveis, que exercem influência no desempenho de uma empresa, e que por isso, precisam ser constantemente monitoradas. Este ambiente é organizado da seguinte forma: clientes, ambiente organizacional, microambiente, macroambiente e mercado global (Las Casas, 2012).

O centro desse ambiente é ocupado pelos clientes que podem ser pessoas físicas ou jurídicas. Por estarem nessa posição, os clientes são o foco da investigação do ambiente de marketing, porque as oportunidades de negócios serão geradas a partir de suas necessidades e desejos, que precisam ser constantemente investigadas compreendidas (Macdonald, 2008).

O ambiente organizacional é constituído através do marketing, recursos humanos, finanças, produção e tecnologia da informação. Essas variáveis são monitoradas e coordenadas para que possam evidenciar necessidades e formas de satisfazê-las por meio de oferta de valor e de estratégias envolvendo o mix de marketing, implementação e controle de resultados (Kotler, Keller, 2012).

Os concorrentes atuais e potenciais, intermediários, fornecedores, entidades públicas e privadas formam o microambiente de marketing. E as variáveis econômicas, sociais, políticas, jurídicas, legais e tecnológicas constituem o macroambiente. E por fim, o ambiente global é formado pelas variáveis que impactam os mercados internacionais e tem a capacidade de influenciar os desempenhos de organizações em geral, mesmo que não tenham negócios nessa dimensão. São representados pelos impactos da globalização que de alguma forma exercem impactos no ambiente de marketing (Basta, 2006).

As análises de mercado devem ser realizadas através da coleta de dados e eventos que ocorrem no ambiente de marketing e feitas para que o planejamento seja adequado com a realidade. Uma análise eficiente trará a compreensão do histórico do mercado e sua evolução, as principais empresas do mercado, o tamanho do mercado total e por região, trará o entendimento do estágio da demanda e sazonalidade, impactos causados pelas mudanças tecnológicas, atuação da concorrência, participação de mercado das principais marcas, segmentos de mercado, e outros (Hooley et al., 2011).

Uma investigação do ambiente de marketing será imprescindível para a compreensão dos impactos que suas variáveis podem causar no desempenho de uma organização. Essa compreensão também é fundamental para a formulação de estratégias de marketing para aproveitar oportunidades de mercado ou para a proteção de ameaças. Outra importante contribuição desse esforço é tornar evidente a necessidade de reformulação do planejamento e a elaboração de ações de contingência para corrigir cursos de ação (Basta, 2006).

As informações do ambiente de marketing deverão alimentar ininterruptamente um Sistema de Informações de Marketing-SIM. Que também deverá receber os dados internos alusivos às operações da organização como seu histórico de vendas, custos, estoques, lucratividade e outros. O SIM terá a função de coletar, organizar, armazenar, processar dados e distribuir informações para embasar as decisões de marketing (Lima, 2007).

A qualidade desse sistema será fundamental para apoiar a organização na conquista de seus objetivos. Ele atuará fornecendo informações para processos contínuos de tomada de decisão, movimentação de recursos e processos para perseguir alvos de mercado e para medir continuamente os resultados das decisões. Sendo assim, deverá haver uma ênfase nesse fundamento porque os processos de marketing dependem de informação, sem a qual, todo esforço será comprometido (Mattar, 1986).

Quando as informações do Sistema de Marketing forem insuficientes para a solução de um problema, a pesquisa de marketing pode ser utilizada para a coleta e análise dados sobre uma situação de mercado específica enfrentada pela organização (Lima, 2007).

Até aqui, foi possível observar que os setores de suprimentos, produção, logística, distribuição, recursos humanos, finanças, tecnologia da informação, e outros, devem trabalhar de forma interdependente com a gestão de marketing (Basta, 2006). Outra importante área de atuação que deve ser desenvolvida de forma interdependente pelas as tarefas de marketing, são as atividades realizadas pelo setor de serviços, que serão expostas no próximo tópico.

2.3.3 Marketing de serviços

Mesmo considerando que tanto o marketing aplicado em produtos manufaturados, quanto o aplicado em serviços, iniciam suas atividades pela identificação de necessidades, e seguem para o planejamento de uma oferta para atendê-las, é preciso ter em vista que bens manufaturados são produzidos antes de sua venda. Em contraponto, os serviços são vendidos antes de sua produção (Berry, Parasuraman, 1985). Essa é apenas uma das características que torna evidente que, para alcançar bons resultados, o marketing em empresas de serviços precisa considerar diferenças peculiares entre bens e serviços (Lovelock, Wirtz, 2016).

Esta diferenciação pode ser iniciada basicamente considerando bens, como elementos físicos, duráveis ou não. E os serviços como elementos predominantemente intangíveis, produzidos através de ações, esforços e desempenhos, que podem ser vendidos separadamente ou podem envolver um componente físico no processo de satisfação do cliente (Hoffman et al., 2013).

Outras diferenças significativas podem ser observadas no momento da aquisição. Nessa observação, quando um cliente adquire um bem, recebe algo palpável e, por isso, sua expectativa é relativamente mais fácil de ser correspondida. Por outro lado, quando o cliente contrata um serviço, ele adquire algo intangível sob a forma de uma promessa contendo os benefícios que não podem ser vistos, tocados, ou sentidos antes de sua execução, ativação ou instalação (Kurtz, Boone, 2011).

A intangibilidade dos serviços produz uma série de situações que são consideradas como geradoras de lacunas de expectativa entre o serviço que foi prometido, e aquele que será realizado. Essas lacunas tornam as atividades de marketing nas empresas de serviços mais trabalhosas (Hoffman et al., 2013).

Portanto, quando uma empresa de serviços vai definir o seu portfólio de serviços, ela deve levar em conta a interação de partes físicas com intangíveis, para administrar a experiência do cliente. Ela também deve assumir a filosofia de que seu produto, será o conjunto de tudo o que ela oferece e faz para o seu mercado-alvo, seja qual for a proporção entre elementos físicos e intangíveis contidos em sua proposta de valor (Lovelock, Wirtz, 2016; Hoffman et al., 2013).

Além da predominância da intangibilidade, outras 03 características presentes nos serviços causam constantes variações nas atividades de marketing. Trata-se da inseparabilidade, a heterogeneidade (ou variabilidade) e a perecibilidade, que estão presentes em diferentes proporções nas operações de serviços (Kotler, Keller, 2012).

A inseparabilidade diz respeito ao fato de que, em grande parte dos serviços, os usuários estão envolvidos direta ou indiretamente, no processo de produção do serviço. Como por exemplo, durante um corte de cabelo, que não pode ser realizado sem a participação do cliente no processo. Pois neste exemplo, o cliente é um componente do processo de prestação do serviço (Lovelock, Wirtz, 2016).

A heterogeneidade (ou variabilidade) é uma característica configurada pelo potencial que um mesmo serviço apresenta, em variar o seu desempenho de um cliente para outro. Como por exemplo, um serviço de internet contratado por dois vizinhos. Mesmo que os dois tenham adquirido o serviço no mesmo provedor, na casa de um, o serviço poderá funcionar melhor que na casa do outro (Hoffman et al., 2013).

E a terceira característica é a perecibilidade. Esta é gerada a partir do fato de que os serviços não podem ser estocados e isso pode gerar prejuízos e mau atendimento. Isso acontece quando ocorrem falhas no planejamento com relação ao equilíbrio e a demanda e a capacidade de atendimento da empresa de serviços. A título de exemplo, pode-se citar a agenda de um consultório que foi planejada para atender 15 pacientes. Caso a demanda seja de 25 pacientes, uma parte será mal atendida. Em outro extremo, se a demanda for de apenas 10 pacientes, o consultório poderá ter prejuízos por ter investido em uma estrutura de atendimento que ficou ociosa (Zeithaml et al., 2014).

A observação permanente dessas características, oferece subsídios para que o marketing consiga definir o que fará parte de uma operação de serviços, assim como, na definição dos tipos de processos para esta operação. Além disso, esta observação será fundamental para que as ações de marketing sejam planejadas com a flexibilidade necessária para realinhar os processos rapidamente, e produzir uma experiência de serviços satisfatória, mesmo diante de situações que fogem dos padrões de serviço pré-estabelecidos (Lovelock, Wirtz, 2016).

O monitoramento de uma série de tópicos, descritos a seguir, pode gerar informações relevantes para orientar o planejamento das atividades de marketing de

empresas prestadoras de serviço, assim como aumentar consideravelmente a sua eficiência (Lovelock, Wirtz, 2016).

- a) Analisar a proporção entre tangibilidade e intangibilidade presentes no processo de produção de um serviço;
- b) Identificar a posição do cliente no processo do serviço;
- c) Definir como, onde, em quem ou em que, através do que, e de quem o serviço será realizado;
- d) Determinar o lugar e o tempo de entrega de um serviço;
- e) Definir o grau de personalização para realização de um serviço;
- f) Identificar o grau de formalidade da relação com os clientes;
- g) Elaborar ações para as flutuações de demanda;
- h) Saber em que medida as instalações, equipamentos, estímulos mentais, informações, tecnologias e pessoas participam dos processos de prestação de um serviço, assim como, compreender o nível de impacto desses fatores na experiência dos clientes.

Kotler e Keller (2012) enfatizam que o marketing de serviços, também precisa alcançar um excelente desempenho em marketing externo, marketing interno e marketing interativo. Nessa ênfase, o marketing externo deve descrever os processos para determinação de preços, distribuição e promoção dos serviços. O marketing interno deve descrever os processos para a preparação da equipe de atendimento e a execução dos serviços. E o marketing interativo deve descrever as habilidades interpessoais necessárias para que os funcionários sirvam bem o cliente.

Devido às características próprias dos serviços, o *mix* para o marketing de serviços deve abranger novos enfoques para dar conta de suas demandas (Zeithaml et al., 2014). Sendo assim as variáveis produto, praça, preço, promoção, pessoas, programas e performance ou desempenho (Kotler, Keller 2012) utilizadas em sua maioria em bens tangíveis, deve receber novas considerações e ajustes, além do acréscimo de novos componentes para que se forme um *mix* de marketing de serviços eficiente (Lovelock, Wirtz, 2016).

Em empresas de serviços a estratégia de produto deve apresentar dois grandes enfoques. O primeiro é a definição dos elementos físicos e intangíveis do

serviço principal que atenderá as necessidades básicas. O segundo enfoque, deve ser a definição dos elementos dos serviços suplementares para aprimorar e facilitar a utilização do serviço principal (Lovelock, Wirtz, 2016).

O planejamento da distribuição de serviços deve ter foco nas decisões de como, quando e onde o serviço será entregue. Para tanto é necessário decidir estrategicamente os canais de distribuição e localização dos pontos de atendimento e de como será o acesso ao serviço, se por meios físicos, eletrônicos, através de representantes etc. (Hoffman et al., 2013).

Os processos devem definir como operacionalizar os serviços equilibrando procedimentos, tecnologias, pessoas e demandas. Deve prover ações tendo como base, os níveis de envolvimento e participação do cliente no processo de realização do serviço. O foco das ações deve ser a administração da experiência do cliente no cenário de serviço, que se configura através do local, das evidências e das interações entre o cliente e quem realiza o serviço (Zeithaml et al., 2014).

Os programas de qualidade de empresas de serviços devem considerar que, diferente dos bens manufaturados, em que o processo de qualidade é realizado após a fabricação do produto, a qualidade de um serviço é testada durante a sua execução (Kotler, Keller, 2006). Sendo assim, um modelo de qualidade para serviços deve contemplar o atendimento das exigências mais frequentes e inesperadas de seus usuários. Para tanto deve ser capaz de fornecer ações para o preenchimento das seguintes lacunas (Parasuraman et al., 1985; Zeithaml et al., 2014):

- a) Lacuna de conhecimento gerada pela diferença entre a expectativa real do cliente e o que os gerentes entendem que os clientes esperam;
- b) Lacuna de padrões gerada pela diferença entre o que a gerência percebe dos clientes, e as especificações preestabelecidas para a prestação com qualidade dos serviços;
- c) Lacuna de comunicação gerada pela diferença entre a qualidade percebida pelo cliente e o que foi prometido na propaganda;
- d) Lacuna de execução gerada pela diferença entre o serviço executado e o serviço esperado.

Com relação a estratégia de comunicação em serviços, o marketing deve empreender esforços orientados através das seguintes diretrizes (Gronroos, 2003):

- a) O planejamento da comunicação deve abranger as atividades e ideias com objetivos de atrair e ampliar a preferência do público alvo;
- b) A comunicação em serviços deve ser produzida em duas grandes frentes de ação: a) comunicações internas e b) comunicações externas, e é imprescindível que contemple diretrizes para estabelecer comunicação direta com funcionários;
- c) Deve elaborar ações de comunicação para gerar propaganda boca a boca.
- d) Deve planejar ações para tangibilizar os serviços;
- e) A comunicação deve fazer com que o serviço seja entendido;
- f) A comunicação deve ser contínua e sempre fazendo promessas realistas;
- g) Deve haver indicadores para avaliar os efeitos da comunicação e estar consciente do que a ausência da comunicação pode trazer;
- h) E ainda, o planejamento da comunicação deve integrar os esforços e mensagens de todos os outros componentes do mix de marketing do serviço.

O planejamento das evidências físicas de uma empresa de serviços, deve tratar da administração dos elementos tangíveis que serão utilizados para gerar vantagens no ambiente de serviços. O foco deve ser a construção de uma atmosfera agradável para o encontro com o cliente. Essencialmente essa estratégia combina elementos do ambiente físico, elementos de comunicações e preço (Parasuraman et al., 1985).

As estratégias de preços para serviços devem ir além das formas tradicionais de determinação de preços que, de forma básica, envolvem despesas, custos fixos e variáveis, tabelas, forma de pagamento e desembolsos. Nesse sentido, “ir além” significa considerar que existem outros custos do ponto de vista do cliente, que devem ser considerados na estratégia de preços para serviços. Trata-se de custos que envolvem o custo de tempo gasto pelo cliente para obter o serviço, assim como o esforço físico e mental. Junto a isso, o valor do serviço, valor da imagem do provedor e as experiências sensoriais negativas pelas quais um cliente pode passar para adquirir o serviço (Hoffman et al., 2013).

E por fim, as dificuldades com a administração das pressões e variações causadas pela intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e perecibilidade, exigem

que as ferramentas do mix de marketing, contenha três tipos de estratégias para compreender o relacionamento entre o cliente e a empresa. São elas: gestão do relacionamento, fidelização e recuperação de clientes (Zeithaml et al., 2014).

2.3.4 O processo de planejamento de marketing

Antes de qualquer tentativa para desenvolver e executar um plano de marketing é necessário que se compreenda o processo de planejamento (Stevens et al., 2004). Isso torna possível o desenvolvimento das atividades de forma coerente, explícita e formalizada para qualquer tipo de organização. Essa fase é importante para estabelecer as etapas necessárias para que a empresa alcance o que almeja para o seu futuro (Las Casas, 2012).

O marketing deve ocupar o início do planejamento fazendo com que a organização funcione como parte de um processo de criação e entrega de valor realizado em três fases: a seleção, a entrega e a comunicação de valor. A seleção de valor é realizada através da segmentação, a escolha de mercados-alvo e da definição do posicionamento (Kotler, Keller, 2012).

A entrega de valor é feita através da determinação de características, preços e distribuição do produto/serviço. A comunicação de valor é realizada através da força de vendas e das ferramentas de comunicação e promoção. E por fim, o posicionamento é estabelecido de acordo com a imagem que se deseja projetar. E justamente para que uma organização consiga executar essas etapas é que surge a necessidade de um trabalho de planejamento (Boone, Kurtz, 2011).

Grandes empresas utilizam um processo de planejamento em quatro níveis: corporativo, divisão, unidade de negócios e de produto. O corporativo é o nível representado pela matriz, que elabora um plano estratégico para orientar a organização como um todo, onde define metas, objetivos e a distribuição de recursos. O nível de divisão elabora o planejamento para as filiais, com base nas determinações do corporativo. Em seguida, cada filial desenvolve um plano para conseguir alcançar seus objetivos e resultados. Para isso, executa o nível de planejamento promocional e desenvolve um plano de marketing para que cada linha de produto/serviço alcance seus resultados (Kotler, Keller, 2012).

Em empresas menores, os níveis de planejamento podem ser reduzidos ou adaptados conforme a realidade da organização. Assim, em pequenas empresas o processo de planejamento pode incorporar os níveis de forma simultânea conduzidos pelos sócios, gerentes e outros tomadores de decisão (Stevens et al., 2004).

Independente do porte da organização, o documento que pode simbolizar o planejamento corporativo é o “Plano de Negócios”, porque contém as informações necessárias para dar origem aos planos de marketing tais como: a missão da organização, informações de mercado, produto, clientes, descrição de objetivos, recursos, estratégias, previsões de faturamento entre outras informações (Boone, Kurtz, 2011).

O processo de planejamento para uma unidade de negócio, parte da definição de sua missão, que deve expressar especificamente a sua razão de existir. Em seguida deve realizar o estudo do ambiente de negócios onde tudo será executado. Nesta etapa será preciso identificar as variáveis ambientais externas e internas que mais exercem pressão sobre o desempenho da organização, e as possíveis tendências e evoluções do seu ambiente de atuação, ver item 2.1.3. (Las Casas, 2012). Esse esforço possibilita uma descrição das características ambientais que ajudarão nas decisões de planejamento (Boone, Kurtz, 2011).

Tudo que a empresa descobrir com o estudo do ambiente de negócios deve fazer parte de um sistema de informação de marketing, que possibilite o monitoramento das tendências e mudanças significativas, assim como, para monitorar as oportunidades e ameaças que possam acontecer geradas por eventos no ambiente externo da organização. Sendo assim, as oportunidades podem ser geradas basicamente através de três fontes: oferecer algo pouco ofertado, oferecer algo que já existe de maneira superior e inovadora, e/ou, a criação de algo totalmente novo (Kotler, Keller, 2012).

As ameaças também se encontram no ambiente externo e são representadas por desafios e eventos desfavoráveis que podem prejudicar o desempenho dos negócios. No ambiente interno se encontram as fortalezas da organização, representadas por tudo aquilo que ela faz com excelência e as fraquezas, representadas por aquilo que a organização não alcança bons desempenhos (Hooley et al., 2011).

A terceira etapa do planejamento é a definição de metas e objetivos que devem ser cumpridos dentro de um período pré-determinado. As metas devem expressar as etapas necessárias para o alcance dos resultados, através de objetivos definidos pelas unidades de negócio (Kotler, Keller, 2012). Em sua maioria os objetivos são descritos como resultados qualitativos e quantitativos que se pretende alcançar, como por exemplo: gerar lucro de 18% nos próximos 12 meses; alcançar 16% de participação de mercado até 2022; introduzir 10 novas lojas em 2019; lançar 10 novos produtos em 12 meses (Boone, Kurtz, 2011).

A quarta etapa do processo de planejamento de marketing é a elaboração de estratégias. Inicialmente devem fazer com que as metas, já determinadas na fase anterior, representem o que a organização quer alcançar. E as estratégias devem ser consideradas como planos de ação para alcançar as metas, assim devem expressar: “o que faremos” (Stevens et al., 2004).

Existem inúmeras estratégias de marketing e cabe às organizações a escolha das mais adequadas às suas realidades. Além disso, elas devem promover incentivos para o desenvolvimento de processos criativos e de discussões de novas ideias por todas as áreas empresariais. Essa atitude pode levar a geração de estratégias inovadoras para a elaboração de estratégias de marketing (Las Casas, 2012).

A quinta etapa prevê o planejamento de programas de marketing com objetivo de apoiar e potencializar a eficiência das ações de marketing, como por exemplo, através de campanhas para desenvolvimento e incentivos de funcionários e RH em geral, pesquisa e desenvolvimento de inovações, relacionamento com clientes, fornecedores e distribuidores, programa de custos, programa de vendas, e deve envolver principalmente as atividades de marketing interno (Boone, Kurtz, 2011).

A sexta etapa corresponde a fase de implementação e deve ser eficiente para não comprometer os esforços das etapas anteriores. Significa colocar o que foi planejado em ação. E por fim, o processo de planejamento deve fornecer instrumentos de controle, para verificação da eficácia das ações de marketing e seus resultados. Os mais utilizados são: controle anual, lucratividade, eficiência e controle estratégico, usados para análise de vendas, participação de mercado, despesas de marketing e vendas, níveis de desempenho, satisfação do consumidor, rentabilidade, e aspectos de responsabilidade social (Lima, 2007).

2.3.5 Plano de marketing

O resultado do processo de planejamento é representado pela definição das ações estratégicas e táticas para o alcance das metas e objetivos da organização. Tudo deve ser organizado e descrito em um documento chamado de plano de marketing (Mcdonald, 2008). Este plano será utilizado como o instrumento central e o meio pelo qual serão direcionadas e coordenadas as ações, os recursos e demais esforços de marketing da organização (Kotler, Keller, 2012).

O plano de marketing funciona em dois níveis de planejamento conhecidos como estratégico e tático. O estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor a ser ofertada, orientada por uma análise das melhores oportunidades com metas e objetivos para um horizonte de longo prazo, (cinco anos). Já, o plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, que devem incluir as características do mix de marketing”, juntamente com objetivos e metas para o curto médio prazo, 12 meses, 06 meses, 03 meses e 01 mês (Ambrósio, 2012).

Os planos de marketing podem variar em seu formato de acordo com negócio. Porém, existe uma estrutura básica que é utilizada, até que se chegue à customização ideal para cada tipo de organização. Esta estrutura contém as seguintes seções: resumo executivo e sumário; plano estratégico; estratégias de marketing; projeções financeiras e a seção de Controles (Kotler, Keller, 2006, 2012).

Resumo executivo e sumário

Após a capa, o conteúdo inicial do plano de marketing deve declarar as principais metas e recomendações, e deve proporcionar uma compreensão geral do plano em uma descrição objetiva. Em seguida deve apresentar o sumário do plano completo.

Plano estratégico

Após o conteúdo de abertura, o exemplar deve apresentar o plano estratégico que é representado pela Análise da Situação. Essa seção deve descrever históricos de desempenhos de vendas, custos, lucros, mercado, e variáveis do macroambiente

e microambiente. É uma seção que deve trazer entendimento de como o mercado é definido, sua dimensão e desempenho apresentando tendências e principais problemas. Essa seção deve terminar com uma análise *SWOT* para explicitar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a organização.

Estratégias de marketing

Essa seção deve apresentar a missão, os objetivos de marketing e os objetivos financeiros do plano. E deve apresentar ainda, o mercado alvo, as necessidades que a oferta deve atender, a definição de um posicionamento competitivo e a definição do mix de marketing.

Projeções financeiras

Essa seção deve apresentar a previsão de vendas mensais por categoria de produtos, custos e análise do ponto de equilíbrio financeiro da operação. O foco dessa seção é monitorar se a quantidade de vendas será suficiente para cobrir despesas e gerar lucro.

Controles

Esta seção deve ser dedicada ao monitoramento do plano de marketing, e de apresentar as formas para medir os desempenhos das ações, a distribuição do orçamento, ajustes necessários nas metas e no orçamento ao longo do tempo de execução do plano. Esta seção também pode conter planos de contingência.

2.3.6 Marketing na odontologia

Este tópico trata da exposição das aplicações e recomendações de autores que investigam e recomendam aplicações de marketing nas especialidades da odontologia.

Estratégias e planos de marketing são necessários e utilizados na odontologia para que as organizações, com ou sem fins lucrativos, possam ter orientações de como estão e onde pretendem chegar. Esse planejamento envolve todas as pessoas da organização e sua estrutura básica permite identificar e segmentar o público que pretendem atender. Possibilita o conhecimento dos concorrentes, a definição de objetivos, a provisão de orçamento, a construção de ofertas, contratações, identificação de lacunas de competência, entre outros. Pode ainda, orientar como, onde, e quando promover a empresa. E por fim, pode fornecer uma avaliação detalhada dos resultados e retornos das ações e do investimento em marketing (Marchack, 1995; Carr, 2011).

Sendo assim, o marketing na odontologia pode ser compreendido como o conjunto de atividades e o planejamento de ações realizadas neste mercado, para buscar retornos satisfatórios para organizações e a sociedade. Para tanto, o marketing investiga o mercado da odontologia, segmenta, descobre necessidades, desejos e tendências para transformá-las em oportunidades de satisfazer os clientes. No processo de satisfação, oferece serviços, aprimora processos de atendimento, evidências físicas, precificação, preparação das equipes de atendimento e comunicação. (David et al., 2015).

Em sua essência, um planejamento de marketing odontológico deve apresentar uma série de planos para que objetivos pré-determinados sejam alcançados, como por exemplo (O' Neil, 2003):

- a) Criar um posicionamento e uma imagem distintiva na mente dos clientes;
- b) Capacitar a equipe de atendimento;
- c) Gerar propaganda boca a boca;
- d) Gerar indicações;
- e) Evidenciar profissionais de referência; entre outros.

Para este autor, os planos são necessários para direcionar e controlar as ações de marketing para os segmentos e nichos de interesse de um consultório ou clínica. As ações de controle e planos complementares para superação de obstáculos, ou imprevistos que possam surgir também integram a rotina de marketing na odontologia.

Sendo aplicado em diversos modelos de negócio, que podem envolver consultórios individuais, clínicas, fornecedores de equipamentos e tecnologias, é financiado por estas empresas que destinam parte de seu orçamento para evidenciar sua oferta de produtos e serviços. A dimensão dessas ações de marketing vai da comunicação boca a boca a mídia de massa utilizada para evidenciar o negócio assim como para atrair e conquistar mais clientes (David et al., 2017).

De forma geral, o marketing tem capacitado os gestores na odontologia para buscar seus objetivos fornecendo subsídios estratégicos para atuação nesse ambiente de negócios, inclusive, para solucionar problemas causados pela variação de demanda. As contribuições do marketing também podem ser constatadas na diversificação de produtos e serviços, fidelização de clientes e obtenção de retornos positivos, tanto para os investidores quanto para a sociedade em geral (Arcier, 2007).

Além de objetivos para o aumento do volume de negócios, o marketing é utilizado para atrair bons profissionais para uma equipe de trabalho, assim como, outras clínicas e fornecedores para parcerias comerciais. Dessa forma, novos modelos de negócios e estratégias baseadas no intercâmbio de especialidades e tecnologias, poderão tomar forma (Patel, 2015).

As ações de marketing contendo elementos educativos e de aconselhamento de boas práticas de saúde bucal são utilizadas como estratégia na odontologia, quando o objetivo é promover uma mudança de comportamento com relação ao tema. Essas ações trazem bons resultados e engajamento em programas de fidelização.

Somando-se a isso, ações de marketing são utilizadas para construir comportamentos que promovam um relacionamento humano e acolhedor com o paciente, e tem a capacidade de atrair pacientes que consideram esta forma de relacionamento como um atributo determinante na escolha de um especialista (David et al., 2017).

Na odontologia o marketing é utilizado para avaliar as percepções e expectativas dos clientes em relação aos serviços. Essa prática permitirá ajustes e

customizações de acordo com que o cliente necessita. Isso possibilitará a identificação de aspectos importantes do ponto de vista do paciente, e que podem ser incluídos nos serviços da clínica, como por exemplo: aspectos de humanização, aparência do profissional, biossegurança, uniformes, organização administrativa, cumprimento de horário, e aspectos comportamentais da equipe, entre outros (Garbin et al., 2008).

Através dos recursos de marketing, uma clínica pode comunicar suas estratégias utilizando linguagem compatível com o nível de compreensão dos pacientes. Assim destacará as características do seu estilo de atendimento e da qualidade dos seus meios físicos. A comunicação de educação odontológica, melhorias no ambiente de serviço, condições de aquisição e flexibilidade de agenda ajudará a atrair pacientes. Programas de marketing para a comunicação interpessoal fazem o paciente perceber amabilidade, humanidade, compreensão e simpatia no processo de atendimento (Garcia et al., 2004).

A pesquisa de marketing tem sido utilizada para identificar os tipos de demandas e as reais necessidades do público alvo, assim como, suas expectativas e motivações na procura por serviços odontológicos. Essa ação tem colaborado para identificação de atributos importantes para os pacientes, e para criar ofertas que apresentem equilíbrio entre, expectativas dos pacientes, renda e o custo dos tratamentos (David et al., 2017).

As orientações de marketing têm capacitado as clínicas para a ação frente aos saltos tecnológicos ocorridos nas últimas duas décadas. Estes eventos influenciaram consideravelmente as formas utilizadas para preencher uma agenda de atendimento. Na atualidade as ferramentas e os ambientes da internet integram ações de marketing digital para captação de pacientes, posicionamento de profissional de referência, relacionamento e educação de pacientes, trazendo resultados positivos e crescentes com o passar dos anos (Jorgensen, 2015).

Nas redes sociais como *Facebook*, *LinkedIn*, *Twitter*, *Instagram* entre outros, são aplicadas estratégias para manter o contato com pacientes atuais e para a prospecção de novos. Estas práticas podem viabilizar a transmissão de informações e conhecimentos para responder e compreender as expectativas dos clientes que se deseja manter ou atrair (Badiyani, Kumar, 2017).

Para Wang, et al. (1996) as estratégias de marketing odontológico podem concentrar suas ações em atributos de valor considerados como determinantes na escolha de uma clínica. Para tanto, três categorias gerais de atributos são utilizadas: (1) aqueles relacionados diretamente a realização do serviço principal como: qualidade, competência, atitudes profissionais, métodos de controle da dor; (2) aqueles que diferenciam a oferta principal: localização, estacionamento, atmosfera e evidências físicas do consultório; (3) aqueles baseados em reputação e o uso de propaganda. Esta aplicação é feita selecionando-se um grupo de atributos para ser colocado em evidência de acordo com a segmentação do público alvo que se pretende alcançar. O quadro 1. demonstra esta aplicação:

Quadro 1 - Atributos determinantes na escolha de uma clínica odontológica

Segmentação por comportamento: frequência de utilização	Atributos valorizados a serem colocados em evidência nas ações de marketing
Uso intensivo dos serviços da clínica	Conveniência, localização, elasticidade da agenda de atendimento, ausência de contrato de fidelidade, facilidade de estacionamento e qualidade das instalações.
Uso medidos serviços da clínica	Elasticidade da agenda de atendimento, tempo de espera antes do tratamento, disponibilidade de serviços de emergência e reputação do profissional.
Uso baixo dos serviços da clínica	Competência profissional, personalidade e atitude do dentista, atitude do pessoal de suporte, disponibilidade de serviços de emergência, métodos de controle da dor, facilidades para contratar os serviços.
Atributos que podem ser evidenciados para todos os perfis de frequência a de utilização	Qualidade de serviço, política de taxas de serviço, agenda para os sábados, linguagem de fácil entendimento, atmosfera da clínica e uso da propaganda.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de (Wang et al., 1996)

Heager e Colberg (2012, 2013a, 2013b) direcionam o planejamento de marketing para clínicas e consultórios odontológicos para cinco etapas definidas por grupos de ações para objetivos específicos e controlados. Dessa forma o investimento e as ações de marketing devem ser constantemente avaliados em seus

retornos e mudanças para buscar o melhor resultado possível. Para esses autores, a correta execução do modelo proposto por eles, pode trazer resultados num prazo entre 90 a 180 dias. O quadro 2 demonstra os cinco grupos de objetivos, seus controles de desempenho e ferramentas de controle que devem ser utilizadas:

Quadro 2 - As cinco etapas do plano de Heager e Colberg

Grupo de objetivos específicos	Procedimentos para o controle e avaliação do desempenho das ações de marketing na odontologia	Ferramentas de controle
1. Atrair novos pacientes	a) Registrar, monitorar e medir a conversão dos novos pacientes em potencial, captados através das ações de marketing. b) Medir o percentual de conversões. c) Fazer levantamento dos canais de captação. d) Captar dados adicionais de segmentação.	Planilhas em Excel e/ou programas de gestão padronizada.
2. Converter novos orçamentos em tratamentos iniciais	a) Realizar pesquisas com novos pacientes, em potencial, com o objetivo de compreender seus anseios e impedimentos para iniciar seus tratamentos. b) Promover ajustes na proposta de serviços para convencer o prospect a fechar o contrato. c) Investigar melhores destinos para a verba de marketing, através da análise das respostas das pesquisas com prospects.	Questionários on-line, questionários impressos, telemarketing.
3. Realizar o diagnóstico e um tratamento eficaz	a) Realizar questionamento para compreender as lacunas entre a expectativa do cliente antes e após a realização dos serviços que envolvem o tratamento. b) Realizar ajustes na proposta de serviços para aumentar o nível de satisfação do paciente e comunicá-lo rapidamente.	Entrevista de feedback direto com o paciente. Questionários on-line, questionários impressos, telemarketing.
4. Gerenciar a equipe de trabalho	a) Envolver e capacitar a equipe no planejamento, no orçamento e nas ações de marketing. b) Promover a sinergia da equipe na direção dos objetivos do plano.	Registro dos resultados de brainstorming, treinamentos, campanhas internas
5. Gerenciar o fluxo de caixa e o retorno do investimento em marketing	a) Fazer o controle de marketing: monitorar os desempenhos, retornos e mudanças nos planos. b) Manter a clínica na execução do planejado. c) Medir o ROI – Retorno do investimento e lucros gerados	Planilhas em Excel e/ou programas de gestão padronizada.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Heager, Colberg (2012, 2013^a, 2013b)

Borges (2011, 2015) propõe a aplicação de marketing na odontologia, através de um protocolo que ela denomina: “11P’s” que é fundamentado nas teorias de marketing dos principais autores sobre o assunto. Esta aplicação combina uma mescla de conceitos de marketing pessoal, profissional, serviços, saúde, networking,

qualidade de vida e ferramentas estratégicas. Segundo a autora, esse modelo, se bem aplicado, pode trazer retornos no médio prazo.

Ambrósio e Gonçalves (2002) aplicaram os fundamentos de marketing, de diversos autores citados no referencial teórico dessa pesquisa, e desenvolveram um plano de marketing para o lançamento de uma clínica odontológica de grande porte, na cidade do Rio de Janeiro. Em seu livro é possível verificar de forma didática, um passo a passo para a aplicação do marketing na odontologia através de um modelo real, aplicado em nosso país. De forma semelhante Lenzi e Gonçalves (2015) procuram aplicar, em nossos dias, os fundamentos de marketing de serviços de Lovelock e Wirtz (2009, 2011) nas clínicas odontológicas e outros ramos ligados a saúde, com foco no Estado de São Paulo.

As aplicações de marketing trazem resultados positivos para o negócio das clínicas e consultórios odontológicos. Para tanto, os empreendedores devem considerar em seu planejamento, os aspectos legais e tributários para o exercício da atividade, que podem incluir, exigências de órgãos municipais, estaduais, federais e até internacionais. Além de atender as exigências em vigor, um acompanhamento de possíveis mudanças na legislação que possam surgir através das esferas competentes deverá ser realizado periodicamente (Ambrósio, Siqueira, 2002).

Para se precaver de vieses negativos, as ações de marketing devem atuar em conformidade com o Código de Ética Odontológico, a Lei nº 5081, de 24/08/1996, Resolução do Conselho Federal de Odontologia n. 196 de 2019. E com o Código de defesa do consumidor lei 8078/1990 (Garbin et al., 2010).

Código de Ética Odontológico, regulamenta a conduta das atividades de marketing para essa atividade tais como: aspectos de preço, promoção, vendas, tipo de imagem, autopromoção, mercantilização da atividade, promessas de resultado, conteúdos em vídeo, informações obrigatórias, entre outras (Garbin et al., 2010).

O Código de defesa do consumidor exige que o empresário procure antecipar as exigências do mercado quanto à qualidade e respeito com o cliente. Este órgão traz a regulamentação sobre vários aspectos que precisam ser considerados no planejamento de marketing, como por exemplo: a conformidade das informações em textos de rótulos, impressos, anúncios, contratos, tecnologias, garantias, práticas abusivas, qualidade, disponibilização de mecanismos de reclamação, entre outros (Ambrósio, Siqueira, 2002). Este capítulo encerra com o Quadro 3 com o resumo das

principais aplicações de marketing na odontologia de acordo com os autores pesquisados.

Quadro 3 - Resumo das aplicações de marketing na odontologia

(continua)

Marketing na odontologia	Objetivos	Tecnologias, ações e materiais utilizados	Autores(as)
Ações de marketing com conteúdo educacional para saúde bucal.	Promover uma imagem de compromisso com o bem-estar social. Oferecer orientação de saúde bucal para novos e antigos pacientes. Atrair bons funcionários e parceiros. Construir uma rede social ativa. Promover mudança de comportamento através da conscientização. Captar clientes de forma indireta. Atrair parcerias para publicidade e relações públicas (a custo zero).	Folhetos, boletins informativos, vídeos, <i>blogs</i> tecnologias da <i>WEB</i> , ações e marketing de conteúdo, aconselhamento de boas práticas de saúde bucal, <i>workshop</i> , distribuição de <i>kits</i> com produtos de higiene bucal, entre outros.	Garcia et al. (2004) Bradford (2015) Patel (2015) Jorgensen (2015) David et al. (2017)
Ações para desenvolver relacionamento de longo prazo com pacientes atuais e futuros pacientes.	Construção de vínculo de confiança. Desenvolver motivação para propaganda boca a boca e indicações, de forma amigável, carinhosa, instrutiva, compassiva, humanista.	Treinamento da equipe para o desenvolvimento de habilidades de relacionamento interpessoal. Criar processo de contatos periódicos com a carteira de clientes atuais e potenciais. Criar meios para acompanhar a evolução dos relacionamentos.	O'Neil (2003) Garcia et al. (2004) Serra et al. (2005) Arcier (2007) Rovida et al., (2012) Jorgensen (2015)
Ações para controlar o retorno do investimento em marketing.	Destinar um percentual do faturamento para ações de marketing. Medir periodicamente o retorno deste investimento.	Uso de planilhas ou ERP para registro e acompanhamento das captações. Acompanhar a evolução de um contato, orçamento, assinatura do contrato, pós-venda, pós tratamento e pós serviço.	O'Neil (2003) Carr (2011) David et al. (2015) Heager, Colberg (2012)
Ações utilizando pesquisa de marketing.	Conhecer o segmento e o público alvo. Identificar novas necessidades. Formatar a oferta de serviços de acordo com desejos e expectativas dos clientes. Determinar preços, local de instalação do consultório etc.	Questionários aplicados no consultório. Questionários dirigidos ao público alvo. Consulta sites de pesquisa especializados em odontologia. Pesquisa da concorrência e outros.	Marchack (1995) Serra et al. (2005) Garbin et al. (2008) David et al. (2017) Badiyani e Kumar (2017)
Ações com programas de fidelização e engajamento.	Garantir que não procure outro dentista. Vender novos serviços. Conquistar novos membros do círculo social e familiar dos clientes atuais.	Campanhas de reconhecimento, agradecimentos, orientações e cortesias.	Serra et al. (2005) Arcier (2007) David et al. (2017)
Ações para o planejamento e promoção das evidências físicas.	Produzir um ambiente agradável ao paciente. Evidenciar capacidade tecnológica. Evidenciar novas aquisições, ampliações e reformas em favor do cliente.	Planejamento da arquitetura e dos aspectos visuais e tangíveis do serviço, uniformes, impressos, equipamentos, e aspectos de biossegurança.	Marchack (1995) O'Neil (2003) Garcia et al. (2004) Lovelock e Wirtz (2007) Garbin et al (2008)
Ações para agendamento flexível, e para cumprir os horários da agenda.	Projetar no paciente a ideia de atendimento personalizado e promessa cumprida. Aumentar a percepção de qualidade e bom atendimento. Gerar propaganda boca a boca.	Planejar ações de atendimento individualizado. Ações para cumprir o horário combinado.	Garcia et al. (2004) Garbin et al. (2008)
Ações para Definir e segmentar do público alvo.	Compreender os diferentes perfis e comportamentos de clientes de uma região e suas necessidades, desejos e preferências específicas. Obter parâmetros para a criação das ofertas de serviços.	Pesquisa geográfica, de renda, comportamento, escolha de atributos e outros.	Marchack (1995) Ambrósio e Siqueira (2002) Serra et al. (2005) Carr (2011)

Quadro 3 Resumo das aplicações de marketing na odontologia

(conclusão)

Marketing na odontologia	Objetivos	Tecnologias, ações e materiais utilizados	Autores(as)
Análise diagnóstica interna e externa	Compreender como a empresa se encontra hoje e o que faz para captar pacientes.	Análise SWOT, questionários entre outros.	Ambrósio e Siqueira (2002) Carr (2011)
Ações envolvendo a equipe para definição de objetivos e metas	Promover o Envolvimento da equipe de trabalho em planejamento das ações de marketing.	Reuniões de <i>brainstorming</i> com os funcionários participem da geração de ideias e da propagação de comportamentos aceitáveis	Carr (2011) O'Neil (2003) Garbin et al. (2008)
Ações para análise da concorrência.	Compreender as ofertas e diferenciais dos concorrentes, para se diferenciar deles. Compreender as relações entre oferta e demanda da região.	Realizar pesquisa da concorrência local. Criar meios para monitorar os movimentos da concorrência.	Ambrósio, Siqueira (2002) Arcier (2007) Carr (2011) Rovida et al. (2012)
Ações de marketing externo. Ações de marketing interno.	Comunicar a proposta de valor tanto para os clientes quanto para os funcionários.	Meios físicos, digitais e treinamentos.	Carr (2011) Jorgensen (2015) Badiyani e Kumar (2017)
Ações para envolvimento e participação dos proprietários com a gestão de marketing do negócio.	Ampliar as competências nas atividades de marketing e seus processos	Participar das reuniões, brainstorms e treinamentos internos e externos, acompanhar o desempenho das campanhas, sugerir alterações etc.	Ambrósio e Siqueira (2002) O'Neil (2003) Lenzi e Gonçalves (2015)
Ações para estabelecer posicionamento.	Tornar a clínica a primeira lembrança dos clientes quando a necessidade for odontologia	Comunicar a imagem que se deseja refletir para o consumidor como por exemplo: melhor qualidade, preço justo, inovação atendimento personalizado etc.	Marchack (1995) Ambrósio e Siqueira (2002) O'Neil (2003) Jorgensen (2015) Lenzi e Gonçalves (2015)
Ações para evidenciar profissional de referência.	Tornar a clínica conhecida por ter profissionais de alta especialização e únicos.	Comunicar imagem, currículo e realizações do especialista.	O'Neil (2003) Borges (2011) Borges (2015) Jorgensen (2015)
Ações para superação de obstáculos e dificuldades de implantação.	Superar desgastes e dificuldades de implantação das ações de marketing.	Check list, teste de comunicação interna, e outros.	Ambrósio e Siqueira (2002) O'Neil (2003) Borges (2015) Lenzi e Gonçalves (2015)
Ações para captação de novos clientes.	Aumentar o número de clientes e procurar idealizá-los.	Relações públicas, comunicação visual, política de preços, processos de serviços, processos de relacionamento e fidelização. Utilizando material impresso, telefone, mídias eletrônicas e anúncios em jornais e revistas físicas. WEB marketing digital	Arcier (2007) Rovida et al. (2012) Heager e Colberg (2012; 2013) Jorgensen (2015)
Ações de marketing one-to-one.	Explorar serviços de alta rentabilidade para clientes específicos.	Utilizar os critérios de segmentação para identificar clientes com esse potencial.	Marchack (1995)
Ações para estar em conformidade com aspectos éticos e legais.	Evitar prejuízos ou desgaste de imagem através publicidade ou marketing negativo e outros vieses causados por sanções de órgãos reguladores do setor.	Treinamento para aculturação da Resolução do Conselho Federal de Odontologia n. 71 de 2006. Código de defesa do consumidor: lei 8078/1990. Normas de biossegurança.	Garbin et al. (2010)

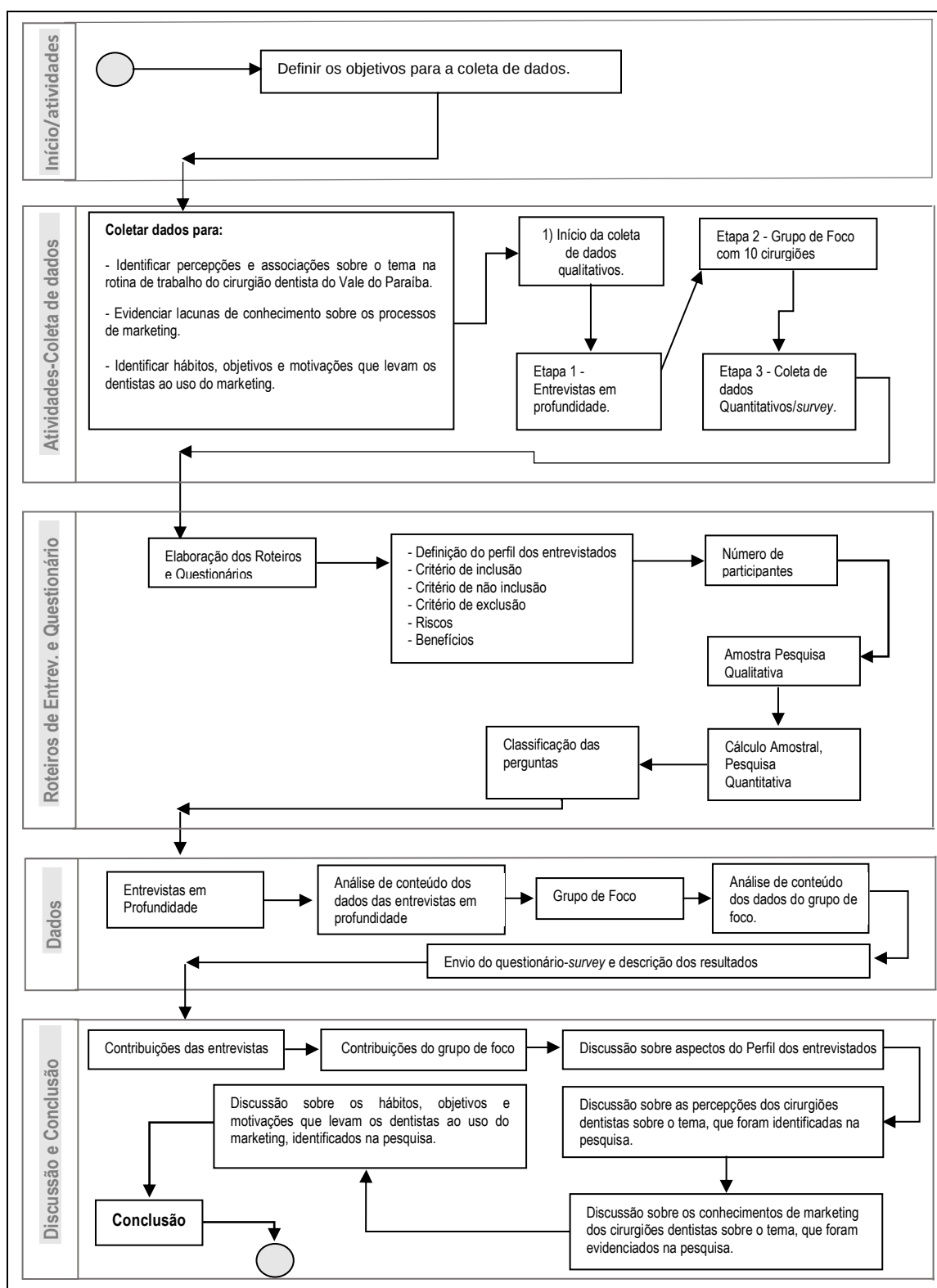
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

3 MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa utilizou os enfoques qualitativo e quantitativo, e sua execução aconteceu de forma sequencial. Foram utilizadas duas técnicas de entrevista amplamente usadas nesse tipo de abordagem. A primeira foi a entrevista em profundidade, onde através de um roteiro não estruturado, e com questões abertas, os entrevistados falaram abertamente sobre tema marketing na odontologia. A segunda técnica de entrevista utilizada foi o Grupo de Foco, onde os participantes falaram livremente acerca de suas percepções, suas práticas e como realmente lidam com o tema (Della Lucia et al. 2009).

Após esta etapa, deu-se início a fase quantitativa, realizada para ampliar ainda mais o entendimento do problema e quantificar os resultados para uma posterior análise estatística para a discussão dos resultados. Para tanto utilizou-se um questionário-*survey* enviado através do *Google Forms*. A Figura 1 mostra um panorama geral das atividades realizadas na coleta de dados. A descrição dessas atividades se encontra no decorrer dessa Seção.

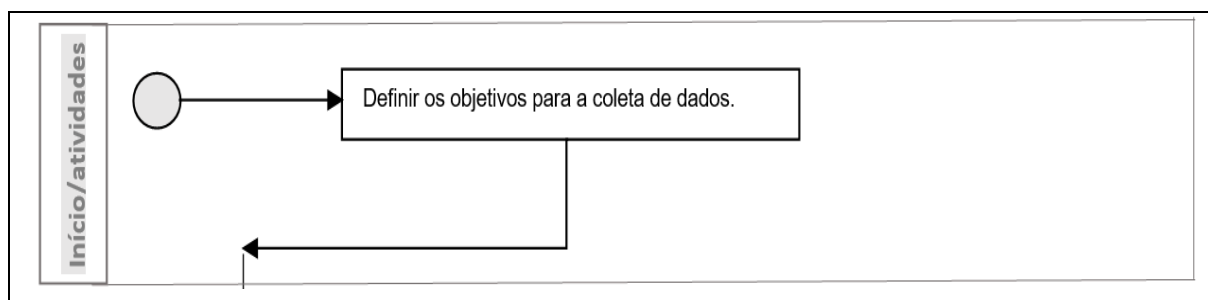
Figura 1 – Sequência das atividades da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir estão descritas as tarefas iniciais para o processo utilizado para a coleta de dados. A Figura 2 mostra que a atividade inicial, foi analisar os objetivos específicos do projeto (Seção 2.1.1) e identificar aqueles que necessitavam de foco nesta etapa do trabalho.

Figura 2 – Definição dos objetivos para coleta



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observou-se que o projeto tem três objetivos fundamentais cujo desenvolvimento ocorreu após a verificação dos seus principais conteúdos através da coleta de dados. Os objetivos são:

- a) Identificar percepções e associações sobre o tema na rotina de trabalho do cirurgião dentista do Vale do Paraíba.
- b) Evidenciar lacunas de conhecimento sobre os processos de marketing.
- c) Identificar hábitos, objetivos e motivações que levam os dentistas ao uso do marketing.

Para essa investigação os recursos adotados serão:

Etapa 1 - Entrevistas em profundidade;

Etapa 2 - Grupo de foco;

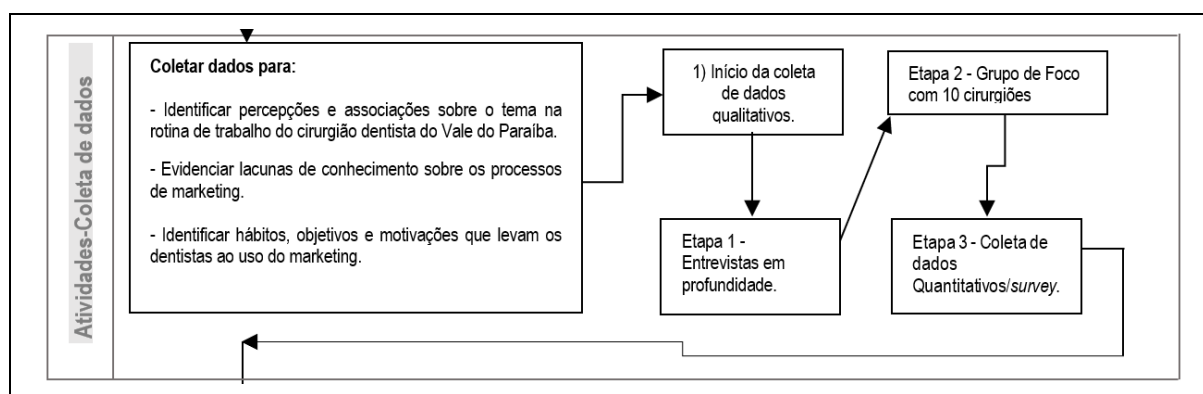
Etapa 3 - Questionário-*survey*.

A descrição de cada etapa e seu desenvolvimento estão definidas nas Seções 3.1, a 3.4, e em seus sub tópicos. A pesquisa conta com a aprovação do Comitê de ética em Pesquisa com Seres Humanos (parecer # 3.202.555).

3.1 Coleta de dados

Esta seção trata da descrição das atividades realizadas para a coleta de dados. A Figura 3 mostra que tendo como base três objetivos do projeto, as atividades foram realizadas em três fases relacionadas a seguir.

Figura 3 – Atividades para coleta de dados



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Fase 1 da coleta de dados foi realizada através de entrevistas em profundidade, realizadas com 06 cirurgiões dentistas do Vale do Paraíba, entre os dias 22 de abril e 24 de junho de 2019, com o objetivo de iniciar um aprofundamento sobre o tema, partindo da perspectiva dos sujeitos da pesquisa (Sampieri et al., 2013). As entrevistas foram previamente agendadas via telefone e realizadas individualmente pelo pesquisador no consultório dos dentistas.

Nessa atividade, utilizou-se um roteiro de entrevista não estruturado (Apêndice A), constituído por 09 questões abertas para identificar análises pessoais dos entrevistados, sobre a forma como utilizam o marketing no seu trabalho. O tempo das entrevistas variou de 06 a 29 minutos, devido à escassez ou variação de tempo disponível dos entrevistados. Após o esclarecimento dos objetivos da pesquisa e assinatura do TCLE-Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo I), as conversas foram gravadas e transcritas na íntegra para serem analisadas posteriormente (Malhotra, 2006).

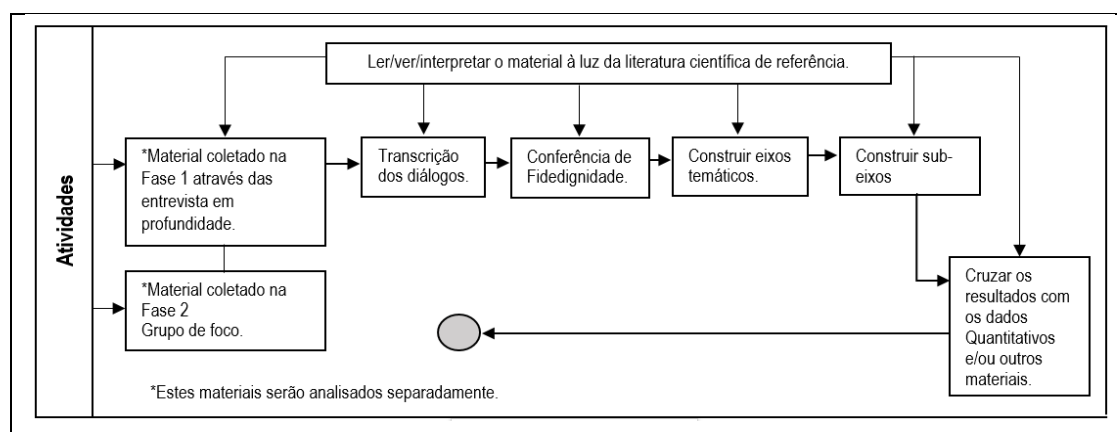
Após a transcrição das 06 entrevistas, deu-se sequência nas atividades para a Fase 2 de coleta de dados qualitativos, através da realização de um grupo de foco

que aconteceu na sala 5 da Faculdade de Odontologia de São José dos Campos – UNESP no dia 22 de abril de 2019. O pesquisador atuou como moderador das discussões realizadas com um grupo de 10 cirurgiões dentistas por um tempo de 50 minutos. Este grupo foi escolhido por se encaixar nos pré-requisitos para a seleção de um grupo de foco, que segundo Malhotra (2006), um grupo de foco deve ser homogêneo em termos de características socioeconômicas. Esta similaridade entre os membros do grupo evita interações e conflitos a propósitos de questões secundárias. Em suma, é importante que o estilo de vida do grupo seja semelhante e que possuam experiência com o problema em discussão. Outra característica que deve ser preservada nesse tipo de atividade, é um clima alegre e descontraído durante os diálogos.

Para guiar essas atividades o mediador fez uso de um roteiro de entrevista não estruturado, com perguntas 13 abertas (Apêndice B), onde o objetivo foi obter dos participantes, percepções e livres associações a respeito dos temas de marketing na odontologia, assim como, as formas com que aplicam e compreendem essa disciplina na sua atividade profissional. Após a exposição dos objetivos, contribuições da pesquisa, e assinatura dos TCLE(s), todos os diálogos foram gravados para posterior análise (Malhotra, 2006).

Em seguida todos os conteúdos das respostas das entrevistas em profundidade e do grupo de foco, foram analisados separadamente, através dos seguintes procedimentos (Figura 4) orientados em Duarte (2004) e descritos a seguir:

Figura 4 – Atividades para análise das entrevistas e grupo de foco



Fonte: Elaborado a partir de Duarte (2004).

- a) Os diálogos das Fases 1 e 2 (Figura 3), foram transcritos, logo em seguida ao acontecimento de cada evento pelo próprio entrevistador;
- b) Na sequência realizou-se uma “conferência de fidedignidade”, que se trata de: “ouvir a gravação tendo o texto transcrito em mãos, para conferir e acompanhar cada frase, mudanças de entonação, interjeições, interrupções etc.,” com o objetivo de efetuar correções, filtrar respostas induzidas e avaliar o rumo das investigações;
- c) O próximo passo consistiu em organizar as informações em três grandes eixos temáticos articulados aos objetivos da pesquisa: 1) identificar as percepções dos sujeitos sobre marketing, 2) Identificar o seu conhecimento sobre o tema, 3) Identificar comportamentos, objetivos e motivações para aplicações de marketing na odontologia.
- d) Em seguida, foram construídos “sub eixos temáticos cada vez mais precisos e específicos em relação ao objeto da pesquisa, em torno dos quais os diálogos foram associados a contextos de marketing, a partir da fragmentação dos discursos”.
- e) Os resultados obtidos foram somados aos dados quantitativos do questionário-*survey*, e, informações adicionais sobre o tema e a população investigada foram acrescentadas para contribuir com a análise e discussão tais como: estudos precedentes, artigos, e livros, entre outros. “Ao longo de todo o processo de análise, o material foi lido/visto/interpretado à luz da literatura científica de referência para o pesquisador” (Duarte, 2004).

A Fase 3, e última atividade em campo, foi realizada para a coleta de dados quantitativos através de um questionário-*survey* elaborado para esse fim. O objetivo foi de ampliar o entendimento do problema para uma amostra maior de cirurgiões dentistas. Os questionários foram enviados entre os dias 23/04/2019 e 27/06/2019, para 300 dentistas do Vale do Paraíba através de um *link do Google Forms*. Como esta região é composta por 39 cidades que variam 2.472 a 693.000 habitantes os questionários foram enviados para as cidades mais economicamente representativas da região: São José dos Campos, Taubaté, Jacareí, Pindamonhangaba, Guaratinguetá, Lorena, Cruzeiro, Caçapava, São Sebastião, Ubatuba, Caraguatatuba,

e Campos do Jordão.

O tempo para o preenchimento do questionário foi estimado em 30 minutos e para ter acesso ao preenchimento do questionário o respondente, teve que obrigatoriamente, tomar conhecimento dos objetivos e contribuições da pesquisa. Para tanto, a primeira tela do formulário exibia o TCLE, e a segunda tela só era exibida se o aceite do TCLE fosse dado através da inserção do e-mail do entrevistado, em um campo “obrigatório” para desbloquear seu acesso as outras questões da pesquisa, (o questionário pode acessado através do link: <https://docs.google.com/forms/d/1g8uddZj3Ji0ozR77NTpZw7FOT0vxdKevtZyqzAGA1Ac/edit>).

As 46 questões foram classificadas em 04 categorias (explicadas na Seção 3.8). A primeira categoria de questões, foi aplicada para coletar dados sócio econômicos, a segunda para investigar percepções sobre o tema, a terceira para investigar conhecimentos sobre os fundamentos de marketing, e a quarta categoria, teve o objetivo de investigar os comportamentos e os objetivos de uso de marketing pelos entrevistados. Foram obtidas 72 repostas. Estes dados foram inseridos em gráficos e estão descritos na Seção 4.

3.1.1 Elaboração dos roteiros de entrevistas e questionário-survey

Na elaboração das perguntas aplicadas na pesquisa, através dos roteiros de entrevista em profundidade, grupo de foco, e questionário-survey, realizou-se uma revisão de literatura com estudos semelhantes ao da pesquisa (Chaves, 2010; Santos, 2014; Gouveia, 2012). A formulação das questões foi feita sobre a base teórica que está sintetizada no quadro de referencial teórico (Quadro 5).

Para as questões da *survey* foi necessária a classificação das respostas em categorias, como por exemplo, na caracterização sócioeconômica, onde foram utilizadas escalas nominais que segundo, Malhotra (2006) consistem “num conjunto de categorias de resposta qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas, pois os elementos não podem ser classificados em mais de uma categorias”, tais como gênero, idade, estado civil, formação, ocupação, renda entre outras.

Nas questões do questionário-survey que procuraram avaliar atitudes, opiniões e julgamentos, utilizou-se uma escala de Likert de cinco pontos para registrar e medir o grau de concordância ou discordância de determinada afirmação em cinco

graus de medida diferentes a seguir: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente. A escala de Likert apresenta a vantagem de ser rapidamente compreendida pelos entrevistados (Malhotra, 2006).

Como segunda etapa de validação, os roteiros de entrevistas foram submetidos a uma avaliação realizada por três especialistas de áreas relacionadas com a pesquisa (Gil, 2016), que avaliaram a clareza das perguntas, e a necessidade de ajustes e melhorias. Assim, participaram dessa etapa 01 especialista em administração, 01 especialista em comunicação que atua como relações públicas de uma grande empresa e 01 um cirurgião dentista.

Nesse processo, eles receberam as questões impressas em folha sulfite para que pudessem ser analisadas. Junto com as questões, foi-lhes entregue um formulário instruindo como deveriam realizar a avaliação das questões. Nesse formulário foram registradas as considerações e contribuições para a construções das questões.

Para o questionário-*survey*, a segunda etapa de validação foi realizada através de um pré-teste, onde o questionário foi aplicado em 19 cirurgiões dentistas. Dessa forma, além de avaliar a eficiência das perguntas e o funcionamento da ferramenta (Apêndice F).

Quadro 4 – Quadro de referencial teórico para questões

Tipo	Título	Itens em destaque	Autor (a)
Artigo	Dental services marketing: do marketing segments based on usage rate differ in terms of attributes?	Pesquisa para identificar os atributos determinantes para a escolha de um dentista.	1
Artigo	Primeira consulta: estratégias adotadas por cirurgiões dentistas para a conquista de pacientes.	Análise de 656 dentistas sobre a qualidade de suas estratégias para conquistar pacientes.	2
Artigo	Ferramentas de marketing empregadas por cirurgiões dentistas	Obteve 975 questionários respondidos acerca desse tema.	3
Artigo	A importância do marketing odontológico para enfrentar um mercado competitivo.	Investigou as ferramentas de marketing utilizadas por cirurgiões dentistas e sua importância.	4
Artigo	Marketing em odontologia: a percepção do cliente em relação ao serviço odontológico de clínica privada.	Avaliação da percepção dos usuários de clínicas privadas e o serviço recebido.	5
Livro	Planos de marketing	Elaboração de planos de marketing	6
Dissertação	Brand equity na perspectiva dos clientes: uma investigação empírica de suas dimensões e do mix de marketing entre usuários de marca de sapato esportivo	Escalas e a elaboração da <i>survey</i>	7
Livro	Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e resultados	Fundamentos e orientações para marketing de serviços.	8
Dissertação	Marketing e saúde – 11P's: avaliação de um protocolo de ferramentas e técnicas de marketing aplicado a consultórios odontológicos	Um mix de marketing para odontologia.	9
Dissertação	Das beiras para o centro: imagem da região centro junto dos seus habitantes	Escalas e a elaboração da <i>survey</i>	10
Artigo	Perfil profissional do cirurgião dentista em associação ao conhecimento e utilização de marketing	Verificou-se a relação entre o tempo de experiência do cirurgião dentista e a evolução de seu relacionamento com o marketing	11
Livro	Administração de Marketing	Conceitos centrais e orientações de marketing e processo de planejamento de marketing.	12
Artigo	A strategic orthodontic marketing plan, part 1.	Pilares de uma estratégia para captar clientes.	13
Livro	Plano de marketing: um roteiro para a ação	Roteiro para planos de marketing	14
Artigo	A strategic orthodontic marketing plan, Part 2.	Exposição de uma estratégia para captar clientes.	15
Artigo	A strategic orthodontic marketing plan, Part 3: implementing your strategic marketing plan.	Implementação e controle de marketing para captar clientes.	16
Dissertação	Contribuições do planejamento estratégico situacional para a gestão de micro e pequenas empresas	Construção das questões abertas	17
Livro	Qual é o seu negócio em odontologia?	Administração de marketing na odontologia.	18

1. Wang, Janda, Rao (1996); 2. Garcia et.al. (2004); 3. Serra et. al. (2005); 4. Arcier et. al. (2007); 5. Garbin et. al. (2008); 6. McDonald (2008); 7. Chaves (2010); 8. Lovelock et al. (2011); 9. Borges (2011); 10. Gouveia (2012); 11. Zuchini et. al. (2012); 12. Kotler e Keller (2012); 13. Heager e Colberg (2012a); 14. Ambrósio (2012); 15. Heager e Colberg (2013b); 16. Heager e Colberg (2013c); 17. Santos (2014); 18. Lenzi e Gonçalves (2015).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da pesquisa exploratória.

3.2 Definição do perfil dos entrevistados

3.2.1 Critérios de inclusão

Os participantes do grupo de foco, entrevistas em profundidade e *survey* foram cirurgiões dentistas, homens e mulheres, das mais variadas especialidades da odontologia. A faixa etária foi a partir de 21 anos de idade, sem exclusão de respondentes acima de 65 anos, para que seja possível uma coleta de dados de diferentes ciclos da atividade profissional. Os sujeitos poderiam ser sócios, proprietários, parceiros, ou empregados de clínicas terceirizadas.

3.2.2 Critério de não inclusão

Não participaram da pesquisa cirurgiões dentistas que não estivessem exercendo atividades em clínica própria ou de terceiros, devido ao fato de que o foco da pesquisa foi direcionado a sujeitos que atuam em clínicas e consultórios.

3.2.3 Critério de exclusão

Foram retirados do estudo os formulários que foram respondidos por pessoas que não possuam a formação em odontologia. Mesmo que estivessem atuando nesse negócio como recepcionista, investidor, gerente de marketing, consultor, dono de franquia, e outras funções.

3.2.4 Riscos

Esta pesquisa possui risco de grau mínimo de origem psicológica, intelectual e/ou emocional. Existe a probabilidade de constrangimento ao responder as questões e algum desconforto. Foram tomadas precauções para que não ocorressem quebra de sigilo e do anonimato assumidos no TCLE, (Anexo I) devidamente elaborado e apresentado aos respondentes e pelas normas estabelecidas pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

3.2.5 Benefícios

Respondendo às questões, os participantes prestaram informações sobre suas percepções e ações práticas de marketing aplicadas em seus respectivos consultórios, trazendo benefícios diretos para o esclarecimento de dúvidas e proporcionando melhores conhecimentos sobre o tema para a comunidade acadêmica. Além disso, os dados coletados servirão para melhorar a gestão e a elaboração do planejamento de marketing para as clínicas odontológicas.

3.3 Definição do número de participantes

3.3.1. Entrevistas

Cooper e Schindler (2011) explicam que os tamanhos de amostras para pesquisa qualitativa geralmente são pequenos. Sampieri et al. (2013) esclarecem que não existem parâmetros definidos para o tamanho da amostra em pesquisa qualitativa, e que se permite a reformulação da amostra, ou seja, “em estudos qualitativos a amostra inicial pode ser diferente da amostra final”. Permite-se ainda o acréscimo de casos que não foram vistos ou exclusão de outros já considerados. No entanto, esses autores recomendam que para entrevistas em profundidade, a amostra seja em torno de 06 a 10 respondentes.

Etapa 1: entrevista em profundidade

Tendo como base a orientação de Sampieri et al. (2013), a amostra da pesquisa qualitativa foi de 06 sujeitos para as entrevistas em profundidade. Como esta amostra foi suficiente para a análise do que se buscava, não houve a necessidade do acréscimo de novos integrantes.

Etapa 2: grupo de foco

Malhotra (2006) recomenda que os grupos de foco sejam realizados com a participação de 08 a 12 participantes, e Sampieri et al. (2013) de 07 a 10 participantes. Diante do exposto, decidiu-se por uma amostra de 10 cirurgiões dentistas para a realização de um grupo de foco. A seguir será apresentada a Etapa 3: questionário-*survey*.

3.3.2 Cálculo da amostra da pesquisa quantitativa: etapa 3 da pesquisa

O número de entrevistados da fase quantitativa que responderam ao questionário-*survey* foi de 66 participantes (número arredondado para o próximo número inteiro). O tamanho da amostra foi definido a partir dos seguintes dados (Miot, 2011):

- Espaço Amostral (N): 3822. Esse é o número de dentistas no Vale do Paraíba, conforme dados do CROSP - Conselho Regional de Odontologia do Estado de São Paulo, publicados até 24 de fevereiro de 2019 (CROSP, 2019).
- O intervalo de confiança (c) é o indicador da estabilidade da pesquisa, que será de 90%, por ser um nível factível de ser realizado, considerando as questões de recursos do pesquisador tais como: finanças, tempo e mão de obra.
- A margem de erro (e): 10%
- Abscissa da distribuição normal padrão (Z): 1,65. (Score definido conforme tabela de distribuição normal padrão).
- Estimativa de proporção (p): 0,5. (Inicialmente foi adotado em 50% e foi recalculado a cada 22 novas respostas inseridas, 1/3 da amostra).
- Após o alcance da amostra de 66 respondentes, o nível de confiança e o erro foram recalculados, por se tratar de uma população finita, inferior a 10.000 indivíduos. Sendo assim, aplica-se esse procedimento, como um fator de correção, para minimizar a dimensão da amostra ($- q = 1 - p$) (Miot, 2011).

Fórmula:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot \left(\frac{Z_{\alpha}}{2}\right)^2}{(N - 1) \cdot (E)^2 + p \cdot q \cdot \left(\frac{Z_{\alpha}}{2}\right)^2}$$

Onde:

n = tamanho da amostra

$Z_{\alpha/2}$ = valor crítico para o grau de confiança desejado

E = erro padrão

N = tamanho da população

p = proporção dos resultados favoráveis da variável na população

q = proporção de resultados desfavoráveis na população ($q=1-p$)

3.4 Classificação das perguntas: roteiros de entrevistas e questionário-survey

Para colaborar com o alcance dos objetivos específicos do projeto, os roteiros de entrevista em profundidade, grupo de foco e questionário-survey tiveram suas perguntas organizadas em 04 categorias distintas: I - Perfil do entrevistado, II - Percepções sobre o tema, III – Conhecimento sobre o tema; IV – Comportamento, objetivos e motivações.

I – Perfil do entrevistado

Esta categoria é representada pela primeira etapa do inquérito contendo 10 (dez) questões com o objetivo de identificar aspectos sociais e de formação do participante da pesquisa. Foram coletados dados sobre: gênero, Idade, estado civil, formação, instituição da graduação, instituição da Pós-Graduação, tempo de atuação profissional, modelo de atuação profissional, e se o entrevistado teve a disciplina de marketing na sua graduação em odontologia (Apêndice A).

II - Percepções sobre o tema

Esta categoria de perguntas investigou as opiniões, associações e entendimentos sobre marketing do ponto de vista dos cirurgiões dentistas. Eles foram questionados sobre as formas como lidam com questões ligadas ao marketing tais como: o planejamento da comunicação, os recursos utilizados na experiência do cliente, as épocas que as atividades se intensificam entre outras (Apêndice D).

III – Conhecimento sobre o tema

As questões dessa etapa realizaram uma investigação sobre o conhecimento dos cirurgiões dentistas, com relação a aplicação dos fundamentos de marketing na administração do seu negócio. Nesse sentido, foram questionados aspectos da oferta, preços, distribuição, posicionamento, concorrência entre outros (Apêndice B).

IV – Comportamento, objetivos e motivações

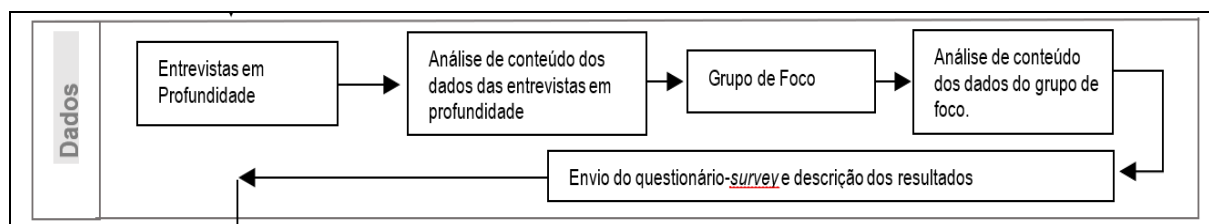
Esta categoria de perguntas identificou hábitos, comportamentos, objetivos, e as motivações pelas quais, os entrevistados fazem uso de ações de marketing na sua profissão. Os entrevistados foram questionados sobre o que pretendem alcançar, quem envolvem e como comunicam seus planos, o que registram sobre os clientes, as ferramentas que utilizam e como acompanham os resultados de seu marketing (Apêndice D).

Os resultados da coleta de dados foram descritos e inseridos em gráficos para análise, discussão e conclusão conforme demonstram os capítulos 4, 5 e 6.

4 RESULTADOS

A seguir serão descritos os resultados da pesquisa. A figura 5, mostra as tarefas que foram realizadas nesta etapa.

Figura 6 – Tarefas da etapa de coleta de dados.



Fonte: Elaborado: pelo autor.

4.1 Entrevistas em profundidade - fase 1: resultados

Na primeira fase do trabalho em campo, foram realizadas 06 entrevistas com cirurgiões dentistas em seu ambiente de trabalho, com o objetivo de identificar como eles lidam com o marketing no dia a dia do seu negócio. Foram aplicadas 09 perguntas abertas com o objetivo de fazer com que os participantes falassem livremente sobre o que vivenciavam sobre as seguintes perguntas que foram aplicadas na seguinte ordem:

1) Quando você vai fazer sua comunicação de marketing: quais são os componentes ou elementos do negócio que você comunica? 2) O que você quer alcançar através da comunicação de marketing? 3) Quais são as fontes de informação de marketing que você utiliza? 4) Quais são as áreas de sua empresa que você envolve nas suas atividades de marketing? 5) Quais são os critérios que você utiliza para identificar quem será sua clientela, público alvo ou segmentos de atuação? 6) Quais são os elementos e os recursos que você utiliza para administrar a experiência do cliente com o serviço de sua clínica? 7) Quais são os meios utilizados para que o seu planejamento de marketing seja compreendido por sua equipe? 8) Quais são as épocas, momentos ou períodos, em que você recorre ao uso de ações de marketing? 9) Como você monitora a evolução das negociações com novos pacientes?

As entrevistas foram gravadas, transcritas e transformadas em texto (Apêndices: E a J). A técnica utilizada para descrever e interpretar as informações das

entrevistas foi a análise de conteúdo por se tratar de uma metodologia bastante aplicada em pesquisas qualitativas e ser adequada aos objetivos da investigação (Moraes, 1999).

Após a transcrição das gravações, o texto foi relido para a extração das unidades de significado, que na realidade são trechos das respostas com significados associados ao uso do marketing pelos entrevistados. Estas unidades de significado foram classificadas em três categorias para identificar:

- a) Percepções;
- b) Conhecimentos e;
- c) Comportamentos, objetivos e motivações para utilizar aplicações de marketing.

O Quadro 5 – mostra como este material foi organizado.

Na fase seguinte, as unidades de significado foram quantificadas de acordo com o número de vezes que apareceram no texto da transcrição das entrevistas. Em seguida, foram agrupadas para serem associadas a um contexto de aplicação de marketing. Nesse caso, para definir este contexto, associou-se à unidade de significado a um fundamento de marketing do referencial teórico. O quadro 6 mostra como esta etapa foi realizada. Na primeira e segunda colunas, do quadro, estão as unidades de significado, na terceira coluna o número de citações das unidades de significado feitas pelos entrevistados, e na quarta coluna o fundamento de marketing do referencial teórico utilizado para analisar o contexto a que se referem as unidades de significado (Moraes, 1999).

Quadro 5 – Quadro com as unidades de significado coletadas nas entrevistas

(continua)

UNIDADES DE SIGNIFICADO CLASSIFICADAS EM TRÊS CATEGORIAS		
Percepções	Conhecimento	Comportamento, objetivos, e motivações para utilizar aplicações de marketing
- Temos que adequar o valor do tratamento às condições de pagamento do paciente. - Nosso público é da classe média para baixo. - O WhatsApp tem sido uma ferramenta fundamental para não perdermos pacientes. - Nosso veículo de comunicação principal são as redes sociais. - Tenho muito mais pacientes através de indicações. - Gosto de evidenciar as especialidades do consultório usando as redes sociais. - Estamos meio parados com nosso marketing. - Quanto ao público, consideramos o poder aquisitivo da região. - Temos que perguntar qual é o problema do paciente e ver como ajudá-lo. - Não temos uma época específica para nossas ações de marketing. - Aprendi agora, eu vou fazer um mapa de conteúdo para o ano. - Descobri que eu tenho três perfis, e assim, três perfis de clientes. - Não quero que as pessoas pensem que nossa clínica pratica preços altos. - Porque hoje eu sei que a gente precisa do marketing. - Eu estou entendendo que sim que eu preciso de muito planejamento. - Uma coisa é você fazer o planejamento e outra coisa é você executar. - Estou vendo que há planejamento, eu preciso de ferramentas que não conheço. - Na faculdade a gente não aprende, e eu senti falta disso de uns tempos pra cá. - Falar a mesma língua dos clientes para entender as necessidades deles. - Tento chegar a um valor próximo do que eu sei que ele vai conseguir pagar. - Não adianta vender o que eles não conseguem pagar. - Gosto de trabalhar com a classe C. - Vender o que o cliente está procurando por um preço que possa pagar. - E os nossos pacientes sempre vem aqui porque um ouviu falar do outro. - Tem muitas situações que você pode negociar. - Então os pacientes que realmente querem ser atendidos e eles sabem como estão sendo atendidos, eles valorizam! Eles entendem (preço) nosso trabalho. - Eu vou te falar uma coisa: antes eu nem acreditava nele (o marketing)! - Então assim, ele (o pai) se fez por indicações. - Eu me fiz muito por indicações, um pouco. Mas eu preciso mais do marketing do que ele né, mas eu preciso bem mais do que ele. - Mas ele está começando a sentir que as coisas mudaram. - Eu preciso estar avisando o paciente depois de um período "X" que ele tem que retornar. - Eu preciso melhorar os recursos para administrar a experiência do paciente com meu serviço.	- Não faço pesquisas, vou pela minha intuição e experiência. Foi assim que aprendi a lidar com marketing na odontologia. - Ao planejar busco também pela experiência dos colegas da odontologia. - Temos dificuldades para monitorar e medir os retornos de nossas ações de marketing. - Nossas fontes de informação de marketing, vem de uma amiga que trabalha com empreendedorismo odontológico, palestras, congressos, etc. - A parte complicada é identificar o público alvo. - Acabo me restringindo a atender dentistas que não tem a minha especialidade. - Não fazemos nenhum planejamento formalizado. - Realmente marketing não é nosso domínio. - A internet é o carro chefe das informações de marketing. - Existem alguns profissionais que eu acompanho e observo como eles interagem com os pacientes, nas vendas. São colegas de profissão. Eu acompanho pela internet e Instagram. É onde eu vejo sobre vendas, técnicas, atendimento e dicas que eles dão para os pacientes. Isso ajuda bastante. - Não tenho nenhum recurso para administrar a experiência do cliente. - Mas alguns clientes já nos avaliaram no Facebook. - Quero saber quais as necessidades deles. - Pela internet eu estou entendendo melhor as informações de marketing. - Busco informações com meu marido que tem um MBA em marketing. - Procurei por agências que fazem esse trabalho de comunicação. - Na hora de planejar eu sei que, eu conheço alguns dentistas colegas meus... - Nossas informações de marketing, vêm de livros, artigos, e de uma empresa de comunicação de marketing contratada. - Nossas informações de marketing vêm das redes sociais, eventos, iniciativas próprias e das pessoas que trabalham com a gente. - Temos um coaching que nos ajuda.	- Utilizo uma mini pesquisa com o cliente para saber como estão nossos serviços. - O principal é trazer o cliente para dentro da clínica. - A meta principal é a captação de pacientes. - Gostamos também de comunicar conteúdos educativos. - Planejamos o marketing em conjunto, e o irmão da minha sócia faz os posts. - Usamos banners e a internet. Através de terceiros e por nós mesmos. - Temos um planejamento por escrito. - Nosso alvo é fidelizar os clientes atuais e ampliar a clientela. - Envolvemos a gerência, os sócios no planejamento e os funcionários em parte das execuções. - Nos comunicamos através de reuniões. - Monitoramos nossos resultados de marketing através do registro informatizado. - Atendimento humanizado. - Comunico nossas especialidades, nossas tecnologias, equipe e nossas instalações adaptadas ao nosso tipo de paciente. - Qualidade. - Queremos alcançar pacientes com necessidades especiais e os que não conseguem vir ao consultório. - Comunicamos nosso serviço de home care. - Eu to meio parada nas redes. - Queremos alcançar além dos clientes atuais, as pessoas do nosso bairro. - Controlamos os retornos de marketing ligando para os clientes. Depois paramos. - Geralmente a gente coloca o que a gente faz, os produtos que a gente oferece no consultório. - Eu comecei um curso de marketing, porque eu senti essa necessidade. - Eu procuro ver qual são as necessidades dos pacientes. - Música! Eu tenho uma caixinha de som aqui. - Tudo a gente paramenta, ta vendo? - E da segurança, biossegurança. - E aí eu coloco o fone e o paciente relaxa e pronto. - Outra coisa que eu faço pra trabalhar o medo é a utilização de música. - Posso facilitar, posso dividir, hoje você pode parcelar no cartão. - Então a gente sempre manda: venha fazer uma avaliação, mês do clareamento!

Quadro 5 – Quadro com as unidades de significado coletadas nas entrevistas

(conclusão)

UNIDADES DE SIGNIFICADO CLASSIFICADAS EM TRÊS CATEGORIAS		
Percepções	Conhecimento	Comportamento, objetivos, e motivações para utilizar aplicações de marketing
		- A questão dos vídeos, por exemplo. Eu fiz dois ou três. - Põe uma coisinha, põe outra coisinha. Nada estruturado, do jeito que eu quero porque, na hora que eu fizer esse cronograma, a coisa vai começar a rodar direitinho, só que pra isso eu tenho que terminar meu curso. - O meu objetivo é fechar o contato para fazer o serviço. - Já fizemos ações de abordagem pessoal na porta da clínica, para chamar o cliente para dentro. Mas era pouco eficiente. - Não planejamos as ações de marketing. - Usamos o computador para compartilhar nossas ideias para ações de marketing. - No começo do ano temos que fazer mais ações para manter a agenda cheia. - É uma época difícil. Porque os clientes ficam com muitas contas para pagar entre janeiro e março. - Aqui a gente usa muito o WhatsApp. - Todos os pacientes que entram no consultório ele fechando ou não a gente pede o número de celular, para ter o WhatsApp. - A gente sempre faz propaganda de Orto, a gente sempre tem uma promoção, que a gente não pode falar promoção. - A gente sempre pergunta como o paciente chegou até a clínica. - Eu fiz essa reforma em dois ou três meses. - Eu uniformizei também. - Hoje a gente tem reuniões e antes não tinha nem comunicação. Nem falávamos a mesma linguagem.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Quadro 6 – Quadro de associação entre a unidade de significado e sua unidade de contexto

(continua)

Unidades de significado: Percepções sobre o tema, conhecimento, hábitos objetivos e motivações	Unidades de significado: Percepções sobre o tema, conhecimento, hábitos objetivos e motivações	Citações	Unidade de Contexto
- Temos que adequar o valor do tratamento às condições de pagamento do paciente. - Não quero que as pessoas pensem que nossa clínica pratica preços altos. - Tento chegar a um valor próximo do que eu sei que ele vai conseguir pagar. - Não adianta vender o que eles não conseguem pagar. - Posso facilitar, posso dividir, hoje você pode parcelar no cartão.	- Vender o que o cliente está procurando por um preço que possa pagar. - Tem muitas situações que você pode negociar. - Então os pacientes que realmente querem ser atendidos e eles sabem como estão sendo atendidos, eles valorizam! Eles entendem (preço) nosso trabalho.	8	Fundamentos de preço Las Casas (2012)
- Eu preciso melhorar os recursos para administrar a experiência do paciente com meu serviço. - Música! Eu tenho uma caixinha de som aqui. - Tudo agente paramenta, ta vendo? - E aí eu coloco o fone e o paciente relaxa e pronto. - Segurança, biossegurança.	- Atendimento humanizado. - Comunico nossas especialidades, tecnologias, equipe e nossas instalações adaptadas ao nosso tipo de paciente. - Eu fiz essa reforma em dois ou três meses. - Eu uniformizei também.	9	Fundamentos Evidências Físicas Hoffman et. al. (2013)
- Mas alguns clientes já nos avaliaram no Facebook.	- Utilizo uma mini pesquisa com o cliente para saber como estão nossos serviços.	2	Qualidade dos desempenhos do serviço. Zeithaml et. al. (2014)
- Nosso público é da classe média para baixo. - Quanto ao público, consideramos o poder aquisitivo da região. - Temos que perguntar qual é o problema do paciente e ver como ajudá-lo. - Descobri que eu tenho três perfis, e assim, três perfis de clientes. - Quero saber quais as necessidades deles. - Queremos alcançar além dos clientes atuais, as pessoas do nosso bairro.	- Eu procuro ver qual são as necessidades dos pacientes. - Falar a mesma língua dos clientes para entender as necessidades deles. - Gosto de trabalhar com a classe C - A parte complicada é identificar o público alvo. - Acabo me restringindo a atender dentistas que não tem a minha especialidade.	11	Segmentação Markchak (1995)
- Existem alguns profissionais que eu acompanho, pela internet, observo como eles interagem com os pacientes. - Eu acompanho pela internet e Instagram. E vejo sobre vendas, técnicas, atendimento e dicas que eles dão para os pacientes. Isso ajuda bastante. - Nossas informações de marketing vêm de livros, artigos, e de uma empresa de comunicação de marketing contratada. - Busco informações com meu marido que tem um MBA em marketing. - Ao planejar busco também pela experiência dos colegas da odontologia. - Nossas fontes de informação de marketing, vem de uma amiga que trabalha com empreendedorismo odontológico, palestras, congressos, etc.	- Pela internet eu estou entendendo melhor as informações de marketing. - Nossas informações de marketing vêm das redes sociais, eventos, iniciativas próprias e das pessoas que trabalham com a gente. - Temos um coaching que nos ajuda. - A internet é o carro chefe das informações de marketing. - Ao planejar busco também pela experiência dos colegas da odontologia. - Na hora de planejar eu sei que, eu conheço alguns dentistas colegas meus... - Planejamos o marketing em conjunto, e o irmão da minha sócia faz os posts. - São colegas de profissão.	17	Contexto sobre informações de Informações de marketing Hooley et. al. (2011)
- Estamos meio parados com nosso marketing. - Não temos uma época específica para nossas ações de marketing. - A prendi agora, eu vou fazer um mapa de conteúdo para o ano.	- Uma coisa é você fazer o planejamento e outra coisa é você executar. - Eu preciso estar avisando o paciente depois de um período "X" que ele tem que retornar. - Temos dificuldades para monitorar e medir os retornos de nossas ações de marketing.	22	Processo de Planejamento Stevens et. al. (2004)

Quadro 6 – Quadro de associação entre a unidade de significado e sua unidade de contexto

(conclusão)

Unidades de significado: Percepções sobre o tema, conhecimento, hábitos objetivos e motivações	Unidades de significado: Percepções sobre o tema, conhecimento, hábitos objetivos e motivações	Nº Citações	Unidade de Contexto
- Não faço pesquisas, vou pela minha intuição e experiência. Foi assim que aprendi a lidar com marketing na odontologia. - Não fazemos nenhum planejamento formalizado. - Procurei por agências que fazem este trabalho de comunicação. - Temos dificuldades para monitorar e medir os retornos de nossas ações de marketing. - Controlamos os retornos de marketing ligando para os clientes. Depois paramos. - A questão dos vídeos, por exemplo. Eu fiz dois ou três vídeos. - Põe uma coisinha, põe outra coisinha. Nada estruturado, do jeito que eu quero porque, na hora que eu fizer esse cronograma, a coisa vai começar a rodar direitinho, só que pra isso eu tenho que terminar meu curso. - Eu to meia parada nas redes.	-Não tenho nenhum recurso para administrar a experiência do cliente. - Temos um planejamento por escrito. - Envolvemos a gerência, os sócios no planejamento e os funcionários em parte das execuções - Nos comunicamos através de reuniões. - Não planejamos as ações de marketing. - Usamos o computador para compartilhar nossas ideias para ações de marketing. - No começo do ano temos que fazer mais ações para manter a agenda cheia. - Já fizemos ações de abordagem pessoal na porta da clínica, para chamar o cliente para dentro. Mas era pouco eficiente.		
- E os nossos pacientes sempre vem aqui porque um ouviu falar do outro. - Eu me fiz muito por indicações, um pouco.	- Então assim, ele (o pai) se fez por indicações. - Conseguem vir ao consultório.	4	Contexto de indicações Markchak (1995)
- O WhatsApp tem sido uma ferramenta fundamental para não perdermos pacientes. - Nosso veículo de comunicação principal são as redes sociais. - Gostamos também de comunicar conteúdos educativos. - Usamos banners e a internet. Através de terceiros e por nós mesmos. - Nosso alvo é fidelizar os clientes atuais e ampliar a clientela. - Comunicamos nosso serviço de home care. - Então a gente sempre manda: venha fazer uma avaliação, mês do clareamento! - Aqui a gente usa muito o WhatsApp. - O meu objetivo é fechar o contato para fazer o serviço. - É uma época difícil. Porque os clientes ficam com muitas contas para pagar entre janeiro e março.	-Tenho muito mais pacientes através de indicações. - Gosto de evidenciar as especialidades do consultório usando as redes sociais. - O principal é trazer o cliente para dentro da clínica. - A meta principal é a captação de pacientes. - Geralmente a gente coloca o que a gente faz, os produtos que a gente oferece no consultório. - Todos os pacientes que entram no consultório ele fechando ou não a gente pede o número de celular, para ter o WhatsApp. - A gente sempre faz propaganda de Orto, a gente sempre tem uma promoção, que a gente não pode falar promoção. -A gente sempre pergunta como o paciente chegou até a clínica.	18	Fundamentos de Comunicação, promoção e vendas Boone, Kuetz (2011)
- Eu comecei um curso de marketing, porque eu senti essa necessidade. - Porque hoje eu sei que a gente precisa do marketing. - Eu estou entendendo que sim que eu preciso de muito planejamento. - Estou vendo que há planejamento, eu preciso de ferramentas que não conheço. - Na faculdade a gente não aprende, e eu senti falta disso de uns tempos pra cá.	- Realmente marketing não é nosso domínio - Hoje a gente tem reuniões e antes não tinha nem comunicação. Nem falávamos a mesma linguagem. - Mas eu preciso mais do marketing do que ele né, mas eu preciso bem mais do que ele. - Mas ele está começando a sentir que as coisas mudaram.	8	Necessidade de compreensão dos conceitos de marketing. Mcdonald (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

O Quadro 7, mostra que após a análise de conteúdo de 97 unidades de significado junto ao seu contexto de aplicação de marketing, utilizados pelos cirurgiões dentistas entrevistados, foi possível identificar que em 22 unidades, 22,68%, estão ligadas ao contexto de planejamento do marketing. Outras 18 unidades, 18,55%, ao contexto de comunicação, promoção e vendas. O contexto de busca de informações de marketing, foi citado por 17 vezes, 17,53%. O contexto de aplicação de marketing para segmentação, foi apontado em 11 unidades de significado, 11,34% e 10 unidades, 10,30%, apontaram o contexto da necessidade de aprendizado sobre marketing. O contexto de administração das evidências físicas do negócio, apareceu em 9 unidades de significado, 9,27%, e o contexto de preço foi apontado em 8 unidades, 8,24%. O contexto de busca de informações de marketing foi representado por 8 unidades de análise, 8,24% e as indicações por 4 unidades, 4,12%. O contexto de aplicação de marketing na qualidade, foi apontado em 2 unidades de significado, 2,06%.

Quadro 7 – Contexto de aplicação de marketing na odontologia evidenciados na análise de conteúdo das entrevistas

Unidades de significado	Nº Citações	Percentual
Total	97	100,00%
Contexto de planejamento de marketing	22	22,68%
Contexto de aplicação na comunicação, promoção e vendas	18	18,55%
Contexto de necessidades de aprender mais sobre marketing	17	17,52%
Contexto de segmentação	11	11,34%
Contexto de necessidade de aprender mais sobre marketing	10	10,30%
Contexto de aplicação de marketing nas evidências físicas	9	9,27%
Contexto de aplicação referente a preço	8	8,24%
Contexto de busca de informações de marketing	8	8,24%
Contexto relativo a indicações	4	4,12%
Contexto de aplicação de marketing na qualidade	2	2,06%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

4.2 Grupo de foco - fase 2: contribuições

Na segunda fase da pesquisa realizou-se um grupo de foco com 10 cirurgiões dentistas onde foram aplicadas as seguintes perguntas: 1) De que forma você explicaria o que é marketing? 2) Quais são as suas dificuldades atuais com o planejamento de marketing? 3) De que forma é feito seu plano de marketing? 4) Quais foram os critérios utilizados para escolher o local para instalar a clínica? 5) Como identificam quem são os seus concorrentes? 6) Quais são os critérios que vocês utilizam para estabelecer os seus preços? 7) Quais os critérios que vocês utilizam para determinar, quais serviços vão oferecer? 8) Quais são os principais objetivos que você busca alcançar através das atividades de marketing? 9) Quais são os critérios que vocês utilizam para estabelecer um orçamento, para o investir em marketing? 10) Que tipo de metas e objetivos você estabelece para o seu negócio? 11) Como vocês controlam os retornos dos seus investimentos em marketing? 12) Quais são as ferramentas de marketing que vocês utilizam? 13) O que você tem feito para que quando seu cliente ouça a palavra dentista, ele lembre primeiro de você?

Em seguida, da mesma forma que nas entrevistas em profundidade (Item 4.1), as respostas foram gravadas e transcritas para que fossem transformadas em texto que foi relido para a extração das unidades de significado, associadas ao uso de marketing pelos entrevistados. Estas unidades foram classificadas em três categorias para identificar: percepções, conhecimento, e comportamentos, objetivos e motivações para utilizar aplicações de marketing. O Quadro 8 – mostra como este material foi organizado.

Na fase seguinte, as unidades de significado foram quantificadas de acordo com o número de vezes que apareceram no texto da transcrição das entrevistas. Em seguida, foram agrupadas para serem associadas a um contexto de aplicação de marketing. O Quadro 09 mostra como esta etapa foi realizada. Já na primeira e segunda colunas, do quadro, estão as unidades de significado, na terceira coluna o número de citações das unidades de significado feitas pelos entrevistados. Na quarta coluna, o fundamento de marketing do referencial teórico utilizado para analisar o contexto a que se referem as unidades de significado (Moraes, 1999).

Quadro 8 – Unidades de significado classificadas em três categorias

(continua)

Percepções	Conhecimento	Comportamento, objetivos, e motivações para Utilizar aplicações de marketing
- Marketing são ações para divulgar, algo, alguém, vender promover, captar clientes e ganhar dinheiro. - Enfrentamos dificuldades como: a falta de visibilidade, alcançar o público certo, pouco tempo para planejar, falta de conhecimento, para alguém pra fazer. - Mas mesmo pagando para terceiros vemos que a experiência não é tão boa. - A gente tem que trabalhar o nosso cliente atual, entendeu, pra que ele possa indicar a gente. - Mas é complicado, planejar e acompanhar adequadamente... a gente perde o ritmo e as ações ficam inconsistentes, fica tudo meio jogado e intermitente. - No final das contas o "boca a boca" acaba sendo nosso melhor recurso, porque gera indicações que sempre fecham negócio. - Você pode ter consultórios igual a vocês: um do lado do outro e não ter concorrente. - Porque você não tem onde estacionar. Então eles reclamavam demais. - Temos que saber segurar o cliente na manutenção do tratamento, isso é mais importante que a captação. - A intangibilidade dos serviços, dificultam a sua comunicação. - A falta de conhecimento, e o que já foi citado, nos induz a estratégias erradas. - Uma geração de expectativa. Eu vendo uma expectativa e o cara vai lá para poder comprovar.	- Para escolher o endereço da clínica avaliou-se principalmente a disponibilidade de vagas para estacionamento. - Depois a localização e o público alvo. - Não importa se temos 200 dentistas no mesmo prédio. Não há problemas! - Eu acho que acessibilidade. - Para ser a primeira lembrança do meu paciente quando o assunto for dentista, é bom fazer contatos periódicos com a família, dar brindes, e fazer as ações que já fazemos. - Tanto que eu nem me preocupo com a rivalidade, que eu botei o Ivan lá! Eu falei Ivan vai lá, para eu te? - Você tem as suas indicações, ela tem as delas, a gente não briga. - Concorrentes são aqueles que fazem os mesmos serviços que eu. Estão perto, atendem o mesmo público e cobra um preço parecido. - Nosso mix de comunicação é basicamente, FaceBook, Google, Instagram, site, lista telefônica, revista do bairro, brindes, alguns eventos da cidade. - Ponto de ônibus (...) - E tem alguma outra atividade no prédio a não ser odontologia? - Tem 400 salas! 200 só de advogados! O restante dentista! - Eu acho que a questão de, de tantos consultórios assim, eu acho que hoje está todo mundo tão especializado, que já não.... - É! Eu acho que as coisas estão tão especializadas que cada um faz uma coisa. - Quem atrapalha mesmo são as grandes franquias. - Os convênios também atrapalham. - Para determinar preços analisamos o bairro, custos, perfil do cliente, a dificuldade do serviço. - Os serviços que são oferecidos são definidos com base nas nossas especialidades e afinidades. - E tem o mesmo grau de experiência, capacidade profissional, isso tudo também, não adianta um clínico que atende pediatria. - Seu maior concorrente é você mesmo! - São públicos distintos! As duas são pediatras, odontopediatras, só que com públicos totalmente distintos.	- Eu mesmo faço! - Usamos marketing porque os outros também usam, mas não com objetivos bem claros e pré-estabelecidos. - Não temos orçamento definido para marketing. - Fazemos tudo de forma fragmentada, e não se consegue acompanhar o resultado. - Eu faço só o que eu gosto. - Especialidades. - É, especialidades. - O que eu tenho de conhecimento, e habilidade. - Eu por exemplo, penso em retorno, mas nunca em objetivos, penso em retornos de pacientes, captar mais pacientes, mas nunca pensei como: "com essa ação eu pretendo captar mais 30 pacientes". - Não! Mas aí quando você coloca no Google, você pergunta para pessoa: de onde você veio? E aí vai controlando... - Eu uso o Google AdWords... - Instagram... - Site, Instagram, Facebook. - Patrocino eventos, patrocino o congresso da região. - Guia mais, porque é mais abrangente que o Guia Vale. - Na faculdade eu patrocino o congresso e a Atlética. - Usamos o marketing para tentar ganhar mais dinheiro, aumentar a clientes. - Não controlamos efetivamente os retornos de nossas ações marketing, as vezes pela ficha de atendimento, as vezes perguntamos ao paciente como chegou até a gente. - Estabelecemos o preço de acordo com bairro. - Fazemos o preço de acordo com os custos. - Fazemos o preço de acordo com o Local, perfil atendido - Admito que estou perdida para fazer preço! - Faço preço pelo grau de dificuldade. - Faço preço através da hora clínica. - Faço preço pelo grau de cooperação dos pacientes. - Eu não quantifico meus retornos de marketing. - Na verdade a gente vai ver mais é a questão do dinheiro mesmo. Do tempo que levou para ter esse retorno e até mesmo quanto que subi depois que fez a ação. - É você dar brinde que o cliente lembra de você. - Bom eu tento resolver o problema do meu paciente, para que ele se lembre de mim. - Eu acho que essas campanhas já são para fazer o cliente lembrar da gente. - Eu acho que é mais o envio de cartões. Para ser lembrado. - Ligo a cada 06 meses, dou escova de dente, dou calendário pra ficar na geladeira, para ser lembrado. - Tenho um banco na praça.

Quadro 8 – Unidades de significado do grupo de foco

		(conclusão)
		- Tento gastar o mínimo possível com marketing, em épocas sazonais e datas comerciais. - Em vez de começar lá do básico ali, para você construir uma estratégia de marketing, as vezes a gente vai em um ponto aqui, e ali, e acaba que não se consegue somar tudo, para ter o resultado esperado. - Dinheiro! - Dinheiro! - Mais pacientes. - Não! Eu quero mais dinheiro, porque pacientes a gente arruma. - Mas tem que aumentar o ... - Não! Melhorar a qualidade dos pacientes! - Se você já está com a agenda cheia, a única opção sua é tentar melhorar eles. - Melhorar a qualidade do paciente para ele te pagar mais. Então é dinheiro. Vamos falar o português. - Eu acho que é o relacionamento, que faz a gente ser lembrado. - Eu acho que está tendo tão pouca procura! - Eu anuncio em eventos filantrópicos. - Lá no Aquarius, tem uma revistinha, que é uma lista telefônica, é uma revista do bairro

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do grupo de foco.

Quadro 9 – Associação das unidades de significado do grupo de foco a sua unidade de contexto

(continua)

Unidades de análise Percepções sobre o tema, conhecimento, hábitos objetivos e motivações	Unidades de análise Percepções sobre o tema, conhecimento, hábitos objetivos e motivações	Nº Citações	Unidade de Contexto
- Fazemos o preço de acordo com o Local, perfil atendido - Admito que estou perdida para fazer preço!	- Estabelecemos o preço de acordo com bairro. - Fazemos o preço de acordo com os custos.	4	Fundamentos de preço LovellK, Wirtz (2016)
- A intangibilidade dos serviços, dificultam a sua comunicação. - Uma geração de expectativa. Eu vendo uma expectativa e o cara vai lá para poder comprovar. - Porque você não tem onde estacionar. Então eles reclamavam demais.	- Para escolher o endereço da clínica avaliou-se principalmente a disponibilidade de vagas para estacionamento. - Eu acho que acessibilidade. - Ponto de ônibus (...)	6	Experiência do cliente: processos e evidências físicas. LovellK, Wirtz (2016)
- Eu faço só faço o que eu gosto. - Especialidades.	- É, especialidades. - O que eu tenho de conhecimento, e habilidade.	4	Produto/serviço Hoffman et. al. (2013)
- Enfrentamos dificuldades como: alcançar o público certo. - E o público alvo. - Públicos totalmente distintos.	- Não! Melhorar a qualidade dos pacientes! - Se você já está com a agenda cheia, a única opção sua é tentar melhorar eles. - Melhorar a qualidade do paciente para ele te pagar mais. Então é dinheiro. Vamos falar o português.	6	Segmentação Kotler, Keller (2012)
- Você pode ter consultórios igual a vocês: um do lado do outro e não ter concorrente. - Não importa se temos 200 dentistas no mesmo prédio. Não há problemas! - Concorrentes são aqueles que fazemos mesmo serviço que eu. Está perto, atende o mesmo público e cobra um preço parecido. - Tanto que eu nem me preocupo com a rivalidade, que eu botei o Ivan lá! Eu falei Ivan vai lá, para eu te??? - É! Eu acho que as coisas estão tão especializadas que cada um faz uma coisa. - Você tem as suas indicações, ela tem as delas, a gente não briga. - É mais ou menos isso, e que atende o mesmo público, eu assim ... - Seu maior concorrente é você mesmo!	- E tem alguma outra atividade no prédio a não ser odontologia? - Tem 400 salas! 200 só de advogados! O restante dentista! - Eu acho que a questão de, de tantos consultórios assim, eu acho que hoje está todo mundo tão especializado, que já não.... - Quem atrapalha mesmo são as grandes franquias. - Os convênios também atrapalham. - Seu maior concorrente é você mesmo! - E tem o mesmo grau de experiência, capacidade profissional, isso tudo também, não adianta um clínico que atende pediatria.	15	Concorrência Hooley et. al. (2012)
- Temos que saber segurar o cliente na manutenção do tratamento, isso é mais importante que a captação.	- Eu acho que é o relacionamento, que faz a gente ser lembrado.	2	Relacionamento e fidelização Zeithaml et. al. (2014)
- Enfrentamos dificuldades como: pouco tempo para planejar. - Mas é complicado, planejar e acompanhar adequadamente... a gente perde o ritmo e as ações ficam inconsistentes, fica tudo meio jogado e intermitente. - Não! Mas aí quando você coloca no Google, você pergunta para pessoa: de onde você veio? E aí vai controlando... - Não controlamos efetivamente os retornos de nossas ações marketing, as vezes pela ficha de atendimento, as vezes perguntamos ao paciente como chegou até a gente. - Tento gastar o mínimo possível com marketing, em épocas sazonais e datas comerciais. - Em vez de começar lá do básico ali, para você construir uma estratégia de marketing, as vezes a gente vai em um ponto aqui, e ali, e acaba que a não se consegue somar tudo, para ter o resultado esperado.	- Eu mesmo faço! - Usamos marketing porque os outros também usam, mas não com objetivos bem claros e pré-estabelecidos. - Não temos orçamento definido para marketing. - Fazemos tudo de forma fragmentada, e não se consegue acompanhar o resultado. - Eu não quantifico meus retornos de marketing. - Na verdade a gente vai ver mais é a questão do dinheiro mesmo. Do tempo que levou para ter esse retorno e até mesmo quanto que subi depois que fez a ação.	12	Processo de Planejamento Stevens et. al. (2004)

Quadro 9 – Associação das unidades de significado do grupo de foco a sua unidade de contexto

<i>(conclusão)</i>			
- A gente tem que trabalhar é o nosso cliente atual, entendeu, pra que ele possa indicar a gente.	- No final das contas o boca a boca acaba sendo nosso melhor recurso, porque gera indicações que sempre fecham negócio.	2	Contexto de indicações Marchack (1995)
- Marketing são ações para divulgar, algo, alguém, vender promover, captar clientes e ganhar dinheiro. - Enfrentamos dificuldades como: a falta de visibilidade, alcançar o público certo, pouco tempo para planejar, falta de conhecimento, para alguém pra fazer. - Enfrentamos dificuldades como: a falta de visibilidade. - Nosso mix de comunicação é basicamente, Facebook, Google, Instagram, site, lista telefônica, revista do bairro, brindes, alguns eventos da cidade. - Usamos o marketing para tentar ganhar mais dinheiro, aumentar a clientes. - Dinheiro! - Dinheiro! - Mais pacientes. - Não! Eu quero mais dinheiro, porque pacientes a gente arruma.	- Eu uso o Google AdWords... - Instagram... - Site, Instagram, Facebook. - Patrocino eventos, patrocino o congresso da região. - Guia mais, porque é mais abrangente que o Guia Vale. - Na faculdade eu patrocino o congresso e a Atlética. - Tenho um banco na praça. - Lá no Aquarius, tem uma revistinha, que é uma lista telefônica, é uma revista do bairro. - Eu acho que está tendo tão pouca procura! - Eu anuncio em eventos filantrópicos. - Mas tem que aumentar o ...	20	Comunicação, promoção e vendas Kotler, Keller (2012)
- Para ser a primeira lembrança do meu paciente quando o assunto for dentista, é bom fazer contatos periódicos com a família, dar brindes, e fazer as ações que já fazemos. - Ligo a cada 06 meses, dou escova de dente, dou calendário pra ficar na geladeira, para ser lembrado. - Eu acho que é mais o envio de cartões. Para ser lembrado.	- É você dar brinde que o cliente lembra de você. - Bom eu tento resolver o problema do meu paciente, para que ele se lembre de mim. - Eu acho que essas campanhas já são para fazer o cliente lembrar da gente.	6	Posicionamento Lovelock, Wirtz (2016)
- Depois a localização.	-	1	Ponto Ambrósio (2012)
- Enfrentamos dificuldades como: a falta de conhecimento. - Mas mesmo pagando para terceiros vemos que a experiência não é tão boa. - A falta de conhecimento, e o que já foi citado, nos induz a estratégias erradas.	- Eu por exemplo, penso em retorno, mas nunca em objetivos, penso em retornos de pacientes, captar mais pacientes, mas nunca pensei como: "com essa ação eu pretendo captar mais 30 pacientes".	4	Necessidade de compreensão dos conceitos de marketing. Ambrósio (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do grupo de foco.

O Quadro 10, mostra que após a análise de conteúdo de 82 unidades de significado, colhidas na transcrição dos diálogos do grupo de foco, contadas a quantidade de citações e associadas ao seu contexto de aplicação de marketing, utilizados pelos cirurgiões dentistas entrevistados, foi possível identificar que, 20 unidades de significado, 24,39%, estão ligadas ao contexto de comunicação, promoção e vendas. Outras 15 unidades de significado, 18,29%, ao contexto de concorrência. O contexto de aplicação de marketing para planejamento, foi apontado em 12 unidades de significado, 14,63% e 06 unidades, 7,31%, estão associadas ao contexto de segmentação. O contexto de posicionamento ficou associado a 06 unidades de significado, 7,31 e o contexto administração de experiência do cliente: processos e evidências físicas também ficou associado a 06 unidades de significado, 7,31%. Entre as unidades de significado 4 delas, 4,87% foram associadas ao contexto das necessidades de aprender mais sobre marketing, mais 4 unidades, 4,87% foram associadas ao contexto de produto/serviço, e 4 unidades de significados, 4,87%, associadas ao contexto de preço. O contexto de busca de informações de marketing foi representado por 8 unidades de análise, 8,24% e as indicações por 4 unidades, 4,12%. O contexto de aplicação de relacionamento e fidelização de clientes, foi apontado em 2 unidades de significado, 2,43%, seguidos por outras duas unidades associação ao contexto relativo a indicações, e por fim, uma unidade de análise, 1,21% do total, foi associada ao contexto de ponto e distribuição de serviços.

Quadro 10 – Contexto de aplicação de marketing na odontologia evidenciados na análise de conteúdo do grupo de foco

Unidades de significado	Nº Citações	Percentual
Total	82	100,00%
Contexto de aplicação na comunicação, promoção e vendas	20	24,39%
Contexto de concorrência	15	18,29%
Contexto de planejamento de marketing	12	14,63%
Contexto de segmentação	6	7,31%
Contexto de posicionamento	6	7,31%
Contexto de experiência do cliente: processos e evidências físicas.	6	7,31%
Contexto de necessidades de aprender mais sobre marketing	4	4,87%
Contexto de produto/serviço	4	4,87%
Contexto de aplicação referente a preço	4	4,87%
Relacionamento e fidelização de clientes	2	2,43%
Contexto relativo a indicações	2	2,43%
Contexto de Ponto e distribuição de serviços	1	1,21%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do grupo de foco.

4.3 Questionário-survey

O instrumento de coleta de dados quantitativos, questionário-survey elaborado para a pesquisa foi composto da seguinte forma:

- a) TCLE - Termo de consentimento livre e esclarecido
- b) Termo de apresentação e objetivos do questionário
- c) Fase I - Perfil sócio econômico do entrevistado
- d) Fase II – Percepções sobre o tema
- e) Fase III – Conhecimento sobre o tema
- f) Fase IV – Comportamento, objetivos e motivações

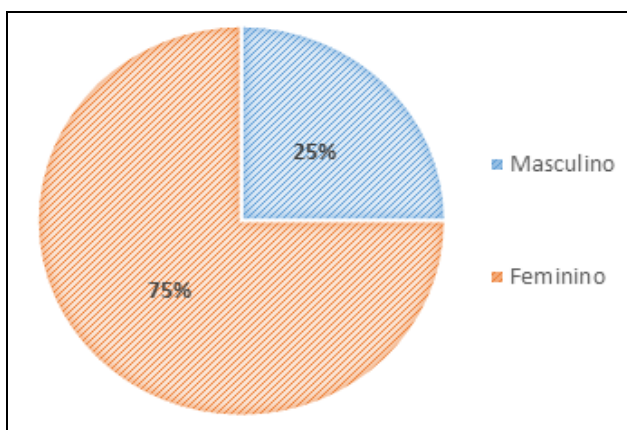
Os questionários foram enviados por e-mail, com o uso da ferramenta *Google Forms*, e o tempo decorrido entre o envio e o recebimento das respostas dos questionários foi de 60 dias. Foram enviados 300 questionários e 72 respondentes aderiram a pesquisa. A seguir se descreve os dados coletados nas quatro fases que totalizaram 46 questões, descritas a seguir.

4.3.1 Perfil do entrevistado

4.3.1.1 Gênero

A pesquisa inicial contou com uma população de 72 pessoas, onde 75% dos respondentes, 54 pessoas, são do gênero feminino e 25%, 18 pessoas, são do gênero masculino (Figura 7).

Figura 7 – Gráfico da distribuição por gênero

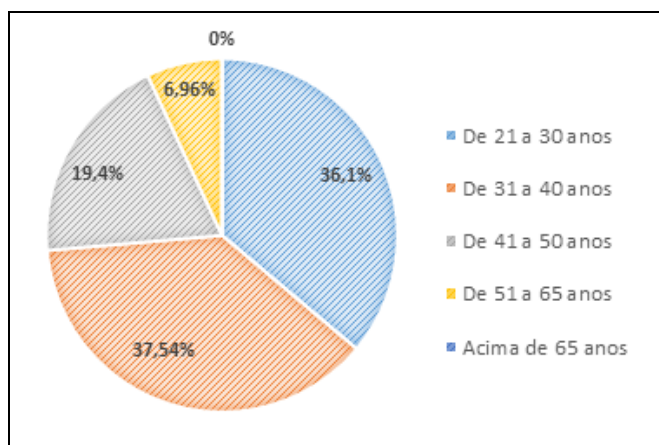


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.1.2 Idade

Dos 72 participantes da pesquisa, 27 respondentes, se concentram na faixa entre 21 e 30 anos de idade, equivalendo a 37,54% dos entrevistados. O segundo grupo, com 26 respondentes, ocupa a faixa entre 31 e 40 anos representando 36,1%. O terceiro grupo tem entre 41 e 50 anos, 19,4%, com 14 pessoas. Dos 51 aos 65 anos a pesquisa apresenta 6,96% de participação, com 05 respondentes. E na faixa acima de 65 anos não houve respondentes, 0% (Figura 8).

Figura 8 – Gráfico da faixa etária dos participantes

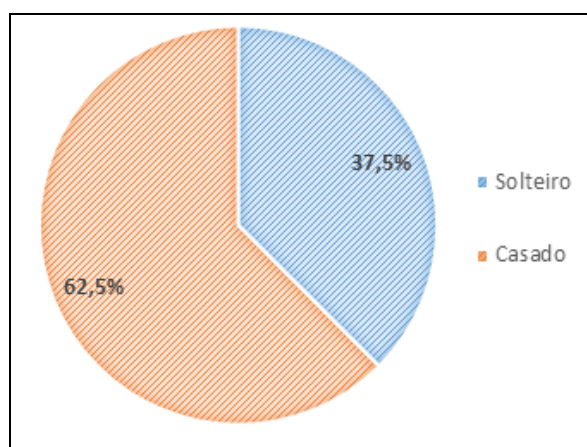


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.1.3 Estado civil

Quanto ao estado civil, 45 participantes se declararam casados, representando 62,5% dos entrevistados, e 27 responderam como sendo solteiros, representando 37,5% dos respondentes (Figura 9).

Figura 9 – Estado civil

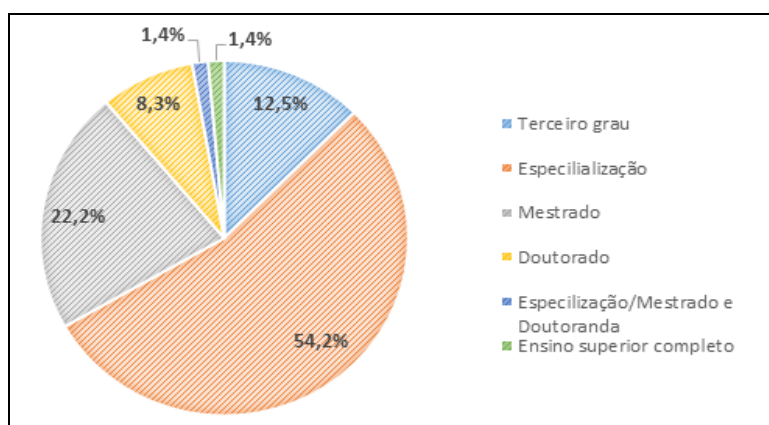


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.1.4 Formação

Quando questionados sobre a formação, 54,2% dos entrevistados, o equivalente a 39 respondentes, responderam possuir especialização. O número dos que declararam ter cursado mestrado corresponde a 22,2%, o que representa 16 pesquisados e a formação acadêmica de 12,5% dos entrevistados, ou seja, 09 respondentes, é o 3º grau (graduação). Dos 72 entrevistados, 8,3%, 6 pessoas, tem doutorado. Um respondente, declarou possuir mestrado, especialização e atualmente é doutorando, correspondendo a 1,44% dos entrevistados, e por fim, 01 respondente se declarou com ensino superior completo, correspondendo a 1,4% dos entrevistados (Figura 10).

Figura 10 – Formação

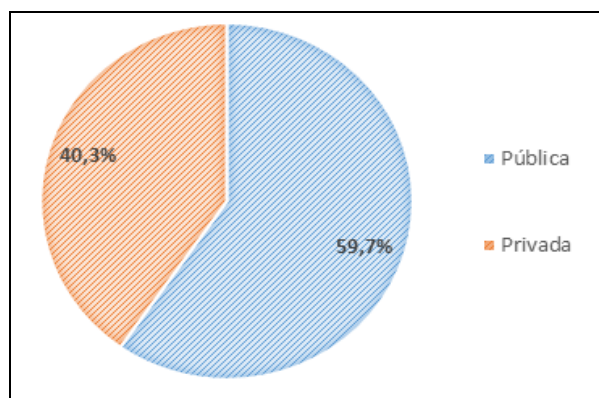


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.1.5 Instituição

Para a pergunta sobre a Instituição onde se graduou, 59,7%, 43 participantes, responderam ter se graduado em Instituição privada e 40,3%, 29 pesquisados, responderam ter realizado a sua graduação em instituição pública (Figura 11).

Figura 11 – Instituição onde cursou Odontologia

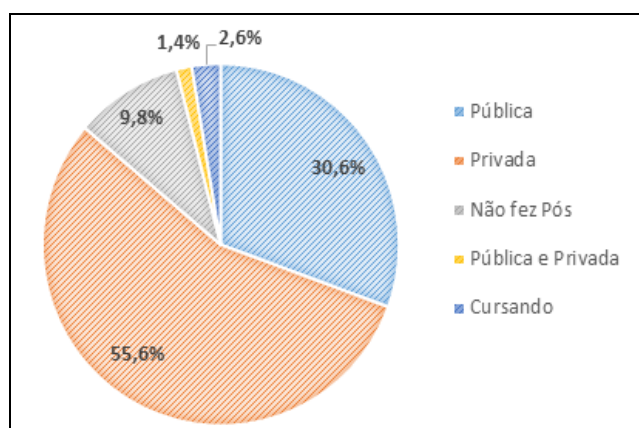


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.1.6 Pós-Graduação

A pergunta a respeito da formação em nível de pós-graduação, apresentou um resultado semelhante a questão anterior onde maioria dos respondentes, 55,6%, ou seja, 40 entrevistados declararam ter se formado em instituição privada, e 30,6%, 22 respondentes, fizeram sua formação em instituição pública, 9,8% não fizeram pós-graduação, 07 respondentes. Dois participantes, 2,6% dos entrevistados, estão cursando pós-Graduação em instituição pública. Um participante, 1,44% declarou ter formação mista, uma especialização em instituição privada e outra em pública (Figura 12).

Figura 12 – Pós-Graduação

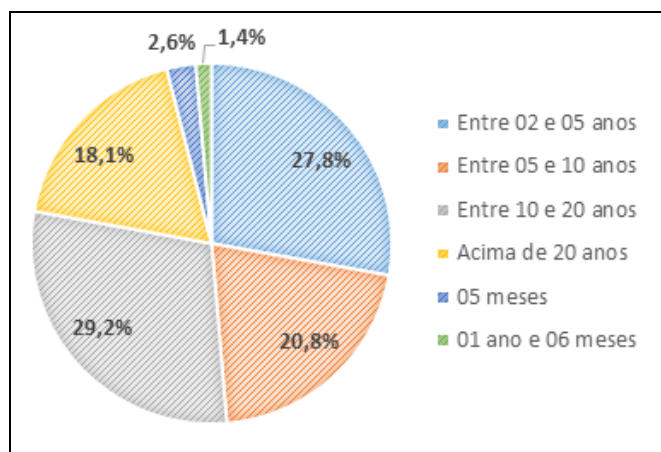


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.1.7 Tempo de atuação profissional

O tempo de atuação profissional dos respondentes apresentou maior agrupamento na faixa de 10 a 20 anos de profissão. Nesta faixa estão 21 entrevistados que equivalem a 29,2% dos respondentes. Na faixa de 02 a 05 anos, se encontram 27,8%, com 20 respondentes. Com 05 a 10 anos de profissão, o resultado foi de 20,8% com 15 respondentes. A pesquisa recebeu respostas de 13 profissionais com atuação profissional acima de 20 anos, correspondendo a 18,1% dos entrevistados. Com 2,6% de participação, 02 respondentes declaram ter 1,5 anos de atuação profissional e 01 entrevistado, 1,4% dos participantes declarou ter 05 meses de experiência (Figura 13).

Figura 13 – Gráfico analítico do tempo de atuação profissional



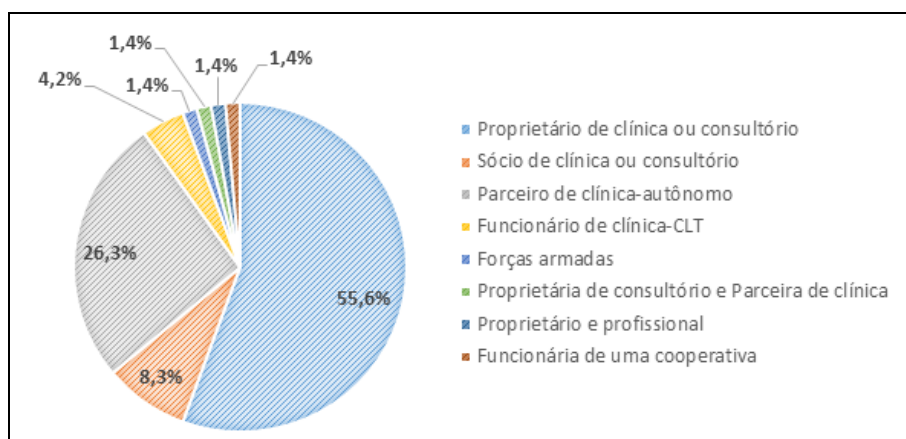
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.1.8 Modelo de atuação profissional

Quando questionados sobre o modelo de atuação profissional, a predominância das respostas apontou para a atuação como proprietário de clínica ou consultório com 55,6%, ou 40 entrevistados aderindo a esta resposta. A atuação como parceiro de clínica-autônomo contou com 26,3% do total das respostas com 19 respondentes. Atuam como sócios de clínica ou consultório, 8,3%, ou 06 entrevistados. Três entrevistado responderam ser funcionários de clínica como CLT, correspondendo a 4,2% das respostas. Participaram da pesquisa ainda, 01 cirurgião

dentista das forças armadas, 1,4%, 01 proprietário que também atua como parceiro, 1,4%, 01 entrevistado que se declarou como sendo proprietário e profissional, 1,4%, e 01 funcionária de uma cooperativa, 1%. (Figura 14).

Figura 14 – Gráfico analítico do modelo de atuação profissional

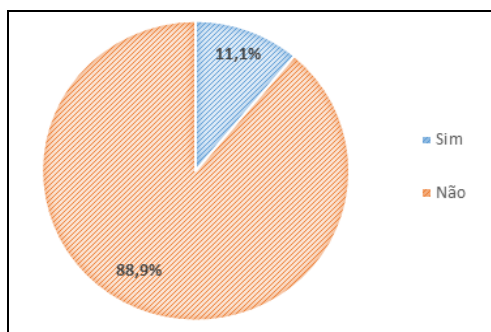


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.1.9 A instituição em que você se formou incluía disciplinas sobre marketing?

Quando questionados se o conteúdo programático das disciplinas estudadas na graduação incluía disciplinas de marketing, 88,9% das respostas foram negativas com um total de 64 respondentes optando por esta resposta, e 08 respondentes afirmaram ter estudado alguma disciplina de marketing na graduação, o que equivale a 11,1% dos entrevistados (Figura 15).

Figura 15 – Gráfico analítico sobre o conteúdo programático adotado pela instituição acadêmica de formação, relativo a disciplinas de marketing



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 Percepções sobre o tema

Com o objetivo de investigar as livres associações, que os cirurgiões dentistas fazem com a definição de marketing, a questão nº 11, abriu esta fase da pesquisa convidando os participantes, a escrever as três palavras que, de forma objetiva, eles usariam para definir o que é marketing.

Foram coletados 219 registros realizados pelos participantes e para facilitar a interpretação desses dados, a figura 16, apresenta o resultado sob a forma de nuvem de palavras. Nessa figura as palavras estão organizadas por cores e as que tiveram maiores frequências, aparecem em maior tamanho. Para esta tarefa utilizou-se o *programa EdWordle* que produz nuvem de palavras selecionando as 50 palavras com maior frequência na coleta de dados (Prais, 2017).

Dessa forma pode-se observar que os cirurgiões dentistas associam a definição de marketing com: **“propaganda, divulgação vendas, e publicidade”**

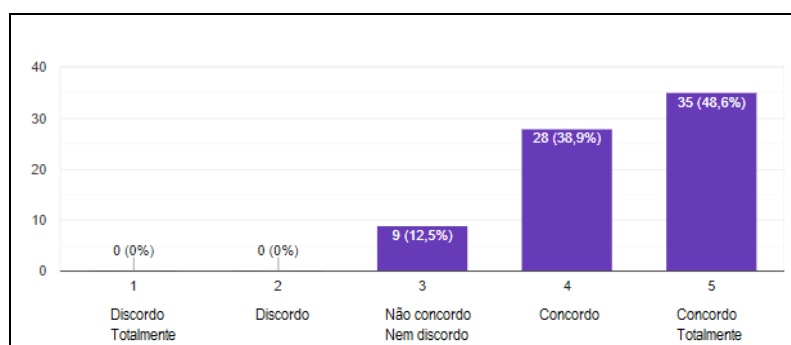
Figura 16 – Para definir o que é marketing de uma forma bem objetiva, eu escolheria 3 palavras.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de <http://www.edwordle.net/>

A pesquisa prosseguiu com o objetivo de evidenciar o valor que os entrevistados atribuíam para as aplicações de marketing em sua empresa. A figura 17 mostra que 87,5% dos 72 cirurgiões dentistas entrevistados, consideram o marketing como essencial para o sucesso do seu negócio. Foram 63 respostas concordando com essa afirmativa, 09 participantes, o equivalente a 12,5% das pessoas ficou indecisas com relação a esta questão.

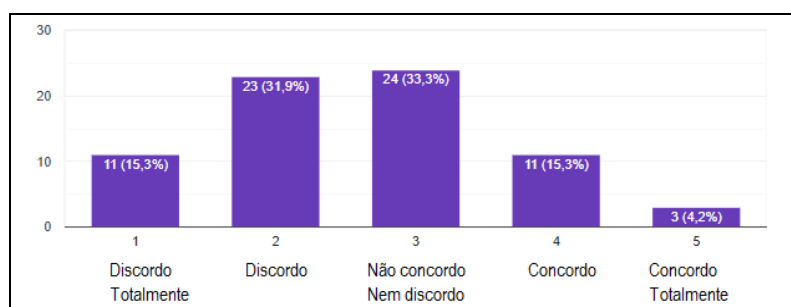
Figura 17 – Considero que o marketing é essencial para o sucesso do meu negócio



Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre os cirurgiões dentistas participantes da pesquisa, 80,5% não se considera capacitado para administrar os processos de marketing para o seu negócio. Esta foi a resposta de 58 participantes (Figura 18). Sendo assim, apenas 19,5%, o que equivale a 14 respondentes, se consideram capacitados para administrar os processos de marketing para o seu negócio na odontologia.

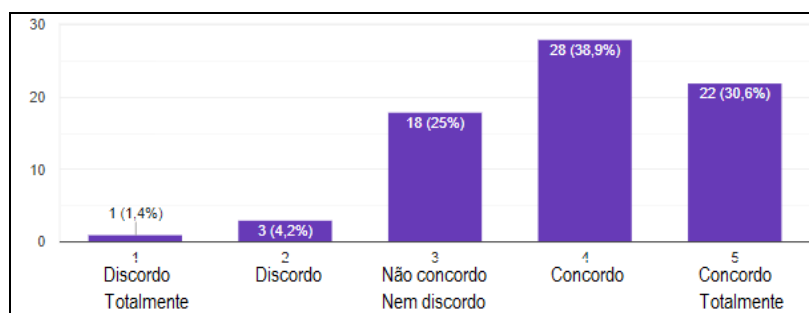
Figura 18 – Considero que estou capacitado (a) para administrar os processos de marketing para meu negócio



Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar da resposta da questão anterior, 69,5% dos respondentes, 50 entrevistados, consideram o marketing fundamental para orientar o funcionamento da empresa (Figura 19). E 25 % dos respondentes ficaram indecisos, correspondendo a 18 respondentes. E apenas 5,6%, 04 entrevistados, não consideram o marketing essencial para orientar o funcionamento de seu negócio.

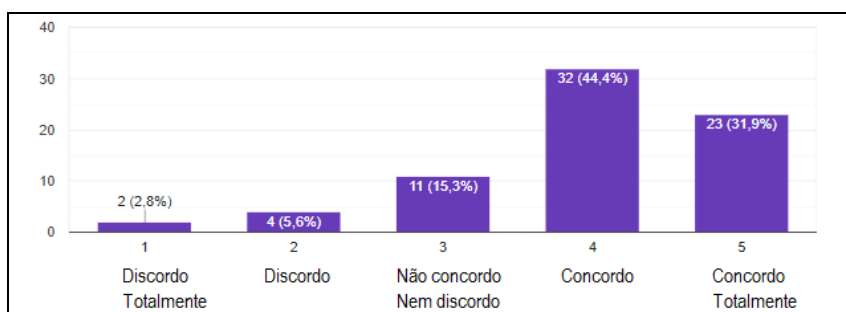
Figura 19 - Considero o marketing fundamental na orientação de como a minha empresa deve funcionar



Fonte: Elaborado pelo autor.

O aumento da carteira de clientes é considerado por 76,3% dos entrevistados, 55 respondentes, como sendo a maior contribuição do marketing para o negócio da odontologia (Figura 20), enquanto outros 8,4%, 06 respondentes, discordam que essa seja a principal contribuição do marketing para esse tipo de negócio. Os que ficaram indecisos em responder correspondem a 15,3%, representando a resposta de 06 entrevistados.

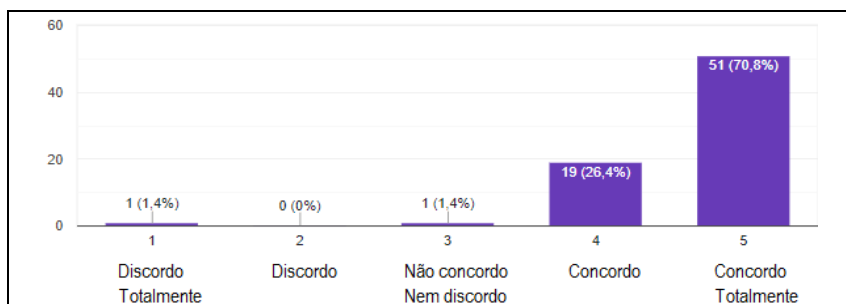
Figura 20 - Considero que a maior contribuição do marketing é aumentar minha carteira de clientes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Houve um reconhecimento de 97,2%, por parte dos cirurgiões dentistas entrevistados, quanto a necessidade de aprender mais sobre marketing (Figura 21), com 70 respondentes, em concordância com esta afirmativa. Apenas 01 respondente, 1,4% discorda e 01 respondente ficou indeciso em sua resposta.

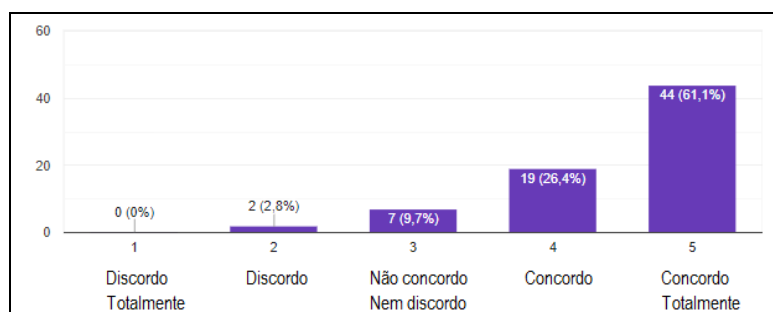
Figura 21 – Considero que eu preciso aprender mais sobre marketing



Fonte: Elaborado pelo autor.

A falta de uma ferramenta acessível que possa facilitar a compreensão do planejamento de marketing para clínicas e consultórios odontológicos, é uma necessidade percebida por 87,5% dos entrevistados, com 63 respondentes em concordância com essa afirmação. Apenas 2,8%, 02 respondentes, discordam dessa necessidade. E 9,7%, 07 entrevistados, ficaram indecisos em suas respostas para esta questão (Figura 22).

Figura 22 - Percebo que falta uma ferramenta acessível que possa facilitar a compreensão do planejamento de marketing para consultórios odontológicos



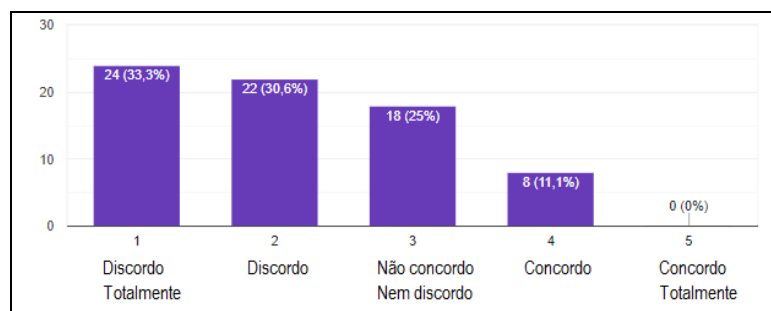
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 Conhecimento sobre o tema

As 18 questões que fazem parte dessa etapa foram elaboradas para evidenciar os conhecimentos dos cirurgiões dentistas sobre a aplicação dos fundamentos de marketing na administração do seu negócio.

Quando questionados se sabem como executar o processo de planejamento de marketing, 63,9% dos entrevistados, 46 respondentes, responderam não saber executar esse processo. E 25%, 18 entrevistados, ficaram indecisos em suas respostas. Enquanto apenas 11,1% dos entrevistados, representados por 08 respondentes, responderam que sabem a execução do processo de planejamento de marketing (Figura 23).

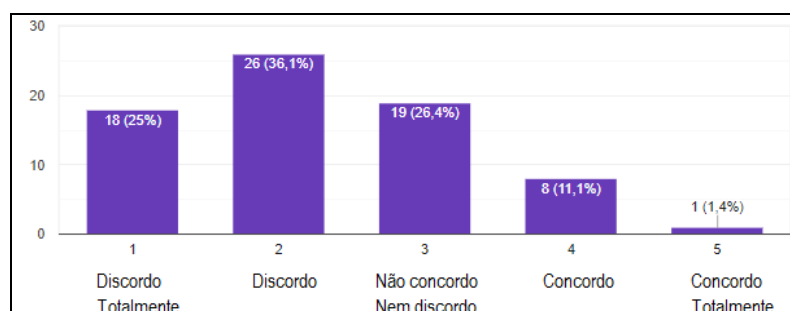
Figura 23 - Eu sei como executar o processo de planejamento de marketing



Fonte: Elaborado pelo autor.

No quesito saber utilizar os fundamentos de marketing para identificar as necessidades, desejos e demandas do público alvo (Figura 24), 61,1%, 44 entrevistados, responderam que não sabem como aplicar esse fundamento. Somados a outros 26%, 19 participantes, que se manifestaram como indecisos em suas respostas. Apenas 11,1% responderam que sabem como utilizar esses fundamentos de marketing, o que representa 08 respostas.

Figura 24 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para identificar as necessidades, desejos e demandas do meu público alvo

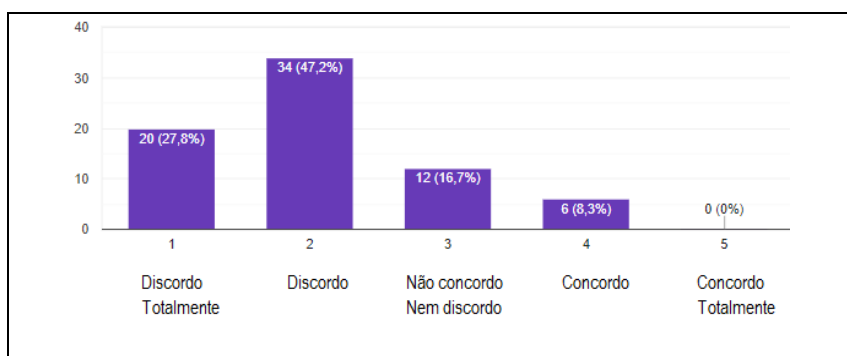


Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 25 mostra que 75%, dos entrevistados representados por 54 respondentes, afirmaram que não sabem como estabelecer um orçamento para investimento em marketing no seu negócio. Soma-se a esse total mais 16,7% da amostra, ou 12 entrevistados como indecisos em suas respostas. E apenas 8,3%, 06

entrevistados, afirmaram saber como estabelecer esse tipo de orçamento para investir no seu negócio.

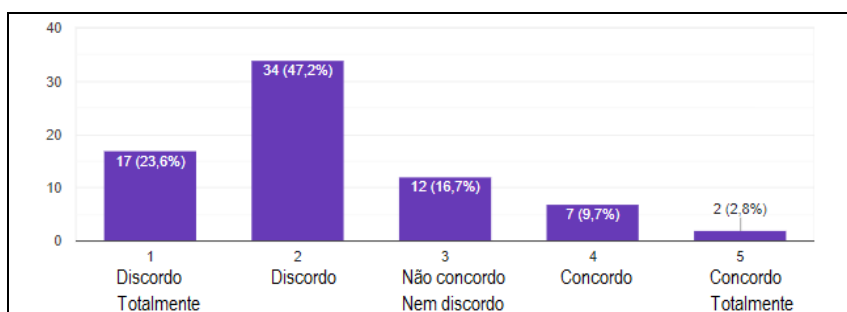
Figura 25 - Eu sei como estabelecer um orçamento para investimento em marketing no meu negócio



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando questionados se sabem como acompanhar o desempenho e os retornos de seus investimentos em marketing, 70,8% dos entrevistados, 51 pessoas, responderam que não sabem como realizar esta tarefa, somados a 16% ou 12 entrevistados indecisos em suas respostas. E apenas 12,5%, 09 participantes, responderam que sabem como executar esse processo (Figura 26).

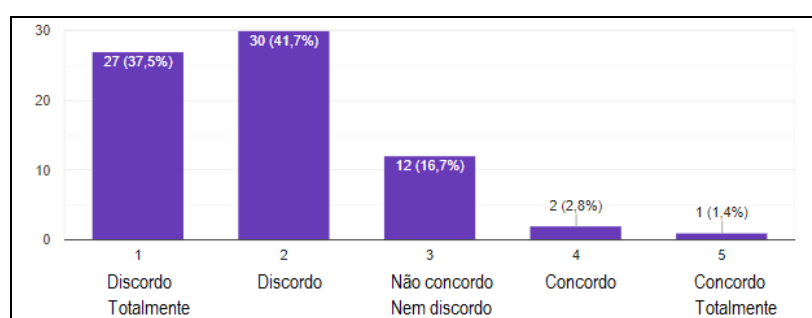
Figura 26 - Eu sei como acompanhar o desempenho e os retornos do meu investimento em marketing



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao saber utilizar os fundamentos de marketing para o monitoramento da concorrência (Figura 27), 79,2% dos entrevistados, representados por 69 respondentes, afirmaram que não sabem como utilizar este fundamento, somados ainda a outros 16,7%, representados por 12 entrevistados, ficaram indecisos. Apenas 4,2% dos entrevistados responderam que sabem como utilizar estes fundamentos de marketing, um número de 03 cirurgiões dentistas.

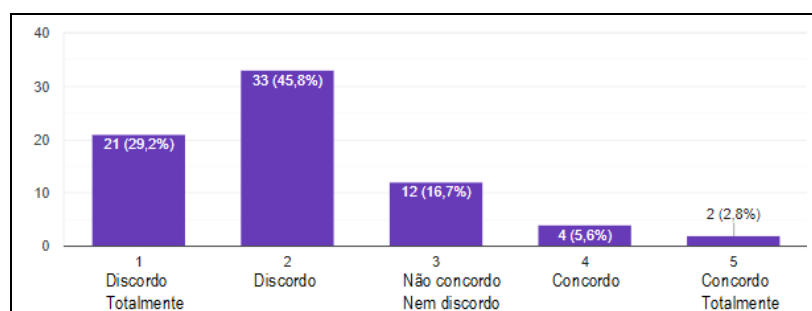
Figura 27 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para monitorar os concorrentes



Fonte: Elaborado pelo autor.

No que diz respeito a saber investigar o ambiente de negócios da odontologia, 75% das respostas, representados por 54 entrevistados, afirmaram que não sabem como utilizar este fundamento em seu negócio. Soma-se a este índice outros 16,7%, ou 12 entrevistados, que ficaram indecisos em suas respostas. E apenas 8,6% responderam que sabem como utilizar este fundamento de marketing, representados pelas respostas de 06 entrevistados (Figura 28).

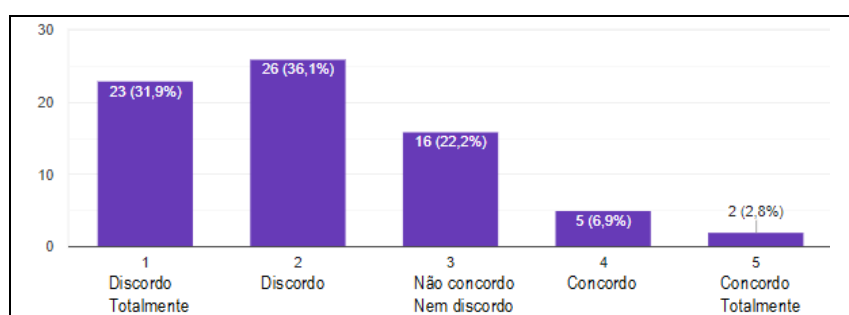
Figura 28 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para investigar o ambiente de negócios da odontologia.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando os cirurgiões dentistas foram questionados se sabiam como utilizar os fundamentos de marketing para criar uma oferta de valor, 68%, dos entrevistados, contando 49 respondentes que afirmaram não saber aplicar este fundamento de marketing em seu negócio. Somados a 22,2% com 16 respostas indecisas. E apenas 9,8%, com 07 respostas afirmando que sabem utilizar estes fundamentos (Figura 29).

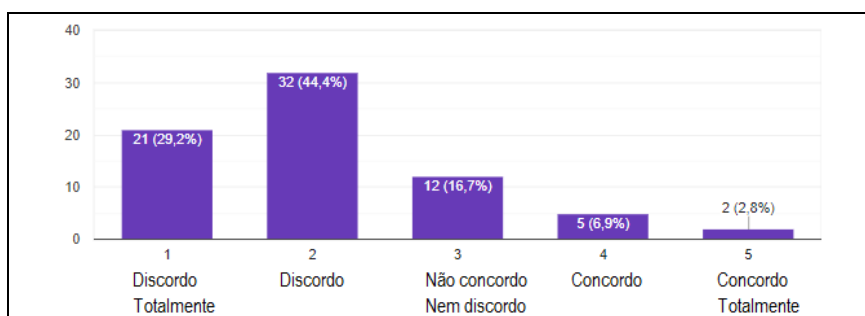
Figura 29 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para criar uma oferta de valor



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto a saber utilizar os fundamentos de marketing para criar um posicionamento de mercado, 73,6%, representados por 53 entrevistados, responderam que não sabem utilizar este fundamento, somados a 16,7%, outros 12 entrevistados que ficaram indecisos com suas respostas. E somente 9,2%, 07 entrevistados, responderam que sabem como utilizar esses fundamentos para aplicação em seu negócio (Figura 30).

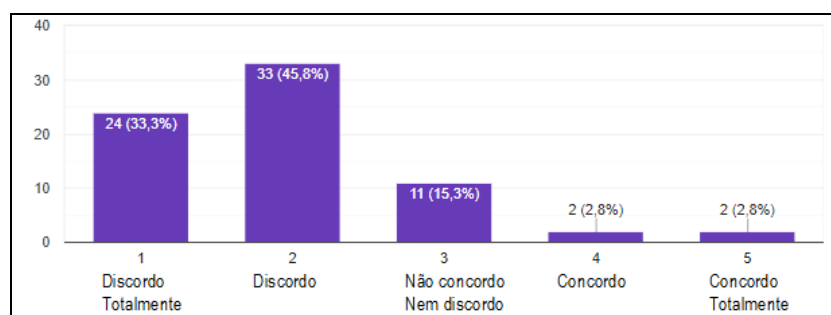
Figura 30 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para construir um posicionamento de mercado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à questão que versa sobre saber como utilizar um Sistema de Informação de Marketing, 79,1%, 57 entrevistados, responderam que não sabem como utilizar esse fundamento, somando a esse número, 15,3%, outros 11 entrevistados indecisos em suas respostas. E apenas 5,6%, 04 entrevistados afirmaram que sabem como utilizar este fundamento de marketing (Figura 31).

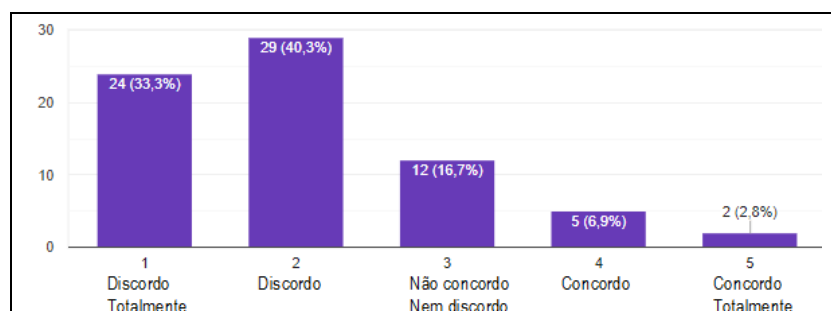
Figura 31 - Eu sei como utilizar um Sistema de Informações de Marketing



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na questão que pergunta se o cirurgião dentista sabe como utilizar os fundamentos de marketing para criar o seu portfólio de serviços (Figura 32), 76,6%, 31 entrevistados, responderam que não sabem como utilizar esses fundamentos, somados a outros 16,7%, 12 pesquisados indecisos em suas respostas. Somente 9,7%, 07 entrevistados, responderam que sabem utilizar esses fundamentos.

Figura 32 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para criar meu portfólio de serviços

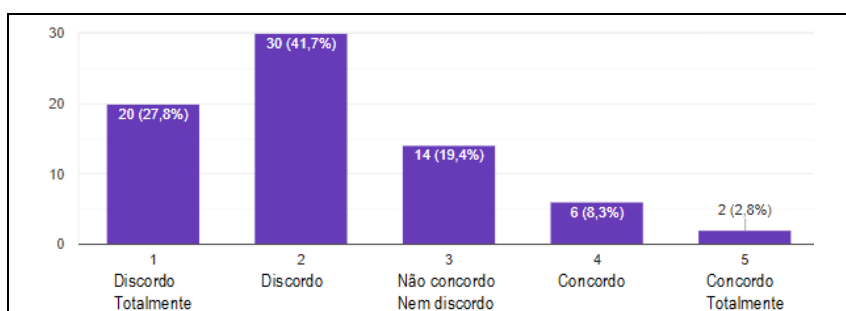


Fonte: Elaborado pelo autor.

Questionados quanto a saber utilizar os fundamentos de marketing para a

formação de preços, 69,5% dos entrevistados, responderam que não sabem esta utilização, sendo a resposta de 50 participantes. Soma-se ainda 19,4% onde 14 entrevistados ficaram indecisos para responder. E apenas 11,1 % dos participantes, com 08 cirurgiões dentistas que responderam que sabem como utilizar estes fundamentos de marketing (Figura 33).

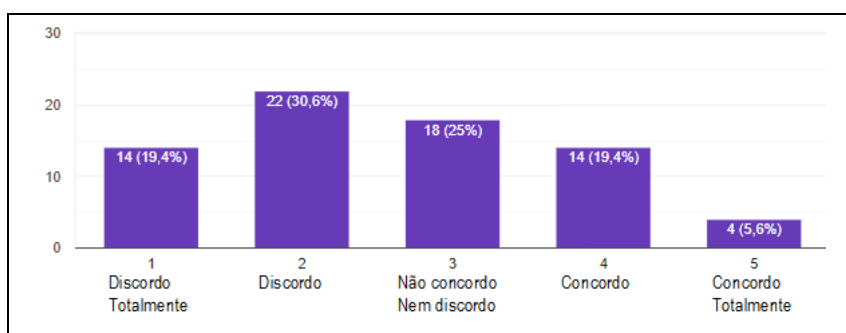
Figura 33 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para a formação de preços



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação a saber utilizar os conceitos de marketing para a escolha de um ponto comercial, 50% dos entrevistados, 36 participantes, responderam que não sabem utilizar este fundamento, somados a outros 25%, ou 18 indecisos. E 25% dos entrevistados, afirmaram saber utilizar estes conceitos de marketing, representados pelas respostas de 18 cirurgiões dentistas (Figura 34).

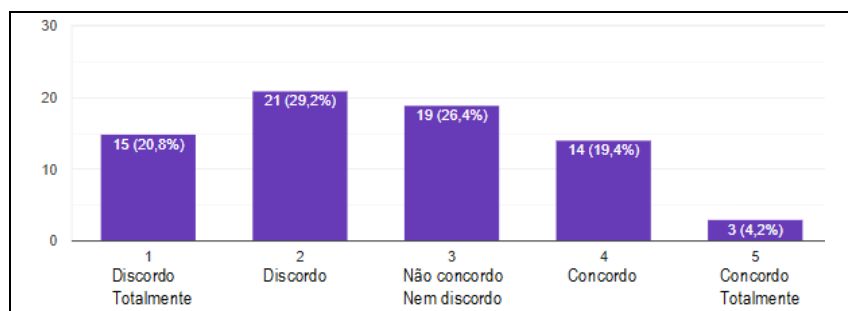
Figura 34 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para escolher um ponto comercial



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando questionados se sabem como utilizar os fundamentos de marketing para definir a arquitetura, decoração e as evidências físicas de seu negócio, as respostas, 50%, ou 36 entrevistados, responderam não saber utilizar esse fundamento, somando-se a indecisão de respostas de 26,3% com 19 respondentes. Outros 23,6% dos cirurgiões dentistas entrevistados, afirmaram que sabem como utilizar estes fundamentos de marketing, configurando as respostas de 17 entrevistados (Figura 35).

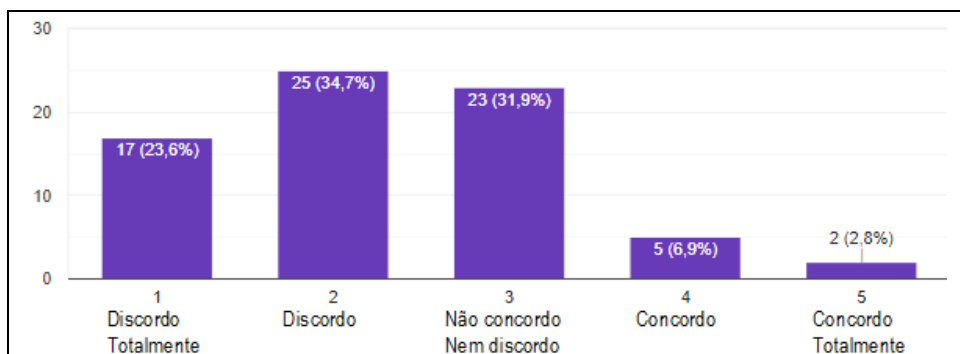
Figura 35 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para definir a arquitetura, decoração e as evidências físicas de meu negócio



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na questão que buscou investigar se o cirurgião dentista sabe utilizar os fundamentos de marketing para definir seus processos, 58,3%, ou 42 entrevistados, responderam, não saber utilizar estes fundamentos, somando-se a 31,9%, de repostas indecisas vindas de 23 entrevistados. Apenas 9,7% dos responderam que sabem como utilizar esses fundamentos, representando as respostas de 07 participantes da pesquisa (Figura 36).

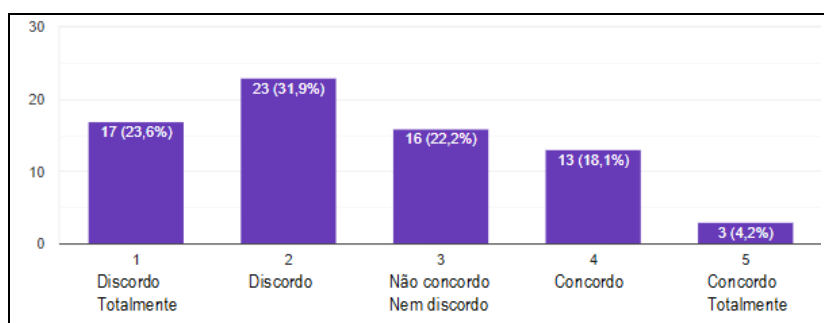
Figura 36 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para definir meus processos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto a saber utilizar os fundamentos de marketing para contratar as pessoas da equipe de serviço, 55,5%, 40 entrevistados, responderam não saber utilizar esse fundamento, somados a 22,2%, 16 entrevistados indecisos em suas respostas. Somente 22,3%, representando a resposta de 16 entrevistados, responderam saber utilizar esses fundamentos em seu negócio odontológico (Figura 37).

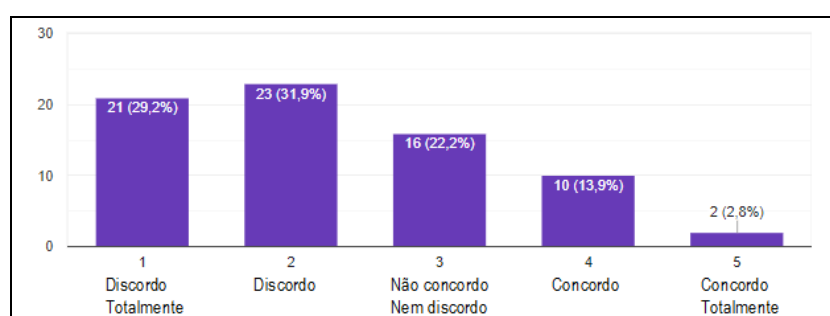
Figura 37 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para contratar as pessoas da minha equipe



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na questão aplicada para avaliar se o cirurgião dentista sabe utilizar os fundamentos de marketing para elaborar um programa de qualidade, 61,1%, com 44 entrevistados, responderam que não sabem como utilizar esse fundamento, somando-se ainda outros 22,2% de indecisos com 16 respondentes nesse grupo. Somente 16,7%, ou 12 entrevistados, responderam que sabem utilizar estes fundamentos de marketing no seu negócio (Figura 38).

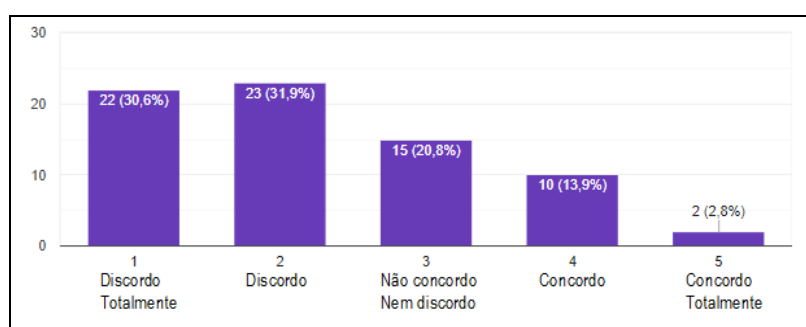
Figura 38 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para elaborar um programa de qualidade



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os cirurgiões dentistas foram inquiridos a responder se sabem como utilizar os fundamentos de marketing em ações de comunicação e promoção. A figura 39 mostra que 62,5%, 45 participantes, responderam não saber utilizar esses fundamentos, somando-se ainda 20,8%, 15 entrevistados indecisos em suas respostas. Apenas 16,7%, 12 participantes, responderam que sabem como utilizar estes fundamentos de marketing na odontologia.

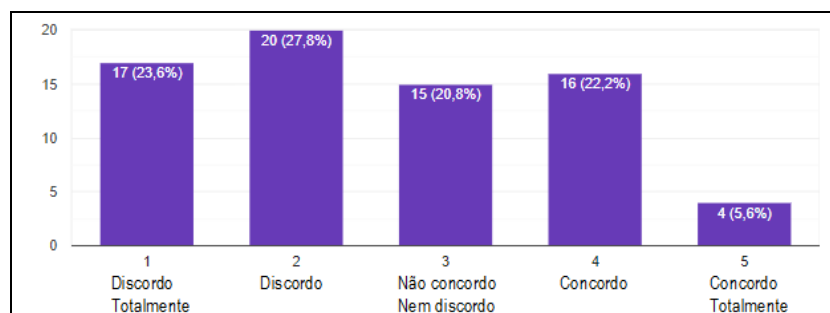
Figura 39 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing em ações de comunicação e promoção



Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 40 mostra o resultado da questão que investiga se o cirurgião dentista sabe utilizar os fundamentos de marketing para atividades de relacionamento com o cliente, e 51,4% dos entrevistados, 37 respondentes, afirmaram não saber como utilizar esses fundamentos, somando-se a 20,8%, 15 entrevistados, que ficaram indecisos em suas respostas. Tendo apenas 27,8% dos participantes, 20 entrevistados respondendo que sabem como utilizar este fundamento de marketing com sua clientela.

Figura 40 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para atividades de relacionamento com o cliente

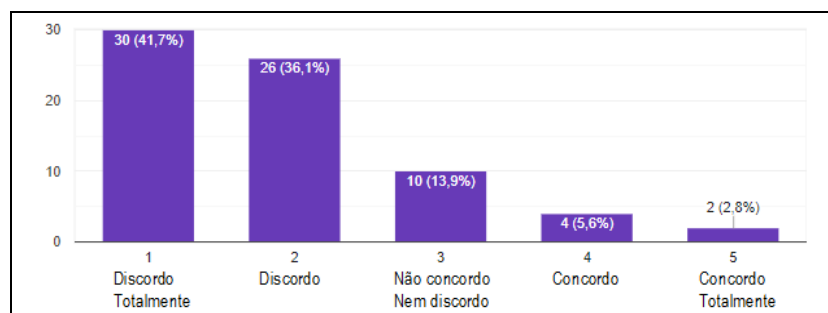


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.6 Comportamento, objetivos e motivações

A figura 41 mostra o resultado da pergunta que investiga se os cirurgiões dentistas fazem seus planos de marketing por escrito, formalizados e bem detalhados. Os resultados demonstram que 77,8% dos entrevistados, 56 respondentes, não fazem seu plano de marketing por escrito, formalizado e bem detalhado, somando-se ainda outros 13,9%, 10 entrevistados indecisos em suas respostas. Ao final apenas 8,4%, 06 cirurgiões dentistas declararam que fazem seus planos de marketing por escrito, formalizados e bem detalhados.

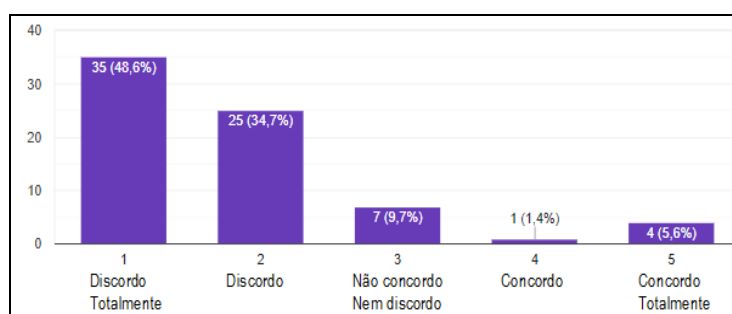
Figura 41 - Faço meu plano de marketing por escrito, formalizado e bem detalhado.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao tempo de cobertura do planejamento de marketing, 83,3% dos entrevistados, 60 respondentes, declararam que não fazem planejamento de marketing para períodos que cobrem 12 meses, somando-se ainda, 9,7%, 07 respostas de indecisos. Apenas 07%, 05 entrevistados, responderam que fazem planejamento de marketing para um período mínimo de 12 meses (Figura 42).

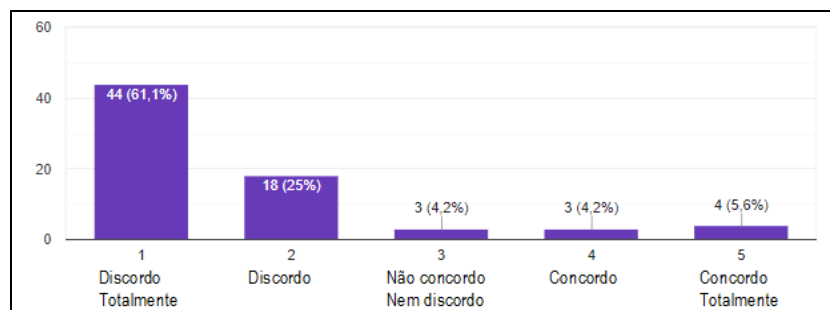
Figura 42 - Meu planejamento de marketing cobre o período mínimo de 12 meses



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 43 mostra o resultado da questão que investiga se os cirurgiões dentistas fizeram um planejamento de marketing antes da abertura do negócio. Verifica-se que 86,1%, 62 entrevistados, responderam que não fizeram essa tarefa, somando-se ainda 4,2%, 03 indecisos. Dos 72 entrevistados apenas 9,8%, 07 cirurgiões dentistas, declaram que fizeram um planejamento de marketing antes da abertura do negócio.

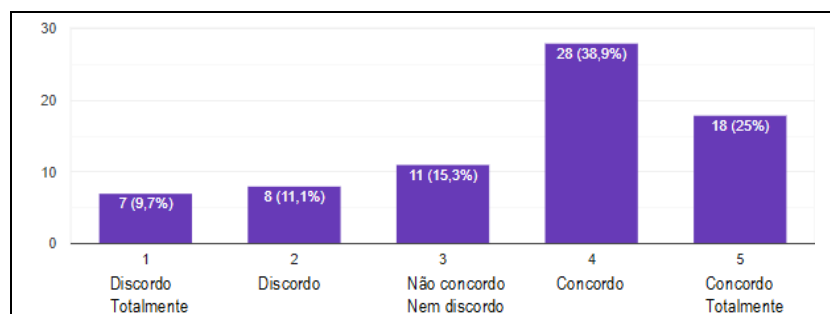
Figura 43 - Antes de abrir meu negócio eu fiz um planejamento de marketing de longo prazo



Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 44 apresenta os resultados da questão formulada para investigar, as fontes de informações de marketing mais utilizadas pelos cirurgiões dentistas. Os resultados demonstram que, 63,9%, 46 entrevistados, buscam informações de marketing nas redes sociais em geral. Outros 20,8% dos entrevistados, 15 respondentes, responderam não ser esta sua fonte de informações de marketing.

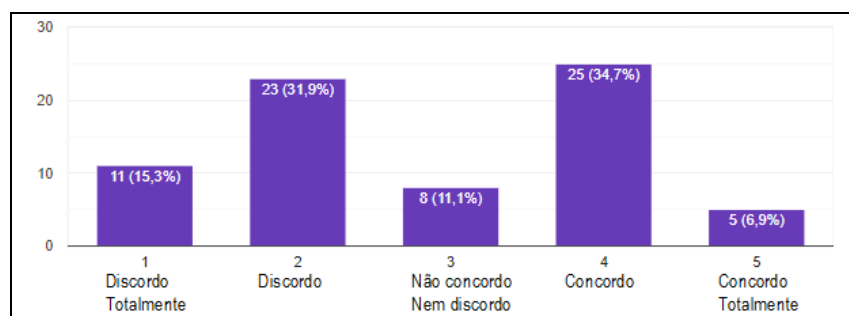
Figura 44 - Nas redes sociais em geral



Fonte: Elaborado pelo autor.

No mesmo sentido, os cirurgiões dentistas também foram questionados se buscavam informações de marketing em revistas de negócios, reportagens, eventos e feiras de negócios relacionadas à odontologia, saúde e beleza. Os resultados apontam que 41,6%, 30 participantes, recorrem a estas fontes de informação de marketing. Outros 11%, 08 respondentes, ficaram indecisos em suas respostas e 19,2%, 34 participantes responderam que não utilizam estas fontes para buscar informações de marketing para o negócio (Figura 45).

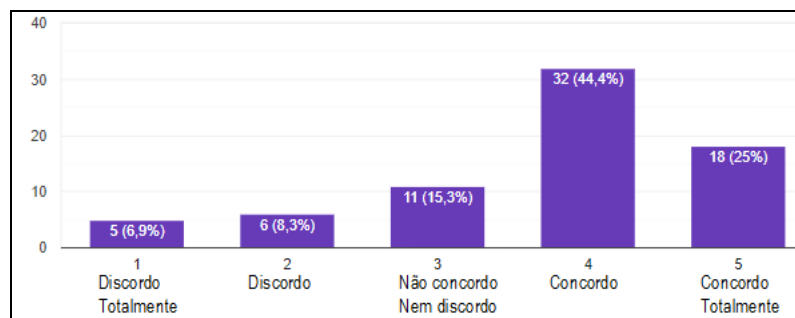
Figura 45 - Em revistas de negócios, reportagens, eventos e feiras de negócios relacionadas à odontologia, saúde e beleza



Fonte: Elaborado pelo autor.

Outra questão identificou que 69,9%, dos entrevistados, 50 participantes, buscam informações de marketing através de conversas com colegas de profissão, para se atualizar e pegar algumas dicas. Outros 15,3%, 11 participantes, ficaram indecisos, e 15,2%, 11 entrevistados, negaram esta prática (Figura 46).

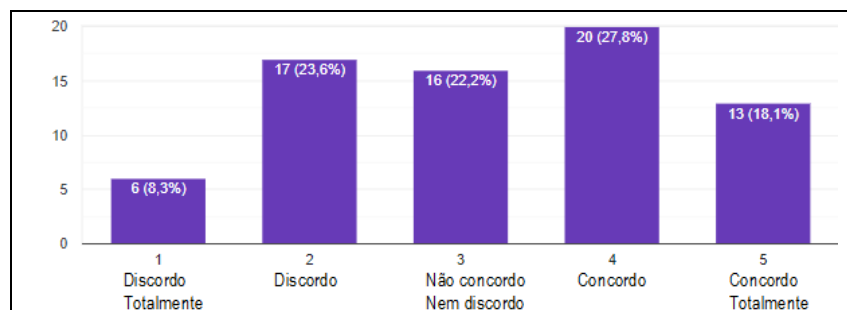
Figura 46 - Converso sempre com colegas de profissão para me atualizar e pegar algumas dicas



Fonte: Elaborado pelo autor.

A última pergunta para investigar como os cirurgiões dentistas buscam suas informações de marketing, trouxe os seguintes resultados expressos através da Figura 47, onde 45,9%, 33 participantes afirmaram que focam a busca de informações de marketing pesquisando sites, revistas, eventos e órgãos de pesquisa especializados em odontologia. Outros 22,2%, 16 entrevistados, ficaram indecisos e 31,9% negaram esta prática.

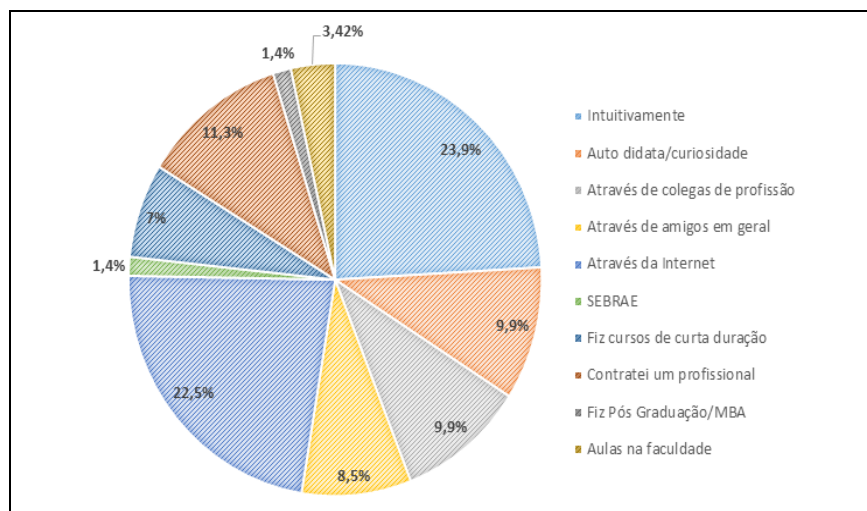
Figura 47 - Foco a busca de informações de marketing pesquisando sites, revistas, eventos e órgãos de pesquisa especializados em odontologia



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os cirurgiões dentistas foram questionados sobre como adquiriram seus conhecimentos de marketing. A Figura 48 apresenta que os resultados desse questionamento, mostram que os cirurgiões dentistas entrevistados, recorreram a 10 formas distintas para aquisição de seus conhecimentos sobre marketing. A maioria representada por 23,9% dos entrevistados, com 17 respondentes, declarou ter buscado seus conhecimentos de marketing intuitivamente. E o segundo maior grupo, com 22,5%, 16 entrevistados, buscaram seus conhecimentos de marketing através da internet. Um grupo de 11,3%, 08 participantes, responderam que recorrem a contratação de um profissional. Um grupo de 9,9%, com 07 entrevistados, respondeu que adquiriu seus conhecimentos de marketing, como autodidata/curiosidade. Outro grupo também com 9,9%, 07 entrevistados, declarou que adquiriu seus conhecimentos de marketing através de colegas de profissão da odontologia. E 8,5%, 06 entrevistados, responderam que adquiriram seus conhecimentos nessa área através de amigos em geral. Os resultados apuraram também que 7%, 05 cirurgiões dentistas, fizeram cursos de marketing de curta duração. Apenas 1,44%, 01 cirurgião dentista, recorreu ao SEBRAE, assim como 1,44%, 01 entrevistado, fez um curso de MBA em marketing, e somente 1,44% um participante, respondeu que adquiriu seus conhecimentos de marketing na faculdade.

Figura 48 – Como você adquiriu seus conhecimentos de marketing?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para investigar o objetivo que leva o cirurgião dentista a investir em marketing, os participantes foram convidados a descrever este objetivo de forma livre com suas próprias palavras. Foram coletados 230 registros, e novamente, esse resultado é apresentado sob a forma de nuvem de palavras com a utilização do programa *EdWordle* que produziu a nuvem de palavras, a partir da seleção das 50 palavras com maior frequência na coleta de dados (Figura 49). Dessa forma observa-se que os objetivos que motivam os cirurgiões dentistas para o investimento em ações de marketing estão ligados ao **“aumento de pacientes e retornos financeiros”**.

Figura 49 - Cite o principal objetivo que te leva a investir em ações de marketing?

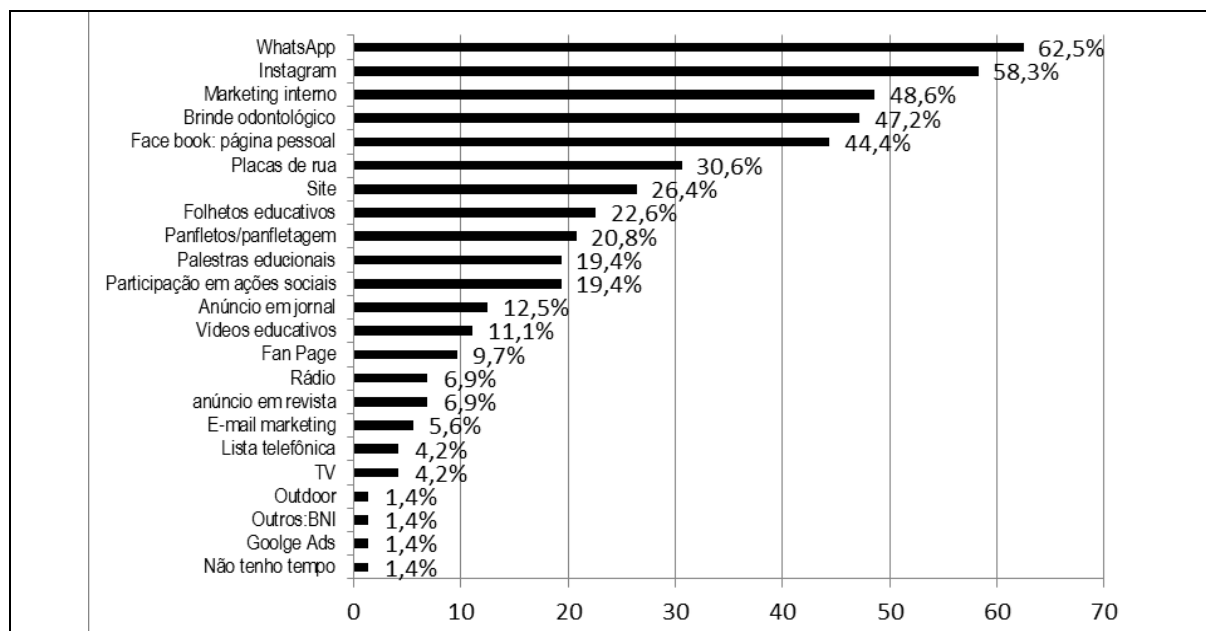


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de <http://www.edwordle.net/>

A pesquisa buscou identificar os itens e ferramentas de comunicação utilizadas pelos cirurgiões dentistas que participaram da pesquisa. A figura 50 mostra os itens e ferramentas utilizadas nas estratégias de comunicação de marketing pelos cirurgiões dentistas que participaram da pesquisa.

A ferramenta de comunicação mais utilizada, com 63,5% da preferência dos entrevistados, e utilizada por 45 profissionais, é o Whats App. O Instagram é a segunda ferramenta de comunicação mais utilizada com a adesão de 58,3% dos entrevistados, 42 respondentes. O marketing interno é utilizado por 48,6% dos entrevistados, 35 respondentes. A prática de oferecer brindes odontológicos é utilizada, por 47,2% dos entrevistados, sendo prática de 34 participantes. A utilização de página pessoal no Face Book é apontada como ferramenta de comunicação de 44,4%, 32 profissionais. As placas de rua são utilizadas por 30,6%, com a adesão de 22 participantes. Os sites foram citados por 26,4%, 19 entrevistados, como ferramenta de comunicação utilizada por eles. Os folhetos educativos são utilizados por 22,6%, 16 participantes. A prática de fazer panfletos/panfletagem é realizada por 20,8%, 15 entrevistados e 19,4%, 14 entrevistados, utilizam palestras educacionais como instrumento de marketing. A participação em ações sociais é uma prática de 19,4%, 14 participantes. Os anúncios em jornal são realizados por 12,5% sendo prática de 09 participantes e 11,1%, 08 participantes, fazem uso de vídeos educativos como ferramenta da comunicação. Com 6,9% de respostas, o rádio é uma ferramenta de comunicação utilizada por 05 participantes da pesquisa, juntamente com outros 6,9%, 05 entrevistados que fazem anúncios em revistas. O e-mail marketing é utilizado por 5,6%, 04 participantes. A lista telefônica e a TV são utilizadas por 4,2%, 03 profissionais entrevistados, em cada meio de comunicação. Outdoor, Google Ads, e BNI-aquisição de lista de contatos, são utilizados por 1,4%, com apenas 01 participante utilizando cada ferramenta. E 1,4%, 01 entrevistado resolveu colocar no campo “outros” que não tem tempo para utilizar ferramentas de comunicação.

Figura 50 - Quais são os itens e ferramentas de comunicação que você utiliza em seu negócio?

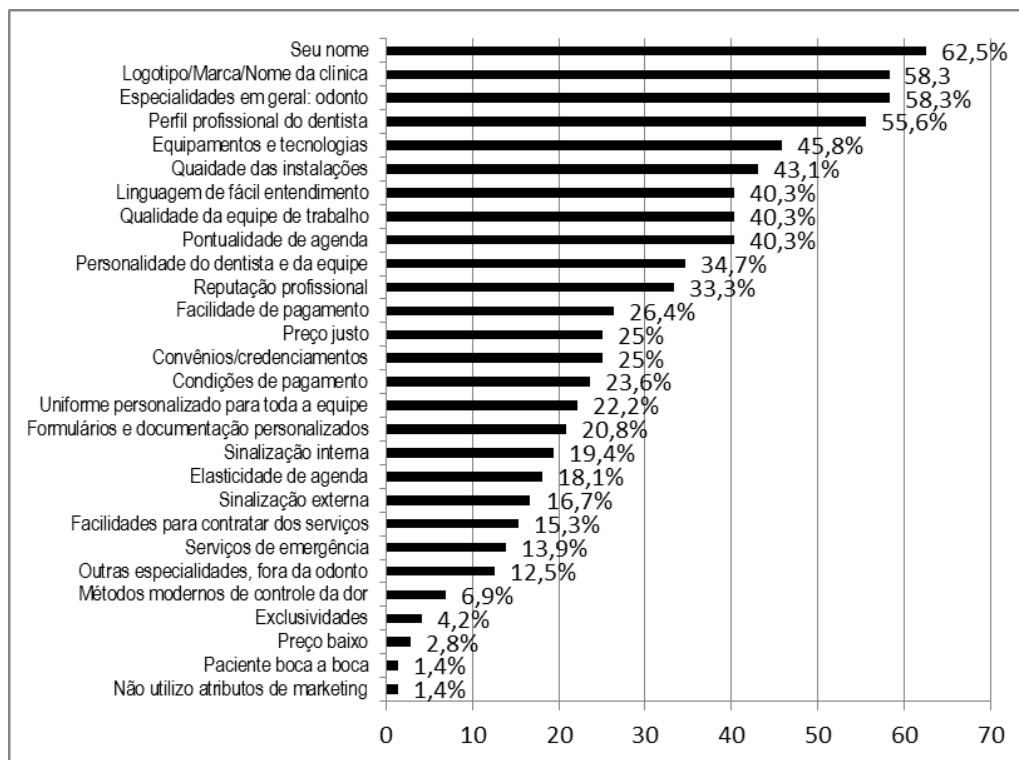


Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro quesito investigado foram os atributos que os cirurgiões dentistas buscam evidenciar em suas comunicações de marketing. Como se pode observar na Figura 51, o nome do cirurgião dentista aparece como o atributo mais comunicado por 62,5% dos participantes, representando a prática de 45 participantes. O logotipo/marca/nome da clínica são atributos evidenciados na comunicação de 58,3%, 42 participantes. Os atributos do perfil profissional do dentista são evidenciados na comunicação de 55,6%, 40 entrevistados e 45,8%, 33 participantes, evidenciam os atributos de seus equipamentos e suas tecnologias. A qualidade das instalações do consultório, é um atributo evidenciado na comunicação de 43,1%, sendo prática de 31 entrevistados. Evidenciar que utiliza uma linguagem de fácil entendimento é um atributo comunicado por 40,3%, 29 entrevistados. Os atributos de qualidade da equipe de trabalho também estão presentes na comunicação de 40,3%, fazendo parte da prática de 29 participantes da pesquisa. O atributo de pontualidade também é evidenciado na comunicação de 40,3%, 29 participantes. Os atributos referentes a personalidade do dentista e de sua equipe, estão presentes na comunicação de 34,7%, 25 participantes e a reputação profissional é evidenciada por 33,3%, 24 respondentes. Facilidade de pagamento e a divulgação de parcerias com convênios,

são evidenciados na comunicação de 25%, dos dentistas, configurando a prática de 18 participantes. Evidenciar condições de pagamento está na comunicação de 23,6%, 17 entrevistados e o uniforme personalizado da equipe é um atributo evidenciado por 22,2%, 16 participantes da pesquisa. A utilização de formulários e documentação padronizada, constitui atributos comunicados por 20,8% dos dentistas entrevistados e a sinalização interna foi citada por 19,4%, 14 participantes da pesquisa. A elasticidade de agenda é evidenciada na comunicação de 18,1%, 13 participantes, e a sinalização interna foi citada por 16,7%, 12 entrevistados. Atributos que evidenciam as facilidade para contratar os serviços, são evidenciados na comunicação de 15,3%, 11 entrevistados e os serviços de emergência por 13,9%, 10 respondentes. As especialidades fora da odontologia, constituem atributos evidenciados na comunicação de 12,5% 09 participantes da pesquisa e os métodos de controle da dor são evidenciados por 6,9%, 05 entrevistados. Atributos de exclusividade, são evidenciados por 4,2%, 02 cirurgiões dentistas que participaram da pesquisa e atributos de preço baixo por 2,8%, 02 dentistas. No campo “outros” do questionário 1,4%, 01 participante inseriu como atributo o termo: paciente boca a boca. E 1,4%, apenas 01 participante, inseriu no campo “outros”: não utilizo atributos de marketing (Figura 51).

Figura 51 - Marque os atributos que você inclui na sua comunicação de marketing: o que você anuncia? (Marque os que você evidência)



Fonte: Elaborado pelo autor.

A última questão do questionário levantou informações a respeito das informações que os cirurgiões dentistas coletam e registram em seu Sistema de Informações de Marketing, com o objetivo de estabelecer um relacionamento mais profundo e de longo prazo com meus clientes.

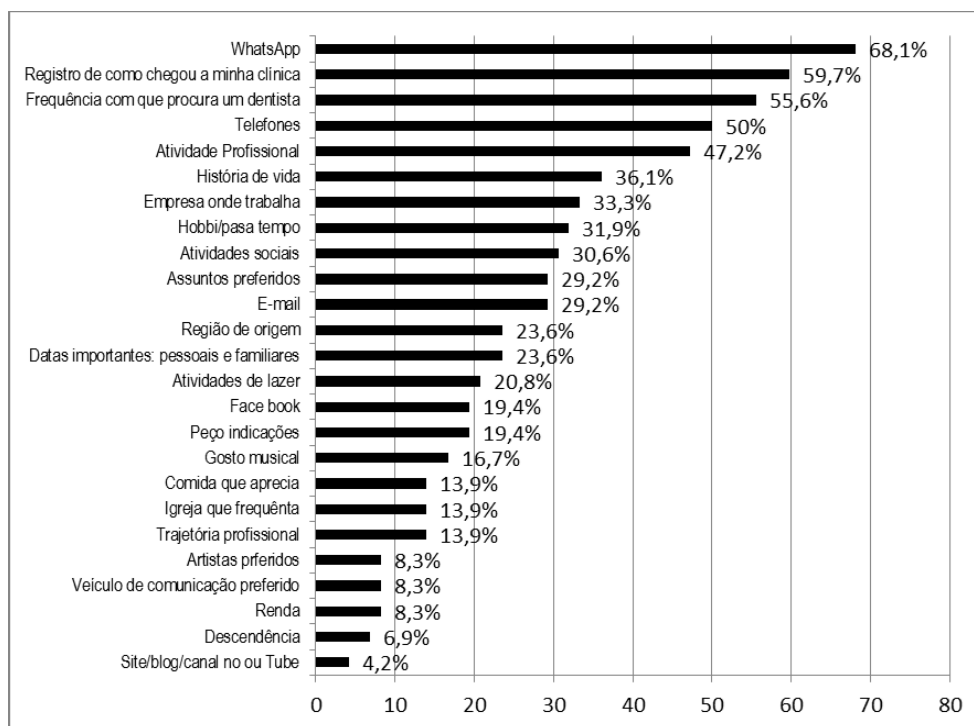
A informação considerada como a mais importante foi o número de Whats App do cliente, que obteve 68,1% de adesão entre os entrevistados, com 49 respondentes admitindo esta prática. Em seguida o ato de registrar como o cliente chegou até a clínica, foi a segunda informação considerada mais importante por 59,7% dos entrevistados, com 43 dentistas registrando essa informação em seu Sistema de Informações de Marketing. A frequência com que o paciente vai ao dentista é uma informação registrada por 55,6%, 36 participantes e os números de telefones são registrados por 50%, 36 dentistas entrevistados.

Registrar a atividade profissional dos pacientes é prática de 47,2%, 37 participantes e registrar informações sobre a história de vida do paciente é uma prática

de 36,1% dos respondentes da pesquisa. A empresa em que o paciente trabalha é registrada por 33,3%, 24 dentistas e o hobby ou passatempo por 31,9%, 23 entrevistados. Registrar as atividades sociais dos pacientes é uma prática de 30,6%, 22 participantes da pesquisa, assim como, o registro dos assuntos preferidos dos clientes é realizado por 29,2%, 21 entrevistados, e o e-mail também é registrado por 29,2%, 21 participantes. Registrar a região de origem do paciente e as datas pessoais e familiares do mesmo, é uma prática de 23,6%, 17 participantes da pesquisa. As atividades de lazer dos pacientes são registradas por 20,8%, 15 entrevistados, e 19,4% dos dentistas que participaram da pesquisa, 14 deles, registram o Face book e pedem indicações para os clientes. O gosto musical do paciente é registrado por 16,7%, 12 entrevistados.

Coletar informações sobre a comida que o paciente aprecia, a igreja que frequenta, e sua trajetória profissional, são práticas realizadas por 13,9%, correspondendo a 10 dentistas participantes da pesquisa. Registrar os artistas preferidos, o veículo de comunicação preferido e a renda dos pacientes corresponde a prática de 8,3%, 06 entrevistados. O registro da descendência do paciente é realizado por 6,9%, 03 participantes da pesquisa e o registro do site/blog/canal do Youtube do paciente é registrado por 4,2%, ou três cirurgiões que participaram da pesquisa.

Figura 52 - Para estabelecer um relacionamento mais profundo e de longo prazo com meus clientes, eu pergunto e faço um registro cuidadoso de informações que são armazenadas em meu Sistema de Informação de Marketing



Fonte: Elaborado pelo autor.

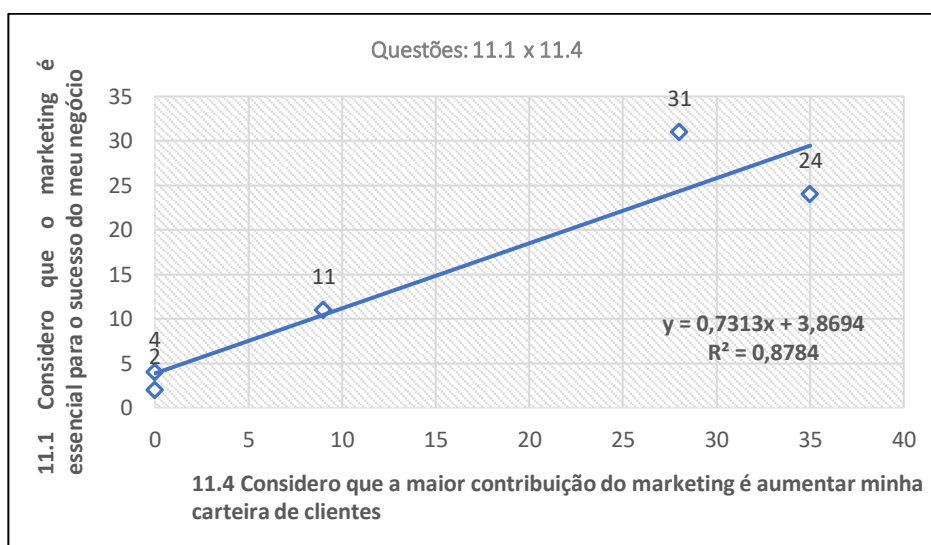
4.7 Validação das hipóteses

A seguir são apresentados os procedimentos estatísticos utilizados para a validação ou rejeição das hipóteses de investigação. Para testar H_1 e H_2 utilizou-se a regressão linear simples para analisar, através do índice de correlação de Pearson (r) a medida de associação entre duas variáveis. Este coeficiente varia de -1 a 1. O sinal indica a direção positiva ou negativa do relacionamento e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Valores de 0,10 a 0,30 indicam correlação fraca; 0,31 a 0,60 indicam correlação moderada; 0,61 a 0,70 indicam correlação forte (Figueiredo, Silva, 2009).

H_1 – Cirurgiões dentistas consideram que o marketing é fundamental para o sucesso do seu negócio. Isso tem correlação com o fato de considerarem que a principal contribuição do marketing é aumentar a carteira de clientes.

Conforme a Figura 53 há uma correlação positiva entre as duas variáveis que foram analisadas, onde se obteve um $R^2 = 0,8784$ evidenciando um nível de correlação “forte” entre elas. Sendo assim, H_1 é uma hipótese aceita.

Figura 53 – Teste de H_1

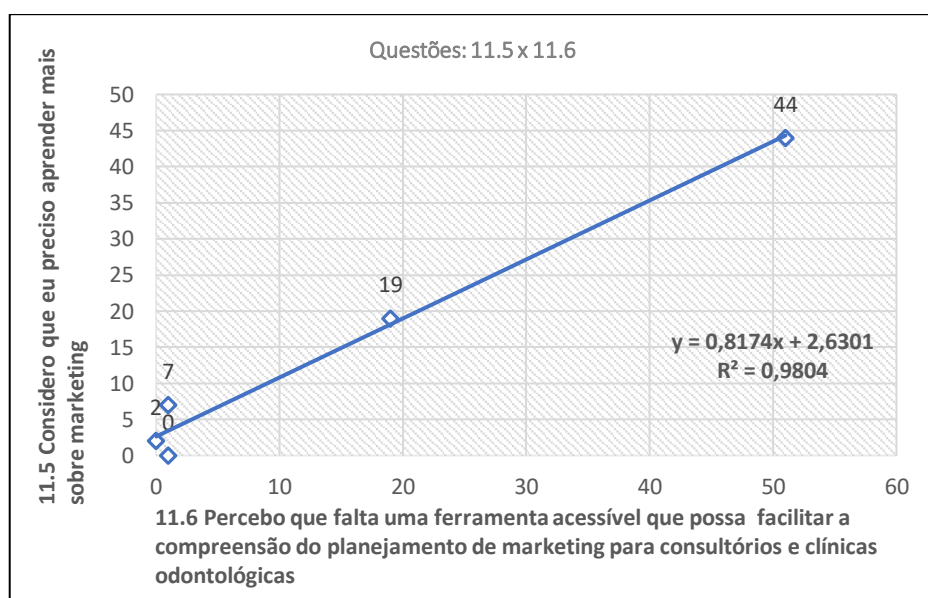


Fonte: Elaborado pelo autor.

H₂ – A percepção da necessidade de aprender mais sobre marketing tem correlação com a percepção de falta uma ferramenta que possa facilitar a compreensão do processo de planejamento de marketing.

Conforme a Figura 54 há uma correlação positiva entre as duas variáveis que foram analisadas, onde se obteve um **R² = 0,9804** evidenciando um nível de correlação “forte” entre elas. Sendo assim, H₂ é uma hipótese aceita.

Figura 54 – Teste de H₂



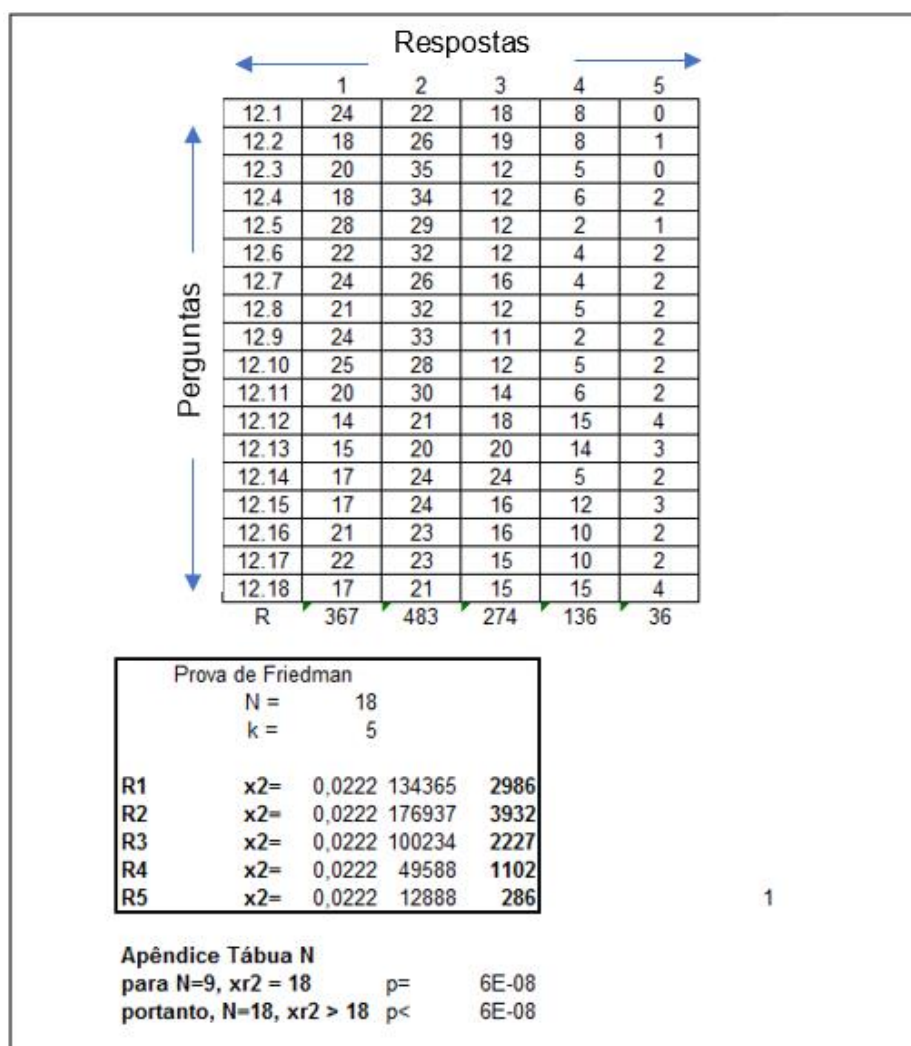
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o teste de H_3 utilizou-se a Prova de Friedman (Xr^2) porque se percebeu que: “não saber o processo poderia gerar impactos na quanto ao conhecimento e aplicação dos fundamentos de marketing mais comuns em um negócio”. Para validar uma hipótese o teste deve evidenciar **$p < 0,05$** .

H_3 – Não saber como executar o processo de planejamento de marketing, gera impactos negativos de conhecimento em outros fundamentos básicos de marketing.

Conforme a Figura 55 mostra o resultado do teste de Friedman onde se obteve um **$Xr^2 = 0,000006$ ($p < 6E-08$)** portanto **H_3** é uma hipótese aceita.

Figura 55 – Teste de H_3 : prova de Friedman Xr^2



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 11 - Resultado do teste de hipóteses

	Hipótese	
H_1	– Cirurgiões dentistas consideram que o marketing é fundamental para o sucesso do seu negócio. Isso tem correlação com o fato de considerarem que a principal contribuição do marketing é aumentar a carteira de clientes.	Aceita
H_2	- A percepção da necessidade de aprender mais sobre marketing tem correlação com a percepção de falta uma ferramenta que possa facilitar a compreensão do processo de planejamento de marketing.	Aceita
H_3	– Não saber como executar o processo de planejamento de marketing, gera impactos negativos de conhecimento em outros fundamentos básicos de marketing.	Aceita

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 DISCUSSÃO

Através da análise dos livros de autores de marketing geral, marketing de serviço e marketing na odontologia, foi possível obter a fundamentação teórica necessária para embasar as aplicações de marketing para o alcance de bons resultados. Com a análise dos artigos que discutem as aplicações de marketing em diversas especialidades da odontologia, foi possível observar um panorama geral dessas aplicações, onde os autores trouxeram o que é praticado e colocaram as suas considerações sobre o tema.

Visto que os artigos encontrados, em sua grande maioria, são publicações de várias regiões do Brasil e de outros países, recorreu-se a aplicação de entrevistas em profundidade e a realização de um grupo de foco, para a coleta de informações da região do Vale do Paraíba. O que se buscou foi o sentido, o significado e o contexto das afirmações contidas nos diálogos dos participantes e, com isso, foi possível identificar o que os cirurgiões dentistas fazem para resolver seus problemas de marketing em seu contexto de trabalho para compreender as suas realidades, através da descrição de situações e fatos cotidianos (Sampieri et al., 2013).

As entrevistas em profundidade evidenciaram os principais contextos e necessidades dos cirurgiões dentistas que participaram da pesquisa. Estes profissionais relataram que utilizam aplicações de marketing para suprir inicialmente, suas necessidades em atividades de planejamento de marketing ligadas a comunicação, promoção e vendas de seus produtos e serviços.

Segundo Stevens et al. (2004) a compreensão do processo de planejamento é o fundamental. Quanto a comunicação, promoção e vendas, Garcia et al. (2004) enfatiza que estas ações são necessárias para que a clínica ou consultório possam ser evidenciados para o público alvo, assim como, para evidenciar os seus diferenciais. E logicamente para incentivar que o público venha até o local de atendimento.

Outros três contextos de marketing evidenciados no dia a dia dos cirurgiões dentistas, é lidar com segmentação de clientes, administração de evidências físicas, formação de preço. A segmentação é apontada por Marchak (1995) como uma forma eficiente de direcionar as ações de marketing para obtenção de um fluxo constante de pacientes, e assim, suprir as necessidades financeiras da clínica ou consultório. Além

disso, a compreensão desse conceito serve como base no planejamento das evidências físicas e da estrutura para atendimento, a formação de preços, a busca de informações de marketing mais seguras e relevantes para o negócio, e pode ainda, fundamentar a geração de indicações e na percepção da qualidade do ponto de vista do cliente.

Um dado que ficou evidente nas entrevistas e que se destacou, foi que os entrevistados apontaram a necessidade de aprender mais sobre marketing, que para O'Neil (2003) esta é uma lacuna gerada durante a formação dos cirurgiões dentistas que, em grande parte, não estudaram essa disciplina durante a sua graduação, mas que, como empresários, precisam tomar decisões sobre esta disciplina no seu dia a dia Kotler, Keller (2012).

O grupo de foco trouxe alguns contextos e necessidades de marketing que já haviam sido declarados nas entrevistas tais como: comunicação, promoção e vendas, planejamento, segmentação, aprender mais sobre marketing, preço e indicações, ainda que as perguntas do grupo foco tenha sido diferentes das aplicadas nas entrevistas em profundidade. Novos contextos e necessidades também foram evidenciados tais como: concorrência, posicionamento, produto/serviços, ponto-distribuição de serviços e a experiência do cliente: processos.

A concorrência é um dos fatores que mais exercem pressão no setor da odontologia regional. Diariamente surgem diversos modelos de prestação de serviços com alternativas que envolvem, inclusive, a prática de preços que por vezes torna a atividade insustentável (Serra et al. 2005).

A questão do posicionamento é apontada por Marchak (1995) como algo necessário para que os cirurgiões dentistas possam convencer o público alvo a pagar um preço justo pelo tratamento odontológico, ao invés de pagar um preço muito inferior que pode trazer duras consequências para sua saúde bucal.

Para estabelecer a oferta de produtos/serviços os entrevistados também recorrem ao marketing. Para Lenzi e Gonçalves (2015) esse é um trabalho que envolve a definição das partes do serviço que irão integrar os benefícios e das facilidades para que o paciente desfrute desses benefícios plenamente. Para a localização do negócio, Ambrósio e Siqueira (2002) dizem que, ser assertivo na escolha do ponto onde será instalada a clínica ou consultório, é uma das atividades de marketing mais importantes.

A experiência do cliente é administrada durante todo o tempo de contato entre o cliente e a clínica ou consultório, desde a primeira informação sobre o cirurgião dentista, a chegada ao local, as impressões iniciais, a execução dos serviços e o pós-atendimento. Para que esta experiência seja boa, as atividades de marketing devem ser planejadas para compor um cenário com evidências físicas e processos que proporcionem uma experiência agradável ao paciente dentro e fora do consultório (Lenzi, Goncalves, 2015; Lovelock, Wirtz, 2016).

Como se pode observar, na medida em que se aprofundou a investigação, novos elementos foram evidenciados demonstrando o tipo de aplicação de marketing que faz parte do dia a dia dos cirurgiões dentistas do Vale do Paraíba, que participaram da entrevista, e seu contexto de aplicação. Estas duas técnicas trouxeram contribuições importantes que tornaram possível a compreensão da realidade do dia a dia do cirurgião da região. Além disso, essas informações, somadas ao referencial teórico, serviram como um fio condutor para a elaboração do questionário-*survey* aplicado a cirurgiões dentistas de outras cidades da região onde ocorreu a pesquisa.

5.3 Questionário-*survey*

I. Perfil

O questionário-*survey* em sua primeira parte coletou dados sobre o perfil da amostra evidenciando que a participação feminina foi predominantemente maior com 75% do número de respondentes. Dois grupos etários concentram a maioria das respostas, onde a faixa de 21 a 30 anos e a faixa de 31 a 40 anos, juntas somam 73,64% de participação. Essa caracterização coloca a amostra como em idade altamente produtiva. Tanto pela representatividade feminina e seu crescimento de participação no mundo dos negócios, quanto pela soma dos dois grupos etários de maior participação, que em sua totalidade, coloca uma participação de 73,64% em uma faixa etária que vai de 21 a 40 anos.

O cruzamento entre os dados referentes ao tempo de atuação profissional e o modelo de atuação profissional (Tabela 1) mostra detalhes da evolução da carreira

dos cirurgiões dentistas que participaram da pesquisa. Observa-se que apenas 13,8% dos entrevistados iniciam sua profissão como proprietários do negócio e que alguns dentistas, que podem chegar até 41,76%, trabalharam por até 20 anos em mais de um estabelecimento para conquistar a posição de dono e deixar esta prática. Em média 34,72% trabalharam até romper os 20 anos de experiência para alcançar a posição de dono de seu próprio negócio.

Tabela 1 – Tabulação cruzada entre tempo e modelo de atuação

Tabulação cruzada 7. Tempo de atuação profissional * 8. Qual é seu modelo de atuação profissional										
Contagem		8. Qual é seu modelo de atuação profissional								Total
		Proprietário de clínica ou consultório	Sócio de clínica ou consultório	Parceiro de clínica-autônomo	Funcionário CLT	Militar	Proprietário de consultório e parceiro de clínica	Proprietário e profissional	Funcionária de uma cooperativa	
7. Tempo de atuação profissional	02 a 05 anos	10	0	6	3	0	0	0	1	20
	05 a 10 anos	8	1	6	0	0	1	0	0	16
	10 a 20 anos	11	5	4	0	1	0	0	0	21
	Acima de 20 anos	11	0	0	0	0	0	1	0	12
	01 ano e 6 meses	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	05 meses	0	0	2	0	0	0	0	0	2
	Total	40	6	19	3	1	1	1	1	72

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Quanto a formação profissional (Tabela 2) os dados da pesquisa mostram que os cirurgiões do Vale do Paraíba, que participaram da pesquisa, possuem um alto nível de formação profissional onde, 76,4% dos entrevistados possuem algum tipo de pós-graduação em odontologia ou ainda está cursando. Segundo (Arcier et al., 2007), isso demonstra uma certa normalidade e que o investimento no aprendizado realmente está focado nas competências técnicas da profissão.

Em contraposição, ao elevado nível de capacitação técnica dos cirurgiões dentistas entrevistados, a Figura 56 mostra que apenas 11% deles, tiveram contato com alguma disciplina de marketing durante a sua graduação. Para Arcier et. al. (2007), essa estratégia acarreta descompassos nas atividades empresariais do dentista, pois, um consultório ou uma clínica é uma empresa, e para gerenciá-las bem, um empresário “dentista” precisa de conhecimentos de marketing. Na mesma linha de considerações, Kotler e Keller (2006) chamam a atenção para o fato de que, os empresários lidam diariamente com as consequências de suas decisões de negócios

e seus resultados, que estão, em sua maioria, ligadas diretamente a decisões que exigem conhecimento de processos e fundamento de marketing.

Tabela 2 – Tabulação cruzada entre tempo e modelo de atuação

Tabulação cruzada 7. Tempo de atuação profissional * 6. Pós-Graduação								
Contagem		6. Pós-Graduação						Total
		Pública	Privada	Não fez Pós	Pública e Privada	Cursando	Unicamp	
7. Tempo de atuação profissional	02 a 05 anos	4	12	4	0	0	0	20
	05 a 10 anos	5	11	0	0	0	0	16
	10 a 20 anos	7	11	1	0	1	1	21
	Acima de 20 anos	6	4	1	1	0	0	12
	01 ano e 6 meses	0	1	0	0	0	0	1
	05 meses	0	1	1	0	0	0	2
Total		22	40	7	1	1	1	72

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Figura 56 – Questão número 9 - Perfil

9. O currículo da instituição em que você se formou incluía disciplinas sobre marketing?						
	SIM	11,1%		NÃO	88,9%	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

II – Percepções sobre o tema

Ao associar a definição de marketing com **“Propaganda, divulgação, publicidade e venda,** (Figura 56), os cirurgiões dentistas incorrem numa percepção restritiva do conceito e das funções de marketing. Isso é explicado por (Lovelock, Wirtz, 2011) e outros autores, que dizem que isso pode ocorrer, porque estas são as partes mais evidentes das ações de marketing e são presentes em todos os momentos de nossas vidas.

Para ilustrar a colocação desses autores, podemos usar a situação em que se vê a imagem de um Iceberg. Nessa ilustração nossa atenção irá para a pequena parte que fica para fora da água. Para vê-lo como um todo, temos que chegar mais perto e compreendê-lo com maior profundidade (Lovelock, Wirtz, 2011).

Da mesma forma o conceito de marketing deve ser compreendido em profundidade pelos cirurgiões dentistas, para que possam aprofundar a sua percepção. Dessa forma poderão compreender que o marketing é realizado através de um conjunto de processos com várias etapas, que inicia com a investigação de necessidades, a seleção do público alvo, criação de oferta, elaboração de pesquisas, estratégias, planejamento, e apenas depois que tudo está pronto e testado, aí sim, começa a etapa de **“Propaganda, divulgação, publicidade e venda”** e ainda após a realização dessas etapas, o trabalho não estará encerrado (Ambrósio, 2012)

As consequências dessa associação na odontologia, são apontadas por Baldwin (2014) que relata que nas quedas de agendamento é comum que se recorra a ações isoladas como: panfletagens, anúncios em mídias sociais, revistas, jornais e outros meios, mas que na realidade, não fazem parte de um planejamento estruturado integrante de uma estratégia de marketing de serviços odontológicos que tenha início, meio e fim. Consequentemente os resultados podem não ser suficientes para corrigir o problema de forma sustentável e a busca por novas alternativas isoladas tende a ser exaustiva e inútil.

A busca por realizar ações de marketing, mesmo com baixa eficiência, pode estar ligada ao fato de que 87,5% dos entrevistados, consideram que o marketing é essencial para o sucesso do seu negócio (Figura 56), que na opinião de David et al. (2017) apresenta um nível elevado de competição na busca por clientes, causado pela grande oferta de serviços odontológicos da atualidade. E justamente diante desse

cenário é que as atividades de marketing podem trazer alternativas para que a clínica ou consultório não incorra em falência.

Existem dois aspectos considerados como fundamentais pelos dentistas, e podem ser percebidos como impulsionadores das aplicações de marketing na odontologia. O primeiro é que 69,5% dos entrevistados (Figura 57), considera que o marketing pode orientar o funcionamento da empresa, e este é um aspecto defendido por Mcdonald (2008) que enfatiza que a empresa deve incluir todas as suas áreas e funções no seu planejamento de marketing para ser uma empresa orientada para o mercado e para o cliente.

O segundo aspecto é 76,3% dos entrevistados consideram que a maior a maior contribuição do marketing é aumentar a carteira de clientes, que nas considerações de Rovida et al. (2012) isso é benéfico, pois o marketing na odontologia, contribui para a captação de pacientes, melhora o desempenho da empresa diante dos concorrentes e colabora para a evolução do relacionamento com os pacientes, entre outras coisas.

Figura 57 – Análise comparativa entre perguntas e respostas

11.1 Considero que o marketing é essencial para o sucesso do meu negócio.	11.3 Considero o marketing fundamental na orientação de como a minha empresa deve funcionar.	11.4 Considero que a maior contribuição do marketing é aumentar a minha carteira de clientes.
87,5%	69,5%	76,3%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Ao mesmo tempo que na percepção dos entrevistados se aferiu tão altas considerações para as ações de marketing, a pesquisa evidencia uma lacuna de capacitação quando 80,5% dos participantes (Figura 58), não se consideram capacitados para administrar os processos de marketing para o negócio, e 97,2% consideram que precisam aprender mais sobre marketing. Observa-se que a lacuna de aprendizado apareceu nas entrevistas em profundidade, no grupo de foco e na *survey*.

Este tipo de lacuna é apontada por O' Neil (2000) que adverte que os cirurgiões dentistas carecem de capacitação em competências de marketing

necessárias para administrar e consolidar seu negócio em odontologia, e que essa carência aumenta os pontos fracos do negócio. Bhumika e Amit (2017) levantam as mesmas necessidades para os cirurgiões dentistas que não foram preparados para atuar como empresários. Nesse papel precisam do uso das funções de marketing integradas com outras áreas empresariais, como finanças, suprimentos, distribuição, recursos humanos e tecnologias para executar monitoramentos e ajustes contínuos inerentes ao negócio (Basta, 2006).

Figura 58 – Análise comparativa entre perguntas e respostas

.11.2 Considero que estou capacitado (a) para administrar os processos de marketing para o meu negócio.	11.5 Considero que eu preciso aprender mais sobre marketing.
19,5%	97,2%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

III - Conhecimento

As 18 questões da terceira parte do questionário foram elaboradas para evidenciar dois objetivos: i) os conhecimentos dos cirurgiões dentistas sobre a aplicação dos fundamentos de marketing na administração do seu negócio; e ii) coletar dados que pudessem evidenciar até que ponto ***“Não saber como executar o processo de planejamento tem relação com não conhecer os fundamentos básicos de marketing”***.

Para tanto as questões as perguntas de 12.1 a 12.18 questionaram diretamente sobre o conhecimento de marketing dos entrevistados. A seguir estas questões serão discutidas para evidenciar a importância de seu aprendizado. Esta seção do questionário abriu com o seguinte tema:

“12. Com relação à administração de marketing para o meu negócio:”

“12.1 - Eu sei como executar o processo de planejamento de marketing”

Apenas 11,1% dos entrevistados responderam que sabem como executar este processo. Sendo assim a parcela de entrevistados que não sabe é de 89,9%.

Operacionalmente, a falta desse conhecimento evidencia que os meios para criar objetivos e metas, coordenar os investimentos e os esforços de marketing de maneira eficiente, não estão funcionando ou não existem nas clínicas ou consultórios onde estes participantes trabalham o administram. Carr (2011) explica que o planejamento de marketing existe para este fim. Portanto ao não conhecer este processo, o empresário navega à deriva no mercado. Não consegue aproveitar oportunidades ou se defender de ameaças, e não sabe quais os passos necessários para alcançar o sucesso do negócio.

A questões seguintes questionaram o conhecimento de diversos fundamentos de marketing que são comuns no dia a dia de um negócio e que integram o processo de planejamento de marketing. O que deseja evidenciar são as consequências que não saber o processo gera no conhecimento desses fundamentos.

“12.2 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para identificar as necessidades, desejos e demandas do meu público alvo”.

Para essa questão apenas 12,5% responderam saber utilizar este fundamento. Dessa forma os outros 87,5% dos participantes passam por dificuldades geradas pela falta desse conhecimento. Pois ficam sem a base para a composição dos serviços que a clínica vai oferecer, assim como, da forma com que fará isso. Ao passo que, compreender este fundamento trará maior nível de assertividade na oferta, e com isso, o esforço e o investimento para comercializar os serviços será menor, pois o pacote de benefícios será criado de acordo com “as necessidades e desejos do cliente” (Kotler, Keller, 2012). Portanto, conclui-se que, apresentar um nível tão de baixo de conhecimento desse fundamento pode aumentar a probabilidade de insucesso da oferta, incorrendo em prejuízos e desgastes de tempo e esforço.

“12.3 - Eu sei como estabelecer um orçamento para investimento em marketing no meu negócio”.

Entre os entrevistados 8,3% afirmaram saber esta tarefa, mas a parcela de respostas negativas apresentou 91,7%, esses não tem a compreensão de que a definição de um orçamento de marketing, deve ser considerado já no plano de negócios da clínica ou consultório, mesmo antes da abertura do negócio, e permanecer na composição das verbas de investimento da empresa, da mesma forma que se projeta a aquisição de uma nova tecnologia. Stevens et al. (2004) sugere que

esse valor seja determinado tanto por um percentual de faturamento, um valor fixo ou um valor que seja ampliado de acordo com o retorno que ele produz.

“12.4 - Eu sei como acompanhar o desempenho e os retornos do meu investimento em marketing”.

Neste quesito 12,5% dos participantes disseram que sabem realizar este trabalho e no caminho inverso os 87,5% restante dos entrevistados, não sabem acompanhar os retornos do que é investido em ações de marketing, e dessa forma, perdem oportunidades, visto que, o investidor ao medir o resultado de uma ação de marketing que traz maior retorno, poderá destinar maiores investimentos para ela e obter maiores resultados. Pode ainda eliminar do planejamento ações que não trazem resultados e dessa forma gerar maior economia, lucratividade e outros retornos positivos para o negócio (Stevens et al., 2004).

“12.5 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para monitorar os concorrentes”.

Com apenas 4,2% de entrevistados afirmando que sim, percebe-se 95,8% dos entrevistados sofrem a perda de diversas oportunidades de mercado. A concorrência é algo que deve ser monitorado constantemente, pois é fonte tanto de ameaças quanto de oportunidades. Ameaças porque eles estão perseguindo o mesmo público alvo e para isso dedicam investimento para observar os outros que prestam o mesmo serviço para fazer melhor e conquistar os clientes. E as oportunidades são geradas justamente em observar o que a outra empresa faz, para encontrar formas de fazer melhor, o que ele faz mal feito e de copiar aquilo que ela faz de melhor. A empresa tem que entrar nesse jogo (Hooley et. al., 2011).

“12.6 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para investigar o ambiente de negócios da odontologia”.

Esta pergunta contou com 8,4% de respostas afirmativas. Saber investigar o ambiente de negócios pode trazer maior segurança para definir objetivos e traçar planos de ação. Esse fundamento trata de investigar as variáveis que podem afetar o desempenho do negócio tais como: finanças, concorrentes, fornecedores, governo, leis e outros aspectos importantes para o negócio como as pesquisas de mercado. Pois é nesse ambiente que se encontram os clientes e as oportunidades de satisfazê-los. No caso dos entrevistados 91,6% atuam fora desse contexto por não saber aplicar estes fundamentos.

“12.7 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para criar uma oferta de valor”.

Outros 9,7% responderam saber, mas, para 90,3% esse conhecimento não existe. Não saber esta aplicação significa não compreender que criar uma oferta exige, que antes seja executado um processo de investigação para conhecer as necessidades e desejos do mercado. Esse conhecimento é a primeira base para a definição de uma oferta de produtos e serviços que apresentem benefícios, que sejam percebidos como sendo de “valor”, sob o ponto de vista do cliente. É preciso investigar antes para saber: qual é o valor que o cliente precisa receber (Kotler, Keller 2012). Ao não saber este fundamento, os cirurgiões dentistas conduzem suas ofertas na base da tentativa e erro, sofrendo as consequências dessa prática.

“12.8 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para construir um posicionamento de mercado”.

Essa questão obteve apenas 9,7% de respostas positivas. Saber definir um posicionamento para um negócio é fundamental para guiar as atividades de marketing com o objetivo de construir a imagem da clínica ou consultório, que se deseja projetar sobre o público alvo que ela deseja alcançar. Para Kotler, Keller (2012) significa criar ações de marketing para ocupar o primeiro lugar na mente do cliente. A pesquisa mostra que 90,3% dos participantes não têm o conhecimento desse fundamento, e portanto, terão dificuldades por exemplo, na escolha do conteúdo das comunicações e suas imagens, no planejamento das evidências físicas e tudo o mais que pode gerar a imagem que se deseja que o cliente tenha do negócio e com isso, quem sabe, ser a primeira lembrança quando ele ouvir a palavra dentista.

“12.9 - Eu sei como utilizar um Sistema de Informações de Marketing”

Contando com apenas 5,6% de entrevistados dizendo que sabem utilizar um Sistema de Informações de Marketing-SIM, o restante perde os benefícios deste que pode ser considerado um fundamento que pode contribuir maciçamente no processo de tomada de decisão (Hooley et al., 2011). Basta que as informações nele depositadas sejam de fontes confiáveis. O SIM é a base para todo o processo de relacionamento e fidelização de clientes, que depende da eficiência de sua compreensão para ser eficiente (Lima, 2007).

Os outros 94,4% dos participantes, não desfrutam desses benefícios e não sabem que o ponto de partida para a construção desse sistema, são as próprias

informações internas da empresa, como por exemplo: dados contábeis, o histórico de compras, os registros das datas de atendimento, os volumes e as frequências de contato com um cliente, entre outros. A partir desses dados já é possível fundamentar algum tipo de ação que proporcione mais algum benefício, tanto para o cliente quanto para a empresa. Quanto mais informações de boa qualidade puderem ser consultadas e cruzadas com outras, mais assertividade se alcançará nas tomadas de decisão. Pois terão como base informações extraídas diretamente dos clientes (Hooley et al., 2011).

“12.10 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para criar meu portfólio de serviços”

Apenas 9,7% tiveram segurança para assumirem que sabem como aplicar este fundamento em seu negócio. Saber esta aplicação contribui para que a empresa possa ter maior assertividade no tipo de oferta que irá disseminar. Não saber significa colocar em risco de perda os investimentos de recursos necessários para adquirir e atualizar tecnologias, assim como, as novas tendências de mercado para satisfazer as necessidades de clientes e 92,3% dos entrevistados não sabem essa função do marketing e sofrem as dificuldades de criar meio para a satisfação do cliente, que na prática é realizada através de um pacote ou portfólio de produtos e serviços que contenham os benefícios da empresa (Lovelock, Wirtz, 2016). Um baixo nível de desempenho nesse fundamento, poderá comprometer a relação com o cliente, causando inclusive a sua perda para um concorrente.

“12.11 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para a formação de preços”

Apenas 11,1% se sentiram confiantes o bastante para afirmar que sabem fazer preço. Ocorre que os outros 88,9% dos entrevistados não dominam este conhecimento, e sem isso, não podem compreender as estratégias de precificação de serviços e as percepções do cliente com relação ao preço praticado, que envolvem inclusive, aspectos emocionais e sensoriais, como perda de tempo, medo, odores, sensações e outros (Lovelock, Wirtz, 2016).

Nas considerações de Bhumika e Amit (2017) o preço bem elaborado é o que oferece a condição de realização dos objetivos econômicos e financeiros de uma clínica ou consultório, e o que eles mais enfatizam é que os preços ainda constituem uma barreira para a assinatura de diversos contratos de serviços e encerram

recomendando que as taxas de serviços odontológicos devem ser constantemente revisadas pelos dentistas.

Sem esse conhecimento há risco de perda do investimento devido a fatores como a oscilação de demanda, visto que um serviço não pode ser estocado, assim não havendo a sua utilização, todo o investimento perece, gerando impactos sobre os custos da empresa. Nesse sentido preços mais baixos podem ser uma saída para tempos de baixa demanda e em épocas de alta procura, os preços podem ser diferentes, sem que o cliente reclame, a exemplo dos hotéis na baixa e na alta temporada. Prever ações de marketing para essas situações está dentro do escopo de preço (Lovelock, Wirtz, 2016).

“12.12 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para escolher um ponto comercial”.

Entre os entrevistados 25% declararam saber esta aplicação de marketing tornando evidente que outros 75% apresentam carências desse conhecimento. Nessa condição podem ser prejudicados em aspectos importantes na escolha de um local para instalar uma clínica ou consultório, que envolve o planejamento de tarefas como a definição de área de cobertura de atendimento, tipo de estrutura (Arcier, 2007), uma análise da capacidade de atendimento para evitar que haja a necessidade de mudanças do local de atendimento entre outras (Hoffman et al., 2013). Para Bhumika; Amit (2017) a localização da do consultório ou clínica é um fator que gera impactos diretos inclusive nos preços. Nesse sentido uma clínica sofisticada demais em um bairro de poder aquisitivo modesto, pode causar uma imagem de clínica cara. Além disso as questões de acesso ao local e a provisão de adequações para acesso e permanência dos pacientes fazem parte desta fase do planejamento de marketing. Conforme se pode concluir, a falta de conhecimento desse fundamento de marketing, pode trazer consequências negativas para o negócio.

“12.13 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para definir a arquitetura, decoração, e as evidências físicas de meu negócio”

Com 23,6% de respostas positivas, o que chama a atenção são os 76,4% de entrevistados que não sabem que esse fundamento funciona de forma interdependente com a escolha do local de atendimento. Para Lovelock e Wirtz (2011), esta fase do planejamento de marketing é fundamental para definição dos cenários onde os serviços serão prestados, estes autores chamam de cenário da hora da

verdade, que é onde o encontro de serviço entre o cliente e a empresa acontece. Sendo então necessário que este cenário seja compatível com a imagem que a empresa projetou de si na direção de seu público alvo.

“12.14 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para definir meus processos”

Esta questão conta com apenas 9,7% de participantes que sabem como utilizar este fundamento, que segundo Hoffman et al. (2013) é imprescindível para que a realização de um serviço aconteça, pois além dos procedimentos técnicos necessários para esse fim, um enfoque especial deve ser considerado no que se refere ao nível de participação e de contato do cliente nos procedimentos. Citando a odontologia como exemplo, o cliente faz parte do processo que é realizado no seu próprio corpo. Sendo assim, diversas ações devem ser planejadas para suportar situações inesperadas que possam acontecer durante a execução do processo ou procedimento que possam afetar de alguma forma a experiência do cliente com o prestador de serviço. A pesquisa evidenciou que necessidade de aprendizado desse fundamento é de 90,3%.

“12.15 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para contratar as pessoas da minha equipe”

Entre os entrevistados 22,3% disseram que sabem como executar este processo, em contraponto, 77,7% declararam não saber. Isso significa que uma grande parcela dos entrevistados enfrenta grandes dificuldades para escolher a equipe de trabalho, sendo que este é um fator determinante para o sucesso porque o envolvimento humano na prestação de um serviço é bem alto. Os processos, tecnologias, evidências físicas e tudo que foi planejado, em algum momento sofre a interferência do fator humano e suas variações de desempenho, que podem ser de ordem técnica ou emocional. As pessoas têm um alto nível de influência no processo de satisfação do cliente. Por esses e outros motivos o marketing deve adequar a escolha das pessoas com a proposta de valor que a empresa oferece (Lovelock, Wirtz, 2016).

“12.16 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para elaborar um programa de qualidade”.

Apenas 16,7% afirmam que sabem esse fundamento. Isso é preocupante porque 83,3% dos entrevistados não sabem como isso é importante para o negócio.

Zeithaml et. al. (2014) afirma que a qualidade dos serviços é percebida durante o seu desempenho, e que os desempenhos sofrem variações a todo momento. Por causa da intangibilidade presente nos serviços, estas ações são imprescindíveis para corrigir lacunas entre promessa e entrega dos serviços. Assim como para adequar os processos e procedimentos de forma imediata de acordo com a reação do cliente. E se esse desempenho proporcionar uma boa experiência para o cliente, a probabilidade de que indicações sejam geradas é bem maior. Os aspectos da qualidade são julgados pelo cliente e podem influenciar em outros diversos aspectos da prestação de serviço, inclusive preço, segurança, confiança, satisfação entre outros (Zeithaml et al., 2014).

“12.17 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing em ações de comunicação e promoção”.

Só 16,7% sabem, mesmo sendo essa, a maior associação que os cirurgiões dentistas fazem com relação ao marketing (Figura 16). Porém a outra parte dos entrevistados com 83,3% não sabem como aplicar este fundamento. Mas incorrem também num fluxo de tentativa e erro, afinal, em nenhum momento da pesquisa, um respondente disse que não faz nada que envolva algum tipo de comunicação e promoção. Para Kurtz e Boone (2011) destacam que um mix de comunicação deve estar em harmonia com todos os elementos de marketing, sendo que muitas vezes os programas de marketing interno são mais importantes que o marketing externo, pois este prepara os funcionários para que de certa forma, comprem primeiro o projeto da empresa, para que depois possam vender com mais propriedade para os clientes da empresa.

“12.18 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para atividades de relacionamento com o cliente”

Mesmo este sendo a aplicação de marketing que recebeu o maior percentual de respostas positivas com 27,8%, ainda restam 72,2% com sérias deficiências nessa função. Diante disso, incorrem em perdas financeiras e de oportunidades. Segundo Kotler e Keller (2012) com aplicação desse conhecimento é possível planejar ações com o objetivo de construir uma vida longa de parcerias com os clientes. Isso significa que o processo inicial do marketing que é identificar desejos e necessidades, não deve ser interrompido. Um programa de relacionamento com os clientes é fundamental em ambientes de negócio onde o nível de competição e o esforço para conseguir clientes

é elevado. O foco dessas ações se concentra em conquistar a confiança do cliente, gerar indicações espontâneas, rentabilizar a carteira de clientes, cuidar de clientes insatisfeitos, recuperar clientes perdidos entre outros (Zeithaml et al., 2014). A seguir o Quadro 12 mostra um resumo do panorama das necessidades de aprendizado em marketing geradas pela falta de conhecimento nos processos de marketing.

Quadro 12 – Resumo das respostas sobre conhecimento de marketing

12. Com relação à administração de marketing para o meu negócio	Considero que sei.	Outro tipo de resposta.
12.1 - Eu sei como executar o processo de planejamento de marketing.	11,1%	88,9%
12.2 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para identificar as necessidades, desejos e demandas do meu público alvo.	12,5%	87,5%
12.3 - Eu sei como estabelecer um orçamento para investimento em marketing no meu negócio.	8,3%	91,7%
12.4 - Eu sei como acompanhar o desempenho e os retornos do meu investimento em marketing.	12,5%	87,5%
12.5 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para monitorar os concorrentes.	4,2%	95,8%
12.6 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para investigar o ambiente de negócios da odontologia.	8,4%	91,6%
12.7 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para criar uma oferta de valor	9,7%	90,3%
12.8 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para construir um posicionamento de mercado.	9,7%	90,3%
12.9 - Eu sei como utilizar um Sistema de Informações de Marketing.	5,6%	94,4%
12.10 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para criar meu portfólio de serviços.	9,7%	90,3%
12.11 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para a formação de preços.	11,1%	88,9%
12.12 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para escolher um ponto comercial.	25,0%	75,0%
12.13 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para definir a arquitetura, decoração, e as evidências físicas de meu negócio.	23,6%	76,4%
12.14 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para definir meus processos.	9,7%	90,3%
12.15 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para contratar as pessoas da minha equipe.	22,3%	77,7%
12.16 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para elaborar um programa de qualidade.	16,7%	83,3%
12.17 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing em ações de comunicação e promoção.	16,7%	83,3%
12.18 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para atividades de relacionamento com o cliente.	27,8%	72,2%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

IV – Hábitos, objetivos e motivações de uso do marketing

A quarta e última parte do questionário-*survey* teve o sentido de investigar: o que fazem? Para que fazem? E por que fazem? – a abertura dessa seção teve o seguinte tema:

“13. Considerando a minha forma de fazer planejamento de marketing”

Como se pode observar na Figura 59, apenas 8,4% dos cirurgiões dentistas que participaram da pesquisa, fazem atualmente um plano de marketing por escrito, formalizado e bem detalhado, que é a forma correta e eficiente de fazer um plano (Ambrósio, 2012). Fazer um planejamento com períodos de cobertura para de 12 meses é um hábito de apenas 7% dos participantes, sendo que os planos de marketing na odontologia devem cobrir este período de tempo (Carr, 2011) e por fim, a Figura 58 mostra que apenas 9,8% dos entrevistados fizeram um plano de marketing antes da abertura do consultório. A conclusão que se pode chegar é que em média 93,93% dos entrevistados não tem o hábito de fazer planos de marketing. Portanto suas ações nessa área acontecem de forma aleatória e improvisada.

Segundo (Carr, 2011) na odontologia, planos de marketing detalhados são fundamentais para que todas pessoas envolvidas direta ou indiretamente no negócio, saibam o seu papel e o resultado que deve buscar. Diante da exposição da autora, pode-se concluir que mais de 90% dos entrevistados trabalham com pessoas que não sabem o que fazer nem o que buscar quando se refere a alguma ação de marketing.

A título de orientação, a origem tanto do planejamento quanto dos planos de marketing é o Plano de Negócios que foi elaborado antes da abertura da empresa. Este documento contempla as metas e objetivos de longo prazo, sendo assim o planejamento e os planos de marketing devem contemplar estes prazos cumprindo a função de construir ações para que estes objetivos sejam alcançados (Kurtz, Boone, 2011; Ambrósio, 2012).

Figura 59– Considerando a minha forma de fazer planejamento de marketing

13.1 Faço meu plano de marketing por escrito, formalizado e bem detalhado.	13.2 Meu planejamento de marketing cobre um período 12 meses.	13.3 Antes de abrir meu negócio eu fiz um planejamento de marketing de longo prazo.
8,4%	7,0%	9,8%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

“15. Como você adquiriu seus conhecimentos de marketing?”

Para discutir as formas pelas quais os entrevistados suprem a necessidade de aprender sobre marketing, realizou-se um cruzamento entre os dados da questão 09, do perfil do entrevistado, os dados da questão 15, e da questão 11.6.

Como ilustrado na Figura 59 os entrevistados tiveram um ponto de partida em sua trajetória profissional com baixo contato com disciplinas de marketing (apenas 11,1%) e perceberam ao longo do tempo, motivados pela necessidade, que teriam que encontrar alguma forma de aprender mais sobre esta disciplina. Uma parcela considerável dos participantes 33,8% declararam aprender intuitivamente, se declaram autodidatas e curiosos. Outros 65,4% buscam os mais diversos meios de aprendizado (melhor detalhado na figura 60) e apenas 1,4%, ou 01 participante procurou formação acadêmica.

Algo que fica evidenciado é que os meios de aprendizado não estão sendo eficientes, pois ao final dessa trajetória um dado é constatado: ‘87,5% ainda não compreenderam o processo de planejamento de marketing, pois percebem a falta de uma ferramenta que facilite essa compreensão’. Portanto só poderão ter resultados satisfatórios quando perceberem que conforme Stevens et al. (2004), já citado na seção 2.6, antes de qualquer tentativa de construir ações de marketing ou algum tipo de plano nesse sentido, é fundamental que antes se obtenha, um profundo entendimento de como funciona o processo de planejamento de marketing. Ou seja, a partir desse entendimento é que os outros elementos, conceitos e fundamentos de marketing realmente farão sentido e cumprirão o seu papel.

Não conhecer o processo de marketing trouxe a informação de que os entrevistados não se consideram capacitados em outros 17 fundamentos básicos de

marketing e que as alternativas para obter esse conhecimento tem se mostrado ineficientes.

Figura 60 – Como você adquiriu seus conhecimentos de marketing

Ponto de partida ➡	Trajetória ➡						Resultado
9. Tiveram contato com marketing na graduação.	Buscam conhecimentos de marketing intuitivamente e como autodidatas e curiosidade	Através da internet.	Fizeram cursos e outras fontes.	Contrataram profissionais	Através de colegas de profissão, e 8,5% amigos em geral.	Adquiriram seus conhecimentos na faculdade.	11.6 Percebem que falta uma ferramenta acessível que possa facilitar a compreensão do processo de planejamento de marketing para consultórios e clínicas odontológicas.
11,1%	33,8%	22,5%	21,7,0%	11,3%	9,9%	1,44%	87,5%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

“16. Cite o principal objetivo que te leva a investir em ações de marketing:”

Os objetivos que motivam os cirurgiões dentistas para o investimento em ações de marketing estão ligados ao **“aumento de pacientes e retornos financeiros”** (Figura 49), sendo assim, conclui-se que a grande motivação para seus gastos com marketing é a expectativa de aumentar o faturamento. Ocorre que se o foco for apenas este, diversos outros benefícios, funções e oportunidades de marketing serão desprezadas, como por exemplo: rentabilização da carteira de clientes, programas de vantagens, diversificação de serviços, pesquisas, exploração de novas tendências, geração de novos modelos de negócios, e outras infinitas possibilidades e aplicações dos fundamentos de marketing para tirar as ideias da mente e transformá-las em planos que possibilitem a sua realização (Ambrósio, 2012).

6 CONCLUSÃO

A principal motivação dos entrevistados para o uso do marketing é suprir suas necessidades ligadas a comunicação, promoção e vendas de seus produtos e serviços através do aumento da carteira de clientes.

Apesar de um alto nível de especialização técnica na odontologia, os participantes apresentam lacunas de conhecimento e capacitação nas questões ligadas ao marketing. Apesar disso, estes profissionais tomam decisões de marketing no seu dia a dia, por conta da administração e sobrevivência de seu negócio.

A falta de conhecimentos do processo de planejamento de marketing, gera impactos que causam dificuldades na administração de outras variáveis de marketing que fazem parte da rotina do gestor de uma clínica ou consultório tais como: preços, orçamentos, comunicação e promoção, geração de benefícios, contratação da equipe, programas de qualidade, relacionamento com o clientes, posicionamento entre outros.

Esses profissionais procuram apreender sobre marketing, mas seus métodos não são eficientes, pois, continuam percebendo a necessidade de ferramentas que facilitem a compreensão do processo de planejamento de marketing.

Essa lacuna de conhecimento precisa ser preenchida para que consultórios e clínicas possam sobreviver aos estágios do negócio tais como: abertura, captação dos clientes, ponto de equilíbrio financeiro, maturidade e declínio de serviços e tecnologias obsoletas, lançamento de inovações, geração de benefícios sociais e quem sabe, gerar algum lucro para seus sócios e investidores.

E por fim, o tema marketing na odontologia precisa fazer parte da formação dos cirurgiões dentistas, para que possam obter retornos mais positivos em suas carreiras, tanto no tocante aos profissionais atuantes, quanto para as gerações futuras. E uma última consideração é que se pense nos benefícios sociais que serão gerados com o aumento do desempenho dessa nobre profissão.

REFERÊNCIAS*

Ambrósio V. Plano de marketing: um roteiro para ação. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil; 2012.

Ambrósio V, Siqueira R. Plano de marketing passo a passo: serviços. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso; 2002.

Arcier NM, Silva MM, Arcieri RM, Garbin CAS. A importância do marketing odontológico para enfrentar um mercado competitivo. Rev Odonto. UNESP, 2007; 28(3):24-32.

Basta D. Fundamentos de marketing. Rio de Janeiro: FGV; 2006.

Bhumika B, Amit K. Financial resolution for a brighter new year - dental marketing: what works, what doesn't, and what cant. IDA Times [serial online] 2017. [cited-2017-January-13]; Available from: <http://publication.ida.org.in/IndexMain.htm#/viewArticle/10926>

Bíblia Sagrada português-inglês / Holy Bible Portuguese-English. São Paulo: Editora Vida; 2003.

Boone LE, Kurtz DL. Marketing contemporâneo. São Paulo: Cengage; 2011.

Borges HP. Marketing e vendas para dentistas. São Paulo: Évora; 2015.

Borges HP. Marketing e saúde: avaliação de um protocolo de ferramentas e técnicas de marketing aplicado a consultórios odontológicos [dissertação]. São Paulo (SP): Universidade de São Paulo; Faculdade de Odontologia; 2011.

Chaves EP, França KC. O endomarketing alinhado as estratégias de reconhecimento e valorização do capital humano nas organizações : uma análise. Rev Adm. Negócios Da Amazônia. 2013;5:103–21.

Chaves EP, Carvalho DT. Brand equity na perspectiva dos clientes: uma investigação empírica de suas dimensões e do mix de marketing entre usuários de marca de sapato esportivo [dissertação]. Ribeirão Preto (SP): Universidade de São Paulo; Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto; 2010.

Chaves EP. Valor de marca-país: uma investigação empírica em diferentes modelos operacionais e relações com imagem de país e percepção de cultura [tese]. Ribeirão Preto (SP): Universidade de São Paulo; Faculdade de Econoia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto; 2016.

* Baseado em: International Committee of Medical Journal Editors Uniform Requirements for Manuscripts Submitted to Biomedical journals: Sample References [Internet]. Bethesda: US NLM; c2003 [atualizado 04 nov 2015; acesso em 25 jun 2017]. U.S. National Library of Medicine; [about 6 p.]. Disponível em: http://www.nlm.nih.gov/bsd/uniform_requirements.html

Cooper DR, Schindler PS. Métodos de pesquisa em administração. 10. ed. Porto Alegre: Bookman; 2011.

Conselho Regional de Odontologia do Estado de São Paulo. [internet] CROSP [cited 2019 fev 24]. Available from: http://www.crosp.org.br/potencial_mercado/.

David M, Burllibasa M, Bodnar DC, Bodnar T, Popovici IA, Temelcea A, et al. Preliminary statistical study on applying the marketing concept in the dental technique. Rev Acta Medica Transilvanica. 2015;20(2):129-33.

David M, Perieanu V, Mihai A, Tanese G, Costea C, Malita M, et al. Preliminary analysis regarding marketing services provided by medical units specialized in dentistry (Dental Offices / Dental Clinics, Dental Laboratories). Rev Acta Medica Transilvanica. 2017;22(2):81-3.

Della Luccia SM, Minin VPR, Minin LA, Siva CHO. Características visuais da embalagem de café no processo de decisão de compra pelo consumidor. Rev Ciênc agrotec. 2009;33:1758-64.

EdWorldle - Plataforma on-line 2019 [internet]. [cited 2019 abr 6]. Available from: <http://www.edwordle.net/>.

Ferreira NP, Ferreira AP, Freire MCM. Mercado de trabalho na odontologia: contextualização e perspectivas. Rev odontol UNESP. 2013;42(4):304-9.

Figueiredo DBFF, Silva JAJ. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson. Rev Política. 2009;18(1):115-46.

Fonseca JS, Martins GA. Curso de estatística. 6. ed. São Paulo: Atlas; 2016.

Francisco KMS, Sundefeld MLMM, Garbin AJI, Garbin CASG. Técnica de grupo focal como método de avaliação do conhecimento de adolescentes sobre saúde bucal. Rev Acta Sci Health Sci Maringá. 2009;31(2):65-70.

Grabin AJI, Grabin CAS, Tiano AVP, Carvalho ML, Fagundes ACG. Marketing em odontologia: a percepção do cliente em relação ao serviço. Rev odontol UNESP. 2008;37(2):197-202.

Garbin AJI, Orenha ES, Gabin CAS, Gonçalves PE. Publicidade em Odontologia: avaliação dos aspectos éticos envolvidos. RGO. 2010;58(1):85-9.

Garcia PPNS, Serra MC, Dota EAV. Primeira consulta : estratégias adotadas por cirurgiões-dentistas para a conquista de pacientes. Rev de Odontol da UNESP. 2005;34(1):43-8.

Gil AC. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas; 2016.

Godoy AS. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Rev Adm de empresas RAE. 2015;38(2):57-63.

Gouveia HMM. Das beiras para o centro: imagem da região centro junto dos seus habitantes [dissertação]. Aveiro (PT): Escola superior de Aveiro-Instituto português de Administração de Marketing; 2012.

Gronroos C. Marketing: gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003.

Heager RS, Colberg RT. A strategic orthodontic marketing plan, part 1. J Clin Orthod. 2012, Dec;46(12):721-9.

Heager RS, Colberg RT. A strategic orthodontic marketing plan, Part 2. J Clin Orthod. 2013 Jan;47(1):31-40.

Heager RS, Colberg RT. A strategic orthodontic marketing plan, Part 3. implementing your strategic marketing plan. J Clin Orthod. 2013 Feb;47(2):109-14.

Hofman KD, Bateson JEG, Ikeda AA, Campomar MC. Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage Learning; 2013.

Hooley G, Pierce N, Nicoulaud B. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall; 2011.

Janda BS, Wang Z, Rao CP. Matching dental offerings with expectations. Services Marketing. 1996;10(4):41-55.

Jorgensen G. Attracting orthodontic patients via the Internet: A 20-year evolution. Am Orthod and Dentofac Orthop. 2015;148(6):939–42.

Kotler P, Keller K. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pretence Hall; 2012.

Kotler P, Keller K. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pretence Hall; 2006.

Las Casas A. Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas; 2012.

Lenzi R, Gonçalves C. Qual é o seu negócio em odontologia? A pergunta que não pode ficar sem resposta. São Paulo: Santos; 2015.

Lima M, Sapiro A, Vilhena B, Gangana M. Gestão de marketing. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV; 2007.

Lovelock C, Wirtz J, Hemzo MA. Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e estratégias. 7. ed. São Paulo: Pearson Pretence Hall; 2011.

Machado M, Daruge E, Paranhos LR. Estratégias de comunicação e o código de ética odontológica. Rev Clín de Ortod Dent. 2013;12(2):72-6.

Mcdonald M. Planos de marketing. Rio de Janeiro: Elsevier; 2008.

Malhotra N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman; 2006.

Marchack BW. Market segmentation and service: a strategy for success. Prosth Denti. 1995;73(3):311-5.

Moraes R. Análise de conteúdo. Rev Edu. 1999;22(37):7-32.

Miot HA. Tamanho da amostra em estudos clínicos e experimentais. J Vasc Bras. 2011;10(4):275-8.

O'Neil JF. Developing, implementing, and sustaining a marketing plan. Am Orthod Dentofacial Orthop. 2003;124(6):613-4.

Prais JLS, Rosa VF Nuvem de palavras e mapa conceitual: estratégias e recursos tecnológicos para prática pedagógica. Nuances: estudos sobre Educação, 2017;28(1):201-9. Doi: 10.14572/nuances.v28i1.4833.

Richardson RJ. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas; 1999.

Sampieri RH, Collado CF, Lucio MPB. Metodologia de pesquisa 5. ed. Porto Alegre: Penso; 2013.

Santos OF. Contribuições do planejamento estratégico situacional para a gestão de micro e pequenas empresas: um estudo de caso comparativo em Itapeva [dissertação]. São Paulo (SP): Universidade de Taubaté; 2014.

Stevens RE, Loudon D, Wren B, Warren W. Planejamento de marketing: guia de procesos e aplicações práticas. São Paulo: Pearson Education do Brasil; 2001.

Zeithaml VA, Bitner MJ, Gremler DD. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: Bookman; 2014.

APÊNDICE A – Questionário sócio econômico



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
INSTITUTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM CIÊNCIA E
TECNOLOGIA APLICADA À ODONTOLOGIA

Prezado (a) Dr. (a):

O presente questionário objetiva investigar a utilização de estratégias de marketing nas clínicas odontológicas, entrevistando cirurgiões dentistas de São José dos Campos e Vale do Paraíba – SP. Esse questionário servirá de base para identificar suas percepções, expectativas, práticas, motivações e livres associações sobre o tema marketing na odontologia, assim como, para o desenvolvimento de um instrumento que contribua significativamente para o planejamento de marketing nessa atividade, sendo este, o objetivo da dissertação de Mestrado Profissional em Ciência e Tecnologia aplicada à Odontologia do pesquisador Constantino Americo Palacios Picco. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente nesta pesquisa. Sua participação é muito importante para o sucesso deste projeto. Obrigado!

I - Perfil do Entrevistado

01. Sexo	☐ Masculino	☐ Feminino
02. Idade	☐ Entre 20 – 30 anos ☐ Entre 40 – 50 anos ☐ Acima de 60 anos	☐ Entre 30 – 40 anos ☐ Entre 50 – 60 anos ☐ Acima de 60 anos
03. Estado Civil	☐ Solteiro (a)	☐ Casado (a)
04. Formação	☐ 3º Grau ☐ Especialização	☐ Mestrado ☐ Doutorado
05. Instituição onde cursou Odontologia	☐ Pública	☐ Privada
06. Pós-Graduação	☐ Pública	☐ Privada
07. Tempo de atuação profissional	☐ Entre 01 – 05 anos ☐ Entre 05 – 10 anos	☐ Entre 10 – 20 anos ☐ Acima de 20 anos
08. Qual é seu modelo de atuação profissional	☐ Proprietário de clínica ☐ Sócio de clínica	☐ Parceiro de clínica ☐ Funcionário de clínica
09. O currículo da instituição em que você se formou inclui disciplinas sobre marketing?	☐ Sim	☐ Não
10. Que grau de importância você atribui para a utilização de ferramenta de marketing para o seu negócio?	☐ baixo ☐ mediano ☐ importante	☐ muito importante ☐ importantíssimo

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista em profundidade

01.	Quando você vai fazer sua comunicação de marketing: quais são os componentes ou elementos do negócio que você comunica?
02.	O que você quer alcançar através da comunicação de marketing?
03.	Quais são as fontes de informação de marketing que você utiliza?
04.	Na hora de planejar e executar: quais são as áreas de sua empresa você envolve nas suas atividades de marketing?
05.	Na hora de escolher seu público: quais são os critérios que você utiliza para identificar quem será sua clientela, público alvo ou segmentos de atuação?
06.	Quais são os elementos e os recursos que você utiliza para administrar a experiência do cliente com o serviço de sua clínica?
07.	Quais são os meios utilizados para que o seu planejamento de marketing seja compreendido pela sua equipe?
08.	Quais são as épocas, momentos ou períodos, em que você recorre ao uso de ações de marketing?
09.	Como você monitora a evolução das negociações com novos pacientes?

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do quadro de referencial teórico.

APÊNDICE C – Roteiro de perguntas para o Grupo de Foco

Projeto: Estratégias de Marketing de serviços no negócio da odontologia.	
Objetivos da pesquisa qualitativa a) Investigar a utilização das estratégias de marketing utilizadas pelas clínicas do Vale do Paraíba. b) Investigar as lacunas das estratégias utilizadas na região.	
Objetivos do grupo de foco 1. Identificar as percepções e conhecimentos dos participantes sobre marketing e seus processos. 2. Identificar as expectativas sobre o que se pode alcançar com o marketing. 3. Investigar as práticas de marketing mais comuns. 4. Identificar as motivações e objetivos para a prática de marketing.	
Guia para condução do grupo de foco	
Abertura <i>(05 minutos)</i>	• Recepção dos participantes com agradecimentos e boas-vindas. • Apresentação pessoal: • Explicar a natureza de um grupo de foco e suas características comportamentais como: informalidade, aceitação de todas as ideias e ausência de julgamentos. • Não há respostas certas ou erradas – queremos saber o que pensam da forma que realmente pensam. • Comunicar que as falas serão gravadas na íntegra. • Comunicar o tema que será falado. • Verificar se todos entenderam o propósito da reunião ou se desejam fazer alguma pergunta. • Entregar os TCLE para que todos leiam, entendam e assinem.
1. Identificar Percepções pessoais sobre o tema.	- Eu gostaria de compreender um pouco sobre como vocês interpretam o tema no seu dia a dia. Pergunta 1. - De que forma você explicaria o que é marketing? Pergunta 2. - Quais são as suas dificuldades atuais com o planejamento de marketing para sua empresa? Pergunta 3. - De que forma é feito seu plano de marketing?
2. Identificar Conhecimentos sobre o tema.	Pergunta 4 - Quais foram os critérios que vocês utilizaram para decidir, para escolher o local para instalar a clínica, o que vocês olharam enfim? Pergunta 5 – Quais são os critérios que você utiliza para estabelecer os preços dos seus produtos e serviços? Pergunta 6 – Quais são os critérios que vocês utilizam para estabelecer os preços dos produtos e serviços de vocês? Como vocês montam o preço? Pergunta 7 – E quais os critérios que vocês utilizam para determinar, quais são os serviços que vocês vão oferecer? Qual o portfólio? A variedade de serviços e as especialidades. Como decidem?
3. Identificar comportamento de uso: objetivos e motivações	Pergunta 8 – Quais são os principais objetivos que você busca alcançar através das atividades de marketing? Pergunta 9 – Quais são os critérios que você utiliza para estabelecer quanto em dinheiro, ou orçamento, vai destinar para o investimento em marketing? Pergunta 10 – Que tipo de metas e objetivos você estabelece para o seu negócio? Pergunta 11 – Quais são as estratégias e as ferramentas de marketing que você utiliza? Pergunta 12 – O que você tem feito para que quando seu cliente ouça palavra dentista: ele lembre primeiro de sua clínica? Explique? Pergunta 13 - Como você controla os retornos do seu investimento em marketing?
Registro das informações	Teste dos gravadores e dos equipamentos antes do início da sessão Efetuar gravações e registros Encerramento: agradecimentos:

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Malhotra (2006).

APÊNDICE D – Questionário-Survey

I - Perfil do Entrevistado

1. Sexo	☐ Masculino	☐ Feminino
2. Idade	☐ Entre 18 – 30 anos ☐ Entre 31 – 40 anos ☐ Entre 41 – 50 anos ☐ Entre 51 – 60 anos ☐ Acima de 60 anos	☐ Entre 18 – 30 anos ☐ Entre 31 – 40 anos ☐ Entre 41 – 50 anos ☐ Entre 51 – 60 anos ☐ Acima de 60 anos
3. Estado Civil	☐ Solteiro (a)	☐ Casado (a)
4. Formação	☐ 3º Grau ☐ Especialização	☐ Mestrado ☐ Doutorado ☐ Outro:.....
5. Instituição onde cursou Odontologia	☐ Pública	☐ Privada
6. Pós-Graduação	☐ Pública	☐ Privada
7. Tempo de atuação profissional	☐ Entre 01 – 05 anos ☐ Entre 05 – 10 anos	☐ Entre 10 – 20 anos ☐ Acima de 20 anos
8. Qual é seu modelo de atuação profissional	☐ Proprietário de clínica ☐ Sócio de clínica	☐ Parceiro de clínica (RPA) ☐ Funcionário de clínica – (CLT)
9. O currículo da instituição em que você se formou incluía disciplinas sobre marketing?	☐ Sim	☐ Não

II – Questionário survey

Percepções sobre o tema: marketing na odontologia

10. Por favor escrevas três palavras que, na sua opinião, poderiam definir marketing de uma forma bem objetiva.

1. _____ 2. _____ 3. _____

Abaixo encontram-se as legendas para a próxima fase da entrevista:

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo nem Discordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

11. Considerando o meu entendimento sobre marketing nas minhas atividades empresariais eu considero que					
	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
11.1 Considero que o marketing é essencial para o sucesso do meu negócio	1	2	3	4	5
11.2 Considero que estou capacitado (a) para administrar os processos de marketing para meu negócio	1	2	3	4	5
11.3 Considero o marketing fundamental na orientação de como a minha empresa deve funcionar	1	2	3	4	5
11.4 Considero que a maior contribuição do marketing é aumentar minha carteira de clientes	1	2	3	4	5
11.5 Considero que eu preciso aprender mais sobre marketing	1	2	3	4	5
11.6 Percebo que falta uma ferramenta acessível que possa facilitar a compreensão do planejamento de marketing para consultórios e clínicas odontológicas	1	2	3	4	5

Conhecimento sobre marketing na odontologia

12. Com relação à administração de marketing para o meu negócio					
	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
12.1 - Eu sei como executar o processo de planejamento de marketing	1	2	3	4	5
12.2 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para identificar as necessidades, desejos e demandas do meu público alvo	1	2	3	4	5
12.3 - Eu sei como estabelecer um orçamento para investimento em marketing no meu negócio	1	2	3	4	5
12.4 - Eu sei como acompanhar o desempenho e os retornos do meu investimento em marketing	1	2	3	4	5
12.5 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para monitorar os concorrentes	1	2	3	4	5
12.6 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para investigar o ambiente de negócios da odontologia	1	2	3	4	5
12.7 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para criar uma oferta de valor	1	2	3	4	5
12.8 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para construir um posicionamento de mercado	1	2	3	4	5
12.9 - Eu sei como utilizar um Sistema de Informações de Marketing	1	2	3	4	5
12.10 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para criar meu portfólio de serviços	1	2	3	4	5
12.11 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para a formação de preços	1	2	3	4	5
12.12 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para escolher um ponto comercial	1	2	3	4	5
12.13 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para definir a arquitetura, decoração, e as evidências físicas de meu negócio	1	2	3	4	5
12.14 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para definir meus processos	1	2	3	4	5
12.15 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para contratar as pessoas da minha equipe	1	2	3	4	5
12.16 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para elaborar um programa de qualidade	1	2	3	4	5
12.17 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing em ações de comunicação e promoção	1	2	3	4	5
12.18 - Eu sei como utilizar os fundamentos de marketing para atividades de relacionamento com o cliente	1	2	3	4	5

Comportamentos de uso, motivações e objetivos de uso do marketing					
13. Considerando a minha forma de fazer planejamento de marketing					
	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
13.1 - Faço meu plano de marketing por escrito, formalizado e bem detalhado	1	2	3	4	5
13.2 - Meu planejamento de marketing cobre o período mínimo de 12 meses	1	2	3	4	5
13.3 - Antes de abrir meu negócio eu fiz um planejamento de marketing de longo prazo	1	2	3	4	5

14. Eu busco informações de marketing para meu negócio nas seguintes fontes					
	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
14.1 - Nas redes sociais em geral.	1	2	3	4	5
14.2 - Em revistas de negócios, reportagens, eventos e feiras de negócios relacionadas à odontologia, saúde e beleza	1	2	3	4	5
14.3 - Converso sempre com colegas de profissão para me atualizar e pegar algumas dicas	1	2	3	4	5
14.4 - Foco a busca de informações de marketing pesquisando sites, revistas, eventos e órgãos de pesquisa especializados em odontologia	1	2	3	4	5

15. Como você adquiriu seus conhecimentos de marketing? (marque apenas uma opção)	
☐ Intuitivamente	☐ SEBRAE
☐ Auto didata/curiosidade	☐ Fiz cursos de curta duração
☐ Através de colegas de profissão	☐ Contratei um profissional
☐ Através de amigos em geral	☐ Fiz uma especialização: pós-graduação/MBA
☐ Através da internet	☐ Outros: _____

16. Em poucas palavras: cite o principal objetivo que te leva a investir em ações de marketing
.....

17.1 Quais são os itens e ferramentas de comunicação que você utiliza em seu negócio? (marque todas aquelas que você utiliza)					
	SIM	NÃO		SIM	NÃO
17.1 - Anúncio em jornal	☐	☐	17.11 - Anúncio em revista	☐	☐
17.2 - Brindes odontológicos	☐	☐	17.12 - Panfletos: panfletagem	☐	☐
17.3 - e-mail marketing	☐	☐	17.13 - Outdoor	☐	☐
17.4 - Site	☐	☐	17.14 - Folhetos educativos	☐	☐
17.5 - Lista telefônica	☐	☐	17.15 - Vídeos educativos	☐	☐
17.6 - Placas de rua	☐	☐	17.16 - Rádio	☐	☐
17.7 - Marketing interno	☐	☐	17.17 - TV	☐	☐
17.8 - Face Book: página pessoal	☐	☐	17.18 - Palestras educativas	☐	☐
17.9 - Fun Page	☐	☐	17.19 - Participação em ações sociais	☐	☐
17.10 - Instagram	☐	☐	17.20 - WhatsApp	☐	☐
	☐	☐	17.21 - Outros: _____	☐	☐

18. Atributos evidenciados na comunicação de marketing na odontologia

18.1 Marque os atributos que você inclui na sua comunicação de marketing: o que você anuncia? (marque os que você evidencia)

	SIM	NÃO		SIM	NÃO
18.1 - Preço justo	()	()	18.15 - Serviços de emergência	()	()
18.2 - Preço baixo	()	()	18.16 - Facilidades para contratar os serviços	()	()
18.3 - Facilidade de pagamento	()	()	18.17 - Equipamentos e tecnologias	()	()
18.4 - Condições de pagamento	()	()	18.18 - Especialidade odontológica	()	()
18.5 - Elasticidade da agenda	()	()	18.19 - Logotipo/Marca/Nome da clínica	()	()
18.6 - Especialidades em geral	()	()	18.20 - Seu nome	()	()
18.7 - Exclusividades	()	()	18.21 - Qualidade de suas instalações	()	()
18.8 - Elasticidade da agenda	()	()	18.22 - Qualidade da equipe de trabalho	()	()
18.9 - Convênios/credenciamentos	()	()	18.23 - Pontualidade de agenda	()	()
18.10 - Perfil profissional do dentista	()	()	18.24 - Personalidade do dentista e de sua equipe de trabalho: clima e atmosfera de trabalho	()	()
18.11 - Uniforme padronizado para toda equipe	()	()	18.25 - Utilizamos linguagem de fácil entendimento na comunicação verbal	()	()
18.12 - Formulários e documentação personalizada	()	()	18.26 - Reputação profissional	()	()
18.13 - Sinalização interna	()	()	18.27 - Métodos modernos de controle da dor	()	()
18.14 - Sinalização externa	()	()	Outros: _____	()	()

19. Estabelecer um relacionamento mais profundo e amigável com os clientes

19.1 Para estabelecer um relacionamento mais profundo e de longo prazo com meus clientes, eu pergunto e faço um registro cuidadoso de informações que são armazenadas em meu Sistema de Informação de Marketing.

	SIM	NÃO		SIM	NÃO
19.1 - Atividades de lazer	()	()	19.14 - Peço indicações	()	()
19.2 - Hobbie/passa tempo	()	()	19.15 - WhatsApp	()	()
19.3 - Frequência que procura um dentista	()	()	19.16 - Veículo de comunicação preferido	()	()
19.4 - Renda	()	()	19.17 - Face book	()	()
19.5 - Atividades sociais	()	()	19.18 - Site/Blog/Canal no You tube	()	()
19.6 - Igreja que frequenta	()	()	19.19 - Atividade profissional	()	()
19.7 - Comida que aprecia	()	()	19.20 - Telefones	()	()
19.08 - Assuntos preferidos	()	()	19.21 - e-mail	()	()
19.09 - Região de origem	()	()	19.22 - Registro de como chegou até a minha clínica	()	()
19.10 - Descendência	()	()	19.23 - Empresa onde trabalha	()	()
19.11 - Artistas preferidos	()	()	19.24 - Datas importantes: pessoais e da família	()	()
19.12 - Gosto musical	()	()	19.25 - Trajetória profissional	()	()
19.13 - História de vida	()	()	19.26 Outros: _____		

APÊNDICE E – Matriz de transcrição de entrevista com cirurgião dentista 01.

1) Quando você vai fazer sua comunicação de marketing: quais são os componentes ou elementos do negócio que você comunica?

> Pergunta de aprofundamento: **“Bom, o que eu vou te perguntar? Quando você vai fazer alguma coisa de comunicação de marketing, quais são os componentes, o que você gosta de comunicar, os componentes do negócio, promover alguma coisa...”**

- Eu acho que a principal, coisa que vem na minha cabeça aqui agora, é trazer o paciente pra dentro da clínica pela qualidade de atendimento. “A excelência em atendimento, vai sempre trazer o paciente pra mim, de qualquer nível social, faixa etária, então “excelência em atendimento” acho que pra mim é essencial.

02) O que você quer alcançar através da comunicação de marketing?

> Pergunta de aprofundamento: **“você já relatou que um dos objetivos é atrair o paciente fale se existe mais algum...”**

- A comunicação da qualidade seria a primeira fase, a segunda fase que é o valor financeiro do tratamento, agregado sempre ao valor e a condição de pagamento do paciente.

03) Quais são as fontes de informação de marketing que você utiliza?

> Pergunta de aprofundamento: **“para tomar suas decisões, existe alguma fonte de informações de marketing que você dá uma pesquisada? Você consulta alguma coisa”**

- Olha, eu vou mais na minha intuição. Eu não procurei, por pesquisas, eu não faço pesquisas, eu vou mais na minha intuição e na minha experiência mesmo, e foi assim que eu aprendi a lidar com o marketing na odontologia.

4) Quais são as áreas de sua empresa você envolve nas suas atividades de marketing?

> Pergunta de aprofundamento: **“tem alguém que ajuda você?”**

- Eu procuro sempre a experiência dos dois outros “sócios proprietários” porque eles têm uma boa comunicação, e uma visão para o futuro com muita excelência.

5) Quais são os critérios que você utiliza para identificar quem será sua clientela, público alvo ou segmentos de atuação?

> Pergunta de aprofundamento: **“tem alguma coisa que você olha? Qual é o público que vocês querem atrair?”**

- O público hoje que a gente trabalha, é um público de classe social já, de média para baixa, porque hoje a odontologia, eu acho que ela tá..., ela ficou muito banalizada, então a região que a gente atende hoje, eu tenho que visar esse público de classe média, não sei que letra que o denomina se é C, ou se é D, mas é uma classe média que tem um poder aquisitivo de bom, mas, bom para baixo.

6) Quais são os elementos e os recursos que você utiliza para administrar a experiência do cliente com o serviço de sua clínica?

- A experiência? Como assim a experiência?

> Pergunta de aprofundamento: **“a experiência no sentido de se o atendimento foi bom ou se foi ruim?”**

- Eu tenho uma caixinha na recepção que fica ali, e a gente tem um questionário de pesquisa, e paciente responde isso pra mim, e todo mês eu recolho e graças a Deus as nossas respostas são mais positivas do que negativas. Lógico que a gente não consegue agradar todo mundo, mas a expectativa nossa no atendimento, ela é sempre alcançada.

7) Quais são os meios utilizados para que o seu planejamento de marketing seja compreendido pela sua equipe?

- Sim, a gente trabalha hoje com em dia na área externa da clínica, nós refizemos a nossa comunicação visual da parte externa da clínica, e isso trouxe muito paciente porque ela ficou bem bonita e bem chamativa e gente trabalha também na hora que nós vamos comunicar a consulta ao paciente pelo WhatsApp, então a nossa comunicação procura ser a mais clara possível, e a nossa recepção também, traz esse atendimento também com excelência.

8) Quais são as épocas, momentos ou períodos, em que você recorre ao uso de ações de marketing?

- Não. Eu procuro fazer isso diariamente, então se o paciente faltou, ele já recebe uma mensagem no mesmo dia, para combinarmos o dia em que ele pode retornar, porque se não, se deixarmos passar um ou dois dias, cai no esquecimento do paciente, porque geralmente o paciente está sem dinheiro, então a gente procura ter a nossa procura ao paciente, sendo diária mesmo.

9) Como você monitora a evolução das negociações com novos pacientes?

> Pergunta de aprofundamento - **Há algum registro, mede de alguma forma?**

- Olha eu estou aqui na clínica há dois meses, então nesse período para mim é tudo novidade, gerenciamos uma clínica e não somente um consultório, como eu estava acostumada a fazer. Então ainda não peguei um tempo, pra fazer, pra ter esse retorno, do paciente pra fazer uma comparação. Hoje eu não consigo te responder isso, mas quem sabe daqui há pouco eu consigo.

Agradecimentos, despedida. E fim.

APÊNDICE F – Matriz de transcrição de entrevista com cirurgião dentista 02.

1) Quando você vai fazer sua comunicação de marketing: quais são os componentes ou elementos do negócio que você comunica?

> Pergunta de aprofundamento: **“o que você gosta que fique em evidência?”**

- Gosto de falar sobre as **especialidades**, eu acho que é interessante, porque hoje em dia é muito “rede social” que a gente acaba colocando. Então sobre as especialidades, é explicar um pouquinho sobre cada uma delas, e aí a gente coloca, também envolve colocar, sei lá, feliz dia internacional da mulher, e aí você coloca lá, o nomezinho do consultório, então as datas principais, isso.

> Pergunta de aprofundamento: **“e seu carro chefe no sentido da escolha do veículo para anunciar?”**

– Redes sociais.

- E indicações. Na verdade, eu tenho muito mais de indicação, pacientes que chegam no meu consultório por indicação do que por “rede social”. É bem maior.

> Pergunta de aprofundamento: **“e esse é um bom marketing?”**

- Sim.

02) O que você quer alcançar através da comunicação de marketing?

> Pergunta de aprofundamento: **“ou o seu objetivo em comunicar, qual é?”**

- É, captação de pacientes, que é importante, e a transferência de um pouco de conhecimento. Acho que quando você está na área acadêmica, você também quer mostrar, ou transferir um pouquinho de conhecimento sobre: saúde bucal, sobre prevenção né.

03) Quais são as fontes de informação de marketing que você utiliza?

> Pergunta de aprofundamento: **“existe alguma fonte onde você busque informações de marketing pra fazer alguma estratégia e alguma comunicação, ou alguma coisa assim?”**

- Olha, atualmente tem aparecido bastante, recentemente tem aparecido: eu tenho uma amiga que trabalha com empreendedorismo odontológico, eu até fiz uma entrevista pra ela no ano passado, então tem umas palestras sobre redes sociais e

como você se comunicar. No congresso agora em janeiro, teve o congresso o SIOSP né? Um congresso internacional. É, teve palestra também sobre marketing, é, sobre aquele modelo *Disney* de encantamento de clientes, né.

4) Quais são as áreas de sua empresa você envolve nas suas atividades de marketing?

> Pergunta de aprofundamento: **“Muito bem! E na hora de planejar as suas ações de divulgação de marketing, quem você envolve?”**

- No meu consultório são duas salas né, cada um tem a sua sala, mas a gente trabalha meio em conjunto, e a gente... o irmão dessa minha colega, ele faz pra gente os posts de rede social, tudo, e aí a gente faz tudo com ele. Mas na verdade está meio parado, “risos”, ele deu uma sumida, mas, é, questões familiares.

5) Quais são os critérios que você utiliza para identificar quem será sua clientela, público alvo ou segmentos de atuação?

> Pergunta de aprofundamento: **“Muito bacana! E na hora de identificar, de escolher o público que você quer alcançar, que critérios que você usa?”**

- Bom, eu acho que essa é a parte complicada. A gente não tem escolhido um público alvo. Eu acabo escolhendo mais, o pessoal ortodontista e endodontista. Então meu público é mais adolescente para ortodontia, né, e endodontia que é mais indicação. Então na verdade na parte de endodontia o público alvo são os dentistas, porque são eles que vão me encaminhar os pacientes.

> Pergunta de aprofundamento: **“Então um público aberto você não trabalha ainda?”**

- Não. Não trabalho ainda, mas deveria.

6) Quais são os elementos e os recursos que você utiliza para administrar a experiência do cliente com o serviço de sua clínica?

- Não tenho! Uma pesquisa né, para paciente avaliar, é no Face book tem! Mas não é obrigatório, cada um faz a avaliação que tiver. Tenho algumas avaliações só no Face book. Mas dentro do consultório, é uma coisa que deveria ter, eu já vi em alguns lugares, sei que precisaria ter, mas eu não tenho, de verdade. Eu só tenho o retorno

mesmo dos pacientes, ali com a gente, contato e na percepção, mas não tem nada formalizado. “Uma pesquisa de satisfação né?” Talvez.

7) Quais são os meios utilizados para que o seu planejamento de marketing seja compreendido pela sua equipe?

> Pergunta de aprofundamento: **“há algum instrumento para isso algum meio de formalizá-lo?”**

- Não! Não registramos em nada. A gente apenas conversa e faz!

8) Quais são as épocas, momentos ou períodos, em que você recorre ao uso de ações de marketing?

- Não, não tem um período específico. Agora está um pouco “parado” mas é por questões familiares, nesse mês, por conta do irmão dela que faz pra gente, essa divulgação de redes sociais e eles estão com um probleminha de família e realmente agora deu uma paradinha. Mas é contínuo, não tem nenhuma época específica.

9) Como você monitora a evolução das negociações com novos pacientes?

> Pergunta de aprofundamento: **“e como você monitora essa captação e resultados das ações que você faz?”**

- Não! Eu não tenho.

> Pergunta de aprofundamento: **“por exemplo quando você faz um post e gasta um valor de por exemplo R\$ 50,00 para impulsionar no Face, e verificar quantos vieram através dessa ação...”**

- Ah para ver o retorno, ainda não tenho.

Agradecimentos. E fim.

APÊNDICE G – Matriz de transcrição de entrevista com cirurgião dentista 03.**1) Quais são os componentes ou elementos de sua comunicação de marketing?**

- Primeiro comunicamos a empresa como um todo, e nessa comunicação utilizamos banners e internet.
- Isso é feito por empresas prestadoras de serviços e por nós mesmos. Nossa comunicação é planejada e formalizada por escrito.
- O que queremos alcançar através de nossa comunicação é fidelizar os clientes atuais, além de atrair e alcançar novos clientes e novos mercados.

02) O que você quer alcançar através da comunicação de marketing?

- Fidelização de pacientes e conquistar novos pacientes.

03) Quais são as fontes de informação de marketing que você utiliza?

- Outras empresas, livros e artigos, organizando estas informações em forma de resumos. Uma empresa de marketing me ajuda nessa tarefa.

4) Quais são as áreas de sua empresa você envolve nas suas atividades de marketing?

- Eu, minha gerente de atendimento. Fazemos reuniões para discutir e decidir.

5) Quais são os critérios que você utiliza para identificar quem será sua clientela, público alvo ou segmentos de atuação?

- Consideramos o poder aquisitivo da minha região, consultamos primeiro nossos próprios pacientes e para isso temos a ajuda de muitos funcionários.

6) Quais são os elementos e os recursos que você utiliza para administrar a experiência do cliente com o serviço de sua clínica?

- Sim, utilizamos uma pesquisa de satisfação, é uma pesquisa interna para cada setor da clínica.

7) Quais são os meios utilizados para que o seu planejamento de marketing seja compreendido pela sua equipe?

- Através de reuniões.

8) Quais são as épocas, momentos ou períodos, em que você recorre ao uso de ações de marketing?

- O tempo todo.
- E de acordo com a saúde financeira da clínica.
- Planejamos de forma formalizada.

9) Como você monitora a evolução das negociações com novos pacientes?

- Monitoramos através da recepcionista e d gerente da clínica.
- Utilizamos análise de colunas de orçamento.
- Persistimos nas negociações pelo tempo que for necessário.

Agradecimentos. E fim.

APÊNDICE H – Matriz de transcrição de entrevista com cirurgião dentista 04.

1. Quando você vai fazer sua comunicação de marketing: quais são os componentes ou elementos do negócio que você comunica?

- Bom.
- Em primeiro lugar eu comunico que a minha visão é que a gente veio ao mundo para resolver o problema das pessoas.
- Eu procuro mostrar que a nossa clínica é ampla e confortável, e informar a nossa gama especialidades, que são amplas, e nossa qualidade de serviço e de atendimento aos clientes.
- Tento comunicar aspectos de um atendimento humanizado e adaptado para o tipo de pacientes que a gente atende, pois atendemos a pacientes com necessidades especiais, que sempre foi uma vontade que eu sempre tive.
- Nosso foco é um atendimento do paciente que precisa de um atendimento através de um atendimento humanizado, e que para isso, colocamos a disposição nossos profissionais das mais diversas especialidades.

2. O que você quer alcançar através da comunicação de marketing?

- Quero conseguir me comunicar com meus pacientes e saber dos problemas que eles têm e principalmente, como eu posso ajuda-los.
- Não quero que as pessoas do meu bairro pensem que praticamos preços altos, por sermos uma clínica grande, com várias especialidades, mas estamos em um bairro de classe C.
- Quero alcançar os pacientes com necessidades especiais e as pessoas que não podem vir até a clínica e atende-las através do nosso serviço de home care.
- Se possível conseguir atrair novos pacientes para minha clínica também seria bom.

3. Quais são as fontes de informação de marketing que você utiliza?

- Além das redes sociais, Internet e ventos, procuramos nos manter informados sobre as tendências do mercado para atualizar os serviços que oferecemos.

4. Na hora de planejar e executar: quais são as áreas de sua empresa você envolve nas suas atividades de marketing?

- Temos uma coaching que nos ajuda e nos orienta, junto com a pessoa que cuida do nosso administrativo e as pessoas que produzem nossos vídeos e as imagens que postamos nas redes sociais.

5. Na hora de escolher seu público: quais são os critérios que você utiliza para identificar quem será sua clientela, público alvo ou segmentos de atuação?

- Bom eu gosto de trabalhar com as pessoas com necessidades especiais e com o público do bairro onde estamos instalados, porque eu cresci aqui e sou parte da história desse lugar e quero que eles venham e gostem da minha clínica.

- Eu recebo diversos pacientes de outros dentistas que não tem as especialidades que eu ofereço aqui, então estas indicações também representam boa parte dos nossos atendimentos. Temos também pessoas que vem até a gente de outras cidades e que são nossos clientes há bastante tempo.

6. Quais são os elementos e os recursos que você utiliza para administrar a experiência do cliente com o serviço de sua clínica?

- Cuidamos para ter um estacionamento amplo e bem organizado, temos total acessibilidade com rampas para receber cadeirantes e um elevador/plataforma para que eles tenham conforto e acesso do estacionamento até o andar superior onde fica a área de atendimento da clínica. Os banheiros e consultórios também foram adaptados para pacientes com necessidades especiais. Fora isso temos nosso pessoal da recepção que é bem-educado e trata educadamente todos os nossos pacientes. Nossa decoração é bem agradável e oferece um ambiente organizado e tranquilo. Temos também nosso atendimento domiciliar com equipamento especialmente para atendimento de pessoas com necessidades especiais.

7. Quais são os meios utilizados para que o seu planejamento de marketing seja compreendido pela sua equipe?

- Nós fazemos reuniões para comunicar e alinhar o que precisa ser feito, como deve ser feito e quem são os responsáveis por cada item. Temos nossas condutas por

escrito disponível para os funcionários.

8. Quais são as épocas, momentos ou períodos, em que você recorre ao uso de ações de marketing?

- Não temos uma época determinada para fazer ações de marketing. Na verdade, a gente nunca para. Sempre temos algum vídeo nas redes sociais ou algum tipo de ação para manter nossa comunicação ativa e principalmente ações para tornar nosso atendimento cada vez melhor.

9. Como você monitora a evolução das negociações com novos pacientes?

- Nós procuramos ligar para os novos clientes que aparecem na clínica dois ou três dias depois que realizamos a avaliação e o orçamento. Se ele não retornar, ligamos mais uma vez e depois cessamos o contato para não parecermos muito persistentes, ou desagradáveis.

APÊNDICE I – Matriz de transcrição de entrevista com cirurgião dentista 05.

1) Quando você vai fazer sua comunicação de marketing: quais são os componentes ou elementos do negócio que você comunica?

- Geralmente a gente coloca o que a gente faz, os produtos que a gente oferece no consultório e a forma com a gente vê a odontologia. Porque a gente tem uma característica muito humana e vê tudo através dessa característica. Como por exemplo:

- Eu não vejo o paciente como uma boca! Eu vejo o paciente como um ser humano. Então eu não vou olhar o dente do paciente. Eu vou olhar a pessoa “paciente” que está sentada na minha cadeira. Então sempre que eu vou falar... Por exemplo: agora eu estou trabalhando pra fazer...”**eu estou estudando marketing**”, eu comecei um curso, porque eu senti essa necessidade de fazer um curso, para que eu possa e comunicar melhor. E eu aprendi agora, eu vou fazer um mapa de conteúdo para o ano todo de tudo, do que eu vou falar. Eu vou trabalhar a questão do medo por exemplo. Eu vou falar durante um mês sobre um tema, e vou trabalhar a questão do medo, porque eu sei que muitos pacientes quando chegam aqui e nem sentam e aqui e falam: “eu tenho medo”; morro de medo; e medo. Medo é uma palavra que si assim quase que 10 vezes num minuto de conversa. Aí então eu falo:

- A gente só vai conversar, eu não vou pôr a mão em você, e aí a paciente já melhora e a gente começa a interagir e entender por que o paciente tem medo. E aí **o que eu comunico para o paciente também?** Eu comunico que tudo que tem aqui dentro e tudo que eu vou utilizar, para entender por que ele tem medo. Então eu comunico que eu estou aqui para fazer o melhor para ele, e que eu não vou fazer nada do que ele não queira que eu faça.

- Então assim, a minha comunicação não é só o que “odontologicamente” eu vendo ou faço, mas também a preocupação com o que o paciente está sentindo. Entendeu? Então eu acho que a comunicação é um pouco abrangente. Então não é tão simples por isso que talvez eu não consiga te responder assim tão pontual.

- Então a gente acaba comunicando não só... eu procuro ver qual são as necessidades dos pacientes para eu poder me comunicar com eles, e através do que eu sinto que eles precisam, é que eu vou fazer essa comunicação.

- Por isso eu tive dificuldade de lidar com as agências, porque as agências fazem uma coisa muito padrão e eu não preciso comunicar o padrão. Eu preciso comunicar o que os meus pacientes precisam que eu comunique.
- Então é por isso que eu tive que estudar e perguntar, bom o que é que vocês precisam? E se eu não tenho eu também vou buscar e vou trazer, certo? Então o que eu comunico é o que o paciente precisa que eu comunique.

02) O que você quer alcançar através da comunicação de marketing?

- Eu quero alcançar as pessoas. Eu quero também que as pessoas me conheçam. Porque hoje eu sei que a gente precisa. Não adianta eu ficar aqui dentro do consultório fechada.
- Até um tempo atrás, eu tenho 12 anos de carreira, e eu trabalho com meu pai de tem 40. E ele até é mais fechado do que eu, e eu estou me abrindo. Por um bom tempo eu fiquei aqui fechada, mas hoje o mundo diz:
- Você precisa falar com as pessoas, então eu comecei até com essa coisa de, vamos falar com as pessoas num vídeo. Mas não é uma coisa aleatória, então, eu quero alcançar as pessoas, quero que elas me conheçam, quero saber quais as necessidades delas, para saber: - do conhecimento que eu tenho, de profissão, do que eu aprendi; - o que eu posso oferecer pra elas, o que eu posso trazer, o que eu posso levar e, trazê-las aqui para que eu possa ajuda-las no que elas precisam.

03) Quais são as fontes de informação de marketing que você utiliza?

- Agora que eu estou fazendo um curso, pela internet com a Regiane Toigo eu estou entendendo melhor as informações de marketing.
- Busco informações com meu marido que tem um MBA em marketing e entende do assunto.
- Procurei por agencias de que fazem esse tipo de trabalho de comunicação, sites e material gráfico.

4) Quais são as áreas de sua empresa você envolve nas suas atividades de marketing?

- No momento o curso de marketing que eu faço e que eu faço, eu estou entendendo que sim que eu preciso de muito planejamento. Estou aprendendo quais são as

ferramentas, eu estou entendendo, por exemplo: - o meu marido que é do marketing, que eu te falei que tem MBA nessa área, em outro dia que eu estava estudando, ele me falou que eu tenho que fazer uma planilha que é a planilhado ano todo. E eu falei:

- Socorro! Eu vou fazer só isso o dia inteiro?

- Por que como que eu vou fazer a planilha do conteúdo do ano todo?

- E aí ele me falou:

- Calma. Uma coisa é você fazer a planilha do ano todo e outra coisa é você executar.

- Porque a minha cabeça, eu sou execução o tempo todo. Então a minha cabeça já estava executando tudo. Então aos poucos eu fui entendendo que uma coisa é você planejar, uma coisa é você colocar ali, por exemplo, eu não sabia e era muito difícil, pra eu entender que: - colocar um mês aquele tema, eu posso fazer; dois posts na semana, dois vídeos na semana seguinte, e na outra semana dois posts, que ainda estão falando aquele assunto inicial, mas evoluindo né.

- Eu não consegui enxergar isso! E aí agora que eu estou estudando e vendo que tem um planejamento e um certo seguimento, sim eu estou vendo que eu preciso de ferramentas, e ainda eu não conheço todas elas. Mas eu estou estudando e estou entendendo que eu preciso de ferramentas.

- Algumas ferramentas meu marido já me ajuda. Porque realmente não é nosso domínio. Na faculdade a gente não aprende, e eu senti falta disso de uns tempos pra cá. Porque eu precisa de alguém fazendo pra mim, porque eu sento aqui e só atendo né. E aí como eu não consigo, fazer com que a pessoa que está fazendo pra mim não comunica o que preciso, eu falei:

- Opa! Eu preciso de tempo para fazer isso aqui (odontologia) e ainda me comunicar.

- Então eu parei para ter as duas coisas.

- (Entrevistador) É aí que está o calcanhar de Aquiles? Não dá pra correr o risco de terceirizar? – É você lá fora!

- (Dentista) – Você corre o risco muito grande se você faz isso porque, o que você fala e o que você faz, de repente num.... né, então eu não quero. Eu quero que exatamente o que acontece aqui, seja exatamente o que esteja sendo passado para as pessoas.

5) Quais são os critérios que você utiliza para identificar quem será sua clientela, público alvo ou segmentos de atuação?

- Isso aí é bem complexo. Eu aprendi a fazer as personas (no curso de marketing que estou fazendo) e eu fiz esse serviço de exercício de escolher as personas. Então eu peguei todos os meus pacientes de 12 anos, e a gente dividiu e eu descobri que eu tenho três perfis, e assim, três perfis, a gente dividiu em A, B, e C, e eu gostaria de continuar atendendo os três perfis. Porque se a gente for falar em questões do tipo: - o perfil A mais executivo, se a gente falar da classe e a condição financeira, Classe A. Mas eu não foco no perfil só por questões financeiras. Porque como eu te falei da questão da ontologia muito humana, eu também me preocupo com as outras classes. A minha odontologia, ele é um pouco diferente, e como eu tenho essa questão mais humana, então eu me preocupo com as pessoas.

- Então na hora de planejar eu sei que, eu conheço alguns dentistas colegas meus que focam exatamente naquele público e eles tem algumas manobras que eles fazem para atrair aquele público. E eu sei que algumas coisas assim, que eu preciso. A linguagem que eu uso para atrair esses três públicos, e eu não estou querendo fechar num público só. Porque eu vi que nos meus 12 anos são esses perfis, e gosto do que eu tenho, soube dos meus pacientes que eles vieram a mim porque gostam do meu trabalho né. Tenho bastante indicações, porque tem bastante gente que gosta do que eu faço e como eu faço, e eu tenho amor pelas pessoas. Então eu não faria uma coisa por ABC, e não por dinheiro, faria porque eu amo fazer o que eu faço!

- Estou curioso, Sovitare é sobrenome ou quer dizer o que?

- Não. Esse nome foi criado em novembro, eu tinha um outro nome antes. Sovitare é o seguinte:

- Eu sou Pinoti, eu sou de família de origem italiana, e a gente queria Sorrider e Sorrider quer dizer sorriso em italiano, só que Sorrider já tem, então eu comprei esse nome (Sovitare), esse nome é nosso. E aí eu falei, bom, eu vou montar alguma coisa que queira dizer o que a gente é mesmo, e com o “So” do Sorrider, e eu peguei a palavra “vita”, que quer dizer: qualidade de vida, quer dizer beleza, que quer dizer muita coisa. O “vita” traz assim... O “vita” você pode trazer para beleza, harmonia, qualidade de vida, (tudo de bom). E o finalzinho que o “are” – Eu falo inglês desde pequenininha, desde os 04 anos, então: SOMOS (are, quer dizer somos), sorrisos, qualidade de vida, harmonia, beleza, bem-estar. Essa é a criação. E a odontologia de

excelência, é uma odontologia que eu preso muito por essa odontologia. Eu sou muito chata com os procedimentos, então eu sou assim, se eu não domino uma técnica, eu não ponho a minha mão. Sabe eu sou, eu não sei fazer coisa meia boca. Isso é uma coisa muito minha. Eu preso por esta odontologia. Que nem você estava falando: - Ah umas franquias que não fazem um serviço muito bom.

- Eu tenho muitos pacientes que vem aqui e falam assim: - Ah eu vim do convênio e eu queria que você olhasse pra ver como é que está. E aí eu olho e falo, ah que encrenca! Vamos consertar isso aí. Entendeu? – Então eu preso por esta odontologia.

- Antes da Sovitare eu tinha, até eu pus aqui ó, eu deixei aqui escondidinho, mas eu vou te mostrar.

- “Odonto Efficiencie” esse era o nome antes (do Sovitare). Esse nome foi eu que criei, então tinha, que eu pensava na coisa de sempre estar, para cima, evoluindo, que essa ideia da odontologia. Odonto Efficiencie é difícil de falar. Então as pessoas falavam errado. Não conseguiam pronunciar corretamente. Então como eu nasci praticamente falando inglês, eu tinha facilidade, só que eu não pensei nas pessoas. E dessa vez eu pensei, vamos falar nossa linguagem. E tem uma pessoa que eu contratei para vir até aqui, para escolher as cores, o logo, tudo certinho o Sovitare, nosso cartãozinho, aquela fachada lá que você viu.

- E o som é bonito. O italiano para nós é carinhoso, é parte da gente. A gente é misturado então tudo que tem esse tom de italiano, pra nós é agradável.

- Então esse nome em inglês é coisa do passado! (Risos). Mas a Sovitare mesmo nasceu em novembro.

6) Quais são os elementos e os recursos que você utiliza para administrar a experiência do cliente com o serviço de sua clínica?

- Um pouco você já falou, quando você falou da sua investigação sobre o medo.

- Então o medo, vou te falar uma coisa: - Esses dias eu recebi uma paciente aqui, ela veio por indicação e eu perguntei pra ela, porque ela veio aqui, e ela respondeu que a pessoa que a indicou, falou que eu especialista em medo. O motivo foi por eu ser especialista em medo.

- E eu ainda não parei para me dedicar a isso. Eu vou falar mais do medo agora. Vou colocar as pessoas, porque eu trabalho o medo todo dia. E é uma coisa que eu trabalho muito bem.

- Entrevistador: **Porque ele vem de alguma experiência ruim que o paciente teve, mesmo que seja de apenas ter ouvido falar!**

- E assim, as vezes é uma imagem, eu me lembro uma vez que um paciente olhou pro meu teste ele me trouxe uma brincadeira, mas é uma brincadeira que se uma pessoa bate o olho naquilo ela grava. Era um bonequinho do nordeste com um paciente sentado aqui, e o dentista como pé no peito do paciente. Como se fosse arrancar o dente do paciente. Eu falei aquilo ali, você bate o olho naquilo, é o que as vezes o que o paciente tem na cabeça dele, entendeu?

- Então o paciente as vezes senta aqui e fala assim: - Ciso! Por exemplo.

- Ciso é uma das especialidades que eu mais amo, é uma das principais. E o paciente senta aqui e: “- ai você vai tirar o meu ciso?” e eu falo: - vou! Com alegria, é eu amo fazer isso né, e aí a pessoa sempre fala, você vai e eu falo vou. E então eu digo vamos conversar: - o que que está acontecendo? – E responde: - não porque dizem mil coisas... Então eu digo: - Você vai ter uma experiência totalmente diferente aqui.

- O que eu trabalho muito aqui também:

- Música! Eu tenho uma caixinha de som aqui. Essa caixinha treme o consultório inteiro, maior legal, eu ponho ela ali, é bluetooth, e tem isso aqui ó que eu trabalho com o paciente, que é um fone. Dependendo do paciente eu ponho um...Tudo agente paramenta, ta vendo? Coloca um saquinho. A cada paciente eu troco esses saquinhos, eu coloco. Sabe essa toquinha? Eu coloco toquinha aqui para cada paciente. – Tudo isso é parte da paramentação, que a gente fala. E da segurança, biossegurança. E aí eu coloco o fone e o paciente relaxa e pronto. Outra coisa que eu faço pra trabalhar o medo é a utilização de música. Sempre pergunto, eu tenho spot-fi aqui, e eu pergunto se o paciente quer uma coisa mais dele, eu ponho o fone. Se ele quer interação e que eu esteja participando, e ele quer conversar comigo, eu ponho o som lá, e a gente vai conversando, entendeu? – Eu converso muito com os pacientes durante os procedimentos. Questão do medo então a gente trabalha bastante.

- Então você me perguntou dos elementos e recursos, eu preciso melhorar isso eu acho, por exemplo, você pode até citar pra mim, o que eu acho que preciso melhorar. O que eu uso bastante aqui, que eu acho que preciso melhorar.

- O que eu uso bastante aqui?

- Kit de higienização. Todas as minhas limpezas, eu faço uma orientação, é uma coisa que os meus pacientes falam: - olha eu nunca tive isso. Tá, isso é uma coisa minha.

Até eu nem sei se meu pai tem a mesma coisa, e desde sempre o paciente chega aqui, eu faço a limpeza, sento-me e falo pra ele assim:

- Mais importante do que a limpeza pra mim é o que eu vou conversar com você agora. Eu explico pra ele o que é a doença, eu mostro pra ele como ele vai cuidar, e em seguida eu falo pra ele: - eu vou te dar um kitzinho, já tem a indicação da escova que eu quero que você utilize pro teu caso, tem, geralmente é a Colgate, eu faço uma compra na Colgate e eu passo esse kitzinho para o paciente. Tenho etiquetinha da Sovitare, é uma coisa que eu faço. Eu preciso melhorar nesse aspecto. Eu sei que eu posso gravar a minha Sovitare mais no paciente.

- Entrevistador: Mas eu acho que é esse conjunto de atitudes e de elementos físicos, é que vai fazer gravar. Você está no caminho certo, porque o serviço, nos livros ele é descrito como uma experiência, porque o serviço na verdade ele é intangível.

- Mais uma coisa que eu vou te falar é que:

- Eu ainda brigo bastante com o pessoal que vem aqui, não do marketing, mas das agências, que vêm e que falam pra mim que eu tenho que fazer a regra, porque se você perguntar para os meus pacientes, qual é a experiência que ele tem aqui dentro que marca, (a resposta) – é comigo! Não é com o meu cartão, não é com chaveirinho, entendeu? – é comigo! – Então falo, gente, a diferença está no tratamento que eu dou pro paciente, por exemplo:

- Eu vou falar de um diferencial que eu sei que é um diferencial. Se você vai num convênio ele vai te atender em 15 minutos, e ele nem sabe quem você é. A gente não atende convênio. Qualquer paciente meu que senta aqui, ele tem de uma hora a uma hora e meia comigo, um atendimento personalizado.

- Tem dia que o paciente senta aqui, eu nem atendo, eu só converso com ele. Tem dia que o paciente não está em condições. Esse atendimento que ele tem aqui, ele não tem em outro lugar.

- Entrevistador: e a boca é uma área íntima, você vai me cortar, você vai me furar, você vai mexer, vai sangrar.

- O mais legal é quando o paciente senta e fecha o olho, cofia e relaxa. E assim, você chega nesse ponto com o paciente também. Começa com uma conversa, começa com um: - eu to dizendo que você pode confiar em mim, eu vou te levar a esse ponto, eu vou chegar com você nisso, eu vou conversar com você sobre isso.

- Outras coisas que eu fiz, eu fiz cursos de florais, eu gosto muito de fitoterápicos.
- Na faculdade a gente aprende a usar, Benzodiazepínicos, tarja preta, por exemplo quando eu vou fazer ciso e o paciente morre de medo, poderia dar um tarja preta. Eu fui fazendo experiência com melissa, valeriana, e hoje eu chego numa dose com paciente, tem paciente que diz: me medica! Então o que eu faço? – Eu medico ele previamente, em casa e falo:
 - Toma e em diz como você fica.
 - No dia ele toma 04 melissas. Ele chega aqui rindo. Ele está na cirurgia assim ó: - Rindo! Aí as vezes eu esqueço no pós-operatório, para tirar os pontos, eu esqueço de dar melissa, ele tá aqui bravo comigo: - Ah! Eu tenho que tirar o ponto, EU TO COM MEDO. Eu falo:
 - Por favor, o pior já foi né? Agora é só tirar os pontos. Então é isso, eu trabalho isso tudo muito de pertinho com o paciente, então eu olho pra mim e para os meus pacientes isso tudo é um grande diferencial. Um tratamento muito diferente do que se vê por aí. Eu sei dos meus pacientes assim. Se conversar com eles e perguntar pra eles, eles irão falar: - Não tem conversa, entendeu?
 - Então por exemplo, as vezes tem umas situações onde tem pacientes que vem aqui, eu falo: - Não são pacientes pra mim! Assim que discutem certas questões como por exemplo, questões de valores (preço) eu falo, gente eu sei o trabalho que eu faço! Posso facilitar, posso dividir, hoje você pode parcelar no cartão, sabe? Tem muitas situações que você pode negociar, mas eu sei o trabalho que eu faço, sei o custo que tem esse consultório, então tudo isso. Então os pacientes que realmente querem ser atendidos e eles sabem como estão sendo atendidos, eles valorizam! Eles entendem (preço) nosso trabalho.

7) Quais são os meios utilizados para que o seu planejamento de marketing seja compreendido pela sua equipe?

- **Aqui trabalha mais gente ou só você?**
 - Trabalho eu, meu pai e mais uma pessoa, somos nós.
- **Como que vocês fazem pra combinar isso o que você está planejando?**
 - Hoje, isso tem muito pouco tempo, depois que a Sovitare foi criada, como eu te falei em novembro e daqui a pouquinho vai fazer um ano, eu comecei, e consegui aproximá-los da minha filosofia. Porque eles eram muito fechados. Por exemplo, se

observar eu tenho um uniforme Sovitare hoje (cinza), então a equipe Sovitare existe. Antes era, eles no consultório deles, eu no meu. E aí eu tentava, (reunir) só que aí o que que aconteceu é que eu fui estudar um pouquinho sobre liderança, porque liderança não é você falar, faz isso, faz aquilo. E aí eu fui aprender a inspirar, tanto ela quanto o meu pai. Que tem 40 anos de carreira. Então devagarinho eu fui conseguindo, tanto que eu reformei um monte de coisas aqui, eu estou trazendo uma reforma pra esse consultório, que tem 40 anos, to trazendo uma filosofia.

- (Entrevistador) Eu pensei que ele fosse novo!

- Sim. Muita gente pensa que se trata de uma nova clínica, mas já estamos aqui há 40 anos.

- (Entrevistador) Sabe o que eu pensei? E até ia perguntar, porque a imagem que passa pra gente passando na rua ´que é novo. – Porque ela montou um consultório novo, entre tantos que já existem aqui em volta. E olha só, são os outros que vieram depois.

- E assim, foi na hora certa porque do jeito que estava, foi a hora certinha, eu fiz isso, convenci ele e disse:

- Pai, é o seguinte!

- Vou passar o trator.

- Eu fiz essa reforma em dois ou três meses, então foi.... e a única coisa que eu não finalizei ainda da reforma foi o corredor e eu quero trocar essas portas e fazer a minha, a dele, a do banheiro, quero fazer com portas de vidro.

- Pra você ter noção, esse escritório dele (o pai), aquela porta grande de vidro é o escritório dele, tinha um biombo, que ta ali e eu te mostro de madeira. No dia em foi derrubar eu falei para os pedreiros, vocês me chamem porque eu vou chutar esse biombo na hora. Sabe aquela coisa, não quero ver isso nunca mais na minha vida? E meu pai falou assim:

- São 40 anos de história!

- Então assim: é legal mas tem... então foi todo um processo. Mas o que eu fui fazendo?

- Eu fui estudando sobre liderança e entendendo que você tem que inspirar pessoas da forma correta, porque no começo, logo que eu me formei, eu queria inspirar de forma totalmente errada. Então eu fui entendendo como é que você inspira pessoas e eu fui aos pouquinhos. E eu ainda estou nesse processo com eles.

- Então assim, uniforme.
- Eu botei jaleco nele. E oh! O primeiro jaleco foi branquinho, tal, conquistei. Ele usa branco e eu não. Eu sou de outra geração, eu uso jaleco e social geralmente.
- Ela eu uniformizei também, consegui colocar, e hoje somos uma equipe Sovitare.
- Então assim, hoje estou padronizando as coisas. Estou conseguindo aos poucos.
- Você falou de reuniões? – Hoje a gente tem reuniões e antes não tinha nem comunicação. Nem falávamos a mesma linguagem.
- Outra coisa, por exemplo a agenda. Cada um tinha a sua agenda de papel e eu consegui informatizar essa agenda. Agora todo mundo tem acesso junto, por celular, computador e onde quiser. Isso foi um avanço, que nem te falo! O ambiente virtual. E isso foi uma luta, mas eu consegui!
- Até meu pai, ele não gosta muito de e-mail, nada assim, mas a minha secretária era o mais importante, quando ela pegou essa parte virtual, ficou mais fácil, entendeu?
- Mas ainda tem muita coisa para acontecer!

8) Quais são as épocas, momentos ou períodos, em que você recorre ao uso de ações de marketing?

- Então, olha que coisa. Eu estou aprendendo agora né. Então assim eu vou começara a entender como isso funciona, e eu acho que...
- Eu vou te falar uma coisa: antes eu nem acreditava nele (o marketing)!
- Meu marido falava: funciona e eu não funciona.
- Meu pai falava, nossa não funciona, porque a vida inteira dele, os 40 anos foram através de indicações. E até hoje as pessoas vem aqui indicadas por outras. Então assim, ele (o pai) se fez por indicações.
- Eu me fiz muito por indicações, um pouco. Mas eu preciso mais do marketing do que ele né, mas eu preciso bem mais do que ele.
- Mas ele está começando a sentir que as coisas mudaram.
- **Entrevistador: Muita oferta no mercado.**
- E aí, agora eu sinto que eu preciso!
- Tanto que eu fui atrás, eu fui atrás de uma agência e fiz o nosso site.
- Ainda não lancei porque, oh o que que eu ia te falar:
- Eu to meia parada nas redes. Eu estou assim:

- Põe uma coisinha, põe outra coisinha. Nada estruturado, do jeito que eu quero porque, na hora que eu fizer esse cronograma, a coisa vai começar a rodar direitinho, só que pra isso eu tenho que terminar meu curso.
- E eu tenho um bebê de um ano e um mês.
- Além disso, (questão familiar)
- Então assim, eu tenho que dar conta de tudo. Então eu vou terminar esse curso, fazer esse cronograma e quando a coisa começar a rodar ela não para.
- Eu sei que eu não poço, então eu vou deixar a coisa, né.
- A questão dos vídeos, por exemplo. Eu fiz dois ou três vídeos.
- Eu tenho um primo que trabalha com TV. Ele trabalha na Vanguarda de Campinas. Ele observou meu primeiro, meu segundo, meu terceiro (vídeo) e ele foi me ajudando a melhorar, e até comprei aquele negocinho, aquela luzinha assim que você coloca pra melhorara iluminação. E ele me deu algumas dicas, que eu falei bom: quando eu começar a fazer efetivamente eu que fazer direitinho. E eu comprei um microfoninho e tal, porque não fazer já direitinho, entendeu?
- Então eu peso tudo isso.
- Tem a ver com a odontologia de excelência. Então já faço direito da primeira vez. Da mesma forma quando formos fazer um vídeo, vamos fazer certinho.
- Eu sou muito assim.
- É a mesma coisa do marketing. Eu quero terminar meu curso, sentar, fazer meu cronograma, e...
- O meu conteúdo eu faço assim, oh, em dois palitos, eu vou com a Regiane Toigo de Santa Catarina, tá nas redes assim firmemente, ta dando cursos e eu comprei um curso dela que esse que seu estou fazendo, e por acaso ela já foi dentista. Hoje ela não trabalha com odontologia, ela está nas redes e está ensinando como que a gente se lança.
- Ele que está colocando isso aí. Como que a gente se posiciona, ta me dando orientação, e eu estou gostando muito do jeito que ele faz. Então eu “me encontrei” com ela. Isso foi bom porque eu peguei uma agência boa, de referência aqui de São José.
- Você é daqui?

- Entrevistador: eu moro aqui há 16 anos, eu vim de Curitiba. Mas já sou mais joseense do que curitibano.

- Você conhece a pessoa do (nome da agência)?

- Não, não conheço.

- Dizem que é uma boa agência aqui de São José, eles tem mais de 20 anos já, eles são donos do (nome da empresa) né. Eu fiz meu site com e eles. Mas eu tive problemas com eles no começo, mas assim, eu sentei com eles e conversei e eles entenderam, tudo o que estava acontecendo, e o erro da parte deles, onde eles estavam errando, se corrigiram, mas acabou que eu parei por ali com eles.

- A segunda agência não gostei também, porque eu percebi que eles não estão trabalhando com amor. Eu preciso de alguém que trabalhe com eu trabalho! Você entendeu? – Que faça o trabalho porque se preocupa como cliente e não porque quer receber um dinheiro “X” no mês e tal.

- Entrevistador: e só vender, vender, e vender. Ninguém aguenta comprar mais nada!

- Exato! Você entendeu.

- Eles não me entregam o trabalho perfeito que eu entregaria para eles, então eu quero alguém assim. Eu não encontrei ainda, a Rejane está me dando muito mais do que eles.

- Deixa que eu vou fazendo, por enquanto.

- Vamos ver. De repente eu vou chegar lá mais rápido do que eles chegariam.

9) Como você monitora a evolução das negociações com novos pacientes?

- Então. Normalmente quando o cliente vem e fecha o orçamento e faz todo o tratamento...

- A minha falha está aqui!

- Eu preciso estar avisando o paciente depois de um período “X” que ele tem que retornar. Eu cheguei a instalar um software para começara a trabalhar com ele, para que isso fosse automático. Só que eu percebi que eu tinha várias outras coisas para fazer antes disso. Que são mais importante agora.

- Até o meu marido, ele estava me apressando. Então ele me falava sim:

- A primeira coisa. – Você informatiza tudo!

- Só que ele entendeu que não é. Então eu parei e mostrei para ele que eu tinha outras coisas mais importantes, antes de fazer isso.

- Então esse (ponto) eu vou falar pra você:

_ eu sei que muito, super importante, mas é um ponto super falho que eu ter um sistema, fazendo isso pra gente, mesmo que eu tenha que ter aqui um aviso pra mim a cada mês, dizendo oh: - esse mês você precisa, por WhatsApp, eu sei que eu preciso de um sistema pra ir me avisando.

- Porque hoje o paciente acaba terminando, fazendo tudo que precisa fazer e, ...

- Vem outros pacientes..., mas e aquele paciente?

- Tem paciente que retorna. Há muitos pacientes que dá um ano eles voltam, por eles. Eu tenho um perfil de paciente que é assim: - a cada um ano ele está voltando mesmo.

- Que bom! Sorte né? Mas eu deveria fazer esse papel que eu sei que é meu também.

Agradecimentos. E fim.

APÊNDICE J – Matriz de transcrição de entrevista com cirurgião dentista 06.**1) Quando você vai fazer sua comunicação de marketing: quais são os componentes ou elementos do negócio que você comunica?**

- A primeira coisa é que eu sempre tento mostrar, é falar a mesma língua do paciente. Seja qual for a forma que eu vou falar. Seja numa mídia, seja pessoalmente, eu tento falar a mesma língua para ele entender a necessidade do tratamento em si.

- Se eu estiver pessoalmente com ele, eu tento chegar a um valor próximo que eu sei que ele vai conseguir pagar. Porque não adianta eu vender um produto, vender um serviço, que ele não vai conseguir ou não seja acessível ao bolso dele. Mesmo que ele goste da minha pessoa, ou do meu tratamento, ele não vai conseguir pagar, e então o meu objetivo não vai ser alcançado.

- Entrevistador: - tem alguma ferramenta de comunicação que você tem mais preferência?

- Eu não uso muito nenhuma forma da comunicação porque assim:

- Aqui a nossa clínica é muito conhecida, porque aqui estamos instalados a quase 10 anos, então a gente já é conhecido. O que me mantém aqui é o “boca a boca”, entendeu?

- Então, eu acho que eu não preciso tanto de propaganda, porque agente por ter tanto tempo aqui, e todos os pacientes que entram, e que eu falo que de 100 que entram, dois ou três, me dá problemas e são resolvidos também. Não é algo que eles vão ficar com aquele negócio no coração e vai sair falando mal. Espero que não! (risos).

02) O que você quer alcançar através da comunicação de marketing?

- Ser conhecida! E alcançar as pessoas que seriam o meu público alvo. Eu acho que isso é o mais importante.

03) Quais são as fontes de informação de marketing que você utiliza?

> Pergunta de aprofundamento: **“tem algum lugar que você vai ler sobre marketing?”**

- Internet!

- Internet é o carro chefe e assim, tem alguns profissionais específicos que eu gosto de estar lendo como eles interagem com seus pacientes, nas vendas, são colegas de profissão, distantes, mas assim tudo pela internet, e geralmente é pelo instagram. É onde eu vejo, essa questão do que os caras fazem, tanto como técnica, como venda, como falar no consultório, as dicas que eles dão para os pacientes, e aí é uma forma que eu vejo e que tem ajudado bastante.

4) Quais são as áreas de sua empresa você envolve nas suas atividades de marketing?

- Olha antes o que a gente usava muito para chamar o paciente para dentro, era colocar uma pessoa na porta do consultório, para abordar as pessoas. Só que em alguns casos funcionava e em alguns casos não. Porque as pessoas, elas não gostam desse contato. Elas querem se sentir interessadas pelo seu produto, mas elas não querem ser abordadas.

- Entrevistador: na abordagem vocês entregavam algum folheto, algum cartão?

- Lá não podia (Taubaté) porque no centro da cidade eles não permitem a panfletagem, porque tem uma lei do município, mas a gente sempre falava no “boca a boca”, mas assim, é geralmente... é igual eu falo:

- Se você tem dinheiro e você quer comprar uma roupa, você vai entrar na loja e vai procurar a roupa que você quer. Se você quer mas não tem o dinheiro, você não vai entrar. Você vai passar na frente e vai voltar no dia que você tiver o dinheiro. Porque não vai resolver você entrar lá sem ter o dinheiro. E essa abordagem que eles faziam, em alguns casos funcionavam e em outros casos não.

- Entrevistador: você planejavam ações assim para o ano todo ou não?

- Não! Era meio que, ah hoje a gente vai fazer o seguinte:

- Vamos falar que a limpeza é grátis pra quem colocar o aparelho. Entendeu? Porque tem muita coisa dentro da odontologia que é fora da ética do C.R.O.

- Então eu não posso falar lá embaixo, ou eu não posso ter um panfleto falando promoção. Eu também não posso ter valor (preço) daquilo. Então isso é errado. Segundo a Ética. Sempre assim: - Venha fazer uma avaliação! – A gente trabalha com isso, isso, isso. Venha fazer a sua avaliação!

- Então assim, valores (preços) a gente nunca pode trabalhar porque vai contra o código de ética do C.R.O.

5) Quais são os critérios que você utiliza para identificar quem será sua clientela, público alvo ou segmentos de atuação?

- Meu público que eu sempre gostei de trabalhar e que eu já trabalhava é classe C e D. - Porque é um pessoal que eles não são exigentes, eles sabem que não tem condição para fazer uma faceta, mas tudo que você faz para eles, eles acham legal. E a oportunidade que a gente dá pra eles, os outros não dão. Então assim, se você for estudar, qual é a classe que mais tem no Brasil hoje, não é a A e B, é a C e D.

- São os aposentados, são as domésticas, são as pessoas que ganham um salário mínimo, um salário mínimo e mais um pouquinho. Então esse público, na hora em que ele vai te procurar, ele vai pagar, você e assim, você vende um serviço pra ele em que ele vai sair totalmente satisfeito.

- E esse público hoje em dia, ele é muito maior do que o pessoal que tem dinheiro. Então eles são o que... eu adoro atender aposentado!

6) Quais são os elementos e os recursos que você utiliza para administrar a experiência do cliente com o serviço de sua clínica?

- O primeiro é o atendimento, eu acho que isso... eu to falando por mim, eu sei vender muito bem, eu sei abordar o meu paciente muito bem. Porque todo paciente que chega no consultório ele tem muito medo. E eu percebo quando o paciente tem medo. Então eu já vou mudando essa situação pra ele se sentir mais confortável. E o primeiro contato é o visual e o sorriso no rosto que passo pra ele. Aí depois eu mostro a necessidade que ele tem de fazer o tratamento, e que o medo que ele teve nunca ajudou, só impediu ele de ter uma boa saúde.

- Aí eu mostro... dou um espelho na mão dele e vou indicando os lugares que ele precisa arrumar, para gerar condições.

- A gente tem um livrinho, que a gente fala que é o atlas, e lá tem foto de prótese, tem foto de clareamento, dente careado, mostra a evolução disso, então eu sempre tento usar aquilo lá também para mostrar pra ele o que vai acontecer, se ele não cuidar.

- E eu desenho muito! Porque, igual eu falo:

- Esses pacientes, muitos deles são muito carentes, então não adianta eu colocar uma coisa muito tecnológica na frente deles. Uma que eles não saberão mexer, e outra que eles mal irão entender, então eu uso a linguagem deles mesmos. Faço desenhos, mostro fotos simples, para eles entenderem. E aí eles saem daqui totalmente esclarecidos.

7) Quais são os meios utilizados para que o seu planejamento de marketing seja compreendido pela sua equipe?

- Eu acho que uma coisa fácil hoje em dia, para se ter acesso, é computador, mostrar para eles o esquema de como seria o atendimento dessa forma, e como seria de outra forma. Acho que usar a tecnologia a nosso favor, e vender pra eles o que talvez o paciente não está procurando, e mostrar pra eles que se agente vender um produto que tenha mais clareza, que seja de fácil acesso, e o pagamento, eles consigam passar isso para o paciente também.

- É bem difícil isso porque depende muito do que o próprio dentista quer. Porque tem dentista que ele é bom pra venda, mas ele não é bom pra executar. E tem dentista que é bom pra executar, mas ele não é bom pra venda. Eu acho que você tem que ter o “tino” de vendas também. Não basta só você... porque eu não posso passar pra ele:

- Você vai vender assim, assim e assado, você vai dar um desconto aqui, você vai falar para ele que hoje o valor é R\$ 200, mas para ele a gente vai fazer por R\$ 150.

- Mas a pessoa, as vezes ela não tem esse “tino” pra venda e por marketing também. E eu acho que é isso!

8) Quais são as épocas, momentos ou períodos, em que você recorre ao uso de ações de marketing?

- Começo do ano! Porque o pessoal tem muitas contas pra pagar.

- Então assim, o dentista é sempre uma coisa que as pessoas deixam por último. Se não estiver doendo está tudo ok! Então no começo do ano, é onde as vendas caem muito. Então a gente sempre recorre (a ação de marketing). O que a gente usa bastante no consultório, nesse aqui, porque no outro consultório não tinha uma ferramenta, era só a pessoa na porta.

- Aqui a gente usa muito o WhatsApp, porque todos os pacientes que entram no consultório ele fechando ou não a gente pede o número de celular. E hoje em dia, quem não tem o Whats App?
- Então a gente sempre manda:
- Venha fazer uma avaliação!
- Mês do clareamento!
- Orto!
- A gente sempre faz propaganda de Orto, a gente sempre tem uma promoção, que a gente não pode falar promoção, mas a gente fala que é um benefício a mais. Aí se a pessoa fechar, o tratamento de Orto com a gente ele ganha a documentação.
- Então a gente sempre está mandando, e principalmente no começo do ano, porque é o período que cai mais, cai muito. E é visível, se a gente pegar o levantamento de outubro novembro e dezembro, janeiro, fevereiro e março. Aí assim, é em março que a gente começa a respirar, porque aí as contas já diminuíram né?
- Eu falo isso até por mim, a gente tem o período de janeiro e fevereiro mais pesado.
- Então o pessoal também é a mesma coisa (situação).

9) Como você monitora a evolução das negociações com novos pacientes?

- A gente geralmente faz um estudo de uns dois meses. Porque mais que isso é ruim porque a pessoa já não tem tanto interesse.
- A gente sempre vai associando. A gente sempre pergunta como o paciente chegou até a clínica. Como ele ficou conhecendo a clínica.
- Então as vezes ele fala que um amigo indicou, ou vocês me mandaram mensagem, e eu retornei de volta.
- E outra forma que a gente sempre monitora, é por exemplo:
- Todo fim de mês, o nosso público alvo, aqui, seria o que...
- O que mantém a clínica? São os pacientes de orto, é de aparelho. Eles pagam todo mês. Assim eles estão todo mês aqui. E aí as vezes, os pacientes de clínico que a gente fala que o tratamento, as vezes em um mês eu acabei, e nomes que vem eu não atendo mais ele. Só daqui há 06 meses, se ele voltar.
- Então assim, o que acontece? A gente tem assim quem sustenta... quem sustenta o consultório a gente fala que é a orto, então a gente sempre no final de mês eu pego lá:

- Quantos pacientes eu fiz indicação de orto?
- Ah! Foram 10.
- Não fechou o contrato?
- Foram 06.
- Eu ligo pra todos eles. – Oi fulano tá tudo bem?
- Então, ó, lembra que você veio aqui fazer uma avaliação com a gente, e a gente está aguardando você.
- A gente fez uma condição especial pra você, seu tratamento ficou em tanto e a gente vai fazer pra você em 05 de R\$100, o que que você acha?
- Dá uma retornada pra gente!
- A maioria dos que não fecha é por condição financeira. Porque os que tem interesse e que pode eles saem daqui e já fecham.
- Aí a gente fala, que vai guardar esse orçamento pra você até o mês que vem ou qualquer coisa você volta.
- E eu acho que é essa coisa, é uma forma que tem funcionado.
- Porque igual eu falei:
- Meu público, por mais que hoje em dia a gente tem facilidade com tudo, o meu público não é muito apegado a uma mídia muito elevada, ou de um padrão muito elevado.
- Então assim, tem que ser uma coisa de fácil acesso que a gente tenha com ele, e de fácil entendimento pra ele retornar.
- É igual, você já ouviu propaganda de dentista no rádio?
- Sempre tem na Band.
- Eles falam assim:
- Implantes dentários, venha fazer e saia com um sorriso lindo. Então eles já estão achando que vão entrar no consultório, vai fazer o implante e já vai sair.
- Então, isso faz o consultório girar, mas eu já recebi trocentos, que foi pra lá e voltou pra cá!
- Então, assim, graças a Deus a gente não tem problemas com pacientes aqui. E é o que eu sempre falo:
- Nosso trabalho é de formiguinha!
- Então quanto mais a gente fazer o nosso trabalho bem feito, mais isso gira.
- Entendeu? – E os nossos pacientes sempre vem aqui porque um ouviu falar do outro.

- E é assim que a gente gira! E o marketing pessoal né, que eu acho que nenhum meio de comunicação é tão importante quanto a nossa própria pessoa.

Agradecimentos. E fim.

APÊNDICE K - Artigo enviado ou preparado para publicação no Periódico *Revista Ciência & Saúde Coletiva*

Marketing de serviços na odontologia: um diagnóstico das aplicações e das necessidades dos cirurgiões dentistas do Vale do Paraíba.

Marketing services in dentistry: a diagnosis of the applications and needs of dentists of Paraíba Valley.

Constantino Américo Palacios Picco

Eduardo de Paula Silva Chaves

Ricardo Gabbay de Souza

RESUMO

Os objetivos deste trabalho foram: investigar as percepções sobre o uso do marketing em clínicas e consultórios odontológicos; avaliar o conhecimento dos cirurgiões dentistas sobre o tema e conhecer suas práticas. Utilizou-se revisão de literatura, pesquisa qualitativa e quantitativa. Fez-se uso de entrevistas, grupo de foco, e questionário. Participaram 88 dentistas da Região do Vale do Paraíba, e o índice de confiança é de 90%. O questionário foi enviado através de link do Google Forms e impressos. Os resultados mostram que os cirurgiões dentistas definem marketing como propaganda, divulgação, publicidade e vendas. Para 87,5%, o marketing é essencial para o negócio, mas apenas 11,1% se consideram capacitados para os processos de marketing. Os dentistas não estudam marketing durante a sua formação, mas tomam importantes decisões nessa área. Outro dado comprovado é que o desconhecimento do processo de planejamento de marketing afeta diretamente a gestão de comunicação, preços, contratação da equipe etc. Em média 93,33% dos dentistas não fazem plano de marketing. Cerca de 88,7% fazem ações de marketing intuitivamente. Conclui-se que o desconhecimento de planejamento e gestão em marketing predomina entre os dentistas na região pesquisada e isso pode afetar o sucesso do negócio.

Palavras-chave: *Marketing* de serviços de saúde. Marketing odontológico. Marketing na odontologia. Estratégias de marketing na odontologia. Plano de marketing odontológico.

ABSTRACT

The objectives of this paper were: to investigate the perceptions about the use of marketing in dental clinics and clinics; To evaluate the knowledge of dentists on the subject and to know their practices. A literature review, qualitative and quantitative research were used. Interviews, focus groups, and questionnaires were used. Eighty-eight dentists from the Paraíba Valley Region participated, and the confidence index is 90%. The questionnaire was sent via Google Forms link and printed. The results show that dental surgeons define marketing as advertising, outreach, advertising and sales. For 87.5%, marketing is essential for the business, but only 11.1% consider themselves capable of marketing processes. Dentists do not study marketing during their training but make important decisions in this area. Another proven fact is that ignorance of the marketing planning process directly affects communication management, pricing, staff hiring, etc. On average 93.33% of do not make marketing plan. About 88.7% do marketing actions intuitively. It is concluded that ignorance of planning and management in marketing predominates among dentists in the surveyed region and this can affect business success.

Keywords: health services marketing

INTRODUÇÃO

Para transpor as dificuldades encontradas em seu mercado, os profissionais da odontologia fazem uso de ações de marketing para alcançar seus objetivos empresariais (Machado et al., 2013; David et al., 2017). Diferente de diversos ramos, dentistas não são preparados para serem empresários. Não aprenderam sobre marketing mas terão que, de alguma forma, tomar decisões sobre essa importante função em seu negócio (O'Neil, 2003).

Uma alternativa para estes especialistas tem sido investir parte de seus recursos em cursos rápidos para suprir suas lacunas de conhecimento devido a uma série de imprevistos ou situações. Os temas de marketing não são detalhados ou amplamente discutidos no ambiente acadêmico da odontologia (Heager, Colberg, 2012; Bhumika, Amit, 2017). Em consequência o aprendizado em marketing acontece de forma fragmentada e aleatória, e em longo período de

tempo, incorrendo em mau uso dos recursos, ineficiência e planos de marketing inconsistentes, emergenciais e de curto prazo, que trazem resultados abaixo do planejado (O'Neil, 2003; Heager, Colberg, 2013).

O conhecimento em marketing fornece fundamentos para a criação e sustentação da oferta de produtos e serviços (Kotler, Keller, 2012) e oferece ferramentas para o dia a dia da gestão de um negócio, que necessita de respostas e ações para um bom desempenho empresarial a médio e longo prazo (Heager, Colberg, 2012).

O planejamento de ações de marketing é fundamental para conquistar um fluxo constante de pacientes (Heager, Colberg, 2012; David et al., 2015). Os investimentos em Marketing não devem se concentrar apenas na busca de resultados imediatos com atrair mais pacientes para promoções. As ações com objetivo de longo prazo são mais sustentáveis para melhorar as argumentações e preencher de agenda nos meses de queda no volume de negócios (Garcia et al., 2005). O plano de marketing deve ter origem a partir da concepção do plano inicial que deu origem ao negócio e deve seguir em todas as fases do ciclo de vida empresarial (McDonald, 2008).

REVISÃO DE LITERATURA

O marketing é compreendido como um conjunto de atividades envolvendo diversas instituições, ferramentas e recursos que são usados como ativos para movimentar uma organização na satisfação das necessidades humanas e sociais de forma vantajosa para todos os envolvidos (Kotler e Keller, 2012). Dessa forma, representa a soma de tudo que uma organização faz para coordenar as movimentações que ocorrem no mercado devido as

atividades de troca envolvendo “valor” através da aquisição produtos, ideias, serviços informações e outros (Las Casas, 2012).

Entre as suas diversas aplicações, se destacam aquelas de cunho estratégico, tais como o planejamento e a execução de ações necessárias para influenciar positivamente o consumidor, produzir o consumo, gerar lucro, realizar a entrega de algo com benefícios que possam gerar satisfação e relacionamentos duradouros com clientes, usuários e instituições de todos os setores (Boone; Kurtz, 2011).

O marketing inicia suas atividades pela identificação de necessidades, e segue para o planejamento de uma oferta para atendê-las, mas quando aplicado em serviços merece considerações especiais (Hofmann, et. al., 2012) que mostram que os serviços são intangíveis, variam seu desempenho de um cliente para outro, o cliente está envolvido no processo e não podem ser estocados (Lovelok e Wirtz, 2016).

As variáveis que fazem parte de um mix de serviços também possuem uma dinâmica adaptada às características dos serviços, e o planejamento de marketing deve contemplar elementos como: produto do serviço, local e tempo da prestação de sua realização, processos e procedimentos, produtividade e qualidade, pessoas da equipe, evidências físicas para tangibilizar o serviço, preços e outros custos dos serviços, promoção e educação, programas de fidelização e recuperação de clientes, entre outros (Lovelock, Wright, 2009; Zeithaml et. al., 2014).

Antes de qualquer tentativa para desenvolver e executar um plano de marketing é necessário que se compreenda o processo de planejamento (Stevens et. al., 2004). Isso torna possível o desenvolvimento das atividades de forma coerente, explícita e formalizada para qualquer tipo de organização. Essa fase é importante para estabelecer as etapas necessárias para que a empresa alcance o que almeja para o seu futuro (Las Casas, 2012). Em empresas

pequenas, como a maioria das clínicas odontológicas pesquisadas, o processo de planejamento pode ser conduzido pelos sócios, gerentes e outros tomadores de decisão (Stevens, et. al., 2004).

As etapas do processo de planejamento de marketing devem ser realizadas para a seleção, entrega e comunicação de “valor”. A seleção de valor é realizada através de um trabalho de segmentação, escolha de mercados-alvo e de um posicionamento. A entrega de valor é realizada através das características, preço, e distribuição do produto/serviço, A comunicação do valor é realizada através da força de vendas e das ferramentas de comunicação e promoção (Kotler; Keller, 2012). E por fim, o posicionamento trata da imagem que a empresa deseja projetar para seu público alvo (Hooley et. al., 2011).

O resultado do processo de planejamento é representado pela definição das ações estratégicas e táticas para o alcance das metas e objetivos da organização. Tudo deve ser organizado e descrito em um documento chamado de plano de marketing (Mcdonald, 2008). Este plano será utilizado como o instrumento central e o meio pelo qual serão direcionadas e coordenadas as ações, os recursos e demais esforços de marketing da organização (Kotler; Keller, 2012).

Estratégias e planos de marketing são necessários e utilizados na odontologia para que as organizações, com ou sem fins lucrativos, possam ter orientações de como estão e onde pretendem chegar. Esse planejamento envolve todas as pessoas da organização e sua estrutura básica permite identificar e segmentar o público que pretendem atender. Possibilita o conhecimento dos concorrentes, a definição de objetivos, a provisão de orçamento, a construção de ofertas, contratações, identificação de lacunas de competência, entre outros. Pode ainda, orientar como, onde, e quando promover a empresa. E por fim, pode fornecer uma avaliação detalhada dos resultados e retornos das ações e do investimento em marketing (Sheron Carr, 2011).

De forma geral, o marketing tem capacitado os gestores na odontologia para buscar seus objetivos fornecendo subsídios estratégicos para atuação nesse ambiente de negócios, inclusive, para solucionar problemas causados pela variação de demanda. As contribuições do marketing também podem ser constatadas na diversificação de produtos e serviços, fidelização de clientes e obtenção de retornos positivos, tanto para os investidores quanto para a sociedade em geral (Arcier, 2007).

METODOLOGIA

Para a pesquisa foram utilizados os enfoques qualitativo e quantitativo, e sua execução aconteceu de forma sequencial onde o objetivo inicial foi explorar o tema com um grupo de sujeitos, no caso dentistas; em seu contexto de trabalho para compreender a sua realidade, através da descrição de situações e fatos cotidianos (Sampieri et al., 2013).

A primeira técnica utilizada foi aplicar as entrevistas em profundidade. Através de um roteiro não estruturado com questões abertas, os entrevistados expuseram livremente suas impressões. A segunda técnica utilizada foi a entrevista através do grupo de foco. Por intermédio deste recurso, os participantes falaram livremente acerca de suas percepções, suas práticas e como realmente lidam com o tema (Della Lucia, et. al. 2009).

Após esta etapa deu-se início a fase quantitativa, que teve como objetivo ampliar o entendimento do problema e quantificar os resultados para uma posterior análise estatística. Para tanto utilizou-se um questionário-*survey* enviado através do Google Forms e material impresso.

DISCUSSÃO

As entrevistas em profundidade evidenciaram os principais contextos e necessidades dos cirurgiões dentistas que participaram da pesquisa. Estes profissionais relataram que utilizam aplicações de marketing para suprir inicialmente, suas necessidades em atividades de planejamento de marketing ligadas à comunicação, promoção e vendas de seus produtos e serviços. Porém declararam dificuldades de entendimento do processo de planejamento que, para Stevens et. al. (2004) é fundamental para o sucesso das ações de marketing, pois somente dessa forma poderão determinar objetivos e as ações para alcançá-los de forma eficiente. Quanto a comunicação, promoção e vendas, Garcia et. al. (2004) enfatiza que estas ações são necessárias para que a clínica ou consultório possam ser evidenciados para o público alvo, assim como para evidenciar os seus diferenciais. A ideia é incentivar o público a vir até o local de atendimento, observando as normas do CFO-Conselho Federal de Odontologia, órgão que regulamenta este processo.

Outros três contextos de marketing evidenciados no dia a dia dos cirurgiões dentistas, dizem respeito a lidar com segmentação de clientes, administração de evidências físicas, e formação de preço. A segmentação é apontada por Marchak (1995) como uma forma eficiente de direcionar as ações de marketing para obtenção de um fluxo constante de pacientes, e assim, suprir as necessidades financeiras da clínica ou consultório. Além disso, a compreensão desse conceito embasa o planejamento das evidências físicas e da estrutura para o atendimento, a formação de preços, a busca de informações de marketing mais seguras e relevantes para o negócio, e pode ainda, fundamentar a geração de indicações e na percepção da qualidade do ponto de vista do cliente.

Um dado que ficou evidente nas entrevistas, merecendo destaque, foi que os entrevistados apontaram a necessidade de aprender mais sobre marketing. Para O'Neil (2003) esta é uma lacuna gerada durante a formação dos cirurgiões dentistas, que em grande parte, não

estudaram essa disciplina durante a sua graduação. Apesar disso, como empresários, precisam tomar decisões sobre esta disciplina no seu dia a dia Kotler; Keller (2012).

O grupo de foco trouxe alguns contextos e necessidades de marketing que já haviam sido declarados nas entrevistas como: comunicação, promoção e vendas, planejamento, segmentação, aprender mais sobre marketing, preço e indicações.

Novos contextos e necessidades também foram evidenciados entre eles: concorrência, posicionamento, produto/serviços, ponto-distribuição de serviços e a experiência do cliente: processos.

A concorrência é um dos fatores que mais exercem pressão no setor da odontologia regional. Diariamente surgem diversos modelos de prestação de serviços com alternativas que envolvem inclusive, a prática de preços que muitas vezes tornam a atividade insustentável (Serra et. al. 2005).

A questão do posicionamento é apontada por Marchak (1995) como algo necessário para que os cirurgiões dentistas possam convencer o público alvo a pagar um preço justo pelo tratamento odontológico, ao invés de pagar um preço muito inferior que pode trazer duras consequências para sua saúde bucal.

Para estabelecer a oferta de produtos/serviços os entrevistados também recorrem ao marketing. Para Lenzi, Gonçalves (2015) esse é um trabalho que envolve a definição das partes do serviço que irão integrar os benefícios e das facilidades para que o paciente desfrute desses benefícios plenamente. Para a localização do negócio, Ambrósio; Siqueira (2002) dizem que, ser assertivo na escolha do ponto onde será instalada a clínica ou consultório, é uma das atividades de marketing mais importante.

A experiência do cliente é administrada durante todo o tempo de contato entre o cliente e a clínica ou consultório, desde a primeira informação sobre o cirurgião dentista, a chegada ao local, as impressões iniciais, a execução dos serviços e o pós-atendimento. Para que esta

experiência seja boa, as atividades de marketing devem ser planejadas para compor um cenário com evidências físicas e processos que proporcionem uma experiência agradável ao paciente dentro e fora do consultório (Lenzi, Goncalves, 2015; Lovelock; Wirtz, 2016).

Como se pode observar, na medida em que se aprofundou a investigação, novos elementos foram evidenciados demonstrando o tipo de aplicação de marketing que faz parte do dia a dia dos cirurgiões dentistas do Vale do Paraíba, que participaram da entrevista, e seu contexto de aplicação. Estas duas técnicas trouxeram contribuições importantes que tornaram possível a compreensão da realidade do dia a dia do cirurgião da região. Além disso, essas informações, somadas ao referencial teórico, serviram com um fio condutor para a elaboração do questionário-*survey* aplicado a cirurgiões dentistas de outras cidades da região onde ocorreu a pesquisa.

RESULTADOS

A pesquisa apurou que a falta de conhecimento e capacitação no setor de marketing é o principal elemento de dificuldade em obter melhores resultados operacionais e financeiros nas clínicas odontológicas, conforme resposta de 97,2% dos entrevistados.

A aplicação dos fundamentos de marketing para identificar as necessidades desejos e demandas dos pacientes, é desconhecida por 87,5% dos dentistas resultando em baixa performance na gestão da carteira de clientes necessidades básicas de administração diária da clínica. Outro aspecto conclusivo da falta do conhecimento e da importância da gestão de Marketing, é o fato de 91,7% dos dentistas não estabelecerem orçamentos específicos para esta aplicação, sendo que também, não acompanham o retorno das ações de marketing quando aplicadas nas clínicas. O monitoramento dos concorrentes e do ambiente de negócio, é uma atividade desconhecida por 95,8% e 91,6% dos entrevistados respectivamente.

Saber construir uma oferta de valor para o cliente, é uma tarefa ignorada por 90,3% dos respondentes, enquanto outros 90,3% dos entrevistados também não sabem como aplicar os fundamentos de marketing para a construção do posicionamento de mercado.

O sistema de informação de marketing não é utilizado por 94,4% dos dentistas e as técnicas para a criação de seu portfólio de serviços são ignoradas por 90,3%.

A precificação dos serviços clínicos, é outro fator prejudicado na medida em que apenas 11,1% declararam estar preparados para elaborar os preços dos serviços.

O processo de definição do local ideal para o estabelecimento da clínica é deficiente em 75% dos casos pesquisados.

Aspectos estruturais como: arquitetura, decoração, e outras evidências físicas, foram itens que apresentaram baixíssima performance com 76,4% de participantes que afirmaram desconhecer este fundamento.

A utilização dos fundamentos de marketing aplicados nas rotinas de definição de processos e formação da equipe é deficiente para 90,3% e 77,7% dos respondentes respectivamente.

A aplicação do marketing para programas de qualidade e nas ações de comunicação e promoção da clínica, é deficitária em 83,3% nos dois elementos.

O uso das ferramentas de marketing para o relacionamento com o cliente foi o melhor indicativo, com 27,5% de respondentes que se consideram capacitados para essa função, apesar de os números indicarem uma situação ainda inadequada.

CONCLUSÃO

A principal motivação dos entrevistados para o uso do marketing é suprir suas necessidades ligadas a comunicação, promoção e vendas de seus produtos e serviços através do aumento da carteira de clientes.

A odontologia exige um alto nível de especialização técnica, porém se fazem necessários os conhecimentos, ainda que básicos, na área de marketing para a alavancagem da clínica principalmente em um mercado alta competitividade como a do Vale do Paraíba.

A despeito dessa condição, os dentistas tomam decisões de marketing no seu dia a dia, por conta da administração e sobrevivência de seu negócio, investindo tempo, recursos e esforços, obtendo na maioria das vezes resultados abaixo do esperado.

A falta de conhecimento do processo de planejamento de marketing, gera impactos que causam dificuldades na administração de outras variáveis que fazem parte da rotina do gestor de uma clínica ou consultório tais como: orçamentos e precificação, comunicação e promoção, geração de benefícios, contratação da equipe, programas de qualidade, relacionamento com o clientes, posicionamento entre outros.

Mesmo procurando aprender sobre marketing, os métodos aplicados não são eficientes, pois é predominante a necessidade de ferramentas que facilitem a compreensão do processo de planejamento de marketing.

Essa lacuna de conhecimento precisa ser preenchida para que consultórios e clínicas possam sobreviver aos estágios do negócio tais como: abertura, captação dos clientes, ponto de equilíbrio financeiro, maturidade e declínio de serviços e tecnologias obsoletas, lançamento de inovações, geração de benefícios sociais e quem sabe, gerar algum lucro para seus sócios e investidores.

Finalmente, o tema marketing na odontologia precisa fazer parte da formação dos cirurgiões dentistas, para que a partir deste conhecimento ainda na graduação, se torne possível a obtenção de melhores resultados em suas carreiras.

REFERÊNCIAS

Ambrósio V, Siqueira R. Plano de marketing passo a passo: serviços. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Ed., 2002.

Arcier NM, Silva MM, Arcieri RM, Garbin CAS. A importância do marketing odontológico para enfrentar um mercado competitivo. Ver. Odonto UNESP - 2007; v.28, n.3p. 24-32.

Bhumika B, Amit K. Financial Resolution for A Brighter New Year - Dental Marketing: What Works, What Doesn't, And What Cant. IDA Times [serial online] 2017.-[cited-2017-January-XIII];-XIII;5. 6<http://publication.ida.org.in/IndexMain.htm#/viewArticle/10926>

Boone LE, Kurtz DL. Marketing contemporâneo. São Paulo: Cengage, 2011.

Sharon Carr. Ia a marketing plan necessary? - Rev. Cranio, 29:2, 164-165, DOI: 10.1179/crn.2011.025. To link to this article: <https://doi.org/10.1179/crn.2011.025>

David M, Burllibasa M, Bodnar DC, Bodnar T, Popovici IA, Temelcea A, Burcea CC, Ionescu I. Preliminary satatistical study on applying the marketing concep in the dental technique. Rev. Acta Medica Transilvanica, vol. 20, n. 2, 2015. p. 129-133.

David M, Perieanu V, Mihai A, Tanese G, Costea C, Malita M, Ionescu C, Trainstaru V, Cristache CM, Eftene O, Burlibasa M. Preliminary Analysis Regarding Marketing Services Provided By Medical Units Specialized in Dentistry (Dental Offices / Dental Clinics, Dental Laboratories). v. 22, n. 2 OP- Acta Medica Transilvanica. Jun 2017, Vol. 22 Issue 2, p81-83. 3p., p. 81, 2017.

Della Luccia SM, Minin VPR, Minin LA, Siva CHO. Características visuais da embalagem de café no processo de decisão de compra pelo consumidor. Ver, Ciênc. agrotec.,Lavras, v.33,Edição Especial,p. 1758-1764, 2009.

Ferreira NP, Ferreira AP, Freire MCM. Mercado de trabalho na odontologia: contextualização e perspectivas. Rev. odontol. UNESP, Araraquara, v. 42, n. 4, p. 304-309, Aug. 2013. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-25772013000400011&lng=en&nrm=iso>. access on 30 Nov. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-25772013000400011>.

Garcia PPNS, Serra MC, Dota EAV. Primeira consulta : estratégias adotadas por cirurgiões-dentistas para a conquista de pacientes. Revista de Odontologia da UNESP, v. 34, n. 1, p. 43–48, 2005.

Heager RS, Colberg RT. A strategic orthodontic marketing plan, part 1. - J Clin Orthod. 2012 Dec;46(12):721-9.

Heager RS, Colberg RT. A strategic orthodontic marketing plan, Part 2. - J Clin Orthod. 2013 Jan;47(1):31-40.

Heager RS, Colberg RT. A strategic orthodontic marketing plan, Part 3: implementing your strategic marketing plan. J Clin Orthod. 2013 Feb;47(2):109-14. No abstract available.

Hofman KD, K. Bateson JEG, Ikeda AA, Campomar MC. Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos. – São Paulo: Cengage Learning, 2013.

Hooley, G.; Pierce N, Nicoulaud B. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. -4. Ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2011.

Kotler P, Keller K. Administração de marketing. - 14 ed. – São Paulo: Pretence Hall, 2012.

Las Casas A. Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. – 1ed. – 6. Reimp: - São Paulo: Atlas, 2012.

Lenzi R, Gonçalves C. Qual é o seu negócio em odontologia? A pergunta que não pode ficar sem resposta. - 1ªed. São Paulo: Santos, 2015.

Lovelock C, Wirtz J. Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e resultados. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

Lovelock C, Wirtz J, Hemzo MA. Services Marketing: People, Technology, Strategy. 8th ed. World Scientific Publishing Co. Inc., 2016.

Marchack B W. - Market segmentation and service: A strategy for success - University of Suthern California, School of Dentistry, Los Angeles, Calif. J, Prothe Dent, t1995, p. 73:311-5.

Mcdonald, M. Planos de marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Moraes R. Análise de conteúdo. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

O’Neil JF. Developing, implementing, and sustaining a marketing plan. American Journal of Orthodontics and Dentofacial Orthopedics, v. 124, n. 6, p. 613–614, 2003.

Sampieri RH, Collado CF, Lucio MPB. Metodologia de pesquisa 5ed. - Porto Alegre: Penso, 2013.

Stevens RE, Loudon D, Wren B, Warren W. Planejamento de markeing: guia de procesos e aplicações práticas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

Zeithaml VA. Bitner MJ, Gremler DD. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. Tradução de Félix José Nonnemacher. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.