

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

NILTON ANDRE DE QUEIROZ

ANÁLISE PEST E SWOT DA CLÍNICA ODONTOLÓGICA MAXICLIN

Curitiba

2013

NILTON ANDRE DE QUEIROZ

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 Nilton André de Queiroz, 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 Nilton André de Queiroz, 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.

Nilton André de Queiroz

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 TABELAS

Tabela 1 – Análise PEST: matriz genérica.....	9
Tabela 2 – Análise PEST	19
Tabela 3 – Análise SWOT	26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
3	METODOLOGIA	15
4	ANÁLISE DE MERCADO	16
4.1	Fator Político.....	16
4.2	Fator Econômico	17
4.3	Fator Social	18
4.4	Fator Tecnológico	18
5	ANÁLISE PEST	19
5.1	Aspectos Políticos.....	19
5.2	Aspectos Econômicos	21
5.3	Aspecto Social.....	22
5.4	Aspecto Tecnológico	23
6	ANÁLISE SWOT.....	25
6.1	Forças da Maxiclin	27
6.2	Fraquezas da Maxiclin	29
6.3	Ameaças do Mercado	31
6.4	Oportunidades do Mercado.....	32
7	CONCLUSÃO.....	34
	REFERÊNCIAS	35
	APÊNDICE – EMPREENDER EM CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS.....	37

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 ferramental 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.

Cadle, 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*¹ 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

POLÍTICO	ECONÔMICO
SOCIAL	TECNOLÓGICO

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 Cadle, 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

¹ “*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; FAGUNDES, 2013)

*subprime*² de 2008, políticas cambiais, entre outros (CADLE; 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. Cadle, 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

² “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 censo³ 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.

³ 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 associado 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"> - Eleições - Governo e suas políticas - Meios e mudanças relativos ao transporte público - Vigilância Sanitária - Conselhos (Regional e Federal) 	<ul style="list-style-type: none"> - Contexto econômico atual - Renda média do bairro - Taxa de desemprego médio do bairro - Disponibilidade de mão de obra
Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de crescimento do bairro - Idade média dos moradores do bairro - Progressão de crescimento local - Cultura de prevenção a doenças bucais e tratamentos estéticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolução tecnológica no ramo - Disponibilidade de novos materiais e equipamentos - Mão de obra treinada em novas tecnologias - Velocidade de compra e utilização de novas tecnologias

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

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 pelas 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 anestesiológico 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 ⁴ – *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.

⁴ 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.

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

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

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

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

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

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce; STANTON, William 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.

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; 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.

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.

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.

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.

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

APÊNDICE – EMPREENDER EM CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS

1 INTRODUÇÃO

Diversas organizações estão cada vez mais preocupadas em como melhorar a qualidade de seus serviços, de modo que o resultado deste esforço seja que o cliente perceba esta diferença entre seus concorrentes. Da mesma forma ocorre no setor da saúde, em que esforços têm sido empreendidos na busca da satisfação dos clientes com a melhoria dos serviços prestados.

A partir do momento em que as práticas nos serviços de saúde podem ser consideradas como produtos as exigências de qualidade crescem a cada dia. Os clientes ou pacientes buscam referências, comparam preços e métodos e tentam ao máximo se defender de práticas que possam não atender às suas exigências de qualidade.

Com a crescente expansão dos serviços privados de saúde, preenchendo a lacuna que o Estado não consegue suprir, os mais variados níveis de qualidade de serviço podem ser encontrados no mercado. Contudo, como diz o ditado “com a saúde não se brinca. Assim, tem-se visto, tanto em setores públicos quanto privados, uma constante auditoria informal por parte dos clientes, baseada em denúncias, reclamações e ações indenizatórias.

A obtenção do diploma de odontologia em outras épocas, por si só, era suficiente para garantir o sucesso financeiro do empreendimento odontológico. No entanto, atualmente o mercado de trabalho é mais exigente e competitivo, e o diploma deixa de ser sinônimo de empregabilidade ou garantia de sucesso na gestão de uma clínica odontológica.

Além da concorrência cada vez maior em virtude de novos profissionais no mercado ano após ano, o resultado da crescente profissionalização dos serviços prestados, juntamente com o surgimento de franquias odontológicas e a dificuldade em encontrar bons profissionais especializados, tem mudado o mercado neste segmento.

Conforme verificado na última edição da Revista CRO Paraná (2013), enquanto que os profissionais mais antigos buscam atualizações tecnológicas para permanecerem competitivos, muitos profissionais recém-formados têm se dirigido ao caminho do empreendedorismo, abrindo suas clínicas e concorrendo a um espaço

no mercado.

Portanto, noções de empreendedorismo e gestão estratégica são cruciais e tornam-se imprescindíveis, tanto para os que estão entrando neste setor, quanto para os profissionais mais experientes.

Na já citada Revista CRO Paraná (2013) destacou-se alguns fatores importantes que limitam o crescimento das clínicas, tais como a falta de conhecimento administrativo, não saber precificar seus serviços, desconhecer seu público alvo ou concorrência, falta de posicionamento de mercado, ausência de gestão de serviços, de pessoas e financeira.

Similarmente a alguns destes pontos, a análise SWOT realizada na clínica Maxiclin apontou algumas deficiências de gestão, identificadas como controles e processos internos fracos ou inexistentes, ausência de um plano de recursos humanos e deficiência na comunicação com clientes.

Estas questões, entre outras, não são tratadas nas disciplinas isoladas de administração presentes na grade curricular da maioria dos cursos de odontologia oferecidos. Nos cursos de especialização, contudo, alguns conceitos presentes nas cadeiras de administração, empreendedorismo e gestão estratégica, podem servir de grande ajuda para uma gestão administrativa mais eficiente das clínicas e para que se tenha um aumento da qualidade percebida pelos seus clientes. Por isso, cada vez mais se vê profissionais da área da saúde participando de cursos de especialização nas áreas de finanças, gestão, controles etc.

Este apêndice procura estabelecer uma relação entre as práticas de gestão aplicadas em empresas de outros segmentos com as necessidades presentes na administração de clínicas odontológicas, além de incentivar a aplicação de tais estratégias para o fortalecimento destes empreendimentos de forma a torná-los mais lucrativos para os dentistas por formação e empreendedores por opção.

2 EMPREENDER EM CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS

2.1 Acertando o Começo

Algumas universidades do Estado do Paraná disponibilizam a grade curricular de seus cursos na internet e, de acordo com o conteúdo disponível até a construção deste trabalho, verificou-se que a maioria das universidades que oferecem o curso

de Odontologia traz apenas uma disciplina relacionada a negócios e normalmente de curta duração.

- **UFPR** – Universidade Federal do Paraná:
 - “Administração e Planejamento Profissional”.
- **PUCPR** – Pontifícia Universidade Católica do Paraná:
 - Nenhuma disciplina de gestão encontrada na grade disponibilizada *online*.
- **UP** – Universidade Positivo:
 - “Fundamentos de Administração”.
- **UTP** – Universidade Tuiuti do Paraná:
 - “Empreendedorismo”.
- **UEPG** – Universidade Estadual de Ponta Grossa:
 - Nenhuma disciplina de gestão encontrada na grade disponibilizada *online*.
- **UEL** – Universidade Estadual de Londrina:
 - “Deontologia e Gerenciamento de Carreira”.

Com pouca ênfase nas disciplinas de gestão por parte dos cursos de graduação, apenas uma disciplina em sua grande maioria, não é esperado que um dentista saia da universidade pronto para abrir seu próprio consultório e geri-lo com a eficiência que os negócios de hoje em dia demandam para se manterem lucrativos e atraentes.

Por isso, atentar para os modelos de administração de outras áreas pode ajudar muito na construção e manutenção deste negócio conforme verificado no final do artigo da Revista CRO Paraná (2013):

“Ver como funciona uma empresa, o que funciona, entender e tentar aplicar. É preciso saber como atender ao telefone, como atender pessoalmente. Também fazer a gestão e gerenciamento, pensar em longo e médio prazo, ter indicadores e fazer a análise de cada cliente.”

Para os profissionais dentistas que optam pela abertura de clínicas logo ao sair das universidades é importante ressaltar alguns pontos sobre como empreender. Como por exemplo, Guy Kawasaki (2004), em seu livro *A Arte de*

Começar, que discorre sobre a paixão por empreender trazendo vários exemplos e recomendações.

Igualmente importante para todo o tipo de negócio, o autor ressalta a importância do empreendedor se posicionar no mercado. Para uma clínica de odontologia a importância é a mesma e esta posição deve ser planejada antes de sua abertura. Para chamar a atenção do empreendedor, o autor faz uma única pergunta: “O que vocês fazem?” Para responder esta pergunta é necessária boa medida de estratégia, pois “envolve conquistar uma posição superior para a sua empresa e estabelecer precisamente como ela se distingue da massa de concorrentes.” Kawasaki (2004)

Em uma clínica de odontologia, o que se faz deve ser bem definido e bem comunicado aos clientes. Mas de igual importância é saber definir para quem será prestado o serviço. Ou seja, quem será o público alvo, ou qual será o nicho social em que a clínica irá atuar.

O foco no cliente, desta feita, é muito importante. “Posicionar-se é dizer o que você pode fazer por seus clientes – não aquilo em que você deseja se tornar” Kawasaki (2004). O bom posicionamento está voltado para o cliente pretendido.

Kawasaki ressalta que empreendedorismo não precisa ser visto como uma guerra e, portanto, não é necessário descrever seu empreendimento com termos bélicos. Mas a importância do posicionamento da clínica é vital.

“Os clientes não querem saber se você vai destruir o concorrente. Querem saber quais as vantagens que podem obter comprando os produtos ou serviços de sua empresa” Kawasaki (2004).

Aplicar este conceito dentro de uma clínica não parece ser muito difícil, pois se espera que toda e qualquer clínica funcione com foco em seus clientes e em como tornar suas vidas melhores. Afinal, o que está em jogo é a saúde dos clientes.

Então, o cuidado que todo dentista precisa ter em sua clínica é não perder o foco na clientela. As vezes a corrida desesperada por crescer e trazer mais clientes, pode transparecer uma ideia muito comercial para seus pacientes, que não querem ser tratados como um troféu do mercado ou ter a ideia de que estão sendo tratados como compradores em massa. O diferencial no trato com os clientes dentro da clínica pode ser o seu maior trunfo na conquista de outros mais.

Outra dificuldade inicial de muitos empresários no começo de seus empreendimentos são os recursos financeiros escassos e principalmente a falta de

capital de giro no início do empreendimento. Em uma clínica, com o alto custo dos equipamentos e um grande volume de despesas fixas como limpeza, administração, folha de pagamento, aluguel e etc., ter fôlego financeiro para dar o arranque ao empreendimento também é uma preocupação.

Kawasaki (2004) recomenda uma gestão financeira voltada para obter fluxo de caixa e descreve como fazer isso no modelo de negócios baseado em *bootstrapping* (autossuficiência financeira). Segundo o autor, este modelo tem muitas das seguintes características:

- Baixo requisito de capital inicial.
- Ciclo de venda curto (menos de um mês).
- Prazo de pagamento curto (menos de um mês).
- Propaganda boca a boca.

A partir das características levantadas pelo autor, nota-se que seria possível aplicar tal princípio na gestão financeira de uma clínica odontológica. Com relação ao investimento inicial de abertura, ou mesmo reforma de uma clínica, de acordo com a Revista CRO Paraná (2013), este investimento gira em torno de R\$ 45 mil a R\$ 60 mil, ou seja, relativamente baixo se comparado com aproximadamente R\$ 300 mil já investidos no curso de graduação, ou mesmo com outros investimentos disponíveis no mercado.

Já no que se refere ao ciclo de venda, normalmente tratamentos simples são pagos à vista no ato da consulta. Apenas tratamentos mais elaborados ou de longo prazo são parcelados, e a forma de pagamento para fornecedores de materiais e etc. pode ser negociada de acordo com a demanda de cada clínica. Geralmente não são prazos muito longos.

Um das características mais importantes deste negócio é a propaganda “boca a boca”, que é inerente a própria atividade do dentista. É muito provável que todos em algum momento já perguntaram ou pediram indicações de algum dentista para amigos, parentes e etc. Outra vez, vê-se similaridade com o modelo proposto por Kawasaki.

Basicamente a gestão por fluxo de caixa significa não dar ênfase nas vendas em que a fatura demora muito tempo para ser paga e obter o maior prazo de pagamento em tudo que a empresa comprar. No caso das clínicas, sempre receber

no ato da consulta faz com que a entrada de recursos seja diária.

Ainda, segundo o autor, os produtos, serviços e mercados alvo para este sistema têm as seguintes características:

- As pessoas já sabem que precisam do seu serviço.
- Uma vez que as pessoas reconheçam a necessidade delas e que você irá resolvê-las de forma satisfatória, são convencidas sozinhas de contratá-lo.
- É possível “pegar carona” em um serviço que já tenha uma base ampla instalada reduzindo risco e apostando em outro serviço que já seja bem sucedido.

Notadamente, a grande maioria das pessoas sabe que ir ao dentista é uma necessidade de todo o ser humano. O desafio dos dentistas é fazer com que as pessoas procurem seus serviços de forma periódica e em caráter preventivo, não apenas quando percebem que algo não está bem.

Se um serviço poderia “pegar carona” dentro de uma clínica, seria a estética bucal, uma área de atuação que tem se destacado nas clínicas e vem sendo fortemente buscada pelos dentistas que por sua vez, tem exercido grande apelo na oferta de uma melhor aparência para seus clientes.

Por isso, percebe-se novamente o quanto é importante o foco no cliente. Pois é este que, após convencido de uma necessidade e das habilidades do dentista em supri-las, irá contratar e divulgar os serviços aos seus conhecidos e ajudar o dentista a criar sua clientela.

2.2 Planejando Estrategicamente

Considerado de suma importância entre os executivos, o planejamento estratégico está presente nas diversas organizações dos mais variados ramos.

A origem da palavra estratégia vem do grego antigo *stratêgós* (de *stratos*, "exército", e *ago*, "liderança" ou "comando"), tendo significado inicialmente "a arte do general". O conceito de estratégia é amplo e suas definições variadas entre as muitas escolas. Mas uma coisa é unânime, seu conceito veio da guerra e, portanto, estratégia tem a ver com conquista e derrota do inimigo.

Há cerca de 2500 anos atrás, Sun Tzu escreveu um livro que nos últimos anos virou leitura obrigatória de todo executivo, A Arte da Guerra. Em suma, o livro trata de como derrotar os inimigos sem sequer lutar, trazendo conceitos de autoconhecimento e conhecimento dos inimigos como fatores precursores da vitória.

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.” (TZU, 2009)

Mesmo que, conforme citado anteriormente Kawasaki diga que empreendedorismo não é uma guerra e que não é necessário tratar seus negócios com termos bélicos, com a leitura de A Arte da Guerra torna-se difícil fazê-lo. Mas o importante é ter uma estratégia e saber a melhor forma de executá-la. Os princípios estratégicos e táticos disseminados por Sun Tzu vêm sendo aplicados por várias organizações desde a popularização de sua obra e mesmo antes dela. Seus resultados, embora dependentes de outras variáveis, são bem recebidos por diversos autores e executivos. Por outro lado, a importância de entender que seu cliente não se importa se você vai ou não destruir seus concorrentes, mas sim com a qualidade dos seus serviços e produtos, é um contraponto muito interessante de como as ideias de Sun Tzu podem ser aplicadas.

De um jeito ou de outro, não se pode ignorar o fato de que os conceitos deste brilhante estrategista de séculos atrás continuam atuais e relevantes para os negócios de hoje em dia.

Mais recentemente, Mintzberg (2000) vem trabalhando com o tema estratégia desde a década de 70 e para definir estratégia trouxe o conceito dos 5 Ps, cinco formas de pensar o conceito de estratégia.

Estes conceitos são igualmente válidos para qualquer tipo de negócio e podem ajudar muito aos dentistas empreendedores a repensar e planejar o negócio de suas clínicas.

O primeiro P é de Plano (*Plan*), a estratégia é um plano que deve ser abrangente e ter a finalidade de assegurar que os objetivos do negócio sejam alcançados. Sendo um plano, a estratégia deve ser definida antes das ações para que possa dar resultados. É uma espécie de guia, um caminho que visa sair de um estágio atual para um futuro. Ao ter um plano, dentistas podem vislumbrar o

crescimento de suas clínicas e associar uma linha do tempo com metas e objetivos bem traçados para poderem mensurá-los. Por exemplo, se o plano para uma clínica é mudar para um local maior com mais visibilidade, é importante ter um plano de como será feita esta mudança. Qual será a estratégia adotada para manter pacientes, conquistar novos outros, contratação de mais funcionários ou aumento da carga horária etc. Todos estes fatores precisam fazer parte de um plano de mudança que deve estar inserido em um plano estratégico maior.

“O general que vence uma batalha é o que gasta muitas horas no templo, em reflexões, antes de a batalha ser encetada”. (TZU, 2009)

Em segundo lugar, vem o P de Padrão (*Pattern*), fazendo referência a um comportamento consistente ao longo do tempo. A estratégia como ações contínuas. Com o tempo a clínica irá identificar algumas práticas que deverão ser descontinuadas e outras que consistirão o padrão de conduta para certos procedimentos administrativos e clínicos. A constância deste padrão indica uma rotina e seus resultados positivos podem ser mensurados em ganhos de tempo e qualidade. Por isso a importância de se ter processos bem estabelecidos, pois apenas com uma boa descrição dos processos presentes no negócio é possível identificar aqueles que devem ser descontinuados e aqueles que podem fazer parte da rotina da empresa.

Posição (*Position*) constitui o terceiro P. A estratégia é uma posição e, alinhado com o conceito tratado anteriormente trazido por Kawasaki, busca definir onde a empresa irá concentrar seus recursos para manter ou melhorá-la. Ao ter um posicionamento claro, a clínica saberá quem são, como buscar e como tratar seus clientes da melhor forma possível.

Em quarto lugar, perspectiva (*perspective*). A estratégia como perspectiva é apresentada como visão de negócio no que tange a interação com o cliente ou como seus serviços são oferecidos ao mercado. Desta forma, esta perspectiva é espalhada dentro da empresa com a uniformidade de valores e de percepção dos serviços oferecidos. Aqui o fator chave é a integração da equipe para que todos falem a mesma língua com o cliente. Dentro de um consultório, o cliente ou paciente precisa ter confiança na clínica desde a entrada e seu primeiro contato com a recepção até a cadeira do dentista. Se em algum ponto esta confiança for abalada, este cliente pode não retornar.

Em quinto lugar, conceitua-se a estratégia como um truque (*p/oy*). Neste ponto, a estratégia diz respeito aos concorrentes e como superá-los com o uso deste artifício. Pode ser um blefe ou uma ameaça pautada em ações que possam dar a impressão de grandeza ou expansão apenas para assustar os concorrentes e agitar o mercado. Este conceito de estratégia acaba sendo uma manobra para anular ou enfraquecer alguns concorrentes.

“Toda luta é baseada em algum truque. Assim, se estamos prontos para o ataque, devemos parecer incapazes; ao usar toda nossa força, devemos dar a impressão de inatividade; quando estivermos próximos, é preciso que o inimigo pense que estamos longe; quando estivermos longe, ele deverá achar que estamos próximos.” (TZU, 2009)

O estrategista Sun Tzu ressaltou a importância do uso da estratégia em suas batalhas e até hoje seus ensinamentos tem permeado o mundo dos negócios com conceitos, ideias e reflexões sobre o tema.

Aplicar os conceitos de estratégia na abertura e gestão de clínicas de odontologia pode ser visto como aplicá-los em qualquer outro negócio. Afinal, trata-se de como gerir um negócio e cada um possui suas peculiaridades. O importante é que se tenha conhecimento destes conceitos para que sua aplicação possa ser customizada de acordo com a necessidade de cada negócio, seja uma clínica, seja uma empresa de outro segmento qualquer.

De acordo com Alday (2013), pensar em estratégia em uma forma mais atual pode nos remeter a simplicidade de que a estratégia é o meio para que as empresas alcancem seus objetivos. “Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins. Os objetivos são regras de decisão de nível mais alto. Uma estratégia que é válida sob um conjunto de objetivos pode perder sua validade quando os objetivos da organização são alterados.”

Ainda segundo Alday (2013), a formulação de uma estratégia não produz nenhuma ação concreta imediata na empresa e ressalta que é, “acima de tudo, um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto do tempo da administração” trazendo a reflexão “como a administração é uma atividade pragmática e voltada para resultados, torna-se preciso fazer uma pergunta: um conceito abstrato, como o de estratégia, é uma contribuição útil para o desempenho da empresa?”.

Devidas as proporções, a abertura de uma clínica de odontologia, bem como a continuidade de seus negócios, não deveria ignorar as estratégias presentes no mundo corporativo. O planejamento estratégico consiste em uma ferramenta poderosa para alinhar objetivos, e determinar seu *modus operandi*, mas é necessário cuidar para que o nível de esforço empregado com o planejamento seja condizente com os resultados esperados e obtidos, e não apenas um esforço no aprendizado de conceitos para gerar documentação e burocracia.

A ideia é não complicar o processo atual, mas diferenciá-lo para melhorá-lo a partir de um bom planejamento e execução permeados de conceitos estratégicos que tem trazidos resultados a outras organizações.

2.3 Executando A Estratégia: A Importância do Processo Justo

“Maus processos podem arruinar a execução da estratégia”. (KIM; MAUBORGNE, 2005)

Não importa qual seja a estratégia adotada pela clínica, se o procedimento de implantação não for coerente, a execução da estratégia estará comprometida. Portanto, é necessário cuidado nesta etapa. Kim e Mauborgne (2005), em *A Estratégia do Oceano Azul*, trazem o conceito do Poder do Processo Justo. Por processo justo, seus autores definem como a consideração da execução na própria elaboração da estratégia, ou seja, tentar incutir nas pessoas desde o início a disposição para trabalhar com a mudança. “Quando se aplica o processo justo em situações de elaboração da estratégia, os participantes confiam no nivelamento do campo de jogo. Essa confiança os leva a cooperar voluntariamente na execução das decisões estratégicas.” Kim e Mauborgne (2005)

O Processo Justo de Kim e Mauborgne é definido por três “Es”. Envolvimento, Explicação e Expectativas. Em algum momento, todas as pessoas buscam estes elementos em suas carreiras.

Por envolvimento, os autores definem como o engajamento dos indivíduos nas decisões estratégicas que podem afetá-los. Em outras palavras, pedir sua contribuição e permitir que suas perguntas sejam feitas e respondidas. Este envolvimento demonstra respeito e com certeza resulta em melhores decisões estratégicas a partir de um maior comprometimento de todos os envolvidos.

Dentro do ambiente de uma clínica odontológica, permitir o envolvimento de outros dentistas e funcionários administrativos nas decisões estratégicas e formulação de processos pode ser muito proveitoso, afinal são estas pessoas que constituem a equipe de trabalho no local.

O “E” de explicação é trazido como a ideia de que todos os participantes devem compreender as razões e critérios nas decisões estratégicas promovidas pela gerência. O resultado de explicar algumas decisões para outros membros da equipe é percebido no aumento da confiança das pessoas no processo e nos gestores. A explicação bem compartilhada pode ser aplicada na gestão de clínicas de saúde de forma a melhorar o ambiente de trabalho e assegurar a implantação de estratégias.

Por fim, o “E” de expectativas. Na verdade, Clareza das Expectativas. Os autores explicam que tratar com clareza as expectativas depois da elaboração da estratégia é muito importante, pois se trata das novas regras do jogo. Esclarecer as expectativas à equipe de trabalho diz respeito a dar clareza quanto aos padrões que serão avaliados, consequências do fracasso, objetivos da estratégia, novas metas, papéis e responsabilidades. Quando as pessoas sabem o que é esperado delas é mais fácil vê-las produzindo bons resultados.

Estes conhecimentos já aplicados em organizações de negócios quando transferidos para a gestão de uma clínica podem trazer mudanças significativas na forma de agir e pensar dos colaboradores. E são estas mudanças que poderão se transformar em vantagens competitivas.

A importância do processo justo pode ser entendida nas palavras dos autores: “Emocionalmente, as pessoas precisam de reconhecimento do seu valor, não como “mão de obra”, “pessoal”, ou “recursos humanos”, mas como seres humanos a serem tratados com todo o respeito e dignidade e a serem valorizados por seus méritos individuais, independentemente do nível hierárquico”.

2.4 Entendendo as Fraquezas de Gestão Encontradas na Maxiclin

A aplicação de conceitos de empreendedorismo e do uso de estratégias empresariais na Maxiclin visa reduzir suas fraquezas perante seus concorrentes e transformar seu modo de gestão de forma a torná-la uma clínica mais eficiente e lucrativa.

A partir da análise SWOT realizada na Maxiclin, foram encontradas algumas

dificuldades internas que tem atrapalhado a administração da clínica e, conseqüentemente, limitado seu crescimento. Algumas destas fraquezas são controles e processos internos fracos ou inexistentes, ausência de um plano de Recursos Humanos e deficiência na comunicação com clientes.

Primeiramente, a Maxiclin não tem uma política formal para a gestão de pessoas e, portanto, benefícios, cargos e salários, carreira e remuneração não são claras, definidas e padronizadas na empresa.

A discussão sobre a importância dos Recursos Humanos nas organizações é saudável e vital para qualquer empresa. Entretanto, é muito provável que para a área da saúde, a gestão de RH não seja um assunto tão discutido e difundido, ou até mesmo uma prioridade notada no ramo.

Historicamente, uma clínica odontológica poderia ser representada exclusivamente pelo profissional dentista. Toda a captação e retenção de clientes dependia somente deste profissional, e sua habilidade técnica era suficiente para vender seus serviços. Na medida em que a clínica crescia, a incapacidade de realizar tarefas de gestão e clinicar ao mesmo tempo acabou tornando-se evidente, pois se fez necessário formar uma equipe para se manter no mercado. É da boa gestão desta equipe que parte do sucesso do empreendimento virá.

A Maxiclin, para anular esta fraqueza e poder competir com seus concorrentes que já tem um plano de RH em prática, precisa implantar um plano de Gestão de Recursos Humanos. A implantação de tal plano deve integrar as necessidades de seus profissionais com as da empresa e criar uma sinergia para que as pessoas trabalhem em um ambiente de constante contribuição para atingir os objetivos da clínica e crescimento pessoal. Desta forma, os colaboradores se sentirão valorizados e mais seguros de sua empregabilidade, pois agora tem um plano para ser seguido e podem demonstrar com mais precisão suas habilidades, responsabilidades tendo a chance de serem reconhecidos.

De forma simples, definir um plano de Gestão de Recursos Humanos deve ser proporcional ao tamanho e necessidade da empresa no momento atual, com vistas a um futuro próximo desejável. Portanto, inicialmente deve contemplar uma estrutura de cargos e salários, organograma da empresa juntamente com sua matriz de responsabilidades e deve ter uma forma clara de avaliar a performance de seus colaboradores.

Em segundo lugar, a Maxiclin não possui 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.

Controles operacionais e financeiros são essenciais para qualquer empresa que deseja ter êxito diante de seus concorrentes. Dentre os vários tipos de controle que uma empresa pode ter, como o financeiro, operacional, administrativo e etc., o número de controles a serem implantados juntamente com suas ferramentas para monitoramento irão depender da necessidade e do tamanho da empresa. Burocratizar demais uma clínica pode vir a ser danoso para seus profissionais e clientes. Por outro lado, a ausência de controles não permite ao gestor ter uma visão clara de como está o seu negócio ou mesmo para onde está indo.

Somente com uma gestão de controles eficiente, ou seja, com monitoramento constante, é possível ver minuciosamente as finanças da empresa, e a partir disso onde é possível reduzir custos, investir mais e etc. Isto traz competitividade para empresa. Saber os custos de cada procedimento e material traz a possibilidade de definir melhor preços e salários, progressão de aumentos e, sobretudo, faz com que o gestor tenha um planejamento para despesas futuras.

A ausência desta informação ou o mero controle de fluxo de caixa faz com que o gestor tenha uma visão míope do seu empreendimento e conseqüentemente tome decisões erradas.

Um exemplo de controle financeiro que precisa ser implantando está diretamente relacionado a ausência de um plano de RH conforme mencionado anteriormente. É o controle de cargos e salários na empresa. Este tipo de controle resulta em uma política de RH que possibilita o crescimento de seus colaboradores de acordo com seu desempenho e aliado a outros critérios que a empresa pode eleger. Ainda, possibilita a definição dos papéis de cada funcionário, diminuindo o acúmulo ou desvio de função e, conseqüentemente, reduz o passivo trabalhista.

Outra fraqueza encontrada na Maxiclin diz respeito à clínica não possuir um manual de processos operacionais. Processos operacionais trazem mais confiança na execução das tarefas do dia a dia da empresa. Para o gestor, é uma forma clara de instruir seus funcionários e minimizar a chance de erros nas atividades. Também, é uma forma de aproveitar melhor o tempo da equipe. Com processos operacionais claramente escritos e divulgados entre a equipe de colaboradores, estes podem desenvolver suas tarefas com mais precisão e confiança.

Um dos maiores benefícios na construção de um manual de processos

operacionais é o fato de manter a continuidade das atividades mesmo com outra pessoa realizando a mesma tarefa. Esta padronização e documentação das atividades traz segurança para o gestor de que caso alguém de sua equipe venha a faltar, pois as atividades desta pessoa estão descritas e podem ser desempenhadas por outro colaborador. Mas acima de tudo, mantem o padrão de qualidade oferecido pela empresa. Para o cliente é importante perceber que a qualidade da empresa permanece constante.

Da mesma forma, em uma nova contratação, o treinamento e capacitação de um novo funcionário se torna mais eficiente quando este pode acompanhar a descrição de suas atividades em um manual operacional.

A deficiência na gestão de processos operacionais pode custar caro para qualquer empresa. Pois é através dos processos administrativos implantados que é possível mensurar a eficiência dos funcionários.

Da mesma forma para a equipe, é através dos processos operacionais bem detalhados, claros e definidos que a equipe saberá o que é esperado de cada um e poderá ter êxito no desempenho de seus papéis.

Finalmente, a Maxiclin apresenta uma comunicação deficiente com clientes, especialmente no “pós-venda” da contratação de seus serviços.

Empresas que não investem no relacionamento com seus clientes estão fadadas ao fracasso. Independentemente do tipo de negócio, seja no ramo do comércio, da prestação de serviços, ou mesmo como é o caso deste estudo, da prestação de serviços na área da saúde. Este pode ser um dos erros que custe mais caro a qualquer empresa, inclusive a Maxiclin.

A antiga dinâmica de esperar o retorno voluntário dos pacientes provou ser ineficaz no re-agendamento das consultas. Por isso, uma postura mais proativa é necessária para que os pacientes voltem depois da primeira consulta, tornando-os pacientes-clientes.

Da mesma forma, entender a necessidade e o que faz com que os pacientes retornem para a Maxiclin deve ser prioridade na comunicação com estes pacientes. A equipe da Maxiclin precisa, então, ter um procedimento claro e definido de relacionamento com o cliente para que possa entendê-lo e cativá-lo. Desenvolver um sistema de atendimento em que o paciente seja motivado a retornar com determinada frequência é um dos maiores desafios.

Vários podem ser os problemas da falta de comunicação com

pacientes em uma clínica. Entre eles, por exemplo, é o tempo de espera no consultório. Muitas vezes não comunicado, se torna um fator decisivo na hora de marcar uma nova consulta. É necessário entender esta necessidade e corrigir o problema. O grupo de atendimento pode esclarecer ao paciente os horários de pico de atendimento e informá-lo do tempo de espera com antecedência, ou mesmo procurar horários alternativos de atendimento para pacientes com restrição de horários. Nos casos de atraso de agenda, a secretária poderia ligar para os pacientes avisando do atraso o que possibilitaria que estes venham com maior tranquilidade ao consultório. Uma comunicação simples que mostra respeito pelo paciente.

Do outro lado, pacientes que marcam consultas e não aparecem e nem ligam para avisar não são raros. Um plano de comunicação eficiente pode minimizar estes problemas e preencher os horários com outros pacientes. Ter uma lista de espera para pacientes que precisam de um agendamento pode ser muito útil nos casos de desistência. Para isso, inicialmente é necessário ter um banco de dados com todos os pacientes cadastrados e atualizado com seus contatos. É uma medida simples, mas que pode trazer benefícios intangíveis à Maxiclin.

3 CONCLUSÃO

A aplicação dos conceitos de empreendedorismo e gestão estratégica vem ao encontro da necessidade de profissionalização na gestão de clínicas odontológicas. A partir da aplicação de tais conceitos, as clínicas poderão estabelecer metas de crescimento, mensurar seus resultados, saber precificar seus serviços etc.

Para que a Maxiclin melhore sua performance e maximize seus resultados, é necessário uma gestão eficiente de todos os seus recursos. Tal gestão pode ser alcançada com a aplicação dos princípios gerenciais do empreendedorismo e da gestão estratégica.

Para a Maxiclin, uma boa estratégia deverá inicialmente contemplar o ataque à suas fraquezas internas. Como por exemplo, a implantação de um plano de Recursos Humanos. Tal plano deve, entre outros, capacitar os funcionários para que se tornem um time de sucesso dentro da empresa. Consequentemente, implica em esclarecer os objetivos da empresa e equipar seus colaboradores para que os alcancem tornando-se uma equipe eficaz. Adicionalmente, através de um plano de

controles, a estratégia da empresa é fragmentada em objetivos, que serão traduzidos em metas podendo ser mensuradas. Desta forma atingi-las ou não pode ser relatado e monitorado, bem como planejado e corrigido quando necessário.

O uso das ferramentas de gestão podem fazer com que a Maxiclin dê o próximo passo em direção a profissionalização de seus serviços, aumentando a qualidade percebida pelo cliente e consequentemente conquistando o mercado.