

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO DA EMPRESA
ORTOJUF COM OS PROFISSIONAIS DA SAÚDE**

RENAN ABIB SANTOS

Juiz de Fora
FACC/UFJF
2016

RENAN ABIB SANTOS

**AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO DA EMPRESA
ORTOJUF COM OS PROFISSIONAIS DA SAÚDE**

Monografia apresentada pelo acadêmico Renan Abib Santos ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Gilmar José dos Santos

Juiz de Fora
FACC/UFJF
2016

AGRADECIMENTOS

A Deus por esta oportunidade e por guiar o meu caminho durante toda a minha graduação.

Aos meus pais, ao meu irmão e à Priscila pelo apoio e incentivo que jamais faltaram e por sempre acreditarem nos meus sonhos.

Aos professores pelos ensinamentos e a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Dedico este trabalho aos meus pais, Renato e
Cristina, pelo apoio total e irrestrito.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio. Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 201_.

[Nome completo do autor]

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

**ATA DE DEFESA DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ao ____ dia do mês de _____ de _____, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de _____, discente regularmente matriculado(a) no Bacharelado em Administração sob o número _____, intitulado _____.

Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o (a) discente _____ (aprovado(a)/reprovado(a)). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, ____ de _____ de _____.

Prof.
Orientador(a)

Prof.

Prof.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Próteses cosméticas para o antebraço e para o pé	23
Figura 2: Próteses mioelétrica e híbrida para membros superiores.....	23
Figura 3: Próteses para membros inferiores.....	23
Figura 4: Órtese para extensão do cotovelo e tutor sarmiento para úmero	25
Figura 5: Colete O.T.L.S. bivalvado e colete knighth	25
Figura 6: Tutor para quadril, joelhos e pés e tutor curto rígido	26
Figura 7: Colar cervical de espuma.....	27
Figura 8: Colete lombar	27
Figura 9: Tala para punho, mão e dedos e imobilizador áxilo-palmar.....	27
Figura 10: Imobilizador fixo para joelho e suporte para quadril	28
Figura 11: Estabilizador para tornozelo e bota imobilizadora	28
Figura 12: Palmilhas ortopédicas em microespuma, silicone e borracha sintética	30
Figura 13: Órtese sob medida – tutor curto rígido infantil.....	39
Figura 14: Etiquetas de identificação da OrtoJuf.....	40
Figura 15: Dinâmica de mercado dos produtos ortopédicos da OrtoJuf.....	42
Figura 16: Metas com relação a clientes no marketing de relacionamento: obter, satisfazer, reter e ampliar clientes.....	56
Figura 17: Dinâmica do mercado de medicamentos éticos.....	69
Figura 18: Etapas para um processo de venda pessoal eficaz	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Participação sobre a Receita Bruta Anual por linha de produto: Próteses	21
Tabela 2: Participação sobre a Receita Bruta Anual por linha de produto: Órteses sob medida	24
Tabela 3: Participação sobre a Receita Bruta Anual por linha de produto: Palmilhas ...	29
Tabela 4: Número de indicações diretas por profissional da saúde: vendas da OrtoJuf.	46
Tabela 5: Resumo das recomendações propostas e seus respectivos custos anuais	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Divisões e subdivisões do corpo humano	20
Quadro 2: Análise da matriz SWOT da OrtoJuf	36
Quadro 3: Eficácia do processo de comunicação boca a boca.....	60
Quadro 4: Definições de vantagem competitiva	62
Quadro 5: Os papéis dos clientes enquanto comprador, usuário e pagante: necessidades e expectativas distintas	68
Quadro 6: Resumo das diferenças, vantagens e desvantagens das atividades do <i>mix</i> promocional.....	73
Quadro 7: As formas de marketing direto.....	75
Quadro 8: A ferramenta 5W2H.....	88
Quadro 9: Principais pontos da matriz SWOT a serem utilizados, minimizados e impactados.....	89
Quadro 10: Plano de Ação I.....	97
Quadro 11: Plano de Ação II.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABOTEC – Associação Brasileira de Ortopedia Técnica

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

EBCT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

IPI – Imposto sobre Produto Industrializado

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

PIS – Programa de Integração Social

SUS – Sistema Único de Saúde

RESUMO

Este estudo de caso busca analisar as práticas de marketing relacionadas ao *mix* de promoção da OrtoJuf, uma empresa de pequeno porte que atua no mercado de ortopedia em Juiz de Fora e em algumas cidades da região, com um dos seus segmentos-alvo: os profissionais da saúde que prescrevem o uso de produtos ortopédicos. Por meio dessa análise foram identificados os principais pontos críticos que interferem na elaboração de ações de marketing que visam ao desenvolvimento e à manutenção de práticas relacionadas ao marketing de relacionamento, tendo em vista a elaboração de um plano que contribua para que a OrtoJuf alcance os seus objetivos estratégicos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para uma melhor compreensão das exigências do atual ambiente organizacional e de temas que deram suporte ao desenvolvimento do plano proposto, a saber: Marketing de Relacionamento, Processo de Decisão de Compra, Marketing Direto e Venda Pessoal. Como recomendação, foram elaborados dois planos de ações baseados na metodologia 5W2H para que a empresa possa aperfeiçoar e desenvolver estratégias de promoção caracterizadas pela comunicação direta e personalizada e, assim, atingir os objetivos propostos neste trabalho.

Palavras-chave: marketing de relacionamento, estratégias de promoção, comunicação personalizada, plano de ação.

ABSTRACT

This case study seeks to analyze the marketing practices related to the OrtoJuf promotion *mix*, a small company that operates in the orthopedics market in Juiz de Fora and in some cities in the region, with one of its target segments: professionals prescribing the use of orthopedic products. Through this analysis, we identified the main critical points that interfere in the elaboration of marketing actions that aim at the development and maintenance of practices related to relationship marketing, in order to elaborate a plan that will contribute to OrtoJuf reach its strategic objectives. In order to do so, a bibliographical research was carried out to better understand the requirements of the current organizational environment and themes that supported the development of the proposed plan, namely: Relationship Marketing, Decision Making Process, Direct Marketing and Personal Sales. As a recommendation, two action plans based on the 5W2H methodology were developed so that the company can improve and develop promotional strategies characterized by direct and personalized communication and, thus, achieve the objectives proposed in this work.

Key words: relationship marketing, promotion strategies, personalized communication, action plan.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. OBJETIVOS	16
1.1 Problema de pesquisa	16
1.2 Objetivo geral	16
1.3 Objetivos específicos	16
2 DESCRIÇÃO DA ORTOJUF	17
2.1 Histórico	17
2.2 Linhas de produtos	20
2.2.1 Linha de próteses.....	21
2.2.2 Linha de órteses.....	24
2.2.3 Linha de palmilhas ortopédicas.....	28
2.3 Processo de produção da OrtoJuf	30
2.4 Principais concorrentes da OrtoJuf	31
2.5 Pontos fortes e fracos da empresa	35
2.6 Aplicação do marketing na empresa OrtoJuf	37
2.6.1 O produto.....	37
2.6.2 Determinação do preço de venda	40
2.6.3 Os canais de distribuição.....	41
2.6.4 O processo de comunicação	43
2.7 Pontos críticos da OrtoJuf relacionados ao marketing	45
2.7.1 Aproximação da OrtoJuf com os profissionais da saúde	45
2.7.2 O marketing de relacionamento da OrtoJuf	47
3 REFERENCIAL TEÓRICO	49
3.1 O novo ambiente do contexto organizacional	49
3.2 Conceitos básicos do marketing de relacionamento	51

3.2.1	O marketing de relacionamento	51
3.2.2	Conceituando marketing de relacionamento	53
3.2.3	A importância do marketing de relacionamento para as empresas	57
3.2.3.1	<i>Fidelização de clientes e o impacto positivo nos lucros</i>	57
3.2.3.2	<i>Publicidade boca a boca</i>	58
3.2.3.3	<i>Vantagem competitiva</i>	61
3.3	O processo de decisão de compra	66
3.3.1	Os papéis assumidos pelos clientes no processo de compra	66
3.3.2	Os papéis envolvidos no processo de compra de produtos ortopédicos	67
3.4	Venda pessoal e marketing direto: atividades de marketing valiosas para a construção de relacionamentos	71
3.4.1	Conceitos e importância da venda pessoal e do marketing direto no desenvolvimento de relacionamentos	71
3.4.1.1	<i>Marketing direto</i>	74
3.4.1.2	<i>Venda pessoal</i>	78
4	RECOMENDAÇÕES PARA A ORTOJUF	84
4.1	Proposta de um plano para o aperfeiçoamento da prática do marketing de relacionamento com os profissionais da saúde	84
4.1.1	Justificativa.....	84
4.1.2	O método 5W2H	85
4.1.3	A proposta do plano	88
4.1.3.1	<i>Plano de Ação I: Desenvolver e ampliar os contatos pessoais com os profissionais da saúde</i>	90
4.1.3.2	<i>Plano de Ação II: Estabelecer uma estratégia de comunicação de marketing direto com os profissionais da saúde</i>	98
4.1.4	Resumo e análise das recomendações: custos envolvidos	105
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	106

INTRODUÇÃO

As constantes mudanças enfrentadas pelas empresas no âmbito do contexto organizacional e o aumento da competitividade forçam as organizações a repensarem na maneira como as suas estratégias de negócios estão sendo conduzidas. Em mercados cada vez mais exigentes, as práticas tradicionais de transação já não conseguem mais levar as empresas a melhorarem a sua eficiência, aumentarem suas participações de mercado e elevarem os seus lucros. Diante dessa realidade e como uma forma de atingir esses objetivos, o marketing de relacionamento ressurge como uma orientação estratégica voltada para as práticas relacionais que priorizam o desenvolvimento e a manutenção de clientes em longo prazo para a criação de valor mútuo entre as partes.

Ao estabelecerem o foco em relacionamentos duradouros com grupos de interesse, muitas empresas deparam-se com algumas dificuldades para colocarem em prática essa filosofia, principalmente pela mudança no conceito e na prática de marketing. Ao invés da conquista de novos clientes, as estratégias organizacionais são concebidas considerando-se a importância da participação dos grupos de interesse para o alcance dos objetivos, mantendo e aperfeiçoando as relações desenvolvidas.

As características do mercado e a maneira como são conduzidas as relações entre empresa e cliente ditam a forma como a OrtoJuf, uma empresa de pequeno porte, conduz o seu negócio. A empresa atua no mercado de Juiz de Fora (MG) e em algumas cidades da região confeccionando e comercializando produtos ortopédicos para a saúde, sendo que grande parte das vendas da empresa é condicionada a uma prescrição de uso feita por profissionais da área, como ortopedistas, fisioterapeutas, fisiatras, dentre outros. Portanto, as ações mercadológicas da OrtoJuf são direcionadas com mais atenção para esse grupo de interesse, tendo em vista a importância dos profissionais no processo de decisão de compra dos produtos ortopédicos para a saúde. Por outro lado, a empresa apresenta algumas limitações que impedem que as suas ações de marketing sejam conduzidas de maneira mais eficiente, prejudicando assim as atividades para o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos em longo prazo.

Dentro desse contexto, este trabalho propõe o desenvolvimento de um plano que norteie algumas ações de marketing promocional da OrtoJuf direcionadas para os profissionais da saúde com competência para a prescrição de uso de produtos ortopédicos. A (re)organização e

o desenvolvimento de ações tem por objetivo conduzir a empresa para o alcance de seus objetivos estratégicos, tais como: aumentar a participação de mercado, desenvolver e fortalecer a imagem da empresa e aumentar a lucratividade.

No capítulo 1 são apresentados o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos deste estudo de caso. O capítulo 2 compreende a descrição da OrtoJuf com o histórico da empresa, suas principais linhas de produtos, o processo de produção, a análise dos concorrentes e os seus pontos fortes e fracos, ressaltando os problemas relacionados à aplicação do marketing com os seus grupos de interesse e principalmente com os profissionais da saúde. No capítulo 3 é apresentado o embasamento teórico que deu suporte a este estudo, sendo abordados as definições e os conceitos dos temas Marketing de Relacionamento, Processo de Decisão de Compra, Marketing Direto e Venda Pessoal. Desse modo, no capítulo 4 são apresentadas as ações propostas pelo autor, de acordo com a teoria exposta, e no capítulo 5, as considerações finais.

1. OBJETIVOS

1.1 Problema de pesquisa

Quais as ações de promoção de marketing personalizado podem ser aprimoradas e desenvolvidas pela OrtoJuf com base na estratégia do marketing de relacionamento?

1.2 Objetivo geral

Propor melhorias nas ações de promoção adotadas pela OrtoJuf para o desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos criados com os profissionais da saúde que prescrevem produtos ortopédicos, com base nas características da empresa estudada e na literatura pesquisada.

1.3 Objetivos específicos

- Analisar as práticas de marketing da empresa OrtoJuf;
- Identificar os principais pontos críticos da OrtoJuf que impactam diretamente no desenvolvimento das ações de marketing com os clientes-alvo;
- Discutir os principais conceitos de Marketing de Relacionamento, Marketing Direto e Venda Pessoal e os seus benefícios para as empresas;
- Identificar os papéis assumidos pelas pessoas envolvidas no processo de compra de produtos ortopédicos;
- Propor planos de ações visando a melhorar as estratégias de promoção de venda pessoal e de marketing direto com os profissionais da saúde que compõem o segmento-alvo da OrtoJuf.

2 DESCRIÇÃO DA ORTOJUF

Atuante no ramo de ortopedia técnica e localizada na cidade de Juiz de Fora (MG), a OrtoJuf – Núcleo de Reabilitação Ortopédica Ltda. é uma empresa de pequeno porte, com sua unidade de fabricação sediada no bairro Morro da Glória à Rua Padre Matias, onde estão instaladas a área de produção e uma estrutura para atendimento aos seus clientes. Hoje ela conta ainda com uma segunda unidade localizada à Avenida Barão do Rio Branco, no bairro Mariano Procópio, Juiz de Fora, onde concentra parte do atendimento comercial voltado para o público em geral. O quadro de administradores da empresa é composto por dois sócios e a OrtoJuf conta com sete empregados, sendo: um auxiliar administrativo, uma recepcionista e cinco auxiliares técnicos de fabricação.

Este capítulo apresenta uma descrição da empresa, trazendo informações a respeito do seu histórico, dos principais produtos comercializados, do seu processo produtivo e dos problemas relacionados às atividades de marketing enfrentados atualmente.

2.1 Histórico

A empresa foi fundada e inaugurada no ano de 2009 pelos atuais sócios Ronaldo Carnot – Diretor Administrativo e Financeiro e Rogério Carnot – ortesista/protesista responsável, e está comprometida com a prestação de serviços técnicos de ortopedia, confeccionando e comercializando produtos que contribuem para a reabilitação dos pacientes. Sua abertura foi motivada pela carência de empresas tecnicamente capacitadas na cidade e na região para o atendimento às pessoas com deficiência ou acometidas por acidentes diversos. Valeu-se também da oportunidade de contar com um profissional capacitado na área técnica de órteses e próteses, membro efetivo da Associação Brasileira de Ortopedia Técnica (ABOTEC)¹ e reconhecido pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), com exercício na área de ortopédicos há mais de 30 anos e responsável pelas soluções de confecção e atendimento aos pacientes, o que confere à OrtoJuf um diferencial estratégico.

¹ABOTEC é uma entidade sem fins lucrativos, sendo o desenvolvimento técnico-científico da ortopedia técnica do Brasil o seu principal objetivo. É composta de empresas e profissionais da área ortopédica, com funções representativa, fiscalizadora e regulamentadora da área de ortopedia técnica. Fonte: <http://www.abotec.org.br/novosite/genericasdireta.asp?secao=Quem%20somos>. Acesso em 06 de março de 2015.

Ainda no ano de 2009 a OrtoJuf elaborou um plano de negócios o qual apresenta as seguintes declarações de missão, visão e valores:

Missão: Prestar serviços técnicos de ortopedia, confeccionando e comercializando, de forma diferenciada e qualificada, produtos e artigos que contribuam para a reabilitação dos pacientes, de forma a lhes proporcionar mobilidade e bem estar, com resultados para a empresa e seus colaboradores.

Visão: Ser reconhecida, sempre, como uma empresa de ortopedia técnica de vanguarda, eficiente, qualificada e comprometida com seus valores, ajudando os pacientes na superação dos seus limites e buscando a liderança e rentabilidade, na sua região de atuação, através de seus próprios méritos.

Valores:

Ética, Respeito e Transparência no relacionamento com nossos clientes, fornecedores e parceiros comerciais;

Qualidade, Inovação e Criatividade na confecção dos nossos produtos e na prestação de serviços;

Motivação e Reconhecimento, buscando a promoção do talento e do desenvolvimento profissional de cada colaborador da empresa.

No ano de 2010 a empresa firmou contrato de fornecimento de algumas órteses e produtos auxiliares de locomoção, como cadeiras de rodas e muletas, ao Hospital Regional Dr. João Penido, em Juiz de Fora, por meio de processo licitatório. Esse contrato encerrou-se em 31 de dezembro de 2014. Posteriormente, em licitação praticada no ano de 2015, mais uma vez a OrtoJuf foi escolhida para atender à demanda desse Hospital pelos mesmos produtos, porém com exceção das cadeiras de rodas e com a inclusão de próteses. Atualmente a receita gerada por essa atividade ainda representa grande parte do faturamento anual da empresa. A OrtoJuf vem buscando alternativas para aumentar a participação de receitas de vendas particulares, ou seja, visando a diminuir sua dependência do fornecimento de produtos por contrato ao referido hospital.

A abertura da segunda unidade, inicialmente mencionada, foi promovida no ano de 2011 e foi viabilizada pela proximidade com um centro de atendimento médico, o qual possui, em seu corpo clínico, profissionais das áreas de ortopedia e traumatologia. Outro motivo foi oferecer uma oportunidade de exposição da empresa em um dos principais fluxos de pedestres

e de trânsito de Juiz de Fora, a Avenida Barão do Rio Branco. Até então, o ponto de venda da empresa se restringia a uma rua pouco conhecida da cidade, mesmo estando localizada em um bairro movimentado, o Morro da Glória. A segunda unidade está instalada a poucos metros da referida clínica, havendo ainda um contrato formal de parceria entre ambas. O mesmo viabiliza à OrtoJuf a exibição da sua marca em algumas repartições, como a sala de espera para atendimento, que conta com um expositor de vidro que acomoda alguns dos produtos da empresa. Ainda, são permitidas visitas frequentes aos médicos de interesse com divulgação da marca por meio de cartões, panfletos, catálogos e apresentação de produtos.

Desde o início do ano de 2014 a OrtoJuf vem incorporando em seu *mix* de produtos materiais e artigos médico-hospitalares com a intenção de atender a essa demanda. O objetivo da empresa é ofertar esse tipo de material com foco na demanda advinda do centro médico próximo à sua segunda unidade e das regiões próximas como a Leste e a Nordeste da cidade de Juiz de Fora. De acordo com os proprietários, o processo de oferta desses produtos é realizado aos poucos e de maneira gradativa por dois motivos: 1) *mix* de produtos que se enquadram na linha “médico-hospitalar” muito variado, difícil de ser totalmente ofertada por uma empresa de pequeno porte; e 2) custo de investimento alto. Por esses motivos a empresa ainda não oferece toda variedade presente em empresas concorrentes, principalmente encontradas naquelas há vários anos nesse mercado.

Ainda no decorrer do ano de 2014 a empresa expandiu a estrutura física da sua matriz para melhor atender os seus pacientes, permitindo também uma metragem maior para a acomodação da sua área de produção. Além do mais, outro ponto relevante para tal opção foi a viabilidade de compra do imóvel com o objetivo de se desfazer do aluguel mensal e, conseqüentemente, investir em ativo imobilizado. Até o ano de 2013 ela estava instalada em uma loja de menores dimensões localizada na mesma rua, com pagamento de aluguel. Porém, devido às necessidades de melhorias e expansão, a empresa optou pela compra e reforma do atual endereço.

No mesmo ano em que houve a mudança de instalação, os sócios optaram por tentar atribuir focos específicos a cada unidade da empresa, cabendo à matriz atendimentos exclusivos com confecções ortopédicas sob medida e à segunda unidade o atendimento ao público que não necessita de produtos customizados, mas sim de soluções ortopédicas gerais. Dessa forma, segundo relato dos próprios donos, o objetivo inicial não está centrado necessariamente no aumento do faturamento, e sim na oportunidade de expor a marca e se

aproximar de uma das principais empresas de atendimento médico da cidade e consequentemente dos médicos que ali atendem.

Desde o ano de sua abertura a OrtoJuf vem conseguindo aumentar a sua receita anual, que nos anos de 2014 e 2015 atingiram os valores de R\$751.000,00 e R\$ 868.000,00 respectivamente.

2.2 Linhas de produtos

A OrtoJuf apresenta uma variada linha de produtos que abrange soluções diversas para pessoas que sofrem de alguma deficiência e necessitam de artigos ortopédicos que auxiliam em algum tipo de recuperação física. Por outro lado, como informado na seção anterior, o *mix* de produtos de materiais e artigos médico-hospitalares não é variado.

Classicamente o corpo humano é dividido em: cabeça, pescoço, tronco e membros. O quadro 1 apresenta em detalhe essa divisão e suas respectivas subdivisões e a OrtoJuf apresenta soluções ortopédicas que atendem a questões relacionadas a todas as regiões do corpo, seja por meio de confecção própria seja pela revenda de produtos.

Quadro 1: Divisões e subdivisões do corpo humano

Divisão	Subdivisão
Cabeça	Crânio e Face
Pescoço	Pescoço
Tronco	Tórax, Abdômen e Pelve
Membros (Membro Superior)	Ombro, Braço, Antebraço e Mão
Membros (Membro Inferior)	Quadril, Coxa, Perna e Pé

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas subseções a seguir serão detalhadas as principais linhas de produtos da OrtoJuf. O trabalho está limitado àquelas com maior representatividade levando-se em consideração a participação na porcentagem de receita total, a fim de não tornar cansativa a análise em

questão, quais sejam: linha de próteses, linha de órteses (sob medida e de revenda) e linha de palmilhas ortopédicas.

2.2.1 Linha de próteses

Os dicionários da língua portuguesa descrevem a palavra prótese, na medicina, como um aparelho ou uma peça artificial que tem por função a substituição de um órgão do corpo ou parte dele, ou ainda como qualquer aparelho que auxilie ou aumente uma função natural (TERRA; MINAMOTO; JATENE, 2006). Pode-se considerar, assim, que as próteses são dispositivos externos que têm por função a substituição de uma parte do corpo, incluindo-se assim as divisões e subdivisões do corpo humano.

As próteses comercializadas na OrtoJuf são, exclusivamente, aparelhos artificiais destinados à substituição de partes do corpo motivadas por amputações, sejam elas traumáticas ou não. Portanto, a empresa não se destina à venda de próteses ortopédicas internas, ou seja, aquelas relacionadas a partes internas do corpo como, por exemplo, para substituição de articulações e órgãos, total ou parcialmente. São produtos confeccionados ou montados exclusivamente por meio de indicações médicas após avaliação do membro comprometido pelos profissionais da área da saúde capacitados para tal função.

A OrtoJuf apresenta uma linha de próteses variada, contemplando soluções para diversas regiões do corpo. Seus preços estão relacionados diretamente ao tipo de componente utilizado na estrutura da prótese, podendo variar entre R\$ 6.000,00 e R\$ 170.000,00, aproximadamente.

Tabela 1: Participação sobre a Receita Bruta Anual por linha de produto: Próteses

Ano	Receitas brutas anuais		
	Próteses	%	Linhas de Produtos (total)
2014	R\$ 92.000,00	12,25%	R\$ 751.000,00
2015	R\$ 142.000,00	16,40%	R\$ 868.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 1 demonstra a representatividade da linha de próteses nas receitas brutas totais anuais alcançadas nos anos de 2014 e 2015. Pode-se observar que a venda desses produtos foi responsável por 12,25% e 16,40% das receitas totais, respectivamente. Ressalta-se o

acréscimo de cerca de 54% na receita desses itens. Esse número demonstra o aumento do volume de vendas de próteses da empresa, que eram exclusivamente vendas particulares até o ano de 2014.

Pode-se observar no fluxograma apresentado na figura 1 o processo de venda dos itens da linha de próteses da OrtoJuf, de acordo com a análise do autor. Esse processo é formado, basicamente, pelas etapas de medição, fabricação e prova do produto, caracterizando-se pelo maior contato pessoal com o cliente. Todas as vendas dessa linha são realizadas exclusivamente na matriz da empresa, uma vez que ela possui estrutura adequada para a realização de todos os processos.

A escolha do modelo de uma prótese pode ser influenciada não só pelo profissional (médico, técnico ortopedista, fisioterapeuta etc.), mas também pelas necessidades da própria pessoa que irá recebê-la, tais como a escolha da tecnologia empregada ao produto e à influência dos ambientes privado e de trabalho aos quais o paciente está sujeito, por exemplo. Ressalta-se aqui a limitação do profissional técnico protesista/ortesta, cabendo a ele as funções de confecção de soluções ortopédicas, apoio durante a adaptação do indivíduo ao produto e acompanhamento na reabilitação quando necessário. Não compete a este profissional a capacidade de avaliação médica e de indicações de tratamentos, sendo essas funções de responsabilidade dos profissionais da saúde.

Os fornecedores dessa linha de produtos estão localizados em sua maioria na região Sudeste do país, principalmente no estado de São Paulo. São empresas regulamentadas pelas agências competentes, como a ANVISA e a Vigilância Sanitária, assim apresentando registros, certificados de fabricação e de qualidade dos seus produtos. As próteses podem variar desde modelos simples com os objetivos de prevenção de postura incorreta, equilíbrio do corpo e estético a modelos mais sofisticados com alta tecnologia, como as dos tipos mioelétricas e híbridas alimentadas por sistemas externos e/ou por estímulos do próprio corpo do paciente². Pode-se observar abaixo nas Figuras 1, 2 e 3 alguns modelos de próteses comercializadas pela OrtoJuf.

² Fonte: <http://www.ottobock.com.br/prosthetics/informa%C3%A7%C3%A3o-para-amputados/termos-t%C3%A9cnicos/termos-t%C3%A9cnicos-para-membros-superiores/>. Acesso em 27 de março de 2015.



Figura 1: Próteses cosméticas para o antebraço e para o pé
 Fonte: Arquivo da OrtoJuf

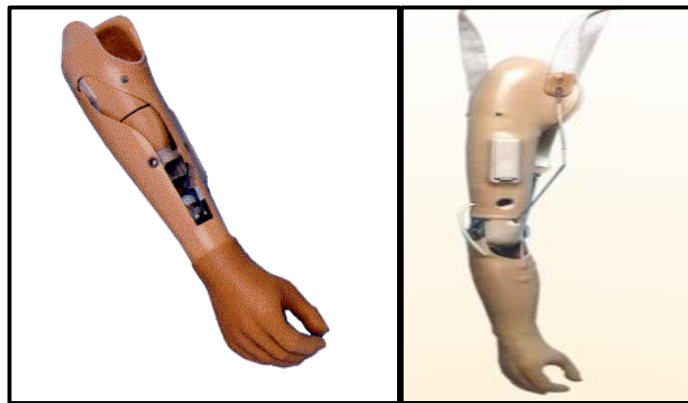


Figura 2: Próteses mioelétrica e híbrida para membros superiores
 Fonte: Arquivo da OrtoJuf



Figura 3: Próteses para membros inferiores
 Fonte: Arquivo da OrtoJuf

Os modelos de próteses com valores entre 6 mil e 14 mil reais são os que representam o maior volume de vendas dessa linha de produtos, sendo os para substituição de membros inferiores os mais vendidos.

2.2.2 Linha de órteses

Segundo definição de alguns dicionários da língua portuguesa, assim como definições encontradas em dicionários de termos médicos, uma órtese pode ser entendida como um dispositivo externo utilizado para suportar ou imobilizar um segmento durante a fase de recuperação, ou para corrigir e prevenir deformidades, congênicas ou adquiridas (TERRA; MINAMOTO; JATENE, 2006). Encaixam-se nessa definição os coletes, as talas, os imobilizadores, as muletas e as cadeiras de rodas, por exemplo.

A linha de órteses da OrtoJuf compreende soluções ortopédicas para cada divisão do corpo humano, abrangendo parcial ou totalmente as regiões dependendo do tipo de lesão sofrida. Ela é composta por itens de fabricação própria e por produtos adquiridos de fornecedores, sendo estes últimos responsáveis pela grande maioria da composição do estoque da nova unidade da empresa.

Os modelos de órteses confeccionadas na matriz respondem por grande parte da receita total dessa linha, restringindo aos itens de marca do fornecedor uma participação mais modesta. Por esse motivo o autor considerou mais relevante a apresentação apenas dos valores envolvidos nas vendas dos modelos fabricados.

Tabela 2: Participação sobre a Receita Bruta Anual por linha de produto: Órteses sob medida

Ano	Receitas brutas anuais		
	Órteses	%	Linhas de Produtos (total)
2014	R\$ 246.000,00	32,80%	R\$ 751.000,00
2015	R\$ 292.000,00	33,60%	R\$ 868.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se na Tabela 2 os valores das vendas totais da linha de órteses sob medida e a sua representatividade na receita bruta total, somadas todas as outras linhas da empresa. Nota-se uma participação de 32,8% sobre a receita total em 2014 e de 33,6% no ano de 2015, com um aumento de cerca de 19% no valor vendido total de um exercício para outro, ou seja, considerando os períodos de doze meses, entre janeiro e dezembro dos respectivos anos. Seus preços podem oscilar de R\$ 80,00 a R\$ 3.600,00 dependendo dos materiais utilizados e do processo de fabricação.

A prescrição dos produtos aqui compreendidos (sob medida e de marca do fornecedor) depende, em sua grande maioria, da recomendação de um profissional da saúde, como das áreas de ortopedia e fisioterapia, por exemplo.

As órteses de fabricação própria são confeccionadas de acordo com a necessidade de cada cliente e prescritas somente por meio de indicações médicas. Diferentemente dos produtos de revenda, estes são produzidos sob medida e não por tamanhos pré-estabelecidos (P, M e G, por exemplo).

Os fornecedores dos insumos utilizados para a confecção das órteses de fabricação estão localizados principalmente na região Sudeste, com as principais empresas sediadas nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Além disso, muitos materiais podem ser encontrados em empresas produtoras ou revendedoras na cidade de Juiz de Fora (MG), facilitando a administração desses estoques.

De acordo com os sócios responsáveis, a empresa tem uma grande preocupação com a qualidade das matérias-primas utilizadas, existindo uma seleção rigorosa de fornecedores que atendam a certificações e normas obrigatórias, principalmente. Pode-se observar nas Figuras 4, 5 e 6 alguns modelos de órtese sob medida da OrtoJuf.



Figura 4: Órtese para extensão do cotovelo e tutor sarmiento para úmero

Fonte: Arquivo da OrtoJuf



Figura 5: Colete O.T.L.S. bivalvado e colete knight

Fonte: Arquivo da OrtoJuf



Figura 6: Tutor para quadril, joelhos e pés e tutor curto rígido
Fonte: Arquivo da OrtoJuf

Ainda segundo informações dos proprietários, as órteses sob medida são a principal linha da OrtoJuf, uma vez que os produtos apresentam um grande volume de vendas associado a margens de lucro maiores. Ressalta-se ainda que grande parte das receitas anuais expostas na tabela 2 é advinda das vendas realizadas para o hospital regional João Penido, já citato neste capítulo.

Por outro lado, as órteses de revenda, ou seja, aquelas adquiridas de fornecedores, são produtos que normalmente oferecem em sua amplitude tamanhos pré-estabelecidos (tamanhos infantil, PP, P, M, G e GG ou tamanho único) e que podem variar nas medidas de acordo com o fabricante. Diferentemente dos itens de confecção (sob medida), elas se restringem à possibilidade de não adaptação do usuário ao modelo, conferindo-lhes um pequeno potencial de insucesso nas vendas.

De acordo com os proprietários, a OrtoJuf opta pela revenda de parte das órteses devido, principalmente, ao custo final de produção própria de alguns produtos dessa linha ser mais elevado comparado aos preços praticados por fornecedores que trabalham com uma linha de produção em maior escala. Dessa forma a empresa consegue manter seus preços de venda competitivos comparados àqueles praticados pelo mercado local e regional.

A grande maioria dos fornecedores de órteses está localizada na região Sudeste do país, com prevalência do estado de São Paulo. De acordo com os proprietários da OrtoJuf, esses fabricantes trabalham visando a melhorias tanto funcionais quanto relacionadas aos atributos do produto, como na qualidade, nos materiais que os compõem, no *design* e na aparência. Portanto, além da importância da sua funcionalidade, ou seja, de assegurar a sua função como especificado, os fabricantes de ortopédicos procuram agregar valor aos seus produtos, conferindo-lhes, na medida do possível, conforto e um visual mais agradável e menos

“agressivo” para os usuários. Como são produtos destinados a fins relacionados à saúde, os fabricantes são selecionados rigorosamente, compreendendo empresas que atendam às normas, que estejam registrados junto à ANVISA e que possuam certificados. As Figuras 7, 8, 9, 10 e 11 ilustram órteses de revenda comercializadas pela OrtoJuf.



Figura 7: Colar cervical de espuma
Fonte: Arquivo da OrtoJuf



Figura 8: Colete lombar
Fonte: Arquivo da OrtoJuf



Figura 9: Tala para punho, mão e dedos e imobilizador áxilo-palmar
Fonte: Arquivo da OrtoJuf



Figura 10: Imobilizador fixo para joelho e suporte para quadril
 Fonte: Arquivo da OrtoJuf



Figura 11: Estabilizador para tornozelo e bota imobilizadora
 Fonte: Arquivo da OrtoJuf

2.2.3 Linha de palmilhas ortopédicas

Basicamente, as palmilhas ortopédicas se diferenciam das palmilhas convencionais devido a sua finalidade. Caracterizam-se aqui como palmilhas convencionais aquelas vinculadas aos calçados comuns ou que não são destinadas a algum tipo de tratamento relativo ao pé, ficando essa função a cargo das primeiras. Portanto, segundo Filho (2005), as palmilhas ortopédicas são usadas em casos de correção de deformidades reversíveis ou quando da compensação de deformidades de caráter irreversível.

As palmilhas confeccionadas pela OrtoJuf apresentam como principais diferenciais: 1) são fabricadas sob medida, ou seja, são adaptadas às necessidades individuais de cada pessoa, e 2) os materiais e a forma de montagem são distintos quando comparados aos concorrentes. Esses aspectos conferem a essa linha um diferencial importante em relação aos produtos de

concorrentes diretos locais e regionais. Além disso, são vistos pelos proprietários como uma vantagem importante na disputa da preferência dos profissionais que recomendam o uso das palmilhas ortopédicas.

Tabela 3: Participação sobre a Receita Bruta Anual por linha de produto: Palmilhas

Ano	Receitas brutas anuais		
	Palmilhas	%	Linhas de Produtos (total)
2014	R\$ 37.000,00	4,90	R\$ 751.000,00
2015	R\$ 48.000,00	5,50	R\$ 868.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando-se apenas as palmilhas confeccionadas, uma vez que as de marca do fabricante apresentam pouca representatividade nas vendas, percebe-se na Tabela 3 que a receita total dessa linha de produto no ano de 2014 foi responsável por 4,9% da receita total bruta e no ano de 2015 por 5,5%, aproximadamente. Em valor monetário essa linha de produtos aumentou sua receita bruta anual em cerca de 30%, sendo esse percentual alavancado principalmente pelo crescimento das vendas particulares. Os preços dos tipos de palmilhas variam entre R\$ 46,00 e R\$ 190,00 dependendo do material e do tipo de processo de fabricação.

A maioria desses produtos precisa de recomendação médica para o seu uso, podendo ser prescritas, assim como para as órteses, por profissionais da área ortopédica e, em alguns casos, por fisioterapeutas.

As matérias-primas utilizadas para a fabricação dessa linha são fornecidas por empresas instaladas principalmente na região Sudeste do país e os materiais comumente utilizados são a microespuma, o silicone e a borracha sintética. Alguns desses materiais são utilizados também para a confecção de órteses sob medida, suprimindo, portanto, as necessidades de reposição de estoque de ambas as linhas.

Assim como nos casos das linhas de próteses e órteses, a OrtoJuf adota a seletividade de empresas que atendam normas e apresentem certificados com o objetivo de oferecer produtos qualificados, agregando valor. A Figura 12 ilustra algumas palmilhas ortopédicas e seus materiais de composição.



Figura 12: Palmilhas ortopédicas em microespuma, silicone e borracha sintética
Fonte: Arquivo da OrtoJuf

De acordo com os proprietários, as palmilhas fabricadas em microespuma representam a grande maioria do volume de vendas da empresa para essa linha, motivado principalmente pelo fator preço, uma vez que os modelos fabricados em silicone e borracha sintética são vendidos a valores mais elevados. As vendas particulares são responsáveis por quase toda a totalidade das receitas brutas anuais.

2.3 Processo de produção da OrtoJuf

A linha de produção da OrtoJuf é caracterizada, basicamente, por um processo composto em sua maioria por trabalho manual, sendo este auxiliado por máquinas em algumas etapas.

Como já mencionado na seção 2.1 deste capítulo, a mudança de acomodação da fábrica permitiu uma maior área para a instalação da produção da empresa, resultando em um melhor espaço para a circulação dos clientes e funcionários. A Produção ocupa 80 m² ou cerca de 41% do total do imóvel.

A empresa conta com cinco funcionários no quadro da área de produção, além do técnico protesista/ortesta, que se revezam durante as etapas produtivas. O acompanhamento e a montagem das próteses são feitos exclusivamente pelo técnico, enquanto os demais produtos – as órteses sob medida, as palmilhas e os calçados – ficam a cargo da equipe de produção, sempre auxiliados pelo responsável técnico. Ao fim do processo de montagem, todos os produtos são sujeitos a uma análise final antes de serem encaminhados para a entrega aos clientes.

As linhas de produtos produzidas pela empresa – as próteses, as órteses e as palmilhas – obedecem, durante seus processos de produção, às etapas de medição, produção e prova,

podendo ser passíveis de etapas como a de ajuste e reprova quando da inadaptação inicial do produto ao cliente.

A etapa de medição é feita em sala própria, chamada sala de medidas, e localizada fora da área da produção, assim como são realizadas a etapa de prova e as de ajuste e reprova quando necessário. Com exceção das palmilhas, em que não há a necessidade de se tirar medida em uma sala própria (como é feito na segunda unidade da empresa), todos os outros itens precisam ser medidos e provados em sala específica. Após realizadas as medições necessárias, o molde do cliente é encaminhado para a linha de produção para início da confecção do produto.

A OrtoJuf é equipada com nove máquinas que participam das etapas de produção da maioria dos itens confeccionados, sendo elas: um forno industrial, uma máquina de sucção de ar, duas máquinas de lixamento e acabamento, uma máquina de ar comprimido, duas máquinas de perfuração e duas máquinas semiautomáticas de costura. Essas etapas produtivas se alocam entre as salas de gesso, de montagem e de costura e colagem, separadas por divisórias com portas e abertas na parte superior para ventilação, com exceção da sala de gesso que é fechada na parte de cima e conta com exaustores de ar. A área conta ainda com um depósito para matérias-primas e um espaço para acomodação dos itens produzidos e/ou semiacabados.

Durante todo processo de confecção os produtos são constantemente analisados e avaliados pelo responsável técnico e sócio da empresa, a fim de evitar ao máximo a reprovação quando da prova dos mesmos nos pacientes. Além do mais esse acompanhamento é fundamental para garantir a qualidade e a conformidade dos ortopédicos, evitando-se também o retrabalho caso haja algum problema durante o processo de confecção.

2.4 Principais concorrentes da OrtoJuf

Os principais concorrentes diretos da OrtoJuf estão localizados em Juiz de Fora. Pode-se considerar concorrente a empresa que trabalha tanto com a confecção e comercialização quanto com a revenda de produtos ortopédicos em geral.

As empresas que se dedicam à confecção de produtos ortopédicos são em número reduzido na cidade, somando-se o total de 2 estabelecimentos. Pode-se destacar os seguintes principais concorrentes da OrtoJuf:

- Ortopedia Du Pé – Centro Integrado de Reabilitação e Ortopedia Técnica: presente no mercado juiz-forano de ortopédicos há 40 anos, conta com um espaço físico destinado à confecção de órteses e próteses, além de estruturas para atendimentos de fisioterapia, hidroterapia e RPG (Reeducação Postural Global), com localização à Rua Américo Lobo no bairro Manoel Honório. Há ainda uma loja comercial localizada na galeria João Borges de Matos no bairro Centro, dedicada à venda de produtos de confecção e de revenda. Possui linhas bastante variadas de produtos ortopédicos, contemplando soluções diversificadas de próteses, órteses, palmilhas ortopédicas, calçados ortopédicos dentre outros, além da oferta de materiais de auxílio como cadeiras de rodas, muletas e andadores.
- União Ortopedia Técnica: há 15 anos no mercado de Juiz de Fora, a Ortopedia União fabrica as linhas de órteses, próteses, calçados ortopédicos e palmilhas ortopédicas, além de cadeiras de rodas como itens de revenda. Sua matriz está localizada à Avenida Joaquim Vicente Guedes no bairro Cruzeiro do Sul, e conta ainda com uma filial instalada na cidade de Vila Velha no estado do Espírito Santo. A Ortopedia União vende seus produtos para todo o Brasil, assim como fornece para algumas Secretarias de Saúde de prefeituras e para o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) por processos licitatórios precedentes³.

Os demais concorrentes da OrtoJuf são caracterizados pelo comércio varejista de materiais e artigos médico-hospitalares principalmente, além da oferta de produtos ortopédicos. Todos esses itens são classificados como produtos de marca do fabricante, ou seja, são produtos exclusivamente de revenda.

³Fonte: <http://www.ortopediauniaio.com>. Acesso em 24 de abril de 2015.

Nenhuma das empresas mencionadas a seguir confeccionam ou apresentam parceria com indústrias de confecção de próteses e órteses, exceto a empresa MBR Cirúrgica que no ano de 2010 iniciou um processo de parceria com a OrtoJuf. Sendo assim, algumas linhas de ortopédicos não existem (no caso das próteses) e outras são reduzidas (no caso das órteses).

Diferentemente das empresas já citadas, classificadas como indústrias, estas se organizam em maior número no mercado da cidade, destacando-se os estabelecimentos comerciais a seguir:

- MBR Cirúrgica: uma das pioneiras na oferta de produtos ortopédicos, de reabilitação e materiais e artigos médico-hospitalares em Juiz de Fora, atua no mercado há mais de 30 anos. A empresa possui duas lojas comerciais, localizadas na galeria João Borges de Matos e à Rua Santa Rita, ambas no bairro Centro, ofertando diversas linhas de produtos e marcas. A MBR Cirúrgica não apresenta um *website* da empresa, porém está presente em uma das principais redes sociais atuais: o Facebook. Suas vendas são realizadas exclusivamente em suas lojas físicas e a empresa não oferece atendimento domiciliar, ou seja, seus clientes precisam se deslocar até os seus pontos de venda para a realização da compra.
- Cirúrgica Santa Rita: localizada à Rua Santa Rita no bairro Centro, a Cirúrgica Santa Rita foi fundada há mais de 27 anos em Juiz de Fora e conta apenas com uma loja. Apresenta diversificadas linhas de produtos ortopédicos, de reabilitação e materiais e artigos médico-hospitalares com a presença das principais marcas de fabricantes. Conta com *website* com informações de localização e produtos ofertados, além de um espaço destinado a orçamento via e-mail. A empresa está presente ainda na rede social Facebook⁴.
- Cirúrgica Neo Médica: foi criada no ano de 2003 pela empresa Neo Médica Produtos Hospitalares, distribuidora de produtos hospitalares no mercado nacional apenas no ramo atacadista. A abertura de uma loja varejista foi motivada pela necessidade da empresa em atender também

⁴ Fonte: <http://www.csrita.com.br>. Acesso em 24 de abril de 2015.

os consumidores finais ditos pessoa física, e está localizada à Rua Santa Rita no bairro Centro, em Juiz de Fora. A empresa comercializa completas linhas de produtos ortopédicos, de reabilitação e hospitalares. Conta com *website* com informações da empresa e do grupo Neo Médica, assim como um catálogo com os produtos ofertados, informações dos produtos, noticiários relacionados à saúde e espaços destinados a orçamento e compra através do próprio *site*, tanto para pessoas jurídicas quanto para pessoas físicas⁵. Não possui atuação em mídias sociais.

- Cirúrgica Equilíbrio: empresa instalada na principal rua do bairro São Mateus, conta com linhas de produtos ortopédicos, de reabilitação e médico-hospitalares extensas. Seu *website* traz informações de descrição e preço de grande parte dos itens comercializados, permitindo ainda a opção de compra on-line e entrega dos pedidos. Informações da empresa como histórico, missão, visão e valores não são publicados na ferramenta⁶. A Equilíbrio está presente ainda em algumas das principais mídias sociais, o Facebook e o Instagram, com divulgação dos produtos ofertados e informações relacionadas à saúde.
- Cirúrgica São Pedro: uma das mais antigas e tradicionais empresas do ramo em Juiz de Fora, também pioneira na oferta de produtos ortopédicos e médico-hospitalares, sendo esta última sua principal linha. Está instalada desde a sua abertura em uma pequena loja instalada na Rua Santa Rita, no bairro Centro, não conta *website* e não tem presença nas principais mídias sociais.

Nota-se que, considerando apenas a confecção de ortopédicos, a concorrência da OrtoJuf é bastante restringida, somando-se apenas 2 empresas instaladas na cidade de Juiz de Fora. Por outro lado, aquelas que comercializam através do varejo estão presentes em maior número e observa-se que existe um agrupamento em uma das principais ruas localizada na região central da cidade.

⁵ Fonte: <http://www.neomedicamg.com.br/index.php?centro=aempresa.php>. Acesso em 24 de abril de 2015.

⁶ Fonte: <http://www.cirurgicaequilibrio.com.br/loja/index.php>. Acesso em 24 de abril de 2015.

2.5 Pontos fortes e fracos da empresa

Segundo informações obtidas em registros da empresa, conforme revelado em um acompanhamento pós-venda aplicado pela OrtoJuf durante o ano de 2013, três aspectos são considerados importantes no processo de compra dos seus clientes de produtos sob medida, em ordem de prioridade: 1) qualidade dos produtos; 2) atendimento; e 3) preço. Em geral, os produtos são julgados como de boa ou ótima qualidade, destacando a influência da análise relacionada ao grau de percepção quanto à resolução do problema e ao nível de adaptação. Quanto ao atendimento, os clientes da empresa consideram como sendo bom ou ótimo, salientando uma das principais preocupações dos sócios, que trabalham para o melhoramento contínuo desse aspecto. Ainda, relativo a preço, a análise dos consumidores não está centrada necessariamente em termos de valor do produto, e sim sobre a forma de pagamento oferecida. Muitos desses consumidores não fazem pesquisa para comparação de preços, sendo a escolha da empresa influenciada, na maioria das vezes, pela indicação direta dos médicos.

Para os produtos de revenda, a prioridade dos aspectos que influenciam na compra sofre alteração, sendo ordenados da seguinte maneira: 1) preço; 2) qualidade dos produtos; e 3) atendimento. Considerando as análises dos proprietários, essa mudança deve-se necessariamente ao tipo de finalidade do produto, uma vez que estes são usados com o propósito de auxiliar em alguma reabilitação física e normalmente são aplicados por um curto período de tempo em comparação às soluções sob medida, que são caracterizadas por longos ou permanentes períodos de uso.

A matriz SWOT apresentada no Quadro 2 revela as forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças atuais da OrtoJuf. Sua elaboração foi permitida pelo julgamento e percepção dos sócios, juntamente com o conhecimento adquirido pelo autor sobre a empresa em questão.

Quadro 2: Análise da matriz SWOT da OrtoJuf

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profissional protesista/ortesta formado e membro efetivo da Associação Brasileira de Ortopedia Técnica (ABOTEC) ▪ Equipe de produção capacitada ▪ Bom relacionamento com fornecedores ▪ Boa estrutura física para atendimento de clientes ▪ Relação capilarizada com médicos ortopedistas, principalmente na cidade de Juiz de Fora ▪ Produtos com qualidade e com baixo nível de insatisfação dos usuários 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As duas unidades possuem acesso limitado no que se refere a estacionamento ▪ Acumulação de funções pelos sócios da empresa ▪ Baixo nível de relacionamento com profissionais correlatos ▪ Trabalho esporádico de visitas aos profissionais da saúde ▪ Cadastro de clientes e profissionais da saúde simples, desatualizado e pouco utilizado
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado regional de ortopedia técnica carente de empresas capacitadas ▪ Potencial para formação de parcerias com setores da área médica ▪ Mercado pouco explorado em cidades de médio porte da Zona da Mata ▪ Tendência de crescimento absoluto da população brasileira de idosos ▪ Avanço da tecnologia voltada para a área ortopédica e de reabilitação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concorrência de empresas sem capacitação técnica ▪ Não reconhecimento pelo Ministério do Trabalho e Emprego dos profissionais ortesistas/protesistas ▪ Poucas barreiras de entrada para empresas fabricantes

Fonte: Elaborado pelo autor

Como poderá ser observado na seção 2.7 deste capítulo, a prioridade da OrtoJuf em relacionar-se com o maior número de profissionais da saúde esbarra na falta de um planejamento que norteie a empresa para a realização dessa atividade.

2.6 Aplicação do marketing na empresa OrtoJuf

A empresa não possui uma área de marketing destinada especificamente para o seu desenvolvimento, cabendo na maioria das vezes a um dos sócios essa tarefa. O mesmo é bacharel em Ciências Contábeis e Administrativas com especializações nas áreas de Marketing e Organização e Métodos e desenvolve e administra as ações a serem tomadas visando à exposição da marca OrtoJuf tanto na cidade de Juiz de Fora quanto nas cidades vizinhas, como Barbacena, Leopoldina e Ubá, onde há uma maior presença da empresa.

2.6.1 O produto

A oferta ao mercado dos produtos da OrtoJuf compreende desde bens tangíveis, como as próteses, a serviços puros, como as sessões de tratamento dos pés. Entre esses dois extremos, a empresa ainda oferece uma combinação de bem e serviço, no caso os tratamentos de feridas por meio de curativos específicos.

Os bens tangíveis comercializados podem ser divididos em dois grupos: os produtos de confecção ou sob medida e os produtos de revenda direta. Essa divisão foi adotada pelo autor e o mesmo usará nesta subseção a classificação “revenda direta” em vez de apenas “revenda” pelos seguintes motivos:

1. Muitos modelos de próteses são montados total ou parcialmente por peças adquiridas de fabricantes, ou seja, elas não são produzidas pela OrtoJuf. Esses modelos não são vendidos diretamente como produto acabado do fabricante, portanto, as peças são apenas componentes de uma estrutura montada através de um processo de produção da empresa;
2. A palavra “revenda” faz referência a tudo aquilo que é comercializado por uma empresa, mas que não é produzido por ela e sim por uma empresa fabricante de origem, portanto, é a venda do que se comprou. As peças componentes de um produto da OrtoJuf não são vendidas separadamente; e
3. Um produto acabado é aquele pronto para o seu uso ou consumo pelo usuário final.

Entende-se que, por mais que um produto seja composto totalmente por peças ou componentes classificados como revenda, ele deve ser considerado como um produto acabado da empresa ofertante. No caso da OrtoJuf, principalmente na linha de próteses, os modelos que se enquadram nesses pontos levantados devem ser considerados, portanto, como produtos confeccionados ou sob medida, e não como de revenda. Por outro lado, todos aqueles adquiridos de fabricantes (ou fornecedores) e comercializados prontos para o seu uso são ditos como de revenda direta, ou seja, não passam por nenhuma etapa de um processo produtivo da empresa ofertante, no caso a OrtoJuf.

Como já citado na seção 2.2 com a apresentação das principais linhas de produtos da empresa, a escolha das marcas dos itens de revenda direta considera a consistência dos atributos dos produtos e as adequações e cumprimentos de leis e determinações impostas pelos órgãos reguladores. O tempo de atividade, a variedade e a quantidade dos canais de distribuição também são avaliados com o intuito de formar um conceito a respeito de determinado fabricante, assim avaliando com mais critérios a reputação de mercado da empresa.

Entre os produtos de revenda direta (considerando-se aqui apenas as principais linhas de produtos, como já justificado na seção 2.2) a OrtoJuf prioriza, principalmente, marcas sólidas no mercado de ortopédicos e de reabilitação, líderes em seu segmento e com alta penetração de mercado em termos nacionais. Essas empresas normalmente são pioneiras ao desenvolver ou aplicar novas tecnologias, inovando e desenvolvendo novos produtos. Por outro lado a OrtoJuf também trabalha com marcas menos expressivas, procurando oferecer aquelas que apresentam um nível satisfatório de consistência dos atributos dos produtos fabricados, que prezam pelos serviços de apoio e assistência e que buscam constantemente melhorias em qualidade e desempenho dos seus itens. A decisão por vender marcas inferiores ou menos expressivas também se deve aos preços de custo mais baixos.

A OrtoJuf não investe financeiramente em pesquisas para desenvolvimento de novos atributos ou novos produtos. Os investimentos são concentrados em cursos e congressos destinados à área de reabilitação, idealizados principalmente pela ABOTEC com o intuito de apresentar recentes técnicas de fabricação, uso de novas matérias-primas e componentes e compartilhar experiências entre os profissionais envolvidos. Essa participação não se faz de maneira frequente, mas ainda assim a empresa consegue manter-se atualizada em relação às novidades e tendências do mercado, transferindo-as e aplicando-as quando possível.

O processo de fabricação atende aos requisitos da ANVISA e os produtos são considerados pelos proprietários como itens com qualidade superior, quando comparados aos concorrentes, e com ótimo desempenho. As linhas de próteses, órteses e palmilhas sob medida apresentam opções que atendem a diversas demandas por soluções ortopédicas, ou seja, são linhas bastante completas. Pode-se descrevê-las objetivamente conforme os tipos a seguir:

- Linha de próteses: oferece considerável variação de peças que compõem o produto, com possibilidade de alternância desde componentes mais simples àqueles com alta tecnologia em material empregado e com desempenho superior.
- Linha de órteses: é restrita ao considerar a variedade de matéria-prima utilizada para a confecção, ou seja, são produtos apresentam pouca possibilidade de escolha de materiais e componentes a serem utilizados. Alguns modelos destinados ao uso de crianças e adolescentes podem ser confeccionados com revestimento externo com desenhos infantis coloridos de animais e objetos, como ilustrado pela Figura 13.



Figura 13: Órtese sob medida – tutor curto rígido infantil

Fonte: Arquivo da OrtoJuf

- Linha de palmilhas: apresenta a possibilidade de escolha do material a ser utilizado em sua fabricação (microespuma, silicone ou borracha sintética como demonstrado na figura 12 na subseção 2.2.3).

Os produtos confeccionados necessitam de ajustes, reparos e modificações ao longo do tempo de uso, portanto, os serviços de apoio e assistência da empresa são considerados primordiais, ponderados como um dos fatores-chave para o sucesso na fidelização dos seus clientes. Garantias são concedidas pela OrtoJuf contra defeitos de fabricação, assim como

fornecedores (fabricantes e/ou revendedores) permitem garantias e trocas das matérias-primas e peças de composição utilizados no processo de produção.

Referente à embalagem dos seus produtos, a OrtoJuf utiliza sacolas plásticas para o transporte da compra pelo cliente, não havendo investimento na customização das mesmas com identificações da empresa (logomarca, endereço e telefone, por exemplo). Aos produtos são anexados adesivos tipo etiqueta com a logomarca, endereços, números de telefone das unidades e o site da empresa como ilustrado na Figura 14.



Figura 14: Etiquetas de identificação da OrtoJuf

Fonte: Fotos do autor

2.6.2 Determinação do preço de venda

Para a determinação do preço de venda dos seus produtos, sejam eles confeccionados ou de revenda, a OrtoJuf adota o método da adição de *mark-up*⁷, ou seja, é atribuída aos custos do produto uma margem de retorno sobre o investimento realizado. Todas as decisões envolvendo o preço a ser cobrado são de responsabilidade dos proprietários, sem a participação de funcionários.

O *mark-up* adicionado aos produtos de revenda normalmente é padronizado, levando em consideração margens que são aplicadas por empresas concorrentes. A facilidade para a apuração desse *mark-up* é viabilizada, sobretudo, pela homogeneidade de fornecedores presente nas vitrines das empresas do setor. Portanto, a OrtoJuf, assim como seus

⁷ “*Mark-up*, ou multiplicador sobre custos, é uma metodologia para se determinar preços de venda”. Essa metodologia consiste em cobrir todos os custos, as despesas fixas, as despesas variáveis de venda e os impostos por meio do preço a ser cobrado do cliente, gerando lucro. Fonte: https://books.google.com.br/books?id=7NZDO2FvC3UC&pg=PT160&dq=estrat%C3%A9gias+de+markup&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=estrat%C3%A9gias%20de%20markup&f=false. Acesso em 29 de novembro de 2016.

concorrentes, ao trabalharem com as mesmas marcas de fornecedores, tem a possibilidade de apurar quais são as margens aplicadas ao conhecer o preço de custo dos produtos revendidos.

A formação dos preços de venda dos produtos de confecção também considera os preços praticados pelas empresas concorrentes. Porém, para se chegar aos valores a serem cobrados, os proprietários apuram com mais detalhes os custos envolvidos, considerando tanto os da produção quanto aqueles envolvendo a empresa como um todo. São considerados dentro dos custos indiretos da OrtoJuf, ou seja, aqueles que não sofrem alteração direta de acordo com o nível de produção ou de vendas, os valores referentes a financiamento, juros e salários. Os custos diretos, aqueles que variam em proporção ao nível de produção, são levantados em termos de matéria-prima empregada, custo de mão-de-obra, impostos diretos como IPI, PIS e COFINS, por exemplo, e frete.

Os preços determinados pela empresa normalmente são revistos durante alguns períodos do ano, com o intuito de averiguar a sua adequação frente aos preços dos concorrentes, aos custos envolvidos e às condições econômicas.

Suas estratégias envolvendo preços consideram percentuais de descontos para pagamentos antecipados, à vista em dinheiro, os quais podem variar, normalmente, entre 5% e 10%. Os descontos também são realizados em situações em que o comprador é um cliente com histórico de uma ou mais compras, quando o produto está próximo da sua data de vencimento (no caso, alguns itens que compreendem a linha de materiais e artigos médico-hospitalares) e em situações de parcerias firmadas com clínicas médicas por meio de consignação de produtos, detalhadas na próxima subseção.

A OrtoJuf ainda pratica preços distintos para o mesmo produto dependendo da cidade em que o comprador ou a empresa compradora estão localizados, com influência direta dos custos de transporte, deslocamento de funcionário(s) e dos preços praticados na região onde a venda será realizada.

2.6.3 Os canais de distribuição

A distribuição dos produtos ofertados pela OrtoJuf aos consumidores finais é realizada diretamente ou por meio de intermediários, sendo a primeira opção a mais praticada. A empresa assume papéis diferentes em relação aos níveis de canal de marketing dependendo do

tipo de produto comercializado, ora se comportando como fabricante, ora como varejista. A Figura 15 ilustra como é a dinâmica de mercado dos produtos ortopédicos da OrtoJuf.

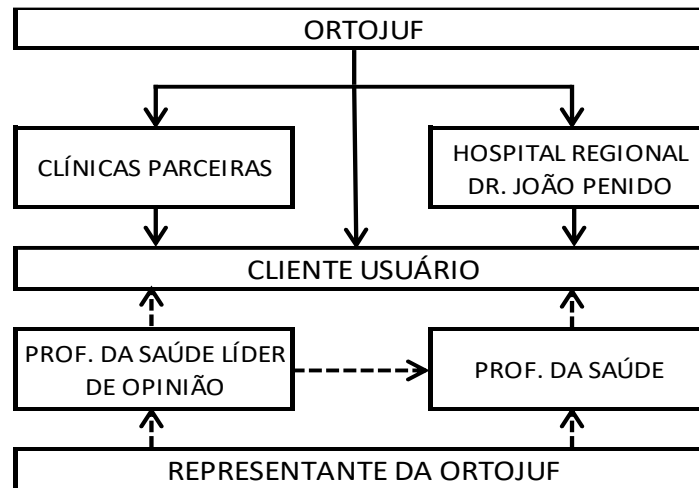


Figura 15: Dinâmica de mercado dos produtos ortopédicos da OrtoJuf
 Fonte: Adaptado de Santos (2005, *apud* Ramos, 2010)

Os produtos ortopédicos confeccionados sob medida são vendidos diretamente aos clientes ou consumidor final, ou seja, de maneira direta entre fabricante e consumidor. Com exceção da linha de palmilhas, todos os produtos fabricados que necessitam da etapa de prova para verificação da sua adequação ao cliente são entregues na matriz da empresa. A entrega fora da unidade só se faz necessária quando o paciente tem dificuldades ou é impossibilitado de se deslocar até a unidade, sendo esta realizada normalmente pelo responsável técnico.

Na segunda unidade da OrtoJuf estão concentrados produtos para o atendimento imediato dos clientes. São itens majoritariamente de revenda, portanto, vende aos consumidores finais marcas de fabricantes por meio do varejo.

Duas empresas instaladas nas cidades de Leopoldina e Barbacena, em Minas Gerais, uma na cidade do Rio de Janeiro e duas na própria cidade de Juiz de Fora contemplam as parcerias de venda, seja por meio de compra direta seja utilizando contratos de consignação de produtos.

A distribuição de alguns produtos ortopédicos também é feita por intermédio do Hospital Regional Dr. João Penido por meio de contrato licitatório, já mencionado na seção 2.1. Fazem parte dos produtos contratados a grande maioria dos itens das linhas de palmilhas, órteses sob medida e próteses. O hospital atende a demandas da cidade e regiões próximas e é

integrante de uma rede de gestão de hospitais atuante em Minas Gerais, vinculada à Secretaria de Estado de Saúde para prestação de serviços ao SUS.

2.6.4 O processo de comunicação

As empresas de ortopedia técnica dependem, além da comunicação da sua marca para os seus consumidores-alvo, de uma relação estreita de divulgação dos seus produtos com médicos especializados na área. Muitas vendas se devem diretamente às indicações desses profissionais, sendo necessário então um trabalho de marketing dedicado também aos médicos e clínicas relacionados.

O *mix* de comunicação de marketing da OrtoJuf não engloba de maneira consistente as principais atividades definidas por Kerin *et al.* (2011) – propaganda, venda pessoal, relações públicas, promoção de vendas e marketing direto, sendo incompleto a certo ponto. Os principais esforços são direcionados para o uso de algumas ferramentas, estas diretamente relacionadas a três fatores: a) orçamento total de promoção; b) grau de importância do público-alvo; e c) alcance e frequência da mídia de propaganda.

O orçamento total de promoção é o primeiro fator de decisão e depende basicamente dos recursos disponíveis da empresa durante cada mês, ou seja, do lucro operacional são extraídas quantias baseadas no tipo de promoção que se deseja fazer, não sendo essa quantia utilizada todos os meses.

O público-alvo para o qual se destinará a promoção é fator proeminente para a criação do marketing da empresa em questão. Alguns eventos relacionados à área de ortopédicos e classificados como relevantes são analisados e selecionados por seus proprietários, visando tirar o máximo proveito das oportunidades envolvidas como, por exemplo, a presença de profissionais da área ou de áreas relacionadas, estudantes, residentes, fornecedores diretos e correlatos, representantes comerciais e empresas para criação de parcerias.

A outra fatia do seu público-alvo, os consumidores diretos, é alcançada por meio da divulgação da marca da empresa em determinadas mídias. Os sócios buscam atingi-los em mídias e horários específicos, podendo variar de acordo com determinadas épocas do ano. Os profissionais envolvidos, que no caso da OrtoJuf são os próprios sócios, obedecem à maioria das etapas principais da seleção da mídia. Por outro lado, para essa decisão, eles não se valem

de informações quantitativas como aquelas relativas à porcentagem de consumidores que serão expostos à campanha ou ao número de vezes que um consumidor-alvo será exposto a essa mesma propaganda.

Dentre as atividades promocionais a propaganda é aquela para a qual se destinam boa parte dos recursos disponíveis durante determinados meses. Essa preferência está presente desde a abertura da empresa e se baseia principalmente no alcance e na frequência de algumas mídias.

A escolha das mídias depende também do orçamento total para a realização da propaganda. O rádio e a internet são aquelas mais usuais na estratégia de divulgação da empresa e os custos de cada uma são um fator de grande relevância na decisão.

A primeira mídia citada, o rádio, permite um alcance a níveis desejáveis pelos proprietários. As empresas de rádio locais e os horários para a exposição da propaganda são estudados com critérios, considerando principalmente o perfil do público-alvo que acompanha os programas apresentados por cada empresa. Esse *know-how* está baseado na experiência de alguns anos dos proprietários nessa área, e não devido à fundamentação de dados ou pesquisas realizadas. Ainda, essa mídia é normalmente usual devido ao seu menor custo em relação a outras, como a televisão.

A internet sempre esteve presente como ferramenta para o trabalho de comunicação da OrtoJuf. Ela dispõe de um *website* com informações gerais da empresa, produtos oferecidos (bens e serviços) com imagens ilustrativas e informações a respeito da formação do seu corpo gerencial, gerando assim certo nível de credibilidade. A empresa conta ainda com uma página em um site de relacionamentos, o Facebook, com os objetivos de divulgação da marca e exposição dos produtos.

Outra forma importante de divulgação do *mix* de produtos é a venda pessoal. O trabalho de visitas pessoais em clínicas e consultórios médicos tem como objetivos expor a marca, divulgar os produtos e construir relacionamentos com esses profissionais, pois, segundo os proprietários, a decisão de compra do cliente sofre influência direta da indicação do profissional médico. Entretanto, a empresa não direciona esforços necessários para a sua realização, uma vez que ela não conta com um funcionário dedicado e treinado para tal função. São distribuídos panfletos, catálogos e cartões de visita na tentativa de construir relacionamentos estreitos e identidade da marca junto aos participantes.

2.7 Pontos críticos da OrtoJuf relacionados ao marketing

Nesta seção serão analisados os principais fatores relacionados ao desenvolvimento do marketing na OrtoJuf.

De acordo com as análises feitas pelos proprietários, e pela observação sistemática do autor baseada na matriz SWOT da empresa, foram identificados os pontos críticos com interferência no processo de elaboração das ações de marketing que visam à mudanças em curto e médio prazos.

Para a realização deste trabalho, o autor considerou delimitar os pontos críticos da OrtoJuf às questões de relacionamento com os profissionais da saúde que apresentam papéis diretos nas ações de marketing da empresa para a divulgação e a venda dos seus produtos. Salienta-se que a OrtoJuf apresenta outros pontos críticos relevantes que afetam direta ou indiretamente suas ações de relacionamento e que deverão ser tratados com bastante atenção por parte da administração.

A seguir serão apresentados os principais pontos críticos envolvendo o marketing de relacionamento entre a OrtoJuf e seus principais públicos de interesse.

2.7.1 Aproximação da OrtoJuf com os profissionais da saúde

As indicações para a compra de produtos ortopédicos dependem principalmente do grau de relacionamento construído entre a empresa ofertante e o profissional da saúde, uma vez que a marca da empresa é apresentada e os produtos são divulgados.

Devido ao pouco tempo de mercado em comparação a alguns concorrentes, a OrtoJuf considera como um ponto crítico a capacidade de alcance do número de relacionamentos criados com os profissionais da área ortopédica, principalmente. Desde a sua abertura, a importância desse fator sempre foi trabalhada com prioridade com o objetivo de ganhar mercado e criar relacionamentos próximos com os médicos. Essa aproximação é feita principalmente por meio de visitas a consultórios em Juiz de Fora e cidades próximas onde a empresa atua, na tentativa de alcançar o maior número de profissionais. Contudo, essas visitas caracterizam-se por serem inconstantes e irregulares, sendo estas polarizadas a certo ponto, ou seja, alguns médicos recebem representantes da empresa com mais ou menos frequência.

Ainda, nota-se que a OrtoJuf dedica a maioria dos seus esforços para grupos de médicos ortopedistas, direcionando poucas ações para a realização de visitas a outras especialidades médicas que também apresentam relação direta com a atividade da empresa.

As vendas dos produtos da OrtoJuf provenientes de indicações diretas dos profissionais da área da saúde podem ser vistas, inicialmente, como proporcionais ao nível de relacionamento estabelecido entre as partes. Para a identificação dessa relação, a empresa registra suas vendas em planilhas eletrônicas e assimila a cada uma delas o nome do profissional que indicou a compra do produto. O levantamento dessas informações é feito por meio de abordagem direta durante o processo de venda e a Tabela 4 reúne os profissionais da saúde com maior e menor frequência de indicações, identificados pelas iniciais dos seus nomes. Ressalta-se que nem todas as vendas da empresa são originadas de uma indicação direta de um profissional.

Tabela 4: Número de indicações diretas por profissional da saúde: vendas da OrtoJuf

Indicações diretas (maior frequência)				Indicações diretas (menor frequência)			
Nome	Área de atuação	2014	2015	Nome	Área de atuação	2014	2015
AL	Ortopedia	21	29	AM	Ortopedia	3	14
FP	Ortopedia	32	44	AR	Angiologia	2	5
GR	Ortopedia	49	57	C	Fisioterapia	2	5
GT	Ortopedia	30	28	DA	Ortopedia	2	3
HN	Ortopedia	44	41	DQ	Ortopedia	6	3
IL	Ortopedia	25	37	EG	Ortopedia	7	3
JB	Ortopedia	21	55	FS	Ortopedia	6	7
JC	Ortopedia	29	28	J	Fisioterapia	3	4
JM	Ortopedia	33	41	JHT	Fisioterapia	2	2
JR	Ortopedia	25	24	JL	Ortopedia	3	7
LC	Fisioterapia	28	34	JP	Fisioterapia	4	10
LC	Ortopedia	50	79	LFC	Ortopedia	4	2
MQ	Ortopedia	32	27	LP	Ortopedia	7	9
OA	Ortopedia	34	23	MA	Ortopedia	3	2
ON	Ortopedia	67	51	RL	Ortopedia	3	4
RB	Ortopedia	28	37	RN	Ortopedia	2	6
RC	Ortopedia	80	65	SL	Ortopedia	4	10
SM	Ortopedia	62	66	SO	Ortopedia	3	6
VM	Ortopedia	173	168	VP	Ortopedia	2	2
WL	Ortopedia	42	60	WC	Ortopedia	5	8

Fonte: Elaborado pelo autor

Ressalta-se que outros profissionais constam na lista de menor frequência, porém com menos indicações. Portanto, preferiu-se não considerá-los devido a pouca relevância,

delimitando-se o escopo de estudo a vinte nomes. Nota-se que o maior número de indicações é feito por profissionais da área ortopédica, principal grupo de relacionamento da OrtoJuf. Segundo os proprietários, os profissionais com as maiores quantidades de indicações são aqueles que a empresa mais visita. Destaca-se a presença de poucos profissionais de outros grupos de interesse, como o de fisioterapeutas e angiologistas.

Segundo observação do autor, a acumulação de funções contribui para o problema apresentado, pois cabe ao responsável técnico da empresa fazer as visitas aos profissionais da saúde. Porém existe a prioridade para atendimentos aos clientes e controle da produção. Outro fator para tal situação deve-se à carência de atualizações constantes das fichas de cadastro dos endereços e telefones dos locais a serem visitados.

2.7.2 O marketing de relacionamento da OrtoJuf

Com relação ao marketing de relacionamento da OrtoJuf, existem limitações em seu desenvolvimento, aplicação e manutenção, principalmente com os seus clientes e com os profissionais da saúde, com raízes na direção da empresa e que se estendem aos funcionários.

O relacionamento com os fornecedores, de uma maneira geral, é caracterizado pela troca de informações e experiências, com o objetivo de criar e manter uma cultura de colaboração e aprendizado entre as partes. Problemas envolvendo matérias-primas e demais itens de *input* da produção são solucionados da melhor maneira, procurando minimizar possíveis prejuízos causados aos clientes da OrtoJuf. Algumas empresas fornecedoras de componentes para montagem de próteses prestam atendimentos pós venda e convidam os seus clientes a conhecerem as unidades de fabricação dos materiais, no intuito de promover o compartilhamento de conhecimentos e técnicas que visam aperfeiçoar a adaptação dos produtos aos usuários. Portanto, sempre que possível, a OrtoJuf encaminha os seus funcionários da área de produção para encontros como esses para capacitação e atualização. Por outro lado, a empresa não registra informações pertinentes a respeito dos seus fornecedores, como a manutenção de um histórico detalhado de compras, por exemplo.

Quanto ao relacionamento com os seus intermediários, ou seja, clientes organizacionais que revendem os seus produtos, a OrtoJuf procura um envolvimento constante, porém restrito. A maioria dos parceiros comerciais da empresa que compram os produtos fabricados está localizada em outras cidades, o que dificulta o contato direto e

dificilmente há a organização de encontros entre as partes para o compartilhamento de informações e experiências, prevalecendo o contato indireto principalmente para apoio pós-venda.

Referente à forma que a OrtoJuf trabalha o seu relacionamento com seus clientes consumidores finais, pode-se perceber a ausência de iniciativa da empresa para o desenvolvimento de ações que auxiliem a interatividade da relação. Percebe-se, por exemplo, que alguns recursos estão disponíveis, mas a utilização não é feita pelos proprietários e funcionários, como no caso de um programa para cadastramento de informações. Por outro lado, esses recursos existentes são simples e limitados. Outro aspecto relevante refere-se ao processo pós-venda, caracterizado por contatos eventuais com os compradores.

Nota-se que a OrtoJuf prioriza a questão do relacionamento da empresa junto a um grupo específico de profissionais da saúde, os médicos ortopedistas. Entretanto a inexistência de um plano que norteie as ações para esse objetivo revelam pontos críticos que dificultam ou impedem a sua otimização, assim como para o relacionamento com outros grupos de interesse. Portanto, por questões de delimitação de escopo, este trabalho irá ater-se à necessidade do desenvolvimento de um plano que permita aos proprietários da OrtoJuf delimitarem com clareza as atividades a serem desempenhadas, com foco na maximização do relacionamento com o principal grupo de interesse da empresa: os profissionais da saúde.

O capítulo 3 irá abordar e discutir os principais conceitos encontrados na literatura que auxiliarão o autor deste trabalho tanto no entendimento dos problemas percebidos, quanto na proposição de um plano para a tentativa de correção dos principais pontos críticos da empresa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Será apresentada neste capítulo uma revisão teórica dos principais conceitos e assuntos que servirão de apoio para o alcance dos objetivos propostos e que fundamentará o restante deste trabalho.

Inicialmente, apresenta-se um breve panorama do ambiente empresarial atual, marcado pelas constantes e rápidas mudanças. Em seguida, explora-se alguns conceitos do tema Marketing de Relacionamento, assim como a sua importância para as estratégias organizacionais. Posteriormente, analisa-se os diferentes papéis assumidos pelas pessoas que participam do processo de decisão de compra e, finalmente, aprofunda-se nas definições e características de dois dos elementos identificados no composto de promoção, a saber: marketing direto e venda pessoal.

3.1 O novo ambiente do contexto organizacional

Significativas mudanças no ambiente das empresas estão sendo constatadas na medida em que a globalização se expande. As transformações nas conjunturas social, política, econômica e tecnológica cada vez mais de forma acelerada, acentuada e expressiva forçam as empresas, globais ou não, a pensarem constantemente na maneira de se fazer negócios.

Saliby (1997) discorre que com as constantes transformações no ambiente empresarial mundial, os aumentos de produtividade e competitividade são o caminho para que as empresas não deixem de existir. Ainda segundo este autor, os mercados estão caracterizados pela imprevisibilidade, obrigando as organizações a enfrentarem diariamente os impactos das mudanças, fazendo com que seus gestores pensem em novas alternativas de se administrar as empresas.

De acordo com Ansoff⁸ (*apud* Santos, 2014), as estratégias a serem utilizadas pelas organizações para adaptação às incertezas e à complexidade do ambiente, juntamente com os desafios e as dificuldades impostas pelo avanço tecnológico, precisam ser formuladas a partir da análise dos seus ambientes interno e externo. Portanto, para que as empresas sobrevivam às

⁸ANSOFF, H. I. *Toward a strategic theory of the firm*: In _____. (Ed.). *Business strategy*. Great Britain: Penguin Books, 1973, 11-40.

turbulências geradas pelas mudanças ambientais, é fundamental que elas identifiquem e saibam como melhor tirar proveito dos seus pontos críticos, sejam eles positivos ou negativos.

Para Santos (2014), as estratégias adotadas pelas organizações estão sujeitas a constantes modificações, uma vez que o contexto empresarial vem sendo fortemente atingido pelos grandes avanços da tecnologia e por um mundo cada vez mais sem fronteiras, ou seja, cada vez mais globalizado.

O fenômeno da globalização está derrubando inúmeras barreiras de acesso a mercados antes monopolizados, cartelizados e protegidos. A competitividade entre as empresas está transformando de maneira brusca os mercados tradicionais, e o aumento da exigência por parte dos consumidores, juntamente com margens de lucros reduzidas, estão sufocando muitas organizações, sobretudo as MPEs - Micro e Pequenas Empresas (TACHIZAWA; FARIA, 2007). Essa exigência por parte dos clientes, que estão procurando cada vez mais qualidade e menos preço, é resultado de uma concorrência global que lhes oferecem produtos e serviços em quantidade e diversidade crescentes (SALIBY, 1997).

Tachizawa e Faria (2007) destacam que o desafio das organizações envolve a capacidade de adaptação ao dinamismo social, tecnológico e econômico, exigindo a criação de novos modelos de gestão devido à imprevisibilidade e à instabilidade do ambiente organizacional. Ainda segundo esses autores, as vantagens competitivas sustentadas por uma organização serão consideradas como necessidades competitivas no futuro. Desse modo, a revisão das estratégias empresariais se torna imprescindível em um contexto dinâmico, propiciando análises antecipadas e respostas mais imediatas.

Para McKenna (1992), as empresas estão enfrentando os desafios impostos pela redução da fidelidade dos clientes com as suas marcas. Para tanto, soluções em marketing que priorizem a relação entre empresa e cliente, chamado por esse autor de “o novo marketing”, é a chave para “(...) a base da escolha do cliente e da adaptação da empresa” (McKenna, 1992, p. 4), definindo assim a forma como uma organização faz negócios.

Percebe-se, assim, que a adaptação das empresas às repentinas variações do mercado deve envolver estratégias que considerem como primordial o papel do cliente em suas atividades, buscando a sua manutenção e fidelização como ponto fundamental para a sobrevivência empresarial.

3.2 Conceitos básicos do marketing de relacionamento

Nesta seção, além de uma breve contextualização sobre o surgimento e a evolução do marketing de relacionamento, serão apresentados alguns de seus conceitos e definições, bem como alguns de seus benefícios para a empresa.

3.2.1 O marketing de relacionamento

Em tempos em que a concorrência se torna maior e mais agressiva, muitas empresas estão se deparando com as dificuldades impostas pela oferta crescente de produtos e serviços relativamente equivalentes (VAVRA, 1992). Durante muitos anos, muitas organizações se voltavam para uma abordagem direcionada para as vendas, em que o objetivo era de alguma forma adaptar o cliente ao seu produto. Porém, as transformações e as mudanças imprevisíveis do mercado proporcionaram um desvio de rota dessa abordagem tradicional para um novo marketing, este baseado no conhecimento e na experiência (MCKENNA, 1992).

Ainda segundo McKenna (1992), as alterações comerciais são impulsionadas principalmente pelo avanço e pela disseminação da tecnologia, o que influenciou diretamente nas escolhas dos consumidores, forçando as empresas a repensarem na maneira como as suas relações, principalmente com os seus clientes, estavam sendo desenvolvidas.

As relações entre compradores e vendedores foram por muito tempo a base do desenvolvimento dos mercados. Contudo, a produção em massa possibilitada pela Era da Revolução Industrial desviou radicalmente essa perspectiva, migrando as atenções das empresas para o marketing de massa. Essa mudança brusca no método de vendas foi uma resposta à produção, ao consumo e à distribuição em massa, rompendo-se as relações tradicionais em que produtores e compradores haviam estabelecido (GRÖNROOS, 2004).

O foco na retenção e lealdade de clientes – marketing relacional – reemergiu como um paradigma de marketing a partir da década de 1970, em que conceitos sobre o marketing de relacionamento começaram novamente a ocuparem os espaços preenchidos pela abordagem da orientação da conquista de clientes – rotulada como marketing de transação (GRÖNROOS, 2004). Trata-se de uma forma de estratégia adotada pelas organizações no intuito de manter e

aperfeiçoar as relações com os atuais clientes, substituindo aquela voltada para as trocas discretas para a aquisição de novos clientes (ZEITHAML; BITNER, 2003).

De acordo com Rocha e Luce (2006), foi a partir da década de 1980 que as atenções para a compreensão das complexidades envolvidas nos relacionamentos entre empresa e cliente foram direcionadas para os estudos dos teóricos da época. Grönroos (2004) e Ribeiro, Grisi e Saliby (1999) destacam que o termo “marketing de relacionamento” foi introduzido por Leonard Berry em 1983 ao abordar o mercado de longo prazo na literatura do gerenciamento de serviço, certificando que a competitividade entre empresas e a satisfação dos clientes são alcançadas por meio da fidelização dos consumidores.

O interesse e conseqüentemente aumento dos estudos sobre o tema serviram como estimuladores para que as empresas desenvolvessem maneiras para se administrar as relações com os seus clientes, muito preocupadas em alcançarem melhores níveis de competitividade (ROCHA; LUCE, 2006). Ainda de acordo com esses autores, estudos comandados por Du Gay e Salaman durante o ano de 1992 nos Estados Unidos e no Reino Unido revelaram que novas estruturas organizacionais foram surgindo a partir de uma nova maneira de interpretar a importância das relações com os clientes, reestruturando as práticas gerenciais por meio da adoção do *just-in-time*, gestão da qualidade e alterações na cultura organizacional.

A preocupação com a estruturação de relacionamentos mais próximos e sólidos com os clientes é relativa aos resultados os quais não são mais alcançados pelas práticas tradicionais nas relações de troca, segundo assinalam Ribeiro, Grisi e Saliby (1999). Alguns fatores podem ser apontados como indicativos para o que os autores chamam de “nova era competitiva”:

Fatores reativos à oferta segundo McKenna⁹; Rapp e Collins¹⁰; Vavra¹¹ (*apud* RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999):

- Crescente diversidade de produtos e serviços (saturação de mercado).
- Acirramento da concorrência (agressividade e competição).
- Dificuldade de comunicação por meios tradicionais (desgaste de lealdade à marca devido a práticas comuns).

Já os fatores relativos à demanda de acordo com Ribeiro, Grisi e Saliby (1999) são:

⁹ McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do clientes*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

¹⁰ RAPP, Stan; COLLINS, Tom. *5ª geração do marketing: marketing II*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

¹¹ VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento: after marketing*. São Paulo: Atlas, 1994.

- Mercado cada vez mais exigente.
- Consumidores mais bem-informados e com comportamentos mais diversificados.

Portanto, percebe-se que a perspectiva tradicional de concluir uma venda e gerar a maximização do lucro por meio de trocas discretas já não se encaixa mais às exigências do mercado contemporâneo. As organizações que desejam alcançar o sucesso em suas atividades em meio às alterações mercadológicas crescentes devem buscar relacionamentos com os seus clientes e não uma simples venda (MCKENNA, 1992).

3.2.2 Conceituando marketing de relacionamento

A perspectiva da competitividade nos mercados abrange temas bastante relevantes para a condução das atividades de uma empresa. Repensar no modo como as estratégias empresariais estão sendo trabalhadas, na gestão dos negócios e no posicionamento de mercado conduzem as organizações a adequarem-se às oportunidades percebidas e a relacionarem-se de uma maneira mais efetiva e duradoura com os seus parceiros e clientes (DEMO *et al*, 2015).

A preocupação em conquistar a confiança e manter a fidelidade dos seus compradores tornou-se um grande desafio para as empresas. Não basta apenas vender, é preciso relacionar-se com os *stakeholders*, e em especial com os clientes, para conquistá-los e retê-los. As interações contínuas entre empresa e cliente permitem às organizações perceberem que o seu cliente é seu parceiro de relacionamento, e não apenas aquela pessoa que apenas compra o seu produto (GRÖNROOS, 2004).

Vrava (1992) explana que o tempo de vida de compra dos atuais clientes de uma empresa precisa ser prolongado para que se possa manter ou aumentar a lucratividade, uma vez que o processo para a aquisição de novos clientes envolve quase sempre altos custos. Zeithaml e Bitner (2003) e Swift (2001) corroboram ao dizerem que o trabalho desenvolvido pelos profissionais de marketing atenta-se para a retenção de clientes, uma vez que estratégias direcionadas para a obtenção de novos clientes, geralmente, supõem em um dispêndio financeiro maior. Kotler e Armstrong (2007) seguem a mesma opinião ao afirmarem que manter atuais clientes satisfeitos em contrapartida à obtenção de novos clientes pode custar de cinco a dez vezes menos, e Cobra e Brezzo (2010) sustentam essa afirmativa ao mencionarem

sobre pesquisas que apontaram que a retenção de clientes existentes envolvem apenas 10% dos custos de obtenção de novos clientes.

Entende-se aqui que essa convergência de posições acerca de menores custos envolvidos quando da manutenção de uma base de clientes seja um tanto quanto relativa, uma vez que ela não se aplica a todos os casos. Acredita-se que em determinados momentos específicos, uma organização vê-se obrigada a obter novos clientes por meio de seus próprios esforços, a citar em casos de ampliação de negócios, decorrendo em custos mais elevados.

Diante de um posicionamento mais sistêmico, ou seja, sob a ótica de uma compreensão e interpretação com ênfase em um todo e não em suas partes, o marketing de relacionamento encaixa-se de uma forma a auxiliar as empresas a administrarem de maneira mais efetiva as suas relações com os seus parceiros e clientes.

Para Kotler e Armstrong (2007) e McKenna (1992), o marketing de relacionamento é uma abordagem das relações entre empresas e clientes, e faz parte dos estudos e teorias em marketing que tratam dos benefícios do desenvolvimento dessas relações para ambos os envolvidos.

Segundo definição de Zeithaml e Bitner (2003) sobre o marketing de relacionamento:

É uma filosofia de fazer negócios, uma orientação estratégica cujo foco está na *manutenção e no aperfeiçoamento* dos atuais clientes, e não na conquista de novos clientes. Esta filosofia pressupõe que os clientes preferem ter um relacionamento continuado a trocar continuamente de fornecedor. (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 139).

No entendimento de Ribeiro, Grisi e Saliby (1999), praticar o marketing de relacionamento é pensar em relacionamento com o mercado em longo prazo na busca de fidelização de clientes, deixando de lado as práticas voltadas para as transações que priorizam o curto prazo.

De acordo com McKenna (1992), criar e sustentar relacionamento entre empresa e cliente para a integração do cliente à empresa é o principal significado do marketing de relacionamento. Ainda segundo o autor, conhecimento e experiência são a base para o desenvolvimento do marketing das organizações atuais: o primeiro significa que uma empresa precisa ter o domínio sobre escalas de conhecimento, podendo reunir fatores como concorrentes, tecnologia atual e potencial, estrutura organizacional e clientes, e dessa forma trabalhar com a integração entre processo de desenvolvimento de produtos e clientes, na identificação de nichos de mercado para a conquista de segmentos de mercado e no que o

autor chama de "*infra-estrutura*" entre as partes envolvidas, como fornecedores e revendedores, proporcionando vantagem tecnológica por meio das relações entre as partes; já o segundo termo reúne um tripé formado pela interatividade, conectividade e criatividade, com o intuito de gerar vantagem competitiva com a reunião de informações de mercado e concorrência para transferência para seu produto, para o desenvolvimento de interações com outras empresas e para avaliação de investimentos e riscos.

Vavra (1992) considera o pós-compra, também considerado pelo autor como pós-marketing, como uma parte fundamental para o processo de construção de relacionamento, tão importante quanto a própria venda. Para o autor, o principal objetivo do pós-marketing é o de construir relacionamentos duradouros com todos os clientes, sejam eles indivíduos ou organizações, atuais ou não.

Conforme Grönroos (2004), o marketing de relacionamento nada mais é do que a arte de gerenciar relacionamentos com clientes e partes envolvidas, identificando, estabelecendo, mantendo, realçando e finalizando, quando necessário, relacionamentos "*de modo a cumprir os objetivos relativos às variáveis econômicas e outras, de todos os envolvidos. Isso é conseguido por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessas* (GRÖNROOS, 2004, p. 300). Segundo o autor, essa abordagem relacional nem sempre precisa ser aplicada para a manutenção de relacionamentos de longo prazo, sendo necessário, às vezes, vendas de curto prazo que podem gerar lucro (marketing de transação).

Ainda de acordo com Grönroos (2004), o marketing lucrativo, normalmente, é baseado na retenção de clientes no longo prazo, dando retornos por meio da cobrança de qualquer tipo de transação, seja ela um bem ou um recurso intangível, como serviços e conhecimento, e não aquele decorrente do resultado de um primeiro retorno financeiro. Para tanto, o autor define em etapas o processo de marketing visando o relacionamento constante e duradouro:

1. **Identificar** e contatar, por meio de pesquisa de mercado, os clientes potenciais e que possam ser lucrativos no longo prazo;
2. **Estabelecer** o primeiro contato com o objetivo de iniciar uma relação;
3. **Manter** e dar continuidade à relação (o relacionamento) com o cliente, buscando sempre a sua satisfação pela qualidade e valor entregues;
4. **Realçar** o relacionamento existente, permitindo que o cliente escolha pela extensão do conteúdo que envolve as partes, como por meio da compra de outros bens e serviços; e

5. **Encerrar** um relacionamento quando necessário seja por iniciativa do cliente ou da própria empresa, não descartando o restabelecimento futuro da relação.

Seguindo a mesma linha, Zeithaml e Bitner (2003) apontam as metas a serem conquistadas pelas organizações para que uma base de clientes comprometidos possa transformar-se em clientes cada vez mais leais, seguindo-se a ideia de relacionamentos de longo prazo.

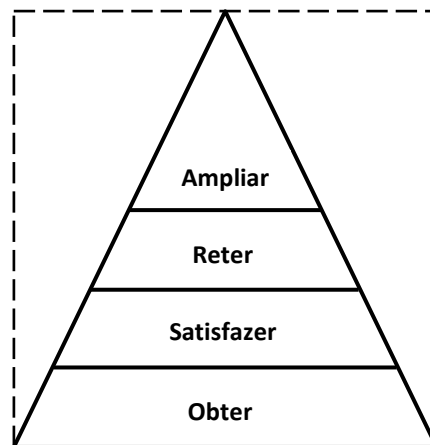


Figura 16: Metas com relação a clientes no marketing de relacionamento: obter, satisfazer, reter e ampliar clientes

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 140)

A pirâmide retratada pela Figura 16 sugere uma escala de posicionamento dos clientes de uma organização, tendo como meta o deslocamento do maior número possível de clientes da base até o topo, transformando-os em clientes ampliados ou de alto valor. Dessa forma, tem-se como objetivo o aprofundamento da relação cliente/empresa, indicando ganhos reais ao longo do tempo como os aumentos de participação de mercado e de lucros (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Para Ribeiro, Grisi e Saliby (1999), a oferta contínua de valor superior a um produto ou serviço pode ser estabelecida por meio da prática do marketing de relacionamento, decorrendo em benefícios para fornecedores e clientes: “o relacionamento, portanto, é o fator chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido” (RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999, p. 36). Ainda segundo os autores, o conhecimento adquirido é fruto da atribuição de valor dada pelos consumidores sobre o que eles querem ou recebem.

Portanto, pode-se perceber que os relacionamentos duradouros entre empresa e cliente tornam-se cada vez mais decisivos para os objetivos de uma organização no mercado competitivo atual, principalmente diante das dificuldades encontradas para a manutenção da regularidade de compra do cliente. Sendo assim, nota-se o interesse de muitos profissionais de marketing em conceitos que envolvem os estudos que abarcam o marketing de relacionamento, como fidelização, reciprocidade, ganha-ganha, confiança dentre outros.

3.2.3 A importância do marketing de relacionamento para as empresas

3.2.3.1 *Fidelização de clientes e o impacto positivo nos lucros*

Em essência, o incremento nos lucros é resultado do aumento de receita e/ou redução dos custos e despesas. O objetivo desta subseção não é abarcar teorias a respeito de definições para o tema “lucratividade”, mas sim trazer posicionamentos de alguns autores que envolvem os possíveis efeitos do relacionamento cliente/empresa para o resultado operacional de uma organização.

Kotler e Keller (2006), dentre alguns benefícios que podem ser decorrentes do marketing de relacionamento, mencionam que a partir do momento em que as empresas conseguem entregar cada vez mais valor agregado em seus produtos, seus clientes tendem a comprar mais, gerando assim aumento da lucratividade. Ainda segundo os autores e assim como citado por McKenna (1992), o relacionamento entre as partes conduz o cliente, em algum momento, para uma participação direta no processo de desenvolvimento de produtos ou serviços, mesmo que essa participação se restrinja a uma opinião.

Deste modo, pode-se dizer que o aumento das vendas tem por decorrência, mas não unicamente, a própria participação direta dos clientes nas decisões de desenvolvimento daquilo que uma empresa vende. Ainda, essa participação promove a entrega constante de valor agregado, uma vez que as necessidades dos clientes estão sendo atendidas.

O aumento da lucratividade de uma organização em virtude do desenvolvimento e manutenção de clientes leais também é debatido por Zeithaml e Bitner (2003). As autoras chamam de benefícios os efeitos dos relacionamentos duradouros, citando, por parte das organizações, o aumento das compras e a redução dos custos iniciais para a captura de novos

clientes. Uma vez concretizado o relacionamento e na medida em que a empresa consegue entregar valor superior e satisfação, sua base de clientes é mantida e desenvolvida ao ponto de comprar mais e permanecer fiel, impactando nos retornos em longo prazo para a organização (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; ZEITHAML; BITNER, 2003).

De certo, percebe-se que a ideia de que é mais lucrativo manter a obter clientes é difundida por alguns autores. As empresas precisam investir mais ao se proporem a conquistar novos clientes, como exposto por Zeithaml e Bitner (2003): custos promocionais e com propaganda, operacionais para a instalação de condições necessárias para o suporte de um novo cliente e aqueles destinados para o conhecimento mais aprofundado do cliente.

Como já posicionado, atrair novos clientes é um processo inerente para o crescimento de uma empresa, essencial para a expansão dos negócios. Por outro lado, o desenvolvimento de clientes leais e sua manutenção em longo prazo vêm se tornando uma das principais prioridades de uma organização, pois os benefícios desse relacionamento podem sustentar uma de suas finalidades, que é a geração de lucros.

3.2.3.2 *Publicidade boca a boca*

A satisfação de um cliente em relação ao processo de compra como um todo permite, em muitos casos, a divulgação positiva da experiência para outras pessoas. Neste sentido, Zeithaml e Bitner (2003) defendem que um dos benefícios decorrente do relacionamento empresa/cliente para a organização é a publicidade conferida pela comunicação boca a boca.

Ainda segundo Zeithaml e Bitner (2003), os consumidores tendem a procurarem outros consumidores no intuito de extrair conselhos a respeito de um produto ou serviço quando estes são considerados complexos e de difícil avaliação. Os riscos envolvidos na decisão de compra são determinantes para uma apuração mais minuciosa por parte do cliente, recorrendo a fontes mais confiáveis (outros consumidores) e acumulando o máximo de informações.

Kotler e Armstrong (2007) corroboram ao dizerem que, durante o processo de busca de informações, as fontes pessoais são, normalmente, aquelas mais eficientes, uma vez que elas legitimam ou avaliam o produto para o consumidor.

Kotler (2000) acrescenta ao afirmar sobre a importância de tornar um cliente um defensor da empresa, um desafio que pode ser cumprido quando o cliente se sente valorizado.

Ainda de acordo com o autor, essa valorização depende em parte das promoções que podem ser exploradas pelo marketing de relacionamento, tais como as parcerias entre empresa e cliente e as trocas de informações entre as partes.

A qualidade do relacionamento entre empresa e cliente como fator precedente para a geração de comunicação boca a boca é abordado por Bentivegna (2002). Mesmo sendo um aspecto pouco explorado no meio acadêmico, algumas pesquisas indicaram as motivações pelas quais consumidores recomendaram um produto ou serviço para outra pessoa, com destaque para a forte experiência (agradável ou desagradável) desenvolvida com a empresa e seu grande envolvimento com o produto ou serviço, em que a comunicação boca a boca era utilizada para “aliviar a tensão causada por essa experiência marcante” (BENTIVEGNA, 2002, p. 60).

Bentivegna (2002) resume ainda, com base em estudiosos do tema, sete razões relevantes para a eficácia do processo de comunicação boca a boca, organizadas no Quadro 3.

Quadro 3: Eficácia do processo de comunicação boca a boca

FATOR	EXPLICAÇÃO
1. Credibilidade da fonte da mensagem.	Fonte não tem ligações diretas com a empresa.
2. Ocorrência simultânea de mensagens favoráveis e desfavoráveis.	Reforço do caráter de imparcialidade da fonte da mensagem.
3. Representação da influência dos grupos de referência.	Consumidores agem de acordo, porque tendem a buscar apoio e aprovação pessoal.
4. Origem da mensagem boca a boca (muitas vezes um <i>expert</i> no assunto).	Consumidor busca informações de pessoas que são <i>expert</i> na categoria de produtos relacionada com a decisão de consumo e isso aumenta a confiança da mensagem.
5. Informações mais vívidas transmitidas na comunicação boca a boca.	Informações são mais pertinentes ao mundo do consumidor, foram moldadas precisamente para ele e podem ser acessadas pela memória com mais facilidade.
6. Fonte da comunicação boca a boca geralmente transmite uma experiência direta com o serviço.	Reforço da credibilidade da mensagem, atenuando o risco envolvido em situações de consumo.
7. Mensagem boca a boca tem grande poder de multiplicação e propagação.	Comunicação boca a boca é um processo natural, facilitado por avanços tecnológicos que ampliam redes de conexões entre pessoas.

Fonte: Bentivegna (2002, p. 59)

Como consequência, Zeithaml e Bitner (2003) avaliam que a comunicação boca a boca é uma forma de publicidade gratuita, além de ser mais eficaz comparada a qualquer outra utilizada e de proporcionar uma redução no custo de atração de novos clientes - estes considerados de melhor qualidade (rentabilidade e propensão a serem fiéis) quando recomendados por outros consumidores.

Zambon (2012) destaca a necessidade em se transformar os clientes em vendedores, uma vez que eles devem ser vistos como recursos. Nesse sentido, ainda segundo o autor, um cliente se torna um vendedor da empresa ao transmitir mensagens positivas sobre a organização em uma forma de publicidade positiva e sem custos (marketing de boca a boca ou *buzzy marketing*).

A comunicação boca a boca, de fato, é um meio de divulgação que pode trazer benefícios - ou não - para uma empresa. Esses resultados dependem, em parte, de investimentos no relacionamento com clientes que estimulam o boca a boca gerado (Bentivegna, 2002), havendo a divulgação e propagação de mensagens, informações e experiências, por exemplo, uma vez que os consumidores tendem a procurar outros consumidores em um processo de decisão ao analisar qual ou quais empresas ele irá considerar (ZEITHAML; BITNER, 2003).

3.2.3.3 *Vantagem competitiva*

Administrar relacionamentos com clientes, assim como com outras partes envolvidas, é uma maneira efetiva das empresas obterem vantagens competitivas. Por sua vez, saber alcançar uma vantagem competitiva não é algo simplório, principalmente nos mercados competitivos atuais. As organizações que conseguem desenvolver/obter vantagem(ns) competitiva(s) tendem a apresentarem resultados superiores frente aos seus concorrentes.

Porém, o que é vantagem competitiva? Observa-se que muitos estudos sobre o tema dedicam-se a uma melhor interpretação do assunto na tentativa de exporem um entendimento mais claro ao proporem definições baseadas em variáveis que cercam o contexto organizacional. Entretanto, o autor deste trabalho tem por finalidade apresentar uma relação positiva direta entre o desenvolvimento de relacionamentos e a construção de vantagem(ns) competitiva(s), sem um aprofundamento mais detalhado do tema.

Algumas definições na literatura para “vantagem competitiva” são reunidas e discutidas no trabalho realizado por Brito e Brito (2012), evidenciando certo nível de discordância. No Quadro 4 pode-se encontrar algumas delas.

Quadro 4: Definições de vantagem competitiva

AUTOR	DEFINIÇÃO
Ansoff, 1965, p. 93	"Trata-se da vantagem competitiva. Procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial".
South, 1981, p. 17	"Em suma, vantagem competitiva é aquela que oferece a oportunidade de rentabilidade sustentada em relação aos concorrentes, em vez de uma circunstância na qual os lucros são capturados por empresas com posições semelhantes lutando por volume e <i>market-share</i> ".
Porter, 1985, p. 3	"Vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, valor este que excede o custo da empresa em criá-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e valor superior provém da oferta de preços inferiores aos dos concorrentes para benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço superior. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação".
Barney, 1991, p. 102	"Diz-se que uma empresa tem vantagem competitiva sustentada quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por algum dos concorrentes atuais ou potenciais, e quando esses concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia".
Grant, 2020, p. 227	"Quando duas ou mais empresas competem no mesmo mercado, um empresa possui vantagem competitiva sobre seus rivais quando ganha (ou tem o potencial de ganhar) uma taxa de lucro persistentemente mais alta".
Ghemawat & Rivkin, 2006, p. 3	"Diz-se que uma empresa tem uma vantagem competitiva sobre a rival se ela tiver impulsionado um amplo espaço entre a disposição a pagar que gera entre seus compradores e os custos que incorre - na verdade, um espaço mais amplo do que o alcançado por seus concorrentes."

Fonte: Adaptado de Brito e Brito (2012, p. 363)

Nota-se que não há uma definição concreta sobre o assunto. Para tanto, Brito e Brito (2012) propõem, baseados em estudos anteriores, uma posição com viés mais econômico ao

afirmarem que vantagem competitiva é a criação de valor superior em comparação aos concorrentes diretos de uma empresa, em um dado intervalo de tempo, e que a criação de valor superior está condicionada à diferença entre o custo de oportunidade de um fornecedor e a disposição a pagar por parte de um cliente. Os autores destacam ainda que criação de valor é diferente de apropriação de valor, sendo este resultado do primeiro e definido, resumidamente, como a diferença monetária entre custo e preço (lucro).

Ainda de acordo com Brito e Brito (2012; 2012), o contexto em que se insere a criação de valor superior, ou seja, a delimitação custo de oportunidade/disposição a pagar, é absolutamente circunstancial e de difícil mensuração, muito devido ao grau de interação entre as partes envolvidas, em que há uma negociação dos limites da criação de valor.

Percebe-se, assim, que a criação de valor considera - mas não apenas - o grau de relacionamento criado durante os processos de negociação entre as partes dispostas nas duas extremidades da cadeia de valor: fornecedores e clientes. Sendo assim, a vantagem competitiva criada e mantida pode ser consequência do desempenho nas relações com os *stakeholders* envolvidos.

O foco em relacionamentos para o alcance de vantagem competitiva, com o desvio da ênfase no resultado para a ênfase no processo, é citado nos estudos de Magalhães, Crnkovic e Moretti (2009). Os autores esclarecem que a relação entre empresa e mercado é o principal enfoque de muitas abordagens sobre o tema:

As diversas abordagens concordam que o foco da vantagem competitiva está na relação entre a empresa e o seu mercado. A relevância de compreensão do conceito desloca-se, então, para a vantagem competitiva vista pelos resultados positivos desta relação ou pela capacidade da empresa de criar e garantir relações que gerem resultados positivos. (MAGALHÃES; CRNKOVIC; MORETTI, 2009, p. 75).

Sendo assim, percebe-se que há um direcionamento das atenções para o estudo dos relacionamentos a serem configurados com as partes envolvidas à organização e de seus resultados quando estabelecidos e mantidos, a fim de desenvolver vantagem(ns) competitiva(s).

Drucker (1999), ao trazer o debate sobre vantagem competitiva, estabelece uma definição mais genérica e com uma perspectiva no cliente. A vantagem competitiva, ou seja, aquela que permite uma empresa se diferenciar da concorrência e obter vantagens mercadológicas, é estabelecida como um conjunto de características usadas para a entrega de

valor superior em decorrência das estratégias adotadas e para a obtenção de retornos financeiros acima da média dos competidores.

Ainda de acordo com Drucker (1999), o marketing de relacionamento deve ser usado para o alcance de vantagem competitiva. Porém, o autor destaca que uma empresa deve utilizar meios capazes de oferecerem melhorias para os seus clientes, além de ser de responsabilidade da própria organização os relacionamentos criados – reclamações e conflitos, por exemplo, são vistos como uma falha da empresa. Logo, a empresa precisa periodicamente questionar se é possível facilitar ou melhorar a vida de seus clientes.

Nota-se, ainda, que alguns autores fazem referência ao aspecto sustentável de uma vantagem competitiva, como ilustrado pela tabela 6. Vasconcelos e Cyrino (2000) identificam a vantagem competitiva sustentável em abordagens recentes sobre estratégia, baseadas nos modelos de organização industrial surgidos principalmente na década de 1980. São decisões estratégicas adotadas por empresas em busca de restrições como o acesso ao mercado e aos recursos (VASCONCELOS; BRITO, 2004; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Brito e Brito (2012) relacionam a sustentabilidade da vantagem competitiva adquirida com o fator temporal. Os autores sugerem a existência de um intervalo de tempo e que esse intervalo considere a capacidade de desenvolvimento de recursos (período típico de gestão), que pode variar em decorrência, por exemplo, do setor ao qual uma empresa se encontra. Sendo assim, entende-se que o período de tempo considerado é limitado, dado que uma vantagem competitiva não pode ser sustentada permanentemente.

De fato, os estudos sobre vantagem competitiva e o seu aspecto sustentável abarcam discussões em torno da capacidade das empresas em investirem em estratégias e recursos com características únicas – neste caso, de difícil replicação ou imperfeitamente duplicáveis. Uma vez criada e mantida, uma vantagem competitiva precisa ser trabalhada, estudada, inovada e até modificada em certas ocasiões.

A combinação dos recursos da empresa, tais como processos, informações, tecnologia, ativos, técnicas, procedimentos, pessoal dentre outros, é um fator essencial. Entretanto, a dificuldade em combinar esses recursos se torna um grande desafio para muitas organizações. Criar estratégias para o ganho de vantagem competitiva está diretamente ligado à maneira como são administrados os relacionamentos com clientes e demais partes envolvidas, visando à harmonização dos objetivos e anseios entre funcionários e clientes externos, mantendo-se em longo prazo cada relacionamento criado. Para tanto, um caminho para essa vantagem

competitiva é o marketing de relacionamento (MAGALHÃES; CRNKOVIC; MORETTI, 2009).

3.3 O processo de decisão de compra

Nesta seção serão abordados os tipos de papéis desempenhados pelos envolvidos em um processo de decisão de compra, identificando-se os responsáveis pela decisão de compra de produtos ortopédicos e a influência que eles exercem nesse processo.

3.3.1 Os papéis assumidos pelos clientes no processo de compra

Os clientes podem desempenhar papéis distintos durante um processo de troca com uma empresa. Pensar que um cliente é unicamente o beneficiário ou o utilitário de um produto ou serviço é indiscutivelmente uma maneira errada de enxergar esse processo (SILVA; AZEVEDO, 2012).

Em relação a esses diferentes papéis que os clientes podem exercer frente às empresas, Sheth, Mittal e Newman¹² (*apud* SILVA; AZEVEDO, 2012); (*apud* LARENTIS, 2009) classificam-nos em:

- Compradores, participando e decidindo pela compra;
- Pagantes, financiando a compra ou pagando por determinado produto ou serviço; e
- Usuários, consumindo ou usando um produto ou recebendo os benefícios do serviço.

O comprador é aquela pessoa que, de alguma forma, participa do processo de compra, ou seja, selecionando algum bem ou serviço no mercado. O pagante é a pessoa que desembolsa recursos financeiros para aquisição do produto ou serviço. Já o usuário, como se pode deduzir, é a pessoa que utiliza/consome um bem ou usufrui da intangibilidade característica dos serviços (SHETH, MITTAL; NEWMAN *apud* SILVA; AZEVEDO, 2012).

Paralelamente, Engel, Blackwell e Miniard¹³ (*apud* LARENTIS, 2009); (*apud* KOTLER, 2000) estendem o entendimento sobre os papéis exercidos pelo consumidor ao classifica-lo como:

¹² SHETH, J. N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, B. I. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.

¹³ ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Comportamento do consumidor*. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

- Iniciador: sugere a compra, buscando informações para a tomada de decisão;
- Influenciador: participa com opiniões e conselhos relevantes, influenciando no processo de decisão;
- Decisor: decide sobre a compra de alguma coisa, onde e como;
- Comprador: realiza efetivamente a compra; e
- Usuário: consome ou usa o produto ou serviço.

Dessa maneira, percebe-se que cada pessoa envolvida em um processo para a aquisição de um produto ou uso de um serviço pode desempenhar um papel ou que uma mesma pessoa pode cumprir mais de um papel. Assim, a natureza da compra é que define os papéis assumidos por cada integrante do processo de decisão de compra. Para tanto, é essencial que as organizações consigam identificar com clareza como cada integrante participa, para que estratégias de relacionamento possam ser delineadas.

3.3.2 Os papéis envolvidos no processo de compra de produtos ortopédicos

Os papéis assumidos pelas pessoas que participam de alguma forma do processo de compra de um produto ou uso de um serviço podem ser distintos ou exercidos por uma mesma pessoa, conforme argumentam os estudiosos no assunto.

Silva e Azevedo (2012) ponderam sobre as diferentes necessidades e expectativas relacionadas a cada papel assumido por uma pessoa envolvida nesse processo, ou seja, “compradores”, “usuários” e “pagantes” valorizam necessidades e projetam expectativas distintas que precisam ser identificadas pelas empresas. O Quadro 5 demonstra alguns fatores envolvidos, como exemplificados por Silva e Azevedo (2012).

Quadro 5: Os papéis dos clientes enquanto comprador, usuário e pagante: necessidades e expectativas distintas

Papel do cliente	Fatores envolvidos no processo de compra (necessidades e expectativas)
Comprador	Facilidade de acesso; atendimento; variedade; informações
Usuário	Sabor; durabilidade; facilidade de manutenção
Pagante	Preço; condições de pagamento; facilidades de pagamento

Fonte: Reunido de Silva e Azevedo (2012)

Portanto, pode-se notar que, para cada papel assumido por uma pessoa envolvida em um processo de compra, identificam-se fatores característicos em face às necessidades e expectativas. Silva e Azevedo (2012) acrescentam ainda que um dos objetivos de uma empresa é o de ser atraente para os seus clientes enquanto comprador, usuário e pagante na disputa com os seus concorrentes, assim capturando os pedidos de compra (preferência).

Ampliando-se a identificação dos papéis assumidos – além de “comprador, “usuário” e “pagante”, os papéis de “iniciador, “influenciador” e “decisor”, pode-se inferir que os profissionais da saúde podem ser influenciadores e/ou decisores quando considerado o tipo de produto a ser prescrito.

Ao considerar-se o universo de produtos para a saúde, os ortopédicos podem assumir características semelhantes aos medicamentos no que diz respeito à indicação de uso. Como já apresentado, grande parte dos produtos ortopédicos para a reabilitação física de uma pessoa precisa ter necessariamente a indicação de uso feita por um profissional da saúde.

A respeito do segmento farmacêutico, Santos¹⁴ (*apud* RAMOS, 2010) considera que, para os medicamentos de prescrição médica ou produtos “éticos”, o papel assumido por um médico é o de decisor na medida em que ele decide a demanda por meio das prescrições de uso de um produto. Ainda segundo o autor, inicialmente o paciente/cliente possui pouco ou nenhum conhecimento sobre o assunto e consome o que é indicado pelo profissional.

Na Figura 17, Santos (*apud* RAMOS, 2010) apresenta como é estruturada a dinâmica de mercado dos medicamentos sob prescrição.

¹⁴ SANTOS, Tiago Cezar dos. *Marketing de Relacionamento e a Indústria Farmacêutica*. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica). Universidade de Salvador, 2005.

os representantes comerciais exercem o papel de influenciadores diante os profissionais da saúde na busca pela preferência e inserção da marca ou do produto nas prescrições, assim como ocorre no mercado de medicamentos “éticos”. Finalmente, os profissionais renomados em suas respectivas áreas podem desempenhar também o papel de influenciadores, pois, como argumenta Santos (*apud* RAMOS, 2010), suas opiniões e práticas são vistas como referência pelos demais.

Já em relação ao papel de usuário assumido pelo paciente/cliente, Silva (2005) afirma que algumas premissas precisam ser consideradas na análise do comportamento do consumidor de um produto ou serviço de saúde. Dentre essas premissas, destaca-se que esses consumidores são influenciados, normalmente, por grupos de pessoas formadoras de opinião, sendo necessário um trabalho voltado para esses grupos (SILVA, 2005).

Ainda em relação ao processo de decisão do comprador, Kotler e Armstrong (2007) ponderam que dois fatores podem surgir entre a intenção de compra e a decisão de compra de um consumidor: atitude dos outros e situações inesperadas. Conforme os autores, o último consiste em fatores esperados e que de fato podem não ocorrerem, como renda e preço e benefícios esperados de um produto. Já o primeiro fator está relacionado com a influência exercida pelas opiniões de pessoas consideradas importantes pelo consumidor. Os autores explicam essa situação ao exemplificarem que, durante a intenção de compra de um produto, existem grandes chances do consumidor não comprar um mais caro caso alguém que lhe seja importante achar que ele deva comprar o mais barato.

Sendo assim, nota-se a importância das empresas em saberem identificar os papéis assumidos e quem são os seus verdadeiros clientes. Como no caso da indústria farmacêutica e paralelamente como ocorre no mercado de produtos ortopédicos, pode-se perceber que, quando o produto admite uma prescrição médica para o seu uso, são os profissionais da saúde os principais responsáveis pela demanda de determinada marca e, assim, pode-se enxergá-los também como clientes-alvo. Saber criar relacionamentos duradouros com esses profissionais e cultivar a sua preferência torna-se imprescindível para as estratégias de mercado da OrtoJuf.

3.4 Venda pessoal e marketing direto: atividades de marketing valiosas para a construção de relacionamentos

O presente capítulo irá abordar as principais definições encontradas na literatura sobre duas das atividades de promoção de marketing: a venda pessoal e o marketing direto

Embora o *mix* de promoção contemple outras atividades, a venda pessoal e o marketing direto são tratados individualmente devido à sua importância para a compreensão dos principais problemas da OrtoJuf associados ao marketing. Porém, é de vital importância que a empresa considere todos os elementos do *mix* de marketing na definição de suas estratégias, incluindo as demais atividades de promoção de marketing.

3.4.1 Conceitos e importância da venda pessoal e do marketing direto no desenvolvimento de relacionamentos

Aperfeiçoar as estratégias de marketing é condição essencial para que as organizações atuais consigam obter resultados que garantam a sobrevivência e, em uma visão mais agressiva, permitam o protagonismo nos mercados de atuação. Dentre as estratégias, o marketing de relacionamento se encaixa como o elo forte entre as empresas e seus grupos de interesse, principalmente os seus clientes, na difícil tarefa de conquistar e manter relacionamentos em longo prazo. Para tanto, saber trabalhar as atividades de marketing disponíveis torna-se indispensável para esse objetivo.

Ao considerar o elo entre empresa e cliente, Santos (2005) afirma que a promoção é uma atividade do *mix* do composto mercadológico utilizada pelas organizações nos processos de comunicação com os seus públicos (todos os grupos de interesse), com o objetivo de informar e predispor os consumidores a comprarem os seus produtos pelos preços determinados. Além do mais, ainda de acordo com o autor, essa atividade pode ser trabalhada pelas empresas para construir atitudes positivas de diversos públicos em relação à sua imagem.

Ainda de acordo com Santos (2005), as empresas não devem restringir o uso do composto mercadológico apenas para comunicarem com os seus consumidores e persuadirem a comprarem seus produtos. Para o autor, essa é uma visão restrita, pois uma organização

“deve pensar em construir uma imagem e consolidar fortes canais de relacionamento com os seus públicos, sempre visando ao longo prazo” (SANTOS, 2005, p. 56).

Kotler e Armstrong (2007) citam a importância das empresas em saberem comunicar suas proposições de valor por meio de programas de comunicação integrada de marketing que coordenem os elementos de promoção a fim de “transmitir uma mensagem clara, consistente e convincente sobre a organização e seus produtos” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 355). Ainda segundo os autores, uma boa comunicação é essencial não só para as empresas desenvolverem e manterem relacionamentos, mas também para construir relacionamentos lucrativos com os seus clientes.

Conforme apresentado por Kotler (2000), as organizações selecionam suas estratégias de promoção de acordo com os objetivos específicos a serem alcançados, escolhendo as ferramentas mais adequadas. A comunicação e promoção dos produtos ao mercado-alvo incluem todas as ferramentas do *mix* de promoção, com destaque para a propaganda, a promoção de vendas, a publicidade e a venda pessoal, podendo ser adaptada de acordo com as características do mercado, orientando, informando e persuadindo o consumidor (KOTLER, 2000).

Kerin *et al.* (2011) também chamam de elementos promocionais as alternativas para a comunicação entre empresa e cliente e incluem o marketing direto às opções do *mix* promocional. Segundo os autores, as empresas podem fazer uso de um ou usar mais de um elemento de promoção e advertem sobre a importância de se trabalhar com a combinação desses elementos nas chamadas comunicações integradas de marketing para o desenvolvimento do composto promocional.

O Quadro 6 resume as principais diferenças, vantagens e desvantagens de cada tipo de atividade do *mix* promocional apresentadas por Kerin *et al.* (2011).

Quadro 6: Resumo das diferenças, vantagens e desvantagens das atividades do *mix* promocional

Componentes do <i>Mix</i> Promocional	Modo de comunicação	Pagamento	Vantagens	Desvantagens
Propaganda	Massa	Taxas por espaço ou por tempo	- Eficiente para atingir um grande número de pessoas	- Custos absolutos altos - Dificuldade de <i>feedback</i> direto
Venda pessoal	Personalizado	Salários e/ou comissões aos vendedores	- <i>Feedback</i> imediato - Muito persuasivo - Seleção do público-alvo - Fornecimento de informações complexas	- Custos elevados por contato - Possibilidade de transmissão de mensagens diferentes
Relações públicas	Massa	Nenhum pagamento direto à mídia	- Maior credibilidade - Fonte mais confiável	- Dificuldade de cooperação da mídia
Promoção de vendas	Massa	Ampla faixa de taxas pagas, dependendo da promoção selecionada	- Influencia na mudança de comportamento no curto prazo - Flexibilidade	- Pode ser abusiva - Pode gerar guerra de promoções - De fácil imitação
Marketing direto	Personalizado	Custos envolvidos nas comunicações feitas por correio, telefone ou computador	- Flexibilização e adaptações rápidas das mensagens - Visa à facilidade nos relacionamentos com clientes	- Dificuldade de respostas dos clientes devido ao seu uso abusivo - Custo alto para o gerenciamento do banco de dados

Fonte: Adaptado de Kerin *et al.* (2011, p. 461)

Dentre as atividades, ferramentas ou elementos do *mix* de promoção, a venda pessoal e o marketing direto caracterizam-se pela comunicação individualizada. De acordo com Lima *et al.* (2007), tanto a venda pessoal quanto o marketing direto utilizam a interação pessoal para a comunicação com o cliente. Além do mais, por ser o marketing direto uma comunicação direta com os consumidores, ele pode assumir diferentes formas ou utilizar diferentes meios de comunicação, dentre eles a própria venda pessoal (KERIN *et al.*, 2011; LIMA *et al.*, 2007).

Ao observarem o marketing de relacionamento em nível tático, Ribeiro, Grisi e Saliby (1999) afirmam que essa estratégia se constrói a partir do surgimento de parcerias formadas com clientes e demais envolvidos que podem exercer influência no nível de satisfação. Zeithaml e Bitner (2003) complementam ao dizerem que a retenção de clientes exige, no mínimo, níveis satisfatórios de qualidade e valor e que contatos pessoais e por telefone precisam ser feitos periodicamente com os melhores clientes. Sendo assim, as empresas podem utilizar comunicação direta e interativa para acessar e desenvolver clientes (RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999), comunicação essa permitida pela venda pessoal e pelo marketing direto.

3.4.1.1 *Marketing direto*

O marketing direto é definido por Kerin *et al.* (2011) como uma alternativa promocional de comunicação direta, interativa e personalizável para motivar respostas dos consumidores na forma de um pedido, informações adicionais ou visitas à loja. Ainda na percepção dos autores, o relacionamento individual com o cliente é facilitado pela possibilidade de desenvolvimento e adaptação de mensagens de forma rápida, e essas mensagens podem ser transmitidas por meio de mala direta, catálogos, ligações telefônicas, propaganda de resposta direta e marketing on-line.

Lima *et al.* (2007) corroboram ao caracterizarem o marketing direto como um sistema interativo de marketing que associa formas de comunicação pessoal, impessoal e eletrônica. Os relacionamentos com os clientes podem ser estruturados e ampliados com o uso de bancos de dados e essa interação pode se dar por meio de telemarketing, malas diretas, internet, visita ao cliente entre outros, que possibilitam a criação de ofertas e fidelização visando relacionamentos (LIMA *et al.*, 2007).

Kotler e Armstrong (2007) também enfatizam o uso de bancos de dados como ferramenta para a comunicação via marketing direto, com a função de ajustar ofertas e comunicações de marketing às necessidades do público-alvo, seja um segmento específico ou clientes individuais. Para os autores, essa forma de comunicação tem como finalidade respostas rápidas e manutenção de relacionamentos em longo prazo com os consumidores individuais definidos, e pode ser implementada, segundo Kotler e Armstrong (2007), por meio das seguintes formas de marketing direto resumidas no Quadro 7.

Quadro 7: As formas de marketing direto

Formas de marketing direto	Descrição
Venda pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação direta e pessoal. - Prospecção, comunicação, vendas, atendimento de clientes e coleta de informações. - Exerce papel fundamental no desenvolvimento e na gestão de relacionamentos lucrativos com o cliente. - Demanda alto investimento devido aos custos envolvidos por contato e o conteúdo da mensagem pode sofrer variação.
Marketing de mala direta	<ul style="list-style-type: none"> - Para o envio de ofertas, anúncios, lembretes e outros itens a uma pessoa em determinado endereço. - Adequada para a comunicação direta (<i>one-to-one</i>) e permite grande seletividade de mercado-alvo. - É personalizável, flexível e de fácil mensuração dos resultados. - Deve ser enviada a pessoas interessadas e que queiram recebe-la, evitando desperdício de tempo e dinheiro. - Formas de envio: Correio, fax, correio de voz, mensagens de texto, e-mail dentre outras.
Marketing de catálogo	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de catálogos impressos ou virtuais contendo informações de produtos. - Flexibilidade para modificação de conteúdo e interatividade permitidos pelas versões on-line.

Telemarketing	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização do telefone para comunicação de vendas com consumidores e clientes organizacionais (telemarketing ativo). - Utilizado para receber pedidos gerados por comerciais, anúncios impressos, mala-direta ou catálogos (marketing receptivo). - Seu uso adequado e direcionado pode resultar em benefícios como praticidade na compra e maiores informações sobre produtos e serviços. - Pode causar irritação dos destinatários com o seu uso frequente e não direcionado.
Marketing de televidas	<ul style="list-style-type: none"> - Propaganda interativa: modalidade transmitida em comerciais curtos que descrevem um produto de forma persuasiva. - “Infomerciais”: modalidade de programas publicitários longos para a promoção de um único produto. - Canais ou programas de televidas: modalidade que inclui programas ou canais de televisão inteiramente dedicados à venda de produtos e serviços. - Meios de contato, como números de telefone e endereço <i>web</i>, são incluídos a essas modalidades a fim de acompanhar os impactos da veiculação.
Marketing de terminais de multimídia (quiosques)	<ul style="list-style-type: none"> - São máquinas destinadas a informações e registros de pedidos. - Utilizados para a coleta de dados de clientes, podendo auxiliar na identificação de clientes potenciais.
Novas tecnologias digitais	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing por telefone celular, <i>podcasts</i> e <i>vodcasts</i> e a TV interativa são exemplos de novas tecnologias que permitem alcançar consumidores onde e quando e de forma interativa. - Pode ocasionar invasão de privacidade quando não direcionadas de maneira cuidadosa.
Marketing on-line	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização da internet para operações de marketing on-line. - Desenvolvimento de sites <i>web</i>, divulgação de anúncios e promoções on-line, participação em comunidades na <i>web</i> e utilização de e-mails. - Possibilita a construção de marca da empresa.

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2007, pp. 436-444)

Ainda segundo Kotler e Armstrong (2007), as empresas cada vez mais voltam suas atenções para a utilização do marketing direto que, não à toa, vem crescendo em relação às outras formas de marketing, muito devido à expansão da internet. Dessa maneira, tanto vendedores quanto compradores podem se beneficiar com o uso dessa ferramenta, como apontam Kotler e Armstrong (2007):

Benefícios para os vendedores:

- Possibilidade de comunicação personalizada a pequenos grupos e consumidores individuais para a construção de relacionamentos;
- Comunicação um-para-um interativa e customizada;
- Possibilidade de *feedback* voluntário dos clientes;
- Alternativa de baixo custo, eficiente e rápida para atingir mercados-alvo;
- Maior flexibilização para as mensagens a serem comunicadas; e
- Acesso a compradores que outras formas de comunicação não poderiam atingir.

Benefícios para os compradores:

- Praticidade, facilidade e privacidade para encontrarem o que desejam;
- Acesso imediato a uma ampla variedade de produtos em qualquer lugar que esteja;
- Acesso a inúmeras informações úteis, como comparativos entre empresas e entre produtos e opiniões, comentários e recomendações acerca de determinada marca ou produto; e
- Interatividade com os canais das empresas e maior controle sobre o que consultar.

Por outro lado, a utilização indiscriminada do marketing direto deve ser observada e tratada com cuidado pelas empresas. A questão dos limites da privacidade podem gerar insatisfação e irritação dos destinatários, comprometendo o relacionamento criado ou em desenvolvimento (KERIN *et al.*, 2011; KOTLER; ARMSTRONG, 2007; LIMA *et al.*, 2007). Além do mais, o desenvolvimento, manutenção e atualização de bancos de dados podem demandar tempo considerável e custos altos (KERIN *et al.*, 2011).

3.4.1.2 Venda pessoal

Outra atividade do composto de promoção em que relacionamentos podem ser desenvolvidos é a venda pessoal. Na definição de Santos (2005):

A venda pessoal é toda comunicação paga, pessoal, em que representantes da organização têm contato direto com o cliente, visando explicitamente a concluir uma transação. É importante observar que, embora o objetivo específico seja a venda, não significa, de forma alguma, que essa atividade de restrinja unicamente a um contato pontual, entre fornecedor e cliente, para consumir uma transação. Essa perspectiva foi abandonada há muito tempo e hoje engloba uma série de processos visando a estabelecer uma relação de **comprometimento** entre ambas as partes. (SANTOS, 2005, p. 63, grifo do autor).

Assim, pode-se notar que, ao fazer uso da venda pessoal em suas estratégias de comunicação, as organizações buscam não mais apenas vender o seu produto, mas sim estabelecer relações com seus clientes que sejam benéficas tanto para um quanto para o outro. Ainda, entende-se que a ideia de comprometimento destacada pelo autor sugere uma consciência maior por parte das empresas em enxergar os seus clientes além da figura de comprador ou consumidor, mas também como parceiros.

Seguindo a mesma linha, Kotler e Armstrong (2007) destacam a importância da força de vendas para conquistar e manter um cliente importante, ou seja, a venda pessoal contribui de maneira significativa para sustentar e gerir relacionamentos mutuamente lucrativos. Não basta a antiga orientação voltada apenas para a transação para conquistar e reter clientes, qual seja: fabricar bons produtos e vender boas quantidades. Saber ouvi-los e compreender as suas necessidades para criar valor e construir relacionamentos em longo prazo é uma perspectiva que deve ser compreendida e adotada por toda a empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

As vantagens proporcionadas pela venda pessoal e resumidas por Kerin *et al.* (2011) no quadro 3 são confirmadas e complementadas por Santiago (2008):

- A mensagem face-a-face contribui para um nível relativamente alto de atenção ao consumidor;
- Permite a criação de mensagens customizadas para cada tipo de cliente, ao considerar seus interesses e necessidades individuais;
- As respostas imediatas durante o contato permitem que os vendedores possam analisar se a apresentação está agradando e gerando resultados;

- Em relação a outros métodos de comunicação, as informações transmitidas pelos vendedores são mais técnicas e complexas;
- Maior possibilidade de demonstração das características de um produto, como o seu funcionamento e o seu desempenho;
- Criação e desenvolvimento de relacionamentos a longo prazo.

A característica pessoal de comunicação entre as partes também é destacado por Lima *et al.* (2007). Para os autores, o contato face-a-face com os clientes gera respostas imediatas e a comunicação pode ser facilmente ajustada ou adaptada conforme o *feedback* apresentado pelos vendedores.

De acordo com Spiro, Rich e Stanton (2010), o papel assumido pelos representantes de vendas não é mais aquele que visa à venda manipulativa, mas sim um trabalho de vendas de consultoria total, repassando para a empresa todas as informações cruciais transmitidas pelo cliente para que, assim, os produtos possam ser desenvolvidos.

Dessa maneira, percebe-se que a atividade de venda pessoal, devido ao seu caráter interpessoal e por permitir respostas imediatas da pessoal a qual se interage, é uma excelente alternativa para a captação de informações que representam o ponto de vista do cliente em relação àquilo apresentado pela força de vendas, seja um produto, um serviço ou até mesmo informações para a divulgação e conhecimento da empresa representada.

Santiago (2008) destaca o papel do vendedor no intuito de influenciar e convergir as necessidades de compra de potenciais compradores para os produtos e serviços da empresa. Além do mais, o autor afirma que “os propósitos primários da venda pessoal incluem educar clientes, gerar utilização de produto e assistência de Marketing e fornecer serviços pós-venda e suporte aos compradores” (SANTIAGO, 2008, p. 177).

Em relação aos serviços pós-venda como parte integrante da venda pessoal, Santos (2005) elucida sobre três momentos do processo de atividade de vendas: pré-venda, venda e a própria pós-venda. Segundo o autor, na fase de pré-venda as empresas inicialmente fazem a prospecção de potenciais clientes, ou seja, elas estudam o mercado com a finalidade de abordar clientes certos para satisfazer suas necessidades e desejos, assim como levantar informações sobre as possíveis dificuldades enfrentadas por clientes potenciais junto a seus atuais fornecedores, como relacionadas à utilização do produto e problemas com fornecimento e atendimento, por exemplo. Com essas informações em mãos inicia-se a etapa de abordagem, que é caracterizada pelo início do contato com os consumidores com maior

potencial e pela apresentação da proposição de venda: trata-se da apresentação de todos os benefícios do produto e de informações como preço, garantias e formas de pagamento. Em seguida, na fase de venda, são consumadas as etapas de negociação (preço, pagamento, garantias e etc.) e fechamento da venda. Por fim, a fase de pós-venda inclui o monitoramento da satisfação do cliente em relação à compra e o atendimento a eventuais problemas, buscando solucioná-los de maneira solícita, para que o consumidor volte a fazer outras compras (SANTOS, 2005).

Kotler e Armstrong (2007) também enfatizam os estágios do processo de venda e explicitam as etapas para um venda eficaz, conforme Figura 18.

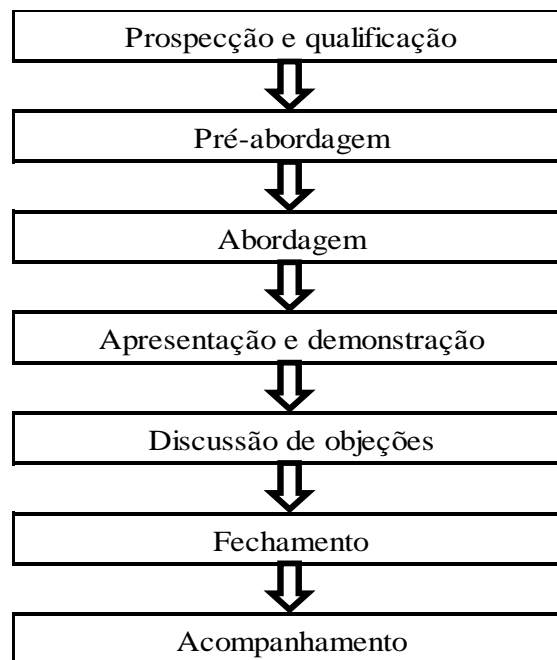


Figura 18: Etapas para um processo de venda pessoal eficaz
 Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2007, p. 419)

- **Prospecção e qualificação:** identificação de clientes potenciais qualificados por meio da habilidade do vendedor em encontrar e abordar clientes certos (embora haja indicações da empresa), pedindo e qualificando indicações;
- **Pré-abordagem:** levantamento do máximo de informações sobre o cliente potencial para estabelecer os objetivos do contato (qualificar, coletar informações ou fazer uma venda imediata), decidir a melhor abordagem (visita pessoal ou telefonema) e planejar uma estratégia geral de vendas para ele;

- **Apresentação e demonstração:** apresentação dos benefícios do produto para a solução dos problemas do cliente por meio da abordagem de satisfação de necessidades – capacidade do vendedor em saber ouvir e habilidade em solucionar problemas;
- **Discussão de objeções:** uso de abordagens positivas para o reconhecimento das objeções de ordem lógica ou psicológica feitas pelo cliente – encontrar objeções ocultas e solicitar esclarecimentos, por exemplo;
- **Fechamento:** conclusão de uma transação em que o vendedor precisa usar sua sensibilidade para fechar a compra no momento oportuno, usando técnicas como o oferecimento de condições especiais e descontos; e
- **Acompanhamento:** programação de acompanhamento do pedido por meio de visita com o objetivo de demonstrar ao cliente o apoio pós-compra e garantir a solução de problemas que possam ter surgido desde o momento da venda.

O papel do vendedor é destacado por Kotler e Armstrong (2007) e seu desempenho é resultado do domínio de todas essas etapas, que visam à conquista de novos clientes e à obtenção de seus pedidos. Para os autores, essa atividade nem sempre exige a comunicação pessoal do vendedor, como as empresas que vendem on-line, e, para aquelas que usam esse “braço interpessoal”, o vendedor é visto como um elo essencial entre a empresa e o cliente. Ademais, um vendedor não é só aquele que adquire um pedido, mas sim uma força da empresa que obtêm pedidos e que atua na venda criativa e na construção e manutenção de relacionamentos de forma educada e treinada (KOTLER; ARMSTRONG, 2007), ouvindo o consumidor para avaliar suas necessidades e resolvendo os seus problemas (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; SPIRO; RICH; STANTON, 2010).

Por sua vez, Santiago (2008) não apresenta um processo envolvendo etapas, mas complementa ao expor dez atividades consideradas comuns quando uma empresa pratica a venda pessoal:

- **Função de vendas:** inclui planejamento de apresentação, a apresentação em si, objeções enfrentadas, tentativas de fechar a venda, entre outros.
- **Trabalhar com pedidos:** preenchimento de pedidos, problemas de embarque, despachos e manuseios de pedidos posteriores.
- **Acompanhamento de produto.**
- **Gerenciamento de informações.**

- **Atendimento de contas:** controle de estoque, abastecimento de prateleiras, *displays* nos pontos de venda (PDVs).
- **Participação em conferências e reuniões.**
- **Treinamento e recrutamento.**
- **Entretenimento:** atividades de lazer com os clientes, como jantares e jogos de futebol.
- **Viagens.**

Um estudo feito pela empresa norte-americana HR Chally Group é demonstrado por Spiro, Rich e Stanton (2010) e destaca a posição de diversos clientes quanto aos fatores mais importantes a serem apresentados por uma força de vendas profissional:

- Prestar serviço para resolver problemas e atender às necessidades dos clientes.
- Ter excelente conhecimento sobre o produto.
- Defender os interesses dos clientes dentro da empresa de vendas.
- Manter os clientes atualizados.
- Vender produtos de alta qualidade.
- Oferecer apoio técnico de alto nível.
- Ter uma equipe acessível e disponível na localidade.
- Vender ampla variedade de produtos que oferecem solução total.
- Compreender o negócio do cliente.
- Vender o produto a um preço competitivo.

Para Sauerbronn (2014), a venda pessoal utiliza o vendedor, também denominado representante de vendas ou consultor de vendas, como o meio para a comunicação direta com os públicos da organização, promovendo a apresentação das características do produto ou do serviço e respondendo a eventuais dúvidas. Entretanto, por mais que a venda não seja consumada no momento, há a possibilidade do desenvolvendo de relacionamentos com os clientes na tentativa de vendas em longo prazo. Além do mais, as organizações podem valer-se de algumas aplicações de venda pessoal, como participações em feiras, eventos e seminários (SAUERBRONN, 2014).

Em contrapartida, o processo de comunicação adotado por cada vendedor representante de uma mesma empresa pode sofrer alterações, prejudicando a uniformidade e a consistência na transmissão das mensagens aos clientes (KERIN *et al.*, 2011; SANTOS, 2005). Outro fator de desvantagem do uso da venda pessoal gira em torno dos altos custos envolvidos.

Geralmente, essa atividade de vendas tem um custo por contato superior aos demais componentes do *mix* de promoção devido à sua característica de comunicação interpessoal, ou seja, os representantes de vendas normalmente interagem apenas com um cliente de cada vez (KERIN *et. al.*, 2011; LIMA *et al.*, 2007; SANTIAGO, 2008; SANTOS, 2005).

De acordo com Spiro, Rich e Stanton (2010), as dificuldades enfrentadas pelas empresas devido à atuação de seus concorrentes expõem o problema relacionado ao desenvolvimento ou manutenção de vantagens competitivas de seus produtos. Para tanto, os autores destacam o foco no fortalecimento dos componentes de valor agregado, que podem envolver informações e serviços como forma de acrescentar algo ao produto.

Ainda segundo Spiro, Rich e Stanton (2010), o marketing de relacionamento como estratégia para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com clientes precisa considerar fatores como cooperação, confiança, comprometimento e informações. Dessa forma, os profissionais de vendas devem saber trabalhá-los com o objetivo de “entender as necessidades do cliente e fornecer soluções com valor agregado para os seus problemas” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 12).

4 RECOMENDAÇÕES PARA A ORTOJUF

O presente capítulo tem por objetivo propor a elaboração de um plano que vise à melhoria do processo de desenvolvimento do relacionamento da OrtoJuf com os profissionais da saúde, com base nas abordagens do Marketing de Relacionamento.

Conforme apresentado na seção 2.7, a empresa dedica grande parte dos seus esforços de marketing para esse grupo de interesse, uma vez que muitos dos seus produtos são vendidos exclusivamente mediante prescrição médica. Dessa forma, torna-se imprescindível para a OrtoJuf o desenvolvimento e aprimoramento de práticas de marketing que priorizem a construção de relacionamentos de longo prazo a fim de conquistarem a preferência dos profissionais da saúde quando da prescrição de uso de produtos ortopédicos aos seus pacientes (clientes finais).

Com base no levantamento dos pontos críticos da OrtoJuf e no referencial teórico apresentado no capítulo 3, será desenvolvido um plano que busque auxiliar a empresa no planejamento de suas estratégias de marketing. Para tanto, a ferramenta utilizada será o método 5W2H, tendo-se como suporte a literatura.

4.1 Proposta de um plano para o aperfeiçoamento da prática do marketing de relacionamento com os profissionais da saúde

4.1.1 Justificativa

A escolha e utilização do método 5W2H para a elaboração do plano proposto parte da premissa de que essa ferramenta tem por característica a praticidade de aplicação e uso (DAYCHOUM, 2016). Essa praticidade torna-se fundamental para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho, uma vez que o desenvolvimento de relacionamentos com os profissionais da saúde é tratado pelos proprietários como fator-chave para o desempenho no mercado de atuação da OrtoJuf. Portanto, busca-se uma solução imediata, ou seja, o método 5W2H poderá permitir à empresa rapidez e agilidade para auxiliar os gestores na resolução dos pontos críticos observados pelo autor deste trabalho. Além do mais, as regras impostas pelos mercados atuais forçam as empresas a agirem rapidamente.

Ademais, compreende-se essa ferramenta como um facilitador para a (re)organização das atividades a serem cumpridas no trabalho de marketing promocional da OrtoJuf para os profissionais da saúde. Ao enfatizarem a importância da criação de relacionamentos próximos com esses profissionais, nota-se a preocupação dos proprietários em desenvolverem ações que viabilizem essa questão. Portanto, mesmo que a empresa já trabalhe neste sentido, percebe-se que seus esforços carecem de um plano que permita dar clareza, organização, constância e continuidade a esse importante trabalho de relacionamento, podendo assim contribuir para os objetivos estratégicos e criar e desenvolver uma vantagem competitiva, qual seja: a preferência dos profissionais da saúde na prescrição de uso de produtos ortopédicos da OrtoJuf.

4.1.2 O método 5W2H

Muitos métodos e instrumentos são utilizados no ambiente corporativo como peça importante para as decisões empresariais, seja em nível estratégico, tático ou operacional. Em relação a esses instrumentos, Daychoum (2016) sugere que um bom planejamento das atividades é o caminho para a solução de problemas que possam incorrer durante o desenvolvimento das tarefas organizacionais, auxiliando no processo de gerenciamento. Ainda de acordo com o autor, as soluções precisam ser imediatas e, para tanto, existem diversas ferramentas e técnicas de gerenciamento “que servem para apoiar a Tomada de Decisão e reduzir a incidência de erros provenientes de ações mal planejadas” (DAYCHOUM, 2016, p. 1).

As ferramentas e técnicas de gestão podem ser usadas por qualquer tipo de empresa. Entretanto, *a priori*, se faz necessário um bom planejamento, como destacado por Rodrigues, Riscarolli e Fontão (2010). Os autores aclaram que um plano é proveniente do processo de planejamento, ou seja, o ato de planejar sempre irá manifestar-se por meio da elaboração de um plano:

Quando começamos a traçar resultados (estabelecer objetivos e metas), alocar recursos, determinar ações que nos levam a esses resultados e as formas de controlar o alcance dos resultados, estamos realizando um planejamento. A definição dos objetivos, dos meios de execução e das formas de controle gera um documento que chamamos de plano. Assim, planejamento e plano distinguem-se essencialmente por suas naturezas (RODRIGUES; RISCAROLLI; FONTÃO, 2010, p. 24).

Percebe-se, assim, que as ferramentas e técnicas de gestão são os meios que permitem a execução dos planos e estes são criados tendo em vista todos os aspectos integrantes de um planejamento.

Ainda sobre o planejamento, Rodrigues, Riscarolli e Fontão (2010) detalham sobre os tipos e níveis existentes. Para os autores, um planejamento pode ser do tipo permanente, ou seja, aquele que considera os objetivos com caráter definitivo, ou temporário, quando existe um término para a sua execução. Já em relação aos níveis, ainda segundo os autores, o planejamento pode ser dividido em estratégico, funcional/tático e operacional:

- Planejamento de nível estratégico: praticado por meio de um plano macro que engloba os outros níveis e contendo todos os objetivos, metas, ações e estratégias de posicionamento e as maneiras para realização de forma a condicionar em vantagens diante a concorrência (ex.: plano de negócio).
- Planejamento de nível funcional/tático: são planos setoriais ou departamentais com objetivos e metas alinhados ao objetivo geral (ex.: plano de marketing)
- Planejamento de nível operacional: trata de objetivos e metas que são traduzidos em atividades e ações para o cumprimento dos objetivos. Há a definição de pessoas ou grupos de pessoas para a execução, líderes ou coordenadores são os encarregados e respondem administrativamente e deve ser focado no controle e monitoramento das atividades (ex.: plano de ação).

Sendo assim, pode-se notar que a proposta do plano baseado no método 5W2H tem por função constituir os objetivos e metas definidos em um planejamento de nível operacional, cujo qual reflete os objetivos gerais da empresa, assim como deve ser alinhado ao planejamento quando realizado a nível funcional. No caso da OrtoJuf, por não existir uma departamentalização, os planos a nível operacional devem traduzir e cumprir os objetivos de nível estratégico que, como levantado pelo autor, inclui o desenvolvimento de relacionamentos próximos com os profissionais da saúde.

Em relação às ações ou atividades a serem executadas a nível operacional, o método 5W2H pode ser visto como uma ferramenta ou técnica (DAYCHOUM, 2016) capaz de organizar todo esse processo. Segundo apontado por Marshall Jr. *et al.* (2015), esse método pode ser compreendido facilmente e tem por função mapear e dar padronização a processos, elaborar planos de ações e estabelecer procedimentos relacionados a indicadores por meio da

delegação de responsabilidades e arbitramento de metas, prazos, objetivos e recursos associados.

A utilização do método 5W2H, apesar da sua aparente simplicidade, proporciona aos responsáveis e colaboradores de uma empresa um esclarecimento maior sobre as informações minimamente necessárias para a realização de certas atividades e um maior controle sobre as atividades desempenhadas, proporcionando a formação de um ambiente favorável para o alcance do objetivo esperado. Ainda, além da possibilidade de uso dessa ferramenta em separado para decisões mais simples, esse método pode vir a complementar as técnicas aplicadas na análise de negócios, a citar as análises da matriz SWOT e matriz BCG (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2015).

Portanto, nota-se a importância da aplicação do método 5W2H para a organização das ações a serem desempenhadas tendo em vista os objetivos traçados, sejam eles a nível estratégico, funcional ou operacional. Além do mais, a sua utilização em conjunto com outras técnicas e ferramentas administrativas contribui para resultados mais efetivos. No caso da proposta para a elaboração do plano, o autor considerou as informações levantadas na elaboração da matriz SWOT apresentada na seção 2.5 deste trabalho que, por consequência, permitiu o levantamento dos principais pontos críticos da empresa em relação ao marketing tratados na seção 2.7.

A estruturação do método 5W2H se dá a partir de sete perguntas oriundas da língua inglesa e que dão o nome a ferramenta: *What?* (O que?), *Who?* (Quem?), *When?* (Quando?), *Where?* (Onde?), *Why?* (Por que?), *How?* (Como?) e *How Much?* (Quanto custa?) (DAYCHOUM, 2016; MARSHALL JR. *et al.*, 2015). Ainda, existe uma variação que inclui mais uma pergunta, *how many?* (quantos?), assim alterando o formato da ferramenta para 5W3H (MARSHALL JR. *et al.*, 2015). Independentemente da variação adotada, cabe ao responsável decidir sobre qual delas atenderá da melhor maneira as necessidades, privilegiando sempre a qualidade no planejamento e na realização das atividades (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2015). O Quadro 8 ilustra as sete perguntas a serem utilizadas no plano proposto pelo autor deste trabalho.

Quadro 8: A ferramenta 5W2H

PLANO DE AÇÃO			
5W	<i>What?</i>	O que?	Definição do que será feito
	<i>Who?</i>	Quem?	Definição do(s) responsável(is)
	<i>When?</i>	Quando?	Data para execução
	<i>Where?</i>	Onde?	Local de execução
	<i>Why?</i>	Por que?	Motivação da(s) atividade(s) e/ou a causa de um problema
2H	<i>How?</i>	Como?	Atividades para execução
	<i>How much?</i>	Quanto custa?	Custos associados

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim sendo, acredita-se que a utilização das perguntas que compõem a metodologia da ferramenta 5W2H proporcionará aos proprietários da OrtoJuf uma melhor organização e clareza das atividades/ações a serem desempenhadas a fim de solucionar alguns dos seus pontos críticos relacionados ao *mix* de comunicação destinado aos profissionais da saúde, tendo em vista a importância do desenvolvimento das relações entre as partes para a melhora do desempenho no mercado local e regional. Em resumo, essa relação entre empresa e cliente (no caso os profissionais da saúde, como argumentado na subseção 3.3.2) pode ser potencializada por meio do marketing de relacionamento que, para McKenna (1992), pode ser traduzido em atividades e esforços de marketing para manter satisfatoriamente a relação empresa/cliente.

4.1.3 A proposta do plano

A proposta de desenvolvimento do plano para o aperfeiçoamento do processo de relacionamento entre a OrtoJuf e os profissionais da saúde será pautado na sugestão de perguntas apresentada por Daychoum (2016, p. 119). Trata-se do desenvolvimento de outras perguntas relacionadas a cada uma das sete perguntas do método 5W2H e que, segundo o

autor, pode colaborar para uma melhor compreensão da sua funcionalidade. Ressalta-se que a utilização dessas perguntas sugeridas por Daychoum (2016) depende das necessidades de cada situação.

Em consonância com os pontos críticos levantados e analisados pelo autor deste trabalho (seção 2.7) e considerando-se a análise da matriz SWOT (seção 2.5), a proposta tem como objetivo macro: **aprimorar as atividades de venda pessoal e marketing direto da OrtoJuf com os profissionais da área da saúde por meio do marketing de relacionamento para a criação e o desenvolvimento de vantagem competitiva.** Além desse objetivo geral, pode-se definir outros objetivos correlacionados: desenvolvimento e fortalecimento da imagem da marca (*branding*¹⁵), maior alcance do relacionamento com os clientes-alvo da área da saúde e conquista de mercado.

Pela análise da matriz SWOT apresentada na seção 2.5, pode-se destacar os principais pontos a serem utilizados e minimizados por esta proposta, como apresentado pelo Quadro 9.

Quadro 9: Principais pontos da matriz SWOT a serem utilizados, minimizados e impactados pela proposta

Pontos Fortes utilizados	Pontos Fracos a serem minimizados	Oportunidade a ser impactada
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profissional protesista/ortesta formado e membro efetivo da Associação Brasileira de Ortopedia Técnica (ABOTEC) ▪ Relação capilarizada com médicos ortopedistas, principalmente na cidade de Juiz de Fora 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixo nível de relacionamento com profissionais correlatos ▪ Trabalho esporádico de visitas aos profissionais da saúde ▪ Cadastro de clientes e profissionais da saúde simples, desatualizado e pouco utilizado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado pouco explorado em cidades de médio porte da Zona da Mata

Fonte: Elaborado pelo autor

¹⁵ Decisões de estratégia de marca para gerar um efeito diferenciador positivo (*brand equity*) nos clientes de uma determinada empresa. É a percepção de valor de uma marca relacionada à sua atribuição a um produto ou serviço. Fonte: KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Observa-se pelo Quadro 9 que dois dos pontos fortes levantados pela matriz SWOT serão utilizados, uma vez que, para esta proposta, são os principais fatores para que o objetivo macro estabelecido seja alcançado. A capacitação profissional do responsável técnico protesista/ortesta da OrtoJuf representa um importante diferencial estratégico para a empresa frente aos seus concorrentes, assim como é essencial para que ações de venda pessoal direcionadas aos profissionais da saúde possam ser executadas da melhor maneira possível. Além disso, pode-se considerar a quantidade de profissionais da saúde, principalmente de Juiz de Fora, que a OrtoJuf mantém ou já iniciou um relacionamento, assim facilitando o desenvolvimento da proposta. Dessa maneira, acredita-se que os principais pontos fracos da empresa serão minimizados, além de poder auxiliar a OrtoJuf a explorar melhor o mercado ortopédico em cidades próximas, assim contribuindo-se também para o alcance dos objetivos correlacionados constituídos.

Tendo em vista os objetivos citados, a proposta será composta por dois planos de ações que, na visão do autor deste trabalho, poderão auxiliar os proprietários da empresa em estudo a alcançarem os seus objetivos estratégicos. Ressalta-se que uma das ações propostas já é utilizada pela OrtoJuf. Portanto, pretende-se organiza-la e complementa-la para, assim, eliminar por completo qualquer dúvida que possa surgir, privilegiando-se a qualidade do planejamento e da execução dos planos de ações.

4.1.3.1 Plano de Ação I: Desenvolver e ampliar os contatos pessoais com os profissionais da saúde

Dada a importância do desenvolvimento e manutenção de relacionamentos com os profissionais da saúde, uma vez que uma grande parte das vendas da OrtoJuf é proveniente da indicação/prescrição de uso feita por esses profissionais, as vistas apresentam-se como uma atividade importante para a prática do marketing de relacionamento (RAMOS, 2010). Conforme mencionado na subseção 2.7.1, os proprietários da empresa em análise sempre deram atenção para esse processo de visitação, considerado por eles um meio para o alcance dos objetivos estratégicos, podendo-se citar o aumento da participação de mercado. Entretanto, na prática, essas visitas revelam-se inconstantes e enfocadas apenas nos profissionais da área de ortopedia. Isto posto, faz-se necessário um planejamento mais ativo e

eficiente que permita a organização das ações relacionadas a esse processo para que ele seja cumprido com mais rigor.

O que? (*What?*)

Visto que os profissionais da saúde podem assumir os papéis de influenciadores e/ou decisores no processo de decisão de compra de produtos ortopédicos e que o número de indicações para a compra dos produtos da OrtoJuf é, *a priori*, influenciado pelo nível de relacionamento estabelecido, conforme relatado na subseção 2.7.1, é fundamental que as visitas sejam ampliadas e distribuídas para outras áreas além da ortopedia. Fisioterapeutas, fisiatras, terapeutas ocupacionais e angiologistas são exemplos de profissionais diretamente envolvidos com os processos de reabilitação física e com competência para a prescrição de uso de produtos ortopédicos. Nota-se pela tabela 4 na subseção 2.7.1 a predominância de médicos ortopedistas tanto para os maiores números de indicações diretas quanto para as menores quantidades, evidenciando o foco da empresa nos profissionais dessa área.

Para que seja possível fortalecer e ampliar os relacionamentos pessoais com os profissionais da saúde – estes também definidos como clientes-alvo da OrtoJuf conforme tratado na subseção 3.3.2, é necessário, primeiramente, que a empresa em estudo mantenha atualizada a lista de cadastramento dos dados relativos a esses profissionais, assim como complementa-la com as informações necessárias pertinentes aos demais grupos de profissionais relacionados à atividade da OrtoJuf. Em posse das informações atualizadas, as visitas precisam ser planejadas, programadas e ajustadas em vista a distribuí-las para que a empresa possa desenvolver relações mais próximas e intensas com os profissionais (clientes-alvo), aplicando-se assim o uso de uma das atividades comuns de venda pessoal definidas por Santiago (2008), a função de vendas, assim como o estágio de pré-abordagem discutido por Kotler e Armstrong (2007).

Quem? (*Who?*)

Para a execução da atividade de atualização dos dados pertinentes aos locais e aos profissionais para visitação, sugere-se que a recepcionista da matriz fique encarregada dessa

função. Pode-se vislumbrar essa atividade como parte integrante do processo de pré-venda, uma vez que há a prospecção dos clientes (no caso os profissionais da saúde), como abordado por Santos (2005). Já em relação ao trabalho de visita aos profissionais da saúde clientes-alvo da OrtoJuf, enxerga-se no responsável técnico e sócio da empresa a pessoa ideal para tal atividade, assim como para ser o responsável por este plano de ação. Por fim, a atividade de planejamento de visitas deve ser realizada pelos sócios da OrtoJuf – sendo um deles o próprio responsável técnico, e para as reuniões periódicas devem estar presentes os sócios da empresa, o assistente administrativo e a recepcionista da matriz.

Quando? (*When?*)

A atualização das informações de cadastro é crucial para o bom andamento do plano de ação e, portanto, deve-se destinar tempo necessário para a sua realização. É importante que essa atividade seja feita anteriormente ao início das atividades de visitas aos profissionais da saúde. Portanto, recomenda-se inicia-la tão logo se inicie este plano. Por outro lado, dado que as visitas sempre fizeram parte das atividades da OrtoJuf, mesmo que de forma intermitente e sem a prioridade desejada, a empresa tem informações necessárias para dar continuidade a esse trabalho. Então, paralelamente à atividade de atualização cadastral, sugere-se o (re)início das visitas devido a sua importância para os objetivos estratégicos da empresa. O planejamento de visitas também pode ser iniciado juntamente com as atividades anteriores.

Essas atividades devem ser enxergadas pela empresa como um processo contínuo, ou seja, como parte de um planejamento de caráter permanente (RODRIGUES; RISCAROLLI; FONTÃO, 2010) Dessa maneira, não existe um prazo para que este plano de ação seja finalizado. Porém, para a atualização de cadastro recomenda-se que essa atividade seja realizada mensalmente e que as visitas aos profissionais da saúde sejam feitas semanalmente, ajustando-se às atividades rotineiras do responsável técnico.

Para a atividade de planejamento de visitas o prazo para finalização deve ser de até duas semanas e precisa considerar uma programação de visitas baseada nas frequências de indicações diretas, de acordo com a tabela 4 da subseção 2.7.1. Os profissionais da saúde com as maiores indicações devem ser vistos como os principais clientes desse segmento-alvo e, por isso, precisam receber mais visitas em relação aos demais. Portanto, recomenda-se que esse grupo seja visitado mensalmente e que os demais recebam visitas a cada três meses.

Ademais, é importante a definição de um prazo para a realização de reuniões tendo em vista a discussão do plano de ação. Sugere-se que os encontros sejam realizados semanalmente.

Onde? (*Where?*)

A atualização das informações referentes aos profissionais e aos locais para visita deve ser realizada na recepção da matriz da OrtoJuf, local de trabalho da pessoa responsável por essa atividade. A empresa dispõe de um programa de cadastramento que é raramente utilizado e que, caso seja a ferramenta para tal atividade, exigirá treinamento. Outra opção é a utilização de planilhas eletrônicas, considerado pelo autor deste trabalho a alternativa mais acessível e que demandaria menos tempo para a utilização efetiva. Já a outra atividade que contempla este plano de ação, as visitas aos profissionais da saúde, serão realizadas nos locais programados, sejam nos consultórios particulares, nas clínicas ou hospitais de Juiz e Fora e cidades próximas como Barbacena, Leopoldina e Ubá, onde a OrtoJuf já atua. Ainda, outras cidades podem ser incorporadas neste plano de ação, sendo necessário, portanto, uma avaliação cuidadosa levando-se em conta, por exemplo, o potencial de mercado. Por fim, o planejamento de visitas e as reuniões semanais sugeridas por este autor devem ser realizados na sala de reuniões por conter os recursos necessários.

Por que? (*Why?*)

As atividades que compõem este plano de ação são extremamente necessárias para que a OroJuf mantenha e fortifique os relacionamentos já criados com os profissionais da saúde, assim como possibilitará o desenvolvimento das relações com profissionais de outras áreas relacionadas diretamente à empresa, ampliando o número de relacionamentos – objetivo este considerado pelos proprietários como fundamental para a conquista de mercado. Dessa maneira, acredita-se que o número de indicações diretas, tanto as de maiores quanto as de menores frequências, tenham crescimento (tabela 4 da subseção 2.7.1), assim como as indicações feitas por profissionais da saúde de outras áreas relacionadas à atividade da OrtoJuf.

As visitas são caracterizadas pela comunicação personalizada, portanto uma forma de venda pessoal. Como apresentado por Kerin *et al.* (2011) e Santiago (2008), a venda pessoal é um elemento do *mix* promocional e possui como vantagem, dentre outras, a possibilidade de geração de informações mais técnicas e complexas durante a transmissão da mensagem. Dessa maneira, o contato pessoal com os profissionais da saúde exige um grau elevado de conhecimento técnico por parte da pessoa responsável pela execução da atividade, ou seja, deve-se ter um conhecimento aprofundado sobre os produtos (SPIRO; RICH; STANTON, 2010) para uma melhor apresentação das suas características e sendo capaz de responder possíveis dúvidas e questionamentos (SAUERBRONN, 2014), transmitindo-se informações com segurança e, assim, conquistando-se a confiança do profissional, sendo a confiabilidade um dos fatores considerados por Spiro, Rich e Stanton (2010) para o desenvolvimento de relacionamentos em longo prazo.

A atualização mensal das informações cadastrais é essencial e permitirá aos responsáveis planejar e programar com qualidade as visitas semanais, eliminando-se qualquer tipo dúvida e evitando-se erros e custos desnecessários. Dessa forma, as outras atividades de responsabilidade do responsável técnico, como as relacionadas ao processo de produção e aos atendimentos aos clientes compradores, usuários e/ou pagantes, tão importante quanto, tem maior possibilidade de não serem prejudicadas. Por último, acredita-se que a consulta às informações presentes no documento seja facilitada, mais acessível e compartilhada mais rapidamente entre os proprietários e os funcionários quando transferida para um meio eletrônico.

Como? (How?)

A OrtoJuf mantém arquivada em um pasta uma relação com o nome de alguns médicos ortopedistas que atendem em Juiz de Fora e em outras cidades da região. Essa lista contempla, além dos nomes, informações como números de contato, endereços onde cada profissional atende, seja consultório particular, clínica ou hospital e os horários de atendimento. Nela não há o registro de outros profissionais da saúde os quais a OrtoJuf precisará aplicar as estratégias do marketing de relacionamento para o desenvolvimento e manutenção de relações próximas e em longo prazo, como fisioterapeutas, fisiatras, terapeutas ocupacionais, angiologistas e outros que de alguma forma tenham relação com a atividade da empresa.

Sendo assim, essas informações devem ser transferidas pela pessoa responsável pela atividade para um meio eletrônico, seja para o programa que a empresa possui, seja para planilhas eletrônicas. Ainda, para a complementação do documento com informações de outros profissionais, clínicas e hospitais, o encarregado por essa atividade deve fazer uma busca por meio da internet e, quando não for possível reunir todas as informações necessárias, pesquisar números de contato dos locais onde os profissionais da saúde atendem para, assim, levanta-las por meio de ligações telefônicas. Frisa-se que algumas informações, como os horários de atendimento, podem sofrer variações constantes, por isso a importância de cumpri-la de acordo com o prazo estabelecido. Por ser uma atividade a ser acrescida no trabalho da funcionária, a reorganização das tarefas rotineiras deverá ser analisada pelos proprietários para que elas não sejam prejudicadas.

Para a atividade de planejamento, recomenda-se que seja considerada uma programação de visitas em que os principais clientes, ou seja, os profissionais da saúde com as maiores indicações diretas, conforme demonstrado pela tabela 4 na subseção 2.7.1, sejam visitados com mais frequência devido a importância desse grupo para as vendas da OrtoJuf, e os demais sejam distribuídos em visitas mais espaçadas. Outros pontos característicos de um planejamento, como o estabelecimento de metas e a definição de recursos e formas de monitoramento e controle (RODRIGUES; RISCAROLLI; FONTÃO, 2010) também devem fazer parte desta atividade. Já em relação às reuniões periódicas, devem ser debatidos todos os pontos definidos no planejamento de visitas tendo em vista o monitoramento constante do plano de ação, ou seja, se as atividades estão sendo bem executadas, se a(s) meta(s) está(ão) sendo cumprida(s) para o alcance do objetivo(s) e se o plano de ação está trazendo o retorno desejado.

Em relação às visitas aos profissionais da saúde destaca-se que a OrtoJuf já possui um *know-how* dessa atividade. Essa experiência adquirida é fundamental para a implementação e abreviação do início deste plano de ação, além de tornar mais fácil a execução da atividade. Mesmo assim, recomenda-se para o responsável técnico e sócio da empresa (incumbido dessa função) a elaboração de fichas contendo as informações a serem usadas durante a apresentação, como destacado por Santiago (2008). Sugere-se que para cada profissional a ser visitado seja feito um documento contendo informações como a especialidade, o número de visitas feitas, as respectivas datas e o que foi apresentado e discutido, além dos materiais entregues – cartões, catálogos, panfletos, brindes, presentes etc. Trata-se do estágio de pré-abordagem do processo de venda definido por Kotler e Armstrong (2007), ou seja, envolve a

definição dos objetivos do contato, a forma de abordagem e a estratégia geral de vendas para cada cliente que, neste caso, são os profissionais da saúde. Dessa maneira, etapas subsequentes, como a apresentação e demonstração dos benefícios do produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2007), podem ser realizadas de maneira mais eficaz.

Quanto? (*How much?*)

Para a atividade de atualização das informações de cadastro relativas aos clientes profissionais da saúde e para o planejamento de visitas, acredita-se que não há custos associados, pois a OrtoJuf apresenta os recursos necessários para as suas execuções. Na atualização de cadastro, caso o recurso utilizado seja o programa para cadastramento, o treinamento da recepcionista da matriz para a utilização da ferramenta pode ser feito pelo sócio e Diretor Administrativo e Financeiro da empresa, e caso seja o programa para criação de planilhas eletrônicas, recursos para treinamento também não precisam ser investidos, visto que a funcionária tem conhecimento e prática com a ferramenta.

Por outro lado, para a atividade de visitação, estima-se um custo médio por contato de R\$ 20,00 para as visitas em Juiz de Fora e de R\$ 50,00 quando feitas nas cidades da região, considerando-se os valores envolvidos com o deslocamento e com os materiais entregues em cada visita. Esse valor foi calculado segundo informações dos proprietários da OrtoJuf e ressalta-se que os custos com brindes e presentes deverão ser acrescidos quando utilizados. Acredita-se que, para uma melhor efetivação deste plano de ação, devam-se reservar ao menos dois dias semanais para que as visitas sejam feitas, com o mínimo de cinco por dia. Para as visitas a serem realizadas fora da cidade, pelo menos cinco visitas devem ser realizadas mensalmente. Assim, calcula-se um custo mensal de R\$ 1.050,00 aproximadamente, considerando-se o número de quatro semanas por mês.

Recomenda-se também que a OrtoJuf invista na compra de um tablet para facilitar na atividade de planejamento de visitas, no estágio de pré-abordagem (KOTLER; ARMSTRONG, 2007), na função de vendas (Santiago, 2008) e para complementar a comunicação com os profissionais visitados. O custo médio referente à aquisição do tablet é de R\$ 500,00.

No Quadro 10 pode-se observar em resumo as atividades relacionadas ao Plano de Ação I proposto pelo autor deste trabalho e baseado na metodologia 5W2H.

Quadro 10: Plano de Ação I

Plano de Ação I						
Empresa: OrtoJuf - Núcleo de Reabilitação Ortopédica Ltda. EPP						
Objetivo: Desenvolver e ampliar os contatos pessoais entre a OrtoJuf e os profissionais da saúde						
Responsável: Responsável técnico/sócio da empresa						
O que? (What?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Onde? (Where?)	Por que? (Why?)	Como? (How?)	Quanto? (How much?)
Planejar visitas	Sócios	Até 2 semanas	Na sala de reuniões	Para formalizar e cumprir o(s) objetivo(s) estratégico(s)	Estabelecer metas, definir recursos e programar as visitas	-
Atualizar e complementar cadastro	Recepcionista da matriz	De 30 em 30 dias	Na recepção da matriz	Para auxiliar no planejamento de visitas e no acesso às informações cadastradas	Transferir as informações para um meio eletrônico e pesquisar profissionais ainda não cadastrados	-
Aumentar o número de visitas aos profissionais da saúde	Responsável técnico	Semanalmente	Consultórios, clínicas e hospitais de Juiz de Fora e cidades próximas	Para manter e desenvolver relacionamentos os mais próximos e aumentar o número de indicações diretas	Definir objetivos de contato, forma de abordagem e estratégia geral de visita	R\$ 500,00 (tablet); R\$ 1.050,00 mensais
Estabelecer rotina de reuniões	Sócios, assistente administrativo e recepcionista da matriz	Semanalmente	Na sala de reuniões	Para monitorar e avaliar o plano de ação	Debater o que foi estabelecido no planejamento de visitas	-

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da observação do Quadro 10, conclui-se que a aproximação pessoal com os profissionais da saúde feita pela OrtoJuf, um dos pontos críticos da empresa, poderá ser trabalhada de uma maneira mais clara, organizada e consistente por meio da estruturação de um plano de ação contendo todas as atividades necessárias para auxiliar no cumprimento dos objetivos estratégicos da OrtoJuf e para alcançar o objetivo geral desta proposta, estabelecido na subseção 4.1.3.

4.1.3.2 Plano de Ação II: Estabelecer uma estratégia de comunicação de marketing direto com os profissionais da saúde

Uma das opções mais utilizadas pela OrtoJuf no processo de comunicação com os clientes profissionais da saúde são os catálogos de produtos, definido por Kotler e Armstrong (2007) como material de identidade corporativa. O modelo é entregue durante as visitas e reúne parte dos produtos comercializados pela empresa, seja de marca própria (“sob medida”) ou de marca do fabricante (revenda). Aos produtos são adicionados pequenos textos com informações sobre as indicações de uso e com uma linguagem voltada para a área da saúde – termos técnicos são usados. De acordo com os proprietários, os catálogos são bem aceitos pelos profissionais da saúde principalmente por facilitarem a demonstração dos produtos prescritos para os seus pacientes. Dessa maneira, enxerga-se nos catálogos um material importante para a divulgação da empresa e para o desenvolvimento e a manutenção dos relacionamentos com o público de interesse (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; SANTOS, 2005), fazendo-se indispensável um plano de ação voltado para a sua melhor utilização, visto que os catálogos utilizados atingem os profissionais da saúde apenas quando estes são visitados. Ressalta-se que a atividade de visitação é um ponto crítico da empresa devido a sua inconstância e polarização, como definido na seção 2.7.

O que? (What?)

Conforme apresentado por Kotler e Armstrong (2007), um das formas utilizadas para a comunicação individualizada com pequenos grupos e consumidores individuais é o marketing direto, e essa atividade pode permitir benefícios tanto para quem os pratica quanto para aqueles em que as estratégias de comunicação são direcionadas. Considerando-se a importância da utilização desse elemento do *mix* de promoção para os objetivos estratégicos da OrtoJuf, recomenda-se que a empresa direcione indispensáveis esforços para o desenvolvimento de um novo catálogo e para a sua distribuição aos consultórios particulares e clínicas cadastradas. Portanto, devem-se discutir as alterações a serem trabalhadas priorizando-se a qualidade do conteúdo e conseqüentemente da mensagem a ser transmitida (KOTLER; ARMSTRONG, 2007), assim como o desenvolvimento de um planejamento voltado para essa atividade. Em um segundo momento, o encaminhamento desse material aos

locais selecionados deve levar em consideração a eficiência da sua distribuição, garantindo-se assim os resultados esperados para o alcance dos objetivos geral e correlacionados almejados por esta proposta e definidos na subseção 4.1.3. Para tanto, a atualização permanente das informações de cadastramento relativas aos profissionais da saúde, conforme tratado no Plano de Ação I na subseção 4.1.3.1, é imprescindível para essa atividade, assim como a realização de reuniões periódicas com o objetivo de discutir o plano de ação. Ademais, sugere-se que a OrtoJuf utilize-se da combinação do marketing de mala direta e do marketing de catálogo como identificados por Kotler e Armstrong (2007).

Quem? (*Who?*)

Definidas as atividades, este plano de ação deve ser de responsabilidade do Diretor Administrativo e Financeiro e sócio da OrtoJuf, e a definição do planejamento para essa estratégia de comunicação fica a cargo dos sócios da empresa. Destaca-se que a participação de outros funcionários pode ser considerada quando da elaboração do novo catálogo, como a do gerente de produção e do assistente administrativo por estarem envolvidos com os processos de fabricação e de divulgação da marca da OrtoJuf, respectivamente. Para o encaminhamento desse material recomenda-se que essa atividade fique a cargo da recepcionista da matriz, visto que a relação de cadastro dos locais onde os profissionais da saúde atendem deve ser atualizada e complementada por essa funcionária, como sugerido no Plano de Ação I. Por fim, as reuniões para discussão deste plano de ação devem contar com a participação de todos os envolvidos, ou seja, os sócios, o assistente administrativo, o gerente de produção e a recepcionista da matriz.

Quando? (*When?*)

O planejamento da comunicação de marketing direto a ser implementada para os profissionais da saúde clientes-alvo da OrtoJuf precisa ser iniciada de imediato e o prazo para o cumprimento desta atividade deve ser de até 15 dias. Por outro lado, o envio dos materiais para os endereços cadastrados é dependente das atividades de atualização e complementação das informações relacionadas aos profissionais da saúde que compõem o seguimento-alvo da

OrtoJuf – correspondente ao Plano de Ação I, de planejamento e de desenvolvimento de um novo catálogo. Sendo assim, sugere-se que as alterações sejam iniciadas logo após o término da atividade de planejamento e atualização de cadastro com o intuito de abreviar ao máximo o encaminhamento do material, estabelecendo-se o prazo de trinta dias para a execução dessa atividade. Deve-se considerar também o prazo para a produção dos mesmos, sendo este definido pela empresa responsável pela impressão. Estima-se em até vinte dias para a entrega, baseando-se nas informações da empresa gráfica que presta serviços para a OrtoJuf. Depois de entregues, os catálogos precisam ser conferidos e, finalmente, devem ser remetidos aos endereços selecionados. O trabalho de entrega fica a cargo da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (EBCT), popularmente conhecida como Correios. O prazo correspondente para a verificação e a entrega dos materiais para a empresa responsável pelo envio e entrega aos destinatários deve ser de até cinco dias. Por fim, sugere-se que os catálogos sejam enviados aos destinatários a cada trimestre e que as reuniões para avaliação e controle sejam realizadas ao final de cada “ciclo”, ou seja, também a cada trimestre.

Onde? (*Where?*)

A atividade de criação de um novo catálogo pode ser feita na matriz da empresa, a definir a sala de reuniões por conter os recursos necessários, sendo o mesmo local indicado também para o desenvolvimento do planejamento que guiará este plano de ação e para as reuniões trimestrais de avaliação e controle. Já a atividade de verificação e envelopamento dos catálogos também deve ser realizada na matriz, porém na recepção. Por fim, a entrega das malas diretas necessariamente ocorre em uma agência autorizada dos Correios, a EBCT.

Por que? (*Why?*)

O marketing direto é uma atividade que compõe o *mix* de promoção de marketing. Conforme discutido por Santos (2005), as empresas trabalham a comunicação com os seus públicos de interesse para que, por meio de informações, haja uma predisposição dos consumidores para a compra dos produtos ofertados, além de criar atitudes positivas em relação à imagem da empresa e construir relacionamentos duradouros. Neste sentido, as

atividades do *mix* promocional que permitam atingir esses objetivos devem ser utilizadas constantemente e aprimoradas com frequência. As características de comunicação direta e personalizável do marketing direto, como apresentado por Kerin *et al.* (2011), podem contribuir para que os profissionais da saúde indiquem os produtos da OrtoJuf quando prescritos. Além do mais, segundo apontado pelos proprietários da empresa em estudo, os catálogos são vistos pelos profissionais da saúde como um meio importante para a demonstração dos produtos aos quais os seus pacientes ficam sujeitos a uso. Dessa maneira, pode-se afirmar que um catálogo bem estruturado, prático e atualizado contribui para a percepção positiva da imagem da OrtoJuf criada pelos profissionais da saúde e que possivelmente é transferida para os pacientes.

Como exposto por Kotler e Armstrong (2007), o marketing direto proporciona benefícios tanto para os vendedores quanto para os compradores. Portanto, as atividades deste plano de ação tornam-se necessárias para atingir uma quantidade e variedade maior de profissionais da saúde e com mais frequência – e conseqüentemente ampliar os relacionamentos desejados, principalmente com aqueles residentes em outras cidades, contribuindo-se assim para a diminuição dos custos por visita pessoal, porém sem desconsiderar a importância dessa atividade. Por outro lado, os profissionais da saúde atingidos por essa estratégia podem beneficiar-se do acesso às informações dos produtos prescritos de maneira prática e fácil.

As reuniões trimestrais são necessárias para dar apoio a este plano de ação. Portanto, o cumprimento dessa atividade é fundamental para garantir que o planejamento seja cumprido de acordo com o que foi estabelecido e para promover *feedback* das ações tomadas.

Como? (How?)

A atividade de planejamento deve considerar aspectos como o estabelecimento de metas a serem atingidas com este plano de ação, assim como as formas de controle e monitoramento para que as atividades estejam sempre alinhadas ao objetivo. Ainda, recomenda-se que o custo total de investimento seja definido.

Para o desenvolvimento de um novo catálogo recomenda-se que os envolvidos nesta atividade considerem alguns pontos importantes, apesar do *know-how* atribuído aos proprietários da OrtoJuf para a criação de materiais de identidade corporativa. Presume-se que

um catálogo completo, porém prático seja o ponto de partida para o projeto. Comparando-se com a versão do catálogo utilizado, o novo modelo deve reunir não só o portfólio completo de produtos, mas também espaços dedicados à apresentação da empresa listados a seguir e que objetivam fortalecer a imagem da marca e gerar atitudes positivas:

- Breve histórico da OrtoJuf, incluindo-se a missão, a visão e os valores da empresa.
- Informações sobre o responsável técnico protesista/ortesta, destacando-se a sua formação, experiência profissional, participações em cursos e seminários e outros pontos relevantes.
- Imagens referentes à nova estrutura física de atendimento aos clientes usuários e da produção, seus processos e equipe de produção.

As questões referentes à apresentação visual do catálogo (layout) precisam ser discutidas constantemente com a empresa gráfica responsável pela produção por meio de e-mails, ligações telefônicas e, quando necessário, de forma presencial para que erros sejam evitados e o projeto seja finalizado corretamente.

A atividade de envio inicia-se pela conferência de todo o material com o objetivo de assegurar a conformidade do conteúdo desenvolvido e minimizar qualquer tipo de problema, garantindo-se assim a qualidade da comunicação. Feito isso, os catálogos devem ser colocados em envelopes com as informações de endereço constantes no programa de cadastramento ou na planilha eletrônica de cadastro. Por fim, os envelopes devem ser deixados em uma agência autorizada da EBCT e encaminhados preferencialmente por mala direta, atentando-se para todas as informações pertinentes como os horários para postagem, preços de envio, formas de pagamento e outras.

Já as reuniões trimestrais precisam contar com a participação de todos os envolvidos neste plano de ação para que *feedbacks* sejam estimulados, contribuindo-se assim para a criação de um processo constante de avaliação, controle e monitoramento das ações executadas.

Quanto? (*How much?*)

Devido à experiência dos proprietários para a elaboração desse tipo de material, acredita-se que não seja necessária a contratação de um profissional ou de uma empresa especializada, o que reduz os custos de desenvolvimento. O custo para a produção do novo catálogo é relacionado a fatores como tamanho, quantidade de páginas, material utilizado e o número de exemplares. Portanto, recomenda-se uma verba média de R\$ 1.500,00 considerando-se o número de 300 catálogos impressos a cada período de envio. Para os custos de postagem, os preços variam de acordo com o peso. Para efeito de efetivação deste plano de ação, o autor deste trabalho considerou valores para as faixas de peso entre 400g e 800g, portanto, estima-se custos entre R\$ 2,76 e R\$ 4,32 por postagem¹⁶. Assim, o custo total de envio por trimestre é de R\$ 828,00 à R\$ 1.296,00.

No Quadro 11 observa-se em resumo as atividades relacionadas ao Plano de Ação II, proposto pelo autor deste trabalho, com base na metodologia 5W2H.

¹⁶ Fonte: http://www.correios.com.br/para-voce/consultas-e-solicitacoes/precos-e-prazos/servicos-nacionais_pasta/mala-direta-postal-basica. Acesso em: 10 de dezembro de 2016.

Quadro 11: Plano de Ação II

Plano de Ação II						
Empresa: OrtoJuf - Núcleo de Reabilitação Ortopédica Ltda. EPP						
Objetivo: Estabelecer uma estratégia de comunicação com os profissionais da saúde por meio do marketing direto						
Responsável: Diretor Administrativo e Financeiro/Sócio						
O que? (What?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Onde? (Where?)	Por que? (Why?)	Como? (How?)	Quanto? (How much?)
Planejar a comunicação de marketing direto	Sócios	Até 15 dias	Na sala de reuniões	Para formalizar e cumprir o(s) objetivo(s) estratégico(s)	Estabelecer metas e definir formas de controle, monitoramento e custos totais	-
Criar um novo catálogo	Sócios, assistente administrativo e gerente de produção	Até 50 dias	Na sala de reuniões	Para estimular a prescrição dos produtos e criar atitudes positivas	Incluir portfólio completo de produtos, espaços para apresentação da OrtoJuf e modificações de layout	R\$ 1.500,00 por trimestre
Encaminhar os novos catálogos aos locais cadastrados	Recepcionista da matriz	Trimestralmente	Na recepção da matriz	Para atingir uma quantidade e variedade maior de profissionais da saúde	Conferir todos os materiais produzidos e encaminhar para os endereços cadastrados	R\$ 828,00 à R\$ 1.296,00 por trimestre
Estabelecer rotina de reuniões	Sócios, assistente administrativo, gerente de produção e recepcionista da matriz	Trimestralmente	Na sala de reuniões	Para dar apoio, garantir o cumprimento do planejamento e promover <i>feedback</i>	Estimular <i>feedback</i> dos envolvidos e avaliar, controlar e monitorar o plano de ação	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Pela análise do Quadro 11 observa-se um plano de ação que estrutura de maneira clara e objetiva as atividades necessárias e que, de fato, é essencial para auxiliar a OrtoJuf a desenvolver estratégias relacionados ao marketing de relacionamento com os seus segmentos-alvo e, dessa maneira, desenvolver e manter relacionamentos com os profissionais da saúde para que os objetivos estratégicos da empresa e o objetivo geral desta proposta sejam cumpridos.

4.1.4 Análise das recomendações: custos envolvidos

Na Tabela 5 pode-se observar um resumo das recomendações propostas pelo autor bem como a estimativa de custos para cada plano de ação.

Tabela 5: Resumo das recomendações propostas e seus respectivos custos anuais

Recomendações	Custo anual aproximado (em R\$)
Plano de Ação I: Desenvolver e ampliar os contatos pessoais com os profissionais da saúde	13.100,00
Plano de Ação II: Estabelecer uma estratégia de comunicação de marketing direto com os profissionais da saúde	9.312,00 a 11.184,00
TOTAL	22.412,00 a 24.284,00

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da observação da Tabela 5, pode-se concluir que a OrtoJuf precisará investir valores entre R\$ 22.412,00 à R\$ 24.284,0, aproximadamente, para que as recomendações apresentadas pelo autor possam ser realizadas. Considerando-se a receita bruta anual das linhas de produtos da empresa no ano de 2015 no valor de R\$ 868.000,00, observa-se que o valor total a ser investido é viável, uma vez que este representa de 2,6% a 2,8% desta receita. Portanto, conclui-se que as recomendações propostas podem ser implementadas pela OrtoJuf, pois o total a ser investido por ano é pequeno quando comparado à sua receita anual. Ressalta-se que os custos envolvidos podem variar a partir da necessidade de ajustes da empresa a serem feitos nos planos de ações como, por exemplo, aumentar o número de visitas proposto no Plano de Ação I e/ou aumentar o número de profissionais a serem atingidos com a atividade de marketing direto proposto pelo Plano de Ação II.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi elaborado a partir dos conceitos literários sobre o marketing de relacionamento, uma abordagem focada nas relações entre a empresa e seus clientes bem como com outros grupos de interesse. Em linhas gerais, o marketing de relacionamento é visto como uma orientação estratégica e refere-se às atividades de marketing voltadas para o estabelecimento, o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos em longo prazo entre empresa e cliente de forma satisfatória para ambas as partes. Como decorrência da adoção dessa prática, os benefícios gerados podem contribuir para os objetivos organizacionais, amenizar os impactos constantes das mudanças de mercado e obter vantagem competitiva.

A mudança de paradigma do marketing tradicional para o marketing relacional, ou seja, do foco da conquista para o foco na retenção e lealdade dos clientes (GRÖNROOS, 2004) tem tomado importância devido ao aumento do interesse sobre o tema. Devido às dificuldades encontradas para a obtenção de novos clientes por meio de práticas tradicionais de marketing, muitas empresas começam a direcionar mais as suas atenções aos seus atuais clientes no intuito de estabelecer relações mais próximas e duradouras. Para tanto, as estratégias empresariais precisam ser (re)alinhadas e os clientes vistos como parte integrante das atividades que conduzem a organização aos seus objetivos.

O mercado de produtos ortopédicos para a saúde revela uma característica peculiar. As pessoas envolvidas no processo de decisão de compra podem assumir diferentes papéis, destacando-se aqueles exercidos pelos profissionais da saúde. A indicação de uso de grande parte desses produtos é necessariamente condicionada a uma prescrição médica, o que faz com que os esforços de marketing da OrtoJuf sejam direcionados com mais atenção para esse segmento-alvo da empresa.

Foi possível perceber ao decorrer deste trabalho que a empresa estudada apresenta pontos críticos que impedem que as ações de marketing sejam utilizadas corretamente e com mais intensidade. Por meio da análise dos pontos fortes e fracos, percebeu-se que os proprietários da OrtoJuf têm uma real clareza a respeito da importância dos profissionais da saúde para as vendas dos seus produtos, uma vez que são eles quem influenciam os seus pacientes e/ou decidem sobre o uso de determinada marca, determinando a demanda na maioria das vezes. Porém, a ausência de um plano que norteie essas ações faz com que a empresa tenha evidentes dificuldades na condução de suas estratégias de marketing direcionadas aos profissionais com competência para a prescrição de uso de ortopédicos.

Os planos de ações propostos neste trabalho foram estabelecidos tendo como base as ferramentas de comunicação personalizada do *mix* de promoção do composto mercadológico – marketing direto e venda pessoal – adaptadas às características do mercado e da empresa estudada. A estruturação e (re)organização das atividades permitirão dar mais clareza e entendimento àquilo que é preciso fazer para que a OrtoJuf consiga aperfeiçoar as relações já existentes e a desenvolver novos relacionamentos, assim atingindo um maior número de profissionais da saúde principalmente no curto e médio prazos. Além disso, é de fundamental importância que a empresa utilize essas ações de maneira contínua, pois um dos principais problemas identificados foi a inconstância na execução das atividades de comunicação direcionadas para os profissionais da saúde.

Portanto, conclui-se que as características do mercado obrigam a OrtoJuf a desenvolver estratégias que priorizem as abordagens do marketing de relacionamento, focando suas ações de marketing em grupos de interesse específicos para a criação de vantagem competitiva. Espera-se que com a apresentação das ações propostas a empresa possa corrigir os pontos fracos relacionados diretamente com as estratégias de relacionamento com os profissionais da saúde: baixo nível de relacionamento com profissionais correlatos e trabalho esporádico de visitas aos profissionais da saúde.

Por fim, como sugestão de estudos futuros para a OrtoJuf, propõem-se a identificação dos impactos dos planos de ações propostos neste trabalho em relação à frequência de indicações diretas feitas pelos profissionais da saúde, assim como em relação às receitas das linhas de produtos expostas. Recomenda-se ainda o investimento em programas de marketing de relacionamento, como o desenvolvimento de parcerias com profissionais e clínicas para o melhor atendimento das necessidades dos seus pacientes que, neste caso, também são os clientes compradores, usuários e/ou pagantes da OrtoJuf. Sugere-se também que a empresa invista em programas de gerenciamento das relações com os clientes, como o CRM – Customer Relationship Management, para que haja um esforço corporativo contínuo e de todos os níveis da organização em direção aos seus clientes e demais grupos de interesse.

REFERÊNCIAS

BENTIVEGNA, Fernando Jucá. *Táticas de marketing de relacionamento e seu efeito na geração de mensagens boca-a-boca sobre a empresa de serviços*. 2002. 180 p. Tese (Pós-graduação em Administração) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/4472>>. Acesso em: 19 set. 2016.

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho – uma abordagem baseada em valor. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, vol. 16, n. 3, pp. 360-380, mai./jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552012000300003>. Acesso em: 26 set. 2016.

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol. 52, n. 1, pp. 70-84, jan./fev. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902012000100006>>. Acesso em: 26 set. 2016.

COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. *O novo marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/O_Novo_Marketing.html?hl=pt-BR&id=XRe4Cs5c8Y4C>. Acesso em: 28 set. 2016.

DAYCHOUM, Merhi. *40 + 16 ferramentas e técnicas de gerenciamento*. 6 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/40+16_Ferramentas_e_T%C3%A9cnicas_de_Gerenci.html?hl=pt-BR&id=xG3QCwAAQBAJ>. Acesso em: 18 nov. 2016.

DEMO, Gisela, *et al.* Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no Brasil e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Mackenzie*. São Paulo, vol. 16, n. 5, pp. 127-160, set./out. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000500127&lng=en&tlng=en>. Acesso em: 10 set. 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1999.

FILHO, Nelson Astur. *Manual de Palmilhas e Calçados Ortopédicos*. São Paulo, 2005.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KERIN, Roger A., *et al.* *Marketing*. 8 ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books/about/Marketing.html?hl=pt-BR&id=e0ugbMCUsvgC>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10 ed. São Paulo: Pearson, 2000.

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

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

LARENTIS, Fabiano. *Comportamento do consumidor e marketing de relacionamento*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/Comportamento_Do_Consumidor_E_Marketing.html?hl=pt-BR&id=dNG1utJGg7AC>. Acesso em: 17 set. 2016.

LIMA, Miguel Ferreira, *et al.* *Gestão de marketing*. 8 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/Gest%C3%A3o_de_marketing.html?hl=pt-BR&id=KyGHCgAAQBAJ>. Acesso em: 08 nov. 2016.

MAGALHÃES, Maria dos Remédios Antunes; CRNKOVIC, Luciana Helena; MORETTI, Sergio Luiz do Amaral. Importância do marketing de relacionamento para a melhoria do atendimento e da vantagem competitiva nos serviços médicos privados. *Revista Brasileira de Marketing*. São Paulo, vol. 8, n. 1, pp. 70-92, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2127>>. Acesso em: 26 set. 2016.

MARSHALL JR., Isnard, *et al.* *Gestão da qualidade*. (Série Gestão empresarial). 10 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/Gest%C3%A3o_da_qualidade.html?hl=pt-BR&id=4SCHCgAAQBAJ>. Acesso em: 20 nov. 2016.

McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. 22 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. 5W2H – Como utilizar e suas vantagens. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/12/5w2h-o-que-e-e-como-utilizar.html>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

RAMOS, Felipe Costa. *Relacionamento com médicos como estratégia de marketing da indústria farmacêutica*. 2010. 71 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/11265>>. Acesso em: 20 out. 2016.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga; GRISI, Celso Cláudio Hildebrand e; SALIBY, Paulo Eduardo. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol. 39, n. 1, pp. 31-41, jan./mar. 1999. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37878>>. Acesso em: 03 set. 2016.

ROCHA, Angela da; LUCE, Fernando Bins. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol. 46, n. 3, pp. 87-93, jul./set. 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902006000300007>>. Acesso em: 03 set. 2016.

RODRIGUES, Leonel Cezar; RISCAROLLI, Valéria; FONTÃO, Henio. A ação de planejamento. In: LENZI, Fernando César, KIESEL, Marcio Daniel e ZUCCO, Fabricia Durieux (orgs.). *Ação empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência*. São Paulo: Editora Gente, 2010. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/A%C3%A7%C3%A3o_Empreendedora.html?hl=pt-BR&id=9x9PR9l6ntUC>. Acesso em: 20 nov. 2016.

SALIBY, Paulo Eduardo. O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol. 37, n. 3, pp. 6-12, jul./set. 1997. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901997000300011>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

SANTIAGO, Marcelo Piragibe. *Gestão de marketing*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/Gest%C3%A3o_de_Marketing.html?hl=pt-BR&id=cRV6L0iqkxUC>. Acesso em: 16 nov. 2016.

SANTOS, Gilmar. *Princípios da publicidade*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/Princ%C3%ADpios_da_publicidade.html?hl=pt-BR&id=TvsN9TGW5uUC>. Acesso em: 05 nov. 2016.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. *Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica*. 2014. 106 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10438/11826>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

SAUERBRONN, João Felipe Rammelt. *Comunicação integrada de marketing*. (Coleção Práticas de Gestão). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/Comunica%C3%A7%C3%A3o_integrada_de_marketing.html?hl=pt-BR&id=mS2HCgAAQBAJ>. Acesso em: 16 nov. 2016.

SILVA, Fábio Gomes da; AZEVEDO, José Eduardo. Entendendo o significado da palavra cliente. In: SILVA, Fábio Gomes da e ZAMBON, Marcelo Socorro (orgs.). *Gestão do relacionamento com o cliente*. 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SILVA, Severino Francisco da. *Marketing de serviços: fundamentos, análises e prática no setor de saúde*. Maceió: EDUFAL, 2005. Disponível em: < https://books.google.com.br/books/about/Marketing_de_Servi%C3%A7o.html?hl=pt-BR&id=UNdWNOGHdzoC>. Acesso em: 24 out. 2016.

SPIRO, Rosann L.; RICH, Gregory A.; STANTON, William J. *Gestão da força de vendas*. 12 ed. Porto Alegre: AMGH, 2010. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books/about/Gest%C3%A3o_da_For%C3%A7a_de_Vendas.html?hl=pt-BR&id=gGIZQLJCD7YC>. Acesso em: 16 nov. 2016.

SWIFT, Ronald. *CRM, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant'Anna. *Criação de novos negócios: Gestão de micro e pequenas empresas*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/Criacao_de_Novos_Negocios_Gestao_de_Micr.html?hl=pt-BR&id=5shTmixUUVcC>. Acesso em: 22 ago. 2016.

TERRA, Ricardo Mingarini; MINAMOTO, Helio; JATENE, Fabio Biscegli. Dispositivos intra-traqueais: próteses ou órteses?. *Jornal Brasileiro de Pneumologia*. São Paulo, vol. 32, n. 6, pp. 606-607, nov./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-371320060006000024&lang=pt>. Acesso em: 12 set. 2015.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem Competitiva: o Construto e a Métrica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol. 44, n. 2, pp. 51-63, abr./jun. 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000200006>>. Acesso em: 26 set. 2016.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; CYRINO, Álvaro B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol. 40, n. 4, pp. 20-37, out./dez. 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000400003>>. Acesso em: 28 set. 2016.

VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento (aftermarketing): como usar o database marketing para a retenção de clientes ou consumidores e obter a recompra continuada de seus produtos ou serviços*. São Paulo: Atlas, 1992.

ZAMBON, Marcelo Socorro. Era do (e-)relacionamento e as regras da economia. In: SILVA, Fábio Gomes da e ZAMBON, Marcelo Socorro (orgs.). *Gestão do relacionamento com o cliente*. 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.