

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Renan Girardi Freitas

PLANO DE MARKETING PARA  
CLÍNICA ODONTOLÓGICA TATIM

Porto Alegre

2012

Renan Girardi Freitas

PLANO DE MARKETING PARA  
CLÍNICA ODONTOLÓGICA TATIM

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2012

Renan Girardi Freitas

## PLANO DE MARKETING PARA CLÍNICA ODONTOLÓGICA TATIM

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador – Prof. Fernando Bins Luce – UFRGS

---

Prof. Luiz Antônio Slongo – UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em especial, à minha família. Minha mãe e meu pai, Sr. Rene e Sra. Maria Rejane, por terem me criado e batalhado para me proporcionar condições de estudo para que eu chegasse aonde cheguei. Ao meu irmão Rubens por servir sempre de modelo de profissional e pessoal, me ajudando no que for preciso e se disponibilizando para contribuir com este trabalho.

Agradeço também a todas as famílias de meus amigos que estiveram presentes nesta caminhada e que contribuíram de alguma maneira na construção da minha personalidade e de meu caráter.

Obrigado a todos!

*“Porque foi tão fácil conseguir  
E agora eu me pergunto ‘e daí?’  
Eu tenho uma porção de coisas grandes prá conquistar  
E eu não posso ficar aí parado”  
(Raul Seixas)*

## RESUMO

O presente estudo refere-se à construção de um Plano de Marketing para a Clínica Odontológica Tatim, um estabelecimento de saúde com atendimento odontológico ambulatorial, com sede nas cidades de Ivoti/RS e Novo Hamburgo/RS. O trabalho em questão busca aumentar o número de pacientes atendidos, especificadamente nos serviços de reabilitação oral prestados na cidade de Novo Hamburgo/RS. Para realização deste trabalho foram executadas análises dos ambientes externo e interno da organização. Essas tiveram como base dados primários e secundários adquiridos através de pesquisas e entrevistas em profundidade. O resultado destas mostrou oportunidades e ameaças do mercado em questão, além de forças e fraquezas da própria organização, que foram cruzadas em uma matriz *SWOT*. A partir desta foi possível se traçar objetivos e estratégias para se alcançar o resultado desejado neste estudo. Para finalizar foi desenvolvido um plano de ação, considerando um ano de trabalho, que delimita prazos, custos e responsabilidades, a fim de especificar o que deve ser feito para o sucesso do presente Plano de Marketing para Clínica Odontológica Tatim.

**Palavras-chave:** Marketing, Matriz *SWOT*, Plano de Marketing, Plano de Ação, Estratégia, Clínica Odontológica.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Modelo de Plano de Marketing .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 2 - Matriz P/M.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 3 - Cenários e Tendências .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 4 - Processo de Decisão do Consumidor .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 5 - O marketing mix competitivo.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 6 - Análise Externa – Oportunidades.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 7 - Análise Externa – Ameaças .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 8 - Análise Externa - Escala para Avaliação .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 9 - Análise Interna - Pontos Fortes .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 10 - Análise Interna - Pontos Fracos .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 11 - Análise Interna - Escala para Avaliação .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 12 - Matriz SWOT .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 13 - Cruzamento de dados da Matriz <i>SWOT</i> .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 14 - Aproveitamento das Capacidades.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 15 - Minimização das Limitações .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 16 - Conversão das Desvantagens .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 17 - Tipologia de Implementações.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 18 - Controle de Atividades .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 19 - Matriz P/M COT .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 20 - Cenários e Tendências COT.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 21 - Concorrentes COT .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 22 - Oportunidades COT .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 23 - Ameaças COT.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 24 - Pontos Fortes COT.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

<b>Figura 25 - Pontos Fracos COT .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 26 - Matriz SWOT COT .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 27 - Aproveitamento das Capacidades COT .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 28 - Minimização das Limitações COT .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 29 - Conversão das Desvantagens COT .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 30 - Objetivos x Estratégia .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 31 - Resumo de estratégia de marketing.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 32 - Plano de Ação - Objetivo 1 .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 33 - Plano de Ação - Objetivo 2 .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 34 - Plano de Ação - Objetivo 3 .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 35 - Plano de Ação - Objetivo 4 .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 36 - Plano de Ação - Objetivo 5 .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 37 - Plano de Ação - Objetivo 6 .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 38 - Cronograma para 2013 COT .....</b>	<b>54</b>



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CFO – Conselho Federal de Odontologia

CIM – Comunicação Integrada de Marketing

COT – Clínica Odontológica Tatim

CRO – Conselho Regional de Odontologia

FEE – Fundação de Economia e Estatística

FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OMS – Organização Mundial da Saúde

P/M – Produto e Mercado

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
2.1	OBJETIVO GERAL:.....	15
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	15
<b>3</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>16</b>
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING .....	16
3.2	PLANO DE MARKETING.....	17
3.2.1	<b>Definição de Produto/Mercado.....</b>	<b>20</b>
3.2.2	<b>Análise Situacional .....</b>	<b>20</b>
3.2.3	<b>Análise <i>SWOT</i> e Questões-Chave .....</b>	<b>28</b>
3.2.4	<b>Objetivos, Estratégia e Posicionamento.....</b>	<b>31</b>
3.2.5	<b>Planos de Ação .....</b>	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>35</b>
4.1	MÉTODOS DE PESQUISA .....	35
4.2	COLETA DE DADOS .....	36
4.3	ANÁLISE DE DADOS .....	36
<b>5</b>	<b>PLANO DE MARKETING PARA CLÍNICA ODONTOLÓGICA TATIM... 37</b>	<b>37</b>
5.1	DEFINIÇÃO DE PRODUTO/MERCADO .....	37
5.2	ANÁLISE SITUACIONAL .....	38
5.2.1	<b>Análise Situacional Externa.....</b>	<b>38</b>
5.2.2	<b>Análise Situacional Interna .....</b>	<b>43</b>
5.3	ANÁLISE SWOT E QUESTÕES-CHAVE.....	45
5.3.1	<b>Aproveitamento das Capacidades.....</b>	<b>46</b>
5.3.2	<b>Minimização das Limitações .....</b>	<b>47</b>

<b>5.3.3</b>	<b>Conversão das Desvantagens.....</b>	<b>47</b>
5.4	OBJETIVOS, ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO .....	48
5.5	PLANOS DE AÇÃO .....	49
<b>5.5.1</b>	<b>Estruturação de <i>Back Office</i> .....</b>	<b>50</b>
<b>5.5.2</b>	<b>Organizar serviço dos dentistas.....</b>	<b>50</b>
<b>5.5.3</b>	<b>Controle de clientes .....</b>	<b>51</b>
<b>5.5.4</b>	<b>Aprimorar canais de divulgação já usados .....</b>	<b>51</b>
<b>5.5.5</b>	<b>Criar novos canais de divulgação.....</b>	<b>52</b>
<b>5.5.6</b>	<b>Campanhas publicitárias .....</b>	<b>53</b>
<b>5.5.7</b>	<b>Cronograma .....</b>	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>55</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>57</b>
	<b>ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE APLICADO NOS SÓCIOS DA CLÍNICA ODONTOLÓGICA TATIM.....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da reforma realizada na educação superior do Brasil nos anos 90, foi criada uma variedade de novos cursos de odontologia espalhados pelo país, que passaram a formar diversos profissionais todo ano. Segundo o Conselho Federal de Odontologia (CFO, 2012), atualmente, em território nacional existem mais de 200 faculdades em operação e o número de cirurgiões-dentistas habilitados ultrapassa 230 mil. Destes, quase 15 mil estão trabalhando no estado do Rio Grande do Sul.

Segundo dados divulgados pelo IBGE (2009) o município de Novo Hamburgo, no estado do RS, possui um total de 97 estabelecimentos de saúde, sendo estes divididos em 25 públicos e 72 privados, dos quais, apenas 27 são estabelecimentos com atendimento odontológico ambulatorial para atender uma população de quase 240 mil habitantes. O número de pessoas por cirurgião-dentista em exercício no município chega a 900 (CRO-RS 2012), sendo que o número recomendado pela Organização Mundial da Saúde é de um dentista para cada 1.500 habitantes. É neste mercado disputado que se encontra o objeto de estudo do presente trabalho, a Clínica Odontológica Tatim.

A clínica está há quase trinta anos no mercado de Novo Hamburgo/RS, com sede própria também na cidade de Ivoti/RS há quinze anos, todavia tem as características e formato específico de clínica odontológica há apenas três anos. Antes disso denominava-se Consultório Soraia Tatim, referindo-se a fundadora da organização.

Atualmente a empresa é formada por três cirurgiões-dentistas sócios, três prestadores de serviços e uma secretária, atendendo todos os tipos de serviço odontológicos de âmbito ambulatorial. Mesmo com esta disposição não tem conseguido trabalhar com um nível de atendimento ótimo de sua capacidade produtiva. Além desta situação a matriz, em Novo Hamburgo/RS, está passando por uma reforma, onde pretende colocar em funcionamento mais uma cadeira, aumentando assim em 50% a sua capacidade de atendimento.

Nos dias de hoje a clínica oferece uma grande variedade de serviços odontológicos, se destacando por investir constantemente em novas técnicas e processos mais modernos. Dentre estes avanços estão presentes os tratamentos de Reabilitação Oral, que consistem em

colocação de próteses, aparelhos e implantes, e têm dado resultados financeiros bastante expressivos na Clínica Odontológica Tatim.

A gestão da Clínica Tatim é feita pelos próprios sócios, mas nenhum deles possui grandes conhecimentos sobre administração. Soraia Tatim tem 53 anos é graduada em Odontologia pela PUCRS, possui pós-graduação em Prótese Dentária e auxilia na Gestão de Materiais e Pessoas com os seus mais de 20 anos de experiência. Já seu filho, Francisco Tatim de 28 anos, se formou como cirurgião dentista pela UFRGS há cinco anos, obteve a pós-graduação em Prótese Dentária e Implantodontia e atualmente cuida das questões envolvidas com o marketing da clínica. Finalmente, Rubens Girardi, também de 28 anos, graduado na mesma turma de Francisco, está se pós-graduando em Implantodontia e Ortodontia e cuida das finanças. A rica experiência de Soraia aliada com a formação dos demais sócios em um curso de gestão em saúde em 2010 fez com que a empresa conseguisse crescer até o patamar que se encontra hoje. Todavia, os próprios sócios reconhecem que é necessária uma ajuda externa, ou um aperfeiçoamento em questões envolvidas a gestão propriamente dita, para garantir a solidificação da Clínica Tatim no mercado de Novo Hamburgo/RS e manter o seu crescimento.

Mesmo com problemas de pouco *know-how* em administração e baixo nível de atendimento, a Clínica vem apresentando resultados positivos de receita, o que viabilizou o seu projeto de expansão, com a compra da nova cadeira. Ainda assim, percebe-se uma debilidade por parte dos gestores em perceber o que é fator decisivo na escolha do cliente por uma clínica odontológica e como se comunicar com seu público-alvo de maneira que fiquem explícitas as qualidades e diferenciais da Clínica Tatim.

Frente ao problema apresentado surgem as seguintes questões: quais os atributos valorizados pelos consumidores ao escolher uma clínica odontológica? Quais as ações que a Clínica Tatim deve tomar para fortalecer sua marca em um ambiente competitivo, aumentando o número de clientes em tratamentos que dão melhores retornos financeiros?

O presente estudo tem como objetivo realizar uma análise situacional dos ambientes externo e interno do mercado em que está inserida a Clínica Odontológica Tatim, e através de um plano de marketing, estruturar um plano de ações que agreguem valor na percepção do público-alvo da empresa, com conseqüente aumento do número de pacientes atendidos, em

especial os necessitantes de Reabilitação Oral, e a consolidação da Clínica Tatim como uma das principais prestadoras de serviços odontológicos em Novo Hamburgo/RS.

Portanto, a confecção de um plano de marketing é fundamental para a continuidade do crescimento da Clínica Odontológica Tatim no mercado. O trabalho em questão se propõe a dissertar de uma maneira fundamentalmente prática, facilitando sua aplicação no cotidiano da empresa, reafirmando a importância do marketing estratégico nas organizações e apresentando a metodologia adequada para fazê-lo.

O plano de marketing visa instruir os sócios da Clínica Odontológica Tatim como ferramenta para aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças advindas de um mercado bastante concorrido, destacando seus diferenciais frente a todos os seus *stakeholders*. Sendo assim, tem por finalidade fornecer toda a fundamentação teórica que serve de embasamento para a interpretação dos dados reunidos, além de apresentar as práticas necessárias a se tomar para que a empresa alcance os seus objetivos.

Tendo em vista o contexto do presente estudo, esse trabalho pretende responder a seguinte questão:

**Quais as ações de marketing necessárias para aumentar, de maneira sustentável e organizada, o número de pacientes atendidos de tratamentos de Reabilitação Oral, da Clínica Odontológica Tatim, na cidade de Novo Hamburgo?**

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL:

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um plano de marketing a fim de aumentar o número de pacientes de Reabilitação Oral atendidos pela Clínica Odontológica Tatim na cidade de Novo Hamburgo/RS.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analisar os ambientes interno e externo em que a Clínica Odontológica Tatim atualmente está inserida, verificando suas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas;
- Elaborar estratégias que norteiem a organização para o atingimento dos objetivos estabelecidos de maneira sustentável e organizada;
- Definir um plano de ação baseado na estratégia da organização contemplando mecanismos de controle e avaliação de resultado de cada uma delas.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

No capítulo a seguir serão apresentados importantes conceitos relacionados aos assuntos tratados no decorrer do trabalho a fim de embasar as decisões tomadas com o conhecimento adquirido. Estão estes divididos em Planejamento Estratégico de Marketing, no item 3.1, e Plano de Marketing, no 3.2. Cada um deles sendo discriminados em cada aspecto que abrangem.

#### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Segundo Kotler (2006), fazer marketing compreende em satisfazer as necessidades e desejos de clientes. Assim sendo, o dever de qualquer negócio é fornecer valor mediante lucro. Em uma economia extremamente competitiva, com consumidores cada vez mais exigentes diante de uma grande variedade de opções, uma empresa só poderá prosperar ajustando o processo de entrega de valor a um patamar superior ao presente no mercado.

Este processo de criar, entregar e comunicar valor demanda diferentes esforços de marketing. Para Kotler (2006), um planejamento estratégico é fundamental para assegurar que sejam selecionadas e executadas as atividades corretas. Nele são definidas a missão e a visão da organização que servem como horizonte para balizar todas as ações decorrentes do planejamento.

Atualmente em nossa economia, pequenas empresas devem se preocupar cada vez mais em se destacar com um diferencial estratégico frente a grandes conglomerados empresariais. Tal postura só é possível com o envolvimento de sócios, gerentes e colaboradores qualificados a fim de se empenhar em ações estratégicas que possibilitem o crescimento do negócio além de suas fronteiras (TAVARES, 2000).

O planejamento estratégico de marketing compreende, em suma, na delimitação dos patamares organizacionais a serem alcançados e seus caminhos estabelecidos. Segundo Luce (2011), este tem sua importância estabelecida no que tange a disciplinar a reflexão em informações essenciais, mantendo a objetividade de todos os recursos envolvidos, facilitando, entre outras coisas, a sua comunicação, orientados a uma direção. Diferentemente do planejamento operacional de marketing, que cuida dos aspectos táticos e funcionais da



implementação da estratégia estipulada. Este é desenvolvido a partir de um plano de marketing, seguindo uma metodologia escolhida. De acordo com Luce (2011, slide n.36) “o Plano é um documento formal que deposita informações, atividades e decisões desenvolvidas no processo de planejamento”.

### 3.2 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing aparece como uma das principais ferramentas de gestão para qualquer empresa. É a parte que discrimina as ações necessárias que a área de marketing deve tomar para alcançar os objetivos traçados no planejamento estratégico.

Segundo Kotler (2006), ele funciona em dois níveis: o estratégico e o tático. O primeiro estabelece os mercados-alvo e proposta de valor oferecida, com base nas análises de melhores oportunidades de mercado. Já o segundo especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto ou serviço, promoção, comercialização, canais de venda, etc.

De acordo com Churchill e Peter (2000), um plano de marketing deve orientar o departamento de marketing a onde devem ser empenhados seus esforços de modo a aproveitar da melhor maneira as oportunidades presentes no mercado. Com a comparação dos objetivos traçados e resultados atingidos, pode-se avaliar de maneira eficaz o desempenho de uma equipe de marketing. Sendo assim “planos de marketing são documentos criados por organizações para registrar os resultados e conclusões das análises ambientais e detalhar estratégias de marketing e os resultados pretendidos por elas” (CHURCHILL; PETER, 2000, p.19).

Existem presentes na literatura diversos modelos de plano de marketing. Este trabalho pretende executar uma combinação de alguns deles de maneira que traga o melhor resultado para a empresa objeto deste estudo.

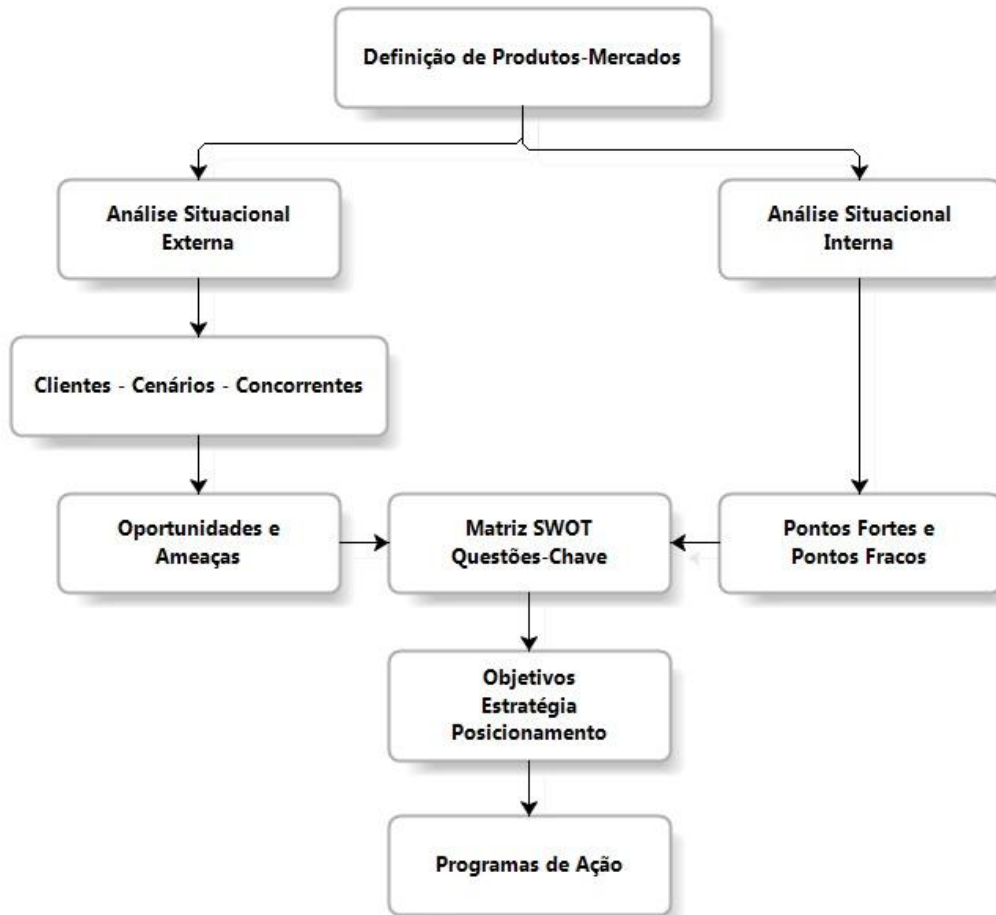
No modelo descrito por Kotler (2006), o plano de marketing deve seguir um ordem lógica de ações descritas a seguir:

- 1- Missão do Negócio: a organização deve definir sua missão de modo que todas as ações tomadas decorrente do plano de marketing sejam baseadas nela de modo que no final do processo ela seja alcançada;

- 2- Análise do Ambiente: “avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, denominada análise SWOT (...), que envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno” (KOTLER, 2006, p.50);
- 3- Estabelecimento de Metas: etapa ao qual devem ser mensurados os objetivos de maneira que se possa estabelecer magnitude e prazo para cada um deles;
- 4- Formulação de Estratégias: diferentemente das metas que preveem onde se deve chegar, as estratégias delimitam as ações necessárias que possibilitam alcançá-las;
- 5- Elaboração e Implementação de Programas: depois de estabelecidas as estratégias, o departamento de marketing deve elaborar e implementar programas detalhados de apoio;
- 6- *Feedback* e Controle: ao mesmo tempo que implementa suas estratégias, a equipe de marketing deve acompanhar os resultados de cada ação e monitorar novos acontecimentos no ambiente.

Segundo Luce (2011), os objetivos gerais de um plano de marketing se baseiam em identificar e definir segmentos de mercado, adequando os produtos/serviços e estes. Confeccionar possíveis cenários que caracterizarão o ambiente no futuro. Observar como se comporta o consumidor deste segmento de mercado e como estão posicionados os agentes que concorrem dentro dele. Elaborar uma matriz SWOT identificando questões-chave fundamentais para o processo de definição de ações do plano de marketing. Estabelecer os objetivos, estratégias e posicionamento para o produto/mercado escolhido. Por fim, desenvolver programas de ação para por em prática tudo que foi concebido até esta etapa, sempre se preocupando em possuir ferramentas de acompanhamento e mensuração de resultado de cada uma delas. Este método de plano de marketing pode ser resumido através da Figura 1 a seguir:

**Figura 1 - Modelo de Plano de Marketing**



Fonte: Adaptado de LUCE (2011, slide n.11)

Diversos autores definem modelos bastante diferentes de plano de marketing. Não há na literatura dois planos iguais, assim como não há um plano de marketing perfeito. Um bom plano de marketing é aquele que serve às necessidades da empresa, levando em conta seu tamanho, sua capacidade administrativa, seus recursos, etc. A ideia deste projeto é realizar uma combinação de modelos de plano de marketing de maneira que se estabeleça um ideal para a Clínica Odontológica Tatim.

O fator como aos modelos de plano de marketing é que todos têm a preocupação em identificar e analisar as condições básicas que afetam o mercado em que a empresa atua, norteiam esforços que priorizam a agregação de valor para a organização e fornecem informações para que ações possam ser tomadas e avaliadas. Portanto, o processo de elaboração de um plano de marketing e a qualidade das informações que estão nele são muito mais importantes que o modelo utilizado (DIAS, 2003).

### 3.2.1 Definição de Produto/Mercado

A primeira etapa a ser realizada no presente plano de marketing se caracteriza pela identificação ou definição dos produtos/serviços que serão estudados dentro de um segmento de mercado específico. Este tipo de divisão é fundamental na elaboração de estratégias de marketing de grandes empresas, que possuem mais de uma frente de atuação ou um portfólio bastante diversificado, para que todas as análises e ações decorrentes do plano sejam mais específicas e efetivas possíveis. Para a escolha destes recomenda-se a listagem de todos os setores de atuação da organização com seus respectivos produtos como demonstrado no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Matriz P/M

Mercados Produtos	Mercado A	Mercado B	Mercado C
Produto A			
Produto B			
Produto C			

Fonte: Elaborado pelo Autor

### 3.2.2 Análise Situacional

A análise é a parte do plano de marketing que recolhe dados nos ambientes da empresa e, principalmente, apresenta utilidade às informações disponíveis. Ela dá sentido a toda a coleta e relato destas informações ao exigir uma reflexão sobre elas e o que elas significam. A análise não somente apresenta fatos, mas os explica porque são importantes (DIAS *et al*, 2003).

Kotler (2006) divide a análise situacional das empresas em dois grupos: a análise do ambiente externo – que compreende as oportunidades e ameaças que ele apresenta – e, a análise do ambiente interno – contemplando os pontos fortes e fracos da organização.

#### 3.2.2.1 Análise Situacional Externa

Qualquer negócio existente está inserido em algum contexto e está constantemente sendo influenciado pelos aspectos e às mudanças que este apresente. Tais comportamentos podem ser divididos em forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucro (KOTLER, 2006).

Na metodologia trabalhada por Luce (2011), a análise situacional externa é dividida de uma maneira mais simples e direta, onde as forças macroambientais de Kotler (2006) são observadas como cenários. Segundo Schwartz (1995 *apud* LUCE, 2011), os cenários formam um método para articular os diferentes caminhos que poderão existir amanhã, e descobrir os movimentos adequados ao longo daqueles caminhos possíveis. Portanto, ao analisar tais aspectos do ambiente, compreende-se a importância de se traçar possíveis futuros a fim de se obter alternativas de ação de acordo com cada um deles.

Estes cenários são divididos então seguindo uma segmentação de principais elementos:

- Demografia: compreende alterações e tendências relativas a crescimento populacional, mudanças na composição etária e étnica, níveis de instrução, estrutura das unidades familiares e domiciliares, etc.
- Economia: envolve acompanhamento de mudanças relacionadas à renda, preços, investimentos, taxas de juros, créditos, elementos que afetem o poder de compra, etc.
- Mercado e Ambiente Competitivo: compreende o monitoramento do mercado no que tange fusões, entradas, aquisições, ações de concorrentes, respostas dos concorrentes, etc.
- Tecnologia: analisa principais mudanças em tecnologia de produtos/serviços e processos, além de verificar principais substitutos para os existentes.
- Ambiente Natural: envolve o monitoramento das perspectivas, em termos de custo e disponibilidade, para os recursos naturais e de energia de que a empresa necessita. Escassez de matéria-prima, custo de energia, níveis de poluição, etc.
- Ambiente Político e Legal: legislações que regulamentem e controlem os aspectos relacionados ao produto/mercado da empresa analisada.
- Ambiente Sociocultural: considera alterações que moldam valores, costumes e crenças dos clientes. Mudanças nos estilos de vida da população.

Segundo Luce (2011, slide n.22), o estudo dos cenários “representa um entendimento adotado pela empresa sobre algumas variáveis que afetarão o seu negócio”. Diante disso, deve se descrever cada uma destas variáveis determinando suas tendências com prazos estipulados e magnitude de impacto em cada uma delas.

Com o intuito de reunir todas as informações em um único gráfico ilustrativo que facilite o entendimento e avaliação das variáveis estudadas adota-se o Quadro 2 a seguir:

**Quadro 2 - Cenários e Tendências**

<b>Cenários</b>	<b>Tendências</b>	<b>Risco de Ocorrência</b>	<b>Prazo</b>	<b>Impacto</b>
1. Demográfico				
2. Econômico				
3. Mercado e Ambiente Competitivo				
4. Tecnológico				
5. Ambiente natural				
6. Político e Legal				
7. Sociocultural				

Fonte: Elaborado pelo autor.

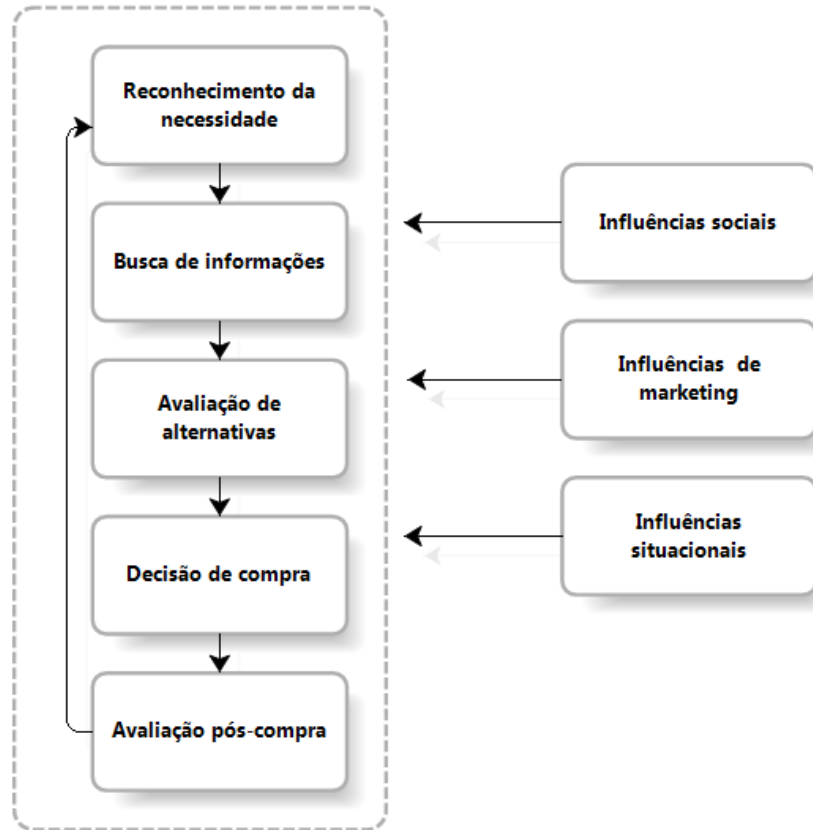
Mais uma subdivisão feita na metodologia adotada é a Análise de Clientes. Esta atividade compreende o estudo do comportamento do público-alvo de determinada empresa, mais especificadamente de seu produto/mercado em questão, abrangendo aspectos relevantes sobre o processo de compra, necessidades e desejos que norteiam as motivações e os atributos percebidos do produto/serviço, descrevendo cada ator envolvido na decisão de compra. Diante disso este modelo pretende responder tais perguntas (LUCE, 2011, slide n.8):

- Quem constitui o mercado?
- Por que o mercado compra?
- O que o mercado compra?
- Quem participa da compra?
- Como o mercado compra?
- Quando o mercado compra?
- Onde o mercado compra?

O processo de entendimento dos clientes passa por uma análise detalhada de comportamento do compra de cada um. Churchill e Peter (2000) afirmam este estudo se concentra, não só em seu processo, mas também na variedade de forças que o modelam. A

Figura 2 a seguir ilustra resumidamente todos os fatores envolvidos neste processo de compra do consumidor:

**Figura 2 - Processo de Decisão do Consumidor**



Fonte: Adaptado de CHURCHILL; PETER (2000, p.146).

De acordo com Churchill e Peter (2000). O processo pelo qual consumidores compram produtos ou serviços se inicia com o reconhecimento de uma necessidade, Esta percepção pode surgir de um sentimento interno, como fome, sede, cansaço, etc. Ou de um estímulo externo, como convite para evento, anúncios, etc.

Quando os consumidores percebem que têm uma necessidade, o impulso interior para atendê-la é chamado de motivação. Os profissionais de marketing precisam saber o que motiva os consumidores, para que possam atender a essas motivações. (CHURCHILL; PETER, 2000 p.147).

Essas necessidades de consumo podem ser divididas em dois grupos: as utilitárias e as hedônicas. As primeiras relacionam-se a funções básicas e benefícios materiais. Seu processo de compra tende a ser bem mais racional. Em contraste, as necessidades hedônicas compreendem o desejo de prazer e autossatisfação. Visto isso, nesta fase os profissionais de

marketing devem tentar influenciar os consumidores a enxergar as necessidades que seus produtos ou serviços podem satisfazer (CHURCHILL; PETER, 2000).

Depois de os clientes perceberem uma necessidade, eles procuram ir atrás de informação a respeito sobre como atendê-la. De acordo com Churchill e Peter (2000), esta etapa do processo pode ocorrer de cinco formas diferentes, dependendo do grau de experiência do consumidor em satisfazer tal tipo de necessidade. Estas são: fontes internas (informações presentes na memória dos indivíduos em compras passadas); fontes de grupos (amigos, familiares e grupos de influência); fontes de marketing (vendedores, propagandas, mostruários, etc.); fontes públicas (estudos, matérias em mídias impressas ou virtuais, etc.); e, fontes de experimentação (amostras grátis, degustações, etc.). “A partir dessas fontes, os consumidores podem identificar várias marcas de um produto que poderiam satisfazer suas necessidades” (CHURCHILL; PETER, 2000 p.149).

A partir das informações e marcas coletadas os consumidores identificam e avaliam as maneiras de satisfazer suas necessidades e desejos. Em geral, a etapa de avaliação das alternativas envolve a decisão de quais atributos são importantes e quais desses são percebidos melhor em cada opção de compra. Churchill e Peter (2000) acreditam que por meio deste processo os clientes tentam perceber a alternativa que lhe trará maior valor e decidem ou não pela aquisição.

Logo após efetuado o consumo, os consumidores avaliam formal ou informalmente o seu resultado. Em geral eles consideram se ficaram realmente satisfeitos com a compra e com o bem ou serviço que adquiriram. “Esta fase de avaliação pós-compra é decisiva para os profissionais de marketing, pois, se um consumidor tem repetidamente experiências favoráveis com determinada marca, pode desenvolver lealdade a ela” (CHURCHILL; PETER, 2000 p.151).

Todo este processo descrito acima sofre constante influência de diferentes fatores. Segundo Churchill e Peter (2000), o primeiro deles são os sociais e compreendem os diversos grupos que determinam, durante a vida de um indivíduo, sua personalidade e opiniões. São esses a família, amigos, classe social, grupos de cultura, de subcultura, de referência, etc. Esses grupos influenciam o comportamento dos consumidores ao oferecer mensagens diretas e indiretas sobre atividades específicas.



O segundo fator, de acordo com os mesmos autores, são as influências de marketing. Todos os elementos do composto de marketing (preço, produto, canais de distribuição e promoção) têm potencial para afetar o processo de compra do consumidor. A estratégia de preços influencia o comportamento de compra quando o consumidor está avaliando alternativas e chegando a uma decisão. É comum consumidores darem preferência a produtos mais baratos, principalmente se os demais atributos das opções de compra forem de certa forma homogêneos. Todavia as estratégias de produto também apresentam formas eficazes de influência no comportamento do consumidor. O visual de um produto, sua qualidade percebida e sua complexidade são importantes atributos no processo de escolha. Já a escolha dos canais de distribuição é fundamental, principalmente na tomada de decisão rotineira ou limitada. Churchill e Peter (2000) descrevem que neste tipo de compra, a maioria das pessoas não atravessa a cidade atrás de um melhor preço de sua marca favorita, elas farão a seleção entre as ofertas mais prontamente disponíveis. Finalmente as estratégias de promoção, ou comunicação de marketing, podem influenciar os consumidores em todos os estágios do processo de compra, lembrando-os de que possuem um problema e que o produto é a melhor opção do mercado ou que o produto pode satisfazer a sua necessidade, etc.

Por fim, o terceiro e último fator influenciador do processo de decisão de compra de um consumidor são os situacionais. Estes são percebidos em diversos ambientes e condições que de acordo com cada um podem contribuir com aspectos diferentes no comportamento do cliente. Entre eles, Churchill e Peter (2000), citam: o ambiente físico (disposição de produtos em uma loja, modo como ela decorada, iluminação do local, nível de barulho, etc.); ambiente social (presença de pessoas no momento da compra e como elas interagem com o consumidor); tempo (momento do dia em que a compra é realizada, período desde a última aquisição, etc.); condições momentâneas (humor, nível de energia, acesso a dinheiro, etc.); entre outros.

O próximo ponto a ser levando em consideração, após a análise dos clientes, é a identificação e avaliação dos concorrentes da empresa. Cada um deles deve ser listado e observado de como se comporta no mercado em cada um de seus fatores diferenciadores. Esta mensuração é de extrema importância quando se está inserido em um ambiente bastante competitivo e favorável ao crescimento econômico.

Cada potencial concorrente deve ser avaliado seguindo alguns quesitos básicos chamados de fatores diferenciadores. Estes são: as características do seu produto/serviço

(qualidade, confiabilidade, homogeneidade, perecibilidade, etc.); políticas de preço (estratégias, descontos, condições especiais, negociação, etc.); sistemas de distribuição (cobertura de mercado, canais diretos e indiretos, logística, gestão de estoques, etc.); comunicação integrada de marketing (propaganda, relações públicas, promoções de venda, etc.); e, outros (serviços ao cliente, marca, programas de fidelização, etc.).

A seguir, um quadro resumo representado no Quadro 3 sugerido por Stevens e Wrenn (2001), para auditoria do marketing mix competitivo dos concorrentes juntamente com alguns quesitos que cada um deles deve ser avaliado:

**Quadro 3 - O marketing mix competitivo**

<b>Formulário de Auditoria</b>			
	<b>Concorrente A</b>	<b>Concorrente B</b>	<b>Concorrente C</b>
<b>A Produto Oferecido</b>			
1. Tipo	_____	_____	_____
2. Qualidade	_____	_____	_____
3. Variedade	_____	_____	_____
<b>B Local/Distribuição</b>			
1. Localização	_____	_____	_____
2. Canais Usados	_____	_____	_____
3. Serviços de Distribuição	_____	_____	_____
<b>C Preços</b>			
1. Nível de Preço	_____	_____	_____
2. Descontos dos representantes	_____	_____	_____
3. Desconto por quantidade	_____	_____	_____
<b>D Promoção</b>			
1. Qualidade	_____	_____	_____
2. Quantidade	_____	_____	_____
3. Orçamento	_____	_____	_____

Fonte: Stevens e Wrenn (2001, p. 106).

O processo final de análise situacional externa se dá na listagem e avaliação das oportunidades e ameaças identificadas nas etapas anteriores. As primeiras são circunstâncias externas positivas à empresa que podem dar-lhe vantagem competitiva frente a outros *players* do mercado desde que a empresa saiba aproveitar a sua existência. São consideradas oportunidades: incentivos governamentais, aumento da renda da população, pouca experiência dos concorrentes, etc. Já as ameaças, de acordo com Kotler (2006), são desafios impostos por uma tendência ou evento desfavorável que acarretaria em sérios prejuízos para organização.

Para lidar com elas é preciso preparar planos de contingência que detalhem as mudanças possíveis antes ou durante o seu acontecimento.

A avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente em que a organização está inserida é realizada a partir dos Quadros 4 e 5 seguindo a escala representada no Quadro 6:

**Quadro 4 - Análise Externa – Oportunidades**

<b>Oportunidades</b>	<b>Avaliação</b>
-	
-	

Fonte: Adaptado de Stevens e Wrenn (2001, p. 119).

**Quadro 5 - Análise Externa – Ameaças**

<b>Ameaças</b>	<b>Avaliação</b>
-	
-	

Fonte: Adaptado de Stevens e Wrenn (2001, p. 119).

**Quadro 6 - Análise Externa - Escala para Avaliação**

<b>Escala para Avaliação</b>										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ameaça					Neutro	Oportunidade				

Fonte: Adaptado de Luce (2011, slide n. 22)

### 3.2.2.2 Análise Situacional Interna

O processo de análise do ambiente compreende no diagnóstico de situação e prognóstico de cenários futuros. As informações relevantes para esta análise devem ser obtidas através de um Sistema de Informações de Marketing eficiente, deixando-a mais completa possível. A análise interna da organização compreende as variáveis críticas controláveis e discrimina as capacidades mercadológicas e competitivas da organização em estudo. Tais variáveis podem ser entendidas como produtos/serviços, políticas de marketing, indicadores de desempenho organizacional, etc.

A definição dos pontos fortes e fracos da empresa se dá justamente a partir da análise dessas variáveis. Estes são dados de grande importância na construção de uma matriz *SWOT* e definição de questões-chave para a organização. Segundo Kotler (2006), muitas vezes um negócio não apresenta um desempenho razoável, não por faltar forças necessárias dos departamentos, mas por não trabalharem em conjunto.

A avaliação dos pontos fortes e fracos da organização é realizada a partir dos Quadros 7 e 8 seguindo a escala representada no Quadro 9 a seguir:

**Quadro 7 - Análise Interna - Pontos Fortes**

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Avaliação</b>
-	
-	

Fonte: Adaptado de Stevens e Wrenn (2001, p. 119).

**Quadro 8 - Análise Interna - Pontos Fracos**

<b>Pontos Fracos</b>	<b>Avaliação</b>
-	
-	

Fonte: Adaptado de Stevens e Wrenn (2001, p. 119).

**Quadro 9 - Análise Interna - Escala para Avaliação**

<b>Escala para Avaliação</b>										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ponto Fraco					Neutro	Ponto Forte				

Fonte: Adaptado de Luce (2011, slide n. 26).

### **3.2.3 Análise *SWOT* e Questões-Chave**

A partir dos dados reunidos nas etapas anteriores é possível ser realizada a análise *SWOT*. Segundo Kotler (2006), esta é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças envolvendo o monitoramento dos ambientes externo e interno de uma organização. A denominação deste tipo de estudo é proveniente dos termos da língua inglesa *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threat*, respectivamente, porém alguns autores brasileiros preferem adaptar para FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças).

Com a obtenção das informações listadas nos itens anteriores, o próximo passo é reuni-las em uma matriz *SWOT* como a seguir na Figura 3:

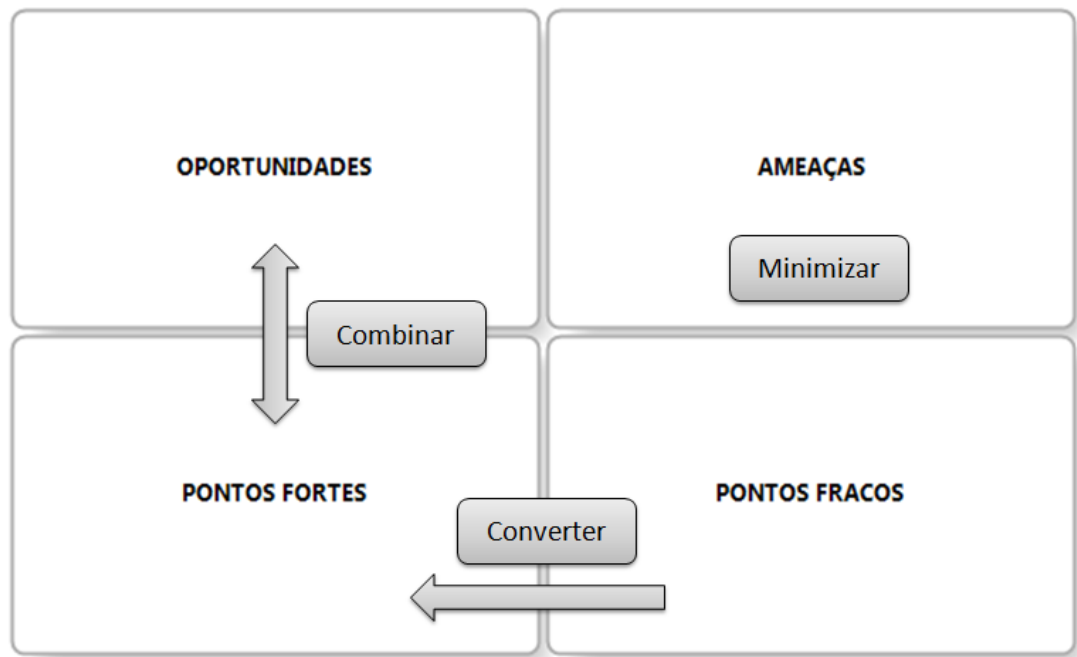
**Figura 3 - Matriz SWOT**

<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FORTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FRACOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Feitas as devidas descrições se inicia então um processo cognitivo de cruzamento de dados a fim de se obter uma lista de questões-chave para a organização. Essas que servirão de insumo nos próximos passos do plano de marketing no que diz respeito à definição dos objetivos de marketing. Tais questões são divididas em aproveitamento das capacidades, minimização das limitações e conversão das desvantagens. Esses cruzamentos são ilustrados na própria matriz *SWOT*, como a seguir na Figura 4:

**Figura 4 - Cruzamento de dados da Matriz SWOT**



Fonte: Adaptado de Luce (2011, slide n. 9)

### 3.2.3.1 Aproveitamento das Capacidades

O aproveitamento das capacidades consiste no destaque de algum diferencial da organização apostando em uma oportunidade que o mercado apresente. Tal combinação pode ser descrita como no Quadro 10 a seguir:

**Quadro 10 - Aproveitamento das Capacidades**

<b>Oportunidade</b>	<b>+</b>	<b>Ponto Forte</b>	<b>→</b>	<b>Questão-Chave</b>

Fonte: Adaptado de Luce (2011, slide n. 13)

### 3.2.3.2 Minimização das Limitações

Já a minimização das limitações resulta de uma relação entre defeitos do ambiente interno da empresa e as oportunidades que o externo apresenta que possam contribuir para atenuá-los, sendo descritos através do Quadro 11 a seguir:

**Quadro 11 - Minimização das Limitações**

<b>Oportunidade</b>	<b>+</b>	<b>Ponto Fraco</b>	<b>→</b>	<b>Questão-Chave</b>

Fonte: Adaptado de Luce (2011, slide n. 15)

### 3.2.3.3 Conversão das Desvantagens

A combinação das ameaças presentes no mercado com alguns pontos a melhorar dentro da organização resulta em detalhes que discriminam importantes estratégias para superar desafios. Estes são descritos a partir do Quadro 12, a seguir:

**Quadro 12 - Conversão das Desvantagens**

<b>Ameaça</b>	<b>+</b>	<b>Ponto Fraco</b>	<b>→</b>	<b>Questão-Chave</b>

Fonte: Adaptado de Luce (2011, slide n. 17)

### 3.2.4 Objetivos, Estratégia e Posicionamento

A próxima etapa do plano de marketing compreende na elaboração dos objetivos que a empresa irá alcançar com ele. Segundo Luce (2011), ele é a descrição e quantificação das metas em variáveis tangíveis, tais como: lucro, fatia de mercado, imagem, crescimento, etc.

Stevens e Wrenn (2001) descrevem a função dos objetivos como sendo o sistema métrico usado para avaliar o desempenho do plano de marketing, pois são neles explícitos os resultados desejados pelos estrategistas. Os mesmos ainda listam as seguintes características que eles devem apresentar:

- Devem ser claros e concisos;
- Devem ser definidos por escrito;
- Devem estipular resultados específicos em áreas-chave;
- Devem ser definidos para um período específico de tempo;
- Devem ser definidos em termos mensuráveis;
- Devem ser coerentes com os objetivos organizacionais;
- Devem ser desafiadores e atingíveis.

Feito isso, deve ser estipulada uma estratégia adequada ao que se pretende alcançar com os objetivos. Essa compreende a descrição da segmentação do mercado em que a empresa irá atuar, o tipo de estratégia a ser utilizado neste e as opções de elemento que irão compor as definições da mesma.

Segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra. Os indivíduos ou organizações em cada grupo – ou segmento – do mercado podem responder de maneira semelhante a uma determinada estratégia. (CHURCHILL; PETER, 2000 p.205)

De acordo com Luce (2011), são tipos de estratégias as: agressivas (ousadas, desafiadoras, normalmente usadas em ataques ao líder de mercado); defensivas (pretendem proteger a posição que a empresa ocupa, realizar a manutenção das suas atividades com o intuito de se manter onde está posicionada, estratégia típica de líderes); seguidoras (replicam estratégias usadas por importantes *players* do mercado afim de obter os mesmos resultados); e, especialistas (foco total em segmentos de mercado muito específicos, na maior parte das vezes, com baixos volumes de negócio).

As opções de elementos da estratégia dividem-se em quatro nichos distintos de atuação. Existem aqueles que se refletem na gestão dos clientes da organização, que se preocupa principalmente com a retenção, conquista e recuperação de consumidores. Também há elementos que se referem prioritariamente ao composto de marketing da empresa (produto, preço, distribuição, comunicação e serviço ao cliente). Já os elementos pertencentes ao posicionamento podem apresentar estratégias voltadas ao desenvolvimento de novos produtos, reforço de posição atual, reposicionamentos, etc. Por fim, existem também os relacionados à gestão da marca da organização.

Segundo Luce (2011), posicionamento de produto é o seu significado concreto e específico que é entendido em termos de suas diferenças em relação às ofertas de produtos concorrentes. Ou seja, no que ele é melhor do que os outros e porque deve ser adquirido em detrimentos dos outros.

O posicionamento começa com um produto, uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até uma pessoa. Mas posicionamento não é o que você faz com o produto. É o que você faz com a mente do cliente potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente potencial (KOTLER, 2006 p.305).

Seguindo a tipologia de Crawford o posicionamento pode ser classificado com de atributos e/ou por substituição (sucedâneo). O de atributo leva em conta as características,



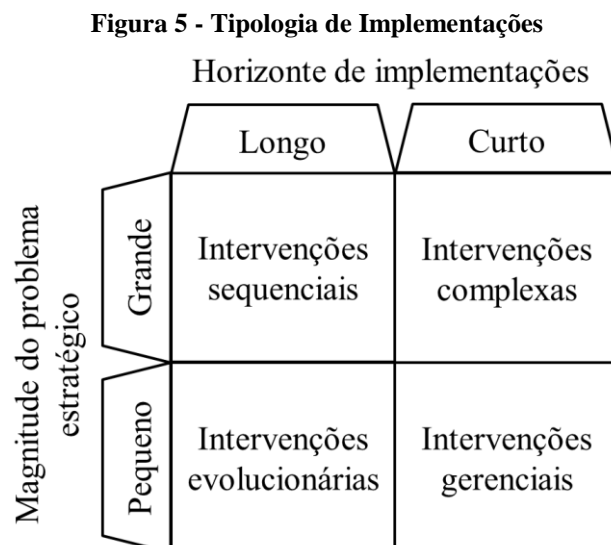
funções e benefícios de determinado produto. Já o posicionamento de substituição não apresenta de forma racional um esclarecimento do motivo pelo qual um determinado produto é superior a outro (*apud* LUCE, 2011).

Por fim, os objetivos de marketing são baseados fundamentalmente nas diferentes questões-chave resultantes dos cruzamentos de dados realizados a partir da matriz *SWOT*, levando em conta os elementos do composto de marketing da organização em estudo.

### 3.2.5 Planos de Ação

Para serem implementados com sucesso os planos e estratégias de marketing, toda a equipe envolvida deve estar adequadamente organizada para a criação de valor e, por consequência o alcance dos seus objetivos (CHURCHILL; PETER, 2000). A etapa final do plano de marketing se refere justamente à descrição e detalhamento das ações que serão tomadas durante um período de tempo para que sejam alcançadas as metas pré-estabelecidas anteriormente. De acordo com Luce (2011), os programas de ação de marketing se propõem a construir um composto de marketing de consiga obter vantagem competitiva, alcançando os objetivos de P/M referentes a: produtos e serviços; preço; distribuição/logística; comunicação integrada de marketing; e, serviço ao cliente.

Toda implementação de estratégia deve ser avaliada de acordo com a magnitude dos problemas que pretendem resolver e quando serão postas em prática. A Figura 5 abaixo, adaptada de Hrebiniak e Joyce (1984 *apud* LUCE, 2011) ilustra a classificação de cada uma delas de acordo com esses itens:



Fonte: Hrebiniak e Joyce (1984 *apud* LUCE, 2011 slide n.3).

Segundo Luce (2011), o sucesso de qualquer plano depende de sua implementação, visto que esta é tão importante quanto a sua formulação, já que se refere à execução destes planos. Cada ação relacionada nesta implementação deverá ser descrita levando em conta três aspectos fundamentais: atividade (detalhamento do que fazer); responsável (recurso humano encarregado de executar); e, prazo (*deadline* de cada tarefa). Para o acompanhamento de cada uma delas foi desenvolvido o Quadro 13, a seguir:

**Quadro 13 - Controle de Atividades**

	<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo</b>	<b>Status</b>
1					
2					
3					
4					

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os conceitos relacionados às metodologias que foram utilizadas no decorrer do trabalho, a fim de colher informações necessárias para o melhor desenvolvimento do Plano de Marketing da Clínica Odontológica Tatim. Os procedimentos que foram utilizados estão descritos a partir de uma divisão em Métodos de Pesquisa, no item 4.1; Coleta de Dados, no item 4.2; e, Análise de Dados, no item 4.3.

### 4.1 MÉTODOS DE PESQUISA

Porquanto que o trabalho em questão se propôs a elaborar de um Plano de Marketing, a opção mais adequada de método de pesquisa foi o de estudo de caso exploratório. A aplicação deste método é recomendada quando o objeto de pesquisa visa responder questões de como ou porque algum fenômeno social funciona. Este também se apresenta de forma significativa quando se exige um conhecimento mais profundo sobre determinado tema podendo ser críticos para a explanação ou teste das proposições em estudo (YIN, 2009).

Para este trabalho foi realizado uma busca de informações em fontes de dados secundários. Segundo Malhotra (2006), estes são conteúdos que não necessariamente possuem uma ligação direta com o problema atual do trabalho, mas contribuem para o melhor entendimento e aplicação do mesmo. Tais informações estão detalhadas no presente projeto no item 3.

O método escolhido para o desenvolvimento deste trabalho buscou informações de dados primários através de pesquisa de natureza qualitativa. Segundo Malhotra (2006), este tipo de coleta de dados caracteriza-se por ser não estruturada baseada em pequenas amostras. Os principais procedimentos de pesquisa qualitativa são: grupo focal (entrevista com um grupo de pessoas incentivando a conversa) e entrevista em profundidade (assim como o grupo focal, as entrevistas são não estruturadas, mas são realizadas individualmente).

Flick (2004) disserta que a pesquisa qualitativa é recomendada para a análise de casos concretos de acordo com o tempo e espaço do estudo em questão, partindo das expressões e atividades apresentadas pelos entrevistados em seus contextos.

## 4.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados para a elaboração deste trabalho se deu em duas fases. A primeira, realizada no primeiro semestre de 2012, referente à reunião de dados secundários que auxiliarão na organização do plano de marketing proposto e, conseqüentemente, na coleta de dados primários. E a segunda, que foi aplicada no decorrer do ano através de entrevistas em profundidade.

Malhotra (2006) define a entrevista em profundidade com sendo um instrumento de coleta não estruturado que ocorre com um respondente, com uma abordagem direta e pessoal, realizado por um entrevistador “treinado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico” (p.163). Esta metodologia foi escolhida dentre outras, pois busca compreender a percepção dos gestores frente à posição da Clínica Odontológica Tatim no mercado de Novo Hamburgo/RS, e como algumas pessoas enquadradas em seu público-alvo também o fazem.

## 4.3 ANÁLISE DE DADOS

Para o perfeito desenvolvimento do plano de marketing proposto todos os dados coletados a partir das etapas de pesquisa foram adequadamente analisados. O material adquirido foi organizado através de métodos apropriados, que facilitem a aplicação dos mesmos na concepção de resoluções para o problema proposto. O tipo de análise usada foi a de conteúdo que, segundo Severino (2007), é uma metodologia de tratamento de informações de um documento, sob diferentes formas: escritas, orais, imagens, gestos, etc. As linguagens (expressão verbal, os enunciados, etc.) e a compreensão das mesmas são aspectos significativos e indispensáveis para a inferência de conhecimentos acerca dos problemas em pauta.

Malhotra (2006) disserta que a análise de dados está baseada na observação unidades de conteúdo podendo ser palavras ou conjunto de palavras, considerando assuntos, temas, tópicos, espaço, tempo, caracteres e contexto. Assim, todas as informações que foram arrecadas também foram segregadas a partir dos passos listados na metodologia de plano de marketing escolhida, a fim de gerar os resultados esperados para se alcançar os objetivos descritos no presente trabalho.

## 5 PLANO DE MARKETING PARA CLÍNICA ODONTOLÓGICA TATIM

Este capítulo apresenta o Plano de Marketing para a Clínica Odontológica Tatim desenvolvido a partir das informações coletadas no mercado e das entrevistas em profundidade realizadas com os seus sócios. A partir destas foram traçados objetivos, estratégias e ações que visam minimizar as limitações da empresa e otimizar seu crescimento, para então alcançar os objetivos traçados neste estudo.

### 5.1 DEFINIÇÃO DE PRODUTO/MERCADO

Baseado no resultado obtido através das entrevistas realizadas com os sócios da Clínica Odontológica Tatim, chegou-se a um consenso de qual produto/mercado seria mais interessante de se trabalhar no presente estudo. Abaixo o Quadro 14, com a Matriz P/M elaborada para a COT:

**Quadro 14 - Matriz P/M COT**

Prod./Serv.	Mercados	
	Novo Hamburgo / RS	Ivoti / RS
Ortodontia	X	
Prótese Dentária	X	
Implantodontia	X	
Odontologia Estética		
Odontologia Preventiva		
Dentística Restauradora		
Periodontia Estética e Terapêutica		
Bruxismo		
Radiologia Odontológica		
Cirurgia Bucomaxilofacial		
Endodontia Moderna		
Estomatologia		
Odontologia para Gestantes		
Urgências		
Atendimento Domiciliar		
Odontogeriatrica		
Odontopediatria		
Clínica Geral		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os produtos/serviços da Clínica foram definidos a partir da listagem dos tipos de tratamentos que ela oferece, dando foco neste trabalho aos específicos em Reabilitação Oral, sendo eles: Ortodontia, Prótese e Implantodontia. Estes compreendem tratamentos mais extensos e contribuem com um maior retorno financeiro em comparação com os serviços de rotina, que vêm sendo os de maior volume executados pela COT. Também se percebeu nas entrevistas e consultando o Código de Ética da Odontologia (CFO, 2012), que existem diversas limitações a ações de promoção que envolvam os serviços odontológicos, sendo mais vantajoso neste trabalho focar as ações em tratamentos pontuais, buscando o melhor retorno em cada uma delas.

Já a divisão dos mercados se deu através da descrição das cidades em que a COT possui sede, sendo escolhida a de Novo Hamburgo/RS, por apresentar uma melhor infraestrutura e maior capacidade produtiva do que a de Ivoti/RS. Além disso, a percepção dos sócios da Clínica é de que a concorrência nesta cidade está aumentando gradativamente a cada ano. De encontro a isso, a cidade apresenta um alto número de pessoas com renda e dispostas a investir em tratamentos odontológicos, o que faz com que se prolifere o número de pacientes conveniados. A estratégia da COT até agora em Novo Hamburgo/RS foi investir em inovação nos tratamentos e tecnologias para se distinguir dos demais *players* do mercado.

## 5.2 ANÁLISE SITUACIONAL

Neste tópico do trabalho são apresentadas as análises realizadas a partir dos dados coletados nos ambientes da empresa e apresenta a utilidade destas informações na construção do plano de marketing. É nesta etapa que se percebe o sentido da coleta e relato destas informações ao se realizar uma reflexão sobre o que elas significam.

No tópico a seguir são apresentadas as análises externa e interna levando em conta os produtos/serviços em questão e o mercado escolhido como foco para este trabalho.

### 5.2.1 Análise Situacional Externa

Tem-se como análise situacional externa a avaliação existente entre a organização e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, além de avaliar como são os seus clientes e os concorrentes presentes no mercado em que atua. A seguir são listados cenários projetados a partir das pesquisas e entrevistas realizadas considerando aspectos demográficos, econômicos, mercadológico, tecnológico e político.

### 5.2.1.1 Cenários

#### **Demográfico**

A cidade de Novo Hamburgo possui um dos melhores índices de longevidade e renda do estado (SEPLAG, 2000), o que reflete em um potencial da população chegar a idades mais avançadas. Estas pessoas são justamente as que precisam de mais auxílio com tratamentos odontológicos, principalmente os de Reabilitação Oral, focados neste trabalho.

#### **Econômico**

Mesmo a cidade de Novo Hamburgo não sendo mais tão expressiva no mercado de calçados no Brasil, a Clínica Odontológica Tatim atende muitos pacientes que ainda trabalham ou trabalhavam no ramo, e que acabaram adquirindo um considerável nível de renda em decorrência disso. No momento atual a cidade vem pulverizando sua produção de produtos e serviços, o que tem mantido a renda da população elevada em comparação com o restante do estado (PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVO HAMBURGO, 2012).

#### **Mercadológico**

Com o avanço da situação econômica da cidade de Novo Hamburgo/RS a tendência é que, na região, aumente o número de estabelecimentos de saúde com atendimento odontológico ambulatorial. Isso pode ser observado na comparação dos Censos realizados em 2005 e 2009 que apontaram um crescimento de 12,5% nestas instalações destes segmentos na cidade (IBGE, 2009).

#### **Tecnológico**

Nos últimos anos a odontologia vem avançando em tecnologia, no que diz respeito a técnicas de tratamentos e métodos de atendimento a pacientes. A Clínica Odontológica Tatim procura sempre estar adotando novas práticas que, comprovadamente, facilitem ou modernizem os seus processos. Uma das suas mais recentes inovações é a utilização de bráquetes de safira na implantação de aparelhos estéticos. Este material é tão discreto que os torna quase imperceptíveis na boca do paciente.

#### **Político**

O Conselho Federal de Odontologia normatiza todo o tipo de publicidade realizada pelas clínicas de serviços odontológicos e profissionais da área através do Código de Ética da Odontologia. Este apresenta diversas restrições para a veiculação de promoções envolvendo estes serviços. O código já existe há muitos anos e não tem perspectiva de flexibilização pelo órgão responsável, portanto a Clínica deve moldar suas ações com o intuito de atender estas

normas e ainda assim se diferenciar dos seus concorrentes. As principais restrições que dificultarão alguns aspectos deste trabalho são as seguintes:

#### CÓDIGO DE ÉTICA ODONTOLÓGICA

Aprovado pela Resolução CFO-118/2012

(...)

Art. 44. Constitui infração ética:

I - fazer publicidade e propaganda enganosa, abusiva, inclusive com expressões ou imagens de antes e depois, com preços, serviços gratuitos, modalidades de pagamento, ou outras formas que impliquem comercialização da Odontologia ou contrarie o disposto neste Código;

(...)

IV - criticar técnicas utilizadas por outros profissionais como sendo inadequadas ou ultrapassadas;

(...)

IX - oferecer trabalho gratuito com intenção de autopromoção ou promover campanhas oferecendo trocas de favores;

X - anunciar serviços profissionais como prêmio em concurso de qualquer natureza ou através de aquisição de outros bens pela utilização de serviços prestados;

(...)

XII - expor ao público leigo artifícios de propaganda, com o intuito de granjear clientela, especialmente a utilização de imagens e/ou expressões antes, durante e depois, relativas a procedimentos odontológicos;

(...)

XIV - realizar a divulgação e oferecer serviços odontológicos com finalidade mercantil e de aliciamento de pacientes, através de cartão de descontos, caderno de descontos, mala direta via internet, sites promocionais ou de compras coletivas, telemarketing ativo à população em geral, stands promocionais, caixas de som portáteis ou em veículos automotores, plaqueteiros entre outros meios que caracterizem concorrência desleal e desvalorização da profissão.

(...) (CFO, 2012 p. 14)

### **Sociocultural**

Há uma percepção dos sócios da COT quanto à mudança de hábitos dos seus pacientes voltados a uma preocupação com a saúde e estética em geral. Eles observam isso ao verificar o aumento no número de consultas e tratamentos odontológicos com finalidades de prevenção de doenças, além disso, muitas vezes as pessoas os procuram simplesmente para manter ou tornar o seu sorriso bonito.



Para uma melhor visualização das informações reunidas foi elaborado o Quadro 15 a seguir:

**Quadro 15 - Cenários e Tendências COT**

<b>Cenários</b>	<b>Tendências</b>	<b>Risco de Ocorrência</b>	<b>Prazo</b>	<b>Impacto</b>
1. Demográfico	Envelhecimento da População	Alto	Longo	Médio
2. Econômico	Manutenção da Renda Alta da Cidade	Alto	Longo	Médio
3. Mercadológico	Aumento do número de concorrentes	Médio	Longo	Médio
4. Tecnológico	Avanços tecnológicos em tratamento	Alto	Longo	Médio
5. Político e Legal	Flexibilização do Código de Ética	Muito Baixo	Longo	Alto
6. Sociocultural	Preocupação com estética e saúde	Alto	Curto	Alto

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 5.2.1.2 Clientes

A percepção dos dentistas da clínica é de que, devido às severas restrições com publicidade e comunicação com mercado impostas pelo Código de Ética da Odontologia, a maioria dos *players* deste mercado possui o mesmo discurso e a mesma forma de apresentação. Isso faz com que o cliente tenha que tomar a decisão de compra utilizando outro tipo de informação que não as mídias tradicionais, no caso a mais comum é a indicação.

Atualmente, na cidade de Novo Hamburgo/RS, a COT atende prioritariamente um público de renda alta e de variadas idades, segundo relato dos sócios. Todavia não possui nenhum relatório que diga exatamente as proporções de perfis de clientes quanto a esses aspectos, impossibilitando o gerenciamento de esforços para determinados tipos de cliente, que, possivelmente, contribuam mais para a clínica.

#### 5.2.1.3 Concorrentes

O número de concorrentes da Clínica Odontológica Tatim na cidade de Novo Hamburgo/RS que prestam os mesmos serviços de reabilitação oral é relativamente grande, porém, para análise, foram selecionados alguns que aparentam ter maior semelhança de público e contemplam a maior parte dos pacientes da cidade. Todos estes possuem estratégias de promoção bastante semelhantes, haja vista a rigorosa legislação imposta pelo Código de Ética da Odontologia. Abaixo o Quadro 16 ilustra um comparativo que explicita um resumo do que foi observado.

**Quadro 16 - Concorrentes COT**

	<b>Principais Concorrentes</b>			
	<b>Clident</b>	<b>Dentalarte</b>	<b>Dr. Berto</b>	<b>Instituto da Face</b>
<b>A Produto</b>	Mesmos da COT	Mesmos da COT	Mesmos da COT	Mesmos da COT
<b>B Localização</b>	Centro de NH	Centro de NH	Próximo ao centro de NH	Centro de NH
<b>C Preço</b>	Mais baixos que a COT	Mais baixos que a COT	Mais altos que a COT	Mais baixos que a COT
<b>D Promoção</b>	Site, <i>Flyers</i> , <i>Facebook</i> .	Site, <i>Flyers</i> , <i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> .	Site, <i>Flyers</i> .	Site, <i>Flyers</i> , <i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 5.2.1.4 Oportunidades

##### **Busca por mais saúde, qualidade de vida e estética**

A preocupação crescente das pessoas com a sua saúde, alinhada diretamente com o desejo de ter um sorriso bonito, tem trazido bons negócios para a Clínica Odontológica Tatim. Está cada mais frequente a procura por tratamentos odontológicos de prevenção de doenças e estéticos. Tal tendência se dá pelo bom nível de renda da população local, seu bom índice de educação e sua cultura.

##### **Aumento da renda da população de idosos**

Segundo dados do IBGE (2009), entre os anos de 1991 e 2000 o rendimento médio da população idosa cresceu cerca de sessenta e três por cento, indicando maior poder de consumo. Este público em questão, segundo relato dos sócios, além de demonstrar cada vez mais preocupação com a saúde do corpo é o principal interessado em tratamentos de Reabilitação Oral.

Abaixo o Quadro 17 com o resumo das oportunidades da Clínica Odontológica Tatim avaliadas seguindo a escala do Quadro 6.

**Quadro 17 - Oportunidades COT**

<b>Oportunidades</b>	<b>Avaliação</b>
- Busca por mais saúde e qualidade de vida	8
- Aumento da renda da população de idosos	9

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.2.1.5 Ameaças

#### **Impossibilidade de incentivo de demanda em certos serviços**

Uma característica dos estabelecimentos de saúde é que em muitos tratamentos, especificadamente os que tratam de patologias, não há como participar de alguma maneira a criação de uma demanda. As pessoas possuem problemas bucais devido à falta de higienização ou genética, fato que não pode ser incentivado por um prestador de serviços deste tipo.

#### **Concorrência forte**

A boa qualidade aparente dos principais *players* no mercado de estabelecimentos de saúde odontológica com atendimento ambulatorial na cidade de Novo Hamburgo/RS faz com que a Clínica Odontológica Tatim tenha que procurar rever e otimizar os seus processos internos e tratamentos periodicamente.

Abaixo o Quadro 18 com o resumo das ameaças da Clínica Odontológica Tatim avaliadas seguindo a escala do Quadro 6.

**Quadro 18 - Ameaças COT**

<b>Ameaças</b>	<b>Avaliação</b>
- Impossibilidade de geração de demanda em certos serviços	4
- Concorrência forte	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

## **5.2.2 Análise Situacional Interna**

A análise situacional interna tem como objetivo o de evidenciar as deficiências e qualidades da empresa, ou suas forças e fraquezas. Os seus pontos fortes e fracos deverão ser listados diante da atual posição do produto *versus* o mercado (OLIVEIRA, 2009). Como resultado da análise interna, obteve-se conhecimento destes em relação a Clínica Odontológica Tatim:

### 5.2.2.1 Pontos Fortes

#### **Capacidade de atendimento**

Atualmente a Clínica Odontológica Tatim trabalha em uma capacidade de atendimento abaixo do que é considerado pelos sócios como ideal, tendo por muito tempo cadeiras não

sendo utilizadas. Este problema enfrentado pela clínica até hoje tem servido como ponto forte, pois facilita a vida paciente no momento de marcar suas consultas. Se após a implementação deste plano de marketing os seus objetivos forem alcançado, será necessária uma nova ação que mantenha a Capacidade de Atendimento como um dos pontos fortes do objeto do estudo.

### **Multidisciplinarietà**

Segundo os sócios, a possibilidade de solucionar quase todos os problemas de saúde bucal em apenas um lugar é vista como grande vantagem pelos pacientes da Clínica Tatim. Por este motivo que esta investe na diversificação da sua oferta, contratando profissionais multidisciplinares e desenvolvendo novas capacidades em cada um deles.

### **Saúde financeira**

A Clínica Odontológica Tatim, ao longo dos seus anos, vem apresentando resultados financeiros consideravelmente bons. Além disso, seus sócios tem a consciência de poupar recursos para a realização de investimento em questões estratégicas, o que faz com que consiga executar o seu planejamento e até mesmo viabilizar as ações do presente estudo.

Abaixo o Quadro 19 com o resumo dos pontos fortes da Clínica Odontológica Tatim avaliadas seguindo a escala do Quadro 9.

**Quadro 19 - Pontos Fortes COT**

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Avaliação</b>
- Capacidade de atendimento	8
- Multidisciplinarietà	9
- Saúde financeira	9

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 5.2.2.2 Pontos Fracos

### **Divulgação fraca**

A extrema dependência da empresa na divulgação boca-boca de seus clientes limita a demanda, pois impede que diferentes públicos entrem em contato com a clínica e em última análise limita as possibilidades de crescimento da organização. Além disso, esta não diferencia a sua marca da de seus concorrentes no âmbito do público em geral. A má

utilização de ferramentas que promovam a marca prejudica a empresa em possíveis mudanças no mercado, como a entrada de novos concorrentes.

#### **Falta de padronização dos processos**

Por não possuir um setor administrativo bem estruturado, a Clínica Odontológica Tatim apresenta sérios problemas de desorganização. Muitos processos técnicos, desempenhados por dentistas terceiros, não são bem alinhados com as práticas aplicadas pela clínica e acabam trazendo alguns transtornos. Além disso, processos administrativos básicos também não estão formalizados, fazendo com que, toda vez em que entra uma nova pessoa na empresa, tenha que se ter um exaustivo treinamento e educação dos trabalhos e valores. Cada profissional acaba desempenhando suas tarefas à sua maneira, sem manter uma espécie de padrão.

#### **Falta de *Back Office* especializado**

Atualmente quem realiza os trabalhos administrativos das clínicas são os próprios sócios. Estes perdem muito tempo de atendimento para realizar trabalhos rotineiros e burocráticos, que poderiam ser feitos por pessoas especializadas nestes assuntos. Este aspecto limita a organização, por exemplo, no que diz respeito à execução de grandes ações de divulgação e controle que pressupõe uma atenção maior.

Abaixo a Quadro 20 com o resumo dos pontos fracos da Clínica Odontológica Tatim avaliadas seguindo a escala da Quadro 9.

**Quadro 20 - Pontos Fracos COT**

<b>Pontos Fracos</b>	<b>Avaliação</b>
- Divulgação fraca	2
- Falta de padronização nos processos	1
- Falta de <i>Back Office</i> especializado	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.3 ANÁLISE *SWOT* E QUESTÕES-CHAVE

Com os levantamentos oriundos das pesquisas realizadas e entrevistas tem-se informações suficientes para a construção de uma matriz *SWOT*, onde será possível cruzar dados e se estabelecer questões-chave para a execução do plano de marketing.

Abaixo, o Quadro 21 com a matriz *SWOT* da Clínica Odontológica Tatim:

**Quadro 21 - Matriz *SWOT* COT**

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
- Capacidade de atendimento	- Divulgação fraca
- Multidisciplinariedade	- Falta de padronização nos processos
- Saúde financeira	- Falta de <i>Back Office</i> especializado
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
- Busca por mais saúde e qualidade de vida	- Impossibilidade de incentivo de demanda
- Aumento da renda da população de idosos	- Concorrência Forte

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.3.1 Aproveitamento das Capacidades

O destaque de algum diferencial da organização trabalhado a partir de uma percepção de oportunidade que o mercado apresente resulta no que pode ser chamado de aproveitamento de capacidades. A seguir no Quadro 22, a lista dessas, gerada com base nos dados alcançados na matriz *SWOT* da COT.

**Quadro 22 - Aproveitamento das Capacidades COT**

<b>Oportunidade</b>	<b>+</b>	<b>Ponto Forte</b>	<b>→</b>	<b>Questão-Chave</b>
- Busca por mais saúde e qualidade de vida		- Saúde financeira - Capacidade de atendimento		- Campanha publicitária para familiares de pacientes que necessitam de reabilitação oral
- Aumento da renda da população de idosos		- Saúde financeira - Capacidade de atendimento		- Campanha publicitária direta para público-alvo de reabilitação oral

Fonte: Elaborado pelo autor.

Campanha publicitária para familiares de pacientes que necessitam de reabilitação oral: desenvolver uma campanha nas proximidades do final do ano de 2013 com um apelo que incentive familiares de pessoas necessitadas de reabilitação oral, que presenteie seu ente querido com um sorriso novo ou que simplesmente indique o dentista para tal.

Campanha publicitária direta para público-alvo de reabilitação oral: realizar em paralelo com o item anterior uma campanha que comunique diretamente idosos nesta situação e os sensibilize.

### 5.3.2 Minimização das Limitações

A atenuação dos pontos fracos da organização a partir das oportunidades que o mercado apresenta é conhecida como minimização das limitações. Abaixo no Quadro 23, a lista dessas, gerada com base nas informações obtidas na matriz *SWOT* da COT.

**Quadro 23 - Minimização das Limitações COT**

Oportunidade	+	Ponto Fraco	→	Questão-Chave
- Busca por mais saúde e qualidade de vida		- Falta de padronização nos processos		- Padronização na qualidade do atendimento ambulatorial

Fonte: Elaborado pelo autor.

Padronização na qualidade do atendimento ambulatorial: consiste em contratar um graduando em odontologia como estagiário para registrar os processos padrão desempenhados pelos dentistas principais da clínica e apresenta-los aos sócios. Criando uma espécie de manual que guiaria todos os profissionais da área de serviços.

### 5.3.3 Conversão das Desvantagens

As estratégias desenvolvidas para se superar desafios são detalhadas a partir de uma análise da combinação de ameaças presentes no mercado com os pontos a melhorar da organização. A seguir no Quadro 24, a lista gerada com base nos dados obtidos na matriz *SWOT* da COT.

**Quadro 24 - Conversão das Desvantagens COT**

Ameaça	+	Ponto Fraco	→	Questão-Chave
Concorrência Forte		Divulgação Fraca		Utilização de novas formas de divulgação
Concorrência Forte		Falta de <i>Back Office</i> especializado		Estruturação de <i>Back Office</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Utilização de novas formas de divulgação: atualmente vem se proliferando os meios de comunicação com público-alvo a partir de avanços da tecnologia, principalmente os que tratam de ambiente web e mobilidade. A COT deve se estruturar de maneira que consiga extrair o máximo de benefícios destes meios a fim de se destacar no mercado em que está inserida.

Estruturação de Back Office: para garantir seu crescimento e manter-se competitiva no mercado, a Clínica Odontológica Tatim deve desenhar novos cargos administrativos e

contratar pessoal especializado para trabalhar em questões de caráter gerencial. Deixando assim mais livres os sócios da empresa para exercer a sua profissão de formação original.

#### 5.4 OBJETIVOS, ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO

Os objetivos e estratégias aqui definidos, levam em conta as informações obtidas sobre os ambientes externo e interno, provenientes das pesquisas realizadas e da análise SWOT da Clínica Odontológica Tatim. O planejamento de marketing foi elaborado como base em um ano de trabalho, depois de terminado este período ele deve ser revisado.

A seguir os objetivos traçados para este plano de marketing:

- Estruturar uma área administrativa
- Organizar serviço dos dentistas terceiros
- Controlar melhor os clientes
- Aprimorar canais de divulgação já usados
- Criar novos canais de divulgação
- Criar campanhas que atraiam o público-alvo
- Aumentar número de pacientes de reabilitação oral atendido

No Quadro 25, a seguir, constam as estratégias definidas para alcançar os objetivos planejados.

**Quadro 25 - Objetivos x Estratégia**

<b>Objetivos</b>	<b>Estratégia</b>
- Estruturar uma área administrativa	- Criação de novos cargos - Contratação de pessoal especializado
- Organizar serviço dos dentistas terceiros	- Criação de novo cargo - Contratação de estagiário dentista - Padronização dos processos técnicos da clínica
- Controlar melhor os clientes	- Geração de relatórios de clientes atendidos pela clínica
- Aprimorar canais de divulgação já usados	- Padronização dos processos de interação com clientes nas redes sociais



	- Atualização rotineira de ferramentas web - Integração das agendas dos clientes com ambiente web da clínica
- Criar novos canais de divulgação	- Desenvolvimento de um APP mobile - Adequação do site da clínica para mobile com integração das suas agendas
- Criar campanhas que atraiam o público-alvo	- Criação de campanha voltada para parentes de necessitados de reabilitação oral - Criação de campanha direta para idosos necessitados de reabilitação oral
- Aumentar número de pacientes de reabilitação oral atendido	- As estratégias listadas anteriormente levam a um conseqüente aumento no número de pacientes atendidos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os objetivos, estratégias e posicionamento são resumidos no Quadro 26 a seguir:

**Quadro 26 - Resumo de estratégia de marketing**

<b>Objetivos de P/M</b>
Estratégia do P/M: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Público-alvo: Pacientes idosos e seus familiares.</li> <li>• Posicionamento: Um sorriso novo para quem precisa.</li> </ul>
Estratégia do composto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto: tratamentos de reabilitação oral.</li> <li>• Preço: varia de acordo com cada caso, podendo ser de R\$ 500,00 a R\$ 15.000,00.</li> <li>• Distribuição: clínica de Novo Hamburgo/RH.</li> <li>• Promoção: propaganda em mídias tradicionais e digitais.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.5 PLANOS DE AÇÃO

Nesta parte do estudo são apresentadas ações que permitam se alcançar os objetivos traçados a partir das estratégias pré-estabelecidas. Para cada um dos objetivos será desenvolvida uma ou mais atividades. De mesmo modo, cada ação pode estar relacionada com mais de um objetivo e contemplar mais de uma estratégia. As ações a seguir estão organizadas na ordem que devem ser implementadas:

### 5.5.1 Estruturação de *Back Office*

A primeira ação a ser realizada pela Clínica Odontológica Tatim deve priorizar a organização interna dos processos administrativos, a fim de garantir que os próximos passos se viabilizem sem muito envolvimento dos sócios. Esta etapa é fundamental para que o plano ocorra como planejado e demandará uma grande dedicação dos envolvidos, porém, a partir de concluída trará retornos interessantes para o futuro da organização.

De início será necessário que os sócios responsáveis pelas áreas financeira e de marketing da COT, Rubens Girardi e Francisco Tatim respectivamente, criem duas vagas de estágio para estudantes de administração, elaborando um plano de atividades para cada um deles. Depois de formalizadas as atividades e perfil de cada novo estagiário deve se iniciar um processo de contratação e, posteriormente, de treinamento. O Quadro 27, abaixo, resume as atividades desta etapa do plano.

**Quadro 27 - Plano de Ação - Objetivo 1**

<b>Estruturação de <i>Back Office</i></b>			
<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo Direto Estimado</b>
Criação de novos cargos administrativos	Rubens / Francisco	15 dias	-
Contratação de pessoal especializado	Rubens / Francisco	90 dias	R\$ 3.000,00
Treinamento de novos estagiários	Rubens / Francisco	30 dias	-

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.5.2 Organizar serviço dos dentistas

Concomitantemente com a etapa anterior, deve ser iniciado o processo de organização do setor de serviços da Clínica Odontológica Tatim. Este deve ser dado através da criação de um cargo de estagiário para estudantes de odontologia, que ficará encarregado de acompanhar os sócios em suas consultas e registrar todos os processos envolvidos nos tratamentos. Segundo relato dos sócios, atualmente há muita oferta deste tipo de mão-de-obra, o que facilita a contratação deste novo membro da equipe. Além disso, dependendo do desempenho e envolvimento deste profissional há possibilidade de ser estudada uma efetivação do mesmo como cirurgião dentista. A pessoa responsável pela criação do cargo, contratação e

treinamento será a sócia Soraia Tatim. O Quadro 28, abaixo, resume as atividades desta etapa do plano.

**Quadro 28 - Plano de Ação - Objetivo 2**

<b>Organizar serviço dos dentistas</b>			
<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo Direto Estimado</b>
Criação de cargo de odontologia	Soraia	15 dias	-
Contratação de profissional	Soraia	90 dias	R\$ 1.500,00
Treinamento de novo estagiário	Soraia	30 dias	-
Padronização dos processos técnicos da clínica	Estagiário de Odontologia	60 dias	-

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.5.3 Controle de clientes

Atualmente a clínica já usa um software de gestão de clientes, porém não aproveita todas suas funcionalidades. Para a execução do plano de marketing, será necessário que se tenha um relatório de clientes, segregando-os, principalmente, por idade. Além disso, deverá ser elaboradas listas de endereço, e-mail e telefone celular de cada um deles, tudo isso facilmente extraído do software *Easydental* usado. O Quadro 29, abaixo, resume a atividade relacionada desta etapa do plano.

**Quadro 29 - Plano de Ação - Objetivo 3**

<b>Controle de Clientes</b>			
<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo Direto Estimado</b>
Gerar relatórios de clientes	Estagiário de MKT	15 dias	

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.5.4 Aprimorar canais de divulgação já usados

Após a estruturação do *Back Office* da clínica, mais especificadamente o setor de marketing, já é possível aplicar melhorias nos métodos de comunicação com o mercado que darão interessantes resultados. A COT já vem investindo em melhorias no seu site e página do

*Facebook* contratando uma empresa de marketing digital, porém não tem tido tempo para dar atenção ao projeto desenvolvido por eles e não possui nenhuma rotina de atualização das suas ferramentas. A tarefa do estagiário de marketing nesta etapa será criar e padronizar processos de atualização e interação com mercado no ambiente web. Além disso, contratará um fornecedor que integre o sistema de agendas dos clientes com o site, criando uma área específica para este consiga visualizar, marcar e confirmar consultas. Tal funcionalidade trará maior aproximação com os atuais clientes e possibilitará novas integrações com outras ferramentas. O Quadro 30, abaixo, resume as atividades desta etapa do plano.

**Quadro 30 - Plano de Ação - Objetivo 4**

<b>Aprimorar canais de divulgação já usados</b>			
<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo Direto Estimado</b>
Padronizar processos de interação com clientes nas redes sociais	Estagiário do MKT	30 dias	-
Integrar agendas dos clientes com ambiente web da clínica	Estagiário do MKT	60 dias	R\$ 1.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor

### **5.5.5 Criar novos canais de divulgação**

Como maneira de diferenciação dos concorrentes locais, é sugerida a COT que crie ferramentas de divulgação utilizando as novas tecnologias mobile que vem fazendo parte, cada vez mais, da vida das pessoas. Em um primeiro momento é necessária adequação do site da clínica, com as funcionalidades de agenda, para dispositivos mobile de maneira que facilite a experiência do usuário. Além disso, a criação de um aplicativo próprio da clínica para *smartphones* e redes sociais, que traga outras vantagens para o público em geral, pode gerar um ótimo reforço de marca e, por consequência, atrair novos pacientes. O Quadro 31, abaixo, resume as atividades desta etapa do plano.

Quadro 31 - Plano de Ação - Objetivo 5

<b>Criar novos canais de divulgação</b>			
<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo Estimado</b>
Adequação do site para dispositivos mobile	Estagiário do MKT	45 dias	R\$ 4.000,00
Criação de APP para mobile e <i>Facebook</i>	Estagiário do MKT	45 dias	R\$ 5.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.5.6 Campanhas publicitárias

A etapa final do plano de marketing tem como objetivo a conversão de toda a divulgação realizada até agora em novos pacientes e tratamentos, principalmente os de Reabilitação Oral. Para tal, serão realizadas duas campanhas promocionais para diferentes públicos. Inicialmente deve ser contratada uma agência de publicidade que possa contribuir com a construção das ações e confecção dos materiais das duas campanhas. A primeira delas será voltada para o público idoso, necessitante deste tipo de tratamento, com a utilização de mídias tradicionais e envio de correspondências. Já a segunda consiste no aproveitamento das ferramentas web e de mobilidade, criadas nas etapas anteriores, para a conscientização de familiares destes pacientes. O Quadro 32, abaixo, resume as atividades desta etapa do plano.

Quadro 32 - Plano de Ação - Objetivo 6

<b>Utilização de novas formas de divulgação</b>			
<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo Estimado</b>
Contratação de agência de publicidade	Estagiário do MKT	15 dias	R\$ 2.500,00
Criar material da campanha para ser enviado por correio	Estagiário do MKT	45 dias	R\$ 500,00
Criar anúncios para rádio e televisão	Estagiário do MKT	45 dias	R\$ 5.000,00
Criar anúncios em jornais	Estagiário do MKT	45 dias	R\$ 3.000,00
Contratar serviço de envio de SMS	Estagiário do MKT	45 dias	R\$ 1.200,00
Criar anúncios dos meios digitais da	Estagiário do MKT	45 dias	-

clínica			
Veicular propagandas das Campanhas em todas as mídias	Estagiário do MKT	45 dias	-

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.5.7 Cronograma

Tendo definidos os planos de ação da COT, segue abaixo a Figura 6 que os ilustra no cronograma para o ano de 2013.

Figura 6 - Cronograma para 2013 COT

Cronograma - Plano de Ação												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Criação de novos cargos administrativos												
Contratação de pessoal especializado												
Treinamento de novos estagiários												
Criação de cargo de odontologia												
Contratação de pessoal especializado												
Treinamento de novo estagiário												
Padronização dos processos técnicos da clínica												
Gerar relatórios de clientes												
Padronizar processos de interação com clientes nas redes sociais												
Integrar agendas dos clientes com ambiente web da clínica												
Adequação do site para dispositivos mobile												
Criação de APP para mobile e Facebook												
Contratação de agência de publicidade												
Criar material da campanha para ser enviado por correio												
Criar anúncios para rádio e televisão												
Criar anúncios em jornais												
Contratar serviço de envio de SMS												
Criar anúncios dos meios digitais da clínica												
Veicular propagandas das Campanhas em todas as mídias												

Fonte: Elaborado pelo autor

O cronograma prevê que a contratação da pessoa responsável pela implementação do maior número de ações seja realizada antes da segunda quinzena de abril, sendo necessária uma adaptação nos prazos definido caso isso não ocorra. Todas as ações foram planejadas de maneira que estivessem prontas e em funcionamento antes do final do ano de 2013. Tal planejamento se dá pela experiência dos sócios da clínica, que relataram que as pessoas, nesta época do ano, estão mais propensas ao consumo no devido ao pagamento dos décimos terceiros, abonos de férias, participação nos resultados, etc. Tal período também é caracterizado pelo desejo da maioria das pessoas de resolver problemas pendentes antes de iniciar outro ano, dentre eles, problemas odontológicos.

## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal a confecção de um plano de marketing para a Clínica Odontológica Tatim, tendo como base os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de graduação e que foram fundamentais para a realização das análises. Este procurou buscar alternativas que respondessem a seguinte pergunta: **Quais as ações de marketing necessárias para aumentar, de maneira sustentável e organizada, o número de pacientes atendidos de tratamentos de Reabilitação Oral, da Clínica Odontológica Tatim, na cidade de Novo Hamburgo?**

A análise dos ambientes externo e interno da empresa explicitou a falta de um real conhecimento do mercado competitivo por parte da organização e seus gestores. Por este motivo, o plano desenvolvido a proporcionou um trabalho de cunho científico na área de administração de marketing, embasado em conceitos de diversos autores experientes no assunto. O comportamento atual da Clínica Odontológica Tatim demonstra a necessidade de uma ampliação nos conhecimentos referentes ao mercado em que atuam e a concorrência presente nele, objetivando a sustentação da atividade econômica e crescimento da empresa, bem como o fortalecimento da marca.

O plano de marketing apresentado é baseado em dados reais obtidos através de entrevistas em profundidade e informações coletadas pela própria empresa, bem como dados de mercado e concorrência, e que serviram de fundamento para a elaboração deste estudo e a definição das estratégias a serem tomadas pela Clínica Odontológica Tatim.

Dentre as potencialidades e limitações deste trabalho, cabe citar alguns comentários. De início era percebido o total interesse nos sócios da COT em desenvolver melhores práticas no seu negócio e investir continuamente no seu crescimento e expansão. Tal motivação facilitou a pesquisa e iniciativa de proposições de novas ações que viabilizassem este desejo.

Uma limitação bastante impactante na elaboração dos planos de ação da COT foi o fato de ter que seguir rigorosas normas de publicidade e propaganda que constam no Código de Ética da Odontologia. Tais regras, de certa forma, contribuem com uma homogeneização na imagem dos prestadores destes serviços e dificultam a possibilidade diferenciação de

exposição da marca, fazendo com que os clientes optem por escolher a partir da opinião de conhecidos ou familiares.

O Código de Odontologia restringe bastante a atuação de clínicas como a Tatim no meio publicitário. Como sugestão de novas pesquisas está a elaboração de um estudo que busque a inovação nos métodos de divulgação de marcas, no setor odontológico, utilizando as novas tecnologias de mobilidade disponíveis. Além disso, pode-se realizar também, um estudo de implementação de um planejamento estratégico, como na maioria das empresas geridas por profissionais que não possuem formação em administração, a Clínica Odontológica Tatim não possui tal ferramenta.

Espera-se que o presente trabalho seja bem recebido e colocado em prática pelos sócios da Clínica Odontológica Tatim. Acredita-se que as sugestões aqui apresentadas sejam de utilidade e inspirem novas ideias para se alcançar novos patamares com a empresa. Além de tudo isso a confecção deste trabalho serviu de contribuição com o aprendizado do autor.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Maria E.; HADDAD, Ana E.; MORITA, Maria C. **Perfil Atual e Tendências do Cirurgião-Dentista Brasileiro**. CFO. Disponível em: <[http://cfo.org.br/wp-content/uploads/2009/10/04\\_0347\\_M.pdf](http://cfo.org.br/wp-content/uploads/2009/10/04_0347_M.pdf)> Acesso em: 18/03/2012.

BÉRZIN, Fausto; PARANHOS, Luiz R.; RAMOS, Adilson Luiz; RICCI, Ivan D.; SCANAVINI, Marco A. **Análise do mercado de trabalho odontológico na região Sul do Brasil**. RFO, v. 14, n. 1, p. 7-13, janeiro/abril 2009. Disponível em: <[http://www.upf.br/download/editora/revistas/rfo/14-01/7\\_13.pdf](http://www.upf.br/download/editora/revistas/rfo/14-01/7_13.pdf)> Acesso em: 25/03/2012.

CFO. **Código de Ética da Odontologia**. Aprovado pela Resolução CFO-118/2012. Disponível em: <[http://cfo.org.br/wp-content/uploads/2009/09/codigo\\_etica.pdf](http://cfo.org.br/wp-content/uploads/2009/09/codigo_etica.pdf)> Acesso em: 18/03/2012.

CFO. **Condições de Saúde Bucal da População Brasileira 2002-2003**. Disponível em: <[http://cfo.org.br/wp-content/uploads/2009/10/04\\_0347\\_M.pdf](http://cfo.org.br/wp-content/uploads/2009/10/04_0347_M.pdf)> Acesso em: 18/03/2012.

\_\_\_\_\_. **Faculdades de Odontologia existentes no Brasil – Ano 2012**. Disponível em: <[http://cfo.org.br/wp-content/uploads/2009/10/quadro\\_estatistico\\_faculdade.pdf](http://cfo.org.br/wp-content/uploads/2009/10/quadro_estatistico_faculdade.pdf)> Acesso em: 18/03/2012.

CHURCHILL, Gilbert G., PETER JR., John. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CRO-RS. **Cirurgiao-Dentista's pelos Municípios com a Respectiva População**. Disponível em: <<http://www.crors.org.br/legislacao/%5Bwww.crors.org.br%5Dtm.pdf>> Acesso em: 18/03/2012.

DIAS, Sérgio Roberto; MACHLINE, Claude; ROJO, Francisco José Grandis. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FEE. **Dados Demográficos da Cidade de Novo Hamburgo**. Disponível em: <[http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg\\_municipios\\_detalhe.php?municipio=Novo+Hamburgo](http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_municipios_detalhe.php?municipio=Novo+Hamburgo)> Acesso em: 17/03/2012.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HREBINIAK, L. **Fazendo a Estratégia Funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

IBGE. **Dados Demográficos da Cidade de Novo Hamburgo 2009**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?>> Acesso em: 17/03/2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2006.

\_\_\_\_\_, Philip. **Marketing para serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2. ed.. São Paulo: Manole, 2002.

LUCE, Fernando Bins. **Planejamento Estratégico de Marketing**. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011/02. Modelo de Plano de Marketing elaborado pelo Professor. Slides recebidos por e-mail no decorrer do semestre letivo de 2011.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. trad. BOCCO, Laura. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 26 ed..-São Paulo: Atlas, 2009.

PINHEIRO, Rejane S.; TORRES, Tânia Z. G. **Uso de serviços odontológicos entre os Estados do Brasil**. Ciência & Saúde Coletiva. Disponível em: <<http://www.scielo.org/pdf/csc/v11n4/32336.pdf>> Acesso em: 25/03/2012.

PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVO HAMBURGO. **Dados Gerais**. Disponível em: <<http://pmnh.novohamburgo.rs.gov.br/modules/catasg/novohamburgo.php?conteudo=140>> Acesso em: 17/03/2012

SEPLAG. IDH: EDUCAÇÃO, RENDA E LONGEVIDADE. Disponível em: <<http://www.seplag.rs.gov.br/atlas/atlas.asp?menu=440>> Acesso em: 17/03/2012.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. – São Paulo: Cortez, 2007.

STEVENS, Robert E.; WRENN, Bruce; LOUDON, David; WARREN, Willian E. **Planejamento de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. trad. THORELL, Ana; rev. téc. DAMACENA, Cláudio. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE APLICADO NOS SÓCIOS DA CLÍNICA ODONTOLÓGICA TATIM**

1. Qual o mercado que a COT atua?
2. Como você percebe a situação atual do mercado em que a COT está inserida?
3. Como você percebe o posicionamento da COT dentro deste mercado?
4. Quais são os produtos/serviços que a COT oferece a esse mercado?
5. Quais os principais fatores externos (demografia, ambiente sociocultural, aspectos econômicos, recursos naturais, tecnologias, política e legislação) que afetam a COT?
6. Quem são os atuais clientes da COT?
7. Quais são as ferramentas de comunicação com o mercado que a COT utiliza?
8. Como os clientes chegam até a COT?
9. Do seu ponto de vista, o que o cliente leva em consideração para a decisão de compra de serviços odontológicos?
10. Quem são os concorrentes da COT?
11. Como você identifica o posicionamento da COT frente aos seus concorrentes?
12. Quais são as maiores ameaças para a COT?
13. Que tipos de ações você julga como adequadas para minimizar estas ameaças?
14. Quais são as maiores oportunidades para a COT?
15. Que tipos de ações você julga como adequadas para maximizar estas oportunidades?
16. Quais são os maiores pontos fracos da COT?
17. Que tipos de ações você julga como adequadas para sanar estes pontos fracos?
18. Quais são os maiores pontos fortes da COT?
19. Que tipos de ações você julga como adequadas para se diferenciar a partir dos seus pontos fortes?

20. Quais são os objetivos da COT a curto e a longo prazo? (Financeiros, Portfólio, Nº de Clientes, etc.).
21. Quais as estratégias desenvolvidas até agora para atingir esses objetivos?
22. Como está estruturada a área administrativa da COT?