

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES  
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”  
PROJETO A VEZ DO MESTRE**

**O MARKETING E A ADMINISTRAÇÃO UTILIZADOS POR  
CIRURGIÕES-DENTISTAS COMO DIFERENCIAL DE  
QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE – UM MANUAL  
PRÁTICO**

**Por: Arnaldo Klang Frenkiel**

**Orientador**

**Prof. Vilson Sérgio de Carvalho**

**Rio de Janeiro**

**Setembro/2004**

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES**  
**PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”**  
**PROJETO A VEZ DO MESTRE**

**O MARKETING E A ADMINISTRAÇÃO UTILIZADOS POR**  
**CIRURGIÕES-DENTISTAS COMO DIFERENCIAL DE**  
**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE – UM MANUAL**  
**PRÁTICO**

Apresentação de monografia à Universidade Candido Mendes como condição prévia para a conclusão do Curso de Pós-Graduação “Lato Sensu” em Administração da Qualidade.

Por: Arnaldo Klang Frenkiel

## **AGRADECIMENTOS**

....à minha mãe Amalia, meus avós David e Bertha, minhas irmãs Flavia e Fabiana, meus sócios, funcionários, ex-alunos e amigos.....



## DEDICATÓRIA

.....dedico ao meu avô, David, por fazer na prática grande parte do que é escrito nesta monografia há mais de 50 anos, e por ter sempre me guiado com sua sabedoria, técnica, experiência e amor.

## RESUMO

O mercado de odontologia está cada vez mais competitivo. O consultório, para ser a fonte de renda do dentista, tem que ser encarado como um negócio próprio e gerar lucro. Mas como fazer para ter lucro e administrar um negócio próprio, se só aprendemos na faculdade de odontologia a parte técnica?

A qualidade no atendimento ao cliente tem como finalidade nos diferenciarmos da concorrência e obtermos sucesso. Para utilizarmos ferramentas de qualidade no dia-à-dia, devemos nos interar de conceitos de marketing e administração. Não é mais uma questão de opção que temos. É uma questão de sobrevivência. Assim sendo, o objetivo deste trabalho é fornecer ferramentas facilmente utilizáveis por cirurgiões-dentistas, tanto recém-formados, como por aqueles que já possuem anos de prática clínica.



## **METODOLOGIA**

Foram utilizados a leitura de livros, revistas, periódicos, artigos na internet, presença à palestras e cursos, conversas informais, e experiência prática.



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO I - Marketing - Desmitificando	10
CAPÍTULO II - Planejamento Estratégico	50
CAPÍTULO III – Sistemas de Informação de Marketing	54
CONCLUSÃO	61
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	62
BIBLIOGRAFIA CITADA	63
ÍNDICE	64
FOLHA DE AVALIAÇÃO	65

## **INTRODUÇÃO**

### **CENÁRIO DA ODONTOLOGIA NO BRASIL**

Sobreviver hoje em dia no mercado de odontologia está cada vez mais difícil. A proliferação das faculdades, colocando novos profissionais no mercado, gerando uma concorrência acirrada, convênios massacrantes, achatamento da renda da população nos fornece um cenário pouco favorável. Não adianta reclamar. Temos que agir, ter uma atitude pró-ativa e achar soluções para combater o problema.

Antigamente, o dentista abria um consultório, e em pouco tempo tinha sua agenda cheia de pacientes particulares. Nesta época, até cerca de 15 anos atrás, quem ditava as regras do consultório era o dentista. Bons tempos... o mundo mudou e temos que nos adaptar a essas novas regras. Hoje em dia, quem dita as normas é o cliente!

A lei da oferta e da procura funciona para nós dentistas assim como para qualquer outro serviço ou produto: maior número de dentistas gera menores salários e menor rendimento. Um grande número de novas faculdades, colocando cada vez mais dentistas no mercado, gera uma oferta demasiada de serviços odontológicos, e assim como em qualquer outro mercado, quanto maior a oferta, menores os preços. Só que nós não estamos aptos a lidar com as leis de mercado, pois não aprendemos em nossas faculdades.

Assim como a oferta e a procura desfavorecem a classe odontológica para os seus consultórios particulares, a lei da oferta e da procura também vale para outros aspectos da vida profissional do dentista. Cursos de especialização, pelo fato de terem muita procura, custam muito caro, muito acima dos valores de mercado para qualquer outra profissão, mas se tornaram quase que obrigatórios (a lei da oferta e da procura começa a funcionar neste negócio dos cursos de pós-graduação: o número de cursos proliferou, dando mais oportunidade do dentista de escolher onde se especializar, mas os preços ainda continuam altos). O dentista que quiser seguir carreira como funcionário público enfrenta uma concorrência altíssima, com muitos candidatos por vaga, para disputar cargos onde o salário sequer dá para subsistência. Com isso, muitos colegas desiludidos com a profissão, tristemente acabam por abandonar a carreira, que lhes custou tanto tempo de dedicação e muitas vezes muito esforço financeiro.

Faça para você mesmo uma pergunta: quando você optou pela odontologia, onde você queria trabalhar? Como você se via como dentista? Em um emprego público? Nas Forças Armadas? Trabalhando em uma clínica popular? Em um consultório particular atendendo seus clientes particulares?

Provavelmente, a última opção era a que você tinha em mente quando optou pela odontologia. Este estudo oferece a você, que quando optou pela nossa profissão, tinha o sonho de ter um consultório próprio, ferramentas e dicas práticas de como tornar isso realidade.

# **CAPÍTULO I**

## **MARKETING – DESMITIFICANDO**

“...um assunto delicado e um mito na odontologia.”

### **1.1 UM CONCEITO ERRADO**

Normalmente, a primeira coisa que nos vem a cabeça quando se fala a palavra marketing é propaganda. Muitos dentistas tem preconceito com o marketing, confundindo com vendas, ou algo manipulativo, destrutivo e antiético. Grande erro!

O marketing é um conjunto de ferramentas que pode ser bem ou mal utilizado. Pode-se executar o marketing com tanto profissionalismo e ética quanto seu trabalho como dentista.

Marketing pode ser definido sucintamente como um conjunto de ferramentas que usamos para satisfazer os desejos e necessidades dos clientes, gerando lucro (Kotler, 2002). Marketing não é publicidade, esta é uma das muitas ferramentas utilizadas.

## **1.2 DESEJO X NECESSIDADE - conceitos**

O cliente tem necessidade de se alimentar, mas, pode ter desejo de comer um hambúrguer em determinada cadeia de fast-food. Ele tem a necessidade de beber líquidos para se hidratar. Mas, o desejo de tomar um refrigerante, um suco de frutas ou uma cerveja de uma determinada marca é que faz com que ele consuma aquela determinada marca. Ele também tem a necessidade de fazer um tratamento odontológico. Mas, a intenção é que ele faça este tratamento com você! O marketing deve fazer com que este cliente tenha o desejo de tratar com você!

## **1.3 MIX DE MARKETING**

Para atender os desejos e necessidades dos clientes, devemos nos basear num conjunto de instrumentos que é o mix de marketing. Vamos chamá-los de 4Ps do marketing, ou 4 P + C: produto (no nosso caso serviços odontológicos), preço, praça ou ponto, promoção e cliente.



Fonte: Ambrosio, 2002.

Os 4 p + C precisam estar homogêneos, uniformes para que o marketing funcione, causando o impacto necessário (Ambrosio, 2002). Normalmente, nas nossas faculdades de odontologia só aprendemos a lidar com um dos P, que é o produto (serviços odontológicos), causando um desequilíbrio no mix de marketing. Aprendendo a manejar essas ferramentas como manejamos nosso instrumental fica muito mais fácil ter sucesso!

Mas o que temos que ter em mente, primordialmente, é que no centro dos 4 P existe o Cliente. Este, tem que ser considerado o REI, Nós trabalhamos para o cliente. Procure sempre identificar as necessidades e desejos dos clientes e faça de tudo para atendê-las da melhor forma possível. É preciso ir além de satisfazer as expectativas que os clientes tinham antes da consulta. É necessário encantar o cliente. Deixe seu cliente de boca aberta!

Você já deve ter ouvido aquele velho jargão: o cliente sempre tem razão. Sabemos que isso, nem sempre é verdade, por isso mudamos a frase: você deve tratar o cliente como se ele tivesse razão!

O marketing hoje em dia se preocupa não só como conquistar novos clientes, mas, como reter clientes. É muito mais barato e fácil reter um cliente satisfeito, do que conquistar novos clientes.

## 1.4 O CLIENTE

### 1.4.1 SEGMENTANDO O MERCADO – ESCOLHENDO A CLIENTELA – NICHOS DE MERCADO

É muito mais fácil satisfazermos as necessidades e desejos dos clientes, ou seja, fazer marketing e utilizar suas ferramentas, se escolhermos um segmento de clientela, ao invés de atirmos para todos os lados.

Você já está acostumado, no ponto de vista da Odontologia, a fazer uma segmentação, ou a ver colegas fazerem segmentação. Assim como o especialista em ortodontia deixa, muitas vezes, de atender, clientes de clínica geral, e um protesista não atende pacientes de odontopediatria, fica muito mais fácil atender clientes por segmentos. Ou seja, você se especializa, no ponto de vista do marketing, em determinado “tipo” de cliente para poder satisfazer suas necessidades e desejos. A maioria das empresas, seja de serviços ou não, atuam em determinado segmento.

Vejamos os tipos de segmentação (Farah, 1999):

- Geográfica: bairros, regiões de bairros (zona norte, zona sul), cidades, condomínios.

Ex.: Abrir um consultório para atender a população do bairro da Urca. Conhecendo os hábitos da população deste bairro, fica muito mais fácil conhecer os desejos e necessidades deste grupo, e de satisfaze-las.

- Demográfica:

-Faixa etária – clínica odontogeriatrica, consultório para adolescentes;

-Sexo – clínica para mulheres;

- Ocupação –consultório para atender os funcionários de padarias, para executivos;
- Raça ou etnia – consultório para negros;
- Nacionalidade – para os japoneses e seus descendentes;
- Religião – clínica para evangélicos;
- Classe social;
- Por região originária: para nordestinos que moram no Rio.

- Psicográficas : por estilo de vida

Ex.: clínica para surfistas, consultório para atender artistas, peões-boiadeiros.

- Por benefícios esperados:

- Clientes que querem qualidade: geralmente não se importam em pagar pelo melhor;
- Clientes que querem valor: custo benefício;
- Clientes que querem economia – barato, clínicas populares.

Podemos também nos diferenciar, com uma clínica para uma determinada especialidade, ou procedimento. Exemplo: clínicas só para ortodontia. clínica só para convênio, clínica de clareamento.

Em geral, segmentamos nossa clientela por classe social. Temos que ter coerência com a decoração, as atitudes, o preço para dar um atendimento de acordo com as necessidades e desejos da nossa clientela.

Alguns conceitos também são muito importantes para entendermos melhor o nosso cliente:



- POSICIONAMENTO

Há muita informação hoje em dia, somos bombardeados por informação, propaganda, notícias, e nos últimos tempos, isso aumentou muito por conta da internet. Temos que conquistar um espaço na cabeça do cliente. Mas não basta ter um espaço, e sim ser o primeiro a ser lembrado. O posicionamento é como o cliente te vê, e o lugar na sua mente que você ocupa em relação aos concorrentes (Tomaz, 2001).

Para isso, temos que ser o primeiro dentista a ser lembrado quando o cliente lembrar de um dentista.

Para que você tenha um bom posicionamento na mente do cliente, é necessário que no quesito dentista, você seja o primeiro a aparecer na sua mente!

Só cuidado com o posicionamento negativo. Você também pode ser posicionado como o dentista careiro, o dentista mal humorado (Tomaz, 2001).

O posicionamento e a segmentação de mercado estão intimamente ligados. Para você estar bem posicionado, fica muito mais fácil atuar em um determinado segmento, e se diferenciar da concorrência (Kotler, 2002).

- DECISÃO DE COMPRA: PAPÉIS

Saber quem exerce cada um dos papéis abaixo serve para falarmos diretamente com a pessoa certa, na hora certa. Ex.: Se sabemos que um

tratamento ortodôntico é direcionado ao adolescente, mas a mãe é que leva a primeira vez o filho ao dentista, o pai é que paga e a avó é que leva o garoto para as próximas consultas, devemos distinguir isso para podermos satisfazer as necessidades e desejos de cada um deles. Estes conceitos também são de grande valia para escolhermos uma publicidade adequada, conforme veremos mais à frente.

-INICIADOR: pessoa que sugere a idéia de comprar um produto ou serviço

-INFLUENCIADOR: pessoa cujo ponto de vista ou conselho influencia na decisão.

-DECISOR: pessoa que decide sobre quaisquer componentes de uma decisão de compra: comprar, o que comprar, como comprar ou onde comprar.

-COMPRADOR: pessoa que efetivamente realiza a compra.

-USUÁRIO: pessoa que consome ou usa o produto ou serviço.

#### Dicas práticas:

-Não adianta passar um orçamento para um adolescente, que não tem a decisão de compra, sem o pai ou a mãe estarem presentes.

-Casais casados: sempre que estiverem juntos, passar o orçamento com os dois presentes.

-Babá ou empregada levando criança: ideal é que responsável esteja presente. -

Caso não possa ir, telefone para o responsável e explique o plano de tratamento e o orçamento. Tenha uma atitude pró-ativa, surpreenda quem é o decisor da compra!

- Análise do comportamento do cliente na procura do dentista para consulta inicial

Como o foco de nosso atendimento é sempre no cliente, vamos conhecer o que leva um cliente a nos procurar pela primeira vez (Farah, 1999 e Tomaz, 2001):

- Clientes de conveniência

Escolhe por localização ou por falta de outra opção ou indicação. Ex.: clientes de clínicas populares, clientes que buscam o profissional no livro de convênios. Para estes clientes (no caso os particulares), o preço é essencial.

A escolha do ponto é fundamental (veremos adiante).

- Clientes de compra comparada

Analisa diversos fatores, vai a muitos consultórios antes, utilizando-se do boca-a-boca ou publicidade. O lado financeiro (preço e forma de pagamento) influencia muito. O ponto e as facilidades de localização são fundamentais.

- Clientes de especialidade

São mais fiéis, já tem definição que quer aquele dentista em específico, assim como quem compra uma roupa de grife (lembrar do tópico de posicionamento, visto anteriormente). Eles chegam geralmente por indicação, e só querem tratar com você. (não confundir com especialidade odontológica). O preço não influencia muito, nem o ponto.

Geralmente, sua clientela vai ser constituída por uma maioria de um dos três exemplos acima. Isso não significa que você não tenha clientes de todos os tipos, mas geralmente um dos tipos predomina. E eles podem migrar para outro tipo.

Ex.: cliente chegou ao consultório através de placa, mas depois de um tratamento inicial, ele vira um cliente de especialidade, só quer tratar com você.

É muito importante definir qual é o seu tipo de clientela principal, ou qual clientela que você quer atingir, para haver coerência no mix de marketing. Faça um estudo de como os seus clientes chegaram até você. Daí, você pode manter a estratégia de captação de clientes, ou mudar, caso queira dar novo foco a sua clientela.

#### 1.4.2 PRODUTO

O nosso produto, na verdade, é um serviço. Nós temos que conhecer esses conceitos para que na prática possamos aplica-los na melhoria de nosso atendimento. As características básicas de um serviço são (Ambrosio, 2002):

- **Intangibilidade:** um serviço é intangível, você não pode tocá-lo, cheirá-lo, manuseá-lo até o momento de ele ser executado. Um dos nossos desafios é transformar o intangível em tangível, para que o nosso cliente possa entender e perceber o serviço. Quando o cliente vai a uma concessionária comprar um carro, ele faz um test-drive, podendo visualizar o carro, sentir seu cheiro, tocar a lataria e “sentir” o motor. Já no nosso caso, você consegue imaginar o paciente fazendo um test-drive numa extração de um terceiro-molar? Ele vai poder tocar, sentir, e experimentar a extração antes dela acontecer?
- **Variabilidade:** A variação da execução do serviço está diretamente ligada ao prestador e a fatores externos, que podem até incluir quem ou o que está

recebendo o serviço. Exemplo: Você raramente executa uma restauração de resina fotopolimerizável de maneira idêntica. Vai depender do tamanho e da profundidade da cavidade, da cor do dente do paciente, da posição no dente onde foi executada a cavidade. Outro exemplo: um tratamento ortodôntico pode ser muito semelhante no planejamento de um caso para o outro, no entanto, fatores externos, como a cooperação do paciente, como o comparecimento às consultas de manutenção, a alimentação adequada e uso do número de horas indicadas pelo profissional, no caso de aparelhos móveis, pode afetar diretamente o serviço.

- **Inseparabilidade:** a produção e o consumo, geralmente se dão ao mesmo tempo. Um produto é fabricado em uma fábrica, e ele vai ser usado por você longe da fábrica. Já um procedimento odontológico vai ser executado diretamente no seu consultório, não dá para executar o procedimento à distância. O cliente participa do processo de execução do serviço.
- **Perecibilidade.** Não podemos estocar um serviço. Não dá para estocar uma restauração, uma extração ou uma raspagem de tártaro. (não confundir com o material odontológico). Custo de ociosidade: um produto fica estocado em uma prateleira, se o lojista não vender, ele ainda tem o produto em estoque. Em serviços odontológicos, o que conta é o tempo, que não pode ser estocado. Por isso, alguns colegas cobram a consulta por falta.

Nos meses de janeiro e fevereiro, costuma-se ter o consultório mais vazio.  
Dica: preços promocionais nesta época.

Um assunto bastante importante é a percepção de qualidade. Nós fomos treinados para achar que qualidade do nosso atendimento é só o resultado final, ou como o executamos, e avaliar o paciente como um todo. Só que para isso, esquecemos dos fatores psicológicos e mercadológicos. O paciente não sabe como executar um tratamento de canal de maneira correta. Quando vai ao consultório do ortodontista, ele não tem conhecimento técnico para saber se as dobras dos fios estão bem feitas.

A qualidade percebida pelo paciente tem muito mais a ver com a maneira como ele é tratado e das pistas de qualidade que ele vai encontrar no seu consultório e em você, do que a parte técnica. Isso não significa que você não tem que se preocupar com a qualidade técnica, você deve dar o melhor tecnicamente ao seu cliente, isso é uma obrigação sua. E além disso, se você executar o procedimento de qualquer maneira, isso vai se evidenciar posteriormente, o cliente vai perceber, e de nada vai adiantar um bom marketing, pois ele não segura serviço ou produto ruim.

Existem muitos colegas que são perfeitos tecnicamente, mas tem o consultório vazio. E outros que apresentam um trabalho técnico mediano, mas, tem a agenda lotada. Isso se dá porque o segundo fornece pistas de sua qualidade, satisfazendo os desejos e as necessidades dos clientes, e colhe os resultados de ter uma clientela grande. Já o primeiro, pode conhecer muito da técnica, mas provavelmente, deixa a desejar em passar esse conhecimento a seus clientes. Você executa o procedimento para o cliente, não para você!

O mais importante é o seguinte: um atendimento de qualidade é superar as expectativas do cliente.

#### **1.4.3 MODELO SERVQUAL – DIMENSÕES DE QUALIDADE (Palharini, 2002)**

Crêterios utilizados pelos consumidores na avalia o da qualidade dos serviços:

- **Confiabilidade**- prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão.

  necessário mostrar confiabilidade e conhecimento ao paciente. Só que ao fazer isso, não tente explicar somente termos técnicos, pois ele não vai entender. Tente transcrever para a linguagem do paciente, para que a comunica o seja eficiente. Não   o uso de termos difceis e incompreensíveis pelos pacientes que vai fazer com que você demonstre conhecimento, e sim a segurança sobre o que você está falando, de uma forma clara para ele.

Os recém-formados têm uma dificuldade a mais neste aspecto. Mas, se ele demonstrar conhecimento e firmeza no diagnóstico e na maneira de comunicar com o cliente, esta barreira pode ser superada.

- **Presteza**- disposi o de atender e ajudar o consumidor com rapidez. Se você atrasa constantemente, você não tem qualidade, sob o ponto de vista do cliente. Isso vale também para a equipe auxiliar. A presteza com que ele   atendido na recep o, na resposta de d vidas que possam surgir, tanto da parte técnica quanto da parte administrativa   essencial para uma boa percep o de qualidade.
- **Segurança**- conhecimento e cortesia demonstrados pelos empregados. Treine sua equipe auxiliar, principalmente a da linha de frente (secretária ou recepcionista). E segurança nas suas a o es, procedimentos e comunica o.
- **Empatia**- aten o e carinho individualizados. Tente conhecer melhor o seu cliente, o contexto dele, seus desejos e necessidades. Se interesse

sinceramente pelo cliente, seu modo de vida, seus hobbies, e crie um relacionamento com ele.

- **Tangibilidade**- aparência das instalações físicas, funcionários, uniformes, equipamentos e ambiente. Como vimos anteriormente, a intangibilidade é uma das principais características dos serviços.

Podemos também incluir dentre esses itens acesso, comunicação, competência e cortesia.

#### **1.4.4 Benefícios da Satisfação do Cliente e atendimento de qualidade**

- Isola os clientes da concorrência
- Pode criar vantagem sustentável
- Reduz os custos de falhas
- Estimula clientela constante e fidelidade
- Amplia e promove boca-a-boca positivo
- Reduz custos de atração de novos clientes

Uma das melhores maneiras para o cliente avaliar a qualidade do serviço é a correção de falhas. Caso ocorra algum erro, a maneira que resolvemos esse erro é fundamental para a fidelização e manutenção daquele cliente.

#### **1.4.5 DIRETRIZES PARA A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS (Palharini, 2002)**

- Agir depressa (algumas vezes até mesmo se antecipar. Ex.: recall de carros)



- Admitir erros sem ficar na defensiva
- Entender o problema do ponto de vista do cliente
- Não discutir
- Entender os sentimentos do cliente
- Dar o benefício da dúvida (dar sempre razão ao cliente, mesmo que ele não tenha, fazer com que ele ache que tenha razão)
- Esclarecer passos para solucionar problemas
- Manter os clientes informados do andamento
- Considerar a indenização
- Perseverar para reconquistar a boa vontade

“Erros fazem parte da vida; você não pode evita-los. Tudo que você pode desejar é que eles não custem muito caro e você não os cometa duas vezes”.

(Lee Iacocca, 1980)

#### **1.4.6 PROBLEMAS E DICAS**

- **MOMENTO DA VERDADE:** quando o resultado de uma interação com o pessoal ou equipamento/instalações afeta as percepções de qualidade.
- Incerteza do cliente. Isso gera ansiedade no cliente. Temos que reduzir a ansiedade, garantindo a ele que fez a escolha correta. Uma das maneiras é oferecer garantia sobre os serviços que executamos. Outra é explicar para o paciente o que é o correto em determinado procedimento.
- Reservar tempo para o marketing – muitos de nós vivemos um corre-corre no nosso dia-a-dia. Mas se reservarmos uma manhã ou uma tarde por semana,

ou até mesmo algumas horas para nos dedicarmos ao marketing, os resultados certamente compensarão.

- Orientar o atendimento ao cliente – os horários devem seguir as necessidades dos clientes, as formas de pagamento, uma secretária que seja orientada que o patrão dela é você, mas ela trabalha para os clientes.

#### 1.4.7 PRAÇA OU PONTO

A localização do consultório, a decoração e o projeto devem ser coerentes com a segmentação ou nicho de mercado em que se deseja atuar.

- **Consultórios ou clínicas populares:** os clientes normalmente escolhem estes estabelecimentos por conveniência. Áreas de grande movimento, placa externa para a rua, perto de pontos de ônibus ou metrô. Decoração simples, porém bem feita, “clean”, sinalização fácil dentro da clínica, recepcionista atenciosa e geralmente interada com o público local, revistas novas, porém simples (ex.: Contigo, Amiga). Muitas vezes opta-se por atendimento por ordem de chegada ao invés de marcar consulta. Muita concorrência, preços baixos, os clientes ficam pelo melhor preço. Se o preço é igual ou quase igual, o atendimento é o diferencial. Sala de espera sempre cheia, requer atrativos para distração do público.
- **Consultórios ou clínicas para classe média:** estes clientes buscam um atendimento cortês, rápido, com uma decoração um pouco mais sofisticada. Filtro de água, café na recepção. Revistas “de fofoca” como Caras, Quem, e informativas, como Veja, Época (recentes!). TV ou som na sala de espera, (é necessário haver bom senso, pois há pacientes que desejam TV ligada e

outros desligada). Banheiro impecável, uniforme para funcionários. Localização ideal é perto de conduções, mas, também estacionamento fácil. Pode haver placa ou letreiro, mas tem que ser de bom gosto. Atendimento com horário amplo. Geralmente, estes clientes fazem alguns orçamentos antes de optar pelo dentista. O preço é fundamental, a forma de pagamento também, mas nem sempre é o elemento fundamental de escolha. O uso de pistas de qualidade pode ser decisivo.

- **Consultórios ou clínicas para classe alta:** Estes pacientes buscam diferenciação total no atendimento. Geralmente chegam por indicação. Decoração chique, quadros ou gravuras de autores famosos, uniforme da equipe de excelente qualidade, na recepção deve haver revistas de todos os tipos, se possível importadas. Bairros nobres, prédios comerciais de luxo ou casas. Pode-se agregar diversos serviços.

Ex.: Uma clínica popular viu seus negócios crescerem 300% no segundo ano de atividade. O dono resolveu fazer uma reforma, colocou pisos de granito, paredes com pátina, uniformizou a recepcionista com blazer, e começou a servir capuccino na recepção. No ano seguinte, houve uma queda de 30% no faturamento. Gastou dinheiro para perder dinheiro.

#### **Dicas de decoração e atrativos:**

Os sofás, longarinas e cadeiras devem estar em perfeito estado de conservação.

As cores devem ser suaves, evite o branco, pois lembra hospital .

O banheiro deve estar impecável. Um banheiro desorganizado e sujo pode ser um indício para o paciente de como é tratado o material usado pelo dentista.

Organize um mural, contendo “teasers” como: Já estamos trabalhando com Implantes Osteointegrados, ou “Você já pensou em clarear seus dentes em uma hora?” e com notícias sobre odontologia que saíram nos jornais e revistas.

Sinalização: placas na entrada do banheiro, numeração dos consultórios, se houver mais de um, plaquinha na central de esterilização, ou na autoclave, para o paciente se sentir seguro quanto á esterilização, ou na recepção colocar um aviso dizendo que neste consultório, todas as regras de esterilização, e utilização de materiais descartáveis estão de acordo com as normas da Vigilância Sanitária.

As revistas têm que ser atuais. Revistas mensais do mesmo mês, revistas semanais da mesma semana!

Gibis são ótimos para crianças, e muitos adultos também adoram ler.

Um display com folderes do consultório, ou cartões de visita do dentista na sala de espera, podem ser de grande valia para o paciente pegar alguns e indicar para amigos posteriormente.

Cuidado na escolha das músicas e dos programas de TV.

Disponibilizar cardápio musical para o paciente.

Isolamento acústico para evitar barulho de caneta de alta rotação, gritos e choro de crianças.

Um book do consultório, mostrando os profissionais, seus principais títulos, especialidades, técnicas de tratamento, além de hobbies pessoais.

#### **1.4.8 PROMOÇÃO**

Temos que ter em mente que a promoção em odontologia tem duas vertentes: conseguir novos clientes e manter os clientes que já temos.

Para isso, é necessário que haja uma coerência com o nosso mix de marketing e que tenhamos as definições abaixo bem definidas (Palharini, 2002):

- Quem é o nosso público alvo?
- que precisamos comunicar e alcançar?
- Como devemos comunicar isto?
- Onde devemos comunicar isto?
- Quando as comunicações precisam acontecer?

Vamos dividir a promoção em:

A - Publicidade

B- Comunicação com possíveis clientes

C- Comunicação com os clientes

D- Indicação interprofissional

### **A- Publicidade**

É apenas uma das vertentes do P Promoção do mix de marketing. E nós já vimos que muitos confundem marketing com publicidade.

As recentes modificações no Código de Ética para a Odontologia nos permitiram anunciar em qualquer meio de comunicação ou fazer qualquer tipo de publicidade. Já os dizeres são bastante limitados. Vale a pena se informar com o seu Conselho Regional sobre o que é e o que não é aprovado, para não haver multas ou outras sanções.

A publicidade é um meio caro para atrair novos clientes, no entanto, se feita de maneira profissional, pode ser um bom pontapé inicial. Nesse aspecto, também devemos ser coerentes com a clientela escolhida. Se desejarmos atuar em um bairro ou uma área da cidade, jornais de bairro são bastante indicados, pois tem um custo relativamente baixo, e você atinge a população que pode se transformar em cliente potencial. Anúncios de rádio são um ótimo meio de publicidade, desde que seu consultório seja em uma cidade pequena. Em uma cidade como o Rio de Janeiro ou São Paulo, dificilmente uma propaganda em rádio vai ser indicada para um consultório odontológico ou clínica, pois este anúncio vai ser veiculado para toda a cidade, e não há foco direto na clientela que você quer atingir. Conseqüentemente, há desperdício de muito dinheiro, pois esses anúncios são geralmente bastante caros. O mesmo vale para a televisão. Anúncios em jornais de grande circulação também costumam ter esse mesmo resultado, a não ser a parte dos jornais de bairro. A panfletagem pode ser boa, dependendo do seu público. Vale lembrar que os municípios geralmente têm legislação acerca de panfletagem, geralmente é necessário pedir autorização, e se há lixo nas ruas, você pode ser multado. Geralmente, os panfletos são para clínicas populares ou áreas de grande circulação. O mobiliário urbano vem ganhando bastante espaço, e costuma ter um bom custo benefício. Anúncios em outdoors, busdoors, em paradas de ponto de ônibus podem ser uma alternativa, mas as vezes ficam perdidos no meio de muitos outros, passando despercebidos. Vale lembrar que de nada adianta anunciar, se quem vai atender o cliente a primeira vez que ele terá contato com o consultório houver decepção por parte do atendimento. Para isso, treine sua secretária, ela é a porta de entrada do consultório, e de nada vale gastar fortunas com publicidade se há um atendimento ruim. E de nada adianta também se não existe coerência com o público que se quer atingir com a mensagem da propaganda.

Caso: Um dentista inaugurou um consultório em um bairro de classe média. Ele colocou anúncios no jornal deste bairro, e enviou uma mala direta para

potenciais clientes comunicando a inauguração e convidando para conhecer seu consultório. No entanto, o dentista tinha um emprego público, e cursava pós-graduação, ficando no consultório somente um dia e meio na semana. A secretária, com pouco treinamento, ficava parte do dia na internet, e parte do dia ao telefone, deixando o telefone geralmente ocupado. Além disso, quando atendia um cliente, era pouco simpática e prestativa. Não é necessário comentar que a publicidade surtiu pouco efeito...

Você pode anunciar o consultório, e diferenciá-lo na mídia com algum procedimento ou especialidade que você queira divulgar (exemplo: clareamento dental, ortodontia).

## **B -Comunicação com possíveis clientes**

Mala direta pode ser um bom meio, no entanto, nós somos bombardeados todos os dias com várias malas diretas que sequer temos o trabalho de abrir. Para que ela tenha resultados positivos, é necessário bastante profissionalismo na confecção das cartas, na apresentação, e uma segmentação correta dos destinatários, de acordo com a escolha da clientela. Geralmente, os melhores resultados da mala direta são para os que já são clientes, e não para conseguir novos clientes. Ex.: Podemos comunicar novos procedimentos adotados pelo consultório. Por exemplo, você compra um aparelho de laser para clareamento e quer divulgar para seus pacientes, ou você terminou um curso de especialização em ortodontia e quer comunicar para seus pacientes que já está apto a praticar esta especialidade.

## **C – Comunicação com clientes e estimulando o boca-a-boca.**

Uma comunicação interna bem feita com seus clientes pode gerar bons resultados, com custo quase zero.

Como exemplo, temos a carta de boas vindas: quando um cliente agendar uma consulta inicial, que tal recebê-lo com uma carta de boas-vindas? Esta carta deve ser personalizada e preparada antes pela secretária ou pelo próprio dentista. Em marketing, é necessário encantar o cliente, e esta carta faz parte deste conceito. Se coloque no lugar do cliente, se imaginando ir a um prestador de serviço que te recebe com uma carta de boas-vindas personalizada. Você não ficaria surpreso? Quantos dentistas fazem isso? Não é uma boa maneira de se diferenciar?

Pode-se oferecer também um certificado de garantia – ao final do tratamento, ofereça um certificado de garantia ao seu paciente, para que ele tangibilize a confiança. E frise que é necessário que ele venha ao consultório a cada seis meses para a garantia valer. Com isso, a frequência de suas consultas de revisão costuma aumentar. É importante você lembrar o paciente das consultas de revisão, portanto, tenha uma cartinha ou cartão de revisão. Este certificado pode ser trocado por uma carta de final de tratamento, agradecendo por ter feito o tratamento com você.

Outra maneira é a carta de agradecimento por indicações – quando houver indicação de um paciente por parte de outro, não deixe de agradecer-lo por isso! Uma simples carta, agradecendo a indicação, é uma gentileza que não será esquecida, e tende a aumentar o nível de indicações por parte do paciente que indicou.

Uma anamnese de marketing pode ser também uma boa ferramenta: quando o paciente for ao consultório pela primeira vez, para que você o conheça melhor, dê para ele preencher um questionário, que não deve ser muito extenso, para que ele te dê indicações de como satisfazer suas necessidades e desejos.



Dados a serem colhidos: nome completo, endereço, telefone, profissão, atual trabalho, telefone e endereço comercial, estado civil, data de nascimento, se possui filhos, quantos, os nomes dos filhos e idades, quando foi o último tratamento odontológico, se já teve algum problema em tratamentos anteriores, o melhor horário para atendimento, se de manhã, à tarde ou à noite, se prefere poucas consultas de longa duração ou muitas consultas de curta duração, qual o meio de transporte que normalmente utilizaria para vir ao consultório, qual o seu time, qual a revista ou literatura preferida, o que gosta de fazer nas horas vagas. E principalmente, como ele chegou até você. Este questionário deve ser precedido por um cabeçalho, comunicando que para atender o paciente de forma cada vez mais personalizada e mais eficiente gostaríamos que fosse preenchido o questionário.

Você também pode ter materiais escritos sobre tratamentos, que funcionam como um esclarecimento ao paciente, e como um cartão de visita também, pois este material escrito vai ter o logotipo do seu consultório, seu nome, endereço e telefone. Ex.: material escrito sobre clareamento, sobre implantes, sobre facetas de porcelana, sobre tratamento ortodôntico, etc...

Cartões de aniversário e de boas festas já são muito utilizados por dentistas, mas não deixe de usá-los como ferramenta de marketing. O ideal é que estes cartões sejam personalizados (com o nome do cliente) e que tenham boa qualidade. Cartões de retorno são utilizados no momento em que vale a pena lembrar o paciente quando é o seu retorno. Quando for dar alta para o paciente, já diga para ele que sua consulta de revisão deve ser marcada para daqui a 6 meses por exemplo. E tenha esse registro, seja em seu computador ou em uma simples agenda. Quando for a época, mande um cartão para lembrá-lo. Cartões em datas específicas para crianças, onde pode-se mandar um cartão ou um pequeno brinde no dia das crianças, no dia das mães para suas clientes que são mães e de dia dos pais para clientes homens que tem filhos, para clientes

médicos, mandar um cartão no dia do médico e assim por diante nas outras profissões, quando o time de futebol for campeão, mande um cartão parabenizando (não vale fazer ao contrário quando o time perde e não for o mesmo que o seu!).

Um jornalzinho do consultório pode ser feito, que pode ter periodicidade bimestral ou trimestral, colocando notícias sobre a ida a congressos e cursos, sobre novas técnicas de procedimentos utilizadas (em linguagem do paciente), sobre novidades relacionadas aos membros do consultório (ex.: uma secretária que vai casar, o nascimento do filho do dentista), aniversariantes do período (pode-se substituir o cartão de aniversário individualizado por este recurso), dicas de prevenção e alimentação, notícias sobre parcerias com outros colegas e estabelecimentos de outros tipos.

#### **D - Indicação interprofissional como ferramenta de marketing.**

Muitos colegas, que atendem uma determinada especialidade em detrimento a clínica geral, recebem indicações de outros colegas para formar sua clientela. Isto já é muito comum em endodontia, ortodontia e cirurgia. A maioria dos colegas não atua em todas as especialidades, sendo um bom campo para o marketing do especialista.

Muito pode ser feito para potencializar estas indicações. Pode-se começar travando novos contatos com dentistas da região que atuem como clínicos gerais ou como especialistas que atuem em área complementar à sua, para quem você pode se apresentar pessoalmente ou pelo telefone, e pedir sua indicação. É importante você frisar que deseja atuar exclusivamente naquela determinada especialidade, e que o colega pode ficar tranquilo: que o paciente será encaminhado de volta para realização de outros procedimentos que não os da sua especialidade. Grande parte das indicações não acontece por este motivo: medo de que o paciente não volte para tratar com quem indica um

profissional de outra especialidade. Por isso, seja claro, e mesmo que não haja qualquer comentário do colega contactado (e normalmente não há, lembre-se, você deve ter atitudes pró-ativas), antecipe-se e fale que ele pode ficar tranqüilo: que ele terá o paciente encaminhado de volta para executar os outros procedimentos, que não os da especialidade que você atua. É importante também agradecer ao colega pelas indicações. Quando houver uma indicação, telefone e agradeça. Caso deseje, pode-se mandar uma carta ou e-mail agradecendo. Ao final do tratamento, encaminhe um relatório, dizendo o que foi feito, e o resultado obtido. Desenvolva um relacionamento, e para que isso aconteça de maneira eficiente, melhore suas ferramentas de comunicação, não só por telefonemas informais, mas principalmente por escrito. Uma vez a cada ano, você pode mandar questionários de pesquisa de satisfação para que os colegas que lhe indicam pacientes se pronunciem quanto a sua satisfação e digam o que os pacientes acham de você, do seu trabalho e do seu consultório.

O especialista tem, portanto, dois focos de clientela para satisfazer as necessidades e desejos (que faz parte da definição do marketing): o paciente e o dentista que lhe encaminhou. É necessário, portanto, encantar os dois, afim de que eles fiquem totalmente satisfeitos com seu trabalho e percebam sua qualidade (tanto técnica quanto a percebida). E se você fizer isso de maneira eficiente, prepare-se para encher sua agenda!

#### **1.4.9 PREÇO**

- Quanto cobrar?
- Qual a base do preço?
- Quem deve cobrar?
- Quando deve ser efetuado o pagamento?
- Como comunicar os preços?

Os preços que cobramos são a combinação entre o valor que o mercado está disposto a pagar e o quanto queremos ter de lucro.

Para formarmos o preço de nossos procedimentos, muitos colegas usam tabelas pré-formatadas, como a tabela do sindicato, ou tabelas de convênios como base. Muitas vezes, cobra-se também de acordo com a concorrência. Mas você já parou para pensar quanto custa para fazer uma restauração de resina fotopolimerizável? Será que temos lucro com uma restauração? Ou será que estamos perdendo dinheiro? Será que o valor que o convênio nos paga é suficiente para cobrir todos os gastos daquele procedimento? Para isso, é necessário nos organizarmos de maneira a termos os dados necessários para obtermos preços e gerenciarmos nosso lucro. Em um mercado como o nosso onde há pacientes cada vez mais informados sobre preços, o que nos diferenciará dos concorrentes será o atendimento. Somando-se a isso, uma redução dos custos, para que sejamos competitivos. Sei que muitos de nós não têm muita boa vontade com números, mas para que tenhamos sucesso no consultório, é fundamental enfrentar este desafio com entusiasmo. Mãos a obra!

Todo consultório ou clínica deve gerar lucro. Muitos profissionais da saúde têm verdadeiro terror a esta palavra. O lucro não é ruim, o lucro não é antiético e o lucro não é só para os empresários, donos de grandes empresas. Você a um primeiro momento, tem que se considerar um empresário, dono do seu próprio negócio, que deve gerar lucro. Você estudou muito para entrar para uma faculdade de odontologia, estudou mais ainda durante este curso, se fez uma faculdade particular, é bem provável que seus pais tenham investido uma verdadeira fortuna para sua formação, além de provavelmente já ter feito ou ainda está por fazer uma especialização com preços exorbitantes. Fora o material e o tempo investido. É natural que tenhamos lucro. É decente e perfeitamente normal querermos ter uma vida digna, com conforto, morar bem, dirigir bons carros, viajar nas férias, poder gastar com lazer, dar boa educação para nossos filhos, e

poupar para uma aposentadoria segura. É claro que temos que nos preocupar com a parte técnica, mas ela somente não é garantia de nos trazer bons resultados financeiros.

Mas o que é lucro? Podemos traduzir lucro com uma simples equação matemática:

Lucro = receita total – custo total

### **Organização das finanças**

O primeiro passo é termos uma boa organização financeira. É necessário primeiramente separar a conta corrente do consultório da conta pessoal. A maioria dos dentistas confunde gastos pessoais com gastos profissionais, gerando verdadeira confusão na hora de saber se estamos ganhando ou perdendo dinheiro. Para a maioria dos que já tem seu consultório há bastante tempo, fica muito difícil mudar, mas é necessário fazer um esforço e executar este primeiro passo. Tudo que for despesa e receita do consultório deve ser administrado em uma conta corrente do consultório. Se você trabalha como pessoa jurídica, você já deve ter uma conta corrente separada, o que não significa que você já a utilize somente para movimentação do consultório. Se você trabalha como pessoa física, tenha duas contas correntes, uma para a vida pessoal e outra para o consultório. Se você tem mais de um consultório, é necessário ter uma conta para cada um deles.

**PRÓ-LABORE** - O pró-labore é um “salário” que você ganha, mesmo sendo dono do consultório. É uma retirada que você pode fazer, seja ela mensal, semanal ou quinzenal, dependendo da sua vida pessoal, só que ela deve ser fixa. Não devemos confundir pró-labore com o lucro. Vamos comparar o consultório a uma empresa, que tem funcionários. Os funcionários (assalariados) ganham um salário normalmente fixo, mensal, para exercer aquela determinada função. Já o

dono da empresa, fica com os lucros. Vamos considerar você um funcionário do seu próprio consultório, onde você vai estar ganhando um “salário” (pró-labore), pelo trabalho executado. Este salário deve ser fixo, e deve ser considerado uma despesa do seu consultório. Muitas vezes, a maior despesa que o seu consultório vai ter. Mas para nos organizarmos, fica muito mais fácil fazer assim (Quest, 1999).

Exemplo de erro: Um dentista, após um dia de trabalho, recebeu 100 reais de um paciente, em espécie. Este dentista ao sair do consultório colocou gasolina no seu carro, gastando 60, e com os outros 40, levou sua namorada para jantar. Não estou dizendo que é errado encher o tanque do seu carro, nem levar a namorada para jantar. O erro é pegar o dinheiro que ele ganhou no consultório, e usar para sua vida pessoal, de imediato.

Muitas vezes confundimos o que é pessoal e o que é profissional. Começamos então, a diferenciar:

### **CONTA PROFISSIONAL:**

#### RECEITAS:

- Receitas de pacientes particulares
- Receitas de convênios
- Sublocação de horários

#### DESPESAS:

- Aluguel do consultório
- Condomínio e IPTU do consultório
- Contas de luz do consultório
- Conta de telefone do consultório
- Salários e encargos dos funcionários
- Cursos, congressos

- Protético
- Dental
- Reinvestimentos (compra de equipamentos novos)

### **CONTA PESSOAL:**

#### RECEITAS:

- Pró-labore do consultório próprio
- Pro-labore do consultório de colega onde atua como especialista e recebe comissionamento.
- Salário de emprego público
- Renda de aluguéis (não é do consultório sublocado, e sim de outros imóveis)
- Pensões, aposentadorias, etc

#### DESPESAS

- Moradia
- Alimentação
- Lazer
- Telefone da residência, celular pessoal
- Empregados domésticos
- Roupas
- Cursos que não na área de odontologia (ex.: cursos de línguas, aulas de piano)

Para se definir um pró-labore, temos que fazer um inventário da nossa vida pessoal para saber exatamente quanto gastamos. O pró-labore deve ser suficiente para nossa subsistência, juntamente com as outras receitas da vida pessoal. O lucro do consultório só deve ser retirado uma vez por mês, e não a cada semana. O ideal seria retirar este lucro uma vez a cada seis meses ou uma

vez a cada ano, mas isso vai depender muito de cada caso. O pró-labore serve para o pagamento das contas pessoais e do dia-a-dia. Já o lucro, serviria para investimentos maiores, como a troca do carro, uma viagem ao exterior, a compra de um imóvel.

É importante termos uma cultura de poupança. Os bancos nos remuneram pelas aplicações muito menos do que cobram quando pedimos dinheiro emprestado. Portanto, em caso de necessidade, se não tivermos uma reserva, podemos ficar em maus lençóis, pois os juros bancários são altíssimos.

O aconselhado é ter aplicado pelo menos seis meses do total dos gastos, seja na vida profissional quanto na vida pessoal. Assim, caso seja necessário ficar um tempo sem trabalhar, por motivo de doença, gravidez ou qualquer outro motivo, tem-se uma reserva. Para fazer essa reserva, pode-se guardar tem torno de 10% ao mês do que se ganha até chegar ao patamar de seis vezes as despesas. É importante não ficar tentado e usar este dinheiro para outros fins, pois isso estaria comprometendo sua segurança.

Existem atualmente seguros profissionais que quando se para por motivos de doenças você recebe o valor segurado pelo número de dias que se parou de trabalhar. Se desejar, faça este seguro. No entanto, não conte somente com isso, tenha uma cultura de poupança, e tenha uma reserva.

### **Contabilidade legal X contabilidade gerencial**

A contabilidade legal é executada para que as autoridades municipais, estaduais e federais tenham um controle sobre as receitas e as despesas, de forma a poder executar a tributação. Existem normas rígidas que devem ser respeitadas por todos. Já a contabilidade gerencial serve para organizar melhor as finanças, ela está sujeita a contabilidade legal, mas não tem regras próprias definidas, e sim dicas para uma melhor organização. É aconselhado que o



dentista tenha um bom contador para exercer sua contabilidade legal e estar em dia com seus deveres tributários.

### **Fluxo de Caixa**

Devemos ter anotado todas as entradas e saídas. O ideal é que tenhamos as despesas do mês relacionadas ao final daquele mês, para sabermos onde podemos economizar e onde não devemos nos preocupar tanto. Geralmente, oitenta por cento dos seus gastos representam dois ou três itens do total de gastos. Geralmente, só vale a pena nos empenharmos para reduzir estes gastos, e não fazer tanto esforço com outros menores, que são pouco representativos. (ex.: cortar o copo descartável) .

Você deve ter dois fluxos de caixa no consultório, um realizado e um previsto. No realizado, você coloca tudo que entrou, e o que saiu, diariamente.

Todos os pagamentos com cheques pré-datados, cartões de crédito, promissórias devem entrar no fluxo de caixa realizado. Mas isso não significa que você terá disponível todo aquele dinheiro. Para isso, temos o segundo fluxo de caixa, que é o fluxo de caixa previsto, que funciona como se fosse uma agenda. Lá, você anota quando os cheques pré-datados vão compensar, os pagamentos com cartão de crédito vão entrar na sua conta, e as suas despesas com faturas e cheques pré-datados vão efetivamente ser pagas.

As receitas e despesas do fluxo de caixa previsto devem ser lançadas no fluxo de caixa realizado, após acontecerem. O fluxo de caixa previsto pode ser uma simples agenda.

Deve-se fazer uma tabela relacionando, ao final de cada mês, um resumo de todas as receitas e despesas

## **CUSTOS - conceitos**

Custos fixos- são os custos que não variam conforme a produtividade, permanecem sempre inalterados. Para que tenhamos uma boa idéia da nossa atividade, o ideal é analisarmos o custo fixo da nossa hora clínica, que veremos mais adiante. Ex.: aluguel, condomínio, pró-labore do dentista (segundo sugerido anteriormente), salário da secretária (sem contar comissões), móveis e equipamentos do consultório.

Custos variáveis- são os custos que variam diretamente com a produtividade, quanto mais produzimos, mais eles aumentam. Ex.: gastos com dental, protético, comissões para dentistas e secretária conforme produtividade, etc.

Ponto de equilíbrio: é o instrumento financeiro utilizado para determinar o quanto de volume de vendas, ou seja, o quanto devemos ter de entradas no consultório, para fazer com que a receita total se iguale ao total dos custos, proporcionando lucro zero.

Conceitos de margem de contribuição e ponto de equilíbrio

Margem de contribuição é a diferença entre o preço e os custos variáveis:

Margem de contribuição = preço – custos variáveis

Este conceito serve para nos indicar se vale a pena executar um procedimento em um tempo ocioso que temos, para contribuir com o pagamento dos custos fixos e amortizando estes gastos. Estes não param, tendo paciente ou não na cadeira para atender. Caso a margem de contribuição seja positiva, o procedimento pode não estar dando lucro, mas pelo menos nos ajuda a cobrir os

gastos fixos do consultório. Só não podemos nos basear na margem de contribuição para o atendimento do dia-a-dia, e sim encarar esta situação como provisória. Como exemplo, podemos citar o atendimento a convênios que tem uma tabela baixa. Ao calcularmos a margem de contribuição, e se ela for positiva, podemos atender este convênio, desde que estejamos com ociosidade no horário, mas isso deve ser encarado como uma situação provisória.

### **Ponto de equilíbrio**

É o instrumento financeiro que serve para determinar o “volume de vendas” que faz com que a receita total se igual ao total dos custos, proporcionando lucro zero. Um volume de vendas acima do ponto de equilíbrio traz o lucro, enquanto que vendas abaixo do ponto de equilíbrio fazem com que tenhamos prejuízo. O ponto de equilíbrio em quantidade pode ser calculado da seguinte forma:

$$PE(q) = \frac{CFT}{MC}$$

O ponto de equilíbrio em valor pode ser calculado da seguinte forma:

$$PE(v) = CFT/(MC/PP)$$

Onde :

CFT= custo fixo total

MC= margem de contribuição

PP = preço do procedimento

Mais uma vez, podemos brincar com os números, e calcular quantas restaurações de resina fotopolimerizável temos que fazer para ter lucro zero no

consultório, ou quanto temos que faturar para poder pagar ao menos as contas, sem ficar no vermelho.

É importante considerar que geralmente, executamos muitos tipos de procedimento no consultório, ficando difícil calcular o ponto de equilíbrio por apenas um procedimento. Mas dá para termos uma boa noção de valores e tomarmos ciência da nossa situação financeira atual no consultório.

A maioria dos empreendedores, inclusive dentistas que abrem seus negócios nas diversas áreas, deveria ter esse conceito de ponto de equilíbrio em mente. Não basta só querer empreender, e abrir um consultório. É necessário avaliar os números e ver o quanto que teremos que trabalhar para ao menos pagarmos as contas no caso de abrir o consultório, que o empreendimento seja viável.

## **1.5 A PRIMEIRA CONSULTA**

Você já ouviu falar naquele jargão que diz que a primeira impressão é a que fica? Certamente que sim. E temos que encarar isso na nossa prática clínica. Para que o cliente tenha uma primeira impressão boa, é necessário tangibilizarmos o intangível, principalmente na primeira consulta. Vale lembrar também que o cliente geralmente entra em contato conosco a primeira vez através do telefone, e que ele já está nos avaliando desde este primeiro contato. (Lembre-se do conceito de hora da verdade, visto anteriormente).

Ao primeiro contato telefônico, caso seja a secretária a atender ao telefone, devemos fazer com que ela atenda o cliente de maneira profissional e com simpatia. Sempre deve atender ao telefone a um menor número de toques o possível, e ao atender, se identificar e fazer uma saudação. Ex.: Consultório do Dr. Paulo, Fátima falando, bom dia! O que se ouve normalmente por aí é um simples “Consultório”, ou “Consultório, bom dia”, com desânimo ou falta de vontade. Não se esqueça, você e a qualidade do seu serviço já está sendo medida a partir do primeiro telefonema atendido pela secretária...

A secretária deve perguntar o nome ao cliente, e perguntar se é para ele mesmo a consulta. Importante também saber como o cliente chegou até você, e é importante que ela anote isso na agenda, para lhe informar posteriormente. Ao fazer a marcação, dar duas opções ao cliente. Se você tem um horário de atendimento de manhã e de tarde, deve-se dar as duas opções. Vamos supor que o cliente prefira a tarde. Daí, a secretária dá outras duas opções. Caso você tenha vários horários ociosos, não vale a pena transparecer isso para o cliente. Nunca deve-se dizer “ah, tem o horário que você quiser” ou dizer “tem horário as duas, as três, as quatro, e as cinco, só tem um paciente marcado aqui as duas e meia neste dia...”. Depois de escolhido o horário, toma-se nota do telefone para confirmação, de preferência um celular e um telefone fixo. Eu sempre aconselho fazer uma confirmação da primeira consulta. Caso o cliente queira desmarcar, tentamos fazer com que ele marque outro dia. Nunca perguntar “você quer marcar outro dia?”, mas sim afirmar “ah, então vamos marcar outro dia, na quarta feira está bom para o senhor?” por exemplo. Esta simples troca de uma pergunta se o cliente gostaria para uma afirmação faz com que o cliente mude sua atitude e marque com mais facilidade uma segunda visita para uma consulta inicial.

Caso haja atraso por parte do dentista, e isso vale não só para uma consulta inicial, vale a pena avisar ao cliente pelo celular. Nunca deve-se deixá-lo esperando mais de 15 minutos. Hoje em dia, os clientes andam impacientes para qualquer tipo de serviço e atendimento, e isso vale para a gente também.

Ao chegar ao consultório, o cliente deve ser recebido com um sorriso da secretária ou do dentista, e chamado pelo nome. Pode-se saudar o cliente como “bem vindo ao consultório do Dr. Paulo”. Daí, pode-se entregar a carta de boas vindas e a ficha de anamnese de marketing para que o cliente preencha. Oferece-se café ou água ou o que estiver disponível para beber (sucos, refrigerantes, chá, etc).

O dentista, ao receber o cliente pela primeira vez, deve ler a ficha de anamnese antes, para já ter uma idéia prévia de quem ele está atendendo. Ao receber o cliente, deve se apresentar e cumprimentar o cliente com um aperto de mão firme. Não se deve dar beijos, um aperto de mão fica muito mais elegante e profissional. Daí, deve-se acomodar o cliente e saber o que fez com que ele lhe procurasse. Se ele veio fazer uma revisão geral da sua saúde bucal, ou se veio procura-lo por algum problema em específico. Daí, pode-se examina-lo, fazer as anotações necessárias. Para fazer com que o paciente entenda e visualize os aspectos encontrados na sua boca, o ideal é que o dentista lhe mostre com um espelho facial ao mesmo tempo que comenta sobre o que quer mostrar. Por exemplo, você quer mostrar que o paciente tem uma restauração infiltrada no primeiro molar inferior. Coloque o espelho na mão do paciente e mostre com a sonda para que ele visualize. Não basta você dizer que ele tem essa infiltração, não se esqueça, você tem sempre que tangibilizar o intangível. Hoje em dia, muitos dentistas já usam a câmera intra-oral como meio de fazer o paciente visualizar os seus dentes projetados em uma tela de computador ou televisão – é uma excelente ferramenta de marketing.

Outro ponto importante também, é não esquecer que o paciente não entende linguagem odontológica. Muitos dentistas erram, achando que o paciente vai “achar bonito” caso falem termos técnicos em excesso. O que normalmente ocorre nesses casos, é que estes dentistas não conseguem passar para os pacientes exatamente o que deve ser passado para que eles entendam o que o

dentista quer dizer. E deve haver uma coerência com a linguagem do paciente também.

Para dar o orçamento, nunca o faça com a cadeira abaixada ou o cliente deitado. Deve-se sentar o paciente para quebrar o “clima de exame” e fazer com que a conversa se volte para o orçamento. Apresenta-se o orçamento proposto, e geralmente, duas opções são melhores. Exemplo, para restaurações posteriores, pode-se oferecer resina ou amálgama, passar o custo das duas, explicar os prós e contras, e dar a opção de escolha ao cliente. Caso você recomende uma das opções, você pode dizer “Eu recomendo você fazer a restauração em amálgama, se fosse na minha boca, eu preferiria fazer esta restauração à uma de resina”, mas o cliente deve ter a liberdade da escolha, caso ambas sejam viáveis naquele caso. Pode-se discutir a forma de pagamento, mas evite dar descontos sobre o preço cobrado. O ideal, quando o paciente pedir algum desconto, é dizer que o que pode ser feito é facilitar o pagamento, oferecendo parcelamento. Mas não dê descontos, isso pode fazer com que sua imagem fique desvalorizada. Caso você tenha dificuldades de falar de dinheiro, sua secretária pode ser a pessoa indicada para passar o orçamento para o paciente. Mas isso depende muito do dentista e da secretária; quem tiver mais habilidade para passar o orçamento é que deve fazê-lo.

Caso seja possível, tente fechar o orçamento na hora, e iniciar o mais rápido possível. Se não iniciar o tratamento na mesma hora, tente marcar a consulta de retorno. Caso o paciente queira pensar mais um pouco, combine quando ele vai telefonar para dar alguma resposta sobre o tratamento.

Ao se despedir, dê o seu cartão e se você tiver algum brinde, pode lançar mão deste também, como um kit de adesivos para uma criança, ou uma caneta personalizada, um ímã de geladeira, alguma coisa que seja útil, com baixo custo, e que tenha o seu nome e o telefone do consultório.

Quanto a roupa do dentista, eu sugiro que se a clientela for de classe A e B, que o dentista use roupas que não precisam ser brancas, mas que use um jaleco limpo, sem estar amarrotado por cima da roupa. Não use calça jeans. E também não aconselho dentistas mulheres a usar sandálias ou tamancos com os pés de fora. Primeiro por que pode se cortar ou se machucar, caso caia um fórceps ou um instrumento cortante no chão. Segundo, por que não combina com a área da saúde mostrar os pés na hora do atendimento. Caso a clientela seja de classes C, D ou E, a roupa branca deve ser usada, pois é de costume para estas classes sociais terem como hábito ir a profissionais de saúde com roupas brancas. O jaleco pode ser usado por cima. Tome cuidado para não usar roupas com mancha de fixador, pois os pacientes podem achar que as manchas são de sangue. Aliás, toda e qualquer mancha que o paciente observar em seu consultório, se for escura, o paciente vai achar que é sangue.

Quanto a roupa da secretária, procure fazer com que ela use roupas pouco extravagantes, sem decotes exagerados, sem muitas bijuterias e enfeites grandes e barulhentos, e um perfume discreto.

## **1.6 MARKETING PESSOAL**

Nós temos que considerar nós mesmos como um produto e aplicar o marketing mix ao produto Eu (Palharini, 2002).

### **O PRODUTO EU**

O marketing pessoal pode ser encarado como a forma com que você é percebido pelas pessoas, e sua influência em planejar e direcionar esta percepção. Para que o marketing pessoal funcione de forma adequada, de nada adianta você querer incorporar qualidades, conceitos de beleza, inteligência que



não são inerentes a você. Isso não só não surtirá efeito, como talvez ainda surta efeito negativo. O que vale, em marketing pessoal, é realçar aquilo que já temos de melhor. Aprimorarmos essas qualidades, e aprendermos a comunicá-las melhor.

Considere suas qualidades técnicas e funcionais. Será que você está dando o melhor tecnicamente a seus pacientes, ou seria necessário aprimorar e atualizar as técnicas e procedimentos? O que você faz de melhor? Como melhorar isso, de forma a que os outros percebam e comentem sobre o que você tem de melhor?

E quanto ao relacionamento interpessoal? Como anda seu relacionamento com os pacientes, funcionários, sócios, fornecedores, amigos e família? Uma reflexão sobre como você está lidando com as pessoas que lhe cercam é muito interessante. Tente se observar como se você fosse um observador externo, e reflita sobre o que tem acontecido nos últimos tempos. Estou cumprindo meus papéis de filho, amigo, pai/mãe, patrão, funcionário, sócio, dentista de maneira correta, ou algo pode melhorar?

Visual e imagem: conforme já vimos anteriormente, os clientes avaliam a percepção de qualidade de forma muito subjetiva. Assim sendo, você também tem que demonstrar essa qualidade, tangibilizando em você percepções de qualidade. De nada adianta um consultório limpo e muito bem arrumado, se existem manchas nas suas roupas, mesmo aquelas pequenas manchas de fixador de radiografias. E Ou se no sábado de manhã você chega para trabalhar com aquela ressaca do dia anterior, de barba mal feita. Observe em você aspectos que contam pontos a favor e contra a tangibilização da qualidade não só no seu dia-a-dia profissional, mas também na vida pessoal, pois muitos de nossos clientes vêm de outros ambientes que estamos inseridos no nosso dia-a-dia, que não o profissional.

## **O PONTO OU PRAÇA**

O ambiente de trabalho está agradável, você está satisfeito com ele, ou algo pode melhorar para torna-lo mais agradável? Muitas vezes não é necessário gastar muito para tornar o ambiente de trabalho mais agradável para nós mesmos.

## **PREÇO**

O quanto você quer de “salário” está compatível com o estilo de vida que você quer?

E a satisfação pessoal, que pode ser considerada também como remuneração, o que pode ser feito para melhora-la?

## **PROMOÇÃO**

As comunicações pessoais, conforme falamos acima, são muito importantes. Vale a pena se aprimorar nesse aspecto. Existem livros, como o “Como fazer amigos e influenciar as pessoas”, de Dale Carnigie, que fazem você aprimorar a comunicação e a relação interpessoal de maneira fantástica.

Um conceito de networking deve ser usado em seu dia-a-dia. O networking é a rede de conhecimentos que você forma ao longo da sua vida, e que pode ser muito útil ao longo da sua carreira. Tenha o hábito de guardar os cartões de visita que você recebe, em viagens, ambientes sociais, congressos, cursos, etc, e trave algum contato, mesmo que esporádico, com essas pessoas. Muitas vezes podem surgir oportunidades que no momento não são lembradas, mas em um futuro próximo ou não podem lhe ser muito úteis.

## **O MERCADO-ALVO**

Podemos considerar nosso mercado alvo todos com quem nos relacionamos, considerando o “EU” como produto principal.

### **1.7 A equipe auxiliar como ferramenta de marketing**

A escolha da equipe auxiliar é essencial para um bom atendimento e bom funcionamento do consultório ou clínica odontológica.

A recepcionista normalmente é a integrante da equipe com quem os nossos clientes entram em contato no primeiro momento. Por conta disso, ela é peça mais que fundamental no consultório (Quest, 1999).

A maioria dos dentistas tem uma secretária que faz de tudo, é recepcionista, auxiliar de consultório dentário, paga contas, faz faxina. Não tenho nada contra essa diversificação dos serviços, até porque ter um funcionário para cada tarefa dessas, o que seria ideal, geralmente não é viável por conta dos salários e altos encargos trabalhistas. No entanto, vale a pena valorizar essa recepcionista, seja ela somente recepcionista ou a pessoa que faz tudo dentro do consultório.

Um conceito bem interessante de marketing é o ENDOMARKETING (Palharini, 2002). O marketing interno considera os funcionários como os clientes internos da empresa, e as suas necessidades e desejos têm que ser satisfeitas de modo a ter um bom relacionamento com o cliente externo, que é na verdade o foco da empresa, ou no nosso caso, consultório ou clínica.

Primeiramente, este funcionário do consultório tem que ter uma boa atitude. Em serviços, de nada vale um bom conhecimento técnico, caso a atitude não seja favorável. O conhecimento técnico nós ensinamos, já a atitude, como treiná-la? Portanto, na hora de admitir uma recepcionista, o que vale primeiramente é a atitude. É claro que um mínimo de instrução, para exercer a função é necessária. Portanto, nos dias de hoje, quando temos que lidar com informática no nosso dia-a-dia, prestar um bom atendimento, com um português correto, e ter discernimento sobre o nosso cliente, o ideal é que a recepcionista tenha ao menos o ensino médio completo (antigo segundo-grau).

E ela (ou ele, pois já é crescente o número de homens que exerce tal função) tem que estar feliz em realizar o trabalho. Portanto, remunere-a bem, e pague um bom salário, suficiente para estimulá-la a prestar um bom atendimento aos seus clientes. Mas de nada adianta um bom salário se você não reconhecê-la como peça fundamental. Elogie sempre um bom trabalho, tenha um clima de amizade e companheirismo, não chame a atenção dela ou de qualquer outro funcionário na frente do cliente. Se coloque no lugar do cliente, e imagine o quão desagradável isso é para ele. Seja exigente, e conquiste a autoridade através da liderança, mas não porque o funcionário tem medo de você.

## **CAPÍTULO II**

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“...é necessário planejar” (Mattos, Marlise, 2002) .

Vamos falar um pouco sobre sonho. Sei que muitos consideram este tópico uma grande bobagem, mas, mais a frente vamos ver que ele é encarado de forma muito séria por pessoas que venceram e empresas multinacionais de sucesso. Desta forma, defina seu sonho, e leve seus sonhos a sério.

Defina, e escreva onde você quer morar, o carro que você quer dirigir, onde você quer passar suas férias, algum curso que você queira fazer, e aonde, onde quer que seus filhos estudem, o quanto de dinheiro em aplicações seria suficiente para que você se sinta seguro, e outros aspectos que você queira colocar.

Definir o sonho serve para que você siga uma diretriz em sua vida, buscando o que você almeja, seja do ponto de vista material, profissional, familiar, ou qualquer outro aspecto da sua vida.

Se você tem um sonho, você é capaz de nas horas difíceis, ou de grande dificuldade, continuar nos seus objetivos e estratégias, porque você sabe onde quer chegar.

Santos Dummond tinha o sonho de voar. Você acha que foi fácil para ele conseguir construir o primeiro avião e voar? Ele definiu o seu sonho, que era voar, e traçou os objetivos, estratégias e metas para fazê-lo. Se ele não tivesse

esse sonho definido você acha que ele teria conseguido vencer todas as dificuldades para fazê-lo?

E o nosso Presidente Lula. Sua trajetória é a de um homem com um grande sonho. Um operário, com pouca instrução e aparentemente, sem condições de grandes oportunidades na vida, chegou à Presidência da República. Será que foi fácil para ele chegar lá? Mesmo após ter notoriedade e ser um homem público, perdeu algumas eleições antes de ser eleito. O que moveu Lula a persistir certamente foi ter um grande sonho.

Se você sabe onde quer chegar, fica muito mais fácil trilhar o caminho para chegar lá. E daí, fica mais fácil criar estratégias para atingir os seus sonhos. Só não adianta nada sonhar, sem fazer o que tem que ser feito para alcançá-lo, senão deixa de ser sonho, e vira fantasia. E quando você sonhar, pense grande!

*“Pense grande, você já ouviu falar em Alexandre o Médio?”(ditado popular)*

As empresas principalmente as grandes corporações, levam muito a sério o sonho, mas ele tem outro nome no meio corporativo: VISÃO. As empresas definem a visão como algo que elas almejam, onde elas querem chegar e o que elas querem ser. Esta definição normalmente é feita pela alta administração das empresas (Matos, Marlise, 2002).

Exemplo de visão para uma clínica odontológica:

Ser a maior e melhor clínica dentária da cidade do Rio de Janeiro.

## **A- Missão**

A missão é a razão de ser, onde você quer ir, serve para definir o que você busca profissionalmente. É muito comum de se ver um quadro em redes de fast-food e bancos com a missão da empresa. Alguns bancos até mesmo colocam no verso do cartão de visita dos funcionários a missão. Defina você mesmo sua missão. E ela nunca deve ser focada no lucro, o lucro tem que ser consequência.

Exemplo de missão de um grande banco de varejo que coloca a sua missão no verso do cartão de visitas e tem quadros enormes nas paredes de suas agências para que todos possam ver:

“Nossa missão é satisfazer o cliente, gerando valor para os acionistas, funcionários e comunidade, através de uma postura ética nos negócios, diferenciando-nos pela qualidade dos produtos, serviços e, especialmente, pelo atendimento”.

## **B- Objetivos**

Uma vez definido o sonho e a missão, você pode e deve traçar os objetivos. Os objetivos representam onde você quer chegar, e as estratégias são elaboradas para fazer você chegar lá. Quando você coloca uma data para isso acontecer, e/ou quantifica, o objetivo vira uma meta.

Exemplo: Um ortodontista quer aumentar o número de pacientes em tratamento de 100 para 150 em seis meses. Para isso, vai fazer uma promoção com os pacientes em tratamento para estimular a indicação.

Objetivo: aumentar a clientela

Meta: 50 novos pacientes em seis meses

Estratégia: promoção com os pacientes em tratamento.

Fica muito mais fácil quando colocamos tudo no papel. Ou seja, se você quer chegar a algum lugar e sabe onde, fica muito mais fácil. Defina os objetivos principais da sua vida pessoal e da sua vida profissional.



## **CAPÍTULO III**

### **SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE MARKETING**

...informações são essenciais.

O sistema de informação de marketing em um consultório ou clínica dentária serve para que possamos direcionar nossos esforços de marketing e aproveitarmos melhor nossas ações no presente e planejar melhor o futuro. (Quest, 1999). Através dele, vamos diagnosticar numericamente, e não de maneira empírica vários aspectos em nosso consultório, relativos a nossa clientela ou clientes em potencial. Podemos também avaliar se os investimentos em marketing têm sido bem aproveitados, e se devemos mantê-los ou redirecioná-los. Podemos também fazer uma avaliação do número de horas trabalhadas, para melhor avaliarmos os custos do consultório.

Você pode saber que faz uma média de 20 novos orçamentos por mês, mas você sabe exatamente a média de pacientes que aceitam o orçamento e iniciam o tratamento? E você sabe como esses pacientes chegaram até você?

Vamos complicar mais um pouquinho: você sabe quantos clientes potenciais telefonam querendo informações? E quantos deles marcam uma consulta inicial? Provavelmente, você tem uma boa idéia, mas muitas vezes, quando transformamos essas respostas em números, temos muitas surpresas. Surpresas estas que podem ser aproveitadas para potencializarmos nossos esforços e obtermos melhores resultados.

Esta função deve ser delegada à secretária, que deve agir ao mesmo tempo que a ação ocorra. Quanto alguém liga, e pede informações sobre o consultório, esta informação deve ser prontamente anotada. Quando é fechado um novo orçamento, também.

Exemplos: Um dentista colocava um anúncio em um jornal de bairros, e pagava cerca de 800 reais por mês por este anúncio (anúncios semanais). Ele também tinha outra propaganda em uma revista mensal de um clube, que lhe custava 200 reais por mês (um anúncio por mês). Ele achava que pelo fato da primeira propaganda ser semanal, e pelo fato de ter uma tiragem bem maior, este lhe traria resultados maiores. Quando implantou o SIM, após dois meses, detectou que o anúncio do jornal de bairros lhe trouxe 10 novos orçamentos, mas, somente 2 iniciaram o tratamento com ele. Já, a revista lhe trouxe 5 novos clientes, e desses, 4 iniciaram o tratamento. Cabe ao colega decidir então, se pelo custo benefício desta propaganda do jornal de bairros, vale a pena continuar anunciando, ou se talvez procurando outras revistas semelhantes à segunda lhe traria maiores resultados, custando menos.

### **COLHENDO AS INFORMAÇÕES COM OS CLIENTES: OUÇA O QUE SEU CLIENTE TEM A LHE DIZER!**

Nos últimos tempos, temos nos deparado com os SACs das grandes empresas, que é o Serviço de Atendimento ao Cliente. Este serviço tem como objetivo colher as informações e ouvir os clientes, de modo a atender suas necessidades e desejos imediatos e implantar ou modificar novos produtos ou serviços e adapta-los para continuar a satisfazê-los.

Então, essas empresas divulgam um número de telefone, ou e-mail e questionários de satisfação para que isso se concretize.

Em um consultório ou clínica, a maneira mais simples e barata para se ouvir o cliente, no dia-a-dia é através de uma caixa de sugestões colocada na recepção. Para medir a satisfação dos clientes, o ideal é fazermos pesquisas de satisfação a cada seis meses.

- CAIXA DE SUGESTÕES: pode ser de madeira, ou acrílico. Se for de acrílico transparente, sempre deixe algumas folhas dentro, dobradas, para que o cliente não se intimide em fazer sua sugestão.

Sempre deixe um bom número de formulários a disposição, e caneta para que o cliente possa escrever.

Deixe o cliente à vontade, no questionário, para se identificar ou não.

Caso seja dada alguma sugestão à secretária ou a qualquer funcionário do consultório, esta nunca deve estimular que o cliente escreva uma folha de sugestões, e sim, passar essa informação diretamente ao dentista ou dono do consultório, que deve tomar as providências para resolver o assunto. A intenção da caixa é fazer com que o cliente que não fala regularmente seja ouvido. Já o que fala, que seja ouvido sem que se crie dificuldade.

Sempre que possível deixe a caixa de sugestões longe dos olhos da secretária. O cliente fica mais à vontade para escrever.

Abra a caixa de sugestões a cada 15 dias. E responda as sugestões dos clientes que se identificaram.

Os clientes que tem suas sugestões e reclamações resolvidas prontamente, ficam enormemente satisfeitos, e potencializam bastante a recomendação de novos clientes. Tenha ele se identificado ou não.

Exemplo:

1. Um cliente escreveu em uma folha de sugestões que gostaria que o dentista colocasse chá, além de café, na sala de espera, pois ele não tomava café. Ele se identificou. O dentista, neste caso, deve telefonar ao cliente, e comunicar que o chá será providenciado, agradecendo pela sugestão. Imagine a felicidade e a surpresa deste cliente, sabendo que está sendo ouvido e atendido. Não se esqueçam que faz parte do marketing surpreender e encantar o cliente.

2. Ao longo de um mês, o dentista recebeu três sugestões sobre a falta de pontualidade pela manhã. Nenhum dos três clientes se identificaram. Cabe ao dentista resolver este problema, e não atrasar. O dentista não imaginava que isso era tão relevante para os clientes. Imagine a satisfação dos clientes que eram atendidos atrasados, e que agora vão ser atendidos pontualmente. Eles perceberão que foram ouvidos e atendidos em suas necessidades.

Mesmo que a sugestão ou reclamação do cliente não possa ser atendida (muitas vezes vamos nos deparar com esta situação), entre em contato com o cliente que se identificou, e comunique da impossibilidade.

3. ERRO: uma senhora reclama para a secretária que o dentista está atrasado. E que regularmente, tem se atrasado para suas aulas de hidroginástica por conta disso. A secretária pede que a cliente escreva uma sugestão e a deposite na caixa de sugestões. O correto é que a secretária diga para a cliente que comunicará o fato ao dentista, comunique, e que o dentista resolva esta situação, e conversando com a cliente diretamente, sem usar a caixa de sugestões.

Outra maneira para ouvir o cliente é criar um e-mail para SAC. No entanto, muitos ficarão intimidados para enviar e-mails por conta de terem que se identificar. E muitos que o fariam, deixam de fazer, pois algumas vezes perdem o

impulso de fazer alguma sugestão ou reclamação se não faz na hora e no consultório.

Mais uma maneira, para clínicas maiores, é a instalação de um número de telefone e um atendimento telefônico específico, de preferência um número 0800.

- PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Objetivos principais da avaliação da satisfação dos clientes:

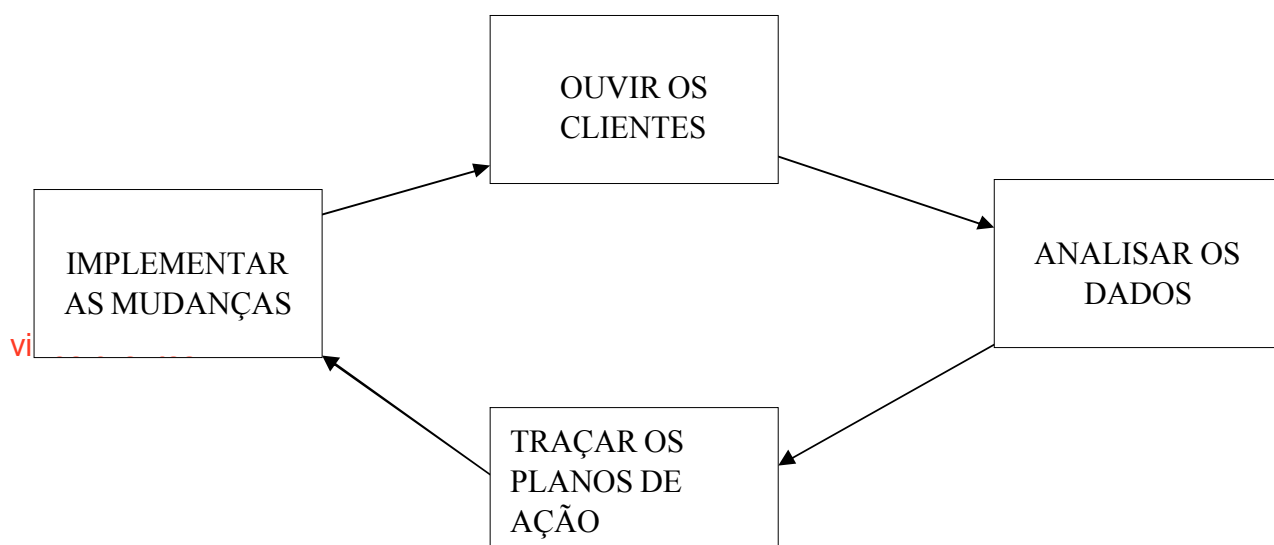
-aproximar-se do cliente: compreender as necessidades, preferências e prioridades dos clientes;

-medir o contínuo aperfeiçoamento a partir do ponto de vista dos clientes: intenção de verificar se o esforço que visa ao contínuo aperfeiçoamento da qualidade está sendo percebido por parte dos clientes;

-solicitar sugestões do clientes que impulsionarão o aperfeiçoamento dos serviços e atendimento: tornar o cliente um parceiro nas iniciativas de aperfeiçoamento;

-vincular os dados de avaliação dos serviços aos clientes ao desempenho e aos sistemas internos de recompensa: faz com que os funcionários estejam cada vez mais comprometidos com a satisfação dos clientes;

É um processo de circuito fechado:



Fonte: Kotler; 2002.

Uma pesquisa de satisfação pode ser uma ótima ferramenta para se medir se nossos pacientes estão satisfeitos, definir quais pontos que podemos aprimorar e quais já satisfazem totalmente nossos clientes, sem ser de modo empírico, ou usando o “achômetro”. Muitas vezes, achamos que determinado item do consultório ou relativo ao atendimento é o ideal para o cliente, mas quando tabulamos a pesquisa de satisfação, percebemos que nem sempre o que satisfaz e agrada o cliente é o que pensamos que agrada, e fatores que achamos que satisfazem nossos clientes, na verdade, geram insatisfação.

Eu mesmo me surpreendi com uma pesquisa de satisfação em uma das clínicas que sou sócio, quando pensava que a decoração e o ambiente da recepção era ótimo, se não muito bom. A maioria dos pacientes o considerava bom ou regular. Uma secretária que eu achava ineficiente, era adorada pela clientela, que a considerava excelente. Na maioria das vezes, nos surpreendemos com os resultados obtidos.

Essa pesquisa pode ser feita a cada 6 meses. É necessário ter data para começar e para terminar, de preferência, um mês. Ela pode ser depositada na urna da sugestão, da recepção, e o cliente também não deve se identificar, a não ser que queira. Na pesquisa, o importante é dividirmos o consultório em vários segmentos diferentes, para identificarmos exatamente o que pode ser melhorado.

Nunca crie perguntas com respostas “abertas” ou tendenciosas. Você quer ouvir a realidade, e não fazer com que o cliente responda o que você quer ouvir.

A amostragem deve ser grande o suficiente para não haver distorções. Sugiro uma média de 100 pacientes respondendo, mas isso vai depender do movimento do seu consultório.

Nunca coloque números ímpares para o cliente marcar como múltipla escolha. Geralmente, ele terá uma tendência para marcar a “coluna do meio”, como se estivesse chutando em uma prova de múltipla escolha.

As perguntas devem ser feitas de acordo com o grau de instrução de sua clientela e com a faixa etária. Não existe um modelo ideal, mas segue abaixo uma sugestão.

Depois de acabada a pesquisa, deve-se tabular. E pode-se divulgar a tabulação como uma ferramenta de marketing, como um mini pôster na sala de espera, ou até mesmo enviar para o departamento de marketing de algum convênio que você atenda, para que eles vejam a diferenciação do seu atendimento.

## CONCLUSÃO

A qualidade técnica dos cirurgiões-dentistas não pode mais ser vista como o único diferencial de qualidade percebida pelos pacientes (clientes). Não basta mais “ser”, é necessário parecer. Como o paciente não consegue avaliar tecnicamente um tratamento odontológico, por ser intangível, e a qualidade técnica dos profissionais tende a ficar cada vez mais igualada, o diferencial está no atendimento. O uso do marketing e de conceitos de qualidade de serviços, portanto, é indispensável para a diferenciação nesse mercado altamente competitivo, onde as expectativas dos pacientes estão cada vez mais elevadas.

O cirurgião-dentista deve adquirir estes conceitos através de leitura de livros sobre o tema, acompanhar jornais e revistas destinados à classe odontológica, onde geralmente há artigos e comentários acerca do assunto, frequentar cursos e sempre estar atualizado nesses tópicos pouco abordados ao longo de sua graduação.



## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

AMBROSIO, Vicente. Plano de Marketing Passo a Passo – Serviços. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002.

KOTLER, Philip. Marketing de Serviços Profissionais. 2ª edição. São Paulo: Editora Manole, 2002.

KOTLER, Philip. Administração de marketing, 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

ALMEIDA, Sérgio. Cliente eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes. 17ª edição. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1995.

MACHADO, Roberto. A arte de administrar pequenos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark: 2003.

TOMAZ, Plínio. Marketing para Dentistas, conquistando e mantendo clientes. 3ª edição. São Paulo: Editora Navegar, 2001.

FARAH, Eduardo: apostila Administração e Marketing para Dentistas. São Paulo: Editora Quest, 1999.

PALHARINI, Desirée: apostila Marketing de Serviços, Niterói: UFF, 2002.

MATTOS, Marlise: apostila de Planejamento Estratégico, Niterói: UFF, 2002.

GERSON, Richard. A excelência no atendimento a clientes. Mantendo seus clientes por toda a vida. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2001.

## **BIBLIOGRAFIA CITADA**

AMBROSIO, Vicente. Plano de Marketing Passo a Passo – Serviços. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002.

KOTLER, Philip. Marketing de Serviços Profissionais. 2ª edição. São Paulo: Editora Manole, 2002.

PALHARINI, Desirée: apostila Marketing de Serviços, Niterói: UFF, 2002.

MATTOS, Marlise: apostila de Planejamento Estratégico, Niterói: UFF, 2002.

## ÍNDICE

FOLHA DE ROSTO	2
AGRADECIMENTO	3
DEDICATÓRIA	4
RESUMO	5
METODOLOGIA	6
SUMÁRIO	7
INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO I	
MARKETING - DESMITIFICANDO	10
1.1 – Um conceito errado	10
1.2 – Desejo x necessidade - conceitos	11
1.3 – Mix de Marketing	11
1.4 – O Cliente	12
1.4.1 – Segmentando o Mercado	12
1.4.2 – Produto	18
1.4.3 – Modelo Servqual	20
1.4.4 – Benefícios da Satisfação do Cliente	22
1.4.5 – Diretrizes para Resolução de Problemas	22
1.4.6 – Problemas e Dicas	22
1.4.7– Praça ou ponto	23
1.4.8 – Promoção	26
1.4.9 – Preço	33
1.5 – A primeira consulta	42
1.6 – Marketing Pessoal	45
CAPÍTULO II - Planejamento Estratégico	50
CAPÍTULO III– Sistemas de Informação de	54

Marketing

CONCLUSÃO	61
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	62
BIBLIOGRAFIA CITADA	63
ÍNDICE	64
FOLHA DE AVALIAÇÃO	66

## **FOLHA DE AVALIAÇÃO**

**Nome da Instituição:** UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES – PROJETO  
A VEZ DO MESTRE

**Título da Monografia:** O MARKETING E A ADMINISTRAÇÃO  
UTILIZADOS POR CIRURGIÕES-DENTISTAS COMO DIFERENCIAL DE  
QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE – UM MANUAL PRÁTICO

**Autor:** ARNALDO KLANG FRENKIEL

**Data da entrega:**

**Avaliado por:**

**Conceito:**

