

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**ANDRÉ FRANCISCO ALVES**

**ANÁLISE PEST E SWOT DA CLÍNICA ODONTOLÓGICA MAXICLIN**

**Curitiba**

**2013**

ANDRÉ FRANCISCO ALVES

**ANÁLISE PEST E SWOT DA CLÍNICA ODONTOLÓGICA MAXICLIN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de especialização Lato Sensu do MBA em Gestão Estratégica de Empresas – turma GEE 3/12, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Professora Orientadora: Márcia Cassitas Hino.

**Curitiba**

**2013**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**PROGRAMA FGV MANAGEMENT**  
**MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

O trabalho de conclusão de curso “Análise PEST e SWOT da Clínica Odontológica Maxiclin”, elaborado por André Francisco Alves, aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 14/12/2013.

---

José Carlos de Abreu  
Coordenador Acadêmico

---

Márcia Cassitas Hino  
Orientadora

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno André Francisco Alves, abaixo assinado, do curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 27/04/2012 à 14/12/2013, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado Análise PEST e SWOT da Clínica Odontológica Maxiclin é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 14 de dezembro de 2013.

---

André Francisco Alves

## RESUMO

O presente artigo se propõe a analisar a clínica odontológica Maxiclin sob a ótica de duas ferramentas de planejamento estratégico consolidadas no mercado, *PEST* e *SWOT*. Devido ao grande número de entrantes neste segmento, faz-se necessária a melhoria na gestão administrativa da Clínica Odontológica Maxiclin com o objetivo de destacá-la em relação à concorrência e potencializar seus resultados financeiros. Neste contexto, essa pesquisa analisa o mercado em que a Maxiclin está inserida, apresentando os cenários internos e externos na qual se encontra. Como resultado, tem-se uma nova visão do empreendimento, uma revelação imparcial de quais reais e atuais condições potencializam ou dilapidam o empreendimento, à fim de que seu proprietário seja melhor amparado à análise, escolha e decisão sobre a melhor estratégica, prática em ação futura.

**Palavras-chave:** Odontologia; Dentista; *PEST*; *SWOT*; Análise de Mercado da Maxiclin; Análise Interna da Maxiclin.

## **ABSTRACT**

This article aims to analyze the dental clinic Maxiclin the perspective of two strategic planning tools already established in the market, PEST and SWOT. Due to the large number of entrants in this segment, it is necessary to improve the administrative management of the Dental Clinic Maxiclin aiming to highlight it in relation to the competition and improve its financial results. In this context, this research analyzes the market in which it Maxiclin operates, showing its internal and external scenarios. As a result, we have a new vision of the clinic, an impartial view, real and current conditions which improve or squander the company so that its owner is best supported the decision, and developing a strategy in future action.

**Keywords:** Dental, Dentist, PEST, SWOT, Maxiclin Market Analysis, Maxiclin Clinic Analysis.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow .....	54
-------------------------------------	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Clientes da Maxiclin: divisão por bairro.....	44
Gráfico 2 – Clientes da Maxiclin: divisão por sexo .....	45
Gráfico 3 – População do bairro do Fazendinha: divisão por sexo .....	47
Gráfico 4 – População do bairro do Fazendinha: divisão por faixa etária .....	48
Gráfico 5 – Pirâmide etária do bairro do Fazendinha .....	48
Gráfico 6 – Rendimento domiciliar do bairro do Fazendinha em percentual .....	49
Gráfico 7 – População do bairro da CIC: divisão por sexo .....	50
Gráfico 8 – População do bairro da CIC: divisão por faixa etária .....	50
Gráfico 9 – Pirâmide etária do bairro da CIC.....	51
Gráfico 10 – Rendimento domiciliar da CIC em percentual.....	51



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise PEST: matriz genérica.....	11
Tabela 2 – Análise PEST .....	21
Tabela 3 – Análise SWOT .....	28
Tabela 4 – Salário mínimo necessário .....	52

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE MERCADO.....</b>	<b>18</b>
4.1	Fator Político.....	18
4.2	Fator Econômico.....	19
4.3	Fator Social.....	20
4.4	Fator Tecnológico .....	20
<b>5</b>	<b>ANÁLISE PEST.....</b>	<b>21</b>
5.1	Aspectos Políticos .....	21
5.2	Aspectos Econômicos.....	23
5.3	Aspecto Social .....	24
5.4	Aspecto Tecnológico.....	25
<b>6</b>	<b>ANÁLISE SWOT .....</b>	<b>27</b>
6.1	Forças da Maxiclin .....	29
6.2	Fraquezas da Maxiclin .....	31
6.3	Ameaças do Mercado.....	33
6.4	Oportunidades do Mercado .....	34
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>36</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>37</b>
	<b>APÊNDICE – ANÁLISE DO PÚBLICO POTÊNCIAL E PÚBLICO ALVO.....</b>	<b>41</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A obtenção de diploma de odontologia em outras épocas, por si só era suficiente para garantir a captação, formação e manutenção de clientes, entendidos como garantidores do resultado financeiro do empreendimento odontológico.

Atualmente o mercado de trabalho impõe exigências onde somente tal diploma de Odontologia deixa de ser sinônimo de empregabilidade ou garantia de sucesso na abertura de uma clínica.

A Clínica Odontológica Maxiclin é uma microempresa localizada na cidade de Curitiba, Bairro Fazendinha, atuante desde 1998, formada por uma equipe de seis dentistas e quatro colaboradores, dentre eles secretárias e auxiliares, todos sob a direção de seu fundador. O proprietário, através de sua experiência de trabalho, percepção de mercado e anseio por ampliação do negócio, percebeu a necessidade da análise, compreensão, entendimento e visão de seu próprio negócio de maneira imparcial, não levando em conta a opinião pessoal, apreço e sentimentos para com seu empreendimento. Assim, na busca de ferramenta apto e estratégico que pudesse retratar o real cenário em que se encontra a clínica odontológica, com suas imperfeições e qualidades, optou-se pela adoção das análises PEST (*Political, Economic, Social and Technologic*) e SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).

A primeira tem como objetivo a percepção das influências do ambiente político, econômico, social e tecnológico no macroambiente em que se insere a Maxiclin. A segunda, por sua vez, almeja revelar aspectos positivos e negativos provindos do ambiente interno e externo da empresa.

A aplicação do produto destas análises tem por objetivo revelar a real situação em que se encontra a clínica, buscando a escolha das melhores práticas a serem adotadas na busca da transformação, evolução e crescimento, a fim de: promover vantagens competitivas perante os concorrentes; balizar ações de marketing e maximizar a capacidade de atendimento da clínica.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A análise PEST (*Political, Economic, Social and Technologic*), acrônimo que em português significa Política, Economia, Social e Tecnologia, é atribuída ao professor da Universidade Harvard, Francis Aguilar, que em 1967 fez a primeira publicação deste trabalho em seu Livro: "*Scanning the Business Environment*". O acrônimo só foi criado depois de uma adaptação do original para facilitar sua divulgação e aplicação.

Candle, Paul e Turner (2010, p. 3) complementam que a análise PEST pode ser expandida em diversas outras análises, tais como a PESTEL (*Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Environmental and Legal*), PESTLIED (*Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Legal, International, Environmental, Demographic*) ou STEEPLE (*Socio-cultural, Technological, Environmental, Economic, Political, Legal, Ethical*), dependendo do ambiente na qual a empresa esteja inserida, provendo, assim, um *framework*<sup>1</sup> de investigação e análise do ambiente externo para uma organização.

A matriz PEST ajuda na identificação das mudanças junto ao cenário no qual se insere o negócio, a fim de que o gestor possa se utilizar de vantagens destas mudanças ao invés de simplesmente se opor a elas. Também revela pontos que podem justificar o cancelamento de um projeto por razões que estão fora do seu controle. Com esta análise, é possível ter noção racional e não subjetiva do ingresso em um mercado ou em uma nova região.

Através da análise PEST é possível mapear estes macroambientes e entender melhor suas interações com o negócio.

Tabela 1 – Análise PEST: matriz genérica

<b>POLÍTICO</b>	<b>ECONÔMICO</b>
<b>SOCIAL</b>	<b>TECNOLÓGICO</b>

Fonte: Autores

Com a compreensão destes cenários e suas possíveis mudanças, é possível tomar decisões fundamentadas para estudar o planejamento adequado para alcançar os objetivos traçados. Pode-se, ainda, identificar de forma objetiva as oportunidades e antecipar as ameaças inerentes a cada mudança. O estudo das possíveis alterações nos diferentes macroambientes traz critérios mais claros para a tomada de decisão. Assim, planejar e agir tendo conhecimento das mudanças pode ser um grande trunfo diante dos concorrentes. Com o conhecimento de mercado, é possível começar novos projetos com maiores chances de sucesso, pois o ambiente em que se encontra inserido é um fator conhecido objetivamente.

Etzel (2001, p. 31) traz a perspectiva de como cada macroambiente está interligado “Uma mudança em qualquer uma dessas forças pode causar mudanças nas outras. Portanto, elas estão inter-relacionadas”.

O primeiro aspecto abordado pela análise PEST é o Aspecto Político. Segundo Candle, Paul e Turner (2010, p. 3), são exemplos de aspectos políticos, que podem influenciar um negócio, mudanças de governo, das suas política e prioridades ou a introdução de novas iniciativas. Essas alterações podem estar limitadas apenas à cidade na qual a empresa opera ou pode ser muito maior, abordando diversos países, tais como formação de blocos econômicos, como a União Europeia, o que gera um crescimento no comércio global e das atividades multinacionais.

Como Kotler e Keller (2000, p. 173) mencionam em seu livro:

As decisões de marketing são fortemente afetadas por mudanças no ambiente político-legal. Esse ambiente é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos.

O Aspecto Econômico da análise PEST engloba os fatores macroeconômicos como um todo, podendo ser limitados à região sede da empresa ou à economia de um país ou até mesmo à economia global. Assim, tem-se como exemplo de fatores a variação de impostos regionais, taxa de crescimento da economia, a crise do

---

<sup>1</sup> “*Framework* é uma estrutura conceitual que permite o enquadramento e manuseio homogêneo de diferentes objetos de negócio. Poder ser definido como sendo um conjunto de conceitos usado para resolver um problema de um domínio específico”. (PINHO; FAGUNTES, 2013)

*subprime*<sup>2</sup> de 2008, políticas cambiais, entre outros (CANDLE; PAUL; TURNER, 2010, p. 4).

Ainda, segundo Churchill e Peter (2000, p. 28), “Aprender sobre o ambiente econômico ajuda a determinar se os clientes estarão dispostos a gastar dinheiro com produtos e serviços”.

Kotler e Keller (2000, p. 167) reforçam que “O poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito”.

O próximo aspecto da análise PEST é o Aspecto Social. Dentro deste macroambiente mensura-se a taxa de crescimento da população, sua idade média, renda, hábitos e entender as mudanças sociais que o país vem sofrendo, ou seja, qual é a progressão da população para os próximos anos a partir das taxas de natalidade e mortalidade. Segundo Etzel (2001, p. 32) “Referem-se às características das populações humanas, inclusive fatores como tamanho, distribuição e crescimento.” Circunstâncias como o nível de saúde, educação, mobilidade e suas mudanças são importantes.

O Aspecto Tecnológico da análise PEST diz respeito ao desenvolvimento tecnológico em si. Candle, Paul e Turner (2010, p. 4), defendem a existência de dois tipos de mudanças tecnológicas, podendo ser o desenvolvimento da Tecnologia da Informação (TI) em si, ou, o desenvolvimento de tecnologias e processos inerentes à própria indústria ou ao mercado.

De acordo com Kotler e Keller (2000, p. 172),

O profissional de marketing deve acompanhar as seguintes tendências em tecnologia: a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades ilimitadas para a inovação, as variações dos orçamentos em P&D e a regulamentação mais rigorosa.

A evolução tecnológica pode ser vista como uma aliada, sempre aprimorando tratamentos e diagnósticos, porém por vezes afeta de forma negativa a economia do negócio empresarial, uma vez que o consumidor está sempre a demandar o que há de mais novo e moderno, o que transforma equipamentos inovadores, muitas vezes

---

<sup>2</sup> “A crise do subprime ocorreu quando os bancos americanos começaram a aumentar os empréstimos para pessoas que tinham histórico ruim de pagamento. Quando elas começaram a atrasar o pagamento da compra da casa, todo o sistema começou a ruir junto, travando o crédito e o resto da economia”. (Folha de São Paulo, 2013)

caros, em obsoletos em curto período de tempo.

Por sua vez, a análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) acrônimo que em Português significa Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, foi criada por Albert Humphrey, consultor e homem de negócios americano que desenvolveu a matriz enquanto trabalhava para o Instituto de Pesquisa de Stanford nas décadas de 60 e 70. Consiste numa ferramenta de identificação e representação grafo-didática separada em quadrantes, nos quais fatores internos e externos de uma empresa, negócio ou mesmo produto são apresentados.

Maximiano (2011), diz que a empresa pode ser comparada a uma ilha, cercada de ambiente por todos os lados, os ambientes sendo principalmente mercado, concorrência, oferecendo ameaças e oportunidades: “conjuntura econômica, ação do governo, mudanças tecnológicas e muitos outros que o empreendedor deve monitorar constantemente. Quanto mais complexos esses elementos ou mais rápida a mudança, mais necessário se torna o planejamento estratégico”.

Cabe ressaltar atenção especial para o mercado de forma que possibilite aproveitar o momento em que as oportunidades são apresentadas para torná-las pontos fortes, de destaque para o negócio.

Kotler e Keller (2000, p. 160) afirmam que:

As empresas e seus fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes e públicos operam em um macro ambiente de forças e tendências que dão forma a oportunidades e impõe ameaças. Essas forças representam “fatores não-controláveis” que a empresa precisa monitorar e aos quais precisa responder.

Mercado alvo é aquele que se deseja atingir e os consumidores são aqueles que já foram conquistados, sendo necessário entender os dados sobre os consumidores, tais como: quantidade, distribuição geográfica, sazonalidade de compras e o poder do consumidor sobre as empresas atuantes deste mercado, suas preferências, estilo de vida e tendências sociais.

Em relação à concorrência, Maximiano (2011) chama de ‘inimigo’, àquele que se quer derrotar e a recíproca é verdadeira, uma vez que a disputa ocorre em mesmo mercado. “O mundo dos negócios é igual ao dos esportes e da guerra: você quer ganhar e o outro também.” Para identificar as ameaças e oportunidades

perante a concorrência apurar-se-á as informações das empresas atuantes no mesmo mercado, participação das vendas, faturamento, número de funcionários, modelos de administração, recursos disponíveis e utilizados, ameaça de novos entrantes e produtos / serviços substitutos que poderão tornar o mercado de atuação obsoleto.

A mensuração de ameaças é semelhante a uma análise de riscos. Estas devem ser listadas, entendidas e mitigadas ao máximo. Um bom plano deve ainda considerar ações de como proceder no caso de uma delas vir a se tornar real.

A matriz SWOT é uma ferramenta usada para realizar a análise do ambiente, servindo de base para planejamento estratégico e gestão da empresa, onde se verifica o ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008).

Para Maximiano (2011), a Análise SWOT faz parte de um planejamento estratégico para que as empresas possam se preparar para enfrentar o mercado ao decorrer do tempo, uma vez que apenas uma parte do futuro é conhecida, ou seja, o planejamento é utilizado para se enfrentar o futuro, com suas certezas e incertezas, e caso a empresa não esteja preparada, poderá ser superada por seus concorrentes.

Conforme Biagio e Batocchio (2005), a análise da matriz SWOT permite identificar as principais orientações estratégicas da empresa, procurando eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades. Avaliar as forças e adotar mecanismos que possam explorar ao máximo as oportunidades identificadas e por fim, voltar a atenção para as ameaças e fraquezas da empresa.

Em relação à análise interna Maximiano (2011) recomenda estudar seus pontos fortes e pontos fracos mesmo antes de abrir a empresa.

Mesmo sendo uma das práticas mais comuns nas empresas que realizam um planejamento estratégico consistente, a análise SWOT pode ser bastante complexa, porém a constante prática desta ferramenta irá trazer a empresa uma melhor visão do seu mercado de atuação, uma vez que o cenário mercadológico não é estável, vive em constante mudança. (MARTINS, 2006).

Maximiano (2011) mostra que a opção de um negócio pode surgir de diversas maneiras, até mesmo por acaso, e que empreendedores na busca de entender o que terão de enfrentar e com quais recursos poderão contar, em estratégia empresarial, fazem uso da chamada análise SWOT.



No ambiente interno deve-se verificar forças e fraquezas (*strengths and weaknesses*), e em seguida no ambiente externo da empresa, oportunidades e ameaças (*opportunities and threats*).

### 3 METODOLOGIA

A análise de mercado é uma das partes mais importantes dentro de um planejamento. Analisar o ambiente competitivo requer esforço constante das empresas.

Para análise do macroambiente focou-se na utilização da análise PEST, forma mais resumida da análise PESTL.

Para aplicação das ferramentas PEST e SWOT foi utilizada a técnica de *brainstorming* ou tempestade de ideias. O *brainstorming* foi criado por Alex Faickney Osborn e amplamente divulgado em 1953 em seu livro *Applied Imagination* (Imaginação Aplicada).

A técnica consiste em quatro princípios básicos que são nesta ordem: focar na quantidade, evitar críticas, receber ideias fora do comum e combinar e melhorar as ideias.

Reuniões, debates, consultorias, estudos, pesquisas, questionários, fotografias, relatórios, entrevistas e demais métodos foram utilizados para a realização do presente trabalho.

## **4 ANÁLISE DE MERCADO**

Para a Maxiclin a análise de mercado tem como objetivo fundamental entender o contexto no qual a clínica está inserida. Deve-se, portanto, ser realizada de forma integrada e dinâmica para que dados e informações relevantes ao seu segmento não passem despercebidos.

### **4.1 Fator Político**

Seguindo a ordem dos cenários da ferramenta PEST, primeiramente tratou-se da esfera política. O impacto do ambiente político para a Maxiclin é extremamente relevante, pois não há como desenvolver planos de divulgação e de ação sem saber os limites impostos por órgãos de regulamentação ou mesmo sem prever movimentos do governo que possam impactar o fluxo de clientes na clínica.

Saber quando serão as próximas eleições e de que forma seu resultado pode afetar a clínica, pode significar oportunidades ou ameaças a serem mitigadas antecipadamente. Por exemplo: a eleição de um governo mais conservador, as alterações em linhas de transporte ou mudanças legislativas com novas regras de reembolso de convênios.

Um fator político de extrema importância no segmento de clínicas odontológicas é a atuação da vigilância sanitária, que exige padrões de limpeza e higienização. A licença sanitária para clínicas de odontologia deve ser renovada a cada três anos. Tem-se como exemplos das exigências a serem cumpridas: controle de qualidade da esterilização dos instrumentais; salas de esterilização e expurgo separadas; banheiros diferenciados para funcionários e pacientes; área de lavanderia para lavagem de panos e campos cirúrgicos; torneiras com sensor automático para lavagem de mãos; pisos e paredes com tintas laváveis; entre outros. No caso de alguma falha no atendimento a essas exigências, a clínica pode ser penalizada com multas ou até mesmo com o encerramento de suas atividades.

Existe ainda a atuação do Conselho Regional e Federal de Odontologia juntamente com o Código de Ética da área odontológica. Estes Órgãos tem grande influência regulamentar junto aos dentistas e clínicas, podendo sua atuação trazer impactos na divulgação de seus produtos e serviços. Um forte exemplo desta atuação se verifica na proibição de divulgação de preços e promoções. Estas ações

limitam-se às propagandas somente em nível institucional das clínicas, podendo as mudanças nestas regulamentações trazer sérias consequências a estas empresas. É necessário entender a forma de atuação do atual Órgão regulador e estar preparado para eventuais mudanças futuras que possam afetar de maneira negativa as ações da clínica.

Antes de qualquer trabalho de divulgação, mudanças na política tributária, regulamentação ambiental, responsabilidade social, leis de proteção ao consumidor e demais indicadores devem ser mapeados e entendidos para que seus riscos sejam mitigados.

No passado não se pensava em importar médicos no Brasil. Fatos como este, apesar de ocorrerem em outro segmento da saúde, devem ser considerados na análise de macro ambiente da Maxiclin. Pois, se algo assim acontecesse na área odontológica, o movimento da clínica poderia ser afetado.

## **4.2 Fator Econômico**

Em segundo lugar na análise PEST, encontra-se o fator econômico. Neste macroambiente é importante entender quão estável está a economia atual. Ainda, a partir de um estudo detalhado, pode-se dizer se a economia está crescendo, estagnada ou mesmo encolhendo. Todas essas informações são relevantes para o reposicionamento da Maxiclin, pois afetam diretamente o negócio.

Entender como a economia interage com os negócios da clínica, significa também compreender como a renda média dos consumidores tem se comportado. Se houve um aumento ou diminuição do poder de compra do consumidor e qual seria sua projeção futura.

Logo, é necessário também verificar qual a taxa de desemprego e ainda saber qual o grau de dificuldade de encontrar mão de obra especializada e seu preço. Outros fatores tais como taxa de câmbio, renda média, acesso ao crédito também devem ser considerados para a análise.

Segundo dados do último censo<sup>3</sup> mais de 60% das famílias com residência própria no bairro Fazendinha têm o rendimento nominal mensal compreendido entre 2 (dois) a 10 (dez) salários mínimos.

---

<sup>3</sup> Fonte: IBGE - Censos 2000 e 2010.

A maioria das pessoas quando em situação de crise financeira, procura cortar os gastos. Assim, por mais que as pessoas tenham o hábito de procurar um dentista como forma de prevenção, tal procura estaria fortemente condicionada ao poder de compra das pessoas.

### **4.3 Fator Social**

Como o Fator Social é amplamente associando à análise do padrão social e do poder aquisitivo da população do bairro em que a clínica está inserida, optou-se por realizar uma pesquisa auxiliar, sendo que a empresa contratada, GEOFUSION, com seu software “OnMaps”, realizou uma pesquisa no bairro Fazendinha, local onde a Maxiclin está instalada.

Os resultados mostraram que, em sua maioria, os residentes são pessoas com idade compreendida entre 25 e 49 anos, sem instrução ou com ensino fundamental incompleto. Destes, aproximadamente 48% são homens e 52% são mulheres. Aproximadamente metade das moradias do bairro é ocupada por famílias de 2 (duas) a 3 (três) pessoas.

### **4.4 Fator Tecnológico**

Dentro da odontologia, inúmeros equipamentos e materiais são replanejados, refeitos de forma a trazer um melhor resultado para os pacientes e profissionais no exercício de sua profissão. Neste setor a tecnologia pode ainda ser um fator diferenciador entre a escolha deste ou daquele profissional. Por isso, se faz necessário analisar se os clientes estão dispostos a pagar mais por uma tecnologia mais recente.

Nesta área de estudo deve-se listar tecnologias que podem, em um futuro próximo, mudar radicalmente o processo atual ou mesmo o segmento inteiro. É muito importante saber se os concorrentes irão fazer uso da nova tecnologia que poderá redefinir o segmento e, ainda, quais serão as áreas em que o governo e a educação focam suas pesquisas. Sabendo estes pontos com antecedência a Maxiclin poderá obter vantagem comparativa.

## 5 ANÁLISE PEST

O quadro abaixo ilustra os principais fatores que influenciam, ou podem influenciar, as atividades da Maxiclin.

Tabela 2 – Análise PEST

Político	Econômico
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eleições</li> <li>- Governo e suas políticas</li> <li>- Meios e mudanças relativos ao transporte público</li> <li>- Vigilância Sanitária</li> <li>- Conselhos (Regional e Federal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexto econômico atual</li> <li>- Renda média do bairro</li> <li>- Taxa de desemprego médio do bairro</li> <li>- Disponibilidade de mão de obra</li> </ul>
Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxa de crescimento do bairro</li> <li>- Idade média dos moradores do bairro</li> <li>- Progressão de crescimento local</li> <li>- Cultura de prevenção a doenças bucais e tratamentos estéticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolução tecnológica no ramo</li> <li>- Disponibilidade de novos materiais e equipamentos</li> <li>- Mão de obra treinada em novas tecnologias</li> <li>- Velocidade de compra e utilização de novas tecnologias</li> </ul>

Fonte: Autores

### 5.1 Aspectos Políticos

**Eleições:** Especialmente as eleições municipais, podem trazer impactos significativos na dinâmica do bairro uma vez que se percebe a atenção de seus moradores na identificação dos candidatos, bem como sua participação nos eventos de campanha. As ações de marketing ficam limitadas, pois os espaços publicitários ficam voltados para as campanhas eleitorais, como por exemplo, outdoors, distribuição de panfletos e propagandas em jornais do bairro, o que torna a veiculação de material de propaganda deste período menos interessante para as empresas de comunicação. Além disso, muitos pacientes da clínica tem opção por

trabalhos temporários neste período, o que faz com que seu tempo seja então reduzido e a habitual visita ao dentista seja postergada. Além destes fatores, a perspectiva de mudanças na gestão pública provoca insegurança quanto ao futuro econômico, e com isso, muitas pessoas aguardam tais definições para então investirem seus recursos.

**Governos e suas políticas:** Mudanças políticas podem influenciar de forma positiva o bairro onde se localiza a Maxiclin através de novos investimentos em infraestrutura, tal como ocorreu em 2013, com as obras nas vias de acesso ao Terminal de Ônibus Fazendinha. A construção de novas vias de acesso, hospitais, incentivos fiscais para instalação de novas indústrias provocam o aumento do fluxo de pessoas e giro financeiro nos empreendimentos locais. Porém estas mudanças também podem interferir de forma negativa, transferindo fluxo de carros para melhoria do trânsito de veículos na região ou até mesmo mudança de postos de saúde e ruas da cidadania para locais mais distantes.

Como exemplo desta observação (Agência de Notícias do Paraná, 2013),

O Governador e o Secretário de Desenvolvimento Urbano, Ratinho Júnior, assinaram convênio com a Prefeitura de Curitiba para o repasse de R\$ 8 milhões que serão aplicados na pavimentação de ruas no Bairro Fazendinha. Ele lembrou que os recursos são para pavimentação da Rua Raul Pompéia, no Bairro Fazendinha. 'Uma avenida importante, cujo volume de carros e pedestres vem crescendo gradativamente', disse ele.

O governo tem investido nas unidades de saúde com novos equipamentos e atendimento a novas especialidades antes ofertadas apenas pela odontologia particular o que pode levar pacientes particulares a migrarem para a rede pública. Um exemplo recente foi a disponibilização de prótese totais (dentaduras) nos postos de saúde de Curitiba.

**Meios de transporte público:** Atualmente a linha de ônibus Trabalhador é a principal condutora de clientes do terminal da Fazendinha para a Avenida Frederico Lambertucci, onde fica localizada a Maxiclin. Uma mudança de trajeto desta linha, bem como o aumento de linhas que compartilhassem deste trajeto, afetariam diretamente o fluxo de clientes. O ponto de ônibus fica há uma quadra da Maxiclin, uma mudança na localização do ponto também interferiria na facilidade de acesso a

clínica. Para dimensionar a relevância da localização para os pacientes que utilizam o transporte público e a importância destes para a odontologia do bairro, observa-se que muitos consultórios se situam próximo ao terminal Fazendinha para facilitar o acesso e a visualização por seus pacientes e potenciais clientes logo que estes saem do terminal.

**Vigilância sanitária:** A presença deste órgão regulador tem sido cada vez mais forte e suas determinações se tornam mais exigentes com o passar do tempo. A Maxiclin passou por uma grande reforma com o objetivo de ampliar suas instalações e teve durante todo o planejamento e execução da obra a preocupação em observar e se adequar a todas as normas vigentes, como por exemplo: ter salas separadas de expurgo (materiais contaminados) e esterilização com procedimento operacional padrão, vestiários para funcionários, lavanderia, banheiro para pacientes com necessidades especiais e pintura com tinta lavável. As penalidades podem variar desde a aplicação de multas e advertências ou até mesmo a intervenção da clínica ou consultório. Algumas dessas exigências são específicas para clínicas odontológicas, mas não para consultórios odontológicos simples. A Maxiclin é a única do bairro com inscrição de clínica sendo este um grande diferencial obtido e derivado da adaptação às exigências da vigilância sanitária.

**Conselhos Regional e Federal:** Mudanças na legislação relacionadas a publicidade têm influenciado nos meios de divulgação na área odontológica, sendo permitida atualmente apenas a propaganda institucional, onde não são apresentadas vantagens em relação aos concorrentes nem indução a ideia de promoção ou vantagem financeira.

## 5.2 Aspectos Econômicos

**Renda média:** A renda média determina a qual classe social se destina as ações de marketing da clínica, o que traz um direcionamento a precificação e complexidade dos tratamentos que podem ser oferecidos, bem como a apresentação ao paciente de diferentes materiais com os quais poderão ser realizados os procedimentos.



**Taxa de desemprego:** Este indicador tem um papel importante nas atividades da Maxiclin uma vez que, naturalmente, quanto maior e melhor a empregabilidade da população do bairro, maior sua capacidade de pagamento, já em momentos de crise, onde a taxa de empregabilidade esteja reduzida, naturalmente serão priorizados apenas tratamentos emergenciais.

**Disponibilidade de mão de obra:** Curitiba se tornou um polo de cursos de formação e especialização em todas as áreas da odontologia, tanto para dentistas quanto para auxiliares (ACD). Com isso, a oferta de mão de obra se torna cada vez maior, permitindo um grande número de profissionais disponíveis no mercado. Além disso, esta formação é também cada vez mais qualificada, o que permite que a Maxiclin tenha profissionais especializados e capacitados atuando em prol de seus pacientes. Essa oferta de profissionais pode ser observada nos sites da ABO (Associação Brasileira de Odontologia) e CRO (Conselho Regional de Odontologia) na área de classificados.

### 5.3 Aspecto Social

**Taxa de crescimento do bairro:** É evidente o crescimento do bairro em 15 anos de atuação da Maxiclin na região, constatando o crescente aumento do número de estabelecimentos comerciais, condomínios, postos de saúde, igrejas e desenvolvimento de infraestrutura, o que traz como resultado direto o aumento do número de potenciais clientes.

**Idade média dos moradores:** A Maxiclin tem como foco principal de atuação as especialidades de Ortodontia e Implantodontia, portanto sua abordagem é direcionada tanto ao público jovem, consumidor de tratamentos ortodônticos como a faixa etária mais elevada que apresenta perdas dentárias em função de situações diversas, portanto identificar esta característica dos moradores e frequentadores do bairro pode trazer informações que auxiliem no desenvolvimento de campanhas e projetos de marketing.

**Cultura de prevenção a saúde bucal:** A cultura de prevenção a saúde bucal, bem como o interesse por tratamentos estéticos, são cada vez mais presentes entre

os pacientes da Maxiclin. Durante estes 15 anos de atuação, a Maxiclin pôde registrar que os jovens têm cada vez mais acesso as informações sobre saúde bucal através de revistas, TV e internet, aumentando os cuidados com a higiene e diminuindo índice de cáries e doenças bucais. A procura por correções preventivas também aumentou através da ortodontia (aparelhos dentários).

#### **5.4 Aspecto Tecnológico**

**Evolução tecnológica do ramo:** Novas tecnologias, como implantes de carga imediata, clareamentos a laser, procedimentos estéticos, anestesia automatizada, panorâmicas e tomografia digitais, técnicas de confecção de próteses realizadas com a tecnologia de scanner, facetas de porcelana, são exemplos de tecnologias que trazem uma redução no tempo de tratamento e recuperação do paciente, redução da dor e incômodo do tratamento e resultados cada vez mais naturais e estéticos, porém estas tecnologias nem sempre podem ficar disponíveis a todas as classes, pois os custos das mesmas, mesmo que hoje sejam mais acessíveis, ainda se mostram elevados.

**Disponibilidade de novos materiais e equipamentos:** o acesso a inovação em materiais e equipamentos se tornou fácil através de congressos, internet e também das lojas de produtos odontológicos (conhecidas como dental), porém o uso no dia a dia dependerá do público-alvo e do poder aquisitivo uma vez que seus custos, por se tratar em sua maioria de materiais importados, naturalmente será repassado ao cliente.

**Mão de obra treinada em novas tecnologias:** hoje a oferta de cursos é grande e o aprendizado de novas técnicas, materiais e equipamentos é cada vez mais disponível. O limitador da amplitude de utilização destes recursos é justamente o custo, uma vez que a maioria deles são onerosos tanto para os dentistas, como para as auxiliares e protéticos.

**Velocidade de compras e utilização de novas tecnologias:** os materiais que podem proporcionar um tratamento mais rápido e indolor, a exemplo dos implantes feitos de forma imediata e sedação dentro do ambiente odontológico

podem proporcionar vantagem competitiva aos profissionais.

## 6 ANÁLISE SWOT

Após o estudo de mercado e entendimento dos fatores externos que influenciam a Maxiclin, o próximo passo é a realização de um estudo contemplando as influências internas da Maxiclin, forças e fraquezas; e as externas, oportunidades e ameaças, que o mercado apresenta. Este estudo é feito através de uma ferramenta de gestão estratégica chamada análise SWOT.

Para a construção da matriz são necessários dois tipos de análises: interna e externa. No caso da análise interna, identificam-se os pontos fortes e fracos em relação à concorrência.

Uma força se torna um ponto forte quando é de rara aplicação no mercado trazendo um diferencial real para a Maxiclin. Da mesma forma, uma fraqueza se torna um ponto vulnerável quando se percebe que a Maxiclin está aquém de seus concorrentes. Os pontos fortes são relevantes quando estão sendo usados, ou seja, ter um ponto forte e não usá-lo é o mesmo que não tê-lo. Os pontos fracos nem sempre podem ser anulados, portanto, deve-se empreender esforço constante para minimizar seus efeitos.

No estudo da matriz SWOT da Maxiclin, ao analisar as forças e fraquezas, adicionou-se uma classificação ressaltando os aspectos que são diferenciais da Maxiclin, e, portanto, tratando-se de um ponto mais forte ou mais vulnerável quando comparadas com outras clínicas no mercado.

Na análise da Maxiclin os pontos fortes e fracos foram levantados no momento em que a empresa se encontra durante a realização deste trabalho. A análise pode ser feita a partir de motivos de insatisfação dos funcionários, opiniões de fornecedores, reclamações de clientes, nas competências que destacam a empresa em relação ao seu funcionamento. Pontos que merecem constante atenção na análise são principalmente os financeiros, tendo como exemplo de indicadores a evolução da receita, percentual da receita gerada por produtos e serviços, para a análise feita na Maxiclin pode-se adaptar esse indicador em percentual da receita gerado por cada dentista. Importante dentro desta análise é verificar a participação dos clientes na receita, junto ao serviço de maior lucratividade da Maxiclin.

Quanto à análise externa, esta consiste numa avaliação que envolva a organização de forma a identificar oportunidades e ameaças. Qualquer uma destas análises deverá ser efetuada não apenas numa perspectiva estática, mas também

numa perspectiva dinâmica e constante.

Após todas as análises terem sido realizadas, chegou-se na matriz SWOT ilustrada no quadro abaixo.

Tabela 3 – Análise SWOT

	Ajudam atingir objetivos	Prejudicam atingir objetivos
Fatores Internos	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FACHADA</li> <li>• AMBIENTE</li> <li>• ACESSIBILIDADE</li> <li>• WEBSITE</li> <li>• CONHECIMENTO TÉCNICO</li> <li>• ATENDIMENTO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMUNICAÇÃO</li> <li>• CONTROLE FINANCEIRO</li> <li>• CONTROLE EM RECURSOS HUMANOS</li> <li>• INFRAESTRUTURA (ESPAÇO FÍSICO)</li> </ul>
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PARCERIA (COM EMPRESAS E COMÉRCIOS LOCALIZADOS NA PROXIMIDADE DA CLÍNICA)</li> <li>• ORTODONTIA</li> <li>• SALAS DE ATENDIMENTO OCIOSAS</li> <li>• INVESTIMENTO EM MARKETING</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FRANQUIAS</li> <li>• CONVÊNIOS</li> <li>• NOVOS ENTRANTES</li> <li>• CONCORRÊNCIA (Direta e Indireta)</li> </ul>

Fonte: Autores

Percebe-se através da análise SWOT realizada, que a Maxiclin possui uma gama maior de forças e oportunidades do que fraquezas e ameaças. Na situação que a clínica se encontra hoje, percebe-se que está bem colocada e possui

vantagens em relação à concorrência, sendo que ainda foram identificados pontos para crescimento. Quanto às fraquezas e ameaças, a clínica tem a percepção que precisa melhorar seus procedimentos financeiros para melhorar seu controle e de marketing para melhorar a atratividade aos olhos dos clientes.

## 6.1 Forças da Maxiclin

**Fachada** - Após a reforma, a fachada da Maxiclin se tornou uma força em relação aos seus concorrentes no bairro, uma vez que, em sua maioria, ainda apresentam placas pequenas, deterioradas e mal posicionadas, o que faz com que não sejam comerciais e atrativas. A clínica aumentou seu grau de percepção das pessoas que passam na região, o que pode ser mensurado através do número de novos orçamentos registrados pelas secretárias, onde questionam o que levou o paciente a escolher a Maxiclin.

**Ambiente** - Ao contrário das outras clínicas na região, na Maxiclin o cliente pode se sentir acolhido. Isto é um diferencial especialmente para pessoas de menor condição financeira ou mesmo para crianças e idosos. Este acolhimento é resultado do investimento em treinamento específico em atendimento interpessoal ao cliente realizado por uma empresa de consultoria em gestão de pessoas. Adicionalmente, a Maxiclin contratou um profissional de *coaching* para capacitação de sua gerente. Como resultado, o índice de troca de funcionários reduziu e com isso mais credibilidade e acolhimento foram passados aos clientes que ao retornarem podem ser atendidos pelas mesmas pessoas alimentando um relacionamento.

**Credibilidade** - A Maxiclin conquistou credibilidade ao longo de 15 (quinze) anos no mercado e tem um banco de dados com aproximadamente dez mil pacientes, em sua maioria, ativos. Além de sempre estar no mesmo local desde sua fundação, os dentistas buscam aperfeiçoamento constante através de cursos técnicos e compartilham seus conhecimentos durante os diagnósticos minimizando erros. Para as auxiliares, a Maxiclin financia os custos dos cursos técnicos e proporciona estágio na própria clínica. Estes fatores transmitem confiança e credibilidade aos clientes que percebem a preocupação com a precisão dos diagnósticos e tratamentos.

No esforço de manter este ponto forte e expandi-lo para todas as áreas de atuação da clínica, a Maxiclin fez uma parceria com um laboratório de próteses experiente e qualificado. Percebem-se com frequência, junto aos clientes advindos de tratamentos com outros profissionais, próteses mal adaptadas e de baixa qualidade. A Maxiclin já trabalhou com vários protéticos até encontrar o atual, o que constata a dificuldade em achar profissionais qualificados nesta área de atuação.

**Qualidade** - A qualidade técnica da Maxiclin é medida através do índice de sucesso dos tratamentos executados. Utilizando materiais de primeira linha como, por exemplo, resinas compostas da 3M, evita-se o retrabalho e conquista-se a satisfação dos clientes.

**Diversidade** - A Maxiclin tem condições de oferecer ao cliente um grande leque de tratamentos odontológicos. Isto agrega valor, pois gera conforto e comodidade para o cliente, evitando deslocamentos, pois o fator tempo é valioso, sendo grande influenciador no poder de compra. O paciente pode realizar todos os tipos de tratamentos odontológicos em um só lugar.

**Anestesista** - Durante as cirurgias consideradas maiores, nas quais existe a necessidade de sedação, o paciente pode contar com o acompanhamento de um médico especialista. Este é um dos maiores diferenciais da Maxiclin. A sedação proporciona conforto durante as cirurgias e um pós operatório sem dor, inchaços edemas. Contudo o acompanhamento de um anesthesiologista é obrigatório. Muitos clientes indicam a Maxiclin devido a este benefício.

**Localização** - Por estar próximo a toda a infraestrutura da Rua da Cidadania do Fazendinha, cercada de comércio e empresas, o fluxo de pessoas é alto. A Maxiclin oferece estacionamento para seus clientes.

**Estrutura / Acessibilidade** - Em comparação com seus concorrentes diretos, a Maxiclin tem a maior estrutura em números de salas de atendimento e em metros quadrados. Fato comprovado através de análise feita com visitas externas e em sites da concorrência. A concorrência teria que ampliar suas instalações ou montar nova estrutura para competir com a Maxiclin. É a única clínica no bairro que oferece

acesso e banheiro para pessoas com necessidades especiais.

Conta ainda com um mini laboratório com aparelho para polimento e instrumentos para consertos e reparos em próteses de todos os tipos. Esse espaço é mais um diferencial da Maxiclin realizando procedimentos com maior qualidade e principalmente agilidade.

**Fotopolimerizador** - Este equipamento é um diferencial nos tratamentos da Maxiclin. Sem fio e com *led*, é utilizado para realizar clareamentos e restaurações que podem ser convencionais ou estéticas.

**Câmera intra-oral** - Este equipamento é outro diferencial nos tratamentos da Maxiclin. Serve para mostrar ao paciente o diagnóstico e resultado do tratamento na tela do computador.

**Website da Maxiclin** - Como comercial, promove relacionamento com o cliente trazendo informações que buscam despertar em seu visitante a necessidade de ir ao dentista. A página ainda promove a apresentação de currículos dos profissionais, fotos de sua estrutura, sua história, dicas de cuidados com a saúde bucal, informações sobre os tratamentos e especialmente a diferenciação da alta qualidade dos mesmos.

No intuito de manter este ponto forte, a Maxiclin contratou uma empresa especializada em marketing online, que desenvolveu o site e também utiliza ferramentas de análise, como o *Google Analytics*, que possibilita o “ranqueamento orgânico”, ou seja, de acordo com as palavras mais buscadas no site de buscas Google, a Maxiclin figura entre os primeiros resultados desta busca. Em análise dos sites da concorrência observa-se na maioria grande amadorismo tanto no escopo quanto na preocupação em se destacar por busca orgânica. As clínicas maiores buscam apenas a facilidade de anúncios pagos pelo *Google Adwords*.

## 6.2 Fraquezas da Maxiclin

**Comunicação** - Falta comunicação com clientes, especialmente no “pós-venda”, isto faz com que o índice de agendamentos para retorno seja baixo. A clínica não conta com um programa de Marketing. Sua divulgação se restringe em



anúncios no jornal do bairro e indicações de clientes. A Maxiclin não possui um portfólio divulgando seus serviços e não utiliza o cadastro de e-mails para contato com os clientes.

No esforço de transformar esta fraqueza em um ponto forte, a Maxiclin começou a treinar suas secretárias para entrarem em contato com os pacientes que fizeram orçamento para avaliar a qualidade do atendimento e identificar os motivos pelos quais os mesmos não aceitaram o tratamento proposto. Consultórios odontológicos dificilmente executam essa prática que fornece muitas informações como medir a satisfação com o atendimento interpessoal, sobre condições financeiras atuais do cliente, se o preço está sendo fator de não fechamento de orçamentos, entre outras.

**RH** - A clínica não tem uma política formal para a gestão de pessoas e, portanto, benefícios, cargos e salários, carreira e remuneração não são padronizados.

**Controles** - Ausência de controles de itens comprados e não tem uma política formal de aquisições: cotação, avaliação e aprovações. Não controla nem provisiona riscos civis, fiscais e trabalhistas.

**Processos** - A clínica não possui manual de processos operacionais. Secretárias e dentistas poderiam aproveitar melhor o tempo através de processos devidamente definidos.

**Decoração** - Os móveis e decoração da sala de espera precisam ser trocados. A clínica tem sofás pouco confortáveis e as cadeiras oferecidas são simples demais, soldadas em linha. A sala de espera não possui televisão.

**Infraestrutura** - Falta de computadores salas de atendimento para ter integração com o software da recepção. Todos os dados são anotados em fichas de papel, sendo que o programa permite informatizar todas as informações dos pacientes.

**Radiologia (distante)** - O bairro não oferece uma clínica de radiologia para

as documentações de ortodontia obrigando os clientes irem até o centro da cidade para realizarem estes exames.

### **6.3 Ameaças do Mercado**

**Inflação** - A crescente inflação reduz o poder de compra das pessoas e pode refletir no corte de gastos considerados como supérfluos, entre eles a saúde bucal preventiva.

Como forma de lidar com esta ameaça, e tentar ao máximo não repassar este custo ao cliente, a Maxiclin fez um estudo minucioso dos preços de todos os seus serviços incluindo equipamentos, matérias, horas trabalhadas, etc. Foi verificado que os custos dos procedimentos estão adequados as sua formação de preço. Como verificado a partir de uma pesquisa feita em uma amostra com cinco consultórios odontológicos, nenhum destes tem conhecimento sobre formação de preços, por isso a MAXICLIN consegue vantagem competitiva através de materiais com qualidade e preços adequados ao mercado. A maior parte dos dentistas segue a precificação da tabela do Conselho Regional de Odontologia ou se baseia na concorrência, nem sempre esses preços estão adequados a realidade particular de cada consultório ou clínica.

**Franquias** - As franquias possuem poder de barganha e força de marketing diferenciados. Com grandes investimentos em marketing e parcerias com empresas e convênios se configuram uma ameaça importante para os novos clientes da Maxiclin.

**Convênios** - As empresas de convênios oferecem planos com baixo custo para ganhar conveniados e as empresas tentam agregar benefícios a seus funcionários oferecendo planos odontológicos. O resultado é crescimento do número de clientes com convênio odontológico. A Maxiclin teve experiência com atendimento por convênio e optou por sua extinção. O baixo valor pago pelos procedimentos não se adequavam aos custos dos materiais utilizados, além da alta ocupação da secretaria para atender o volume de atendimentos e procedimentos burocráticos. Em análise dos concorrentes observa-se nos sites de divulgação e em placas o anúncio de atendimento a convênios. Para minimizar os impactos desta ameaça, a Maxiclin

trabalha com foco na formação de preço adequado agregando valor pela qualidade percebida do cliente, e não no atendimento em massa oriundo dos convênios.

**Concorrência indireta** - Os concorrentes indiretos como imóveis, celulares, viagens, carros, lazer, etc. por vezes aparecem como prioridade para muitos clientes. Estes relatam não poder realizar o tratamento por estarem com a renda comprometida com compra ou reforma de imóveis, financiamento de automóveis, entre outros compromissos financeiros.

**Novos entrantes** - A grande inserção de novos profissionais no mercado. Segundo pesquisa realizada no site do Conselho Regional de Odontologia atualmente Curitiba conta com 5.814 dentistas. O estado do Paraná possui 14 faculdades, entre as quais 3 (três) estaduais, 1 (uma) federal e 9 (nove) particulares, com capacidade de formação de até 1.170 profissionais de odontologia por ano.

**Concorrência direta** - As clínicas de grande porte concentram maior giro de clientes e conseqüentemente maior receita para financiar o tratamento de seus pacientes a longo prazo.

Clínicas com maior poder aquisitivo exploram espaços de propaganda em jornais locais e televisão buscando a mídia de massa.

Como forma de tentar enfrentar esta ameaça, a Maxiclin estuda a possibilidade de divulgação através de mídias como jornal local do bairro, outdoor, folders e *flyers* no bairro, obedecendo as normas permitidas pelos conselhos regional e federal de Odontologia. O bairro dispõe de terrenos para divulgação em outdoor próximos, pacientes moradores de prédios populosos onde poderiam ser inseridos folders e *flyers* nas caixas de correio. O jornal disponibiliza espaço de página inteira para colocação de reportagens e artigos. Atualmente foi verificado que apenas dois concorrentes anunciam neste meio de comunicação.

#### 6.4 Oportunidades do Mercado

**Parceria** - A clínica está em uma região estratégica próximo ao bairro CIC (Cidade Industrial de Curitiba) onde estão instaladas muitas empresas e escolas. Mesmo sem uma ação de marketing nesta região, 17% dos clientes da Maxiclin vem

deste bairro. Muitos pacientes são proprietários de empresas e comércios pertos da clínica o que aumenta a possibilidade de futuras parcerias.

**Desenvolvimento (do bairro)** - O bairro do Fazendinha está crescendo e seus índices socioeconômicos tem crescido junto. Isto configura uma oportunidade, pois com melhores condições as pessoas procuram cuidar melhor de sua saúde. De acordo com a análise de densidade do bairro, a clínica poderia dobrar o número de atendimentos atuais. Com a estrutura atual, seria possível acomodar novos clientes.

**Ortodontia** - Na medida em que a Maxiclin ainda não oferece esta modalidade todos os dias, existe a oportunidade de fazê-lo Este tipo de atendimento gera uma receita fixa e não altera as despesas fixas.

**Salas de Atendimento Ociosas** – a existência de consultórios que se encontram subutilizados na Maxiclin revela-se uma oportunidade de expansão, pois a estrutura física da clínica permite dobrar o número de atendimentos atuais.

**Sistema CRM** <sup>4</sup> – *Customer Relationship Management* - A implantação de um sistema de agendamento eletrônico com programa que permite análises de relacionamento com o cliente fornece muitas informações como idade, índice de cadastro por bairro, perfil do cliente que poderá ser utilizado em ações fidelização, manutenção e conquistas futuras.

---

<sup>4</sup> Segundo Kotler (2006, p. 151), pode-se definir como CRM o “[...] gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de maximizar sua fidelidade.”.

## 7 CONCLUSÃO

A gestão estratégica se faz diferencial para qualquer negócio. A formação odontológica se baseia no aprendizado técnico, ao passo que sua gestão caracteriza-se um nicho a ser explorado.

É imprescindível ao profissional odontólogo identificar a real e atual situação que se encontra seu empreendimento. A fidedignidade desta análise não se faz somente de sua própria percepção ou opinião. Ferramentas e análises técnicas, científicas e, acima de tudo, imparciais revelarão ao profissional o estado da arte que se encontra o negócio. Deste ponto em diante será evidenciado pelo empreendedor as imperfeições de sua obra, podendo e devendo através de ações eficazes e específicas, tais como marketing, ou financeiro, ou pessoal, lapida-las de modo a aperfeiçoar o empreendimento.

Neste trabalho, ficou evidenciado que aplicação da análise PEST possibilitou uma visão clara dos fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos do ambiente no qual a Maxiclin encontra-se inserida. Por sua vez a análise SWOT indicou forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Da combinação destas análises, revelaram-se pontos de melhoria a serem conquistados, dentre eles: formatação de manuais de processos e plano de marketing, os quais podem, por sua vez, maximizar o potencial de atendimento da clínica.

## REFERÊNCIAS

Agência de Notícias do Paraná. **Estado destina a Curitiba R\$ 70 milhões para saúde e infraestrutura**. Disponível em:

<<http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=76974>>. Acesso em 13 nov. 2013.

Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS. **Beneficiários de planos privados de saúde, por cobertura assistencial (Brasil - 2003-2013)**. Disponível em: <

<http://www.ans.gov.br/materiais-para-pesquisas/perfil-do-setor/dados-gerais>>. Acesso em 29 nov. 2013.

Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA. **Serviços odontológicos: prevenção e controle de riscos**. Brasília: Editora Anvisa, 2006.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **Estratégias empresariais**. Disponível em:

<<http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/empresarial/2.pdf>>. Acesso em 20 nov. 2013.

ASADOORIAN, J. **CDHA position paper on commercially available over-the-counter oral rinsing products**. Canadian Journal of Dental Hygiene (CJDH), v. 40, n. 4, p. 01-13, jul./aug., 2006.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: a matriz SWOT**. São Paulo: Manole, 2005.

BASTING, Roberta Tarkany; PEREIRA, Antonio Carlos; MENEGHIM, Marcelo de Castro. **Avaliação da prevalência de cárie dentária em escolares do município de Piracicaba, SP, Brasil, após 25 anos de fluoretação das águas de abastecimento público**. Revista Odontológica da Universidade de São Paulo, São Paulo, vol. 11, n. 4, 1997.

CADLE, Paul; PAUL, Debra; TURNER, Paul. **Business analysis techniques: 72 essential tools for success**. Swindon: BCS The Chartered Institute for IT, 2010.

Conselho Federal de Odontologia – CFO. Dados Estatísticos. Disponível em: <<http://cfo.org.br/servicos-e-consultas/dados-estatisticos/>>. Acesso em 29 nov. 2013.

Conselho Federal de Odontologia – CFO. **Faculdades**. Disponível em: <<http://cfo.org.br/servicos-e-consultas/faculdades/?estado=PR>>. Acesso em 29 nov. 2013.

**Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 3 de nov. 2013.

CHURCHILL, Gilbert; PETER, J Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CURY, Jaime A. **Dentifrícios: como escolher e como indicar**. Disponível em:

<[http://www.ppgp.ufma.br/uploads/files/CURY%20J\\_A\\_%20Dentifrícios%20como%2](http://www.ppgp.ufma.br/uploads/files/CURY%20J_A_%20Dentifrícios%20como%2)

oescolher%20e%20como%20indicar.pdf>. Acesso em 29 nov. 2013.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Salário Mínimo Necessário **Salário Mínimo Necessário**. Disponível em: <<http://trovatore.dieese.org.br/analisecestabasica/salarioMinimo.html>>. Acesso em 17 jan. 2013.

Endeavor Brasil. **Como o empreendedor pode aprender com os erros e acertos dos demais players do mercado?** Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/estrategia-crescimento/cenarios-e-tendencias/a-importancia-da-concorrenca>>. Acesso em 30 out. 2013.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce; STANTON, Willian J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

Folha de São Paulo. **Brasil pode ter seu "subprime", diz diretor de fundo em artigo no "FT"**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me2202201114.htm>>. Acesso em 14 nov. 2013.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G.; IKEDA, Ana A.; CAMPOMAR, Marcos C. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

JARDIM, P. S.; JARDIM, E. G. J. **Influência da remoção mecânica da placa bacteriana associada ao uso diário de solução fluoretada**. RGO, Porto Alegre, v. 46, n. 2, p. 79-84, abr./jun. 1998.

KIM, Chan W; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2005.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010**. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br>>. Acesso em 02 nov. 2013.

KAWASAKI, Guy. **A arte do começo: o guia definitivo para iniciar o seu projeto**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOO, Paul. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e**

seus lucros. 2. ed. São Paulo: Manole Ltda, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARTINS, Leandro. **Marketing: como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MASLOW, Abraham Harold. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MCCREADIE, Karen. **A arte da guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**. 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NANÔ, Fabiana. **Homens morrem mais cedo e se cuidam menos que as mulheres, diz professora sobre diferença numérica de sexos**. Disponível em: < <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2012/09/22/mulher-so-sobra-depois-dos-60-anos-diz-professora-sobre-diferenca-numerica-de-sexos.htm>>. Acesso em 15 nov. 2013.

Pequenas Empresas Grandes Negócios. **Como posso identificar meus concorrentes com eficiência?** Disponível em: < <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI219840-17161,00-COMO+POSSO+IDENTIFICAR+MEUS+CONCORRENTES+COM+EFICIENCIA.htm> >. Acesso em 30 out. 2013.

PINHO, Bruno; FAGUNDES, Monique. **Governança de processos: definições e framework**. Disponível em: <<http://www.enjourney.com.br/wp-content/uploads/2010/08/wp-1-governanca-de-processos.pdf> >. Acesso em 14 nov. 2013.

Portal da Saúde. **Assistência odontológica no SUS aumenta 15 vezes**. Disponível em: < <http://portalsaude.saude.gov.br/portalsaude/noticia/7867/162/assistencia-odontologica-no-sus-aumenta-15-vezes.html> >. Acesso em 29 nov. 2013.

Revista CRO Paraná. **Cirurgiões-dentistas investem em bons equipamentos, se preocupam com atualizações tecnológicas, mas muitos deixam a profissão e migram para outras áreas**. Curitiba, ed. 83, ano 17, jul./ago./set, 2013.

SÁ, Patricia Riccelli Galante de; HAIM, Marie; CASTRO, Ricardo de; WAISSMAN, Vera. **Comunicação integrada de marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.



Secretaria Municipal da Saúde de Curitiba. **Manual de Fluorterapia**. Disponível em: <[http://www.saude.curitiba.pr.gov.br/images/programas/arquivos/saude\\_bucal/saude\\_bucal\\_002.pdf](http://www.saude.curitiba.pr.gov.br/images/programas/arquivos/saude_bucal/saude_bucal_002.pdf)>. Acesso em 29 nov. 2013.

Secretaria Municipal da Saúde de Curitiba. **Protocolo Integrado de Atenção à Saúde Bucal**. Disponível em: <[http://www.saude.curitiba.pr.gov.br/images/programas/arquivos/saude\\_bucal/saude\\_bucal\\_001.pdf](http://www.saude.curitiba.pr.gov.br/images/programas/arquivos/saude_bucal/saude_bucal_001.pdf)>. Acesso em 29 nov. 2013.

TZU, Sun. **A arte da guerra**: os treze capítulos completos. Tradução: Elvira Vigna. São Paulo: Ediouro, 2009.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

## APÊNDICE – ANÁLISE DO PÚBLICO POTÊNCIAL E PÚBLICO ALVO

### 1 INTRODUÇÃO

A Maxiclin é uma clínica odontológica, fundada no ano de 1998 e localizada no bairro do Fazendinha, em Curitiba.

Depois de realizadas as análise PEST e SWOT da clínica Maxiclin, percebeu-se que o público potencial do bairro do Fazendinha não foi estimado, bem como o público alvo da clínica não foi suficientemente delimitado. Também não foi realizada análise do público potencial do bairro da Cidade Industrial de Curitiba, bairro esse que foi identificado com potência a ser explorado.

Buscando dirimir tais deficiências, o presente trabalho tem por objetivo estivar o público potencial dos bairros do Fazendinha e da Cidade Industrial de Curitiba.

Para tanto, preliminarmente será realizada uma análise de como é composto o público que atualmente é atendido pela Maxiclin e como este é dividido. Em um segundo momento, baseado em dados do Censo 2010, buscar-se-á estimar o público potencial e delimitar público alvo.

Por fim, baseado no resultado das análises realizadas, serão realizadas sugestões de melhorias ou aprimoramentos que poderão ser utilizadas pela Maxiclin.

### 2 ANÁLISE DO PÚBLICO POTENCIAL E PÚBLICO ALVO

Segundo Kotler (2000, p. 624) pode-se entender que “[...] **público** é qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial ou que possa ter impacto na capacidade de uma empresa para atingir seus objetivos”.

Lima (2007, p. 20), por sua vez, completa que “[...] a questão básica do marketing é, pois, identificar ou desenvolver as melhores ofertas para atender às expectativas dos diferentes públicos”.

Percebe-se dessa forma o grau de importância de entender-se o público que se deseja atingir, pois o mesmo é uma questão básica do marketing e impactará nas tomadas de decisão deste e, conseqüentemente, nos resultados do negócio em sí.

Como o público é composto por um universo bastante amplo e heterogêneo, é

aconselhável realizar a segmentação desse público, que também pode ser chamado de mercado, em universos menores, que são chamados de segmentos.

Kotler (2000, p. 278 e 279) define que:

Um *segmento de mercado* consiste em um grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos [...].  
Supõe-se que os compradores de determinado segmento tenham preferências e necessidades muito similares.

Portanto, verifica-se que a segmentação é a separação de um mercado amplo em mercados menores, buscando agrupá-los de acordo com similaridades de suas preferências.

A segmentação dos mercados pode ser realizada tendo-se por base diversas características. Dentre as formas mais utilizadas de segmentação pode-se destacar a segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

Kotler (2000, p. 285-289) define tais conceitos de segmentação da seguinte forma:

A *segmentação geográfica* requer a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, condados, cidades ou bairros. A empresa pode atuar em uma, em alguma ou em todas as áreas geográficas. [...] Cada vez mais o marketing regional significa o marketing certo para cada bairro ou rua específico.

Na *segmentação demográfica*, o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, rendimentos, ocupação, nível de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social. As variáveis demográficas são as bases mais usadas para se distinguir grupos de clientes. Uma das razões para isso é que as necessidades, os desejos e os índices de utilização dos consumidores estão frequentemente associados a variáveis demográficas. Outra razão é que elas são mais fáceis de serem medidas. Mesmo quando o mercado-alvo não é descrito em termos demográficos (como o tipo de personalidade), é necessário voltar para as características demográficas para que se possa estimar o tamanho do mercado-alvo e o meio de comunicação que deverá ser usado para atingi-lo de modo eficiente.

Na *segmentação psicográfica*, os compradores são divididos em diferentes grupos, com base em seu estilo de vida, sua personalidade e seus valores. Pessoas do mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicográficos diferentes.

Na *segmentação comportamental*, os compradores são divididos em grupos com base em seus conhecimentos de um produto, em sua atitude com relação a ele, no uso dele ou na resposta dele.

Como a clínica Maxiclin fica localizada no bairro do Fazendinha, na Av.

Frederico Lambertucci nº 532, a principal segmentação a ser realizada é a geográfica, devido à proximidade do público à clínica. Hoffman, Bateson, Ikeda e Campomar (2009, p. 274) colaboram com essa visão ao afirmar que:

A localização da empresa depende de quanto envolvimento do cliente é necessário para produzir o serviço. Ao passo que os serviços de pouco contato podem estabelecer-se em lugares distantes, que são menos caros e mais perto das fontes de suprimento, transportes e mão de obras, os de muito contato têm outras prioridades. Normalmente, ao avaliar locais para a empresa, três perguntas são necessárias.

Primeira, quão visível é a empresa? Os clientes tendem a comprar em lugares que conhecem. A visibilidade da empresa é essencial para criar a percepção. Idealmente, as empresas devem ser visíveis das principais áreas de trânsito e podem aumentar sua visibilidade ficando de frente para o tráfego. Se estiverem disponíveis, são preferíveis locais recuados da rua (que proporcionam uma perspectiva ampla) e que fiquem perto o suficiente para permitir que os clientes leiam os letreiros da empresa.

A segunda pergunta diz respeito à compatibilidade do local com o ambiente circundante. O tamanho do terreno é adequado para o tamanho do edifício que está sendo planejado? Mais importante, quais tipos de empresas são encontrados na região? Por exemplo, faria sentido para um escritório de advocacia especializado em questões relacionadas à saúde localizar-se perto de um grande hospital, que geralmente está cercado de clínicas médicas particulares?

A terceira pergunta se preocupa com a adequação do local à conveniência dos clientes. O lugar é acessível? Possui amplo estacionamento ou tem opções de estacionamento por perto? Clientes que usam o sistema de transporte coletivo têm acesso à empresa?

Hoffman, Bateson e Ikeda (2009, p. 279) ainda complementam que:

A escolha da localização da empresa depende do grau de contato com o cliente que é necessário durante o processo de produção. Se os clientes forem parte integral do processo, a localização perto da residência ou do local do trabalho dos clientes oferece à empresa uma vantagem diferencial sobre os concorrentes.

A importância da localização também é constatada quando analisado o banco de dados de clientes da Maxiclin. Segundo Kotler (2006, p. 160 e 161):

Os profissionais de marketing precisam conhecer seus clientes. E para isso a empresa tem de coletar e armazenar informações de um banco de dados e usá-lo em suas ações de marketing. Um **banco de dados de clientes** é um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potenciais atualizado, acessível, prático e organizado para fins de marketing, tais como geração de indicações, venda de um produto ou serviço ou manutenção do relacionamento com os clientes.

[...]

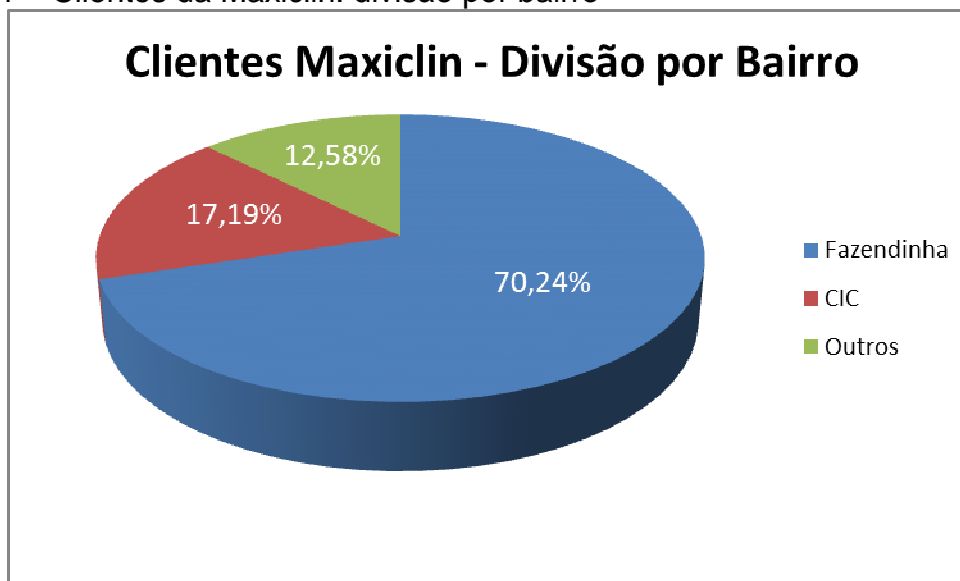
Um banco de dados de cliente ideal contém informações sobre compras anteriores, dados demográficos (idade, renda, membros da família, datas de aniversário), dados psicográficos (atividades, interesses e opiniões), dados sobre mídia (preferência de mídia) e outras informações úteis.

A Maxiclin possui um software de gestão que contém algumas características de um banco de dados de clientes, tais quais definidas por Kotler na citação anterior.

Dentre as informações que foram possíveis obter, analisando o banco de dados da Maxiclin, se encontra a distribuição dos seus clientes de acordo com bairros de Curitiba.

A Maxiclin possui um total de 9.415 clientes<sup>5</sup>, ativos e inativos, estando esses clientes concentrados, predominantemente, em dois bairros, o bairro do Fazendinha, com 6.613 clientes (70,24% do total) e o bairro da Cidade Industrial de Curitiba (CIC), com 1.618 clientes (17,19% do total). Os demais bairros apresentam pouca ou nenhuma contribuição individual, sendo que o total de clientes destes perfaz o total de 1.184 clientes (12,58% do total). O gráfico abaixo ilustra a divisão dos clientes da Maxiclin de acordo com o bairro.

Gráfico 1 – Clientes da Maxiclin: divisão por bairro



Fonte: Maxiclin

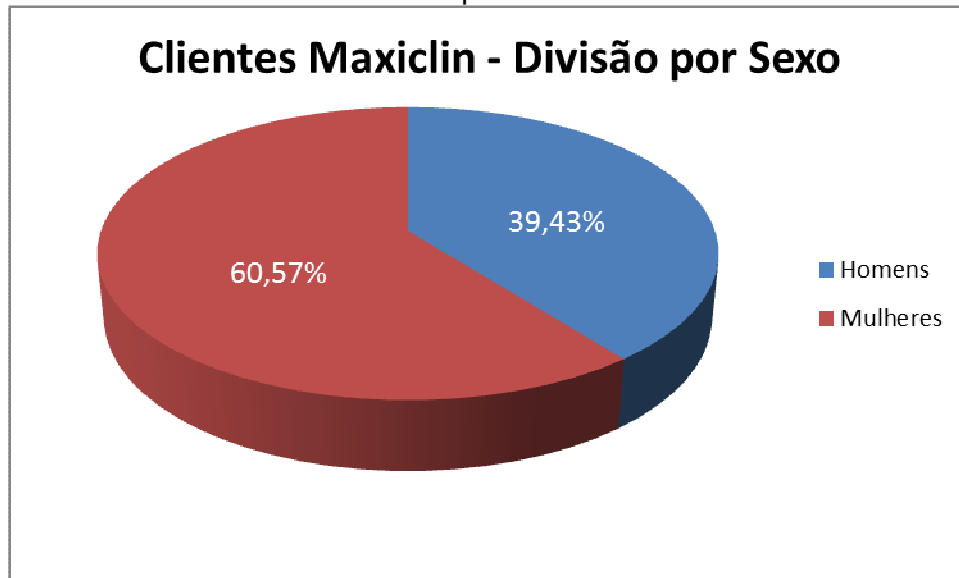
Outra informação possível de se extrair do banco de dados de clientes da Maxiclin foi a divisão dos clientes de acordo com o sexo. Os dados obtidos demonstram que as mulheres são a maioria, com um total de 5.703 clientes (60,57%

---

<sup>5</sup> Informações coletadas no dia 01 de novembro de 2013.

do total) e os homens totalizam 3.712 clientes (39,43% do total) <sup>6</sup>. O gráfico abaixo ilustra tal divisão.

Gráfico 2 – Clientes da Maxiclin: divisão por sexo



Fonte: Maxiclin

A maior concentração de mulher em relação aos homens pode ser explicada, basicamente, por dois fatores. Há uma predominância na população de mulheres em relação a homens na cidade de Curitiba. Segundo o Censo 2010 do IBGE, essa proporção é de 52,33% de mulheres e 47,67% de homens. Outro fato que colabora para tal diferença é o fato das mulheres cuidarem mais da saúde que os homens. Segundo Nanô (2013), “Os homens vão menos ao médico. As mulheres são muito mais preocupadas com a saúde”.

Kotler e Keller (2006, p. 125) afirmam que:

[...] O tamanho de um mercado está ligado ao número de compradores que podem existir para determinada oferta de mercado. Mas existem muitas maneiras interessantes de decompô-lo:

O **mercado potencial** é o conjunto de consumidores que demonstram um nível de interesse suficiente por uma oferta ao mercado. Entretanto, o interesse dos consumidores não basta para definir um mercado. Consumidores potenciais devem possuir renda suficiente e ter acesso à oferta.

O **mercado disponível** é o conjunto de consumidores que possuem renda,

<sup>6</sup> Informações coletadas no dia 01 de novembro de 2013.

interesse e acesso a determinada oferta. No caso de certas ofertas ao mercado, a empresa ou o governo pode restringir as vendas a determinados grupos. Por exemplo, o Estado pode proibir vendas de motocicletas aos menores de 21 anos. Assim, os adultos com mais de 21 anos constituem o *mercado disponível qualificado* – o conjunto de consumidores que possuem renda, interesse, acesso e qualificações para a oferta ao mercado.

O **mercado-alvo** é a parte do mercado disponível que a empresa decide buscar. Uma empresa norte-americana, por exemplo, pode decidir concentrar seu esforço de marketing e distribuição na Costa Leste. A empresa acabará vendendo a determinado número de compradores de seu mercado-alvo.

O **mercado atendido** é o conjunto de consumidores que estão comprando o produto da empresa.

Desta forma, percebe-se o quão importante é entender e delimitar qual é o público alvo (mercado alvo) que a empresa pretende buscar.

A análise PEST realizada para a Maxiclin destacou como Aspectos Sociais que podem impactar no desempenho da empresa questões tais como a taxa de crescimento, a idade média dos moradores do bairro, a progressão de crescimento local e cultura de prevenção de doenças bucais e tratamentos estéticos.

Kotler (2006, p. 78) afirma que

A principal força demográfica que os profissionais de marketing monitoram é a *população*. Afinal, os mercados são compostos de pessoas. Entre os aspectos de extremo interesse para os profissionais de marketing estão o tamanho e a taxa de crescimento da população de diferentes cidades, regiões e países; a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica; os graus de instrução; os padrões familiares, e as características das diferentes regiões, bem como as movimentações entre elas.

Desta forma, percebe-se a importância em entender e compreender a composição de uma população, em suas diferentes nuances, para o posicionamento de uma empresa.

O IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o órgão oficial de recenseamento do Brasil, realizou o Censo pela última vez no ano de 2010. Segundo o IBGE, o Censo

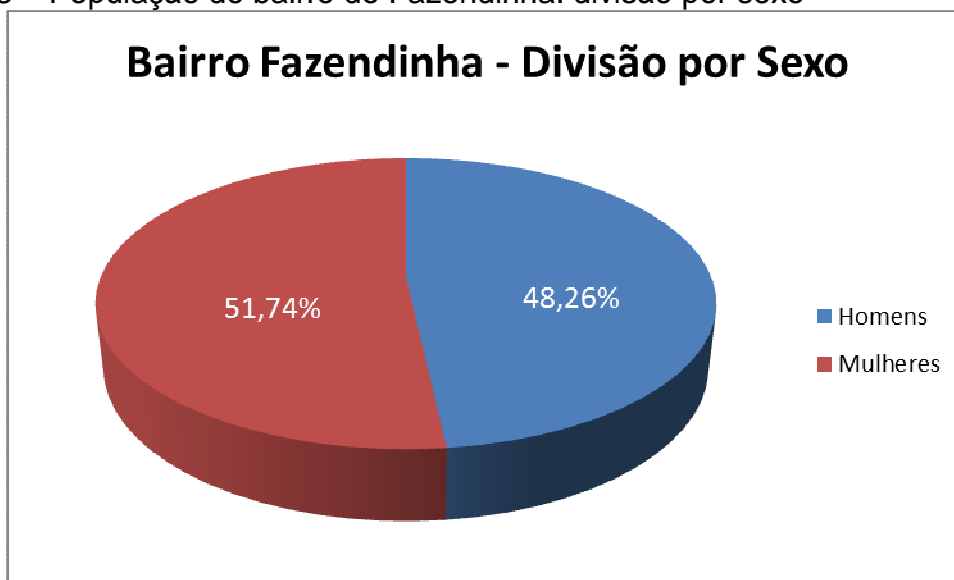
[...] se constituiu no grande retrato em extensão e profundidade da população brasileira e das suas características sócio-econômicas e, ao mesmo tempo, a base sobre a qual deverá se assentar todo o planejamento público e privado da próxima década.

O Censo 2010 é um retrato de corpo inteiro do país com o perfil da população e as características de seus domicílios, ou seja, ele nos diz como somos, onde estamos e como vivemos.

De acordo com o Censo 2010 do IBGE, a população de Curitiba era de 1.751.907 habitantes, sendo que no bairro do Fazendinha, bairro onde está sediada a Maxiclin, residiam 28.094 pessoas, tornando o bairro do Fazendinha o vigésimo segundo bairro mais populoso de Curitiba.

O Bairro do Fazendinha apresenta uma quantidade maior de mulheres em relação a homens, sendo a população feminina de 14.525 pessoas e a masculina de 13.549 pessoas. Tal distribuição, que é ilustrada no gráfico abaixo, colabora para explicar a diferença da proporção entre homens e mulheres que é atendida pela Maxiclin.

Gráfico 3 – População do bairro do Fazendinha: divisão por sexo



Fonte: IBGE

Segundo o IBGE a população brasileira pode ser classificada em:

- Crianças: de 0 a 14 anos de idade;
- Jovens: de 15 a 24 anos de idade;
- Adulta: de 25 a 59 anos de idade;
- Idosos: com 60 anos de idade ou mais.

De acordo com o Censo 2010, o bairro do Fazendinha apresenta uma população predominantemente adulta (52,13%), conforme pode-se constatar no gráfico abaixo.



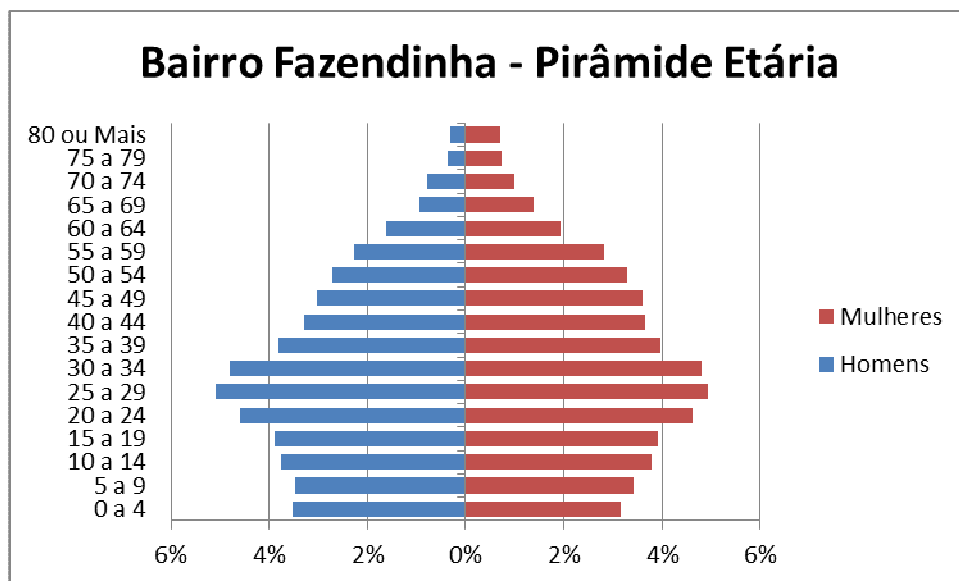
Gráfico 4 – População do bairro do Fazendinha: divisão por faixa etária



Fonte: IBGE

A taxa média de crescimento populacional do bairro do Fazendinha, segundo o IBGE, foi de 0,72% ao ano nos últimos 10 anos. A característica etária do bairro aponta para uma população em envelhecimento, conforme pode ser constatado na pirâmide etária ilustrada abaixo.

Gráfico 5 – Pirâmide etária do bairro do Fazendinha



Fonte: IBGE

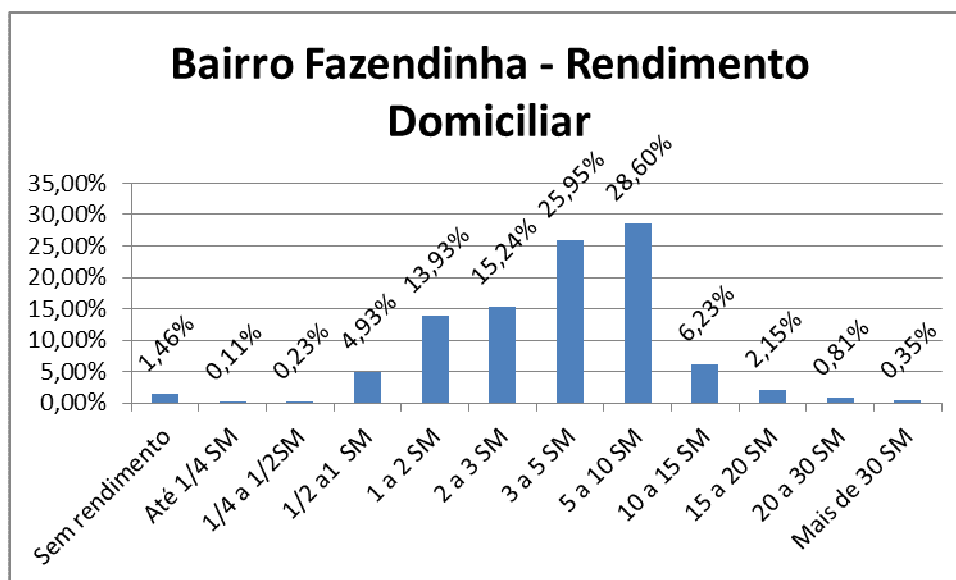
O IBGE realiza a classificação de classes sociais no Brasil baseado na renda

familiar em salários mínimos, sendo estipulado que:

- Classe A: renda familiar acima de 20 salários mínimos;
- Classe B: renda familiar de 10 a 20 salários mínimos;
- Classe C: renda familiar de 4 a 10 salários mínimos;
- Classe D: renda familiar de 2 a 4 salários mínimos;
- Classe E: renda familiar até 2 salários mínimos.

Conforme pode-se constatar no gráfico abaixo, a maior parte da renda dos domicílios do bairro do Fazendinha (54,55%) se encontra entre 3 e 10 salários mínimos podendo, dessa forma, ser classificado como predominantemente um bairro de classe C.

Gráfico 6 – Rendimento domiciliar do bairro do Fazendinha em percentual

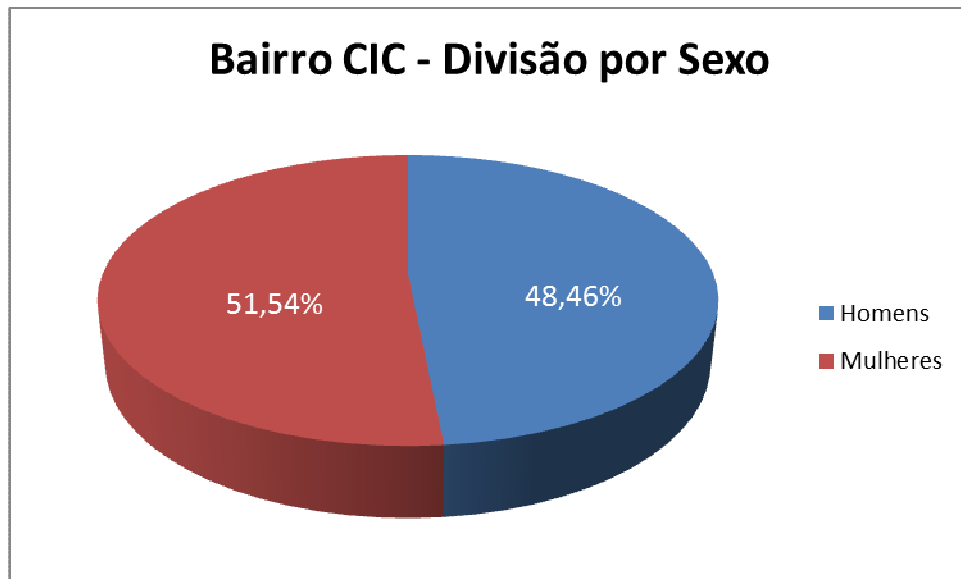


Fonte: IBGE

De acordo com a divisão por bairros dos clientes da Maclixin, outro bairro que apresentou uma quantidade de clientes expressivas foi o bairro da Cidade Industrial de Curitiba (CIC). Assim, também se faz interessante uma análise de tal bairro, para se verificar o potencial do público do mesmo.

O bairro da CIC é o mais populoso de Curitiba, com uma população e 172.822 habitantes, ou seja, 9,86% da população total de Curitiba. As mulheres, tal qual o bairro do Fazendinha, também são maioria, representando 51,54% desta população, se que o gráfico abaixo ilustra a divisão de gênero do bairro da CIC.

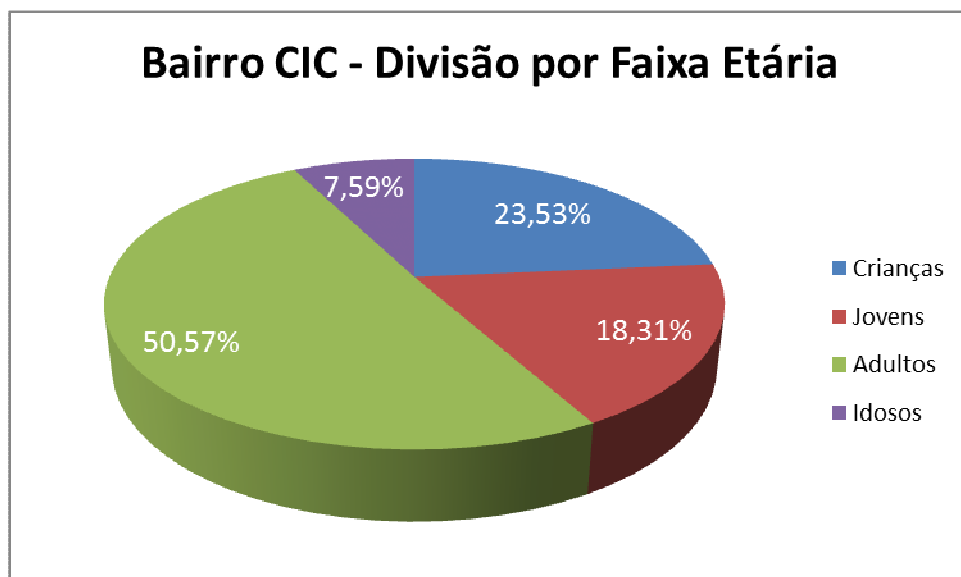
Gráfico 7 – População do bairro da CIC: divisão por sexo



Fonte: IBGE

A divisão etária do bairro da CIC demonstra que este é um bairro de população predominante adulta, porém essa população é menor, em percentual, se comparada à população do bairro do Fazendinha. O fato de haver mais criança e jovens em uma população indica uma maior dependência financeira da população adulta para o sustento daqueles. O gráfico abaixo ilustra a divisão etária do bairro da CIC.

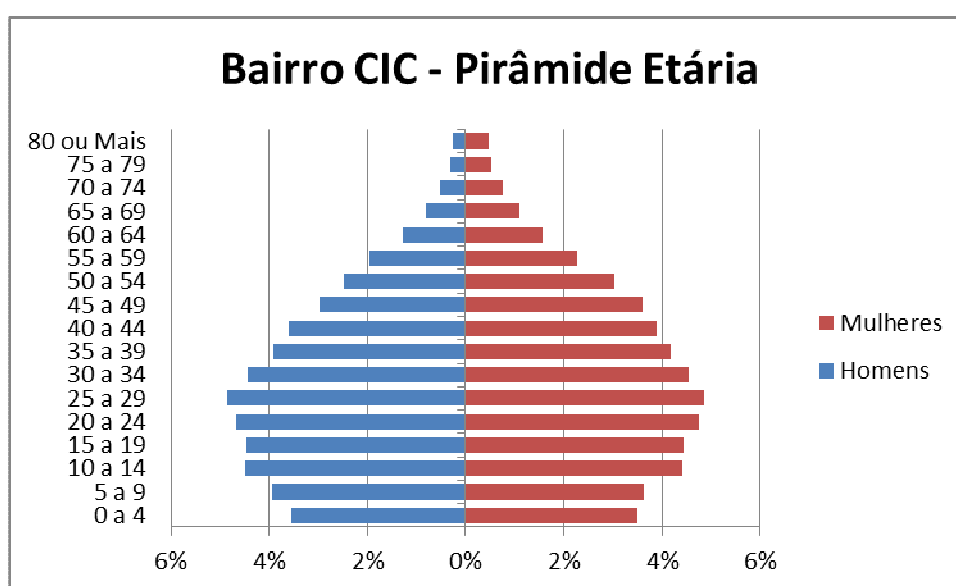
Gráfico 8 – População do bairro da CIC: divisão por faixa etária



Fonte: IBGE

A pirâmide etária do bairro da CIC traduz a maior quantidade de população de crianças e jovens ao apresentar uma pirâmide etária com uma base mais larga que a do bairro do Fazendinha. Também verifica-se que não há um destaque tão acentuado da população de adultos, principalmente nas faixas de 20 a 34 anos, quando comparado com o bairro do Fazendinha.

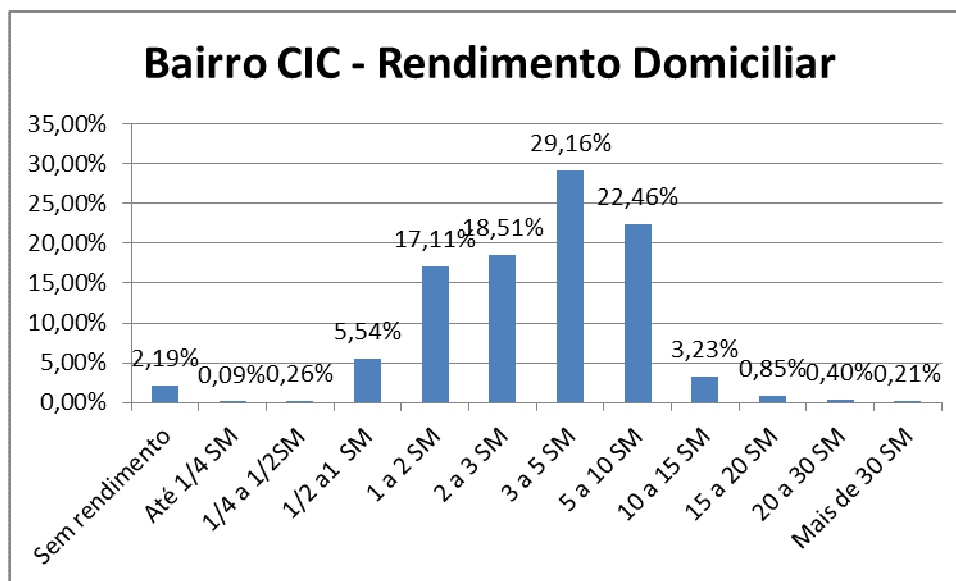
Gráfico 9 – Pirâmide etária do bairro da CIC



Fonte: IBGE

O rendimento das famílias do bairro da CIC se encontra, predominantemente, entre 3 e 10 salários mínimos (51,62% da população). Porém, ao contrário do bairro do Fazendinha, o bairro da CIC apresenta uma grande concentração de população com renda entre 0 e 3 salários mínimos, a qual abrange 43,70% da população. No bairro do Fazendinha essa faixa corresponde à 35,91% da população. Tais dados, apesar de apontarem o bairro da CIC com uma população predominantemente na Classe C, demonstram uma forte presença da Classe D nessa população.

Gráfico 10 – Rendimento domiciliar da CIC em percentual



Fonte: IBGE

A Constituição Federal tem como precedente que:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: [...]

IV - salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender a suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim. (grifo nosso)

Na época da realização do Censo 2010, o valor do salário mínimo era de R\$ 510,00 (quinhentos e dez reais), valor este notoriamente insuficiente para atender as necessidades do trabalhador conforme os preceitos constitucionais.

O DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, defini o conceito de salário mínimo necessário, salários este que seria o necessário para atender as necessidades de uma família composta por dois adultos e duas crianças, conforme o enunciado da constituição.

De acordo com o DIEESE o salário mínimo médio necessário, para o ano de 2010, seria de R\$ 2.110,26 (dois mil cento e dez reais e vinte e seis centavos), ou seja, o equivalente a 4,14 salários mínimos da época, conforme demonstrado na tabela baixo.

Tabela 4 – Salário mínimo necessário

Mês/Ano	Salário Mínimo Necessário	Salário Mínimo
---------	---------------------------	----------------

		<b>Necessário / Salário Mínimo da Época <sup>7</sup></b>
Janeiro/2010	R\$ 1.987,26	3,90
Fevereiro/2010	R\$ 2.003,30	4,93
Março/2010	R\$ 2.159,65	4,23
Abril/2010	R\$ 2.257,52	4,43
Maió/2010	R\$ 2.157,88	4,23
Junho/2010	R\$ 2.092,36	4,10
Julho/2010	R\$ 2.011,03	3,94
Agosto/2010	R\$ 2.023,89	3,97
Setembro/2010	R\$ 2.047,58	4,01
Outubro/2010	R\$ 2.132,09	4,18
Novembro/2010	R\$ 2.222,99	4,36
Dezembro/2010	R\$ 2.227,53	4,37
<b>Média</b>	<b>R\$ 2.110,26 <sup>8</sup></b>	<b>4,14 <sup>9</sup></b>

Fonte: DIEESE

Kotler (2006, p. 183 e 184), expõe a Teoria de Maslow como fator de motivação de necessidade dos indivíduos. Assim,

[...] as necessidades humanas são dispostas em uma hierarquia, da mais urgente para a menos urgente. Em ordem de importância, elas são necessidade fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidade de auto-realização [...]. As pessoas tentam satisfazer as mais importantes em primeiro lugar. Quando conseguem satisfazer uma necessidade importante, tentam satisfazer a próxima necessidade mais importante. Por exemplo, um homem passando fome (necessidade 1) não tem interesse pelos últimos acontecimentos do mundo da arte (necessidade 5), não quer saber como é visto pelos outros (necessidade 3 ou 4), tampouco está preocupado com qualidade do ar que respira (necessidade 2). Mas, quando ele dispõe de comida suficiente, a próxima necessidade mais importante se torna relevante.

A teoria de Maslow ajuda os profissionais de marketing a entender como vários produtos se encaixam nos planos, nos objetivos e na vida dos consumidores.

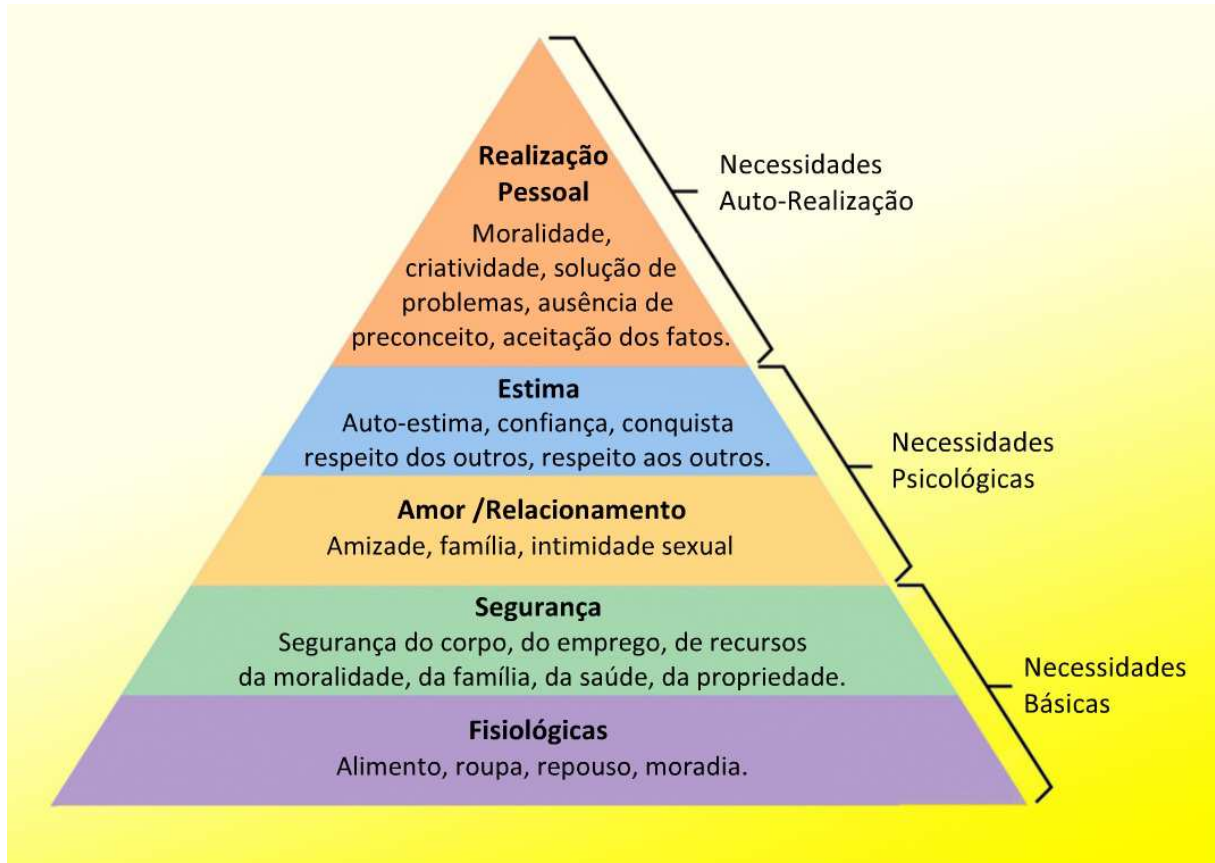
<sup>7</sup> Quantidade de salários mínimos da época, cujo valor era de R\$ 510,00 (quinhentos e dez reais), que seriam necessários para se atingir o valor do salário mínimo necessário estipulado pelo DIEESE.

<sup>8</sup> A média foi calculada somando-se o salário mínimo necessário dos 12 meses do ano de 2010 e dividindo-se por 12 meses.

<sup>9</sup> A média foi calculada considerando-se o valor médio do salário mínimo dividido pelo valor do salário mínimo da época, que era de R\$ 510,00 (quinhentos e dez reais).

A pirâmide de Maslow, que demonstram as necessidades de um indivíduo de acordo com suas prioridades, é ilustrada abaixo.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: MASLOW, 2000

Conforme se pode perceber pela teoria das hierarquias das necessidades de Maslow, primeiramente um indivíduo irá buscar satisfazer as suas necessidades mais elementares (Fisiológicas), para depois satisfazer as necessidades seguintes, que são as necessidades por Segurança, Sociais, Estima, Auto-Realização.

Desta forma, conforme a teoria das necessidades de Maslow, a necessidade por saúde somente será considerada por um indivíduo quando as suas necessidades de alimentação, de vestuário, de repouso e de moradia estiverem satisfeitas.

Traçando-se um paralelo do salário mínimo necessário definido pelo DIEESE com a teoria das necessidades de Maslow, percebe-se que o salário mínimo necessário é o salário mínimo que poderia satisfazer as necessidades fisiológicas e

de segurança do indivíduo, ou seja, as necessidades básicas desse.

Portanto, pode-se presumir como um público alvo pessoas com renda familiar igual ou superior ao salário mínimo necessário, ou seja, igual ou superior à R\$ 2.110,26 (dois mil cento e dez reais e vinte e seis centavos), ou ainda, igual ou superior a 4,14 salários mínimos da época.

Assim, através de uma análise dos dados do bairro do Fazendinha, constata-se que o público potencial abrangeria todas as famílias com renda de 5 ou mais salários mínimos (que totalizam 38,15% da população do bairro, ou seja, 10.717 pessoas) e mais uma parte da população com renda entre 3 e 5 salários mínimos. Como o Censo do IBGE não especifica a divisão detalhada de pessoas que possuem renda entre 3 e 5 salários mínimos, não é possível precisar o número exato de famílias com cada uma dessas rendas. Utilizando-se uma estimativa pessimista e considerando-se que somente 1/4 (um quarto) desta faixa possui rendimento superior a 4,14 salários mínimos, tem-se uma população de 1.821 pessoas. Perfaz-se, desta forma, um público potencial total de 12.538 pessoas.

Para o bairro da CIC, constata-se que o público potencial abrangeria todas as famílias com renda de 5 ou mais salários mínimos (que totalizam 27,14% da população do bairro, ou seja, 46.903 pessoas) e mais uma parte da população com renda entre 3 e 5 salários mínimos. Como o Censo do IBGE não especifica a divisão detalhada de pessoas que possuem renda entre 3 e 5 salários mínimos, não é possível precisar o número exato de famílias com cada uma dessas rendas. Utilizando-se uma estimativa pessimista e considerando-se que somente 1/4 (um quarto) desta faixa possui rendimento superior a 4,14 salários mínimos, tem-se uma população de 12.598 pessoas. Perfaz-se, desta forma, um público potencial total de 59.501 pessoas.

### **3 CONCLUSÃO**

Após a análise dos resultados obtidos através do bando de dados de clientes da Maxiclin, percebe-se que este se encontra em estágio inicial de desenvolvimentos, com informações bastante limitadas sobre os clientes, o que dificulta traçar um perfil exato do público atendido pela Maxiclin.

Como impacto dessa falta de informações, as campanhas de marketing



desenvolvidas não conseguem ser tão assertivas quanto deveriam, pois o público não é conhecido como um todo.

Por um outro lado, os dados do Censo demonstram que a Maxiclin encontra-se situada em um bairro cuja maior parte da população possui poder aquisitivo para utilizar de serviços odontológicos privados. Tal afirmação é confirmada quando levado em conta o salário mínimo necessário definido pelo DIEESE.

Assim, pode-se delimitar como público alvo para a Maxiclin a população cuja renda mensal familiar seja superior a 4,14 salários mínimos.

Durante a análise da base de dados de clientes da Maxiclin, constatou-se que os bairros do Fazendinha e da Cidade Industrial de Curitiba representam, mais de 87% de todo o público atendido pela clínica (70,19% e 17,19% respectivamente).

Portanto, o presente trabalho conclui que o público potencial do bairro do Fazendinha é de 12.538 pessoas e do bairro da CIC é de 59.501 pessoas.

Como recomendações, julga-se que seria de extrema valia um complemento das informações da base de dados dos clientes da Maxiclin. Informações mais detalhadas, tais como renda, seriam de extrema utilidade para melhorar as campanhas de marketing da clínica, pois permitiriam o melhor direcionamento das mesmas para as faixas de renda que se deseja atender.

Também recomenda-se um estudo de viabilidade para ações de marketing no bairro da CIC, pois apesar do mesmo apresentar um rendimento familiar menor se comparado ao bairro do Fazendinha, a população absoluta do bairro da CIC é bem superior à do Fazendinha.