

FACULDADE DE SETE LAGOAS

Patrícia Tôres Teixeira

**MARKETING EM ORTODONTIA:
FOCO NO PÚBLICO-ALVO E FIDELIZAÇÃO DE PACIENTES**

**Sete Lagoas
2017**

Patrícia Tôres Teixeira

**MARKETING EM ORTODONTIA:
FOCO NO PÚBLICO-ALVO E FIDELIZAÇÃO DE PACIENTES**

Monografia apresentada ao curso de especialização *Lato Sensu* da Faculdade de Sete Lagoas, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Ortodontia.

Área de concentração: XXXXXXXXX
Orientador: Giovanni de Carvalho

**Sete Lagoas
2017**

Teixeira, Patrícia Tôres

Marketing em Ortodontia: Foco no Público-Alvo e Fidelização de Pacientes / Patrícia Tôres Teixeira.

- 2017.

73 f.

Orientador: Giovanni de Carvalho

Monografia (especialização) – Faculdade de Sete Lagoas, 2017.

1. Marketing em Ortodontia. 2. Fidelização de pacientes.

I. Título.

II. Giovanni de Carvalho

FACULDADE DE SETE LAGOAS

Monografia intitulada “**Marketing em Ortodontia: Foco no Público-Alvo e Fidelização de Pacientes**” de autoria da aluna Patrícia Tôrres Teixeira, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof.(a) Dr.(a) – Orientador(a)

Prof.(a) Dr.(a) – Orientador(a) - Coorientador

Prof.(a) Dr (a) – Coordenador

Sete Lagoas, 2017

RESUMO

Na Ortodontia, o marketing pode ser definido como o processo de atrair e manter pacientes ao consultório sem ferir o código de ética da profissão. Com o surgimento do Código de Defesa do Consumidor, a publicidade foi regulada e sistematizada sob o ponto de vista jurídico, e os princípios básicos que a norteiam são a obrigatoriedade da informação, a veracidade, a disponibilidade e a transparência. Este trabalho tem como propósito descrever algumas ferramentas de marketing voltadas ao mercado odontológico, em especial, a especialidade Ortodôntica, de forma a ajudar o profissional a fidelizar e atrair novos clientes, sem deixar de oferecer um bom produto, ou seja, um tratamento ortodôntico de qualidade. Visando instruir o ortodontista na administração e gerenciamento, na atenção à satisfação do paciente, abordando tanto as práticas eficientes de marketing quanto as ineficientes. Nesse intuito foi utilizado uma intensa revisão de literatura nas principais bases de dados, com a finalidade de avaliar os formatos mais efetivos para a fidelização da clientela e o subsequente aumento dos lucros no consultório.

Palavras-chave: Marketing; ortodontia; mercado odontológico; fidelização de clientes; aumento de lucro no consultório.

ABSTRACT

In orthodontics, marketing can be defined as the process of attracting and keeping patients to the practice without hurting the code of ethics of the profession. With the advent of the Consumer Protection Code, advertising has been regulated and systematized from a legal point of view, and the basic principles that guide it are the obligation of information, truthfulness, availability and transparency. This work aims to describe some marketing tools aimed at the dental market, especially the Orthodontic specialty, in order to help the professional to retain and attract new clients, while offering a good product, that is, an orthodontic treatment of quality. Aiming to instruct the orthodontist in administration and management, attention to patient satisfaction, addressing both efficient marketing practices and inefficient. An intense literature review was used in the main data bases to evaluate the most effective formats for customer loyalty and the subsequent increase in office profits.

Keywords: Marketing; orthodontics; dental market; customer loyalty; increase in profit in the office.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REVISÃO DE LITERATURA.	09
21 Iniciativas para um novo mercado e maneiras de pensar e agir no consultório ortodôntico.....	09
22 Ética.....	11
23 Marketing.	23
24 Agregando valor ao consultório e fidelização de pacientes – Gestão.....	40
3 DISCUSSÃO.....	64
4 CONCLUSÃO.....	67
REFERÊNCIAS.....	71

1 INTRODUÇÃO:

O dicionário criado pela American Marketing Association definiu o marketing como um processo pelo qual se planeja e efetua a concepção, a fixação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços que estimulam trocas que satisfazem aos objetivos individuais e organizacionais (Lages *et al.* 2011).

Na Ortodontia, o marketing pode ser definido como o processo de atrair e manter pacientes ao consultório sem ferir o código de ética da profissão. Essa prática consiste em identificar fontes de pacientes, fazer com que estas fontes tomem conhecimento dos serviços prestados pelo ortodontista e fazer com que esses pacientes se sintam felizes por tê-lo conhecido (Lages *et al.* 2011).

Compete ao marketing estabelecer entre profissional e cliente uma relação duradoura de troca.

Para alguns autores, além de atrair e manter os pacientes no consultório, o marketing também serve para conscientizar o público do tratamento odontológico (Paranhos *et al.* 2011).

Atualmente, observa-se que o mercado ortodôntico está cada vez mais competitivo. No passado, o Marketing não era uma questão tão valorizada na Odontologia, e, em especial, na Ortodontia, pois, como não havia uma demanda grande de profissionais, o público da área ortodôntica era comumente específico e elitizado.

Com o surgimento do Código de Defesa do Consumidor no ano de 1990, a publicidade foi regulada e sistematizada sob o ponto de vista jurídico, e os princípios básicos que a norteiam são a obrigatoriedade da informação, a veracidade, a disponibilidade e a transparência (Paranhos *et al.* 2011).

Analisaremos os possíveis fatores que afastam a população do tratamento odontológico; além da dificuldade de acesso, a literatura específica ainda cita o medo do tratamento, as dificuldades financeiras e o desinteresse pela própria saúde bucal. E que, atualmente, fatores como confiança, atualização, competência, humanidade, presteza, pontualidade, cordialidade, preparo técnico científico e organização do ambiente de trabalho, são todas referências para a satisfação de um cliente e/ou paciente que usa um serviço (Garbin, Tiano, Fagundes, 2008).

Outra questão importante analisada serão os consultórios, que precisam ser agradáveis para os clientes e para os profissionais que ali trabalham. Ainda mais em um cenário cujo perfil do consumidor mudou: têm alta expectativa quanto a serviço e atendimento; dispõem de pouco tempo e querem mais conveniência, pois são cada vez mais sofisticados e sensíveis a preço, além de serem menos fiéis (Caproni, 2002).

Este trabalho tem como propósito descrever algumas ferramentas de marketing voltadas ao mercado odontológico, em especial, a especialidade Ortodôntica, de forma a ajudar o profissional a fidelizar e atrair novos clientes, sem deixar de oferecer um bom produto, ou seja, um tratamento ortodôntico de qualidade. Visando instruir o ortodontista na administração e gerenciamento, na atenção à satisfação do paciente, abordando tanto as práticas eficientes de marketing quanto as ineficientes. Nesse intuito foi utilizada uma intensa revisão de literatura nas principais bases de dados, com a finalidade de avaliar os formatos mais efetivos para a fidelização da clientela e o subsequente aumento dos lucros no consultório.

2 REVISÃO DE LITERATURA

21 Iniciativas para um novo mercado e maneiras de pensar e agir no consultório ortodôntico.

CAPELOZZA *et al.* (1999) amadureceram o pensamento em concordância com a proposta de BENNETT *et al.* (1997) que o movimento de translação dentária efetuado pelo ortodontista provocava perda da angulação destes dentes. Desenvolveram prescrições de braquetes específicas para cada tipo de má oclusão sagital visando alcançar as compensações dentárias cabíveis em cada caso. A individualização dos braquetes para finalização proposta pelos autores era justificada avaliando casos de indivíduos que apesar de não terem bases ósseas com um relacionamento ideal, apresentavam uma quantidade de compensações dentárias, porém estáveis.

Caproni (2008) descreve que o problema da odontologia seria a falta de dinheiro. Para o autor, o cliente não vai ao dentista por estar sem dinheiro. Contudo, a frase correta não seria: “o problema da odontologia não é apenas a falta de dinheiro”, pois o problema da odontologia é ainda mais amplo. Todo cliente tem necessidades, desejos e expectativas em relação aos produtos que consomem, e nesse sentido, pessoas com um poder aquisitivo menor, necessitam de uma odontologia mais simples e dentro de suas possibilidades financeiras. Por outro lado, pessoas com padrão aquisitivo maior desejam uma odontologia com propostas mais diferenciadas. As pessoas com menos recursos financeiros não vão ao dentista porque costumam pensar que o tratamento é caro, em contrapartida, as pessoas com maiores recursos, não vão porque não tiveram seu desejo despertado. Entretanto, como mudar isso? A reversão desse cenário é possível através do uso correto da informação. O desejo somado ao poder de compra é igual a demanda, ou seja, a necessidade se transforma em desejo através da informação. Contudo, para atender a demanda deve existir a oferta. Clientes necessitam de tratamentos odontológicos, mas desejam mais do que apenas um tratamento, buscam sorrisos cativantes que lhes possibilitem um melhor espaço em suas vidas sociais e profissionais. Assim, temos que estar preparados para atender a esta demanda,

oferecendo mais que simples tratamento odontológico, mas buscando oferecer excelência no atendimento, consultório no local certo, com a decoração adequada, com pessoas preparadas, treinadas e motivadas a oferecer o melhor ao cliente. Quando o dentista se limita a oferecer o básico para suprir as necessidades de alguém que deseja e pode ter mais, esse profissional está sendo antiético. Quando oferecermos os benefícios certos para as pessoas certas estaremos sendo éticos e teremos como retorno um melhor resultado financeiro, uma qualidade de vida melhor e prestígio social.

Orth (2012) afirma que muitos profissionais chegam ao limite da capacidade de atendimento. Com uma demanda de clientes cada vez maior e sem horário na agenda para atendê-los, vão diminuindo o tempo de consulta e ao mesmo tempo perdendo a qualidade. Contudo, nossos atendimentos não teriam relação no impacto positivo na percepção de quem vai até o consultório? São detalhes intangíveis, mas que têm um componente muito forte na avaliação do cliente, influenciando na maneira como nosso paciente valoriza ou não a experiência que teve no consultório. O Dr. Celso Orth relatou em seu artigo que o aumento da demanda de pacientes pressiona o profissional a aumentar sua estrutura física; e que, embora este fato seja positivo, ele inclui riscos que deverão ser bem administrados. Entretanto, ainda assim, a pressão para crescer, melhorando sua estrutura física poderá ser menor do que a pressão de trabalhar com a agenda cada vez mais sem horários, uma vez que o excesso da demanda afeta a qualidade de vida do profissional, o que atinge diretamente a qualidade do serviço prestado.

Orth (2014) escreve que o momento da Odontologia é bom, mas é necessário planejamento e investimento. O Ortodontista precisa de atitudes voltadas a atender tanto as necessidades dos clientes como as da equipe envolvida no dia a dia. Sempre considerando as circunstâncias envolvidas, ou seja, temos que ter em mente que os clientes não são iguais, da mesma forma que os profissionais não são, e nesse sentido, que as clínicas não podem ter modelos fabricados em série. Assim sendo, o profissional deve fugir de modelos regulados por receita de sucesso que agridem o bom senso das pessoas e dos profissionais, preocupados em fazer um trabalho sério e ético, pois não existe uma receita de sucesso para manter os clientes atuais e prospectar novos. Acreditar em relacionamentos construídos por

meio de experiências positivas, que contemplam ambas as partes, profissional e cliente. Buscar dar sempre mais valor aos atendimentos, com atenção especial desde os bastidores até a linha de frente, de forma a dar rostos e vozes aos nossos clientes e funcionários, procurando agregar cada vez mais valor.

Orth (2014) relata ainda em outro artigo, que uma teoria não se sustenta se não tiver aplicabilidade. Contudo, o que isso tem a ver com gestão? Primeiramente, muita gente executa, trabalha direto por longas horas, sem tempo para pensar, pois acreditam em quantidade e em muito suor e dessa forma, o foco está na produção. Algumas reflexões que deveríamos nos fazer: Tiramos tempo de nosso dia para refletir? Para estabelecer estratégias? Para analisar como nosso negócio está e para onde vai? Podemos definir em uma só palavra estes questionamentos: Prática. Prática à exaustão, robotizada, preza em processos estabelecidos e padronizados. Em segundo, muita gente fala, mais não faz. Planeja até decide, mas não executa. Propostas diferentes requerem condutas diferentes, por exemplo, qual o público que quero atingir, qual a forma de trabalho a ser adotada, será com foco no tratamento integralizado e etc. Enfim, procure trabalhar com mais qualidade e com mais tempo. Não é a quantidade de horas empregadas em algo que importa, mas sim quanto de valor agregado há em cada uma delas. Tenha como certo que decisões pensadas são mais seguras do que as apressadas.

22 Ética

Melani e Silva (2006) relataram que a relação profissional/paciente envolve três aspectos: a conduta clínica, os aspectos éticos e os parâmetros legais. A preocupação com os aspectos legais tornou-se um assunto relevante a ser abordado, com a modificação do comportamento social, que reflete na prática da cidadania. Uma das principais evidências se deve ao fato de que parcela da população passou a ter acesso ao Código de Defesa do Consumidor, Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990. Particularmente, na especialidade da Ortodontia, o estudo da relação profissional/paciente é significativo, pois a preocupação com estética e a harmonia facial tem levado um grande número de pessoas a buscar tratamento

ortodôntico, com expectativas de resultados, muitas vezes, difíceis de serem alcançados. Por outro lado, evidenciou-se uma nítida implicação com os aspectos legais do exercício da profissão, advindos de um crescente número de processos de responsabilidade contra os que exercem a Ortodontia no Brasil. Contudo, conforme apontam os trabalhos realizados em âmbito administrativo, o relacionamento profissional/paciente é o fator motivador mais relevante nas queixas contra os profissionais e não os aspectos técnico-científicos. Neste sentido, destaca-se a Ortodontia, especialidade em que os tratamentos são de longa duração, na qual se estabelece uma estreita relação profissional/paciente, envolvendo uma grande expectativa em relação aos resultados.

Melani e Silva (2006) em outro estudo buscaram analisar questões legais que envolvem a situação do profissional de Odontologia. A pesquisa foi realizada por meio de dois questionários: um contendo 25 perguntas dirigidas a profissionais da área de Ortodontia e o outro contendo 15 perguntas dirigidas a pacientes em tratamento ortodôntico. As perguntas foram formuladas com base na literatura. A população objeto do presente estudo foi constituída de especialistas em Ortodontia registrados no Conselho Regional de Odontologia do Estado do Paraná (CRO-PR) e seus respectivos pacientes em tratamento da região de Curitiba-PR. A amostra consistiu de 10 profissionais da área da Ortodontia e 100 pacientes, dos respectivos profissionais. De acordo com os resultados relativos aos profissionais, verifica-se a visão do profissional quanto ao que é o mais importante no tratamento ortodôntico: 10% responderam a melhora apenas da estética e 90% a melhora da estética e da função, em conjunto. Dos profissionais entrevistados, 20% asseguraram ao paciente o êxito do tratamento ortodôntico e 20% asseguraram o êxito do tratamento de acordo com as expectativas do paciente. Os profissionais foram unânimes ao afirmarem que forneciam esclarecimentos aos pacientes sobre a execução do tratamento e seus possíveis desdobramentos, 50% dos profissionais o faziam de forma verbal, 10% por escrito, 30% por escrito com assinatura do paciente e 10% de forma verbal e por escrito com assinatura do paciente. O tempo de duração do tratamento ortodôntico está entre 2 e 3 anos, sendo que 60% dos profissionais passavam a informação por escrito e 40% de forma verbal. Todos os profissionais acreditavam existirem fatores imprevisíveis que podem interferir no desenvolvimento e no resultado do tratamento ortodôntico. Entre esses fatores, citaram padrão de

crescimento (40%), anquilose (20%), traumas (10%), colaboração do paciente (80%) e resposta biológica individual (40%). 70% dos profissionais entrevistados disseram realizar algum tipo de contrato, enquanto que 30% responderam que não realizavam. Sendo que, entre os que realizavam contratos, 50% disseram que o teor eram os honorários e a manutenção, 40% dos profissionais disseram ressaltavam o comprometimento do paciente com o tratamento, 30% realizavam contrato ressaltando o comprometimento do profissional com o tratamento e 10% ressaltavam normas gerais do tratamento em seu contrato. Para 90% dos profissionais, responsabilidade profissional compreendia dar informações sobre custos, prazos, tempo de tratamento e objetivos de tratamento. Para 70% seria ser responsabilizado por infrações éticas cometidas durante o tratamento. Acrescentamos ainda que ter um prontuário adequado com anotações de todas as ocorrências foi citado por 80% e 70% dos profissionais definiam responsabilidade profissional como sendo o dever de ressarcir o paciente quando causou um dano e foi comprovada sua culpa. Outra questão que se analisou foi a opinião do profissional com relação ao aspecto mais importante na relação profissional/paciente, no qual 50% acreditavam ser a capacidade técnica o mais importante, 30% acreditavam ser prestar esclarecimentos sobre o tratamento e 20% dos profissionais não responderam. Para 90% dos profissionais, um bom relacionamento com seu paciente poderia impedir uma ação de responsabilidade civil. Ao serem questionados sobre o que é o mais importante na defesa do profissional frente a um processo de responsabilidade civil, 20% dos profissionais não souberam responder, para outros 20% é a presença de um contrato por escrito e 60% assinalaram a presença do prontuário completo do paciente. Quando questionados sobre quais os documentos que constituem o seu prontuário, 100% dos profissionais possuem em seu prontuário documentação ortodôntica básica, que compreende modelos em gesso, fotografias, radiografias e ficha de procedimentos executados, 90% afirmam possuir a ficha clínica e ter um plano de tratamento em seu prontuário. Entretanto, 80% não possuem uma ficha de procedimentos executados com intercorrências assinada pelo paciente, 60% afirmam que o contrato não é parte integrante de seu prontuário e 70% afirmaram que não faz parte de seus registros o consentimento livre e esclarecido. O documento de honorários está presente em 70% dos prontuários dos profissionais. Em contrapartida, questionados os pacientes sobre o que acreditavam ser o mais importante no tratamento

ortodôntico para seu ortodontista: 9% disseram ser a melhora da estética, 83% afirmaram ser a melhora da estética e da função simultaneamente, 4% acreditavam que a melhora da função é o mais importante para o profissional e 4% dos pacientes não responderam. Outra questão analisada diz respeito sobre a expectativa principal do paciente em relação à melhora com o tratamento ortodôntico: 33% responderam que a melhora estética é a sua principal expectativa, 60% esperavam a melhora estética e da função em conjunto, 3% teriam como expectativa principal a melhora da função e 4% não responderam. No que concerne a esclarecimentos sobre a forma de desenvolvimento do tratamento e seus possíveis desdobramentos, 95% afirmaram ter sido esclarecidos. Quando questionados se antes de iniciar o tratamento tiveram oportunidade de expressar o que os levou a procurar o tratamento ortodôntico, 91% responderam que sim. Ainda neste contexto, sobre qual teria sido o principal motivo que os levaram a procurar o tratamento ortodôntico: 61% afirmaram que foi a preocupação com a estética, 8% afirmaram possuírem dores faciais e por isso procuraram o tratamento, 17% responderam que foi a melhora da função, 3% disseram ter recebido orientação de outro cirurgião-dentista e 11% dos pacientes não responderam. Perguntados os pacientes sobre se haviam assinado algum tipo de documento, 6% não responderam, 53% afirmaram ter assinado algum tipo de documento, 41% afirmaram não ter assinado documento algum. Ainda relacionado a documentos assinados pelos pacientes, perguntados sobre o que se tratava: 31% disseram ser contrato de honorários e manutenção, 21% afirmaram ser documento ressaltando o comprometimento do paciente com o tratamento, 23% disseram ser documento ressaltando o comprometimento do profissional com o tratamento e 32% afirmaram ser documento ressaltando o plano de tratamento. Perguntados sobre o que seria mais importante para o paciente no relacionamento profissional/paciente, 59% afirmaram ser a capacidade técnica, 5% o atendimento no consultório, 15% dar esclarecimentos e 21% dos pacientes não responderam. Perguntados se receberam alguma informação sobre tempo de tratamento: 92% dos pacientes responderam que sim, 6% responderam o tempo exato do tratamento, 81% tiveram como informação um tempo médio de tratamento, 5% responderam que seu ortodontista afirmou não ser possível dizer o tempo de tratamento e 8% não responderam. Perguntados se a informação de tempo de tratamento foi dada por escrito: 8% não responderam, 28% receberam a informação sobre tempo de tratamento por escrito e para 64% dos pacientes esta informação não foi dada por

escrito. Quando questionados sobre quanto tempo pode durar um tratamento ortodôntico, em média, no seu ponto de vista: 5% dos pacientes não responderam, 2% responderam menos de 1 ano, 12% responderam entre 1 e 2 anos, 53% entre 2 e 3 anos, 12% entre 3 e 4 anos, para 1% mais de 4 anos e 15% responderam que depende do caso. Observa-se que na Odontologia a preocupação com os aspectos estéticos e que os procedimentos visando a cura são indissociáveis. Ao avaliarmos os resultados, podemos constatar que o paciente entendeu o que é importante para o profissional no tratamento ortodôntico, isto é, a melhora da estética e da função, simultaneamente. A determinação das expectativas do paciente quanto ao resultado do tratamento é de extrema importância. Normalmente, quando uma pessoa procura um cirurgião-dentista solicita a estética, tanto por causa do belo como por causa da aprovação externa que necessita o que tem a ver com sua condição humana. É preocupante a percentagem total de profissionais que garantem o sucesso do tratamento, já que é unânime entre estes a existência de fatores imprevisíveis que podem interferir no desenvolvimento e no resultado do tratamento. Sendo assim, quando um profissional assegura a seu paciente o sucesso do tratamento está induzindo-o a realizar o tratamento na certeza de alcançar o resultado desejado, resultado este que muitas vezes não é possível de ser alcançado e o profissional tem total compreensão deste fato. Os pacientes buscam algum ressarcimento monetário nos casos de erros ocorridos por culpa do cirurgião-dentista, procurando na máquina judiciária todo amparo para esta prestação, que muitas vezes é injusta, pois foge ao controle técnico e científico que rege a Odontologia, assim como em qualquer outra área da saúde. No Código de Defesa do Consumidor, em Art. 6º, o dever de informar representa um dever essencial, básico para a transparência nas relações de consumo. A Portaria do ministério da saúde nº1286 de 26/10/93- art.8º e nº74 de 04/05/94, que trata dos direitos do paciente, diz: O paciente tem direito a informações claras, simples e compreensivas, adaptadas à sua condição cultural, sobre as ações de diagnóstico e de terapêutica, o que pode decorrer delas e a duração do tratamento. Na relação entre dentista, sua equipe e paciente, existem responsabilidades recíprocas. Uma delas é que o tratamento será completado em um período razoável. Nesse sentido, todos os profissionais concordaram que existem fatores imprevisíveis que podem alterar o resultado e o tempo de tratamento e, portanto, existe dificuldade de se prever o tempo de duração de tratamento exato e mesmo uma média de tempo de tratamento deve ser dada com cuidado. A

respeito do contrato, esse é um acordo de vontades que se realiza entre duas ou mais pessoas, sobre determinado objeto lícito e possível, com fim de adquirir, resguardar, notificar ou extinguir direitos. Os contratos formalizados entre cirurgião-dentista e o paciente, por mais amplo que seja seu conceito, poderiam ser considerados como contratos atípicos mistos, isto é, aqueles que resultam de uma combinação de certos elementos previstos pela lei e outros que são criados pelas partes. O ideal seria se toda e qualquer relação contratual entre o cirurgião-dentista e o paciente fosse realizada por meio de contrato escrito, a fim de proteger tanto o profissional como o paciente. Quando o cirurgião-dentista aceita alguém como paciente e é por ele aceito, estabelece-se entre ambos um contrato de prestação de serviços. O tratamento ortodôntico não depende exclusivamente do ortodontista, mas também da disposição, da motivação e da colaboração do paciente. Em nosso estudo, verificamos que o mais importante na defesa de um profissional frente a um processo de responsabilidade civil está na confecção de um prontuário completo, no qual deveria constar a ficha de procedimentos executados, com as intercorrências anotadas e com a assinatura do paciente. Procedimento que a maioria dos profissionais entrevistados não executa. Em suma, foi possível concluir que: a preocupação estética é a principal motivação que leva os pacientes a realizarem o tratamento ortodôntico, assim, conhecer as expectativas do paciente antes de iniciar o tratamento pode evitar futuros descontentamentos; esclarecer os pacientes de forma adequada a respeito do desenvolvimento do tratamento e seus possíveis desdobramentos é uma conduta prudente, sugere-se para tanto que os esclarecimentos sejam realizados de forma verbal e por escrito com assinatura do paciente; a literatura e a legislação afirmam que o contrato de prestação de serviço odontológico é um acordo de vontades e pode estar implícito quando o paciente aceita a execução do tratamento ou expressa verbalmente, não necessariamente por escrito, nesse sentido, para os profissionais entrevistados a execução de contratos de honorários e manutenções é um procedimento apropriado, devido à preocupação com o aspecto financeiro do tratamento; e que a relação profissional/paciente está baseada na capacidade técnica do profissional. Entretanto, manter um bom relacionamento com o paciente pode ser uma conduta que evite um processo de responsabilidade profissional.

Garbin *et al.* (2009) afirmam que não basta ser apenas um bom clínico sendo necessário ser, também, um bom administrador, gerenciando, planejando e organizando adequadamente seu consultório, de acordo com os preceitos éticos e legais da profissão. O objetivo de seu trabalho foi averiguar se os profissionais que fazem uso de publicidade em odontologia por meio de placas de anúncio respeitam os aspectos éticos determinados pela Resolução CFO - 71 de 2006, que segundo o novo texto, determina que na comunicação e na divulgação, é obrigatório constar o nome e número de uma inscrição da pessoa física ou jurídica, nome representativo da profissão de cirurgião-dentista e também das demais profissões auxiliares regulamentadas. No caso de pessoas jurídicas também o nome e número de inscrição do responsável técnico. Esse trabalho referiu-se a um estudo observacional transversal. O estudo foi realizado nas cinco regiões (Centro, Leste, Oeste, Norte e Sul) do município de São Paulo. Dois bairros foram sorteados por região do município, onde o pesquisador permaneceu durante um dia em cada bairro, totalizando 10 dias. Procurou-se avaliar as placas de anúncios existentes no mesmo, preocupando-se em averiguar nos bairros, os centros comerciais. O pesquisador avaliou no total 178 placas odontológicas. Foi preenchido um formulário, no qual não foi anotada qualquer identificação do profissional. O projeto obteve aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Odontologia de Araçatuba da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, sob protocolo nº 01925/2005. Os resultados obtidos mostram que dentre as placas analisadas, 91,4% eram de pessoas físicas e 9,6% jurídica. O principal modelo de apresentação de anúncio dos cirurgiões-dentistas foram as placas fixadas na parede (71,9%). Observou-se que 86% das ruas havia mais de um consultório odontológico com placas de anúncio. Em relação aos aspectos éticos relacionados ao anúncio, apenas 44,9% das placas odontológicas apresentavam todos os itens obrigatórios segundo o Conselho Federal de Odontologia. O item menos encontrado nas placas foi o número de inscrição no Conselho Regional de Odontologia - CRO (34,8%). Sobre os outros itens permitidos pelo Conselho Federal de Odontologia, o telefone (65,2%) foi o mais presente. Quanto às áreas de atuação, procedimento e técnicas de tratamento, 37,6% das placas apresentavam tal especificação, dentre as quais a Ortodontia (62,7%) foi a mais encontrada, seguida de Implantes (40,3%) e Reabilitação Oral/Prótese (38,8%). Porém 59,7% dessas placas que apresentavam esses itens não constavam à determinação de "Clínico Geral" ou o título de

especialista, conforme preconiza o Conselho Federal de Odontologia. Dentro das infrações éticas, citadas no Código de Ética Odontológica (Art. 34), foram observados que 1,7% das placas apresentavam a forma de pagamento. Outro fator observado nas placas foi que o nome representativo da profissão cirurgião-dentista foi resumido, na maioria das vezes, pela palavra dentista ou substituída por odontologia. Diante da grande demanda de propagandas em desacordo com os preceitos éticos, observa-se a necessidade de atuação dos órgãos fiscalizadores para que não ocorra uma concorrência desleal entre a categoria. Averiguou-se, também, que alguns profissionais descrevem as áreas de atuação de maneira simples; aparelho no lugar de Ortodontia, canal em vez de Endodontia, facilitando a comunicação com a população, pois a mesma não apresenta o conhecimento científico do profissional. Contudo, se o profissional não possuir a especialidade para tal procedimento, deve ser anunciado juntamente o termo "Clínico Geral", conforme preconiza o Código de Ética Odontológica. Pode-se concluir que a maioria dos profissionais não está seguindo os preceitos éticos, no caso da publicidade, estabelecidos no Código de Ética em Odontologia, promovendo uma desvalorização da categoria e a falta de responsabilidade do cirurgião-dentista perante a sociedade. Observa-se a necessidade da conscientização dos profissionais para que os mesmos realizem a comunicação e divulgação de seus serviços de maneira ética, e a maior fiscalização pelos órgãos competentes, enfatizando a importância correta de uma propaganda bem realizada.

Paranhos *et al.* (2011) escrevem que a forma como o Marketing está sendo utilizado pelos cirurgiões-dentistas ante as regulamentações existentes provoca preocupações, e essas repercussões foram o objetivo do seu estudo, o qual buscou verificar o seu uso na Odontologia discutindo suas implicações nos aspectos éticos e legais. Os comentários gerados em seu negócio afetam o desempenho nas vendas, a motivação e o lucro, ao mesmo tempo em que os comentários internos influenciam funcionários e também gente de fora. No passado a única ferramenta de marketing de que os cirurgiões-dentistas necessitavam era uma boa reputação, mas os tempos mudaram e o marketing tornou-se um mecanismo flexível que poderá levar seu trabalho rumo ao sucesso. Podem-se dividir em quatro fases os elementos que fazem o plano de marketing compreensível, sendo elas: pesquisa, planejamento, implementação e a evolução. Assim, os profissionais devem

administrar os consultórios como qualquer outro negócio. Autores esclarecem que, além de atrair e manter os pacientes no consultório, o marketing também serve para conscientizar o público do tratamento odontológico. Pode-se recorrer a telefonemas, cartas, cartões de aniversário, fotos com o ortodontista para as crianças, presentes personalizados e decorações no consultório para dias festivos. Já a promoção externa representa os diversos caminhos existentes para informar ao público quem é o profissional e quais os seus serviços; tem como objetivo principal elevar o número de pacientes. O tratamento odontológico passou a ser encarado como um produto que requer alguns preceitos básicos ante o consumidor/paciente. A ausência de satisfação por um produto ou trabalho realizado possui um código legislativo inteiro ao seu dispor para a defesa de seus interesses, permitindo que mesmo o cirurgião-dentista que trabalhe na conduta mais próxima da ideal corra o risco de ter o trabalho dele questionado perante a justiça. O profissional que publica anúncios com "antes e depois" faz seus pacientes leigos acreditarem que todo trabalho executado por ele resultará em um produto igual ou pelo menos similar ao da publicação exposta, contrariando assim o Código de Ética Odontológica, não permite essa prática. O paciente/consumidor que observa a publicação não está ciente de que seu caso é diferente ou semelhante daquele publicado, criando uma falsa expectativa de sucesso na conclusão do tratamento, além de passar dessa forma a acreditar nos resultados milagrosos divulgados e que o seu tratamento, assim como todos os outros da área da Odontologia, terá sucesso independentemente de outros fatores. Isso criou a tendência de transformar a Odontologia em uma obrigação de resultado. É lícito concluir que a maioria dos autores considera o *marketing* interno o mais eficaz, pelo pouco custo, e que tem de ser aceito como um dever para o sucesso profissional. Embora não haja legislação específica para a utilização do *marketing*, deve-se ressaltar que este precisa respeitar a normatização existente, bem como a publicidade e a propaganda têm de conter os preceitos de veracidade, dignidade e decência.

Felício *et al.* (2013) declaram que a propaganda na odontologia tem se difundido e ganhado importância frente à crescente competitividade no mercado de trabalho. Hoje, além de ser um bom clínico, o cirurgião dentista deve se preocupar em administrar seu consultório e divulgar o seu trabalho por meio de estratégias de marketing capazes de atrair e fidelizar clientes. Entretanto, por se tratar de uma

profissão de saúde, os limites éticos e legais dessas estratégias devem ser obedecidos, sob pena de se ferir as determinações do Código de Ética Odontológica (CEO). E acrescenta que são consideradas infrações éticas, anunciar preços, serviços gratuitos, modalidades de pagamento, títulos, qualificações e /ou especialidade que não possua. Oferecer trabalho gratuito, provocar a poluição do ambiente. Realizar propaganda de forma abusiva ou enganosa, participação em programas de comercialização coletiva, divulgação e ofertas de serviços odontológicos com finalidade mercantil e de aliciamento de pacientes por meio de descontos, caderno de descontos, mala direta via internet, sites promocionais ou de compras coletivas, telemarketing ativo à população em geral, caixa de som portáteis ou em veículos automotores, plaqueteiros entre outros meios que caracterizem concorrência desleal e desvalorização da profissão. Com base nesses dados, esse trabalho teve como objetivo verificar a obediência aos preceitos éticos na publicidade odontológica por meio da avaliação de cartões pessoas, placas e panfletos odontológicos distribuídos e afixados na região central da cidade de Belo Horizonte. Foram avaliadas 26 placas, 45 cartões de visitas e 10 panfletos, recolhidos e /ou fotografados em ruas de grande fluxo de pessoas na região central. Durante 03 dias de visitas realizadas no mês de abril de 2012. Os materiais foram avaliados quanto á presença de itens considerados obrigatórios pelo CEO, bem como a presença de itens considerados irregulares. Após a coleta e avaliação dos materiais foram encontradas e quantificadas as seguintes infrações nos cartões de visitas avaliados: em 15,56% dos cartões não havia o nome do profissional ou responsável técnico, em 68,89% não havia o nome representativo da profissão e em 24,45% não havia o número do registro no CRO. Nas placas de anuncio observou que 46,16% não apresentavam nome do profissional responsável, 73,08% não apresentava o nome representativo da profissão, 57,70% não apresentavam número do CRO e 26,92% dos profissionais divulgam mais de duas especialidades. Já nos panfletos, 60,0% não apresentavam nome do profissional responsável, 80,0% não apresentavam nome representativo da profissão e 60,0% não apresentavam número do CRO. Quanto aos itens considerados infrações éticas, 30,0% apresentavam forma de pagamento, 40,0% divulgam mais de duas especialidades e 40,0% divulgam preços, caracterizando concorrência desleal. A divulgação de preço, modalidades de pagamento e premiação pela realização do tratamento, claramente proibidos pelo CEO, tem se tornado cada dia mais frequentes. Os profissionais

quanto autuados por cometer alguma infração ética alegam desconhece as regras impostas pelo CEO. Cabendo aos órgãos de fiscalização cuidar para que essas regras sejam cumpridas e, principalmente, cada vez mais conhecidas.

Mesquita e Pereira (2013) nos dizem que o crescimento do setor de serviços tem criado um consumidor cada vez mais exigente. Ao se conduzir um tratamento, cujas bases éticas foram aplicadas e a honestidade para com o cliente foi utilizada, cria-se um laço de fidelização e sucesso para a empresa. Objetivou-se na pesquisa realizada neste trabalho, avaliar a influência dos padrões éticos no comportamento dos clientes, o papel da postura ética do prestador de serviço da saúde como fator de influência na escolha daqueles que buscam atendimento numa clínica ortodôntica, e, especificamente, analisar a forma pela qual os profissionais ortodontistas fazem contatos com os clientes. Identificar e avaliar a importância dos atributos que influenciam o cliente a adquirir um serviço ortodôntico e avaliar a satisfação dos consumidores em relação ao comportamento ético do ortodontista. A ética opera no plano da reflexão e estuda as morais históricas, identificando, em cada coletividade, o que é certo ou errado fazer. Ter postura ética é refletir sobre as escolhas a serem feitas, importar-se com os outros, buscar fazer o bem aos semelhantes e responder por aquilo que se faz. E serão declarados antiéticos, todos os posicionamentos que possuírem caráter exclusivista (particularista ou egoísta). No campo da saúde, todo paciente deve ser tratado em virtude de suas necessidades de saúde, não como um meio de satisfazer interesses de terceiros ou dos profissionais da saúde. A pesquisa quanto à abordagem foi qualitativa, o objetivo é interpretar fenômenos de consumo, relações entre atitude e comportamento ou processo de decisão de compra em si. Utilizou-se a pesquisa exploratória, uma vez que a mesma se propôs a desenvolver e esclarecer conceitos de um determinado grupo de clientes e analisar como eles percebem o comportamento ético do profissional. Quanto aos meios, esta pesquisa foi um estudo de caso de uma clínica ortodôntica específica. A unidade de análise consistiu no grupo de aproximadamente 300 pacientes ativos que possuíam mais de dois anos em tratamento e com visitas regulares à clínica, bem como em quatro dentistas, profissionais prestadores de serviço ortodôntico. A unidade de observação retirada dos 300 atendidos mensalmente incluiu dez pais de pacientes com idades entre 4 e 14 anos, idade mais indicada para se iniciar uma avaliação e mais apropriada para

uma correção óssea; dez pacientes com idade entre 15 e 25 anos, pacientes com indicação ao tratamento corretivo dos dentes; e dez pacientes com idade entre 26 a 50 anos, pacientes conscientes da necessidade do tratamento e responsáveis. Dos 300, somente 30 tiveram presença física nas datas de realização das entrevistas, previamente acordadas entre a diretoria e a entrevistadora. A entrevista foi constituída por uma pergunta inicial relacionada ao tema – “De que forma são feitos os contatos com os clientes, em relação à prestação de serviços e disponibilização de informações”? Constou de três fases, conforme sugerido pelos autores: pré-análise, ocasião em que as entrevistas foram transcritas; descrição analítica, quando o material foi analisado, codificado, classificado e categorizado e; interpretação inferencial, etapa que permitiu estabelecer relações entre as respostas dos entrevistados e os temas objeto da pesquisa. De acordo com as entrevistas realizadas com os pacientes da clínica Beta, em relação à pergunta inicial “de que forma são feitos os contatos com os clientes, em relação à prestação de serviços e disponibilidade de informações?”, a maioria dos entrevistados citou o contato por telefone e pessoalmente, enquanto o contato por escrito deu-se em menor incidência. Entretanto, os responsáveis demonstraram sentir necessidade de obter informações com regularidade, e que este contato deveria partir do profissional e não somente dos responsáveis, conforme a declaração de um pai. Os atributos que influenciam o paciente a procurar pelo serviço na área da saúde variam, na Ortodontia, por exemplo, são: indicação, estética e funcional. Para os entrevistados, a indicação é o primeiro passo para se chegar até um determinado profissional. Entretanto, a competência e a postura desse profissional, especialmente em relação às informações prestadas, é que finalizam a escolha. Comportamento ético do profissional da saúde influenciando a escolha do cliente: Nota-se a importância do comportamento ético no processo de decisão do cliente por um profissional ortodontista, dentre estes, são citados: Seriedade do profissional em não visar só ao lucro; O profissional deverá passar competência, segurança, ser responsável. Saber lidar com o paciente responsável contornando situações; Estrutura da Clínica, organização da Clínica e do processo: não tem nada misturado, o lugar que a gente trata é separado donde que mexe com o dinheiro. Sendo possível concluir que os principais determinantes, por ordem de importância, foram: informação sobre o tratamento, atendimento humano e atencioso, segurança do estabelecimento da saúde (práticas perigosas ou insalubres), e priorização do tratamento em detrimento

do financeiro. De acordo com os entrevistados, eles se sentem mais seguros quando conhecedores dos riscos em que estão envolvidos. Mantê-los informados desde o início do tratamento sobre todo o processo é garantir-lhes tranquilidade na busca pelo melhor resultado, assegurando, dessa forma, o direito de receber ou recusar o tratamento a eles proposto. De acordo com as autoras, o consumidor possui uma necessidade a ser satisfeita e busca informações para auxiliá-lo na satisfação dessa necessidade. Finalmente, a empresa que se preocupa com a imagem corporativa, com a valorização de sua marca ou com a sua reputação, introduz a reflexão ética na sua estratégia.

23 Marketing

Morgenstern, Feres, Petrelli (2004) discorrem que nos últimos anos têm-se observado um aumento dos especialistas e de cursos de Ortodontia, o que gerou uma expectativa junto à comunidade ortodôntica. Delinearam-se assim, os objetivos da pesquisa: sondar o futuro da especialidade, indicar tendências comportamentais, avaliar as perspectivas de mercado e demonstrar métodos de gerenciamento e marketing. De acordo com a pesquisa do artigo, o Brasil gradua 344,6 ortodontistas por ano. Do número total de dentistas do Brasil (175.637), 2,2% correspondem a ortodontistas. Não existe lei que impeça a prática da Ortodontia por profissional não especialista, o que pode gerar complicações no decorrer de um tratamento. De acordo com a pesquisa demonstrada no artigo, o Brasil com uma população 40% menor (161,8 milhões) que a dos EUA (273,8 milhões) e renda 82% menor, possui mais que o dobro de cursos. Até 2001, eram 124 de Ortodontia e 160 de Odontologia, enquanto os EUA possuíam até 1995, 53 de Ortodontia e 46 de Odontologia. A metodologia utilizada foi através da aplicação de um questionário com 20 perguntas em alunos e professores dos 73 Cursos de Especialização em Ortodontia relacionados no Catálogo da Associação Brasileira de Ortodontia (ABOR) 1999/20002. Avaliou-se o mercado atual, o gerenciamento do consultório, a renda, abordagens de tratamento e marketing. Os resultados foram: na comparação dos alunos foram constatadas as seguintes significâncias estatísticas para: Grupo 1 (Sul+Sudeste): A maioria (86,6%) dos profissionais não está documentando seus

casos durante as fases intermediária e final. Grupo 2 (Centro-Oeste+Nordeste): buscam o incremento de sua renda a clínica-geral ou outras especialidades (58,6%). Os honorários atuais cobrados são satisfatórios (58,6%). Na comparação dos professores foi constatada diferença significativa apenas para o Grupo 2, onde veem o mercado atual como pessimista e/ou saturado (62,5%). Na comparação dos alunos com os professores em estudo, foram constatadas as seguintes significâncias estatísticas. Alunos: 91,2% acham cabível um controle de cursos não oficiais por Entidades e Órgãos competentes, 90% acham viáveis medidas proibitivas de cursos não regulamentados. 69,9% não estimulariam seu filho a estudar Odontologia hoje. 63% tornam suas clínicas mais eficiente em relação a duração do tratamento utilizando aparelhos pré-ajustados. Professores: 73,3% acreditam que a solução para o incremento de sua renda é a atividade docente. 78,7% acham correto estipular valores para o tratamento como um todo. 89,9% acreditam que a principal fonte de indicação de novos pacientes são os próprios pacientes. 52% utilizam como instrumentos de marketing os indicadores profissionais. Neste estudo, a média de idade dos professores foi 42,8, próxima das encontradas nos estudos com especialistas brasileiros e estrangeiros. Para 58,7% dos entrevistados, o mercado encontra-se saturado. Atualmente se constata o fechamento de alguns cursos de Odontologia. As principais causas relacionadas pelos participantes foram o grande número de cursos não oficiais (85,1%) e a concorrência por clínicos-gerais (77,2%). Na medida em que continuam presentes no Brasil, fatores como: 1) o enorme número de cursos de Ortodontia; 2) a intensa proliferação de cursos de técnica ortodôntica; 3) a abertura de novas faculdades; e 4) a crise financeira, nós teremos num prazo de 10-15 anos um decréscimo no número de pacientes atendidos e conseqüentemente da renda. Os professores desejam menos o fechamento de cursos que alunos, o que denotou o maior interesse didático e financeiro destes. Uma das saídas para a Ortodontia é uma maior participação dos profissionais nas Entidades de Classe, nas Secretarias do Governo e no CFO, para atuar na gestão/aprovação de Faculdades e Cursos de Especialização, combatendo cursos mercantilistas. Professores incrementam a renda com atividades docentes, e alunos com a clínica-geral. Os convênios já possuem uma conotação social e econômica muito relevante na área da saúde no Brasil. Sobre estipular valores, professores cobram mais o tratamento como um todo (78,7%) enquanto alunos dividem-se em cobrar o tratamento (56,1%) e o aparelho

(44,4%). Sobre estimular seu filho a estudar Odontologia, os alunos foram mais negativos do que os professores. Com relação ao tempo médio de tratamento com aparelhagem fixa, alunos estimam menor tempo, enquanto professores são um pouco mais cautelosos. Devem-se intensificar nos cursos de Especialização, a formação de profissionais com conhecimento de marketing e gerenciamento, visando o incremento da produtividade e qualidade na clínica diária. Pacientes foram apontados como a maior fonte de referência (89,3%) para a indicação de novos pacientes. Cerca de 82,8% dos profissionais não estão documentando. Os alunos mais (84,7) do que os professores (76,7). As causas mais apontadas foram: 1) o custo para o paciente (61,9) e 2) a falta de interesse do profissional (21,0).

Garbin *et al.* (2008) escrevem que em todas as atividades há dificuldades na conquista e manutenção da clientela e isso não é diferente na área da saúde. Em 1999, o Brasil possuía, em média, um cirurgião dentista para cada 1.241 habitantes. Em 2007 o número de profissionais é muito maior: um para cada 880 habitantes. Além disso, os profissionais em exercício estão mal distribuídos pelo território nacional. A cada ano, mais de 14 mil vagas são oferecidas nas 176 faculdades do país. Sem ferir o código de ética da profissão, o marketing pode utilizar pesquisas de opinião e satisfação dos clientes como meios auxiliares, já que o cliente satisfeito tende a aderir ao tratamento e continuar utilizando o mesmo serviço de saúde. Sendo difícil para o leigo reconhecer os aspectos técnicos e científicos do serviço odontológico prestado, a opção por um ou outro profissional pode ser influenciada por fatores relacionados ao consultório e ao próprio profissional. Os fatores relacionados ao consultório incluem localização, decoração, funcionalidade, limpeza e organização, estado de conservação de materiais e equipamentos, presença de pessoal auxiliar treinado. Os fatores relacionados ao cirurgião-dentista são a experiência, empatia, aparência, apresentação (uso de equipamentos de proteção individual - EPI), pontualidade. Este estudo pretende avaliar a percepção de usuários de serviços odontológicos privados, prestados por profissionais autônomos ou conveniados, quanto à administração e organização do consultório, cuidados com biossegurança, presença de pessoal auxiliar e apresentação do cirurgião-dentista. A percepção será avaliada por meio do grau de importância atribuído pelo usuário a aspectos relacionados a cada elemento. O estudo foi realizado entre outubro e dezembro de 2006 no município de Araçatuba, em julho de 2006. O estudo teve a

aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Estadual Paulista (FOA - UNESP nº 2006-02115). Os usuários de serviços odontológicos privados (profissionais autônomos ou conveniados) foram entrevistados por quatro pesquisadores capacitados e calibrados, com auxílio de um formulário semiestruturado, com 21 questões abertas e fechadas, incluindo dados de identificação socioeconômica, educacional, utilização de serviços odontológicos, percepção do atendimento, princípios de biossegurança, localização e organização do consultório. A escolha dos participantes foi de forma aleatória. O pesquisador, então, questionava o tipo de serviço odontológico utilizado. Caso a resposta fosse serviço público ou nenhum, a entrevista se encerrava. O resultado mostrou que de um total de 220 pessoas abordadas, foram realizadas 112 entrevistas com usuários de serviços odontológicos privados, obtendo-se 103 formulários preenchidos corretamente. Quando perguntados a respeito do motivo da escolha do serviço odontológico privado, 19,1% dos entrevistados responderam que a escolha se deveu à maior facilidade de acesso; 19,1% devido à maior rapidez do atendimento; 10,1% devido ao melhor atendimento; 7,7% por necessitarem de tratamento especializado não realizado pelo SUS. Entre os 29 entrevistados que consideram a idade do profissional importante ou muito importante, 17,3% afirmaram que preferem ser atendidos por profissionais com até 30 anos de idade; 37,9% por profissionais com 31 a 40 anos de idade; e 44,8% por profissionais com 41 anos de idade ou mais. Profissionais acima dos 31 anos foram preferidos por sugerirem maior “experiência”, “conhecimento” e “confiança” e abaixo dos 31 anos por sugerirem estar mais “atualizados” e “lúcidos”. Entre os 23 entrevistados que consideram o gênero do profissional importante ou muito importante, 1 não respondeu qual gênero prefere. Quanto aos demais, houve um equilíbrio: a metade (11) afirmou que prefere ser atendido por cirurgiões-dentistas do gênero masculino e a outra metade por profissionais do gênero feminino. O gênero masculino foi relacionado com os adjetivos “segurança”, “cauteloso”, “hábito”, “forte” e o feminino com “atenciosa”, “cuidadosa”, “delicada”, “paciente”. A maioria dos entrevistados (53,4%) relatou aspectos relativos à humanização: “bom atendimento”, “simpatia”, “paciência”, “explicar o tratamento”, “ser bem tratado”, “educação”. Quando questionados a respeito do aspecto que mais os desagrada quando procuram um atendimento odontológico, a maioria dos entrevistados (19,4%) relatou ser o descumprimento do horário. Do total de entrevistados, 24 (23,3%) afirmaram que já desistiram de pelo

menos um tratamento odontológico. Quando perguntados a respeito do porque da desistência, 20,8% responderam que desistiram por dificuldades financeiras. Segundo o último levantamento das condições de saúde bucal da população brasileira, 13,4% dos adolescentes, 2,8% dos adultos e 5,8% dos idosos, nunca foram ao dentista. Quanto aos possíveis fatores que afastam a população do tratamento odontológico, além da dificuldade de acesso, a literatura específica cita: medo do tratamento, dificuldades financeiras e desinteresse pela própria saúde bucal. Os números revelam que o Brasil conta com grande número de profissionais, porém mal distribuídos no território. Este estudo realizado entre usuários de serviços odontológicos privados revelou que apenas 20,1% dos entrevistados preferem este tipo de serviço em razão de considerarem o atendimento melhor, pela qualidade do serviço e materiais ou por confiarem mais no profissional autônomo. Entre os entrevistados, 83,5% consideraram importante ou muito importante o uso de jaleco; 85,5%, o uso de gorro; 97,1%, o uso de máscara; 100%, o uso de luvas; e 84,4%, o uso de óculos de proteção. A indumentária propicia aos usuários a sensação de defesa contra infecções e segurança. Existe uma grande correlação entre a percepção do usuário em relação à qualidade do tratamento odontológico, principalmente quanto à higiene, e o uso de EPI pelo cirurgião-dentista. Quanto à vestimenta do profissional, a maioria dos entrevistados (79,6%) considera importante ou muito importante o uso de roupas brancas, também estando de acordo com a pesquisa encontrada na literatura. Alguns entrevistados relacionaram o branco com “limpeza”, “higiene” e credibilidade do profissional: “de branco, parece mais doutor mesmo, sabe?” Mais importantes que as características físicas do profissional são a paciência, capacidade de comunicação e diálogo, que favorecem o bom relacionamento profissional/cliente. Esta preferência transparece claramente quando para 53,4% dos entrevistados o melhor num atendimento odontológico é: “bom atendimento”, “simpatia”, “paciência”, “explicar o tratamento”, “ser bem tratado” e “educação”, todos relacionados com a humanização do atendimento. Entretanto, características gerenciais e administrativas como agendamento, cumprimento de horário e presença de pessoal auxiliar foram consideradas ainda mais importantes. Quanto aos fatores mais desagradáveis durante o tratamento odontológico, o descumprimento do horário (19,4%) foi mais citado que o tão temido “barulho do motorzinho” (9,7%), o preço elevado (5,8%) e até mesmo que a dor (2,9%). Daí confirma-se a relevância do planejamento, organização e trabalho em equipe tão

defendidos pelos estudiosos da administração em saúde. Portanto, desejando atrair ou manter sua clientela, o cirurgião-dentista autônomo deve estar atento às suas expectativas. Hoje, fatores como confiança, atualização, competência, humanidade, presteza, pontualidade, cordialidade, preparo técnico científico e organização do ambiente de trabalho, são todas referências para a satisfação de um cliente e/ou paciente que usa um serviço.

Arcier *et al.* (2008) nos dizem que os cirurgiões-dentistas, na maioria dos países, se preocupam em grande parte com os aspectos técnicos da profissão, negligenciando o valor do seu relacionamento com os pacientes, prejudicando, desta forma, o sucesso profissional. Provavelmente isto seja um reflexo do ensino odontológico no Brasil, cujas diretrizes estão voltadas quase que exclusivamente para os avanços tecnológicos da profissão, se esquecendo que deve lançar no mercado de trabalho, além de ótimos clínicos, bons administradores com conhecimentos de marketing odontológico para melhor organizar e gerenciar seus consultórios. Marketing é o processo social por meio do qual, as pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços com os outros. Neste processo, o conjunto de ferramentas chamado de mix de marketing é utilizado para obter as respostas desejadas de seus mercados alvo e essas ferramentas estão classificadas em quatro grupos denominados 4Ps do marketing: Produto – nome da marca, serviço, qualidade, design; Preço – desconto, condições de financiamento, preço na lista; Praça (distribuição) – canais de distribuição, cobertura, locais; Promoção (comunicação) – promoção de vendas, publicidade e propaganda. O marketing odontológico tem por objetivo aumentar a atuação no mercado de trabalho em busca de melhores serviços e da satisfação e retenção de clientes ao longo do tempo. Visando a melhoria de atuação no mercado de trabalho, empresas e Cirurgiões dentistas têm se preocupado cada vez mais em utilizar as ferramentas de marketing de relacionamento. Este tipo de marketing visa intensificar a relação, fidelidade e rentabilidade do cliente que realmente interessa à empresa, através de estratégias diferenciadas para cada um deles de acordo com o seu perfil. O cirurgião-dentista deve treinar sua equipe com regras simples de boa educação e segui-las também. Um consultório com ambiente agradável, revistas atualizadas, música ambiente discreta, pinturas sóbrias são dicas importantes. Devido à necessidade crescente da

utilização do marketing de relacionamento para enfrentar a competitividade do mercado de trabalho odontológico no Brasil, realizou-se a presente pesquisa para verificar quais ferramentas estão sendo utilizados pelos cirurgiões-dentistas e alertá-los quanto à importância das mesmas. Como material e método utilizado para a realização deste trabalho, foi elaborado um instrumento composto por questões discursivas e optativas sobre a utilização de ferramentas de marketing aplicadas a odontologia. Foi realizado um estudo piloto com Cirurgiões-Dentistas não pertencentes à pesquisa com a finalidade de adequar o instrumento de coleta de dados. A população deste trabalho foi composta por 100 cirurgiões-dentistas de ambos os sexos, que trabalham em consultórios particulares da cidade de São Bernardo do Campo – SP. Foram selecionados aleatoriamente a partir de uma lista de inscritos no Conselho Regional de Odontologia do Estado de São Paulo (CROSP). O presente projeto teve aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Odontologia do Campus de Araçatuba (Processo FOA 2005-0192). Através do resultado, foi demonstrado que a amostra foi composta de 80 cirurgiões-dentistas, uma vez que dos 100 sorteados para participarem da pesquisa, 20 não responderam o questionário; alguns por não mostrarem interesse e a maioria sob alegação de falta de tempo. Em relação ao gênero dos entrevistados, o feminino apresentou maior prevalência (57,5%) do que o masculino (42,5%). Foi possível observar que 73,8% dos cirurgiões-dentistas pesquisados atuam como especialistas e apenas 26,2% trabalham como clínico geral. Dentre as especialidades exercidas pelos cirurgiões-dentistas entrevistados, a mais prevalente, com 28,4% foi à ortodontia, seguida pela odontopediatria (13,4%), endodontia (10,4%), periodontia (10,4%), prótese (9%), dentística (9%), implantodontia (4,4%) estomatologia (3%) e por último; pacientes especiais (3%). Quando os profissionais foram questionados sobre o motivo de alguns pacientes não retornarem ao seu consultório, a maioria (64,7%) atribuiu ao fator financeiro. Averiguando se os cirurgiões-dentistas recebem pacientes nos seus consultórios indicados por outros pacientes, 97,5% responderam sim, e apenas 2,5% disseram que não. Também foi observado que 85,0% dos profissionais pesquisados, dizem que utilizam um sistema organizado para o retorno dos pacientes, enquanto que 15,0% ainda não os possuem. Entre os 68 cirurgiões-dentistas (85%) que afirmaram ter um sistema organizado de retorno, 52 (76,5%) o realizam através de agendamentos e contatos telefônicos, mala direta (5,9%) e e-mail (2,9%); 14,7% não responderam a esta questão. Dos 12 profissionais (15,0%)

que responderam não utilizar este sistema organizado de retorno, a maioria (41,6%) não citou o motivo da sua não utilização. Quando questionados se seus pacientes recebem informações sobre os tratamentos odontológicos, a grande maioria (92,5%) respondeu que sim e apenas 7,5% que não. Dos 74 entrevistados que informam seus pacientes sobre os tratamentos a serem realizados, a maioria (55,2%) afirma que utilizam o meio de comunicação verbal, enquanto que 11,5% utilizam livros e modelos, 9% os computadores, 6,4% os folhetos e 5,1% os casos clínicos; 12,8% não responderam a esta questão. Quando os entrevistados foram questionados se telefonam para seus pacientes após procedimentos cirúrgicos, constatou-se que da nossa amostra, 38 (47,5%) responderam sim, e 39 (48,8%) responderam não, e apenas 3 (3,8%) não realizam procedimentos cirúrgicos. Dos 80 cirurgiões-dentistas entrevistados, 57 (71,3%) utilizam logomarcas para personalizar a documentação do seu consultório e apenas 23 (28,7%) não utilizam este importante instrumento de marketing. Ainda, 82,5% dos profissionais pesquisados confirmaram que suas secretárias e auxiliares trabalham uniformizadas, mas 15% ainda não trabalham uniformizadas; 2,5% dos entrevistados não responderam esta questão. Foi questionado aos cirurgiões dentistas se as secretárias recebem informações sobre relacionamento profissional com os pacientes. Os que responderam sim representam 87,7% da amostra, e os que responderam não, apenas 11,3%, pois 1,3% não responderam. Quando se questionou no presente estudo se os pesquisados oferecem ou não brindes aos seus pacientes, obteve-se 51,3% de respostas positivas e 45,0% de respostas negativas. Já em relação à mala direta, observou-se que apenas 28,7% dos cirurgiões-dentistas utilizam este meio de comunicação com os clientes, e 66,3% não fazem uso da mesma. A ortodontia sendo a especialidade mais frequente (28,4%), talvez ocorra por ser uma das mais procuradas pelos profissionais, provavelmente, pelo retorno financeiro que ela proporciona, associado a alta prevalência das oclusopatias nas populações. A maior diferença entre o tipo de marketing utilizado ou não pelos cirurgiões-dentistas (anúncios em jornais, revistas e listas telefônicas) está relacionada ao custo de cada investimento. Realmente, os chamados meios de comunicação de massa como a televisão e o rádio são os mais eficazes pela sua abrangência. Entretanto são poucos utilizados, pois representam um alto custo para realidade econômica da maioria dos Cirurgiões-Dentistas brasileiros, que saem da faculdade sem conhecimento de marketing, administração de recursos humanos, finanças,

produtividade e gerenciamento de dados e informações. Portanto, os cursos de graduação em odontologia deveriam explorar mais os aspectos ligados à gestão e administração dos consultórios odontológicos. Fora concluído a partir dos dados obtidos neste trabalho, que as ferramentas de marketing utilizadas pelos entrevistados são: logomarcas, telefone, lista telefônica, uniformes padronizados, artigos em jornais, colunas e revistas. Em relação ao marketing de relacionamento, a maioria dos cirurgiões-dentistas informavam a seus pacientes sobre o tratamento e orientavam sua equipe sobre as relações profissionais com os pacientes. A mala direta é pouco utilizada pelos cirurgiões dentistas entrevistados. E por fim, que existe uma necessidade premente da utilização das ferramentas de marketing para que os profissionais possam cada vez mais se estabelecer no mercado de trabalho.

Feu (2011) escreve que devido à natureza eletiva do tratamento ortodôntico, a decisão de iniciá-lo torna-se dependente da opinião dos pacientes e dos pais, que significa, muitas vezes, a motivação causada pelo impacto negativo que a má oclusão lhes gerou, seja ele estético, funcional ou social. Portanto, essa autonomia do paciente desempenha um importante papel na previsão de resultados finais, uma vez que a satisfação teoricamente estaria relacionada à redução ou eliminação dos fatores que o levaram a buscar tratamento. Frente a esse novo paradigma, a Odontologia Baseada em Evidências trouxe para a Ortodontia um de seus maiores desafios: conhecer o impacto do tratamento ortodôntico na vida diária dos pacientes. Isso porque, para que seja considerado viável todo e qualquer tratamento, incluindo a terapia ortodôntica, deve ser capaz de trazer um benefício significativo, que supere os custos biológicos e financeiros para cada paciente individualmente. Portanto, os principais benefícios do tratamento ortodôntico estariam relacionados com a estética e a função mastigatória, que causarão como consequências e objetivos, melhoras no bem-estar social e psicológico do paciente, objetivando “qualidade de vida”. Para avaliar a qualidade de vida dos pacientes, são usados questionários conhecidos como “indicadores sociodentais”. O que esses indicadores procuram revelar é o impacto percebido dos problemas bucais sobre a qualidade de vida das pessoas que os possuem. A necessidade de avaliar a qualidade de vida dos pacientes ortodônticos deve-se à importância da estética dental e facial na vida das pessoas e à amplitude com a qual elas auto-avaliam essa estética. Em geral, os questionários são divididos em “dimensões de impacto”. Ou seja, grupos de perguntas que vão

identificar se uma dimensão específica por exemplo, a função mastigatória ou o convívio social do paciente entrevistado está sendo afetada pelo problema que ele apresenta. Além de permitir um melhor conhecimento de cada paciente individualmente, o uso desses questionários na consulta inicial permitirá uma reflexão sobre o tipo de demanda que o ortodontista gera. As dimensões de impacto mais negativamente afetadas por nossos pacientes podem indicar a visão que a sociedade e que nossos colegas que nos encaminharam esses pacientes têm sobre o trabalho do ortodontista. Para os pacientes, o maior problema de relacionamento foi a falta de “feedback” do ortodontista no início do tratamento e nos episódios de dor aguda devida a problemas com o aparelho. Não podemos deixar de ter em mente que, durante os períodos de dor, a queda na qualidade de vida dos nossos pacientes é significativa e, portanto, não podemos deixar de prestar atendimento imediato. Após a montagem do aparelho, alguns autores recomendam um telefonema estruturado no dia seguinte, e relatam que observaram resultados significativos na redução da percepção de dor dos pacientes. Portanto, a avaliação da qualidade de vida relacionada à saúde bucal dos pacientes, antes e depois do tratamento, pode produzir importantes melhoras na relação profissional-paciente e, principalmente, pode facilitar a obtenção de resultados finais mais satisfatórios.

LAGES *et al.* (2011) retratam que um tratamento de alta qualidade deve ser o objetivo primário de um ortodontista e qualquer falha administrativa que reduza esta qualidade prejudicará tanto o paciente quanto o profissional. Estes princípios resultam em eficiência e controle de qualidade em consultórios. Tão importante quanto administrar, é ter conhecimento em marketing, o que auxilia a aumentar a rotatividade e a lucratividade do ortodontista. O dicionário criado pela American Marketing Association definiu o marketing como um processo pelo qual se planeja e efetua a concepção, a fixação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços que estimulam trocas que satisfazem aos objetivos individuais e organizacionais. Na Ortodontia, o marketing pode ser definido como o processo de atrair e manter pacientes ao consultório sem ferir o código de ética da profissão. O marketing nem sempre foi tão utilizado e valorizado na Ortodontia. Isso porque havia um público específico e elitizado, com poucos profissionais no mercado. A crescente demanda de cursos de aperfeiçoamento e especialização aumentou o número de profissionais no mercado. Alguns autores sugerem um sistema desenvolvido por

Lewis A. Allen para a administração do consultório, composto de quatro elementos principais: planejamento, organização, liderança e controle. A distribuição de funções em setores, atribuindo responsabilidades aos participantes da clínica é indispensável. O planejamento inclui todas as atividades que definem objetivos práticos e determinam os meios apropriados de se atingi-los. A organização é uma maneira formal de determinar e definir o que será esperado dos funcionários do consultório e de coordenar suas atividades. A liderança é o trabalho executado para garantir que as pessoas cumpram os objetivos. Temos três pontos básicos ao lidar com uma equipe: Objetivos, elogios e representação. Compete ao marketing estabelecer com os clientes uma relação duradoura de troca, oferecendo-lhes soluções capazes de satisfazer necessidades e expectativas. Tais soluções se materializam na forma de produtos e serviços que devem ser entregues ao cliente certo, na hora certa e no lugar certo, com maior eficiência e rapidez do que os concorrentes. Além disso, quando se deseja divulgar as vantagens de algum produto é necessário concentrar-se nas percepções do cliente e não na realidade do produto. Não só o aumento do número de pacientes é importante no consultório, mas, como se tem visto ultimamente, o aumento da aceitação pelo tratamento proposto é de fundamental importância. Uma pesquisa sugere que, entre algumas técnicas para se atingir diversas fontes, o profissional ofereça ao paciente e aos seus familiares mais qualidade de tempo por visita, fazendo com que eles se sintam bem-vindos e importantes em cada consulta, termine cada seção e o tratamento completo no tempo programado, mandar cartões de aniversários e agradecimentos aos cirurgiões-dentistas que o indicaram, enviar a estes profissionais folhetos sobre o tratamento multidisciplinar e o uso da Ortodontia como coadjuvante em seus tratamentos e anunciar os trabalhos nas revistas permitidas. Em um estudo para avaliar quais fatores seriam mais importantes para atrair pacientes para o consultório do ortodontista, os resultados revelaram que a reputação do profissional é tão importante quanto o nível de atenção que é dado ao paciente no consultório. Foi relatada também a importância da distância do consultório em relação à casa dos clientes. Mais importante que o preço, é a forma de pagamento. O sucesso do seu consultório pode estar calcado na filosofia dos três "c", comunicação, cuidado e conforto. Cada um desses repercute de maneira diferente dependendo do público-alvo. Para os pacientes (e seus familiares), o contato inicial é muito importante, pois a primeira impressão tem um peso muito grande no conceito que este (futuro)

paciente está elaborando sobre a clínica e o profissional. O paciente deve se sentir especial e saber que toda a equipe se preocupa com ele. Existem algumas situações em que uma conversa telefônica malconduzida pode influenciar negativamente a imagem do consultório. Se for paciente novo, falar da necessidade de obtenção de algumas informações prévias à primeira consulta como quem o indicou e a preferência de horário; sempre usando palavras positivas para produzir resultados positivos. Não falar sobre duração do tratamento, preço ou qualquer outra coisa que deverá ser discutida na consulta. O envio de cartas de boas-vindas aos clientes novos é sempre bem-vindo. Durante a visita inicial, os pais estão interessados em saber a extensão do problema, como a má-oclusão pode ser corrigida, qual a duração do tratamento e os custos. Quanto a isto, o profissional deverá emitir uma estimativa de preço e um rápido plano de tratamento após um breve exame, que será confirmado após a análise da documentação ortodôntica. O planejamento de marketing é uma ferramenta que deverá ser aplicada de forma integral, levando em consideração que não é feito apenas por números e pesquisas, é feito com todas as informações sobre a visão do proprietário da empresa; em outras palavras: como eu quero que meus clientes me enxerguem? Essa é a definição de posicionamento de negócio. Todas as pessoas ligadas de forma direta ou indireta ao consultório deverão ter os objetivos de marketing em sua concepção de trabalho, sendo responsáveis pela "venda" dos conceitos da empresa. Lidar com uma clientela cada vez mais informada e exigente faz com que ortodontistas busquem formas criativas de conseguir melhorar seu atendimento e aumentar o número de pacientes. A retribuição de indicações por profissionais e a atenção com os pacientes e seus familiares, que constituem as principais fontes de angariar clientes, de acordo com alguns autores, aparenta ser a forma mais eficiente de captação. Outra estratégia que parece condizer com a realidade dos profissionais brasileiros é a proposta por um autor, que recomenda fazer questionários para conhecer as críticas e saber as análises realizadas pelos clientes, tanto do espaço físico do consultório como do atendimento dispensado aos pacientes. Um erro muito comum, característico dos profissionais da saúde, é não encarar o consultório como uma empresa e com todas as variáveis que uma empresa possa ter. Os autores deste trabalho são unânimes em afirmar sobre a necessidade de um bom relacionamento interprofissional, que revela ser uma das mais importantes formas de conquistar novos clientes. A aplicação de qualquer uma dessas técnicas não garante

ao ortodontista o sucesso no consultório. O que determina esse sucesso é a forma como o profissional utiliza cada técnica e, principalmente, como ele se relaciona com os clientes e seus familiares. Conclui-se que o profissional (cirurgião-dentista) não é o único responsável pelo desenvolvimento de marketing, sua equipe, na íntegra, deverá compor a imagem profissional da empresa. O sucesso de um consultório pode estar calcado em uma eficiente comunicação, além do cuidado e do conforto para o cliente. Estas estratégias podem contribuir para a captação e fidelização de clientes, estabelecendo uma relação duradoura de troca, oferecendo-lhes soluções capazes de satisfazer necessidades e expectativas, tornando as atividades mais eficientes.

Cardozo (2012) relata que a rapidez no surgimento de novas perspectivas e contextos de negócios faz a corrida contra a obsolescência um desafio constante aos empreendedores. A evolução da tecnologia nos últimos anos tem aumentado a capacidade de produção e compartilhamento de dados, o que por um lado pode comoditizar informações, por outro pode propiciar ferramentas para a transformação em conhecimento e a adoção de práticas para a gestão desse conhecimento. O acesso aos consultórios odontológicos tem aumentado como consequência do aumento do poder aquisitivo e das condições de crédito da população, mas também por interesses estéticos dos cidadãos. Os proprietários de clínicas odontológicas são, em boa parte, os próprios “odontólogos” que tratam os pacientes e administram o negócio, são os próprios empreendedores que buscam inovações para aumentar a clientela e melhorar a lucratividade. Os gestores de negócio da área odontológica têm buscado atender às novas demandas de seus diferentes públicos. Assim, surge a oportunidade de se estudar as práticas empresariais em uma clínica odontológica utilizando-se da abordagem do *balanced scorecard* respondendo ao seguinte problema de pesquisa: Como compor um Mapa Estratégico para uma clínica odontológica por meio da análise de suas práticas empreendedoras e inovadoras? Este estudo tem por objetivo compor um mapa estratégico a partir das práticas empreendedoras e inovadoras em um estudo de caso em uma clínica odontológica. Modelos de gestão e rotinas comprometidas com o passado, qualificação inadequada do pessoal e padrões de comportamento e cultura de aversão ao risco devem dar lugar a um contexto organizacional favorável ao desenvolvimento contínuo de inovações. O empreendedor deve possuir competências que, além de

permitirem que a empresa seja inserida no mercado, sobreviva no mesmo. É papel do líder estimular a criatividade não somente do colaborador, mas sobre todos os aspectos do ambiente de trabalho que influenciam as pessoas em seu potencial criativo. Se não houver valorização e incentivo à criatividade, se não for oferecido um ambiente de apoio imprescindível e não houver a cultura de aceitação e estímulo ao trabalho criativo quando este é apresentado, é possível que os resultados sobre a inovação se deparem com sérias limitações. A inter-relação entre aprendizagem, criatividade, empreendedorismo e a inovatividade, ou seja, a capacidade de inovação são, respectivamente, insumos e processo para a obtenção de um resultado, qual seja a inovação. Em 1992, Kaplan e Norton introduziram o conceito de Balanced Scorecard (*BSC*) como “um conjunto de medidas que proveem aos executivos uma rápida, mas compreensível visão de seus negócios”. O *BSC* combina medidas financeiras e operacionais, tais como, satisfação de clientes, processos internos e atividades de melhoria e inovação organizacional, pois o uso de apenas medidas financeiras limita a análise futura do desempenho da organização e pode ser crítico para a sua continuidade no mercado. O *BSC* fornece aos executivos um modelo que traduz os objetivos estratégicos de uma organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho. Enquanto medidas financeiras tradicionais informam sobre o que aconteceu no último período, sem indicar como os gestores podem melhorar o desempenho no próximo, as funções scorecard são como a pedra angular do sucesso atual e futuro de uma empresa. Um *BSC* incrementa medidas financeiras tradicionais com benchmarks de desempenho em três principais áreas não financeiras: 1. A relação da empresa com seus clientes; 2. Seus principais processos internos; 3. Seu aprendizado e crescimento. Todas as perspectivas integradas transformam o *BSC* em um painel de instrumentos sofisticado de coordenação e ajuste fino da operação e dos negócios de uma empresa de modo que todas as atividades estejam alinhadas à estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do scorecard asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo, por meio de um estudo de caso, que é indicado quando se deseja compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos e quando se está mais interessado nos insights, na descoberta, na interpretação e menos na verificação de hipóteses. Nas ciências sociais, o uso do método qualitativo e a

aplicação da análise de conteúdo têm sido frequentes, principalmente pela característica de aplicabilidade e recurso em todas as formas de comunicação. A análise de conteúdo é desenvolvida em três principais etapas, a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Na pré-análise, o material é organizado constituindo o *corpus* da pesquisa. Na exploração do material, seguem-se as etapas de escolha das unidades de registro, da seleção das regras de contagem e da escolha de categorias de análise. O tratamento dos resultados compreende a inferência e a interpretação. Foram realizadas entrevistas em profundidade com os dois sócio-proprietários da empresa pesquisada. As entrevistas foram conduzidas mediante um roteiro e seus conteúdos foram transcritos. O roteiro de perguntas foi elaborado de forma a coletar as informações principais do empreendimento analisado. As questões foram validadas, inicialmente, por profissional docente e especialista em implementação do BSC em empresas brasileiras. Os dados foram tratados à luz da análise de conteúdo, utilizando-se de categorias definidas a priori relacionadas ao tema BSC. Através da análise dos resultados pode-se determinar que os elementos constituintes desta categoria sejam os relacionados à origem e histórico do empreendimento, o negócio essencial da clínica odontológica pesquisada, sua razão de ser e onde se espera chegar no futuro. Segundo os entrevistados, dentre os principais ajustes necessários estão à formatação dos preços, promoções e descontos, os investimentos em marketing e as condições de pagamento. Porém, outra particularidade regional, fez com que a clínica pesquisada tivesse que adotar estratégias para facilitar o acesso de clientes, principalmente, por meio de parcelamento nos pagamentos. A especialidade ortodôntica possui uma ênfase diferenciada, pois é considerada o carro-chefe da clínica. Os entrevistados reforçam que o modelo de clínica-integrada em que se dispõe de todas as especialidades, aliado aos equipamentos radiológicos e à preparação da documentação dos pacientes, é um dos principais diferenciais da empresa e que beneficia e agrada aos clientes. Para os entrevistados, a integração de todas as especialidades em uma única clínica propicia diversos benefícios aos clientes: redução de tempo e maior agilidade de atendimento, maior segurança e garantia de atendimento especializado, além de agendamento de todo o tratamento conforme necessidade e agenda do paciente, inclusive para pacientes de outras cidades. Os respondentes acreditam que as competências-chave do negócio são a qualidade do atendimento, a infraestrutura e o preço considerado compatível. Um

dos aspectos centrais na modelagem de um BSC é a identificação de processos críticos na operação de uma determinada organização. De acordo com as entrevistas, foi possível identificar que no processo completo de atendimento aos clientes constituído das etapas de recepção, 1ª consulta, diagnóstico, orçamento, negociação, assinatura do contrato, agendamento, tratamento odontológico e tratamento ortodôntico, há ao menos um processo crítico que preza a qualidade no atendimento e o relacionamento com os clientes, principalmente nas fases de 1ª consulta, diagnóstico, orçamento e negociação. De acordo com os entrevistados, apenas os donos podem atuar nestas etapas. Após a negociação e o fechamento do contrato com o paciente, segue-se um fluxo normal de atendimento considerado por eles como uma engrenagem. Os entrevistados indicaram que o processo de gestão do negócio passa por um acompanhamento da evolução mensal do fluxo de caixa. Dentre os principais indicadores citados pelos respondentes estão indicadores financeiros como o fluxo de caixa, o nível de inadimplência, o faturamento bruto e não financeiros como a fonte de indicação de um novo paciente, o número de pacientes migrados de outra clínica, e o número de pacientes perdidos, além do número total de pacientes em carteira. Apesar da medição não ser realizada de maneira controlada, indicadores de clientes como a satisfação, o retorno após o 1º ano de atendimento, as indicações boca-a-boca, e os feedbacks dos clientes foram mencionados pelos respondentes indicando sua importância. Um exemplo de uso de indicador para tomada de decisão está na análise da estabilização do fluxo de caixa mensal tendo em vista a ocupação quase plena da estrutura de atendimento. Segundo um entrevistado, ser atendido pelo dono da empresa é um diferencial que os clientes valorizam. Quanto aos objetivos financeiros, os respondentes indicam que a melhoria dos resultados passa pela ampliação do número de pacientes atendidos na clínica. O consultório deve atender todas as classes sociais, e trabalhar com um modelo que fortalece sua reputação e imagem associadas ao nome dos sócios e não vinculada aos profissionais especialistas contratados que trabalham na clínica. Outra melhoria relatada por um dos respondentes é acerca do processo de geração dos relatórios mensais, pela disponibilidade das informações que propiciem análises gerenciais regulares e municiamento nas tomadas de decisão. Outros fatores importantes são o nível de comunicação, pela necessidade de se comunicar com os pacientes em todo o processo de atendimento, e a disponibilidade de horário, conforme necessidade do paciente. Para os funcionários da Recepção são

requeridos boa comunicação, ter jogo de cintura, habilidade no gerenciamento de agenda, marcação de consulta, receptividade com o paciente, tendo em vista que a clínica considera a recepção seu “cartão de visitas. A partir da análise das categorias outrora apresentadas foi possível traduzir as práticas empreendedoras identificadas em um mapa estratégico. Primeiramente, buscou-se descrever a visão e a missão da organização pesquisada, mesmo que ainda não formalmente estabelecidas. Visão: Tornar-se nos próximos anos a clínica odontológica referência para a região atuando com pessoa física e pessoa jurídica com elevado padrão de excelência e destacado índice de satisfação e credibilidade junto aos clientes. Missão: Ser considerada a clínica odontológica de excelência na região, integrando todas as especialidades em um só lugar com elevados padrões de qualidade, infraestrutura de referência, atendimento personalizado e tratamento diferenciado aos seus clientes praticando um preço justo. A união das perspectivas permite à empresa controlar os resultados financeiros e ao mesmo tempo construir suas capacidades, e adquirir os ativos intangíveis necessários ao desenvolvimento e crescimento futuro. Dentre as considerações finais, pode-se dizer que a inovação deste empreendimento pode ser identificada pelo formato da proposta de valor que não diferencia um público de cliente específico, buscando proporcionar aspectos diferenciais para cada um deles conforme um modelo de atendimento personalizado. O foco no cliente e em sua idiosincrasia faz com que aspectos como a pontualidade no atendimento, o respeito à individualidade quanto às características socioeconômicas, aliado a questões de relacionamento diferenciado, estrutura moderna e preço “justo” potencializam o crescimento do negócio.

Pires (2014) nos diz que o marketing é desenvolvido na base de trocas, ou seja, as organizações, as empresas, os clientes participam voluntariamente de transações destinadas a ambos, tanto clientes como a empresa estão sendo beneficiados: os clientes com a satisfação de atender as suas necessidades e a empresa pelo dinheiro recebido. Portanto para que se faça um bom desenvolvimento de Marketing é necessário que se esteja sempre inovando e produzindo resultados. Contudo isso é necessário que se faça um planejamento estratégico. Buscando saber quais as ameaças e oportunidades no mercado, pesquisando clientes, fornecedores e concorrentes dentro do ambiente externo. Sabendo identificar também o objetivo e o perfil dos clientes, caracterizando suas

necessidades e preferências, dos produtos, como: qualidade e preço. Alguns princípios devem ser seguidos para que o atendimento realizado pelo funcionário seja de qualidade: ser conscientemente, cortês; dar boas-vindas; atender de imediato; mostrar boa vontade; dispensar atenção ao cliente; agir com rapidez; prestar orientação segura; evitar termos técnicos; não dar ordens; chamar um chefe, em casos especiais; evitar atitudes negativas; falar a verdade; dar atenção às reclamações; agir como um bom cartão de visita e cuidados pessoais no ambiente de trabalho. Mais que isso, os cidadãos ou servidores têm como expectativa que os prestadores de serviços cumpram o que prometem fazer. Quando o desempenho não é alcançado, o cliente fica insatisfeito e procura uma, outra empresa para novo relacionamento e realização de novos negócios, tornando-se um cliente em potencial. Quando a empresa fornece aquilo de que os consumidores necessitam, ela está dando um valor para eles, porém é importante fornecer ao mercado produtos de qualidade, do contrário o cliente se desencantará. A organização que procura atender aquilo que os clientes desejam, com produtos e serviços de qualidade, estará não só encantando seu cliente, mas também se destacando perante seus concorrentes. Atração e retenção de clientes: Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. Para fortalecer a retenção de clientes, cada empresa deve verificar o quanto é essencial construir elevadas barreiras à mudança. Foi concluído que, pertinentes à realidade encontrada no começo da pesquisa, o sucesso do negócio, ou seja, os seus resultados finais, onde as suas dúvidas serão sanadas e os problemas resolvidos e a satisfação estarão estampadas nos rostos de todos os colaboradores, ou seja, as pessoas, o conjunto, a equipe, os clientes que é a principal razão de existência de qualquer instituição. Seja ela pública, privada ou filantrópica.

24 Agregando valor ao consultório e fidelização de pacientes – Gestão

Caproni e Morais, (2002) afirmam que os consultórios precisam ser agradáveis para os clientes e para os profissionais que ali trabalham. Baseados

nisso, os autores recomendam a humanização do espaço buscando tranquilizar o cliente, deixá-lo à vontade e tornar o espaço agradável ao profissional de saúde. Portanto, o consultório ou clínica deve ter espaços similares a uma casa (a recepção, por exemplo) e deve, tanto quanto possível, afastar-se da assimilação com um hospital ou similar. Os instrumentos de trabalho de um dentista não devem ficar à mostra, pois assustam os clientes. E aqueles modelos “cheios de dentes e pinos”, aquelas fotos usadas em congressos de Odontologia são interessantes para os colegas, mas podem causar pesadelos nos clientes mais sensíveis. As cores devem ser adequadas ao uso dos espaços, de preferência fugir dos ambientes totalmente brancos. Tons claros de verde, azul ou violeta combinado com detalhes mais vibrantes em laranja, coral ou amarelo resultam em um ambiente mais acolhedor e mais rico, com personalidade. Os móveis (da recepção, principalmente) devem ser confortáveis, de visual limpo. Principalmente se ocorrem atrasos no atendimento. As revistas ofertadas devem estar bem cuidadas e ser do interesse de seu público alvo. Revistas rasgadas mostram que o dono delas não é cuidadoso e, se não o é com as revistas, por que seria com os clientes? É bom lembrar que tudo que é percebido no seu consultório é diretamente associado à sua personalidade. Mantenha vasos com flores naturais. Também não apele para as plantas artificiais, elas não são bem vistas: causam a impressão de estar querendo enganar o cliente. Coloque quadros com temas e cores que combinem com o ambiente e com o perfil de seu público alvo. Mantenha um bom ambiente agradável e também de acordo com o perfil do seu cliente. Mantenha uma temperatura ambiente agradável. O piso deve ser de cor clara, que seja mantido limpo e que realmente pareça limpo. De acordo com a Secretária de Saúde, o piso das áreas de procedimento deve ser lavável. O sanitário deve ser preparado para receber o cliente. Não deve estar cheio de caixas, entulhado, com o compressor pendurado no teto (a Vigilância Sanitária de alguns municípios proíbe a colocação do compressor dentro do sanitário). O cliente julga um consultório pela limpeza do sanitário. A sala de espera é um dos pontos mais importantes do seu consultório ou clínica. Ela deve ser confortável, bonita, agradável a todos os sentidos. Quando possível, é bom criar neste espaço: Sanitário para clientes; Janelas; Bebedouro ou bancada com água. Divisórias com isolamento acústico. Ter as condições físicas ideais para se trabalhar, isto é, uma localização e um ponto bem planejado, é condição essencial para se ter a qualidade técnica, a

qualidade percebida pelo cliente e o sucesso profissional que você busca e que com certeza merece.

Caproni (2002) escreve que quando um cliente procura os serviços de um cirurgião-dentista ou de um médico ele tem uma expectativa: ver o seu problema de saúde resolvido. E nesse sentido deve-se acrescentar valor aos serviços clínicos, dentro das variáveis extras clínicas que também fazem parte do seu consultório. As pessoas que têm contato com os clientes podem agregar ou desagregar valor aos serviços clínicos. Pessoas rudes, indelicadas e insensíveis farão com que o cliente não goste da consulta, por mais competentes que os profissionais sejam no nível técnico. Pelo contrário, pessoas sensíveis e delicadas, que gostam do contato humano, acrescentarão valor à consulta clínica. Contrate para trabalhar pessoas que gostem do que estão fazendo e, principalmente, que gostem de gente. Tendo as pessoas certas ao lado, é importante saber valorizá-las e treiná-las de forma adequada. O ponto, locais desconfortáveis e de difícil acesso desagregam valor aos seus serviços, afastando clientes. Os preços praticados, ou as formas utilizadas para receber honorários, também são variáveis extras clínicas importantes para os clientes. O atendimento poderá ser feito através de convênios ou de tratamentos particulares. O importante é que o cliente sinta que está a pagar um preço justo pelos serviços que recebe. Na comunicação nada supera o contato pessoal e direto. Quando o cliente vê as suas expectativas superadas pelo excelente atendimento recebido, ele encarrega-se de falar bem do profissional para os seus amigos, conhecidos e parentes. Assim nasce a propaganda “boca-a-boca” positiva que é mais poderosa de todas as formas de comunicação. Marketing não é propaganda. Marketing é como atender às necessidades, desejos e expectativas dos clientes de forma lucrativa para você. Marketing é como agregar valor aos seus serviços clínicos, sem gerar custos adicionais para a organização. Saber como fazer um cliente sentir-se feliz durante uma consulta clínica, é saber dominar os princípios básicos do moderno marketing.

Caproni (2003) acrescenta que o mundo agora é habitado por clientes cada vez mais exigentes. O cliente quer participar, quer ser informado do que está acontecendo à sua volta e, acima de tudo, poder escolher entre você e outro que o atenda melhor. O que fazer para ter um diferencial competitivo que permita a você

ser diferente na percepção do cliente? Uma das alternativas seria tratar o paciente como cliente, dando a ele opções. Procurar oferecer aos seus clientes algo a mais do que um produto clínico, aprendido nas faculdades de saúde. Tecnicamente em marketing chamamos a este procedimento de “agregar valor ao serviço básico”. O primeiro passo seria entender o que é valor para os clientes da comunidade onde você pretende atuar. “O que eu posso agregar aos meus serviços básicos, que representa valor para os meus clientes, sem gerar custo adicional para mim”? Elaborar um “pacote de valor” que o torne atrativo aos olhos dos clientes da comunidade onde você atua. São elas: o Produto, que no nosso caso trata-se de um serviço imaterial e intangível; as Pessoas, que fazem parte do produto; o Ponto, principalmente no que se refere à sua apresentação; o Preço cobrado pelos serviços e a Promoção, que poderia ser melhor entendida como a comunicação entre você e os clientes. O cliente perceberá os serviços como mais ou menos qualificados dependendo da qualidade do relacionamento interpessoal existente na organização. Se as pessoas forem afetivas umas com as outras, além de efetivas tecnicamente, o cliente tende a perceber os serviços como qualificados. Por outro lado, se as pessoas estão voltadas apenas para a efetividade técnica dos serviços, ignorando a afetividade das relações humanas na organização, o cliente tende a perceber os serviços como de qualidade duvidosa. Clientes satisfeitos com os seus serviços ficam com você e ainda trazem os seus amigos. Clientes insatisfeitos com os seus serviços vão embora e falam mal de você e da organização para seus amigos e conhecidos. Marketing é atender às necessidades, desejos e expectativas dos clientes de forma lucrativa para o profissional. Marketing é uma ciência que o ortodontista deveria ter aprendido na faculdade e não na escola da vida. Além de cursos na área clínica, cursos de marketing para o profissional saber dar as respostas que os clientes desejam. Com o marketing você vai obter melhor resultado financeiro, prestígio social e qualidade de vida através do excelente atendimento ao cliente. Os pacientes estão cada vez mais impacientes. O marketing é a ciência que permitirá o ortodontista a entender melhor os seus clientes e dar a eles a resposta mais adequada para cada momento.

Caproni (2003) diz ainda que os maiores problemas da saúde não se relacionam com o que fazer e sim com o como fazer. Nas faculdades de saúde os profissionais nada aprendem sobre a administração científica. Com elevada

produtividade podemos reduzir nossos custos de escala tornando nossos serviços acessíveis a uma maior parte da população. Podemos também aumentar a lucratividade. No Brasil 30.000.000 de brasileiros nunca foi ao dentista. Por que tantas pessoas nunca foram ao dentista? A classe média baixa não tem uma opção de atendimento de saúde acessível e com qualidade. Isto somente será possível se a atividade profissional for reinventada com novos conceitos de produtividade, com trabalho em equipe que otimize esforços. O marketing nos permite olhar para a área da saúde com novos olhos. Esta ciência nos leva a perguntar como atender às necessidades, desejos e expectativas de nossos clientes de forma lucrativa para a organização do profissional. Como podemos agregar valor aos nossos serviços, tornando-os mais atrativos para os clientes, sem gerar custos adicionais.

Caproni e Carvalho, (2003) descrevem que para melhorar o resultado financeiro, a qualidade de vida, o prestígio social e o grau de satisfação dos clientes, o ortodontista tem que saber trabalhar em equipe. Com a competitividade dos mercados atuais não tem como fazer tudo sozinho e ser bem-sucedido. Quais são os pré-requisitos para se ter uma equipe atuante, comprometida e vencedora? 1. Encontrar as pessoas certas: Saber recrutar é fundamental. 2. Colocar a pessoa certa na função certa: De nada adianta ter as pessoas certas se elas estiverem nas posições erradas. 3. Treinar a equipe: treinar os funcionários em Excelência Atendimento ao Cliente, além de treinamentos técnicos, é fundamental para se ter uma equipe vitoriosa. 4. Ter lideranças positivas: Uma equipe vencedora tem que ter uma liderança em campo, que lembre a cada um o seu papel, que saiba cobrar e estimular. Cabe à nova função do gerente apoiar e estimular as pessoas e não auditar, como no passado. 5. Saber que as falhas têm que ser corrigidas e as vitórias comemoradas. 6. Saber que o bom técnico é aquele que não entra em campo. Um consultório, clínica ou hospital precisa de gente bem preparada, treinada e motivada como outra organização qualquer. Saber encontrar as pessoas certas para as funções certas é o primeiro passo para formar uma equipe e melhorar o seu resultado financeiro, o seu prestígio social, a sua qualidade de vida e o grau de satisfação dos seus clientes.

Caproni (2004) discorre que preços somente podem ser reduzidos se existir produtividade no sistema de trabalho que permita esta medida. Redução de preços

sem produtividade quer dizer perda de receita e de lucratividade. O marketing é uma ciência que permite a você identificar problemas comparando o número de consultas iniciais com o número de tratamentos aceitos na sua clínica e assim propor soluções definitivas. Com a administração de marketing o profissional pode analisar, diagnosticar, propor e controlar ações que levarão você direto aos melhores resultados. O objetivo do marketing é otimizar o resultado financeiro, a qualidade de vida e o prestígio social. A propaganda é apenas uma parte do marketing. O mercado é formado por clientes que têm necessidades, desejos e expectativas em relação aos serviços de um ortodontista. Cabe ao ortodontista, atender a estas necessidades, desejos e expectativas dos clientes de forma ética e lucrativa. Como o ortodontista tem uma visão muito tecnicista da sua profissão ele pensa que a expectativa do cliente tem a ver com as suas técnicas, com os equipamentos e materiais utilizados. Clientes nada entendem de técnicas odontológicas ou ortodônticas. Eles buscam um lindo sorriso para conquistar mais espaço em seu meio social. Este é o valor da Ortodontia para eles. As variáveis controláveis do meio interno sobre as quais podemos atuar são: A) Produto Clínico; B) As Pessoas que elaboram o produto clínico; C) O Ponto onde as pessoas elaboram o produto clínico; D) O Preço cobrado pelas pessoas na elaboração do produto clínico, que poderia ser melhor compreendido como valor na percepção do cliente; E) A Promoção, isto é, a comunicação adequada do nosso diferencial competitivo de marketing para os clientes que fazem parte do nosso público-alvo. Estas cinco variáveis controláveis constituem o Mix de Marketing de uma organização. Tendo o Mix de Marketing como referência, podemos dizer que o sucesso da organização dependerá de três fatores: 1) Fator de sucesso I: Identidade do Mix de Marketing com os clientes do público-alvo; 2) Fator de sucesso II: Coerência entre as variáveis do Mix de Marketing; 3) Fator de sucesso III: Diferencial Competitivo de Marketing. Melhorar a eficácia operacional para manter os clientes que já recebemos é tarefa do Marketing de Relacionamento Aplicado à Saúde. Atrair novos clientes através de um diferencial competitivo é tarefa do Marketing Estratégico Aplicado à Saúde. O compromisso do ortodontista deve ser com o resultado e não com ações impulsivas e não planejadas. Em marketing não existem soluções que possam ser padronizadas e aplicadas por todos os profissionais de forma indiscriminada.

Caproni (2004) afirma ainda que para um profissional de saúde, ter qualidade quer dizer ser capaz de realizar tecnicamente bem o serviço. Para o cliente qualidade quer dizer satisfação com os serviços recebidos. Para a administração do consultório, clínica, laboratório, farmácia ou hospital a qualidade tem a ver com a informação gerencial. Cada uma destas qualidades contribui em 1/3 para o sucesso de uma organização de saúde. Se o profissional trabalha apenas com a qualidade técnica seus resultados serão proporcionais a ela. A solução está em também buscar a qualidade percebida pelo cliente e a qualidade da informação. A ciência que estuda a qualidade percebida pelo cliente é o marketing. O marketing utiliza a qualidade da informação para definir quais são as ações mais adequadas para aquele momento e para aquela realidade do mercado. Para se ter sucesso no mercado na atual Era do Cliente, o ortodontista deve ser bom tecnicamente e parecer bom na percepção dos clientes. Quanto maior a qualidade técnica de um serviço maior será o seu custo para o profissional de saúde. Quanto mais satisfeitos estiverem os clientes mais lucrativos eles serão. Nunca se deve sacrificar a qualidade técnica se isto implicar em prejuízos de diagnóstico ou de tratamento para o cliente. Na Era do Cliente, o fiel da balança que orienta este equilíbrio não está mais nas mãos do profissional de saúde como foi no passado e sim nas necessidades, desejos e expectativas do cliente.

Caproni e Carvalho, (2004) retratam que somente a produtividade é capaz de gerar e distribuir riquezas. Prosperidade é ter melhor resultado financeiro, qualidade de vida e prestígio social através da sua atividade profissional. Num primeiro momento pode-se melhorar a produtividade simplesmente tendo os melhores equipamentos e dominando as melhores técnicas. A partir deste patamar, somente melhora a produtividade através de uma equipe bem treinada e motivada. Uma clínica ou um consultório é uma organização. São funções vitais de uma organização, quer seja ela um simples consultório ou uma clínica: atividades clínicas no consultório acompanhadas ou não por auxiliares; recepção, agendamento e confirmação de consultas; fechamento diário de caixa, depósitos bancários da receita diária, pagamentos de contas e contabilidade entre outras inúmeras funções. Estas funções são exercidas por pessoas, ou seja, pelo ortodontista e seus funcionários. Juntos constituem uma equipe. Assim a força de trabalho se organiza em duas grandes frentes vitais para a organização: área clínica e área administrativa

ou gerencial. Se tem apenas uma recepcionista ou auxiliar procurar a melhor para estar ao seu lado. Para isto terá que recrutar, selecionar, treinar, motivar e avaliar o seu desempenho. De forma prática e objetiva, siga os passos seguintes para ter a melhor equipe e aumentar a sua produtividade melhorando o seu resultado financeiro, a sua qualidade de vida e o seu prestígio social.

- 1) Definição pelo profissional das funções a serem preenchidas no seu consultório ou clínica: saber recrutar, selecionar, treinar, avaliar e motivar as pessoas certas nas funções certas. O ponto de partida é ter as pessoas certas nas funções certas.
- 2) Recrutamento: É através do recrutamento que buscamos as pessoas com as características desejadas. Existem dois tipos de recrutamento. Aberto e Cego. No Recrutamento Aberto se faz anúncio utilizando o nome da clínica. No Recrutamento Cego solicita-se currículos com as características desejadas que devam ser enviados para uma Caixa Postal. Não mais pode inserir no texto de recrutamento a expressão Boa Aparência que é considerada atitude discriminatória. Solucionamos este problema solicitando uma foto recente;
- 3) Seleção: O ideal seria que a própria direção da clínica fizesse uma seleção prévia através dos currículos recebidos eliminando os candidatos fora do perfil desejado. Aqueles que forem aprovados nesta primeira etapa devem ser submetidos à avaliação psicológica. Para cargos de gerente para cima as definições de perfil devem ser mais criteriosas. A seleção utilizando definições de perfil psicológico deve ser orientada por um psicólogo organizacional. O psicólogo organizacional emite um laudo que orientará você na contratação do funcionário da equipe com reduzida margem de erro;
- 4) Contratação por um período experimental: Contrate experimentalmente por 30 dias. Deixe o contratado saber que existem dois outros candidatos para a sua vaga. Seria interessante que esta pessoa soubesse também quantos interessados apareceram no recrutamento e quantos foram selecionados. Assim valorizará a conquista e a posição na equipe. Se o contrato experimental não atender às expectativas chame o outro e assim sucessivamente. Fique com o candidato pelo menos 90 dias em fase experimental antes de fazer a contratação definitiva. Procure contratar o funcionário pelos seus princípios, crenças e valores e não simplesmente pelas suas habilidades técnicas. Lembre-se que técnica se aprende. Princípios, crenças e valores que determinam o comprometimento da pessoa com a sua causa são de difícil mudança. Jamais contrate alguém que não possa demitir.
- 5) Salário: Pague a média de mercado mais um pequeno adicional. Lembre-se que a média de mercado varia com o tempo e

você deve sempre procurar estar atualizado para não perder o funcionário. Existe um mercado de trabalho onde os bons funcionários são muito valorizados. Aumentar salários não motiva. Reduzir salários desmotiva. Com o dinheiro compramos o tempo das pessoas. Somente com a liderança compramos o coração e o comprometimento das pessoas. Assim procure agregar valor aos salários através de um excelente clima organizacional e programas de incentivo. Administrar o astral da equipe é tão importante quanto administrar o fluxo de caixa. 6) Treinamento: As pessoas não sabem o que se espera delas numa nova função. Assim deixe claro qual é o seu papel e o que você espera de cada membro da sua equipe. Treinar é a oportunidade que temos para refletir sobre o negócio com a equipe, é uma pausa orientada para a reflexão e para a retomada do caminho rumo ao sucesso. Existe o treinamento técnico para o desenvolvimento de habilidades e competências técnicas e o treinamento em Excelência no Atendimento ao Cliente para o desenvolvimento das competências e habilidades no atendimento ao cliente. É a soma destas competências que leva aos resultados desejados por você: melhor resultado financeiro, melhor qualidade de vida e melhor prestígio social na comunidade. Ter uma equipe coesa, bem treinada, motivada e altamente produtiva é um dos maiores desafios que o profissional de saúde pode ter em sua vida profissional, porque normalmente não se tem vocação nem foi preparado para isto.

Brant (2009) escreve que a Ortodontia tem presenciado, nos últimos anos, uma evolução importante nos materiais utilizados, especialmente no design dos braquetes, na tecnologia dos fios, e nos recursos de diagnóstico. Dentre todas as inovações incorporadas à prática ortodôntica, três se destacam: os sistemas autoligados, os dispositivos de ancoragem esquelética temporária e por último, o diagnóstico realizado através de imagens tridimensionais obtidas por tomografia computadorizada de feixes cônicos. Sistemas autoligados na Ortodontia não são novidades, entretanto, mais recentemente, uma evolução tecnológica favoreceu uma melhora significativa no design dos brackets e nas propriedades dos fios, o que permitiu estabelecer protocolos de tratamento através dos sistemas autoligados de forças leves. Os intrigantes resultados obtidos quando de sua correta aplicação fazem com que muitos ortodontistas reavaliem seus conceitos de eficiência e optem por tratar seus pacientes de uma maneira mais simples, rápida e confortável, com menos necessidade de utilização de dispositivos auxiliares, mas com excelentes

resultados. Um questionamento que sempre é feito por ortodontistas que pensam em trabalhar com os sistemas autoligados relaciona-se justamente ao maior custo desses aparelhos. A ortodontia do futuro, hoje: 1. Os sistemas autoligados - Mais conforto, menos consultas, menos necessidade de dispositivos auxiliares, mais higiene e excelentes resultados 2. Eficiência e Diferenciação - Ser eficiente favorece o posicionamento de valor da sua clínica e implanta a diferenciação nas mentes dos clientes 3. Foco nas necessidades dos clientes - Os clientes sempre estarão dispostos a pagar mais por um serviço especializado em atender suas necessidades. Todos os aparelhos, quando bem indicados e corretamente utilizados, atingem o seu objetivo proposto. Mas será que todos os aparelhos são eficientes? Um tratamento ortodôntico eficiente seria aquele que, além de atingir os resultados funcionais e estéticos propostos, apresenta as seguintes características: mínimo comprometimento biológico; conforto para o paciente; praticidade para o ortodontista; menor tempo possível de tratamento e; custo viável. Será que, na busca por maior eficiência na clínica ortodôntica, o maior custo dos aparelhos autoligados torna sua utilização financeiramente viável? Assim, com o objetivo de testar a eficiência dos sistemas autoligados e comparar alguns aspectos importantes entre o tratamento executado com o sistema autoligado e o sistema convencional, realizou-se um levantamento na clínica dos autores com 166 casos tratados consecutivamente, 83 através de sistema autoligado passível (SmartClip e Damon) e 83 tratados com a técnica convencional. Os pacientes selecionados apresentavam as seguintes características no início do tratamento: dentição permanente; nenhuma distinção quanto ao tipo de maloclusão ou classificação de Angle e; casos tratados com ou sem exodontias. Todos os casos foram tratados na mesma clínica e pelo mesmo profissional. Foram excluídos do estudo os casos cirúrgicos e os casos tratados através de abordagens combinadas, por exemplo, arco superior com aparelho lingual ou Sistema Invisalign e arco inferior com sistema autoligado. Também foram excluídos os casos tratados em uma arcada com o sistema autoligado e a outra arcada com aparelho tradicional. Os dados coletados forneceram informações sobre o tempo total de tratamento - definido como o tempo entre a colagem inicial até a remoção dos aparelhos; número de visitas - todas as visitas, incluindo as consultas de montagem e remoção dos aparelhos, assim como eventuais consultas de emergência; e intervalo entre as visitas - número de semanas entre as consultas. O tempo total de tratamento avaliado em meses e

definido como o tempo entre a colagem inicial até o dia da remoção dos aparelhos foi significativamente menor nos casos tratados através dos sistemas autoligados. Em média, os casos tratados com sistema autoligado levaram 15,27 meses, diferentemente dos casos tratados com os aparelhos convencionais que em média levaram 28,96 meses, uma diferença de 89,6%. Pacientes tratados com o sistema autoligado passivo necessitaram em média de 11,56 consultas para finalizar o tratamento, o que significou uma média de 15,84 consultas a menos do que os pacientes tratados com os aparelhos convencionais. Esses exigiram em média 27,4 consultas, uma impressionante diferença de 137%. Em nossos achados, essa diferença foi bem maior, o que acreditamos ser resultado do correto estabelecimento de protocolos de atendimento e agendamento. A adaptação posterior transversal proporcionada pelos sistemas autoligados permite que mais casos de apinhamento sejam tratados sem exodontias. A incorporação de corretos protocolos de tratamento, específicos para os tratamentos com sistemas autoligados passivos, o correto agendamento dos pacientes, e uma necessária orientação dos pacientes quanto ao maior intervalo entre as consultas de ativação, proporcionou uma significativa diminuição do número total de consultas, sem nenhum comprometimento da qualidade dos tratamentos e do atendimento. Sistemas passivos de forças leves e baixo atrito permitem que as consultas sejam agendadas com intervalo de 6 a 10 semanas, sem nenhum comprometimento da mecânica. A grande maioria dos tratamentos é realizada com a utilização de apenas três fios, o que aumenta o conforto dos pacientes por reduzir as trocas desses fios. Assim, as consultas de controle são bastante ágeis e representam um bom momento para reforçar a relação profissional-paciente, o que permite conhecer melhor nossos clientes. Nessas consultas temos a oportunidade de confirmar a satisfação dos pacientes com os resultados e o quanto eles percebem a diferença de seu tratamento em relação aos tratamentos convencionais. Vale a pena mudar para os sistemas autoligados? Uma rápida avaliação dos custos de material ortodôntico evidencia uma significativa diferença entre os aparelhos tradicionais e os sistemas autoligados, com uma variação de 168,83%. Cientes de que a falta de qualidade tem um impacto negativo na lucratividade de qualquer empresa, uma vez que causa desperdício e perda de produtividade, utilizaremos como exemplo de aparelho convencional os braquetes Mini-Twin da 3M Unitek, por serem reconhecidamente de ótima qualidade, assim como os tubos de colagem da mesma empresa. O sistema

autoligado por nós utilizado para efeito de comparação com o aparelho convencional foi o Sistema SmartClip (3MUnitek). O custo fixo por consulta no tratamento será significativamente menor quando você consegue reduzir o número total de consultas nesse tratamento. Assim, nos casos tratados com os sistemas autoligados, mesmo com o maior investimento inicial devido ao custo para obtenção do material, o lucro líquido por consulta será muito maior. Em síntese, o lucro obtido em um caso tratado com o sistema autoligado, executado em apenas 12 (doze) consultas permite um ganho real de até 85% em relação ao tratamento com o aparelho convencional quando este é executado em 24 (vinte e quatro) consultas. Menos consultas, mais produtividade e mais lucratividade. Embora os braquetes autoligados custem mais que os braquetes tradicionais, esses custos são compensados pelo importante aumento de produtividade e significativa diminuição da necessidade de utilização de dispositivos auxiliares. Alguns benefícios para o ortodontista associados à redução do número de consultas no tratamento podem ainda ser mencionados: Pontualidade no atendimento; Possibilidade de conhecer melhor sua clientela e assim trabalhar os potenciais formadores de opinião; Mais facilidade de agendamento de novas consultas e duração maior dessas consultas; Conveniência para atendimento de emergências; Menos problemas de não comparecimento de pacientes às consultas programadas; Menos stress durante o atendimento; Favorece o estabelecimento de valor de sua clínica; Programa a diferenciação nas mentes de seus clientes. Mas o que significaria em termos de produtividade anual a migração de uma clínica do sistema convencional para o sistema autoligado? Para fazer sua clínica funcionar sem comprometer o desempenho da mesma, um lucro líquido por consulta maior permite que você trabalhe menos dias no mês, conseqüentemente menos dias no ano. Além disso, com um lucro líquido maior por consulta sua base de clientes pode ser menor, ou seja, seu número de clientes em tratamento não precisa necessariamente ser muito grande. Entretanto, o que precisamos lembrar também é que você estará oferecendo um serviço diferenciado, com alto nível de satisfação dos clientes. Se isso está acontecendo, a base de clientes tenderá irremediavelmente a aumentar. Estariam nossos clientes prontos para aceitar um tratamento com os sistemas autoligados? E como são nossos clientes? O que podemos esperar deles? Vários estudos relacionados ao comportamento de consumo atual apontam para algumas características que também estão presentes nos potenciais clientes que procuram por tratamento ortodôntico: têm alta

expectativa quanto a serviço e atendimento; dispõem de pouco tempo e querem mais conveniência; são cada vez mais sofisticados e sensíveis a preço; são menos fiéis. Nos últimos anos, observaram uma clara mudança na percepção dos clientes em relação aos tratamentos ortodônticos. Os clientes estão mais interessados em um “provedor de soluções” para os seus problemas, e não somente em um provedor de aparelhos. Assim, se pensamos em uma clínica competitiva e eficiente, temos que centralizar o foco de nossa prática nas necessidades de nossos clientes. A escolha do material e da forma de se trabalhar em Ortodontia é uma decisão importante e deve ser fundamentada em nossa formação e sustentada por evidências clínicas e científicas. Essa escolha também é uma atitude administrativa importante. E ter em mente que, se uma mudança tiver que acontecer que certamente aconteça para melhor.

Caproni (2009) diz que para alguns a crise pode significar a extinção e para outros pode ser uma grande oportunidade. Quando um equilíbrio se rompe, gerando uma crise, um novo equilíbrio será estabelecido. Como reagir de forma adequada a uma crise? O marketing é a ciência que nos ensina como adaptar o meio interno das organizações às mudanças externas, de forma que se obtenham melhores resultados financeiros, prestígio social e qualidade de vida através do excelente atendimento ao cliente. As variáveis que podemos administrar para adaptar o meio interno ao meio externo são: o produto clínico; as pessoas que elaboram o produto clínico; o ponto onde se localiza a organização; os preços cobrados pelos serviços e a comunicação adequada com os clientes. Pode-se também solucionar os paradoxos provocados pelas mudanças através da quebra de paradigmas, estabelecendo parcerias estratégicas com aqueles que, num primeiro momento, parecem ser nossos concorrentes. Uma parceria estratégica é aprender a somar forças complementares na busca de um objetivo comum, reduzindo custos e otimizando resultados. Marketing – consulte um consultor antes de usar. Um consultor de marketing é um médico organizacional. Ele levanta informações, faz diagnósticos e propõe um plano de tratamento. Tanto em marketing quanto na saúde podemos também agir de forma preventiva, não evitando a crise, mas aprendendo a conviver com ela. A força das crises pode ser aproveitada a seu favor.

Rocha (2011) relata que a ortodontia cresceu tanto devido ao grande número de pacientes que buscam melhorar o aspecto estético de seus sorrisos e ao aumento do poder aquisitivo da população mais pobre (Classes C e D). O crescimento da procura por tratamento ortodôntico causou uma grande abertura de cursos, isso jogou mais profissionais no mercado. A concorrência acabou se tornando predatória, principalmente nos grandes centros. E como faço então para aumentar o número de pacientes de ortodontia? Bem a resposta é: Atendimento diferenciado. O aparelho ortodôntico é por si só uma forma de divulgar seus serviços. Atender bem o paciente é fundamental. Veja que na ortodontia, o aparelho ortodôntico é um outdoor, que diz literalmente que ele está se tratando com um Ortodontista. Tratar bem o paciente é um bom começo para conseguir novos pacientes de ortodontia. A manutenção cobrada na ortodontia é uma forma de você “segurar” seus pacientes por um bom tempo, às vezes cerca de 24 meses em média, certo? E por que não usar a manutenção como uma ferramenta de divulgação de seus serviços? É possível fazer: Um sorteio de algo aos pacientes que mais indicarem outros amigos; Fazer um dia por mês voltado somente para avaliação de novos casos; Oferecer descontos nas mensalidades a pacientes que indicarem pacientes que lhe trouxerem novos pacientes; Descontos progressivos para pacientes que pagam mensalidades em dia; Fazer visitas às escolas da região falando sobre saúde bucal e convidar os pais a levarem os filhos para uma avaliação; Fazer tratamento de crianças carentes com custo reduzido ou mesmo zero; Fazer adesivos, um para meninos e outro pra meninas com um “sorriso metálico” que podem ser colados em bicicletas, skates, carros, cadernos escolares. Nestes casos o profissional nem precisa por seu nome e telefone, pois o próprio paciente será questionado onde ele está se tratando. Isso é uma campanha legal a ser feita com crianças e adolescentes que adoram um adesivo “descolado” ou melhor colado. Mas faça algo que não denote propaganda. O Marketing mais efetivo será aquele que você fizer sem parecer estar vendendo nada, seria como a publicidade de boca-a-boca.

Garbin *et al.* (2012) escrevem que a preocupação dos profissionais em conquistar e oferecer aos seus pacientes tratamentos que proporcionem melhores resultados tem levado-os à busca pela qualificação em cursos de aperfeiçoamento e especialização, entretanto, isso não é suficiente para se alcançar o sucesso

profissional. Tendo em vista o aumento das exigências, e a competitividade do mercado de trabalho, algumas estratégias de marketing têm sido usadas para a conquista de pacientes e para a manutenção e melhora dessas relações. O Marketing envolve informações de mercado, assistência a clientes, relações públicas, comunicação visual, domínio sobre preços, política de serviços e comprometimento. O Marketing de Relacionamento, mais especificamente, visa estreitar a relação paciente profissional, criando uma lealdade, que além de ser fiel, ainda será um grande divulgador de seu trabalho. É de fundamental importância evidenciar os benefícios trazidos pela exposição publicitária dos Cirurgiões-Dentistas, e os malefícios causados por um marketing sem princípios legais, e, ainda, configurar a ética da odontologia em um mercado em transformação. O Cirurgião-Dentista pode divulgar o seu trabalho por meio de diferentes estratégias, dentre as quais se destacam: telefonemas, cartões de visita, emails, folhetos, e anúncios em jornais e revistas. O cartão de visita é considerado uma estratégia de marketing interno, que representa a publicidade aplicada aos clientes de maneira direta. Dessa forma, a prática de distribuição de cartões de visita torna-se um dos melhores instrumentos de marketing, pois é por meio deles que o primeiro contato com o profissional acontece. Cabe ao paciente, projetar a primeira imagem do Cirurgião Dentista, mediante a apresentação dos cartões, que pode ser positiva ou negativa. O objetivo proposto foi analisar os cartões de visita utilizados como estratégia inicial de marketing por Cirurgiões Dentistas, tendo como base o Código de Ética Odontológico, a Lei nº 5081/ 1966 e os princípios de marketing. Dentre o material e método utilizados, foram feitas visitas aos consultórios odontológicos, após o esclarecimento aos Cirurgiões Dentistas sobre a voluntariedade da participação e a manutenção do sigilo de suas identidades. Após terem sido coletados, os cartões foram classificados por especialidades de atuação profissional e as seguintes variáveis foram analisadas: atendimento ao Código de Ética Odontológico, especificamente a presença do número do CRO, a identificação da profissão, no caso, Cirurgião Dentista, e o emprego de forma adequada da expressão “Clínico Geral”; assim como características visuais, a cor dos cartões, o tipo de letra, o tamanho das figuras, fotos e quantidade de informações; e também o atendimento ao disposto na Lei nº 5.081/1966. O resultado apresenta um total de 54 cartões de visita que foram obtidos e analisados. Baseado no Código de Ética, 59,63% dos cartões continham o número do CRO e 40,37% não; 57,41% dos

cartões não especificavam a profissão Cirurgião/Cirurgiã-Dentista, e 42,59% apresentavam de forma correta a profissão; em 32,22% dos cartões de visita observamos o uso incorreto da expressão “Clínica Geral”, ao invés de “Clínico Geral”, e 67,78% estavam corretos. De acordo com a Lei nº 5081/1966, que regulamenta a atividade dos Cirurgiões Dentistas, 37,22% dos cartões determinavam de forma indevida que o profissional exercia mais de duas especialidades, 62,78% estavam corretas; 19,26% continham anúncio de preços de serviços e modalidades de pagamento, contrariando a lei. Foi constatada a alta porcentagem de cartões de visita onde não constava o número do CRO do profissional. Outra incorreção verificada refere-se ao nome da profissão do Cirurgião-Dentista, a qual foi resumida pela palavra “dentista”, ou substituída por odontologia, ou, pior, banida, dando lugar à especialidade do profissional, o que não tem o mesmo valor. Sobre as especialidades, os profissionais anunciam a área de atuação, procedimentos, sem a qualificação de especialista. De acordo com o Código de Ética Odontológico, Capítulo XIV, “Da comunicação”, “Seção I Do anúncio, da propaganda e da publicidade”, Artigo nº33, “poderá constar na divulgação a expressão “Clínico Geral”, pelos profissionais que exerçam atividades pertinentes à Odontologia decorrentes de conhecimentos adquiridos em curso de graduação ou em cursos de pós-graduação”. Uma pequena parte, porém, significativa, divulga modalidades de pagamentos; o que no Código de Ética Odontológico está claro que constitui infração ética: “anunciar preços, serviços gratuitos e modalidades de pagamento, ou outras formas de comercialização que signifiquem competição desleal ou que contrariem o disposto neste Código” (art. Nº34). Diante da grande demanda de propagandas em desacordo com os preceitos éticos, observa-se a necessidade de atuação dos Órgãos fiscalizadores para que não ocorra uma concorrência desleal entre a categoria. Outro fator determinante no cartão de visita é o artefato visual, que, quando bem explorado, pode se transformar em um grande diferencial atribuído ao cirurgião dentista. Foram observadas algumas falhas, quando avaliada a poluição visual dos cartões de visita, como o uso de cores escuras, a má distribuição das informações e, principalmente, a utilização de imagens, que geram más impressões aos pacientes. Um cartão de visitas deve fornecer alguns dados básicos, de acordo com o Código de Ética, como nome do profissional, número do CRO e profissão, que, no caso, é a de Cirurgião-Dentista, além de outras referências como endereço, telefone, site e email, que servem para

que o paciente possa localizar o profissional com mais facilidade. O cartão de visita demonstra de forma simples e imediata o visual de sua clínica ou consultório, mostrando a imagem que o profissional deseja transmitir. O Cirurgião-Dentista deseja sempre aliar à sua imagem ideias de limpeza, cuidado, profissionalismo, atenção e um cartão bem feito tornam-se imprescindíveis. Na utilização das cores a atenção deve ser redobrada, sendo inadequada, por exemplo, a utilização de escuras ou em tons de vermelho e marrom. As cores em tons mais indicados são amarelas, verdes, azuis claros, transparências e, especialmente, o branco são as mais indicadas. No fator design, os formatos devem fugir do quadrado básico, a fim de chamar a atenção e demonstrar cuidado, haja vista que o profissional que se preocupa em fazer um cartão especial, certamente se empenhará em fazer seu trabalho da melhor forma possível, pois é a ideia a ser transmitida. Cada profissional deve direcionar-se para a sua área, desvinculando-se das repetidas imagens de dentes e bocas. E importante também é a forma de distribuição das informações no cartão de visita, lembrando-se que utilizar as duas faces do cartão pode apresentá-lo de forma mais clara e organizada. Foi concluído que os cartões de visita são um importante meio de divulgação do trabalho profissional, porém, alguns Cirurgiões-Dentistas têm negligenciado preceitos éticos e princípios legais.

Loiola *et al.* (2014) observam que a internet facilitou as relações interpessoais e o fluxo de informações entre indivíduos com interesses comuns, afinal, a cada dia cresce o número de brasileiros com acesso à Web. A praticidade e o rápido acesso ao conteúdo que é publicado on-line fortalecem previsões de aumento deste número para um futuro próximo. Ter conhecimentos especializados e habilidade clínica, certamente, é requisito fundamental para o desenvolvimento profissional do ortodontista. Entretanto, há muitas décadas se destaca que, em um contexto extremamente competitivo, habilidades como gerenciamento, planejamento financeiro, conhecimento de mercado e marketing são cada vez mais indispensáveis para uma carreira clínica de sucesso. O gerenciamento e o marketing seguem diretrizes semelhantes a um tratamento ortodôntico: é preciso planejar baseado em informações, implementar o plano, controlá-lo e aprimorá-lo através de monitoramento constante. Alguns métodos foram propostos para que estas mudanças sejam menos resistentes com relação ao profissional e aos funcionários da clínica, e enfatizam a importância da presença on-line para qualquer tipo de

empresa. Acerca das mídias sociais, é preciso estar presente, além do site, em outras mídias como o Facebook, Twitter e YouTube. O site deve ser tratado como a porta de entrada para o seu consultório, lembrando que os programas de gestão também podem auxiliar no marketing interno do consultório, além de gerar uma boa experiência para os pacientes. A oportunidade de produzir conteúdo e colaborar com a informação disponível on-line, somando-se à interação que passou a ocorrer a partir de comentários, coprodução de conteúdo e compartilhamento de informações, criou um novo cenário para o ortodontista e para os pacientes. As "ferramentas de mídias sociais" são sistemas projetados para permitir a interação das pessoas com o conteúdo publicado na internet, a partir do compartilhamento e da criação de informações em diversos formatos, como: blogs, Facebook, Twitter, entre outros. A Ortodontia está inserida neste cenário e os especialistas precisam ter contato e aprender a utilizar as mídias sociais a seu favor. Os chamados meios de comunicação de massa, como a televisão e o rádio, são os mais eficazes pela sua abrangência. Entretanto, são pouco utilizados como ferramentas de marketing, pois representam um alto custo para a realidade econômica da maioria dos ortodontistas brasileiros. Agências de publicidade que realizam trabalhos na área odontológica devem ser criativas, pautando-se no equilíbrio entre o rigor científico do trabalho de marketing, os princípios éticos que regulamentam a profissão do cirurgião-dentista e a simplicidade no processo de comunicação, a fim de que a mensagem final chegue da melhor forma ao público-alvo. Um estudo buscou entender como as forças do mercado podem afetar os aspectos econômicos do consultório de Ortodontia. As três forças identificadas foram: a intensidade da rivalidade entre os profissionais, a ameaça dos novos ortodontistas e o poder de negociação dos profissionais. Os autores da pesquisa concluíram que o sucesso de um consultório ortodôntico é mais dependente dos traços de personalidade do ortodontista, do que propriamente da aplicação dos princípios da administração ou marketing. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem, que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Por isso, o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas, devendo ser incorporado de forma consistente na rotina do consultório ortodôntico. Mas, incorporar ações de marketing na rotina não parece ser tão fácil para o ortodontista, de acordo com um estudo realizado com 63 cirurgiões-dentistas. Os autores utilizaram questionários preenchidos durante uma jornada odontológica para avaliar o comportamento dos

profissionais participantes quanto ao seu perfil, quanto às suas práticas de marketing realizadas na primeira consulta e quanto às ações realizadas posteriormente. Os resultados foram: como ações para conquistar o cliente, realizadas após a primeira consulta, 7,9% enviavam cartas; 11,1% telefonavam pessoalmente; 17,4% solicitavam às suas secretárias para telefonarem; e 57,1% responderam não realizar nenhuma ação. O alto percentual de cirurgiões-dentistas que utilizavam logomarcas, observados neste trabalho, deixou clara a importância que os mesmos atribuem a esta ferramenta de marketing. As ferramentas de marketing utilizadas pelos entrevistados foram: logomarcas, telefone, lista telefônica, uniformes padronizados, artigos em jornais, colunas e revistas. Mas, qual o efeito da mídia sobre a percepção do paciente acerca da qualidade do tratamento ortodôntico? Com o auxílio de um questionário, foram avaliados os fatores que influenciavam o paciente na escolha de um ortodontista. Diferentes mídias foram avaliadas (rádio, televisão, jornal, revista, mala-direta e outdoor) e os resultados mostraram que 50% a 57% escolhiam seu ortodontista por encaminhamento de dentistas e de outros pacientes. Em seguida, o cuidado (53%) e a boa reputação do profissional (49%) foram considerados como motivos de escolha do ortodontista. Os anúncios em jornal, revista e mala-direta foram vistos como mais positivos do que anúncios em televisão e outdoor pelos pacientes de maior renda, comparando-se com os pacientes de menor nível socioeconômico. A maioria dos pacientes não teve uma percepção negativa do ortodontista que investe em publicidade em mídias. Há, também, uma ampla disponibilidade e grande influência de vídeos em portais, como o YouTube, com temas relacionados à Odontologia. Com o objetivo de avaliar o valor informativo desses vídeos (através dos filtros do próprio site) para o público em geral, foram selecionados 120 vídeos, em seguida o tempo total de cada vídeo foi cronometrado e classificado por dois examinadores. Os resultados do estudo mostraram uma tendência das universidades utilizarem um número maior de vídeos, e de um uso mais educacional da Web. Os autores concluíram que o YouTube e os sites de mídias sociais oferecem novas possibilidades educacionais, mas atualmente têm seu potencial subestimado. Além disso, os ortodontistas devem reconhecer a importância de tais sites com relação à formação de opinião pública acerca de sua profissão, e devem tratar este meio com o mesmo cuidado profissional de outros meios de divulgação científica. Os serviços de mídias sociais, como o Facebook, YouTube, LinkedIn e Twitter, são utilizados não apenas para trocas de informações

e relacionamentos interpessoais, mas também para o trabalho, networking, entretenimento e marketing direcionado. Isso foi evidenciado por uma pesquisa que utilizou um questionário com 25 questões sobre demografia e marketing, e aplicado para um total de 2447 membros da Associação Americana de Ortodontia; 455 ortodontistas responderam ao questionário. Os resultados mostraram que 55% dos entrevistados utilizavam as redes sociais para oferecer seus serviços. Apesar de 44,2% terem considerado a falta de conhecimento como a principal causa para o não uso das mídias sociais, 95% consideraram que o uso das mídias sociais vai aumentar na prática ortodôntica no futuro. Com relação ao gerenciamento das mídias sociais, 33,3% relataram que são os próprios ortodontistas que gerenciam as mídias, e 33,8% delegam para um profissional específico do ramo de marketing. A mídia mais utilizada pelos ortodontistas foi o Facebook (99,1%), e a segunda foi o YouTube (35,8%), seguido pelos blogs. De acordo com uma pesquisa realizada pela Serasa Experian, o Facebook ainda é a mídia social mais acessada no Brasil (73,5%), com larga vantagem para o segundo colocado: YouTube (16,34%). A utilização das mídias sociais pode auxiliar na busca de novos pacientes, basicamente, de duas formas. A primeira é ser encontrado pelo paciente diretamente no meio on-line, a partir de uma indicação de outro paciente, por exemplo. O indivíduo interessado, geralmente, busca pelo nome do ortodontista para saber suas referências. Assim, estar presente na internet aumenta as chances do ortodontista conseguir novos pacientes. A segunda maneira de ser auxiliado pelas mídias sociais é através da fidelização dos pacientes que já estão em tratamento, por meio de informações produzidas especialmente para eles, com produção de conteúdo informativo. Os resultados mostraram que 24% dos ortodontistas relataram receber indicações de suas páginas do Facebook, e 50% disseram ter usado o Facebook para melhorar a interação com o paciente. No entanto, há cuidados a serem tomados na sua utilização: a possibilidade de abertura para comentários dos pacientes pode servir de ferramenta para elogiar o ortodontista, mas também para reclamar do serviço oferecido ou ainda escrever comentários rudes. Muitos pacientes (66%) gostariam de saber como será a experiência de utilizar o aparelho ortodôntico, se vai doer, como higienizá-lo (66%) e se os braquetes irão afetar sua alimentação (50%) ou sua fala (46%). Poucos pacientes possuíam aplicativos sobre Ortodontia em seus celulares e smartphones (3%), e quase 48% consideravam que um vídeo (DVD) poderia ser útil e informativo, pois mostraria como o aparelho seria

instalado e, provavelmente, seria interessante assistir. Qual seria a melhor forma de começar nas mídias sociais? Dois fatores devem ser considerados: primeiro, é preciso decidir qual é o público-alvo do ortodontista ou da clínica. O segundo fator é entender e aceitar que as mídias sociais podem auxiliar no plano de marketing digital do ortodontista. O Facebook, atualmente, parece ser a melhor rede social para iniciar o diálogo com os pacientes, divulgar a marca e os serviços, além de humanizar a clínica ou o consultório do ortodontista. Estudos apontam que o Facebook é a forma mais intuitiva para começar a captar novos pacientes, além de ser a mídia que mais tem incentivado o ortodontista a iniciar nas mídias sociais (99,1%). Estar inserido na internet e emitir opinião sobre assuntos relacionados à especialidade de Ortodontia, ou sobre os serviços oferecidos pelo consultório ou clínica, exige uma grande responsabilidade. As orientações devem ser elaboradas com o intuito de guiar os novos ortodontistas através do processo de transição de um usuário on-line que use uma rede privada, para um profissional que use a mídia social com o objetivo de sensibilização do público em geral e de seus pacientes, ocupando seu papel de formador de opinião e profissional ligado à saúde bucal perante a comunidade na qual está inserido. Uma estratégia interessante seria atribuir a membros da equipe do consultório a função de gerenciamento das mídias, lembrando que uma mídia social pode e deve ser utilizada para promover a outra. Informar-se sobre o assunto, conhecer o cliente e buscar pessoas mais experientes para o auxílio neste início, nestes primeiros passos de uma longa caminhada nas mídias sociais, são atitudes certas. A preocupação que mais comumente acomete o ortodontista é um sentimento de insegurança com o marketing; alguns ortodontistas podem considerar que há associação negativa entre a propaganda e o serviço oferecido. Porém, a maioria dos pacientes não enxerga uma associação negativa entre a informação disponibilizada na mídia e a qualidade do tratamento e, com relação ao tipo de mídia utilizada, os anúncios em jornal, revista e mala-direta foram vistos como mais positivos do que anúncios em televisão e outdoor pelos pacientes de maior renda, comparando-se com os pacientes de menor nível socioeconômico. Como atrair os clientes para o consultório através de sites ou das mídias sociais? Chegou-se à conclusão de que, para atrair novos pacientes, um site de Ortodontia precisa ter: fotos do ortodontista, declarações dos pacientes sobre o tratamento, detalhes curriculares do ortodontista, fotos individuais da equipe com um texto sobre cada membro, conteúdo para o público-alvo do consultório, um bom

design, fotos dominantes de pessoas felizes por todo o site, páginas para visitantes que acessam o site pela primeira vez e galerias de fotos com imagens de antes e depois. Foi concluído que as habilidades interpessoais e o carisma do ortodontista, bem como uma equipe motivada, certamente são fatores que exercem grande influência na decisão dos pacientes que iniciam o tratamento ortodôntico. Como toda curva de aprendizado, e de forma gradual, ouvir o que o paciente tem a dizer, em um momento em que existe uma grande concorrência no mercado de trabalho, pode fazer toda a diferença para o profissional que busca diferenciar-se dos demais. As mídias sociais afetam significativamente a prática ortodôntica, quer o ortodontista esteja nas mídias sociais ou não, pois os pacientes falam e falarão sobre o que sentem e sobre suas experiências ao frequentar o consultório ortodôntico. Assim, ao incorporar as mídias sociais nas campanhas de marketing, o ortodontista poderá participar desta discussão e, eventualmente, conseguir novos pacientes para seu consultório.

Assis (2015) escreve que quando um paciente vai até seu consultório pela primeira vez, a secretária é a grande responsável pela impressão inicial que ele tem sobre seu trabalho. As ligações feitas, o processo de marcação da consulta, a sala espera, o preenchimento dos dados básicos. Todos os passos iniciais passam por lá. O paciente precisa ser bem atendido desde o princípio. Ter uma agenda cheia exige comprometimento da pessoa que trabalha com você. Garantir o retorno dos pacientes também. Primeiro precisamos definir quais as funções mais comuns do profissional responsável pela secretária. 1. Gerenciar a agenda do dentista: Isso vai desde a simples marcação da consulta quando o paciente liga até preencher as ausências quando elas surgem. Exige que o profissional seja bastante organizado e atento a qualquer mudança que acontece na rotina do dentista, além de garantir que os pacientes realmente estejam cientes do compromisso com o consultório. 2. Fazer a recepção dos pacientes: Simpatia é essencial. O profissional precisa se mostrar sempre disposto a ajudar o paciente, ser compreensivo nas queixas e agilizar o máximo possível o atendimento. Se for sua função, deve providenciar o preenchimento das informações básicas e até mesmo realizar alguns questionários para que o dentista conheça melhor o paciente. Também deve funcionar como um filtro de problemas, resolvendo o que puder e deixando passar apenas aquilo que não tem como evitar. 3. Documentação do paciente: Muitas vezes cabe à

pessoa responsável pela secretaria arquivar todos os documentos gerados, de forma a facilitar a busca futura por eles quando o dentista precisar. Mais uma vez organização é fundamental, pois um sistema eficiente de arquivamento poupa bastante tempo no futuro.

4. Estoque de produtos: Na correria do dia a dia, o dentista pode deixar essa função para o profissional da secretaria. Lógico que é bem difícil para que alguém fora da área odontológica saber qual produto falta, mas se uma lista for feita previamente, já com os estoques mínimos permitidos, então fica bem fácil para controlar esta parte.

5. Controle financeiro: Este é um ponto delicado, mas alguns dentistas preferem deixar que os pagamentos sejam feitos na secretaria e, só no fim do dia, conferir o resultado. Isso elimina uma dor de cabeça na hora do atendimento, mas exige um grau de confiança maior entre as partes envolvidas.

6. Pós atendimento: O contato com o paciente no pós-atendimento é importante para o processo de fidelização e boa parte desse contato é feito pela pessoa na recepção. São questionários de pós-atendimento, ligações para saber como está à recuperação, cartões em datas especiais.

Sobre o perfil adequado para esse profissional:

1. Pontualidade: Se você pretende que seu consultório seja visto pelos pacientes como um bom estabelecimento comercial, o básico é cumprir os horários combinados.
2. Organização.
3. Pró-atividade: Um dos pontos centrais do trabalho da secretaria é garantir que a agenda do dentista esteja sempre cheia. Para isso é preciso que o profissional tome a frente, entre em contato com pacientes e garanta que as ausências sejam ocupadas o mais breve possível.
4. Bom relacionamento interpessoal: O profissional da secretaria deve saber lidar bem com pessoas, entender bem os problemas e saber resolver problemas simples. É preciso de empatia para entender o lado do paciente. A comunicação por outros meios também precisa ser bem-feita. Se o profissional precisa enviar emails, por exemplo, o português dele deve estar em dia. O mesmo com ligações pelo telefone ou outros comunicados. Ensine como funciona o consultório, como são os processos, o que você espera da pessoa e como ela pode te ajudar. Tenha paciência e explique todos os detalhes. Deixe bem claro exatamente o que você quer e ensine-a a fazer quando ela não souber. Dependendo do caso, também é interessante investir em cursos externos para esse tipo de funcionário, como existem nas principais cidades do país. Ter um treinamento com especialistas em atendimento ao paciente pode ser aquilo que vai dar início a uma parceria de excelência entre você e seu funcionário. É interessante investir em métodos que

auxiliem no trabalho da secretaria, como os softwares para gestão voltados para a odontologia. Softwares como o LaudOnline vão ajudar o profissional na hora do agendamento de consultas, controle de retornos, cadastro de pacientes e arquivamentos de documentos. No fim, selecione aquele profissional com as melhores capacidades técnicas e que mais se adeque à realidade de seu consultório.

3 DISCUSSÃO

De acordo com os artigos abordados, podemos concluir que o cliente não vai ao dentista apenas porque está sem dinheiro para gastar com o seu tratamento. As pessoas com maiores recursos, não vão porque não tiveram seu desejo despertado. O desejo somado ao poder de compra é igual a demanda. Oferecendo mais que um simples tratamento odontológico, mas buscando oferecer excelência no atendimento, consultório no local certo, com a decoração adequada, com pessoas preparadas, treinadas e motivadas a oferecer o melhor ao cliente. Tendo em mente que os clientes não são iguais, da mesma forma que os profissionais não são. Acreditar em relacionamentos construídos por meio de experiências positivas, que contemplam ambas as partes, profissional e cliente. Buscando dar sempre mais valor aos atendimentos, com atenção especial desde os bastidores até a linha de frente, de forma a dar rostos e vozes aos nossos clientes e funcionários, procurando agregar cada vez mais valor ao trabalho (Caproni, 2008; Orth, 2012).

Podemos observar que a relação profissional/paciente envolve três aspectos: a conduta clínica, os aspectos éticos e os parâmetros legais. A população passou a ter acesso ao Código de Defesa do Consumidor, Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990. O relacionamento profissional/paciente é o fator motivador mais relevante nas queixas contra os profissionais e não os aspectos técnico-científicos. Não bastando ser apenas um bom clínico sendo necessário ser, também, um bom administrador, gerenciando, planejando e organizando adequadamente seu consultório, de acordo com os preceitos éticos e legais da profissão. Por se tratar de uma profissão de saúde, os limites éticos e legais dessas estratégias devem ser obedecidos, sob pena de se ferir as determinações do Código de Ética Odontológica (CEO). A divulgação de preço, modalidades de pagamento e premiação pela realização do tratamento, claramente proibidos pelo CEO, tem se tornado cada dia mais frequentes (Melani e Silva, 2006; Garbin *et al.* 2009; Felício *et al.* ,2013).

Avaliamos também que nos últimos anos têm-se observado um aumento dos especialistas e de cursos de Ortodontia. Não existe lei que impeça a prática da Ortodontia por profissional não especialista. Os profissionais em exercício estão mal

distribuídos pelo território nacional. A cada ano, mais de 14 mil vagas são oferecidas nas 176 faculdades do país (Morgenstern, Feres e Petrelli, 2004; Garbin *et al.* 2008).

O marketing pode utilizar pesquisas de opinião e satisfação dos clientes como meios auxiliares, já que o cliente satisfeito tende a aderir ao tratamento e continuar utilizando o mesmo serviço de saúde. Uma das propostas seria boa localização, decoração, funcionalidade, limpeza e organização, estado de conservação de materiais e equipamentos, presença de pessoal auxiliar treinado. Os fatores relacionados ao cirurgião-dentista são a experiência, empatia, aparência, apresentação (uso de equipamentos de proteção individual - EPI), pontualidade. O cirurgião-dentista deve treinar sua equipe com regras simples de boa educação e segui-las também. Um consultório com ambiente agradável, revistas atualizadas, música ambiente discreta, pinturas sóbrias são dicas importantes. Sendo as ferramentas de marketing mais utilizadas: logomarcas, telefone, lista telefônica, uniformes padronizados, artigos em jornais, colunas e revistas. Aumentando assim a atuação no mercado de trabalho em busca de melhores serviços e da satisfação e retenção de clientes ao longo do tempo (Garbin *et al.* 2008; Arcier *et al.* 2008).

Para obter um melhor ambiente, os consultórios precisam ser agradáveis para os clientes e para os profissionais que ali trabalham. A humanização do espaço buscando tranquilizar o cliente, deixá-lo à vontade e tornar o espaço agradável ao profissional de saúde. Lembrando que pessoas rudes, indelicadas e insensíveis farão com que o cliente não goste da consulta, por mais competentes que os profissionais sejam no nível técnico. Pelo contrário, pessoas sensíveis e delicadas, que gostam do contato humano, acrescentarão valor à consulta clínica. As cores devem ser adequadas ao uso dos espaços, de preferência fugir dos ambientes totalmente brancos. Os móveis (da recepção, principalmente) devem ser confortáveis, de visual limpo. As revistas ofertadas devem estar bem cuidadas e ser do interesse de seu público alvo. Mantendo um som ambiente agradável e também de acordo com o perfil do seu cliente. Uma temperatura ambiente agradável. O piso deve ser de cor clara, que seja mantido limpo e que realmente pareça limpo O sanitário deve ser preparado para receber o cliente. O ponto, locais desconfortáveis e de difícil acesso desagregam valor aos seus serviços, afastando clientes (Caproni e Morais, 2002; Caproni, 2002; Caproni e Carvalho, 2003).

A internet facilitou as relações interpessoais e o fluxo de informações entre indivíduos com interesses comuns, afinal, a cada dia cresce o número de brasileiros com acesso à Web. A praticidade e o rápido acesso ao conteúdo que é publicado on-line fortalecem previsões de aumento deste número para um futuro próximo. Acerca das mídias sociais, é preciso estar presente, além do site, em outras mídias como o Facebook, Twitter e YouTube. O site deve ser tratado como a porta de entrada para o seu consultório, lembrando que os programas de gestão também podem auxiliar no marketing interno do consultório, além de gerar uma boa experiência para os pacientes (Loiola *et al.* 2014).

4 CONCLUSÃO

Podemos observar com este estudo a grande importância do marketing na ortodontia. Devido ao crescente número de cursos e especialistas na área, ser apenas um bom profissional não é mais o único requisito para o sucesso. Os pacientes hoje aumentaram seu nível de exigência e precisam de mais recursos para satisfazerem suas necessidades. Devido à alta concorrência, se o profissional não está apto, o paciente hoje não se fideliza mais, procurando assim no seu concorrente atender suas expectativas. Os autores recomendam a humanização do espaço buscando tranquilizar o cliente, deixá-lo à vontade e tornar o espaço agradável ao profissional de saúde. Bem como, saber encontrar as pessoas certas para as funções certas é o primeiro passo para formar uma boa equipe e melhorar o seu resultado financeiro, o seu prestígio social, a sua qualidade de vida e o grau de satisfação dos seus clientes. Marketing não é propaganda. É o meio de atendermos às necessidades, desejos e expectativas dos clientes de forma lucrativa.

O Ortodontista precisa de atitudes voltadas a atender tanto as necessidades dos clientes como as da equipe envolvida no dia a dia. Sempre considerando as circunstâncias envolvidas, ou seja, temos que ter em mente que os clientes não são iguais, da mesma forma que os profissionais não são, e nesse sentido, que as clínicas não podem ter modelos fabricados em série. Acreditar em relacionamentos construídos por meio de experiências positivas, que contemplam ambas as partes, profissional e cliente. Buscar dar sempre mais valor aos atendimentos, com atenção especial desde os bastidores até a linha de frente, de forma a dar rostos e vozes aos nossos clientes e funcionários, procurando agregar cada vez mais valor. O profissional precisa ter em mente qual público deseja atingir. Propostas diferentes requerem condutas diferentes. Não é a quantidade de horas empregadas em algo que importa, mas sim quanto de valor agregado há em cada uma delas. Tendo como certo que decisões pensadas são mais seguras do que as apressadas.

De acordo com o estudo realizado, a relação profissional/paciente envolve três aspectos: a conduta clínica, os aspectos éticos e os parâmetros legais. Três aspectos que devem ser diuturnamente observados, e neste sentido, destaca-se a Ortodontia, especialidade em que os tratamentos são de longa duração, ou seja, haverá uma demorada relação profissional/paciente, envolvendo uma grande

expectativa em relação aos resultados, e muitos problemas poder-se-ão ser evitados com uma relação profissional/paciente mais sadia. A determinação das expectativas do paciente quanto ao resultado do tratamento é de extrema importância. É preocupante a percentagem total de profissionais que garantem o sucesso do tratamento, já que é unânime entre estes a existência de fatores imprevisíveis que podem interferir no desenvolvimento e no resultado do tratamento. Os pacientes buscam hoje algum ressarcimento monetário nos casos de erros ocorridos por culpa do cirurgião-dentista. No Código de Defesa do Consumidor, em Art. 6º, o dever de informar representa um dever essencial, básico para a transparência nas relações de consumo. A Portaria do ministério da saúde nº1286 de 26/10/93- art.8º e nº74 de 04/05/94, que trata dos direitos do paciente, diz: O paciente tem direito a informações claras, simples e compreensivas, adaptadas à sua condição cultural, sobre as ações de diagnóstico e de terapêutica, o que pode decorrer delas e a duração do tratamento. O tratamento ortodôntico não depende exclusivamente do ortodontista, mas também da disposição, da motivação e da colaboração do paciente. Em nosso estudo, verificamos que o mais importante na defesa de um profissional frente a um processo de responsabilidade civil está na confecção de um prontuário completo, no qual deveria constar a ficha de procedimentos executados, com as intercorrências anotadas e com a assinatura do paciente. Procedimento que a maioria dos profissionais entrevistados não executa. Conhecer as expectativas do paciente antes de iniciar o tratamento pode evitar futuros descontentamentos, esclarecendo sempre os pacientes de forma adequada a respeito do desenvolvimento do tratamento e seus possíveis desdobramentos.

Podemos ressaltar que a Resolução CFO - 71 de 2006, determina que na comunicação e na divulgação, é obrigatório constar o nome e número de uma inscrição da pessoa física ou jurídica, nome representativo da profissão de cirurgião-dentista e também das demais profissões auxiliares regulamentadas. No caso de pessoas jurídicas também o nome e número de inscrição do responsável técnico. Se o profissional não possuir a especialidade para tal procedimento, deve ser anunciado juntamente o termo "Clínico Geral", conforme preconiza o Código de Ética Odontológica. Pode-se concluir que a maioria dos profissionais não está seguindo os preceitos éticos, no caso da publicidade, estabelecidos no Código de Ética em Odontologia, promovendo uma desvalorização da categoria e a falta de responsabilidade do cirurgião-dentista perante a sociedade. Sendo consideradas

infrações éticas, anunciar preços, serviços gratuitos, modalidades de pagamento, títulos, qualificações e /ou especialidade que não possua. Oferecer trabalho gratuito, provocar a poluição do ambiente. Realizar propaganda de forma abusiva ou enganosa, participação em programas de comercialização coletiva, divulgação e ofertas de serviços odontológicos com finalidade mercantil e de aliciamento de pacientes por meio de descontos, caderno de descontos, mala direta via internet, sites promocionais ou de compras coletivas, telemarketing ativo à população em geral, caixa de som portáteis ou em veículos automotores, plaqueteiros entre outros meios que caracterizem concorrência desleal e desvalorização da profissão.

Sendo difícil para o leigo reconhecer os aspectos técnicos e científicos do serviço odontológico prestado, a opção por um ou outro profissional pode ser influenciada por fatores relacionados ao consultório e ao próprio profissional. Os fatores relacionados ao consultório incluem localização, decoração, funcionalidade, limpeza e organização, estado de conservação de materiais e equipamentos, presença de pessoal auxiliar treinado. Os fatores relacionados ao cirurgião-dentista são a experiência, empatia, aparência, apresentação (uso de equipamentos de proteção individual - EPI), pontualidade. Após a montagem do aparelho, alguns autores recomendam um telefonema estruturado no dia seguinte, e relatam que observaram resultados significativos na redução da percepção de dor dos pacientes. O paciente deve se sentir especial e saber que toda a equipe se preocupa com ele. O envio de cartas de boas-vindas aos clientes novos é sempre bem-vindo. Durante a visita inicial, os pais estão interessados em saber a extensão do problema, como a má-oclusão pode ser corrigida, qual a duração do tratamento e os custos. Quanto a isto, o profissional deverá emitir uma estimativa de preço e um rápido plano de tratamento após um breve exame, que será confirmado após a análise da documentação ortodôntica. As cores devem ser adequadas ao uso dos espaços, de preferência fugir dos ambientes totalmente brancos. Tons claros de verde, azul ou violeta combinado com detalhes mais vibrantes em laranja, coral ou amarelo resultam em um ambiente mais acolhedor e mais rico, com personalidade. Os móveis (da recepção, principalmente) devem ser confortáveis, de visual limpo. As revistas ofertadas devem estar bem cuidadas e ser do interesse de seu público alvo. É bom lembrar que tudo que é percebido no seu consultório é diretamente associado à sua personalidade. Mantenha vasos com flores naturais. Mantenha um som ambiente agradável e também de acordo com o perfil do seu cliente. Mantenha uma

temperatura ambiente agradável. O piso deve ser de cor clara, que seja mantido limpo e que realmente pareça limpo. O sanitário deve ser preparado para receber o cliente. Não deve estar cheio de caixas, entulhado, com o compressor pendurado no teto. Divisórias com isolamento acústico. A internet facilitou as relações interpessoais e o fluxo de informações entre indivíduos com interesses comuns, afinal, a cada dia cresce o número de brasileiros com acesso à Web. A praticidade e o rápido acesso ao conteúdo que é publicado on-line fortalecem previsões de aumento deste número para um futuro próximo. Acerca das mídias sociais, é preciso estar presente, além do site, em outras mídias como o Facebook, Twitter e YouTube. O site deve ser tratado como a porta de entrada para o seu consultório, lembrando que os programas de gestão também podem auxiliar no marketing interno do consultório, além de gerar uma boa experiência para os pacientes.

A aplicação de qualquer uma dessas técnicas não garante ao ortodontista o sucesso no consultório. O que determina esse sucesso é a forma como o profissional utiliza cada técnica e, principalmente, como ele se relaciona com os clientes e seus familiares. Marketing é uma ciência que o ortodontista deveria ter aprendido na faculdade. Com o marketing você vai obter melhor resultado financeiro, prestígio social e qualidade de vida através do excelente atendimento ao cliente. O Marketing mais efetivo será aquele que você fizer sem parecer estar vendendo nada, seria como a publicidade de boca-a-boca. Para ocorrer a fidelização dos pacientes, deve-se conduzir um tratamento cujas bases éticas são aplicadas e a honestidade para com o cliente utilizada.

REFERÊNCIAS

ARCIER, N. M *et al.*: **A Importância do Marketing Odontológico para Enfrentar um Mercado Competitivo.** Revista Odontológica de Araçatuba, v. 29, n. 1, p. 13-19, Jan/Jun. 2008.

BRANT, Júlio. **A Ortodontia Inteligente. A Clínica Ortodôntica Inteligente.** Agosto 2009. Disponível em: http://solutions.3m.com.br/3MContentRetrievalAPI/BlobServlet?lmd=1351166767000&locale=pt_BR&assetType=MMM_Image&assetId=1319240589620&blobAttribute=ImageFile. Acessado em 03/03/2017.

CARDOSO, A. L. J. **Composição de um Mapa Estratégico por meio das Práticas Empreendedoras e Inovadoras: O Caso de uma Clínica Odontológica.** XV Semead. 2012. Disponível em http://sistema.semead.com.br/15semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=224. Acessado em 05 de março de 2017.

CAPRONI, Roberto. **A Qualidade e Sucesso Profissional.** Abril de 2004, Ano VI - Nº 83 - www.caproni.com.br.

CAPRONI, Roberto; CARVALHO, Simone. **A pessoa certa no lugar certo.** www.caproni.com.br.

CAPRONI, Roberto. **Como Superar as Expectativas dos Clientes.** www.caproni.com.br.

CAPRONI, R. & CARVALHO, S. **Como ter uma Equipe Altamente Produtiva. Saber recrutar, selecionar, treinar, motivar e avaliar seus funcionários. Este é o segredo.** (4p. 1f.) Rev. Clín. Ortod. Dent. Press. Cod. D33.3.4 - 0904 - 3 B-18.527.

CAPRONI, Roberto. **Crise: Amiga ou Inimiga. Como aproveitar a Força das crises a seu favor.** Setembro de 2003, Ano V - Nº 72 - www.caproni.com.br.

CAPRONI, Roberto; MORAIS, Suelen. **Humanização de Consultórios.** Setembro de 2002, Ano IV - Nº 55 - www.caproni.com.br.

CAPRONI, Roberto. **O Sucesso ou O Fracasso de um Ortodontista.** Junho de 2004, Ano VI - Nº 87 - www.caproni.com.br.

CAPRONI, Roberto. **Os Pacientes estão Ficando Impacientes e se Transformando em Clientes Cada Vez Mais Exigentes.** 2011. www.caproni.com.br.

CAPRONI, R. **Por Que as Pessoas Não Vão ao Dentista?** Rev Dental Press Estét. Maringá, 2008 jan./fev./mar. v. 5, n.1, p. 28-30.

CAPRONI, Roberto. **Produtividade.** www.caproni.com.br.

FELÍCIO, Bruno Cesar; TONACO, Felipe Oliveira; GOMES, Jéssica da Mata; MOREIRA, Joelly Costa; COELHO, Natália Torres; SOUZA, Ana Carolina Dupim. **Ética no Marketing Odontológico**. REVISTA DO CROMG, Vol. 14, No 2 (2013), p. 28-32, jul./dez.

FEU, D. **Por que o ortodontista deve conhecer a qualidade de vida de seu paciente?** Dental Press Journal of Orthodontics , v. 16, p. 13-16, 2011.

Garbin *et al.* Cartão de Visita – **Uma Estratégia de Marketing Profissional na Prática Odontológica**. Revista Odontológica de Araçatuba, v. 33, n. 1, p. 18-21, Jan/Jun. 2012.

Garbin, A.J.I.; Garbin, C.A.S.; Tiano, A.V.P.; Carvalho, M.L.; Fagundes, A.C.G. **Marketing em Odontologia: a percepção do cliente em relação ao serviço odontológico de clínica privada**. Revista de Odontologia da UNESP. 2008, vol.37, n2, p.197-202.

GARBIN, Artênio José Isper; ORENHA, Eliel Soares; GARBIN, Cléa Adas Saliba; GONÇALVES, Patrícia Elaine. **Publicidade em odontologia: avaliação dos aspectos éticos envolvidos**. RGO, Porto Alegre, 2010, jan./mar, v. 58, n.1, p. 85-89.

JUNIOR, Cleber de Jesus Ferreira; COSTA, Thiago Martini da; ORTOLANI, Cristina Lúcia Feijó; PISA, Ivan Torres. **A Tecnologia da Informação Pode Ajudar no Relacionamento Paciente/Cirurgião-Dentista**. Disponível em <https://www.yumpu.com/pt/document/view/31441199/a-tecnologia-da-informaaa-o-pode-ajudar-no-relacionamento-sbis>. Acessado em 03 de março de 2017.

LAGES, L. H. R. ; NEVES, L. S. ; VIOTTO, F. R. S. ; BENEDICTO, E. N. ; PARANHOS, L. R. . **Marketing na clínica ortodôntica**. *Ortodontia*. v. 44, p. 383-390, 2011.

LOIOLA, M. E. de A. **A Ortodontia e as Mídias Sociais**. Revista OrtodontiaSPO. [on line], 2014, 47(1):83-9. Disponível em: <http://www.ortociencia.com.br/Materia/Index/1239>. Acessado em 05 de março de 2017.

MELANI, Rodolfo Francisco Haltenhoff; SILVA, Ricarda Duarte da. **A relação profissional-paciente: o entendimento e implicações legais que se estabelecem durante o tratamento ortodôntico**. Rev. Dent. Press Ortodon. Ortop. Facial, Dez 2006, vol.11, no.6, p.104-113. ISSN 1415-5419.

MORGENSTERN, Anna Paula; FERES, Marco Antonio Lopes and PETRELLI, Eros. **Caminhos e descaminhos da Ortodontia no Brasil**. Rev. Dent. Press Ortodon. Ortop. Facial [online]. 2004, vol.9, n.6, pp.109-121. ISSN 1980-5500.

ORTH, C. **Crescer... ou Não Crescer? Eis a Questão!** Rev Dental Press Estét. 2012 jul-set; 9(3):30-1.

ORTH, C. **Receita para Atrair e Fidelizar Clientes. Será Que Existe?** Rev Dental Press Estét. 2014 jan-mar; 11(1):26-7.

ORTH, C. **Teoria x Prática.** Rev Dental Press Estét. 2014 abr-jun; 11(2):36-7.

PARANHOS, Luiz Renato; BENEDICTO, Eduardo de Novaes; FERNANDES, Mário Marques; VIOTTO, Roberto de Souza; JÚNIOR, Eduardo Daruge. **Implicações éticas e legais do marketing na Odontologia.** RSBO, 01 April 2011, Vol.8(2), p. 219-224.

PEREIRA, Elaine de Oliveira; MESQUITA, José Marcos de Carvalho. **A Influência de Padrões Éticos no Comportamento dos Clientes de uma Clínica Ortodôntica.** Pós em Revista do Centro Universitário Newton 2013/1 - Número 7 - ISSN 2176 7785 | 17.

ROCHA, Marcos. **Como aumentar a minha clientela no consultório de ortodontia?** 2011. Disponível em: <http://www.marketingemodontologia.com.br/2011/04/como-aumentar-a-minha-clientela-no-consultorio-de-ortodontia.html>.

Acessado em 03 de março de 2017.

SOARES, Ariana.; PIRES, A. C. M.; FERNANDES, K. C. C.. M.S; MARTINS, W.R.; SANTOS, G. **Ferramenta de Marketing Associada À Qualidade do Atendimento.** 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Instituto de Ensino Superior de Rio Verde.