



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

---

**MESTRADO**

**MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING DA MALO CLINIC  
CHINA

HE MEILIN

NOVEMBRO/2020



**MESTRADO**

**MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE MARKETING DA MALO CLINIC  
CHINA**

**HE MEILIN**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR ABÍLIO ZACARIAS**

**NOVEMBRO/2020**

**RESUMO**

A economia chinesa tem registado um elevado crescimento nas últimas décadas, também, motivada pelo aumento do consumo da população em geral. Este crescimento da riqueza nacional provocou um ambiente mais propício ao investimento nacional, o que se traduz na melhoria e na busca pela qualidade de vida. Neste panorama destaca-se a evolução do setor dos serviços e em particular da medicina e da indústria odontológica.

Neste contexto, este TFM pretende contribuir para um melhor conhecimento deste setor na China, através duma proposta de Plano de Marketing para a Malo Clinic, empresa que é uma marca de referência no seu setor, no panorama internacional.

Para a elaboração deste projeto recorreu-se a uma metodologia mista, ou seja, recorreu-se a métodos de pesquisa descritivo-explicativos, que permitiram a recolha de informação tanto qualitativa como quantitativa. Neste âmbito aplicou-se um Inquérito online, com o objetivo de obter informação em relação do comportamento de compra do consumidor do setor da saúde oral na China.

A estrutura do Plano de Marketing segue o quadro de referência apresentado neste projeto. Com base nos dados obtidos, propõem-se ações no âmbito do Marketing Mix, cujo principal intuito seria alcançar os objetivos definidos para a marca, ou seja, aumentar o número de seguidores nas redes sociais Weibo e Taobao para 10,000, crescer a frequência de leitura dos artigos em Wechat para as medidas, de 1000, e melhorar os resultados financeiros através do aumento em 10% de rendimento anual.

Palavras-chave:

Plano de Marketing, Marketing de Serviços, China, Indústria Odontológica.

## **ABSTRACT**

The Chinese economy has seen an increase in recent decades, also motivated by the increase in consumption by the general population. This growth in national wealth has led to an environment more conducive to national investment, which translates into improvement and the search for quality of life. In this panorama, the evolution of the services sector and in particular of medicine and the dental industry stands out.

In this context, this TFM intends to contribute to a better knowledge of this sector in China, through a proposed Marketing Plan for Malo Clinic, a company that is a reference brand in its sector, in the international panorama.

For the elaboration of the project, a mixed methodology was used, that is, it was used descriptive-explanatory research methods, which allowed the authorization of both qualitative and quantitative information. In this context, an online survey was applied, with the objective of obtaining information regarding the buying behavior of consumers in the oral health sector in China.

The structure of the Marketing Plan follows the reference framework presented in this project. Based on the data collected, proposing actions within the scope of the Marketing Mix, whose main purpose would be to achieve the goals for the brand, that is, increase the number of followers on the social networks Weibo and Taobao to 10,000, increase the frequency of reading from articles in Wechat to the measures of 1000, and improve financial results by increasing the annual yield by 10%.

Key words:

Marketing Plan, Service Marketing, China, Dental Industry.

## **AGRADECIMENTOS**

*Ao meu orientador, professor Abilio Zacarias, um enorme obrigado pela disponibilidade, motivação e auxílio. Sem a sua objetividade e o seu apoio, não seria possível terminar este projeto.*

*À Raquel, por toda a força e apoio que sempre me deu e toda a paciência ao longo deste percurso e por estares sempre do meu lado.*

*À Maria por toda a ajuda e disponibilidade sempre demonstrada para a realização deste projeto.*

*Às quatro colegas do grupo que me ajudaram durante o primeiro ano de mestrado.*

*À minha família, aos meus amigos.*

*Muito obrigada!*

---

**ÍNDICE**

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>- 2 -</b>
2.1 PLANO DE MARKETING.....	- 2 -
2.1.1 DEFINIÇÃO DE PLANO DE MARKETING.....	- 2 -
2.1.2 ESTRUTURA DE PLANO DE MARKETING.....	- 3 -
2.2 MARKETING DE SERVIÇOS.....	- 4 -
2.2.1 DEFINIÇÃO DE MARKETING DE SERVIÇOS.....	- 4 -
2.2.2 O MARKETING-MIX DE MARKETING DE SERVIÇOS.....	- 6 -
2.3. MARKETING DE SAÚDE.....	- 7 -
2.4. QUADRO DE REFERÊNCIA.....	- 9 -
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>- 9 -</b>
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	- 9 -
3.2. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS.....	- 10 -
3.3. ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO.....	- 10 -
3.4. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	- 11 -
<b>4. ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>- 12 -</b>
4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	- 12 -
4.2. ANÁLISE 5C.....	- 13 -
4.3 ANÁLISE STP.....	- 24 -
4.5 PLANO TÁTICO.....	- 26 -
4.6 CALENDARIZAÇÃO E ORÇAMENTO.....	- 32 -
4.7 CONTROLO.....	- 33 -
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>- 33 -</b>
<b>6. REFERENCIAS.....</b>	<b>- 35 -</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>- 38 -</b>

---

**ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1 - Quadro de Referência.....	9
Quadro 2 - Política Publica na Área da Saúde Oral.....	13
Quadro 3 - Análise Fornecedores.....	18
Quadro 4 - Análise SWOT.....	21
Quadro 5 - Análise Concorrencial.....	22
Quadro 6 - Segmentação sugerida.....	25
Quadro 7 - Preço das partes serviços da Malo Clinic.....	27
Quadro 8 - Táticas de Marketing mix.....	30
Quadro 9 - Calendarização e Orçamento.....	32

---

## 1. INTRODUÇÃO

A economia chinesa tem registado um elevado crescimento nas últimas décadas, também, motivada pelo aumento do consumo da população em geral (NBS, 2020). Este crescimento da riqueza nacional provocou um ambiente mais propício ao investimento nacional, o que se traduz na melhoria e na busca pela qualidade de vida. Neste panorama destaca-se a evolução do setor dos serviços e em particular da medicina e da indústria odontológica, que registou nos últimos anos um considerável aumento (NBS, 2020; NHFPC, 2019). Neste contexto e tendo em conta o seu considerável desenvolvimento no mercado chinês e as boas perspetivas de crescimento, elaborou-se um Plano de Marketing para Malo Clinic, uma marca de origem e sede em Portugal, que tem uma posição de liderança a nível internacional, no seu setor, como projeto final do Mestrado de Marketing.

Para que seja possível delinear um Plano de Marketing para a Malo Clinic na China, torna-se necessário definir um conjunto de objetivos a atingir, de programas, ações e estratégias a desenvolver. Neste sentido, é preciso que a Malo Clinic na China: 1) identifique e caracterize a indústria odontológica no país; 2) identifique o(s) seu(s) segmento(s) alvo; 3) desenvolva estratégias para aumentar o número de pacientes; 4) aumente a sua notoriedade na China; e, 5) melhore os seus resultados financeiros.

A realização deste TFM segue uma estrutura, que irá permitir delinear um Plano de Marketing para a Malo Clinic China, nomeadamente: 1) Introdução, onde se apresenta as principais motivações e objetivos para a realização do Plano de Marketing, bem como a contextualização da empresa selecionada; 2) Revisão de Literatura onde são abordados os temas mais relevantes e quadro de referência resultante desta investigação; 3) Metodologia adotada no estudo; 4) Os Resultados obtidos e, por fim, 5) Conclusões.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Plano de Marketing**

#### **2.1.1 Definição de Plano de Marketing**

Definido como a interação e ligação entre a empresa e os seus clientes, considera-se que o Marketing é orientado essencialmente para gerar valor para o cliente. Neste sentido, o marketing foca-se em gerar valor através de produtos, ou, serviços que os clientes apreciam, fixando preços adequados, tornando-os disponíveis para compra em pontos de acesso no mercado e anunciando os benefícios do produto para os clientes (Iacobucci, 2015).

Kotler e Armstrong (2018) definem o plano de marketing como uma das ferramentas estratégicas de maior importância e uso no marketing. O planeamento de marketing consiste em aplicar os recursos necessários, que permitam atingir os objetivos de marketing definidos pela empresa (Westwood, 2019). Através de pesquisa aliada à análise do ambiente interno e externo, o planeamento de marketing determina como fornecer valor aos clientes, à empresa e ainda aos seus principais stakeholders. Para atingir este objetivo estratégico surge um conjunto coordenado conjunto de decisões e ações de marketing adaptados às necessidades de uma determinada organização implementados num período de tempo específico (Wood, 2017).

Neste contexto, o plano de marketing apresenta-se como o documento interno resultado do processo de planeamento de marketing (Wood, 2017). Em suma, este plano representa o instrumento central que abrange elementos estratégicos e táticos, que visam direcionar e coordenar os recursos da organização para alcançar os objetivos estratégicos da unidade, que resume os resultados obtidos pela empresa após uma análise cuidada dos fatores internos e externos resultantes do ambiente em torno e dentro da própria organização, esta ferramenta também descreve de que forma a organização planeia alcançar os seus objetivos dentro da estrutura orgânica com recurso a um plano estratégico

(Kotler, Shalowitz & Stevens, 2020).

De acordo com Wood (2017), uma vez que o mercado é pautado por um elevado grau de incerteza, o plano de marketing deverá obedecer a algumas características, nesta ótica o plano deverá apresentar-se como dinâmico e flexível. Desta forma, o plano poderá sofrer alterações perante as constantes mudanças do mercado e tal requer uma antecipação e sensibilidade para o fator mudança, e deverá ainda possuir flexibilidade o suficiente para que seja possível considerar alternativas ou, modificações aos objetivos inicialmente delineados, permitindo assim uma constante revisão após a sua implementação, modificação e melhoria contínua do plano, adaptando-o assim às possíveis mudanças que a organização poderá atravessar (Westwood, 2019).

Em suma, o plano de marketing visa sistematizar uma sucessão de atividades, orientadas por uma calendarização, tendo por base um conjunto de objetivos de marketing específicos para uma determinada organização, procurando maximizar desta forma receitas, lucros e retornos, minimizando em simultâneo os custos da organização (McDonald, 2017). Segundo Westwood (2019), o plano de marketing deve ainda possibilitar a identificação de oportunidades de mercado mais promissoras, segmentação do mercado, previsão da sua dimensão e planeamento da quota de mercado para cada segmento.

### **2.1.2 Estrutura de Plano de Marketing**

A estrutura em que um plano de marketing de sucesso se deve basear é motivo de discussão e análise por vários académicos. Neste contexto, Iacobucci (2015), Kotler (2020), McDonald (2017), Westwood (2019) e Wood (2017), autores mencionados no ponto anterior, apresentaram várias propostas de estruturas válidas, que podem ser utilizadas como base de referência, ou, de guião de elaboração de futuros planos de marketing.

Apesar de se registar diferenças no que diz respeito à estrutura dos planos defendidos por cada autor é possível afirmar que todos concordam que o processo de plano de marketing deve englobar alguns procedimentos. Em primeiro lugar, proceder a uma análise interna e externa da organização. Por um lado, a análise interna refere-se a um balanço da situação atual da organização, o foco incide nos recursos obtidos pela organização e a forma como esta cria valor para o cliente, etc. Por outro lado, a análise externa incide sobre o mercado em que a organização opera, o foco incide em elementos externos à organização. Em segundo lugar, elaborar uma análise SWOT, tendo como objetivo principal identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, permitindo assim perceber os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidade e ameaças que se deparam no meio externo. Em terceiro lugar, definir estratégias de marketing e programas de ação utilizadas pela organização. Em quarto lugar, estipular um orçamento para o plano de marketing, contemplando a documentação sobre a alocação de custos e previsão de receita como resultado dos programas de ação definidos anteriormente. Por fim, implementação e controlo do plano de marketing, que deverá ser sujeito a um controlo e avaliação periódica, uma vez que tal implica uma melhoria na performance atual da estratégia de marketing da organização. Os resultados poderão ser melhorados através da reavaliação do plano após a sua implementação, permitindo adotar medidas corretivas e evitar resultados indesejados.

## **2.2 Marketing de Serviços**

### **2.2.1 Definição de Marketing de Serviços**

De acordo com Grönroos (2005), os serviços são atividades que normalmente ocorrem na interação entre o cliente e os recursos da entidade prestadora do serviço, visando a fornecer soluções para os problemas dos clientes. Para Lovelock e Wirtz (2016), um serviço é considerado uma atividade económica oferecida por uma parte a outra. Com

recurso a uma transação, tanto em valor monetário, ou em forma de tempo e esforço, os clientes de serviços esperam receber valor através do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas. No fundo, um serviço pode ser definido como um produto, contudo apresenta características próprias que o distinguem de um produto, sendo elas a intangibilidade, a inseparabilidade, a viabilidade e a perecibilidade (Kotler & Armstrong, 2018).

A intangibilidade é tradicionalmente descrita como a característica fundamentalmente distintiva entre serviços e produtos, apresentando-se como a característica principal deste grupo (Bateson, 1979). A intangibilidade de um serviço representa a impossibilidade dos serviços poderem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados (Kotler & Armstrong, 2018).

Como consequência da intangibilidade, o serviço também é inseparável em termos de produção e consumo. De acordo com a característica da inseparabilidade de um serviço, são primeiramente vendidos e após a sua aquisição é que serão produzidos e consumidos simultaneamente, tal implica que não podem em qualquer circunstância ser separados do prestador de serviços, sejam eles pessoas ou máquinas (Kotler & Armstrong, 2018).

Outra das características de um serviço centra-se na sua variabilidade, tal significa que a qualidade dos serviços depende de quem, quando, onde e como são fornecidos, ou, prestados (Kotler & Armstrong, 2018). Nesta ótica, um mesmo serviço pode representar uma experiência de serviço diferente para o cliente dependendo do desempenho do prestador de serviço.

Por fim, a última das características de um serviço é a sua perecibilidade, uma vez que os serviços não podem ser armazenados para venda, ou, uso posterior após o seu usufruto (Kotler & Armstrong, 2018).

---

### 2.2.2 O Marketing-mix de Marketing de Serviços

Segundo Thomas (2020), o Marketing-mix representa um conjunto de variáveis controláveis que uma organização pode utilizar em seu benefício, com o objetivo de influenciar o mercado-alvo. Tendo como base as características de um serviço anteriormente referidas, torna-se necessário referir mais 3P's relacionados com as especificidades de serviço (Processos, Evidência Física e Pessoas) ao marketing-mix tradicional (Produto, Distribuição, Preço e Comunicação) (Lovelock & Wirtz, 2016). Estes 3 P's influenciam as expectativas dos clientes e desempenham um papel fundamental na fidelização e na captação de novos clientes (Yelkur, 2000).

De acordo com Lovelock e Wirtz (2016), para organização, serviços são processos que devem ser projetados e gerados para criar a experiência desejada pelo cliente. Portanto, os processos desempenham um papel estruturante para os serviços, uma vez que descrevem o método e a sequência em que os sistemas operacionais de serviço funcionam e especificam de que forma estes se interligam com o objetivo de criar uma proposta de valor para os clientes. Como os serviços geralmente são produzidos e consumidos simultaneamente, os clientes interagem diretamente com o pessoal da empresa e, na verdade, fazem parte do processo de produção do serviço (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2010).

Tendo em conta a característica da intangibilidade dos serviços, os clientes não podem avaliar bem sua qualidade e, portanto, usam evidências físicas de serviço como parâmetro de avaliação (Lovelock & Wirtz, 2016). Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2018), a evidência física é o ambiente em que o serviço é prestado e onde a empresa e o cliente interagem, e quaisquer componentes tangíveis que facilitem o desempenho ou a comunicação do serviço. Podem dividir-se em três dimensões principais, tais como condições ambientais (incluindo música, aromas e cores); layout espacial e

funcionalidade e ainda sinais, símbolos e artefactos (Bitner, 1992).

Quando entregar o valor de um serviço aos clientes, os funcionários representam diretamente por isso em primeira instância a própria organização, e o serviço aos olhos dos clientes, nesta ótica as pessoas tornam-se na principal ponte, ou, elo de ligação entre o cliente e a empresa de serviços, marca, ou, produto. Desta forma, os funcionários de uma organização assumem uma posição crucial para gerar vendas, vendas cruzadas e vendas diretas, mas também representam um fator essencial para a produtividade das operações da linha da frente. (Lovelock & Wirtz, 2016).

### **2.3. Marketing de Saúde**

De acordo com a definição da Organização Mundial da Saúde<sup>1</sup>, a saúde é o estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade. Além disso, a saúde oral como um estado livre de dores crónicas na boca e no rosto, de cancro oral e de garganta, de infeções e feridas orais, de doença periodontal de cárie dentária, de perda dentária e outras doenças e distúrbios que limitam a capacidade de um indivíduo morder, mastigar, sorrir, falar e bem-estar psicossocial.

Neste contexto, surgem estratégias centradas no cliente e baseadas na ciência para proteger e promover a saúde de diversas populações. Além disso, o Marketing de Saúde tem por base um conjunto de teorias, estratégias e técnicas que são utilizadas como linhas orientadoras no âmbito de formulação de pesquisas, intervenções e campanhas de comunicação na área da saúde pública (CDC, 2005).<sup>2</sup>

De acordo com resultados de estudo realizado por especialistas da McKinsey<sup>3</sup>, para a decisão global do consumidor, as considerações relacionadas aos aspetos não clínicos dos serviços importam mais do que o aspeto puramente clínico da qualidade dos serviços

---

<sup>1</sup> <https://www.who.int/about/who-we-are/frequently-asked-questions>

<sup>2</sup> <https://www.cdc.gov/healthcommunication/toolstemplates/whatishm.html>

<sup>3</sup> <https://www.liberatehealthcare.com/hospitals/A%20better%20hospital%20experience.pdf>

---

oferecidos. Nesta altura, o marketing se torna uma das principais habilidades de gestões necessárias na indústria de odontologia (Anderson & Morgan, 1999).

De acordo com Mazzei, Russo e Crescentini (2009), os fatores mais importantes para a satisfação do paciente são a relação médico-paciente e a transparência das informações sobre custos e tratamentos. Os mecanismos essenciais de comunicação são, outrora, a comunicação implícita proveniente de tratamentos bem-sucedidos e da qualidade dos serviços em geral e, posteriormente, a comunicação explícita resultante das relações interpessoais com o dentista e os auxiliares, bem como as recomendações dos pacientes anteriores. Acrescenta ainda por Hines (2016) que qualquer clínica visa obter consistentemente a aceitação dos casos, ainda deve ter capacidade forte de utilização de recursos visuais e verbais na comunicação médico-paciente.

Para Hines (2016), existem muitos conselhos para organização atrair os pacientes a aceitarem tratamento dentários. Com base de facto de que a generalidade tem pouco ou nenhuma educação relativa e não entende os benefícios de tratamento dentários, é útil a realização de seminário de paciente a capitalizar essa deficiência (Hines, 2016). Além disso, o mau estado de saúde bucal pode ser um contribuinte significativo para várias condições físicas ruins. Neste sentido, o cultivo do relacionamento profissional com prestadores de serviços médicos pode resultar, encaminhar e receber referências de paciente potencial (Hines, 2016). Com o desenvolvimento da tecnologia, a promoção odontológica ainda pode realizar nos canais de comunicação públicos através dos média, por exemplo, criação de site de mecanismo de pesquisa bem otimizado que é projetado de forma que o paciente possa aceder facilmente os dados que deseja para poder fazer uma consulta online e uso ativo das redes sociais para publicar artigos de promoção da saúde ou conselhos do especialista para criar uma relação estreita entre o consultório odontológico do paciente (Hines, 2016).

## 2.4. Quadro de Referência

Com base nesta revisão de literatura, é possível elaborar o Quadro de Referência.

Quadro 1 - Quadro de Referência

Estrutura do Plano de Marketing	Autores
Sumário executivo	Kotler, Shalowitz e Stevens (2020) Iacobucci (2018)
Análise situacional - Análise 5C ➤ Contexto - Análise PEST ➤ Colaboradores ➤ Concorrentes ➤ Empresa - Missão, Visão e Valores - Análise SWOT ➤ Cliente	Westwood (2019) McDonald (2017) Kotler, Shalowitz e Stevens (2020) Iacobucci (2018)
Marketing Estratégico - Análise STP	Iacobucci (2018)
Plano Tático - Marketing Mix	Kotler, Shalowitz e Stevens (2020) Lovelock e Wirtz (2016)
Planeamento, Implementação e Controlo ➤ Orçamento ➤ Calendarização ➤ Controlo	Wood (2017) Kotler e Armstrong (2018)

## 3. METODOLOGIA

### 3.1. Tipo de pesquisa

De acordo com os objetivos definidos na introdução, o presente trabalho apresenta-se como uma pesquisa descritiva exploratória. Desta forma, para a análise da situação de Marketing foi adotado o método de pesquisa descritiva, que segundo Malhotra e Birks (2005, p. 65) visa “descrever algo, normalmente características ou funcionalidades de um

---

mercado”. Na ótica de Saunders, Lewis e Thornhill (2019), no que diz respeito à análise de clientes, visa definir quais os fatores que influenciam a avaliação de serviço e identificar as preferências na escolha, o tipo de pesquisa exploratória a adotar, para tentar estabelecer relações de causalidade entre as variáveis.

Devido à limitação temporal para a sua realização, o presente estudo é classificado como cross-sectional que, de acordo com Saunders et al. (2019), caracteriza-se como um estudo sobre um fenómeno particular num período específico de tempo, sendo que ainda na ótica de Malhotra e Birks (2005) representa uma recolha apenas de informação da amostra.

### **3.2. Método de recolha de dados**

De forma a alcançar os objetivos pretendidos procedeu-se a uma recolha de dados qualitativos e quantitativos primários e secundários, tendo sido por isso adotado um método misto.

Quanto maior o volume de informação, posteriormente a análise e os resultados passaram por um processo mais fluido e rápido. Segundo Saunders et al. (2019), quando comparado com um tipo de estudo qualitativo, ou, quantitativo mono-método, o uso de métodos mistos poderá ser menos demorado e mais prático, para além de fornecer uma resposta mais completamente e abrangente à questão de investigação.

Para a recolha dos dados primários, procedeu-se à publicação de um questionário online. Para a construção, publicação e posterior análise dos resultados obtidos, através do instrumento de recolha de dados recorreu-se ao website [www.wenjuanxin.com](http://www.wenjuanxin.com). Obtiveram-se 207 respostas ao questionário.

### **3.3. Estrutura do Questionário**

Visando a recolha dos dados, o questionário encontra-se dividido em cinco seções: (1) Introdução; (2) Informação sobre comportamento do público-alvo do setor saúde oral;

(3) Avaliação à Malo Clinic; (4) Avaliação dos fatores preferenciais na escolha e importância na avaliação do serviço; (5) Informações demográficas dos entrevistados.

O questionário é composto na sua totalidade por 22 questões, sendo que das 22 questões, 18 são de múltipla escolha, 3 de escala Likert de 5 graus e 1 questão aberta. Após apresentar um conjunto de questões introdutórias para recolha das variáveis e perceber o nível da procura por este tipo de serviços, recorreu-se na terceira parte do questionário através da utilização de uma escala de Likert para medir a avaliação de um conjunto de 9 fatores associados à Malo Clinic, (variando de 1 que corresponde a “muito bom” e 5 que corresponde a “muito mau” ) e de seguida o questionário centra-se na questão aberta para aferir a opinião dos inquiridos para melhoria do serviço da Malo Clinic. Por fim, na quinta e última parte do questionário recorreu-se a duas escalas Likert para medir 3 fatores na preferência na escolha de Clínicas Dentárias por parte dos inquiridos, (variando de 1 que corresponde a “discordo totalmente” e 5 que corresponde a “concordo totalmente”) e medir a importância dos 9 fatores referidos na avaliação do serviço da clínica dental, (variando de 1 que corresponde a “muito importante” e 5 que corresponde a “nada importante”).

### **3.4. Caracterização da Amostra**

Com base na análise dos dados obtidos através da aplicação do questionário (Anexo 3) foi possível obter alguns resultados demonstrativos do perfil demográfico, socioeconómico e comportamental dos inquiridos.

No que diz respeito ao nível de demografia, verificou-se que a amostra é composta por aproximadamente 79% de indivíduos do sexo feminino e 21% do sexo masculino, em que 40% tem idades compreendidas entre 20-29 e 33% entre 40-49, sendo que a grande maioria reside na província de Sichuan, sudoeste na China (56%, 115 pessoas).

Através dos dados recolhidos é ainda possível observar as características

---

socioeconómicas, ou seja, 51% dos inquiridos auferem um rendimento mensal inferior a 625 euros e 30% auferem um rendimento mensal entre 625 e 1250 euros, sendo que 55% trabalha por conta de outrem, 19% por conta própria e verificando-se ainda que 15% representa uma parcela de estudantes.

A nível comportamental, em primeiro lugar verifica-se que somente 45 inquiridos tem por hábito procurar serviços odontológicos (22%). E deste grupo, o tipo de serviços que mais procuram centra-se em serviços de higiene oral (93 pessoas, 45%) e seguindo-se a dentisteria (51 pessoas, 25%) e a cirurgia oral (44 pessoas, 21%). Relativamente ao usufruto dos serviços diretamente na Malo Clinic, apenas 26 dos inquiridos conhecem a marca (13%) e somente 2 inquiridos visitaram a clínica.

## **4. ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **4.1. Sumário Executivo**

A Malo Clinic, é uma das maiores cadeias de clínica dentárias. Sediada em Lisboa, entrou oficialmente para o mercado chinês no ano de 2014 e depois de 6 anos de desenvolvimento já abriu 27 clínicas, em centros urbanos, nas cidades mais desenvolvidas. Notando-se uma crescente competição na indústria de saúde oral na China, o presente plano de marketing tem como finalidade delinear os objetivos de marketing, as áreas e as táticas a desenvolver. Os objetivos principais para atingir são o crescimento do número de pacientes, o aumento da notoriedade da Malo Clinic na China e obter melhores resultados financeiros.

Devido a diferença cultural Luso-chinesa, o plano começa pela análise situacional atual, neste caso, a análise 5C, incluindo análise do contexto dos fatores - Político, Económico, Social e Tecnológico. Com base nos resultados analisados do macro ambiente, foram elaboradas as análises de colaboradores, concorrencial e da própria empresa Malo Clinic. Na análise da empresa, foram escolhidas análise de missão, visão

e valores, análise de SWOT e análise de Marketing Mix.

As análises efetuadas, mais a conclusão de segmentação do mercado e o seu posicionamento face ao público-alvo detetado no mercado chinês, bem como, a identificação das ações táticas a desenvolver, irão possibilitar atingir os objetivos do plano de marketing. Tendo em consideração as limitações de recursos financeiros e humanos, as táticas sugeridas têm como prazo 12 meses - de janeiro a dezembro de 2021. Por fim, foram indicadas as formas de controlo das referidas táticas.

## 4.2. Análise 5C

### 4.2.1 Análise Contexto – Análise PEST

#### Fator político

Na República Popular da China, prevalece uma questão de extrema importância, tal prende-se com a dualidade de sistemas presente no país é “um país, dois sistemas”, tal deve-se ao facto de a China continental continuar a implementar o sistema socialista, enquanto que a Região Administrativa Especial de Hong Kong e de Macau, podem manter o sistema capitalista. Para efeitos do presente estudo será principalmente analisada a situação da China continental.

Nestes últimos anos, a China tem sido alvo de grandes mudanças a todos os níveis, inclusive a questão da saúde pública, e, portanto, uma maior sensibilização e ação para os problemas relacionados com a saúde bucal. Neste contexto, o governo chinês lançou recentemente uma série de políticas com ênfase na saúde com foco particular na promoção da saúde e higiene oral, infra encontra-se um sumário em formato de quadro no que diz respeito a algumas cláusulas relativas à Malo Clinic.

Quadro 2 - Política Publica na Área da Saúde Oral

Ano de publicação	Medidas propostas pelo governo
2010	➤ Priorizar o capital social no ajustamento e aumentado dos recursos

	<p>médicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Afrouxar as políticas para capital estrangeiro estabelecer instituições médicas, simplificar e padronizar os procedimentos de aprovação para instituições médicas com financiamento estrangeiro.</li> <li>➤ Isentar o imposto comercial para as instituições médicas.</li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Permitir que o médico na categoria oral exerça a sua profissão em várias instituições em simultâneo.</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incluir o exame de saúde oral como elemento integrante do exame físico convencional;</li> <li>➤ Intervir junto de populações suscetíveis a doenças de higiene oral através de um programa abrangente de prevenção de doenças crónicas.</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incentivar as forças sociais a estabelecer clínicas em rede, ou, em grupo para formar um modelo de gestão e serviço padronizado.</li> </ul>

### Fator económico

A economia da China é apelidada como “socialismo com características chinesas”, ou seja, uma economia de mercado socialista mista na qual as indústrias mais importantes são controladas pelo estado através de um controlo da economia, contudo, um controlo moderado que permita o florescimento de negócios nacionais e internacionais e ainda o apelativo ao investimento privado. Segundo os dados publicados pelo governo chinês, depois da aplicação da política reformista e de abertura da China no ano de 1978, o rápido e estável desenvolvimento económico da China permitiu que 800 milhões de pessoas conseguissem sair da pobreza, uma vez que o país foi alvo de grandes investimentos e melhorias na qualidade de vida da sua população, além disso a economia chinesa alcançou a posição de maior economia por PIB em paridade do poder de compra e a segunda maior economia do mundo por PIB nominal, superada somente pelos Estados Unidos.

Por outro lado, verifica-se também associado e este crescimento exponencial

---

algumas desigualdades no que diz respeito ao desenvolvimento económico na China. No ano passado, a renda disponível per capita na China rondava os 3842 euros, sendo que nas duas cidades mais desenvolvidas da China, Beijing e Shanghai, rondavam respetivamente os 8470 euros e 8680 euros (NBS, 2020). Aliás, uma outra realidade centra-se no facto de que as cidades nas zonas costeiras se apresentam de forma clara como mais economicamente desenvolvidas em relação às cidades localizadas no interior do país, (Qi, 2015). É possível observar a assimetria económica através dos gastos públicos, por exemplo a despesa pública do setor da saúde. Em 2018 contabilizou-se na totalidade, referente a despesas no setor da saúde, cerca 739 mil milhões de euros, o que representa 6,57% do PIB total. Importa referir que o rendimento mensal nacional per capita ronda os 473 euros, enquanto em Beijing cerca de 1263 euros e em Shanghai perto de 1079 euros (NBS, 2019).

### **Fator Social**

Na China, existem quadro tipos de regimes de seguro social de saúde e todos estes regimes necessitam que seja efetuado um pagamento próprio para o efeito (pela entidade patronal caso exista). Existe um teto máximo para a cobertura das despesas de saúde apresentadas. Na área da saúde oral, o reembolso inclui apenas uma parte do custo de materiais básicos e tratamento de restauração, extração, periodontologia e outras doenças dentárias, por isso mais de 85% dos custos odontológicos são na sua totalidade pagos diretamente pelo utente, (Hu, Hong & Li, 2011). O peso monetário que o tratamento odontológico requiere restringe o acesso dos indivíduos a cuidados dentários adequados (Liu, Zhang, Zheng, Xu & Si, 2016).

Além disso, o desenvolvimento do setor da saúde e higiene oral na China também se encontra restringido pelo facto de possuir recursos médicos limitados à sua disposição. Em 2018, foram contabilizados aproximadamente 200.000 dentistas na China. Assim, a

---

taxa da capitação de especialistas nesta área comparativamente a outros países é inferior a 1:8000, quando a taxa em países desenvolvidos é de 1:2000, e a taxa recomendada pela OMS é 1: 5000 (MedTrend & Sino-Dental, 2019). Em suma, existe um número limitado de especialistas na área da medicina dentária, sendo que a distribuição destes profissionais se encontra pouco dispersa pelo país. Em 2016, Pequim registou o maior número percentual de dentistas comparativamente a outras cidades, com uma proporção de 3,83 dentistas por cada 10 mil pessoas, enquanto o Tibete, com a menor proporção, registou apenas 160 dentistas para cada 3,31 milhões de indivíduos (Liu et al, 2016).

Por outro lado, de acordo com dados divulgados recentemente na 4ª pesquisa nacional de epidemiologia de saúde oral que decorreu em 2017, a cárie dentária e as doenças periodontais ainda são as principais doenças que afetam a saúde oral do povo chinês e que constituem também as principais causas de perda de dentição nas populações de meia-idade e idosos. Especificamente, as taxas de prevalência de cáries identificadas em crianças entre os 5 e os 12 anos rondaram 70,1% e 34,5%, respetivamente, relativamente mais altas do que as taxas de prevalência de cáries relatadas pelo 3º inquérito nacional de epidemiologia de saúde oral em 2005.

Embora a taxa de obturação dentária tenha aumentado aproximadamente 50% em comparação com os dados divulgados há 12 anos, a taxa de incidentes ainda é relativamente alta comparativamente com o desenvolvimento e melhorias na qualidade de vida das populações em outros países desenvolvidos. Além disso, a taxa de saúde periodontal ronda os 12,6% em indivíduos de meia-idade e idosos, ainda menor em relação aos dados divulgados pela 3ª pesquisa de 2017, que é aproximadamente 22,7%.

Portanto, existe um potencial muito grande de desenvolvimento na saúde oral.

### **Fator Técnico**

Com o surgimento da era digital, o número de utilizadores da Internet na China é

---

cada vez maior. Em julho de 2019, a China contabilizou cerca de 854 milhões de utilizadores com acesso a Internet e 847 milhões de utilizadores com acesso a Internet móvel. Os dispositivos digitalmente sofisticados, nomeadamente telemóveis, tablets, computadores, que atuam através de serviços de rede impactaram profundamente a sociedade e auxiliaram e promoveram técnicas sofisticadas de procura por tratamentos médicos, (CNNIC, 2019). O sistema prático de marcação, consulta e pagamento online através de uma plataforma de digital ou aplicação móvel reduz consideravelmente o tempo de espera para admissão e para pagamento dos pacientes; a identificação do paciente simplifica o processo de consulta; a plataforma digital da clínica/ hospital permite a exibição de informações públicas médicas e a aplicação permite a consulta de informação informando os pacientes quais os tratamentos médicos mais vantajosos e respetivos custos. A telemedicina, que depende da Internet, rompe com as limitações e barreiras físicas a nível oferecendo aos pacientes serviços médicos mais justos e de alta qualidade (Yu, Wang, Meng, Fu, Kong & Yan, 2019).

#### **4.2.2 Análise de Colaboradores**

O material utilizado no mercado odontológico para tratamento de pacientes pode ser dividido em equipamentos, instrumentos e consumíveis odontológicos. O mercado de equipamentos odontológicos é atualmente dominado por marcas internacionais que oferecem uma ampla gama de dispositivos, desde cadeiras odontológicas a equipamentos de raios X, entre outros. Os instrumentos utilizados podem variar entre agulhas médicas a materiais de reconstrução óssea dentária, com uma variedade de fabricantes em diversas áreas específicas.

Em 2018, os 10 maiores distribuidores ocuparam 52% do mercado total global, comparativamente com o mercado médico geral, a indústria odontológica assume menor representação (MedTrend & Sino-Dental, 2019). Na Tabela 3 encontra-se uma análise

comparativa entre os 4 maiores distribuidores desta indústria.

Quadro 3 - Análise Fornecedores

 <p><b>Dentsply Sirona</b> THE DENTAL SOLUTIONS COMPANY™</p>	<p>Em 2016, a Dentsply fundiu-se com a Sirona Dental Systems. Embora ambas forneçam produtos odontológicos, os negócios da Sirona centram-se maioritariamente em equipamentos odontológicos, sendo que Dentsply se foca em consumíveis.</p>
	<p>Receita em 2019: US \$ 4,03 mil milhões (+1,1%)</p>
	<p>Força: maior cota no mercado mundial (25%)</p>
 <p><b>Envista</b></p>	<p>Em 2019, A Danaher Corporation criou a empresa Envista, composta por três das suas marcas que operam no setor dentário: Nobel Biocare Systems, KaVo Kerr e Ormco. Cada uma destas empresas apresenta as suas próprias marcas e participações significativas nas áreas de implantologia dentária, ortodontia, equipamentos odontológicos e consumíveis.</p>
	<p>Receita em 2019: US \$ 2,75 mil milhões (-3,2%)</p>
	<p>Força: operar mais de 30 marcas dentárias</p>
 <p><b>align</b></p>	<p>A Align Technology é fabricante de scanners digitais 3D e alinhadores transparentes usados em ortodontia. Os produtos principais da empresa são Invisalign e iTero.</p>
	<p>Receita em 2019: US \$ 2,4 mil milhões (+22,4%)</p>
	<p>Força: líder no setor de alinhadores transparentes (Invisalign)</p>
 <p><b>straumann</b></p>	<p>o Grupo Straumann dedica-se à pesquisa e desenvolvimento, fabrico e fornecimento de implantes dentários, instrumentos, biomateriais, próteses CAD/CAM, equipamentos digitais, software e alinhadores transparentes para aplicações em odontologia de substituição, restauradora, ortodôntica e preventiva.</p>
	<p>Receita em 2019: US \$ 1,7 mil milhões (+17%)</p>

	Forças: líder no setor de implantes
--	-------------------------------------

No caso da MALO CLINIC, verifica-se uma relação de longo-prazo com a distribuidora Nobel Biocare de Envista, fornecedora líder em Implantodontia. Desde 1998, que se iniciou o desenvolvimento de dispositivos complementares All-on-4 (ferramentas e próteses) em cooperação com a distribuidora Nobel Biocare. Tal parceria entre a Malo e a Nobel Biocare resultou num financiamento de programas de pesquisa da distribuidora, bem como um regime de exclusividade no que diz respeito ao fornecimento de produtos, ou, outros elementos necessários à execução das técnicas (Matos, 2013).

Na ótica da Malo Clinic, o estabelecimento desta parceria permitiu alcançar um leque de benefícios junto do seu parceiro económico. A Nobel Biocare forneceu uma vantagem competitiva crucial em todos os mercados, uma vez que os seus produtos e procedimentos exclusivos passavam naquele momento a ser comercializados através de uma empresa conceituada e fortemente presente no mercado. Neste cenário, a Malo passou a beneficiar da mais alta tecnologia para dar resposta aos seus pacientes, elevando assim a qualidade e a tipologia de tratamentos disponíveis. Na ótica da Nobel Biocare, a Malo Clinic representa um parceiro de desenvolvimento tecnológico para encontrar soluções médicas especializadas (Costa & Mendonça, 2018). A parceria entre ambos pode considerar-se como uma situação ganha-ganha para ambas as partes.

#### **4.2.3 Análise Empresarial**

Fundada em 1995, a Malo Clinic apresenta-se como uma empresa de origem portuguesa consagrada a nível internacional na área da saúde e cuidados orais. No ano de 2013, a Malo Clinic entrou oficialmente no mercado chinês, sendo o marco desse momento a abertura da primeira clínica em Shanghai, um ano depois foi estabelecida a empresa Malo Clinic China na mesma cidade. Até o momento, a Malo Clinic China já recebeu financiamento num valor aproximado de 60 milhões euros, num total de 4

momentos de financing.

Na China, o negócio da Malo Clinic é mais de que um serviço na área da saúde oral. Relativamente ao número de clínicas dentárias, a Malo Clinic dispõe de 25 clínicas em toda a China, sendo que 24 se situam na China continental e 1 em Macau, de acordo com a informação publicada no site oficial da empresa. Além da própria cadeia de clínicas da marca, a Malo Clinic China presta também apoio a clínicas de menor dimensão no âmbito da melhor gestão dos seus negócios através do sistema de DSO, com custo aproximado de 2,500 euros por ano. Por outro lado, ainda oferece aos clientes a Malo Life, outra vertente do negócio, com foco na divulgação da cultura portuguesa. Existem uma loja online da Malo Life + na plataforma Wechat, que comercializa produtos direcionados para cuidados e higiene oral, mas não só, pois também apresenta comida e vinhos portugueses para venda, incluindo bacalhau e vinho produzido em Setúbal da própria marca, Malo Wine. Para além deste segmento do negócio, a marca abriu ainda quatro lojas Malo Coffee em Beijing, Shanghai, Hefei e Fuzhou.

### **Visão, Missão e Valores**

A Malo Clinic tem como visão proporcionar a nível mundial soluções inovadoras na área da medicina dentária, capazes de transformar sorrisos, concretizando sonhos. Tendo como missão não só a criação e preservação de sorrisos saudáveis, esteticamente apelativos e funcionais, a Malo Clinic também visa inspirar e ensinar a comunidade médica mundial a ter a mesma ambição e empreendedorismo, contribuindo desta forma para o desenvolvimento de parcerias estratégicas que acrescentem valor. Os valores da empresa são: “Inovação, Excelência, Integridade, Confiança, Paixão.”<sup>4</sup>

### **Análise SWOT**

---

<sup>4</sup> <https://maloclinics.com/sobre-nos>

Depois de compreender e contextualizar o mercado, e, portanto, o comportamento da indústria onde a MALO CLINIC se insere, torna-se importante analisar quais as características principais da empresa que permitam avaliar o seu comportamento e ações dentro da indústria. Para isso, recorreu-se a uma análise SWOT, que permite fundamentalmente quais são as forças e fraquezas da empresa, bem como as suas oportunidades e as ameaças no mercado.

Quadro 4 - Análise SWOT

Forças (S)	Fraquezas (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Know-how incomparável na especialização odontológica</li> <li>- Marca internacional com dentistas portugueses</li> <li>- Formação especializada de dentistas em Portugal (Europa)</li> <li>- Localização</li> <li>- Malo Coffee, Malo Life+</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa recente na China</li> <li>- Concentração das clínicas nas cidades mais desenvolvidas</li> <li>- Dificuldade em conquistar mercado já fidelizado por outras clínicas</li> <li>- Custos fixos elevados</li> </ul>
Oportunidades(O)	Ameaças(T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoios do governo no setor</li> <li>- Desenvolvimento económico</li> <li>- Setor em constante crescimento</li> <li>- Indivíduos cada vez mais consciencializados com saúde oral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande número de concorrentes no mercado</li> <li>- Redução de atendimento provocado pelo Covid-19</li> <li>- Crescente número de novas clínicas</li> </ul>

#### 4.2.4 Análise Concorrencial

Tendo em conta os últimos anos, é possível afirmar que o mercado odontológico chinês se encontra numa fase de rápido desenvolvimento. Este rápido crescimento atraiu o investimento de empresas de outros setores para a área odontológica. Em 2019, contabilizou-se cerca de 100 mil instituições médicas odontológicas na China, sendo que 88% dizem respeito a clínicas individuais e cadeias, 11% centram-se nos departamentos

de Estomatologia nos hospitais públicos e privados e apenas 1% se refere a hospitais especializados em odontologia (MedTrend & Sino-Dental, 2019). Relativamente à concorrência da Malo Clinic China, destacam-se 3 cadeias de clínicas dentárias mais representativas que podem ser consideradas concorrentes diretos: Taikang Bybo Dental, Enjoy Dental Clinic e Huamei Dental. A caracterização destes 3 principais concorrentes apresenta-se na Quadro 5.

Quadro 5 - Análise Concorrencial

Malo Clinic China	Ano de estabelecimento:	2013 abriu primeira clínica em Beijing 2014 estabeleceu a empresa em Shanghai
	Rede:	25 clínicas
	Localização:	sede - Shanghai; Clínicas localizadas em grandes centros urbanos com elevado nível de desenvolvimento
	Ponto de diferenciação:	Clínica Internacional; médico português em cada Clínica;
Taikang Bybo	Ano de estabelecimento:	1993
	Rede:	207 clínicas e hospitais
	Localização:	sede - Zhuhai da província de Guangdong; localizam-se nas 55 cidades em 25 províncias
	Ponto de diferenciação:	Seguro oral; Lojas em toda a China.
Enjoy Dental	Ano de estabelecimento:	2007
	Rede:	70 clínicas e 8 hospitais
	Localização:	Clínicas localizadas em grandes centros urbanos com elevado nível de desenvolvimento
	Ponto de diferenciação:	Equipe médica dentária da Universidade de Pequim
Huamei	Ano de estabelecimento:	2011
	Escala:	28 clínicas e hospitais
	Localização:	sede-Chengdu, capital da província Sichuan.

	Ponto de diferenciação:	Com Chengdu como centro, se espalha para outras cidades em Sichuan e outras províncias vizinhas em vez de se desenvolver nas cidades desenvolvidas, causando alta notoriedade na zona sudoeste na China.
--	-------------------------	--

Para além da habitual relação concorrencial que se estabelece entre cadeias de clínicas dentárias, também tende a desenvolver-se ligações de cooperação e parcerias. O sistema que permite esta interligação entre empresas do mesmo ramo na saúde oral surgiu em 2019 a CDSO (China Dental Service Organizations) foi estabelecida conjuntamente por quatro organizações da cadeia odontológica de renome, sendo elas Taikang Bybo Dental, Enjoy Dental, Malo Clinic e Jinsong Dental. A cooperação e interação entre os intervenientes deste sistema, permite uma aquisição conjunta de materiais, informação para fins de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias no ramo e gestão e controlo clínico, bem como rentabilização de recursos entre outros aspetos, visando alcançar o controlo dos custos médicos e conseqüente melhoria dos serviços médicos prestados.

#### 4.2.5 Análise de Consumidor

De forma a caracterizar os indivíduos chineses que valorizam e recorrem a este tipo de serviços, para a análise de consumidor realizou-se um questionário online desenvolvido especificamente para o presente projeto.

Embora a economia esteja em constante desenvolvimento, a sensibilidade e conscientização para a proteção da higiene bucal dos cidadãos chineses ainda precisa de um reforço. Dos dados obtidos observou-se que 162 dos inquiridos (78%) procuram uma clínica dentária somente quando sentem necessidade (Anexo 3-Q1). Uma vez que o tratamento das despesas mais básicas é compartilhado pelo Estado e pelos regimes de seguro que este permite nas instituições públicas, a maioria da população chinesa tem preferência por instituições públicas para tratamento odontológico quando necessário

(Liu, Xie & Shu, 2019). No que diz respeito ao tipo de clínica que os inquiridos apresentam maior preferência, 44% dos inquiridos optou por departamento de estomatologia no hospital geral, e 22% por hospital especialista em odontologia, contudo a percentagem mais elevada tende a preferir instituições públicas (Anexo 3-Q7). Além do tipo da Clínica, os inquiridos demonstraram maior inclinação em escolher uma clínica recomendada por terceiros (49% concordo e 21% totalmente concordo), amigo ou parentes, ou tem dentista de renome (41% concordo e 24% totalmente concordo), do que clínicas com elevada classificação na internet (35% concordo e 14% totalmente concordo). No que diz respeito à importância atribuída às características de um serviço de uma clínica dentária, 71% dos inquiridos indicam que a habilidade e competência técnica do médico é muito importante e 50% revelam que a atitude do dentista, o equipamento e tecnologia modernos constituem fatores muito importantes. Além destes três fatores considerados como mais importantes, no que diz respeito aos restantes fatores como a localização, facilidade de acesso, facilidade de marcação, qualidade de serviço na receção, tempo de espera para admissão e custo de serviço, o fator de decoração na clínica é que tem menor importância (anexo 3-Q14).

### **4.3 Análise STP**

No mercado de consumidor, existem várias formas de segmentação, independentemente do tipo de esquema de segmentação empregada, a chave é que o programa de marketing pode ser ajustado de forma lucrativa para reconhecer as diferenças entre clientes. De acordo com Kotler et al. (2020), as principais variáveis utilizadas na segmentação são variáveis geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental. Com recurso ao questionário online realizado e às informações acedidas on-line, procurou-se recolher informação com base nas seguintes variáveis de segmentação:

Quadro 6 - Segmentação sugerida

Variável	Característica do segmento
geográficas	- Residentes nos grandes centros urbanos
demográfica	- Ambos sexos - 15-65 anos, Idade ativa - Classe social alta, média/alta ou média - Rendimento mensal mais de 1000 euros na China
Psicográfica	- Cuidado com a imagem pessoal - Valorizar os produtos de prestígio
Comportamental	-Ocasão: 1. Raramente (quando doente) 2. Regulamente (variando de uma vez por semana a trimestre) -Benefício: 1. Amenizar dor e curar doença 2. Proporcionar aprovação e conforto

Com base da segmentação realizada, o público-alvo da Malo Clinic é o consumidor que está em idade ativa, de ambos os sexos, que habitam nos grandes centros urbanos da China, e pertencem à classe alta, média alta ou média. Eles cuidam da imagem pessoal e procuram serviços de alta qualidade.

A Malo Clinic pretende posicionar-se então, como uma organização internacional da rede odontológica com tecnologia autorizada. Para alcançar o posicionamento, a Malo Clinic tenta manter uma série de fatores diferenciadores: Inovação, Excelência, Liderança, Confiança, segurança e generosidade.

#### 4.4 Objetivos de plano de marketing

Os objetivos do presente plano de marketing centram-se em: (1) aumentar a notoriedade da Malo Clinic em 2021, de modo a contribuir para um crescimento do número de visitas anualmente em cerca de 10%; (2) atrair mais clientes de modo aumentar o número de seguidores na plataforma Weibo e Taobao para 10,000 e a frequência de

---

leitura de artigos na WeChat para 1000; (3) aumentar os resultados financeiros da Malo Clinic China em torno dos 10% de rendimento anual.

## **4.5 Plano Tático**

### **4.5.1 Marketing mix presente**

#### **- Produtos:**

No que diz respeito ao produto, este compreende todos os elementos que abrangem o desempenho de um serviço e que geram valor para o cliente (Lovell & Wirtz, 2016). No caso da Malo Clinic, tal traduz-se em primeiro lugar no produto principal, ou seja, os tratamentos dentários, que representam os principais benefícios e soluções que os clientes procuram, sendo eles Implantologia, Cirurgia Oral, Periodontologia, Prostodontia, Dentisteria, Endodontia, Ortodontia, Odontopediatria e Higiene Oral. Em segundo lugar, os serviços suplementares que facilitam e contribuem para a melhoria do produto principal (Lovell & Wirtz, 2016). Tendo em conta este objetivo primordial, a Malo procura oferecer os seus clientes o Malo Life+, que se caracteriza como uma loja online de produtos para cuidado e higiene oral mas não só, também é possível encontrar outras gamas de produtos, tais como comida e vinho. Além disso, também se encontram disponíveis outras lojas inovadoras do grupo, tais como a Malo Coffee que se situa ao lado da Malo Clinic.

#### **- Distribuição:**

Com base nas características dos serviços orientados para o cuidado oral da Malo Clinic, a distribuição do serviço é realizada nas próprias clínicas da marca.

Como referido anteriormente, a Malo Clinic estabeleceu no território chinês 25 clínicas dentárias, focando a sua presença em cidades mais desenvolvidas. Assim, a

localização do conjunto de clínicas da marca divide-se em 7 clínicas nos Municípios sob Jurisdição Central (2 em Beijing e 5 em Shanghai), 12 clínicas capitais de província, (2 em Guangzhou, 1 em Taiyuan, 1 em Zhengzhou, 1 em Qingdao, 1 em Chendu, 1 em Haikou 2 em Shenyang, 2 em Hangzhou, 1 em Fuzhou e 1 em Nanjing), 3 clínicas na Zona Económica Especial de Shenzhen, 1 centro de cuidado oral e spa na Região Administrativa e uma clínica em Dalian.

### - Preço

Tendo como objetivo gerar lucro, cobrir custos, ou, aumentar a procura e atrair clientes, o Pricing apresenta-se como efetivamente crucial para o sucesso financeiro das empresas prestadoras de serviços (Lovelock & Wirtz, 2016). Devido aos elevados custos e encargos das empresas inseridas neste tipo de indústria, a Malo Clinic, bem como outras deparam-se com barreiras financeiras no que diz respeito a obter vantagem de preço. Estão listados no Quadro 7, os preços acedidos na loja online da Malo Clinic em Taobao

Quadro 7 - Preço das partes serviços da Malo Clinic

Serviço		Preço (Euros)	
Exame	para adulto	12.5	
Clínico	Para crianças	8.75	
Estética dentária	Limpeza dental	50	
	Hi Teeth	187.5	
Ortodontia	Aparelho fixo	Tradicional	3350
		eBrace	6875
	Aparelho invisível	Invisalign	6225
		Angelalign (Marca chinesa)	5350
Implantes	Nobel Biocare	2250	

### - Comunicação

Visando explicar e promover a proposta de valor que oferece aos seus clientes, a

Malo Clinic encontra-se presente e disponível para os seus clientes através de plataformas digitais e redes sociais na China. Entre as principais redes sociais, a conta oficial da Malo Clinic na Weibo tem 3082 seguidores e na Taobao tem 3455 seguidores. Quando à informação de Wechat, os dez artigos públicos mais recentes têm sido lidos por uma média de 710 vezes.

Além desta presença por parte da marca, os próprios colaboradores da Malo Clinic, ou seja, médicos dentistas, funcionários e mesmo o CEO da Malo Clinic China procuram estreitar relações com os seus pacientes, e desta forma divulgar os serviços e atrair novos clientes através do método de recomendação, partilha de casos e experiências.

#### **- Processo**

O processo prestação de um serviço da Malo Clinic encontra-se dividido em 3 fases: marcação de uma visita, ou, consulta, período de espera para admissão e por fim o tratamento. Para este processo encontram-se disponíveis vários tipos de ferramentas à disposição dos clientes que lhes permitem efetuar uma marcação, tais como Taobao, telefone, site oficial, o que facilita muito o processo de prestação do serviço e consequentemente provoca melhorias na experiência de serviço dos clientes. Para minimizar o tempo de espera para a admissão, a Malo Clinic incentiva o atendimento por marcação prévia para usufruir dos seus serviços. Além disso, o espaço encontra-se devidamente preparado para tornar o tempo de espera menos longo e penoso, através de decoração elegante e calmante para os clientes, sendo que todas as clínicas seguem um padrão decorativo similar, existem ainda algumas clínicas que incluem um espaço infantil, Malo Kids e ainda zona de café para os adultos, Malo Coffee.

#### **- Evidência Física**

As evidências físicas de um serviço encontram-se intimamente relacionadas com o estilo e aparência do ambiente físico onde o serviço é prestado, sendo que estes elementos

---

são experienciados pelo cliente diretamente no local (Lovelock & Wirtz, 2016). Neste contexto, as evidências físicas de um serviço podem dividir-se em três dimensões principais, tais como condições ambientais (incluindo música, aromas e cores); layout espacial e funcionalidade e ainda sinais, símbolos e objetos (Bitner, 1992). A Malo Clinic procura manter a localização das suas clínicas nos grandes centros urbanos, onde pode fixar-se em espaços amplos e de fácil acessibilidade. A decoração interior das clínicas segue um padrão simples, contudo elegante baseando-se em cores como o branco e o preto. Por sua vez, o consultório preparado para o atendimento infantil encontra-se decorado com cores mais alegres, e ainda quadros nas paredes e bonecos do Makalo (mascote da Malo Clinic).

#### **- Pessoas**

Os prestadores de um serviço geram e entregam o valor do mesmo diretamente ao cliente, representando por isso em primeira instância a própria organização, apresentando o serviço estando sujeitos ao escrutínio através dos olhos do cliente. Nesta ótica as pessoas prestadoras de serviços representam a principal ponte, ou, elo entre o cliente e a empresa de serviços, marca, ou, produto. (Lovelock & Wirtz, 2016).

Para a Malo Clinic China, o sistema completo de recursos humanos é um dos seus principais pontos fortes. Sedeada na MALO CLINIC Lisboa e presente também em Nova Jérnia dos EUA e Macau na China, a MALO CLINIC Education disponibiliza programas de formação para profissionais de medicina dentária, focados nos mais recentes desenvolvimentos de conceitos, tecnologias e produtos na Reabilitação Oral com implantes dentários. Na sua sede em Lisboa, proporciona formação a mais de 3.500 dentistas de todo o mundo todos os anos, tal é equivalente ao número anual de alunos de todo o departamento odontológico norte-americano. Este conjunto de especialistas odontológicos constituem uma bolsa de reserva de especialistas médicos da Malo Clinic,

sendo que existe a possibilidade de estes especialistas ingressarem na equipa médica da Malo Clinic (Na sua maioria, sócios e médicos das clínicas Malo no mundo todo foram formados pelo Dr. Malo). A política de recursos humanos da Malo Clinic passa então pela formação contínua e pela valorização constante das suas equipas médicas. Nas várias clínicas da Malo Clinic China, pelo menos dois médicos portugueses oriundos da sede em Lisboa serão destacados como Attending physician, sendo que 2 a 4 médicos chineses serão seleccionados localmente e enviados para a sede de Lisboa para treino 3 a 6 meses e depois voltam ao trabalho na clínica no país de origem.

Além disso, e com a antevisão de abertura de mais um centro de formação médica em Shanghai, cidade que constitui a sede da Malo Clinic China, encontra-se reunido um grupo de 30 médicos portugueses que embarcará para a China com o objetivo de prestar a formação nas variadas especialidades odontológicas.

#### 4.5.2 Ações Táticas de Marketing Mix

Com base nas principais características de um serviço, as táticas de Marketing-Mix traduzem-se em 7 P's. De acordo com o projeto de marketing desenvolvido para a Malo Clinic, propôs-se um conjunto de propostas de acordo com este modelo:

Quadro 8 - Táticas de Marketing mix

Produtos	<p>-A1- <u>Desenvolver produtos próprios da marca</u></p> <p>Desenvolver os produtos de higiene oral próprios da marca com os fornecedores existentes e vender nas clínicas online e ainda através da Malo Life+</p> <p>-A2- <u>Oferecer Pacotes</u></p> <p>1) Promoções de várias utilizações de um só serviço de forma recorrente</p> <p>“pacote de cinco vezes, de higiene oral, para toda a família”</p> <p>2) Promoções de utilização para conjuntos de vários tipos de serviço</p>
Distribuição	-B1- <u>Aumentar a presença de <i>Pop-up</i> clínicas nos centros</u>

	<u>comerciais e escolas</u>
Preço	<p>-C1- <u>Plano de Pagamento em Prestações</u> Para serviços de elevado preço, como ortodontia e implantes dentários, permitir a possibilidade de pagamento em prestações a fim de facilitar o pagamento faseado mensal consoante a disponibilidade financeira de cada cliente.</p> <p>-C2- <u>Desconto de Direitos de Imagem:</u> Oferecer descontos exclusivos para clientes que forneçam Direitos de Imagem para que a clínica apresente os resultados do antes e depois do tratamento para terceiros.</p> <p>-C3- <u>desenvolver a política de bónus</u></p> <p>-C4- <u>Promoção para os pacotes</u></p>
Comunicação	<p>-D1- <u>Criação de uma conta na plataforma Douyin (Tiktok na China)</u></p> <p>-D2- <u>Participação em atividades/eventos profissionais</u> na área da Medicina Dentária</p> <p>-D3- <u>Atualizar periodicamente o website empresarial</u> com fotografias/imagens ilustrativas de novos/ tratamentos realizados.</p> <p>-D4- <u>Enviar comunicações e ofertas especiais</u> em dias específicos</p> <p>-D5- <u>Pedir opinião aos clientes</u> da qualidade dos serviços prestados e sugestões a implementar</p>
Processo	<p>-E1- <u>Codificação no sistema de informação interna</u> dos tratamentos efetuados aos clientes, com vista a melhorar o serviço prestado no futuro</p> <p>-E2- <u>Acompanhamento dos clientes</u>, contactando-os uma vez por ano</p> <p>-E3- <u>Explicar o processo clínico o mais pormenorizadamente possível</u> antes dos tratamentos aos clientes para estabelecer uma relação de confiança entre ambas as partes</p>
Evidência Física	<p>-F1- <u>Livro de elogios</u> Colocar de forma visível para que os clientes possam ver e preencher</p> <p>-F2- <u>Produção de mais produtos tangíveis</u> representativos da</p>

	mascote Makalo para entreter às crianças
Pessoas	-G1- <u>Formação dos funcionários</u> -G2- <u>Continuar a política de recrutamento de médicos qualificados,</u> nomeadamente vindos de DSO

#### 4.6 Calendarização e Orçamento

Apresenta-se na seguinte tabela a programação em termos de calendarização e orçamento para cada uma das táticas de Marketing Mix 7P's.

Quadro 9- Calendarização e Orçamento

	Tática	Orçamento (mil euros)	Calendarização para 2021											
			Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Produtos	A1	10												
	A2	1												
Distribuição	B1	30												
Preço	C1	20												
	C2	20												
	C3	10												
	C4	10												
Comunicação	D1	1												
	D2	20												
	D3	1												
	D4	1												
	D5	1												
Processo	E1	10												
	E2	1												
	E3	1												
Evidência	F1	1												

Física	F2	10												
Pessoas	G1	10												
	G2	20												
Custo Total		178,000 euros												

#### 4.7 Controlo

A fim de avaliar e monitorizar estratégias e táticas do Marketing Mix aplicadas, o controlo deve examinar a adesão aos planos de vendas e lucros, auxiliar na preparação de orçamentos de marketing, medir a eficiência das promoções, analisar os custos médios de produção, avaliar os clientes e qual a distribuição de lucros geograficamente, e por fim sensibilizar os *marketer* para os custos financeiros resultantes das atividades de marketing. Nesta lógica, o controlo de atividades das táticas do Marketing Mix aplicadas deverá centrar-se na:

- (1) Medição e avaliação das interações nas redes sociais (*Like*, comentário e *Repost*) e Verificação mensal de seguidores das redes sociais, bem como criação de uma conta para a Malo Clinic.
- (2) Apuramento de um relatório de contas das clínicas onde indique o respetivo volume de vendas, margem de lucro e número de clientes a cada trimestre.
- (3) Apuramento dos resultados obtidos através da qualidade e satisfação dos clientes.
- (4) Cada funcionário destacado para implementação das táticas do Marketing-Mix ficará responsável por acompanhar o seu desenvolvimento e garantir a sua implementação.

### 5. CONCLUSÃO

Tendo como objetivo principal o aumento da notoriedade da marca, o crescimento do número de clientes e a melhoria dos resultados financeiros da empresa, elaborou-se o presente plano de marketing para a Malo Clinic na China.

Na sua elaboração, recorreu-se a uma pesquisa descritiva exploratória, o que permitiu

responder às várias necessidades encontradas no decorrer no desenvolvimento do plano de marketing. Procedeu-se, portanto, a uma recolha de dados, através dum método de misto, com o objetivo principal de recolha de dados tanto qualitativos e quantitativos, primários e secundários.

Através de uma análise do contexto que visava aferir as condições de implementação do projeto foi possível concluir que apesar da economia chinesa se encontrar em forte crescimento, a área da saúde oral carece ainda de investimento por parte do Estado chinês quando comparado a outros países desenvolvidos. A falta de consciência e sensibilização dos cidadãos para esta questão de saúde pública, a desigualdade de recursos médicos e o elevado custo deste tipo de serviços levaram a que se estabelecessem, na última década, nas grandes cidades, cadeias privadas de clínicas dentárias.

De acordo com a informação e resultados obtidos, a proposta de marketing para a Malo Clinic centrou-se num público-alvo específico, nomeadamente, indivíduos residentes em grandes centros urbanos e cidades relativamente desenvolvidas (onde se localizam mais indivíduos), da classe média, média/alta e alta, de ambos os sexos, em idade ativa, que necessitam de recorrer a este tipo de tratamentos, ou, que valorizam este tipo de serviços refletindo uma preocupação com a saúde e o bem-estar. Para alcançar este *Targeting*, a Malo Clinic deve posicionar-se como uma organização internacional da rede odontológica com recurso a tecnologia avançada, e levar a cabo o conjunto das 19 ações de marketing, representativas e associadas a cada um dos elementos do Marketing Mix de Serviços (7P's).

## 6. REFERENCIAS

- Anderson, R. J., & Morgan, J.D. (1992). Marketing dentistry: a pilot study in Dudley. *Community Dental Health*, 1,1-220.
- Bitner, M. J. (1992). Services capes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>
- China Internet Network Information Center. (2019). The 44th China Statistical Report on Internet Development. Retrieved from <http://www.cac.gov.cn/pdf/20190829/44.pdf>
- Costa, C. M. & Mendonça, S. (2018). Knowledge-intensive consumer services. Understanding KICS in the innovative global health-care sector. *Research policy*. 48: 968-982. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.026>
- Grönroos, C. (2005). *Service management and marketing – A customer relationship management approach* (2nd edition). Chichester, UK: Wiley.
- Hines, M. (2016). *Marketing implant dentistry: Attract and influence patients to accept your dental implant treatment plan*. New Jersey, US: John Wiley & Sons.
- Hu, D., Hong, X. & Li, X. (2011). Oral health in China-trends and challenges. *International Journal of Oral Science*, 3:7-12. DOI: 10.4248 / IJOS11006
- Iacobucci, D. (2018). *Marketing Management* (5th edition). Boston, US: Cengage Learning.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th Ed.). New Jersey, US: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. (2019). *Marketing management* (4th European edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., Shalowitz, J., & Stevens. R. J. (2020). *Strategic Marketing for Health Care Organizations: Building a Customer-Driven Health System* (2nd edition). San Francisco, US: Jossey-Bass.
- KPMG. (2016). Commercial opportunities in the dental care market in China. Retrieved from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cn/pdf/en/2016/10/commercial-opportunities-in-the-dental-care-market-in-china.pdf>
- Iacobucci, D. (2015). *Marketing Management*. UK: Cengage Learning.
- Liu, D. L., Xie, Y. F. & Shu, R. (2019). Statistical Analysis of current Oral Health Care and Dental Education Resources in China. *Chinese Journal of Dental Research*. 22(1):37–43; DOI:

---

10.3290/j.cjdr.a41773

- Liu, J., Zhang, S. S., Zheng, S. G., Xu, T. & Si, Y. (2016). Oral health status and oral health care model in China. *The Chinese Journal of Dental Research*, 19, 207–215. DOI: 10.3290/j.cjdr.a37145
- Lovelock, C.H., & Wirtz, J. (2016). *Services Marketing, People, technology, strategy* (8th ed.). Upper Saddle River, New Jersey, NJ: Pearson Education.
- Malhotra, K. N., Nunan, D. & Birks, F. D. (2017). *Marketing Research: an applied approach* (5th edition). UK: Pearson Education.
- Matos, A. (2013). Malo Clinic: paths for an international expansion. Retrieved from <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/15931/1/MALO%20CLINIC%20Paths%20for%20an%20international%20expansion.pdf>
- Mazzei, A., Vincenzo, R., & Crescentini, A. (2009), Patient Satisfaction and Communication as Competitive Levers in Dentistry, *The TQM Journal*, 21 (4) 365-381. DOI : 10.1108 / 17542730910965074.
- MedTrend & Sino-Dental. (2019). *China Dental Industry in a Global Perspective: 1st China Dental Industry Trends Report*. Retrieved from <http://218.77.58.153:7480/sinodent/userfiles/2/files/cms/article/2019%E5%B9%B4%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E5%8F%A3%E8%85%94%E4%BA%A7%E4%B8%9A%E8%B6%8B%E5%8A%BF%E6%8A%A5%E5%91%8A-0711.pdf>
- McDonald, M. (2017). *Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy*. London, UK: Kogan Page.
- National Health and Family Planning Commission. (2017). 4th national oral health epidemiology survey. Retrieved from <http://www.nhc.gov.cn/jkj/s5879/201709/9b4d4a4ec1c54723820dbaedf97a6d26.shtml>
- Qi, Y., (2015). A study on Differences of China's Regional Economic Development Level Based on Cluster Analysis. Retrieved from [https://www.mateconferences.org/articles/mateconf/pdf/2015/03/mateconf\\_iceta2015\\_05022.pdf](https://www.mateconferences.org/articles/mateconf/pdf/2015/03/mateconf_iceta2015_05022.pdf)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). UK: Pearson.
- Silva, A. (2015). Política de saúde na China: a influência ocidental europeia em suas reformas a partir de 1978. *Saúde e Sociedade*, 24:3. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902015133984>
- Thomas, R. K., (2020). *Marketing health services* (4th edition) . Chicago, US: Health

---

Administration Press.

Westwood, J. (2019). *How to write a Marketing Plan* (6th edition). London, UK: Kogan Page.

Wood, M.B. (2017). *Essential guide to marketing planning* (4th edition). Harlow, UK: Pearson.

Yelkur, R. (2000). Customer satisfaction and the Services Marketing Mix. *Journal of Professional Service Marketing*, 21(1), 105–115.

Yu, L., Wang, J., Meng, Y., Fu, Y., Kong, Y. & Yan, W. (2019). PEST Analysis of the development of Smart Hospital in China. *Smart Healthcare*, 5(19):1-3. DOI: 10.19335/j.cnki.2096-1219.2019.19.001

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2010). *Services Marketing Strategy*. In *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. John Wiley & Sons, Ltd.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: integrating customer focus across the firm* (7th edition). New York, US: McGraw-Hill Education.

Zhou, X., Xu, X., Li, J., Hu, D., Hu, T., Yin, W., Fan, Y., & Zhang, X. (2018). Oral health in China: from vision to action. *International Journal of Oral Science*, 10:1. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41368-017-0006-6>

## 7. ANEXOS

### Anexo 1 - Processo de Planeamento de Marketing (Iacobucci, 2018)

Executive Summary	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No longer than 1 page</li> <li>- mini report, stating highlights and recommendations</li> <li>- Provide details in as many appendices as necessary</li> </ul>				
Situation Analysis (5Cs)	Customer	Company	Context	Collaborators	Competitors
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Describe segments demo psychographics, buying behaviour, level of satisfaction.</li> <li>- Loyalty and CRM program useful? Get RFM, CLV.</li> <li>- Price sensitive?</li> <li>- Channels used?</li> <li>- Changes now ou future?</li> <li>- Compare current and potential customers. Nonbuyers-why not?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Who are we(know for? Good at)? Do a SWOT.</li> <li>- What do we want to become? Formulate strategy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Political and Legal (stable partners, new laws, etc..)</li> <li>- Economy (growth, consumer mood, etc..)</li> <li>- Society (demographic, attitudes, etc..)</li> <li>- Technology (IT, other machines); threats or opportunities?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Good supply chain relations?</li> <li>- Good relations with downstream channel menores?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Who are our major competitors, broadly defined?</li> <li>- Their strengths?</li> <li>- How might they respond to our actions?</li> </ul>
Market Analysis and strategies (STP)	Segmentation		Targeting		Positioning
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- What kinds of customer knowledge do we need to form segments? (Do we have demographic, geo, psych data? Shall we run surveys?)</li> <li>- Use Cluster analysis to identify segments, and descriptive data to validate the "marketing segmentation" scheme.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choose segments to target.</li> <li>- "Size" the market, estimate its profitability(lifetime customer value).</li> <li>- Consider fit with corporate goals, and actionability(can we find target).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positioning via perceptual maps.</li> <li>- Where are we in the positioning matrix?</li> <li>- Write position statement.</li> </ul>
Tactical Plans (4Ps)	Product	Price	Place		Promotion
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- How is our good or service distinct vs. competition?</li> <li>- Our brand strategy, brand associations, brand worth?</li> <li>- Where is our brand in its "product life cycle"?</li> <li>- Watching trends?</li> <li>- How generate buzz?</li> <li>- Are we hi-end quality or value-based?</li> <li>- Are we pursuing new products, and/or new segments?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Do demand and elasticity enter price decisions?</li> <li>- If low, do break-even.</li> <li>- For high, assess price sensitivities.</li> <li>- Keep prices contact or allow changes? Coupons, discounts, loyalty perks?</li> <li>- Use prices to attract different segments?</li> <li>- Are we hi-quality and skim prices or value products or value products with low and penetration pricing?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribution network intensive, selective?</li> <li>- Channel partners good or need to resolve conflicts(if so, choose approach)</li> <li>- Role in our strategy of retailing, online, sales force?</li> <li>- Customers have sufficient access?</li> <li>- Our sites consistent repositioning, e.g., mas or exclusive?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing goals of ad campaign?</li> <li>- Kind of message?</li> <li>- How test if effective?</li> <li>- Concept and copy tests</li> <li>- After ad, get memory preference, intentions</li> <li>- Choose media outlets and weight, integrate IMC.</li> <li>- Monitor effectiveness of advertising media.</li> <li>- Re position, promote a lot or a little, are we going after mass markets or exclusivity?</li> </ul>
Appendices	Appendix A: Marketing Research <ul style="list-style-type: none"> <li>- Secondary data finding to support 5Cs</li> <li>- Focus groups current brand associations</li> <li>- Summaries of industry reports and trends analyses</li> </ul>		Appendix B: CLV		Appendix C: Pilot Tests on 4P recommendations <ul style="list-style-type: none"> <li>- Survey feedback</li> <li>- Ad copy testing</li> <li>- Conjoint on line-extension</li> </ul>

### Anexo 2 – Questionário

#### Parte 1 Introdução

O desenvolvimento deste questionário tem como objetivo principal estudar comportamentos de consumidores de serviços oral na China. Posteriormente os dados recolhidos servirão de base para análise e estudo de Trabalho Final de Mestrado em Marketing da Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Todas as informações recolhidas através do presente questionário serão apenas utilizadas para fins académicos, mantendo-se o sigilo e confidencialidade dos participantes. Todas as suas informações e respostas são, portanto, confidenciais e anónimas.

O tempo estimado de resposta são 10 minutos. Ao responder ao questionário, deverá escolher as respostas que considerar que estão mais próximas da sua opinião. Note que não há respostas certas ou erradas. A sua participação é muito importante e resultará numa importante contribuição para o presente projeto de investigação.

Obrigado pela sua cooperação!

#### Parte 2 Informação de comportamento do público do setor saúde oral

1. Tem por hábito procurar serviços odontológicos?

- Sim, vou regularmente à clínica odontologia.

- Não, só vou à clínica odontologia quando sinto necessidade.

Passa para Q2 se escolheu "Sim"; Passa para Q3 se escolheu "Não"

2. Com que frequência se desloca a clínicas odontológica? Selecione a opção mais aproximada à sua realidade.

- Uma vez por semana

- Uma vez por mês

- Uma vez por trimestre

- Uma vez por meio ano

3. Quando foi a última vez que usufruiu deste tipo de serviço?

- Na semana passada

- No mês passado

- No último trimestre

- Há meio ano

- No ano passado

- Há mais de um ano

4. Qual o tipo de serviço que procura com maior frequência quando se desloca a uma clínica odontológica? Selecione todas opções aproximadas.

- Cirurgia oral

- Implantologia

- Periodontologia

- Prostodontia

- Dentisteria

- Endodontia

- Ortodontia

- Odontopediatria

- Higiene oral

5. Tem por hábito recorrer à mesma clínica odontológica para diversos tratamentos/serviços?

- Sim.

- Não, escolho clínicas diferentes.

Passa para Q6 se escolheu "Sim"; Passa para Q7 se escolheu "Não"

## He Meilin

6. Qual é o tipo desta clínica?

- Cadeia de Clínica Dental
- Clínica Dental individual
- Departamento de Estomatologia no Hospital Geral
- Hospital especialista em odontologia
- Não sei o tipo.

7. Quando escolhe a clínica, qual tipo de clínica prefere?

- Cadeia de Clínica Dental
- Clínica Dental individual
- Departamento de Estomatologia no Hospital Geral
- Hospital especialista em odontologia
- Não tenho preferência relativa ao tipo de clínica.

### Parte 3 Avaliação à Malo Clinic;

8. 727 Selecione todas as opções que se adequarem.



- Taikang Bybo Dental



- Malo Clinic



- Arrail Dental



- Keen Dental



- Bairui Dental



- Huimei Dental



- Dazhong Dental Clinic



- Xiaobaitu Dental



- Top Dental



- Zinfu Dental



- Enjoy Dental



- More Dental

Passa para Q9 se escolheu "Malo Clinic"

## Plano de Marketing da Malo Clinic China

9. Conhece a Malo Clinic, já visitou?

- Sim, já visitei.
  - Não, ainda não procurei os serviços desta clínica.
- Passa para Q10 se escolheu "Sim"; Passa para Q13 se escolheu "Não"

10. Qual é a sua avaliação da Malo Clinic? Considerando uma escala de 1 a 5, onde 1 - muito bom e 5 - muito mau.

	1	2	3	4	5
Localização/ facilidade de acesso					
Facilidade de marcação					
Qualidade de serviço na receção					
Tempo de espera para admissão					
Habilidade/Competência Técnica do médico					
Atitude do dentista					
Equipamento / tecnologia moderna					
Custo de serviços odontológicos					
Decoração na clínica					

11. Qual é a sua sugestão para a melhoria dos serviços da Malo Clinic?

12. De que forma conhece a Malo Clinic?

- Publicidade
- Social média
- Recomendação de terceiros
- Outro \_\_\_\_\_

### Parte 4 Avaliação dos fatores de preferência na escolha e importância na avaliação do serviço

13. Qual a sua preferência relativamente à escolha de uma clínica dental? Considerando uma escala de 1 a 5, onde 1 - discordo totalmente e 5 - concordo totalmente.

	1	2	3	4	5
Prefiro clínica com classificação alta na Internet					
Prefiro clínica recomendada pelos amigos ou parentes					
Prefiro clínica que tem dentista respeitável					

14. Relativamente ao grau de importância atribuído às características de um serviço de uma clínica dental, qual o grau de importância atribuída a cada uma delas? Considerando uma escala de 1 a 5, onde 1 - muito importante e 5 - nada importante.

	1	2	3	4	5
Localização/ facilidade de acesso					
Facilidade de marcação					
Qualidade de serviço na receção					
Tempo de espera para admissão					
Habilidade/Competência Técnica do médico					
Atitude do dentista					
Equipamento / tecnologia moderna					

### Parte 5 Informações demográficas dos entrevistados.

15. sexo

- Feminino
- Masculino

16. Idade

- < 20
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- > 60

17. Nível de educação

- Ensino básico
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

18. País de residência

- China
- Portugal
- Outro país \_\_\_\_\_

Pule para Q19 se escolheu "China"; Pule para Q20 se escolheu "Portugal"

19. Cidade de residência

- Beijing
- Shanghai
- Guangzhou
- Shenzhen
- Chendu
- Macau
- Outra cidade \_\_\_\_\_

20. Zona de residência

- Lisboa
- Porto
- Outra zona \_\_\_\_\_

21. Situação profissional

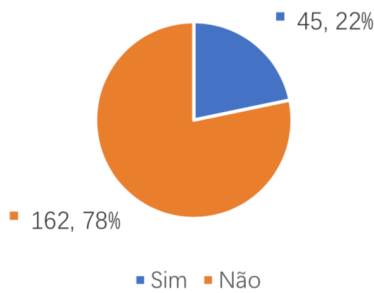
- Estudante
- Estudante-trabalhador
- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem
- Desemprego
- Reformado

22. Rendimento mensal

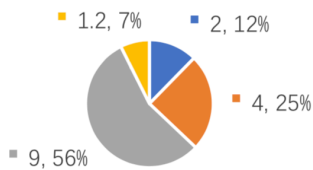
- < 5,000 RMB (menos de 625 EUROS)
- 5,000 – 9, 999 RMB (625-1250 EUROS)
- 10,000 – 14,499 RMB (1250-1875 EUROS)
- 15,000 – 19, 999 RMB (1875-2500 EUROS)
- 20,000 – 24, 999 RMB (2500-3125 EUROS)
- > 25,000RMB (mais de 3125 EUROS)

Anexo 3 – Resultados de Questionário

Q1: Tem por hábito procurar serviços odontológicos?

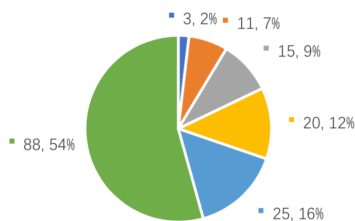


Q2: Com que frequência se desloca a clínicas odontológica? Selecione a opção mais aproximada à sua realidade.



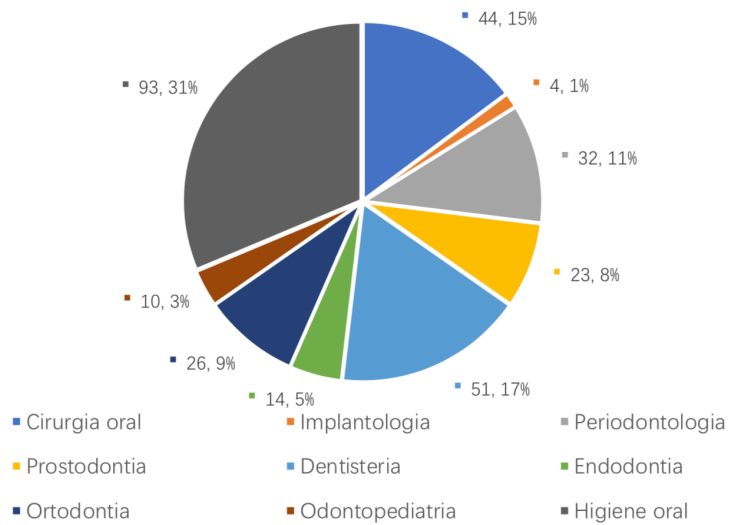
- Uma vez por semana
- Uma vez por mês
- Uma vez por trimestre
- Uma vez por meio ano

Q3: Quando foi a última vez que usufruiu deste tipo de serviço?

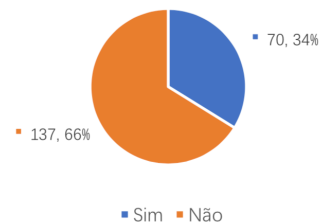


- Na semana passada
- No mês passado
- No último trimestre
- Há meio ano
- No ano passado
- Há mais de um ano

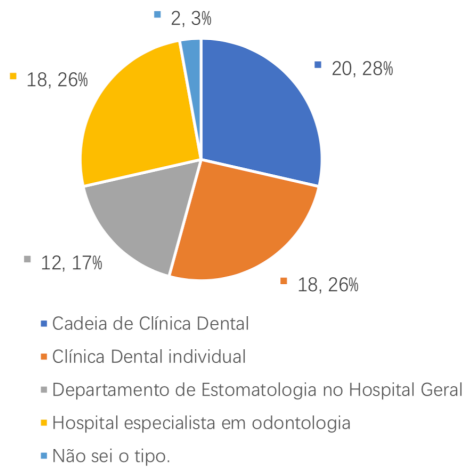
Q4: Qual o tipo de serviço que procura com maior frequência quando se desloca a uma clínica odontológica?



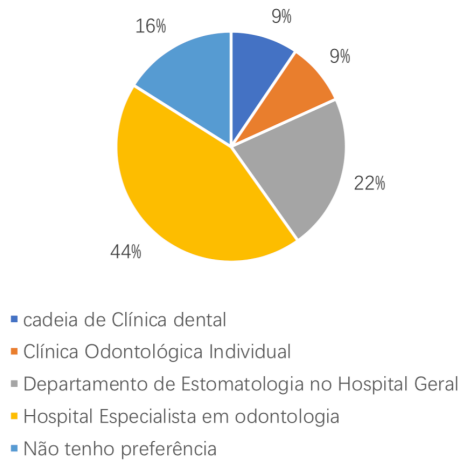
Q5: Tem por hábito recorrer à mesma clínica odontológica para diversos tratamentos/serviços?



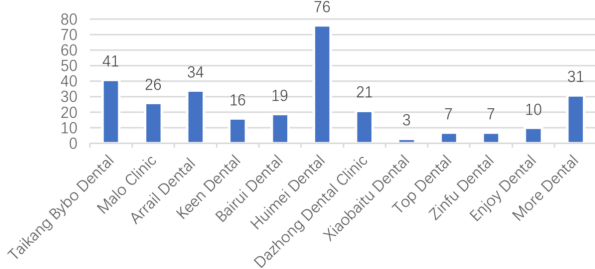
Q6: Qual é o tipo desta clínica?



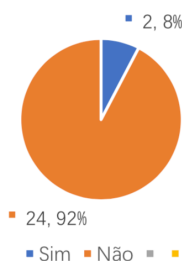
Q7: Quando escolhe a clínica, qual tipo de clínica prefere?



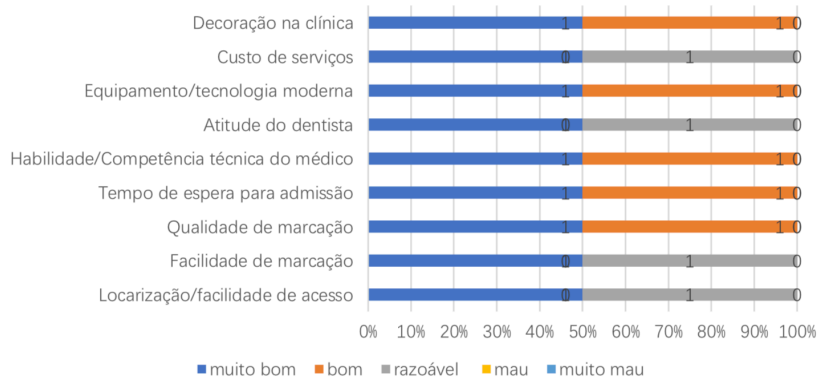
Q8: Qual das marca de clínica, em baixo indicado, conhece?



Q9: Já visitou a Malo Clinic?



Q10: Qual é a sua avaliação para a Malo Clinic?



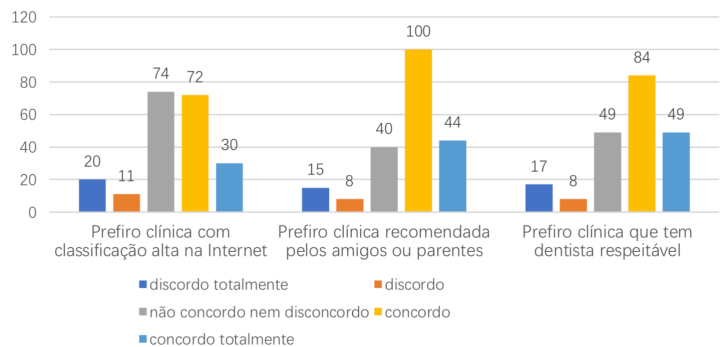
Q11: Qual é a sua sugestão para a melhoria dos serviços da Malo Clinic?

Uma resposta: bom

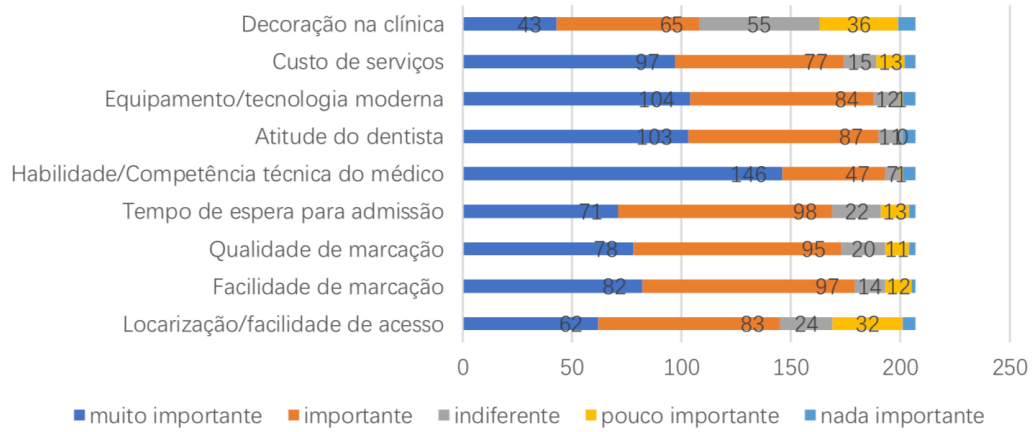
Q12: De que forma conhece a Malo Clinic?



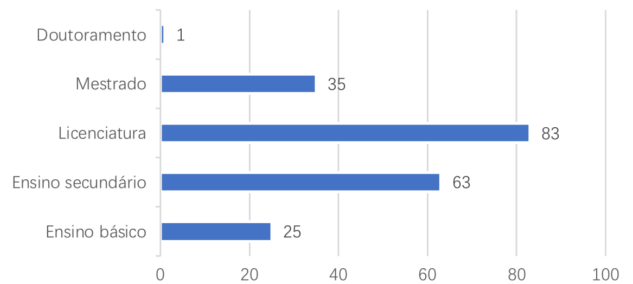
Q13: Qual a sua preferência relativamente à escolha de uma clínica dental?



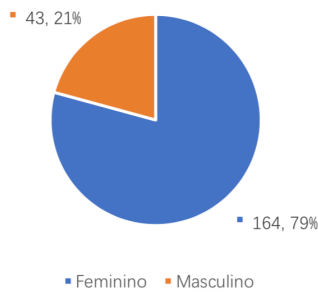
### Q14: importância atribuído às características do serviço da clínica



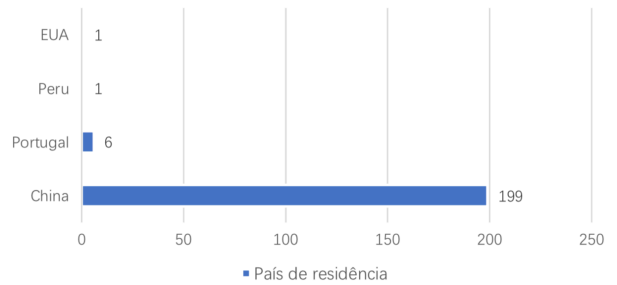
### Q17: Nível de educação



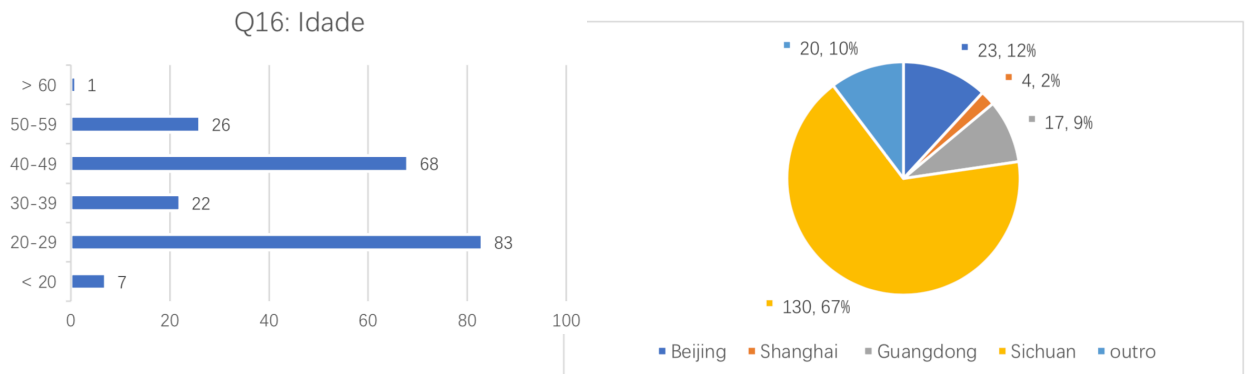
### Q15: Sexo



### Q18: País de residência



### Q19: Cidade/ Zona de residência-entrevistados na China



Q20: zona de residência- entrevistados em Portugal: 6 por 6 em Lisboa

