



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Estratégias de Marketing para uma Clínica de  
Especialidades Médicas: Cooper Card Saúde***

***Carlos Evandro Pimentel Silva***

Orientação: Prof<sup>a</sup> Leonor Vacas de Carvalho

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Marketing*

Trabalho de Projeto

Évora, 2014



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Estratégias de Marketing para uma Clínica de  
Especialidades Médicas: Cooper Card Saúde***

***Carlos Evandro Pimentel Silva***

Orientação: Prof<sup>a</sup> Leonor Vacas de Carvalho

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Marketing*

Trabalho de Projeto

Évora, 2014

*“Seja você quem for, seja qual for a posição social  
que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa,  
tenha sempre como meta muita força, muita determinação  
e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus,  
que um dia você chega lá. De alguma maneira, você chega lá.”*

Ayrton Senna

## **Resumo**

O planejamento estratégico de marketing é definido como o processo de encontrar oportunidades atraentes e desenvolver estratégias de marketing rentáveis (McCarthy & Perreault, 1997). Este trabalho tem como objetivo principal elaborar uma estratégia de marketing que será utilizada em um negócio que dá os seus primeiros passos em um mercado de alta competição no Brasil, como é o mercado das clínicas de especialidades médicas. Para desenvolver a estratégia de marketing da Cooper Card Saúde seguiu-se o modelo proposto por Lindon *et al.* (2004), adaptado aos serviços. Isto é, para além dos 4 P's do marketing-mix, incluíram-se as 3 variáveis adicionais dos serviços: provas físicas, pessoas e processos. A elaboração de uma análise SWOT ajudou a perceber que a empresa está inserida em um mercado de grande competição, e com grandes oportunidades de crescimento, mas para isso precisa focar na sua capacidade de oferecer serviços de qualidade a preços acessíveis e anular as deficiências encontradas nos seus processos de informatização. As ações de marketing desenvolvidas até o momento acarretaram gastos para a empresa normais a qualquer negócio que se encontra em fase de crescimento, porém, o feedback positivo que a empresa vem recebendo dos seus clientes, assim como o aumento das vendas e a entrada de recursos financeiros alertam a Cooper Card Saúde para um contínuo investimento em estratégias de marketing.

**Palavras-chave:** marketing, estratégia, planejamento, serviços, saúde.

## **Abstract**

### **MARKETING STRATEGIES FOR A CLINIC OF MEDICAL SPECIALITIES: COOPER CARD SAÚDE**

The marketing strategic plan is the process of finding good opportunities and developing profitable marketing strategies (McCarthy & Perreault, 1997). This work's main objective is to elaborate a marketing strategy that will be utilized by a business in its first steps in the highly competitive market of the medical industry. To develop the marketing strategy for Cooper Card Saúde, a model proposed by Lindon *et al.* (2004) was adapted and used according to the services' characteristics. Three additional variables from the services' characteristics were added: physical evidences, people and processes. The *SWOT* analysis helped the company to realise that it is inserted in a highly competitive market, with big opportunities for growth. However, in order to be successful, this business needs to focus on its capacity to offer qualified services with affordable prices and avoid deficiencies. The marketing actions developed until now include spendings natural to any business that is in an initial phase. The positive feedback received from the clients, as well as the increase of the sales and the incoming financial resources, revealed the importance of continuous investment in marketing strategies.

**Keywords:** marketing, strategy, plan, services, health.

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, que sempre guia e dá luz para os meus passos e permitiu que eu concluísse essa importante etapa da minha vida. Agradeço também a minha família, meu alicerce, que sempre me apoia e representa a imagem perfeita de humildade e experiência. Dona Maria José e o seu Carlos Evandro abriram mão de muitas coisas para que eu pudesse buscar os meus objetivos. Sem eles eu não teria chegado até aqui. Não posso esquecer, também, os amigos que, mesmo na distância, se fizeram presentes em todos os meus passos. E, por fim, agradeço também a minha orientadora Prof<sup>a</sup> Leonor Carvalho por toda ajuda e apoio.

# ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS .....	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	9
ÍNDICE DE QUADROS.....	10
LISTAGEM DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....	11
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 A EMPRESA .....	12
1.2 ENQUADRAMENTO DO PROJETO.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.4 METODOLOGIA .....	14
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	14
<b>2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1 O MARKETING DE SERVIÇOS .....	16
2.1.1 <i>Definição de serviço</i> .....	16
2.1.2 <i>Características específicas dos serviços</i> .....	17
2.1.3 <i>Qualidade nos serviços</i> .....	18
2.2 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	19
2.2.1 <i>Benefícios do planejamento de marketing</i> .....	20
2.2.2 <i>Um Modelo de planejamento estratégico de marketing</i> .....	20
2.3 SÍNTESE.....	30
<b>3. METODOLOGIA DO TRABALHO DE PROJETO .....</b>	<b>32</b>
3.1 OBJETIVOS.....	32
3.2 MODELO PARA O DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING .....	33
3.3 METODOLOGIA DE RECOLHA DA INFORMAÇÃO .....	34
<b>4. ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA A COOPER CARD SAÚDE .....</b>	<b>36</b>
4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE .....	36
4.1.1 <i>Análise do ambiente externo</i> .....	37
4.1.2 <i>Análise da Cooper Card Saúde</i> .....	44
4.1.3 <i>Análise SWOT da Cooper Card Saúde</i> .....	48
4.2 OBJETIVOS E METAS.....	49
4.3 SEGMENTAÇÃO E PÚBLICO-ALVO .....	49
4.4 POSICIONAMENTO DE MERCADO.....	50
4.5 A MARCA .....	51
4.6 COMPOSTO DE MARKETING DE SERVIÇOS DA COOPER CARD SAÚDE.....	53
4.6.1 <i>Produto</i> .....	53
4.6.2 <i>Preço</i> .....	53
4.6.3 <i>Praça/Distribuição</i> .....	54
4.6.4 <i>Promoção/Comunicação</i> .....	54
4.6.5 <i>Pessoas</i> .....	56

4.6.6 Provas Físicas e Processos.....	57
4.7 PLANOS DE AÇÃO .....	57
4.8 AVALIAÇÃO E CONTROLE.....	67
<b>5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E TRABALHOS DE INVESTIGAÇÃO FUTUROS.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>72</b>



## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Processo Geral da Elaboração de uma Estratégia de Marketing .....	21
<b>Figura 2.</b> Matriz SWOT.....	24
<b>Figura 3.</b> Processo Geral da Elaboração de uma Estratégia de Marketing .....	33
Figura 4. Ambiente de Mercado .....	37
<b>Figura 5.</b> Nome Cooper Card Saúde .....	51
Figura 6. <i>Slogan</i> da Cooper Card Saúde.....	52

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Percentagem dos tipos de planos de saúde utilizados pela população brasileira (PNAD, 2007)..... 39

## Índice de Quadros

Quadro 1. Diferenças entre Produtos e Serviços (Cobra, 1986) .....	18
Quadro 2. Concorrência da Cooper Card Saúde .....	43
Quadro 3. Análise SWOT da Cooper Card Saúde .....	48
Quadro 4. Objetivos e Metas.....	49
Quadro 5. Planos de Ação 2012.....	58
Quadro 6. Planos de Ação 2013.1.....	61
Quadro 7. Planos de Ação 2013.2.....	65

## Listagem de Siglas e Abreviaturas

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

CRM – Conselho Regional de Medicina

CSLL – Contribuição Social Lucro Líquido

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

IRPJ – Imposto Renda Pessoa Jurídica

OMS – Organização Mundial da Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios

SUS – Sistema Único de Saúde

WIN – Worldwide Independent Network of Market Research

## **1. INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, o mercado de saúde no Brasil tem assistido a profundas e fundamentais mudanças. Antes polarizado entre os precários serviços públicos e os caros planos de saúde, esse mercado viu surgir diversas inovações e surpreendentes transformações de mercado, entre elas a estruturação das chamadas clínicas médicas populares (Junior, 2010). Desde então, o mercado das clínicas médicas tem apresentado um cenário extremamente competitivo, no qual grandes cadeias investem cada vez mais em estratégias inovadoras focando a qualidade e o bom atendimento para os seus clientes, com o objetivo de aumentar a sua participação no mercado e conseguir o retorno financeiro desejado.

### **1.1 A Empresa**

A Cooper Card Saúde é uma empresa privada criada na região metropolitana da cidade de Maceió, capital do estado de Alagoas, localizado na região nordeste do Brasil. A região nordeste é uma das mais populosas do país e, portanto, apresenta uma grande procura por serviços médicos. Tendo em vista essa oportunidade de investimento, surgiu a ideia de criação da empresa no ano de 2012.

A empresa trata-se de uma clínica de especialidades médicas que oferece serviços de assistência à saúde nos seguintes âmbitos: Consultas médicas, serviços laboratoriais, ultrassonografias, exames simples e especiais, odontologia e fisioterapia. Para aumentar a variedade de serviços disponíveis para os seus clientes, uma vez que a empresa não possui estrutura para um grande número de especialidades médicas, a Cooper Card Saúde possui parcerias com outras clínicas e hospitais, e os clientes que se associam à empresa possuem um cartão de identificação que lhes concede benefícios, tanto na sede como nas empresas parceiras, como prioridade no atendimento e preços mais acessíveis no valor dos procedimentos médicos.

### **1.2 Enquadramento do Projeto**

O setor da saúde é um mercado que vem crescendo de forma significativa e desencadeando uma grande procura por parte dos clientes. A procura envolvida faz com que governos e empresários do setor privado dêem mais atenção a essa área e invistam esforços na criação de centros de assistência médica para atendimento ao público.

Nas últimas décadas o mercado desse tipo de negócio cresceu quase cinco vezes e atualmente demonstra que ainda tem fôlego para crescer muito mais. Isso se dá devido à alta procura dos serviços médicos elementares que, por força legal, é dever do Estado. No entanto, o Estado não consegue dar resposta à procura existente. Por conta disso, empresas médicas, que

também querem se libertar da parceria pouco lucrativa com as operadoras de planos de saúde, têm encontrado no modelo de clínicas médicas populares uma alternativa para incrementar as suas receitas financeiras (Junior, 2010).

Devido à intensa concorrência presente nesse mercado, é necessário que as empresas invistam em estratégias de marketing para se posicionar frente à concorrência e conquistar uma boa imagem na mente dos consumidores. O bom planejamento e execução dessas estratégias irá trazer para a empresa o retorno necessário para o sucesso e desenvolvimento do negócio.

Ferrell *et al.* (2000) enfatizam a necessidade da perfeita integração das estratégias de marketing com a missão e as metas da organização. “Desenvolver uma estratégia de marketing é impossível sem que as metas e os objetivos organizacionais e de marketing estabeleçam os resultados específicos que devem ser atingidos”. Para tanto, administrar de forma eficiente as estratégias de marketing que são usadas pela Cooper Card Saúde é uma tarefa indispensável para que essa conquiste o seu espaço em um mercado de alta competição.

A Cooper Card Saúde é uma empresa nova no mercado, e como toda empresa nova, ela precisa desenvolver estratégias eficientes de promoção e divulgação do negócio, especialmente na fase inicial em que se encontra. Adizes (1999) já dizia que a chave do sucesso gerencial não é a eliminação de todos os problemas, mas sim a concentração naqueles problemas pertinentes ao estágio atual da organização durante o seu ciclo de vida, para que ela possa crescer, amadurecer e tornar-se apta a lidar com os problemas do estágio seguinte. O planejamento estratégico da Cooper Card Saúde leva em consideração a sua fase atual de ciclo de vida e as metas e objetivos propostos para o desenvolvimento do negócio.

As ideias apresentadas nesse trabalho oferecem uma visão mais clara e objetiva dos passos que devem ser seguidos pela organização, tendo sempre em consideração o contexto no qual está inserida. Portanto, este projeto será de extrema importância e utilidade para o processo de desenvolvimento das estratégias de marketing para as clínicas médicas e, em particular, para a Cooper Card Saúde.

### **1.3 Objetivos**

Este trabalho de projeto tem como objetivo principal elaborar uma estratégia de marketing para a clínica de especialidades médicas Cooper Card Saúde, levando em consideração a fase inicial do ciclo de vida em que essa clínica se encontra.

## **Objetivos específicos**

Para a concretização do objetivo principal do trabalho, é necessário estipular alguns objetivos específicos. São eles:

- a) Elaborar uma análise ao ambiente externo da empresa Cooper Card Saúde (tendências do macro ambiente, mercado e concorrência);
- b) Elaborar uma análise interna de empresa;
- c) Elaborar uma análise SWOT para a Cooper Card Saúde;
- d) Identificar as especificidades do marketing de serviços e suas implicações na definição das estratégias de marketing da Cooper Card Saúde;
- e) Descrever e avaliar as opções e atividades de marketing desenvolvidas pela Cooper Card Saúde desde o início de sua actividade.

## **1.4 Metodologia**

O seguinte trabalho de projeto é um estudo de caso de uma clínica de especialidades médicas e classifica-se como sendo exploratório, ou seja, sugere as primeiras etapas de uma pesquisa a qual não se tem ainda domínio amplo do tema. Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como sendo de levantamento e revisão bibliográfica, através dos quais se busca ampliar a percepção e opinião sobre os aspectos a serem analisados. Utilizou-se também o método de observação para a recolha dos dados primários. A abordagem acima determinada auxilia o estudo para mostrar o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação das atividades de marketing da Cooper Card Saúde.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

O trabalho está dividido em cinco capítulos. Começa com uma introdução que descreve o contexto geral do tema estudado, as motivações para a realização do trabalho, o enquadramento do projeto, assim como os seus objetivos. É descrita também a metodologia e a estrutura do trabalho.

No 2º capítulo realiza-se a revisão de literatura, onde serão explorados temas como o marketing de serviços, as estratégias de marketing, avaliação e controle das estratégias de marketing e o marketing para o setor da saúde. No 3º capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para a elaboração desse trabalho.

O 4º capítulo descreve a estratégia de marketing realizada para a Cooper Card Saúde. Nesse capítulo serão abordados os tópicos citados na revisão de literatura relacionando-os com os aspectos da organização, a fim de melhor elaborar e descrever as ações de marketing.

Por fim, no 5º e último capítulo deste trabalho, são descritas as conclusões, em que se apresentam as avaliações, os resultados e os contributos deste trabalho, além dos planos de continuidade para as propostas apresentadas.



## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 O Marketing de Serviços**

O interesse pelo marketing de serviços, particularmente nos últimos 20 anos, encontra-se ligado à importância econômica dos serviços nas economias pós-industriais. Mais ainda, à medida que se reduzem as possibilidades de diferenciação de produtos, devido ao amadurecimento dos mercados, as empresas são levadas a desenvolver vantagens competitivas centradas na oferta ampliada de serviços (Rocha & Silva, 2006).

Ainda que a atenção dada aos serviços seja relativamente recente na literatura de marketing, estudos pioneiros nessa área datam da década de 1960 (Cronin, 2003). O interesse inicial estava centrado na distribuição de serviços e na aplicação do marketing a esse setor (Rocha & Silva, 2006).

Para Kotler (1995), foi a partir do artigo “*Breaking Free from Product Marketing*” de Shostack (1977), que questionava a aplicabilidade do marketing de produtos aos serviços, que estudiosos da área começaram a desenvolver os fundamentos do que viria a ser uma teoria de marketing aplicada aos serviços.

#### **2.1.1 Definição de serviço**

Segundo Kotler (1995), um serviço é “qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Rathmell (1974) define o serviço como “um produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente não se experimenta antes da compra, mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes”.

Os serviços possuem características típicas não pertencentes aos produtos, pois os produtos podem ser descritos com base nos seus atributos como tamanho, peso e material, enquanto que um serviço não pode ser facilmente especificado, nem pode ser realmente experimentado antes da sua compra.

Mais do que qualquer setor, a área de saúde deve prestar um excelente serviço aos clientes e usuários, e isso significa proporcionar todas as facilidades possíveis, desde a facilidade de estacionamento até a presteza no atendimento (Cobra, 1986). O desprezo à regra de bom atendimento pode comprometer o bom nome de um profissional ou de uma instituição. O paciente é um ser carente por natureza, portanto, deve receber bons serviços de atendimentos médicos (Avila & Avila, 2001).

Segundo Cobra (1986), a satisfação do cliente, paciente conveniado ou segurado depende de um grande número de fatores objetivos e subjetivos. Esses fatores envolvem a qualidade do serviço prestado, de benefícios do serviço (o que o cliente espera que o produto faça por ele, além do que o produto é), da adaptação do serviço às necessidades do utilizador, a garantia de reposição quando isto for necessário, entre inúmeros outros.

### **2.1.2 Características específicas dos serviços**

Os serviços possuem algumas características específicas - intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade - que permitem melhor compreendê-los e que devem ser levados em consideração pelas empresas, ao elaborarem suas estratégias de atuação no mercado (Kotler, 1998).

**Intangibilidade:** É por causa da intangibilidade dos serviços que as empresas encontram dificuldades de entender como os consumidores percebem seus serviços e avaliam a qualidade dos mesmos. Os serviços são essencialmente performances e "não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados" (Kotler, 1998). O grande desafio do prestador de serviço é "administrar a evidência" para tornar "tangível o intangível" (Levitt, 1981).

**Inseparabilidade:** Outra característica peculiar dos serviços, em relação aos produtos físicos, é a inseparabilidade, isto é, os serviços são inseparáveis de quem os executa ou fornece, de tal forma que o prestador do serviço faz parte do próprio serviço (Semenik & Bamossy, 1995). Esta característica, associada ao fato de que os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo faz com que, nos serviços em que o cliente esteja presente, haja uma interação entre cliente e prestador de serviços, de modo que o cliente também passa a fazer parte do serviço e, conseqüentemente, a interferir em sua qualidade.

**Variabilidade:** Os serviços têm características de variabilidade porque a sua performance sofre influência tanto de aspectos técnicos (conhecimentos, habilidades e suporte material), quanto de aspectos emocionais (condições e características psicológicas), pelo lado do prestador de serviço. Assim, considerando os serviços altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados, Kotler (1998) aconselha três atitudes para as empresas solucionarem este problema: investir em seleção e treinamento de pessoal na prestação de bons serviços, padronizar o processo de prestação de serviços por toda a organização e monitorar a satisfação do consumidor através do sistema de sugestões, reclamações e comparação de compra, possibilitando que possíveis falhas sejam detectadas e corrigidas.

**Perecibilidade:** Os serviços são perecíveis, segundo Semenik e Bamossy (1995), porque não podem ser estocados para venda ou uso posterior. Isto pode representar um sério problema para a empresa prestadora quando a demanda é flutuante, como acontece nas empresas que lidam com

serviços de demanda cíclica, sazonal ou irregular. Assim, ao montarem sua estrutura, devem levar em consideração as flutuações e adotar estratégias flexíveis e adequadas para enfrentar cada situação.

Segundo Kotler & Keller (2006), a natureza dos serviços tem implicações sobre como os consumidores avaliam a qualidade. Como os serviços geralmente apresentam um alto nível de qualidades experimentáveis, sua aquisição apresenta um maior índice de risco. Esse fato tem diversas consequências. Em primeiro lugar, os consumidores de serviços costumam confiar mais nas informações do boca-a-boca do que em publicidade. Em segundo, ao julgar a qualidade eles dão grande importância ao preço, aos funcionários e aos fatores visíveis. E por fim, os consumidores são altamente fiéis a prestadores de serviços que os satisfazem.

O Quadro 1, apresentado abaixo, mostra as principais diferenças entre os produtos tangíveis e os serviços, dado que essas diferenças têm implicações na elaboração das estratégias de marketing.

**Quadro 1.** Diferenças entre Produtos e Serviços (Cobra, 1986)

<b>BENS FÍSICOS</b>	<b>SERVIÇOS</b>
1 – Os bens possuem formas tangíveis e podem ser facilmente definidos.	1 – Os serviços são intangíveis e não podem ser inspecionados.
2 – São produzidos e só posteriormente consumidos.	2 – São produzidos e consumidos simultaneamente.
3 – São padronizados e uniformes.	3 – São menos padronizados e uniformes, pois são baseados em pessoas e equipamentos.
4 – Podem ser estocados fisicamente para venda e consumo futuro.	4 – São perecíveis e não podem ser estocados fisicamente.
5 – São protegidos por patentes.	5 – São facilmente copiados e raramente podem ser protegidos por patentes.
6 – É mais fácil estabelecer preços.	6 – É mais difícil estabelecer preços.

### **2.1.3 Qualidade nos serviços**

Segundo Boone & Kurtz (1998), a qualidade do serviço refere-se à qualidade esperada e percebida da oferta de um serviço, determinando assim o conceito básico de satisfação ou insatisfação dos clientes. Para o cliente, a percepção de qualidade resulta de uma função entre as expectativas antes de ser iniciado o processo de produção do serviços, e aquilo que é efetivamente experimentado durante o decorrer do processo (Brito & Lancastre, 2000).

Zeithaml *et al.* (1990) indicam cinco fatores como sendo determinantes para a percepção do cliente quanto ao serviço oferecido. Tais fatores são considerados os critérios utilizados pelos clientes para avaliar a sua qualidade. São eles:

**Tangibilidade:** refere-se às evidências físicas do serviço, tais como a aparências das instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação.

**Confiabilidade:** diz respeito à capacidade do pessoal para executar o serviço conforme o prometido e de forma acurada.

**Presteza:** refere-se à habilidade do prestador de serviços para auxiliar os consumidores e o grau de pronto atendimento.

**Garantia:** conhecimento e cortesia dos empregados e sua capacidade de transmitir confiança e responsabilidade.

**Empatia:** refere-se ao cuidado e atenção individualizada oferecida pelo prestador de serviços ao cliente após entender suas necessidades.

A avaliação da satisfação e da qualidade dos serviços por parte do cliente ocorre no momento em que o mesmo interage com a empresa e o serviço é simultaneamente produzido e consumido, por isso, é importante que a empresa aproveite esse momento para demonstrar a qualidade dos seus serviços e o seu poder de competição no mercado (Zeithaml & Bitner, 2003).

## 2.2 Planejamento e Estratégias de Marketing

Um fator-chave do processo de administração de marketing são estratégias e planos criativos e criteriosos que possam guiar as atividade de marketing. Desenvolver a estratégia de marketing certa ao longo do tempo requer uma combinação de disciplina e flexibilidade (Kotler, 2006). As empresas devem se ater a uma estratégia, mas devem encontrar também novas maneiras de aprimorá-la constantemente. A estratégia de marketing requer igualmente um entendimento claro de como o marketing funciona (Kotler, 2006).

McCarthy & Perreault (1997) definem o planejamento estratégico de marketing como o processo de encontrar oportunidades atraentes e desenvolver estratégias de marketing rentáveis. O planejamento estratégico orientado para o mercado é um processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança. O propósito do planejamento estratégico é dar forma a negócios e produtos da empresa de modo que possam gerar os lucros e o crescimento almejados (Kotler, 2006).

O processo de criar, entregar e comunicar valor para o cliente requer muitas atividades de marketing diferentes. Para assegurar que sejam selecionadas e executadas as atividade corretas, é

essencial que exista um planejamento estratégico. O planejamento estratégico exige ações em três áreas-chaves. A primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento de mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado. A terceira é estabelecer uma estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo (Kotler, 2006).

### **2.2.1 Benefícios do planejamento de marketing**

Em um cenário de constante mudança, qualquer organização que procure desenvolver seus negócios através de um bom planejamento de marketing obterá vantagens. Segundo Kotler (1998), um bom planejamento proporciona:

- O hábito de pensar com antecedência;
- Melhor coordenação dos esforços da empresa;
- O desenvolvimento de padrões de desempenho para controle;
- Uma melhor preparação para acontecimentos imprevistos;
- Uma participação mais eficiente dos executivos nas suas atividades.

### **2.2.2 Um Modelo de planejamento estratégico de marketing**

McCarthy & Perreault (1997) definem o planejamento estratégico de marketing como um processo administrativo destinado a manter o equilíbrio entre os recursos de uma organização e suas oportunidades de mercado. Já Tavares (2000) defende que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que objetiva manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão. Portanto, o planejamento estratégico de marketing, de acordo com os autores acima, significa encontrar oportunidades atraentes e desenvolver estratégias de marketing rentáveis.

A elaboração de estratégias de marketing, seja para novos negócios ou atividades já em andamento, devem necessariamente reforçar seu comprometimento com os mercados que pretendem atingir, de forma assertiva e competitiva. Para potencializar suas perspectivas de sucesso, é necessária a escolha e a definição de um processo que guie os principais passos da organização para que essa consiga identificar e escolher as melhores estratégias de marketing para alcançar os resultados almejados.

Lindon *et al.* (2004) apresenta um processo que é geralmente seguido para a elaboração de uma estratégia de marketing, descrevendo cinco etapas, que estão esquematizadas na figura seguinte:

**Figura 1.** Processo Geral da Elaboração de uma Estratégia de Marketing



Fonte: Adaptado de Lindon *et al.*, 2004

### - Análise Diagnóstico

Definidos os parâmetros iniciais do processo, a próxima parte compreende as análises ambientais da empresa, abrangendo a situação interna (ambiente organizacional) e externa (micro e macro ambientes de marketing), conduzidas de modo a avaliar as condições da organização para cumprir com seus propósitos estratégicos. O micro ambiente de marketing é representado pelos fornecedores, intermediários, concorrentes e o mercado da empresa, e o macro ambiente, é

composto pelo conjunto dos ambientes demográfico, econômico, natural, tecnológico, político legal e sociocultural (Kotler, 2000).

O produto destas análises é a identificação dos pontos fortes da empresa na análise interna, e das situações favoráveis (oportunidades) na análise externa, como sendo aqueles que podem contribuir positivamente para o cumprimento de sua missão, manutenção dos seus valores, e, alcançar sua visão de futuro. Já os pontos fracos e situações desfavoráveis (ameaças), serão aqueles cuja contribuição é percebida como sendo negativa para satisfazerem as mesmas condições (missão, valores e visão).

O processo de análise da situação compreende o diagnóstico do que está acontecendo e prognóstico de situações futuras. Esta análise deve ser feita com base em informações internas e externas à organização.

### **Análise Interna**

Kotler (2000) afirma que cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas, analisando-se as competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais. Forças e fraquezas existem por causa de recursos possuídos, ou não possuídos, pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores, como, por exemplo, os seus parceiros (Ferrel & Hartline, 2009).

De acordo com Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização.

Já as fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização (Matos *et al.*, 2007). São os aspectos mais negativos da empresa com relação ao seu produto ou serviço.

Chiavenato & Sapiro (2003) afirmam que os critérios a serem avaliados no ambiente interno são: recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de novos competidores, tecnologia, vantagens de custo, comunicação, competência e inovação de produtos.

A análise do ambiente interno é de extrema importância para a organização, pois é através dela que a empresa consegue verificar quais são suas forças e fraquezas, assim podendo obter vantagem competitiva utilizando e potencializando suas forças para aumentar participação de mercado, elaborando estratégias para minimizar ou até mesmo eliminar fraquezas.

A análise interna corresponde aos principais aspectos que diferenciam a empresa ou o(s) produto(s) dos seus concorrentes. São provenientes do produto e da empresa, e das decisões e níveis de performance que podemos gerir. No final da análise Swot pretende-se definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos com as tendências mais importantes que se verificam na envolvente da empresa, seja ao nível do mercado global, do mercado específico, da conjuntura tecnológica, social e demográfica, da conjuntura económica e das imposições legais (Lindon *et al.*, 2004).

### **Análise Externa**

A análise externa corresponde às principais perspectivas de evolução do mercado em que a empresa atua. São fatores provenientes do mercado e do meio envolvente, das decisões e circunstâncias fora do controle direto da empresa, das quais se deve tirar partido ou proteger, construindo barreiras defensivas (Lindon *et al.*, 2004).

Para a análise do ambiente externo a empresa deve avaliar fatores que estão fora do seu controle, como a mudança de hábitos do consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes e produtos substitutos (Chiavenato & Sapiro, 2003), procurando, também, identificar ameaças e oportunidades.

Oportunidades e ameaças existem fora da empresa, independente de suas forças e fraquezas e ocorrem geralmente dentro dos ambientes competitivo, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural (Ferrell & Hartline, 2009).

As oportunidades, para a organização, são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las (Rezende, 2008). Já de acordo com Martins (2007), ameaças são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a sua falência. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento.

A empresa deve estar atenta ao ambiente externo, pois ele influi diretamente nos fatores internos da organização. É de extrema importância para identificar oportunidades e ameaças e desenvolver estratégias de marketing que impulsionem as vendas e desenvolvam os negócios da empresa.

### **Análise SWOT**

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) (Lindon *et*



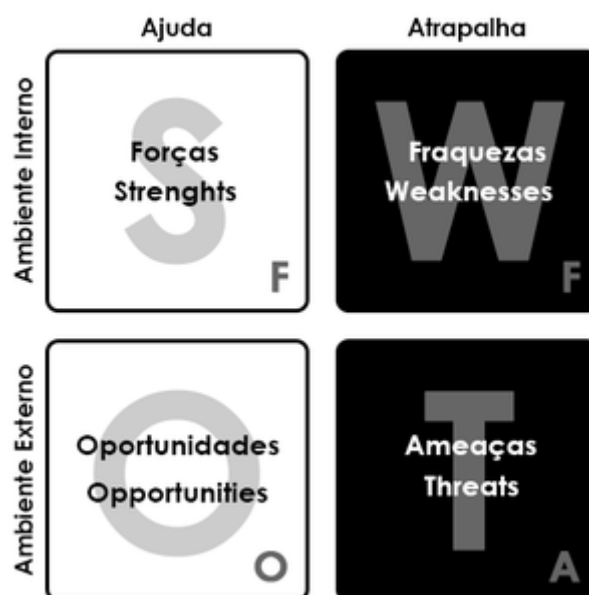
al., 2004). É uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. Essa análise serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (McCreadie, 2008).

Ainda segundo Lindon *et al* (2004), este tipo de análise permite:

- Efetuar uma síntese das análises internas e externas;
- Identificar os elementos chave para a gestão da empresa, permitindo estabelecer prioridades de atuação;
- Preparar opções estratégicas - a análise Swot permite ver claramente quais são os riscos a ter em conta e quais os problemas a resolver, assim como as vantagens e as oportunidades a potenciar e explorar;
- Constituir um elemento fundamental para fazer a previsão de vendas em articulação com as condições do mercado e com as capacidades da empresa.

Segundo Chiavenato & Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização, facilitando, assim, o desenvolvimento de estratégias e de vantagens competitivas.

Figura 2. Matriz SWOT



Fonte: Silva, 2009

A análise SWOT é um instrumento precioso para o desenvolvimento de uma estratégia empresarial, através das conclusões retiradas das análises externa e interna. Tendo por base o impacto no negócio e as tendências futuras, a análise SWOT permite-lhe ter ao seu dispor uma grelha para identificar os elementos chave que permitem estabelecer prioridades e tomar decisões estratégicas (Lindon *et al.*, 2004).

#### **- Objetivos de Marketing**

Os objetivos de marketing devem ser compatíveis com os objetivos estratégicos da organização, contribuir decisivamente para o cumprimento da missão e valores e possibilitar atingir a visão; sendo estabelecidos em um processo de negociação de comum acordo entre a administração e os responsáveis por seu cumprimento. Após a análise da situação e conhecendo-se as ameaças e oportunidades que a organização tem ou terá no futuro, pode-se determinar seus limites e desta forma, fixar objetivos específicos, mensuráveis, realísticos, e desafiadores, abrangendo todos os aspectos controláveis da atividade de marketing (Seitz, 2005).

Objetivos resultantes de um processo analítico tem por finalidade neutralizar as ameaças e aproveitar as oportunidades, o que os caracteriza como objetivos estratégicos de marketing. Sua apresentação deve ser quantificada quanto aos resultados pretendidos no futuro, item a item, de forma bem específica, em números relativos e absolutos (Seitz, 2005).

A formulação explícita e quantificada de objetivos é de grande importância para sabermos para onde queremos ir antes de escolhermos o caminho. Tratando-se da estratégia de marketing, a escolha prévia de objetivos permite assegurar a coerência dessa estratégia com a política geral da empresa, assim como permite que todos os que nela participam estejam de acordo quanto aos objetivos que visam, possibilitando assim, a construção de indicadores de performance da estratégia escolhida e clarificação dos critérios de avaliação a observar (Seitz, 2005).

#### **- Opções Estratégicas Fundamentais**

As diferentes políticas (produto, preço, promoção, praça, pessoas, prova física e processo) devem ser estruturadas de uma forma lógica e, para tal, devem respeitar diretrizes comuns. A este conjunto de diretrizes chamam-se “Opções Estratégicas Fundamentais” (Lindon *et al.*, 2004). Dentre as variáveis presentes nesse conjunto de diretrizes pode-se destacar: segmentação, fontes de mercado, posicionamento e marca.

#### **Segmentação**

O principal objetivo da estratégia de segmentação é o de otimizar os resultados dos esforços de marketing. Os requisitos necessários para este processo fazem com que os segmentos

identificados sejam mutuamente exclusivos, possam ser quantificados, existam informações disponíveis para ação seletiva em cada segmento e que se possa avaliar a elasticidade das respostas ao esforço de marketing (Kotler, 2000).

Siqueira (2000) apresenta diversas abordagens a este respeito que atribuem à segmentação o papel de estratégia de marketing, entre outras razões, pelo equilíbrio almejado entre a atratividade e a habilidade de se conseguir uma vantagem competitiva em determinado segmento alvo.

### **Fontes de Mercado**

Existem três possíveis fontes de mercado (Lindon *et al.*, 2004):

*Produtos análogos já vendidos pela empresa:* esta estratégia acontece quando uma empresa lança um produto que irá concorrer diretamente com um produto seu já existente. As razões para a utilização desta estratégia podem ser diversas: inovação, novo produto com preços de produção mais baixos, resposta em termos tecnológicos à concorrência, entre outros (Canibalização Voluntária);

*Produtos da mesma categoria vendidos pelos concorrentes:* consiste em lançar produtos que vão concorrer diretamente com os produtos da concorrência (Concorrência Direta);

*Outras categorias de produtos:* acontece no caso de produtos que resultam de uma inovação, criando dessa forma uma nova categoria que concorre com produtos que já existem no mercado mas que não pertencem à mesma categoria (Concorrência Alargada).

### **Posicionamento**

O posicionamento da oferta é a imagem obtida por um dado produto ou serviço na mente do consumidor ou comprador, considerando-se três vetores determinantes: A oferta, o grupo alvo e os concorrentes com quem competem diretamente, alternativamente ou de forma substitutiva (Seitz, 2005). Posicionar, portanto, é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupe uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores alvo.

O posicionamento de mercado é a imagem obtida por um dado produto ou serviço na mente do consumidor, considerando a oferta, o público alvo e os concorrentes. Portanto, posicionar é o ato de desenvolver a imagem da empresa, de maneira que ocupe uma posição competitiva e significativa nas mentes dos consumidores. O posicionamento pode ocorrer através da qualidade, do preço, da marca, dos benefícios, etc. (Kotler, 2000). Para tanto, é essencial determinar os fatores de diferenciação que irá possibilitar atingir o posicionamento desejado.

A diferenciação ocorre quando existe uma base significativa de fatores que permitam distinguir as ofertas de diversas empresas entre si. Esta base pode ser real ou imaginária, devendo ser relevante para o cliente, estabelecendo sua preferência no processo de tomada de decisão de compra. As variáveis de diferenciação podem ser atribuídas aos produtos e serviços, quanto à forma, estilo, qualidade, embalagem, tecnologia, marca, imagem do produto ou fabricante, serviços que acompanham a oferta (decisões de produto ampliado), atendimento prestado, pessoal empregado, acessibilidade dos canais de venda, entre outros. A comunicação de marketing tem um importante papel a cumprir na percepção do comprador quanto aos fatores de diferenciação, podendo ela própria ser um deles (Rocha & Christensen, 1992).

### **Marca**

Do ponto de vista da organização, a escolha de uma marca é antes de mais nada uma opção estratégica (Brito & Lencastre, 2000). A marca identifica a origem ou o fabricante de um produto e permite que os consumidores atribuam a responsabilidade pelo produto a determinado fabricante ou distribuidor. Eles conhecem as marcas por meio de experiências anteriores com os produtos e do programa de marketing do mesmo, descobrindo quais delas satisfazem suas necessidades e quais deixam a desejar (Kotler, 2006).

As marcas podem sinalizar determinado nível de qualidade e, dessa maneira, consumidores podem facilmente optar novamente pelo produto ou serviço. A fidelidade à marca proporciona para a empresa previsibilidade e segurança de procura, além de criar barreiras que tornam mais difícil para outras empresas ingressar no mercado. Portanto, para as empresas, as marcas representam uma propriedade legal incrivelmente valiosa que pode influenciar o comportamento do consumidor, ser comprada e vendida, e ainda oferecer a segurança de receitas futuras e estáveis para o seu proprietário (Kotler, 2006).

O conhecimento da marca consiste em todos os pensamentos, sensações, imagens, experiências e crenças ligados à marca. Especificamente, elas devem criar associações fortes, favoráveis e exclusivas com os clientes, criando estruturas desejadas para o seu conhecimento, e para isso é necessário que eles tenham o tipo correto de experiências com os produtos e serviços e seus programas de marketing (Kotler, 2006).

A identidade da marca confere-lhe um carácter independente do produto, e não se resume a uma identidade visual, mas também a uma componente intangível. Assim, a identidade da marca é uma combinação de um nome, um produto, um logótipo e outras componentes intangíveis como os valores, a missão, o público-alvo, o comportamento do pessoal, entre tantos outros. É igualmente verdade que a identidade da marca se “materializa no resultado do somatório de discursos que a

empresa, concorrência, intermediários, distribuidores e consumidores, emitem sobre ela” (Serra & Gonzalez, 1998).

### - **Formulação do Marketing Mix**

Tradicionalmente, o marketing fala sobre quatro áreas estratégicas utilizadas por grande parte das empresas para o alcance dos resultados desejados. Tais elementos são denominados de composto de marketing ou de marketing-mix, classificados por McCarthy (1960) em produto, preço, promoção e distribuição:

**Produto** – envolve as características e variedade desses produtos, a qualidade ou tipo da embalagem, os tamanhos disponíveis, o nível de serviços pré e pós-venda, as garantias oferecidas e possíveis devoluções;

**Preço** – trata-se do valor que o cliente irá pagar para obter determinado benefício e envolve o preço em si em relação aos concorrentes, os descontos oferecidos, as concessões, os prazos de pagamento e o sistema de financiamento;

**Promoção** – são todas as atividades desenvolvidas pela empresa para comunicar e promover os seus produtos junto ao mercado-alvo. Esta variável inclui opções sobre a publicidade, a promoção e força de vendas, ações de relações públicas, merchandising e marketing direto.

**Distribuição** – é a forma como uma empresa torna o produto acessível aos consumidores, estando incluídos nesta área, decisões sobre os canais de vendas utilizados, a cobertura, o transporte, os locais de venda e o estoque disponível.

Devido às características específicas dos serviços, Bulgacov (2007) destaca ainda os 3 P's adicionais existentes para o marketing de serviços classificados como pessoas, prova física e processo:

**Pessoas** – diz respeito ao nível de comprometimento das pessoas que prestam o serviço. É um fator fundamental de diferenciação, a ser alcançado por meio de treinamento e motivação;

**Prova física** – está relacionada com a característica da intangibilidade do serviço. Esta variável trata-se dos aspectos relacionados com a experiência de compra do cliente, tal como a aparência do local e das pessoas, as condições das máquinas e equipamentos, a climatização, entre outros, auxiliando a avaliação do cliente, uma vez que os serviços tratam-se de bens intangíveis.

**Processo** – trata-se dos métodos utilizados na prestação dos serviços, que podem ser padronizados ou customizados, de acordo com o tipo de serviço e público-alvo. Esta variável diz respeito a todos os procedimentos de entrega de serviços, incluindo os procedimentos acessórios essenciais a uma entrega eficaz.

### **- Planos de Ação a Curto Prazo**

Os planos de ação a curto prazo corresponde ao momento em que a elaboração do marketing mix passa pelo conjunto das decisões de marketing resultantes das orientações definidas nos tópicos anteriores (Lindon *et al.*, 2008).

Segundo Ferrell & Hartline (2005), esses planos de ação determina como as atividades definidas serão colocadas em prática. O sucesso da estratégia de marketing está diretamente ligado ao modo desta implementação. Caso a implementação não seja possível, de nada valem as estratégias estabelecidas. Ferrell & Hartline (2005) ressaltam, também, o papel fundamental dos empregados nesse momento, pois serão eles os agentes a implementar as estratégias, e quando estes estão presentes, as empresas tendem a ser mais bem sucedidas.

### **Avaliação e Controle**

O modelo de Lindon não apresenta o tópico sobre a avaliação e controle das estratégias de marketing, mas alguns atores fazem questão de destacar a sua influência no processo de elaboração de uma estratégia de marketing.

O planejamento estratégico de marketing deve conter as condições necessárias ao seu controle, indicando as projeções com que foi elaborado, possibilitando a comparação com o realizado; informando a base de dados e as fontes de consulta; indicando a frequência de acompanhamento (diária, semanal, mensal, semestral); definindo o formato dos relatórios; apresentando as datas críticas de atenção; elaborando os processos de alimentação, disseminação e decisão. O detalhamento destes procedimentos deve incluir que espécie de informações e feedback devem ser prestados periodicamente a cada responsável, permitindo a comparação dos resultados reais com os planejados por área de atuação (Perreault & McCarthy, 2002).

Deverá haver um cuidado quanto ao formato da apresentação das informações de controle, para que se possa compreendê-los facilmente, destacando os aspectos relevantes, poupando tempo de leitura, atribuindo foco à análise e assertividade nas eventuais decisões de correção de rumos. Deve também ser fixada a data em que será feita a análise geral dos resultados em confronto com os parâmetros iniciais do plano. Podem ser estabelecidos controles independentes para o acompanhamento das estratégias e dos orçamentos (Perreault & McCarthy, 2002).

No que se refere à avaliação do marketing-mix, Lindon *et al.* (2000) afirma que é importante o gestor questionar se ele permitirá atingir os objetivos gerais fixados pela estratégia de marketing. Esta avaliação deve ser efetuada de uma forma qualitativa e, simultaneamente, de uma forma quantitativa.

A avaliação qualitativa respeita quatro princípios básicos:

- Princípio da coerência: diz que cada componente do marketing mix deve ser coerente com todas as outras e com o posicionamento que as sustenta;
- Princípio da adaptação: o marketing mix deve ser adaptado ao mercado e à empresa que o vai aplicar;
- Princípio da superioridade parcial: afirma que uma estratégia só é aceitável se assegurar uma vantagem concorrencial em relação a outra empresa;
- Princípio da segurança: a estratégia adotada deve fornecer resultados aceitáveis. Para isso deve-se realizar análises de sensibilidade ou cenário pessimista da estratégia.

Já a avaliação quantitativa consiste em prever os efeitos que o marketing mix sofrerá se for adotado. Os principais critérios de avaliação quantitativa são:

- O volume de vendas que se pode atingir;
- A quota de mercado que se pretende obter;
- Os resultados financeiros que daí advirão;

O controle estratégico implica em um período de tempo longo, mensurações qualitativas e quantitativas, concentração interna e externa, e a ação corretiva é contínua. Os passos envolvidos no controle estratégico envolvem: determinar o que deve ser monitorado, avaliado e controlado; estabelecer padrões; mensurar o desempenho; comparar o desempenho com os padrões; tomar medidas corretivas se houverem desvios.

Os padrões e os indicadores críticos do processo de avaliação do negócio, as análises e os resultados obtidos, devem alimentar o sistema de controle das estratégias de marketing, proporcionando feedback e desenvolvendo a cultura do aprendizado na organização (Perreault & McCarthy, 2002).

### **2.3 Síntese**

A natureza e os papéis do marketing diferem para os serviços. Embora, tanto o marketing de produtos quanto o de serviços comecem com a decisiva identificação da necessidade dos seus consumidores, em geral os produtos são produzidos antes de serem vendidos, e os serviços, vendidos antes de produzidos. Além do mais, o marketing de serviços tem uma influência mais limitada do que o de produtos sobre os clientes antes da compra (Kotler, 2006).

Para conduzir o planejamento de marketing, uma empresa prestadora de serviços deve compreender o limite de suas forças, as ameaças sobre os seus negócios e suas habilidades para interagir com o meio ambiente. A empresa deve formular estratégias, quantificar metas e designar recursos para a implementação das ações prioritárias. É fundamental a reflexão e avaliação da

missão da empresa, que implica em reavaliar em qual negócio a empresa atua e em que abrangências (Resende, 2005).

Pelo fato de as organizações efetivamente existirem a fim de atender a determinadas necessidades de seus mercados, torna-se imperativo que sejam identificadas e devidamente organizadas todas as informações necessárias para a análise da situação em questão e para o planejamento das estratégias, tais como objetivos e potencial de mercado, segmentação e definição do público-alvo, canais de distribuição, atuação da concorrência, entre outros fatores. A estratégia de marketing pode variar de acordo com o tipo de produtos e empresas a que se destina e é uma combinação coerente dos diferentes meios de ação, com vista a atingir os objetivos que se fixaram, incluindo as diferentes políticas de marketing-mix.



### **3. METODOLOGIA DO TRABALHO DE PROJETO**

A empresa em estudo dedica-se à realização de consultas e exames médicos, oferecendo para seus clientes uma vasta gama de especialidades, e, uma vez que não possui uma estratégia de marketing definida, pretende-se elaborar uma estratégia de marketing que possibilite desenvolver ações que permitam aumentar as vendas, diferenciar-se dos concorrentes e fortalecer a imagem da empresa junto aos seus clientes e concorrentes.

Levando em consideração a importância de uma estratégia de marketing para a promoção e divulgação dos serviços oferecidos pela empresa, para manter-se competitiva no mercado e permitir o seu crescimento, torna-se um desafio planejar e elaborar as estratégias mais eficientes frente a um mercado de alta competição. No entanto, tal competição deverá ser encarada como uma oportunidade e necessidade de melhorar os serviços prestados, investindo em estratégias inovadoras.

Face a esta problemática, é imprescindível salientar a importância que uma estratégia de marketing pode ter em determinado contexto, onde as inovações acontecem em um ritmo muito acelerado. Para uma empresa ter sucesso e obter vantagens competitivas frente às suas concorrentes é preciso desenvolver uma estratégia de marketing bem definida, de forma a tirar proveito das oportunidades encontradas e potencializar os pontos fortes. Se houver planejamento no que diz respeito aos serviços oferecidos, adequando-se aos desejos e necessidades dos clientes, não existirão tantos problemas ao nível de crescimento no mercado.

#### **3.1 Objetivos**

Este trabalho de projeto tem como objetivo principal elaborar uma estratégia de marketing para a clínica de especialidades médicas Cooper Card Saúde, levando em consideração a fase inicial do ciclo de vida em que essa clínica se encontra.

##### **Objetivos específicos**

Para a concretização do objetivo principal do trabalho, é necessário estipular alguns objetivos específicos. São eles:

- a) Elaborar uma análise ao ambiente externo da empresa Cooper Card Saúde (tendências do macro ambiente, mercado e concorrência).
- b) Elaborar uma análise interna de empresa.
- c) Elaborar uma análise SWOT para a Cooper Card Saúde.
- d) Identificar as especificidades do marketing de serviços e suas implicações na definição das estratégias de marketing da Cooper Card Saúde.

- e) Descrever e avaliar as opções e atividades de marketing desenvolvidas pela Cooper Card Saúde desde o início de sua actividade.

### 3.2 Modelo para o Desenvolvimento da Estratégia de Marketing

O processo de elaboração da estratégia de marketing defendido por Lindon *et al.* (2004) descreve cinco etapas que auxiliam o gestor de marketing a elaborar uma estratégia mais completa. Com esse modelo (Figura 3) é possível recolher mais informações e oferecer para a empresa uma base mais fundamentada quanto à sua capacidade de mercado.

**Figura 3.** Processo Geral da Elaboração de uma Estratégia de Marketing



Fonte: **Adaptado de** Lindon *et al.*, 2004

Seguindo esta linha de orientação, o processo utilizado para a elaboração da estratégia de marketing da Cooper Card Saúde contará com os seguintes pontos:

**Análise-Diagnóstico:** pretende oferecer ao trabalho uma visão mais completa desse contexto, levando em consideração, tanto os fatores internos como os fatores externos e as suas influências no negócio da empresa. Neste tópico, para melhor estudar o meio em que a empresa está envolvida, abordam-se a análise do mercado, a análise da concorrência, além de uma análise interna da organização. A partir dessa análise é feita uma análise SWOT destacando as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas

**Fixação dos Objetivos:** estipula um rumo para a empresa, onde ela quer chegar e o que pretende alcançar. No caso deste trabalho os objetivos fixados foram para o período de 2012 a 2013 e vão oferecer uma prospectiva mais realista para os próximos anos.

**Escolha das Opções Estratégicas Fundamentais:** determina para a empresa o público ao qual serão direcionadas as suas estratégias, as suas fontes de mercado, o seu posicionamento frente aos consumidores e aos concorrentes e a estratégia de marca, o que torna esta etapa de extrema importância para a boa elaboração das estratégias de marketing.

**Formulação e Avaliação do Marketing-Mix:** outro fator importante é a determinação do marketing-mix (produto, preço, praça, promoção, pessoas, processos e prova física), que mostra para a empresa as variáveis presentes no negócio e que, a partir das quais, pode se obter vantagens. O marketing-mix, como citado anteriormente, difere em alguns aspectos para o setor de serviços, se comparado a um produto. Suas características peculiares exigem um planejamento mais adequado aos recursos disponíveis.

**Planos de Ação a Curto Prazo:** descrevem as atividades que pretendem ser desenvolvidas, bem como os seus prazos, custos e os responsáveis pela realização das mesmas. A avaliação desses planos é feita através de mecanismos que monitoram as atividades realizadas e garantem a boa execução das mesmas.

Seguindo o modelo acima descrito a empresa pretende analisar e elaborar uma estratégia de marketing mais completa, clara e que a direcione no caminho certo para o alcance dos seus objetivos, trazendo os lucros necessários para o constante desenvolvimento do negócio.

### **3.3 Metodologia de Recolha da Informação**

Silvério (2003) afirma que a pesquisa exploratória permite ao investigador obter conhecimentos sobre o que existe a cerca do assunto que pretende investigar, bem como esclarecer ideias e estabelecer prioridades sobre o que se pretende analisar, devendo-se começar por analisar as fontes de dados secundárias, pois as informações que se pretendem obter, ou parte destas, podem já existir. Levando em consideração esta linha de pensamento, recorreu-se, em um primeiro momento, a uma pesquisa exploratória através da consulta de fontes secundárias com o objetivo de

realizar uma revisão literária, com o auxílio da análise documental de livros, artigos científicos e pesquisas na internet.

Após a pesquisa exploratória, dá-se início à pesquisa descritiva, com o objetivo de recolher os dados primários, e para tal foi utilizado o método da observação. Silvério (2003) afirma que o método da observação consiste na percepção do comportamento dos indivíduos em relação a um objeto ou a um evento. O método da observação, segundo Moreira (2007), é uma das atividades mais comuns da vida cotidiana e pode transformar-se em uma importante ferramenta de investigação quando focada para um objetivo concreto de pesquisa.

O método da observação foi também utilizado para estudar os concorrentes e o modo de funcionamento em termos de marketing da empresa em estudo.

A estratégia de trabalho de campo consistiu na observação feita durante o tempo de elaboração do projeto, na própria empresa, não limitando o investigador a observar de forma passiva, mas também interagindo com o diretor, com os colaboradores, clientes e até mesmo com os fornecedores, com o objetivo de recolher dados que auxiliassem na realização da análise diagnóstica e da elaboração da estratégia de marketing.

Foi ainda realizada uma reunião/entrevista com o diretor da empresa no início do trabalho com o objetivo de conhecer a empresa, as estratégias de marketing utilizadas no início do seu funcionamento, os objetivos futuros e quais as opções estratégicas a serem tomadas.

## **4. ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA A COOPER CARD SAÚDE**

O seguinte Planejamento Estratégico de Marketing foi preparado em função de um negócio recentemente ativo, a clínica de especialidades médicas Cooper Card Saúde. Este projeto tem como objetivo orientar na elaboração de ações detalhadas e direcionadas ao seu mercado de atuação que possibilitem a captação de clientes, o aumento das vendas e prestação dos serviços, e, conseqüentemente, a lucratividade do negócio.

Um planejamento de marketing é uma ferramenta da administração que precisa ser regularmente utilizada e atualizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se às constantes mudanças e identificando novas oportunidades. Por meio de um plano bem elaborado pode-se definir estratégias e resultados a serem alcançados, assim como formular ações para posicionar-se em um mercado de alta competição.

Ter conhecimento do mercado de atuação permite que a empresa seja capaz de traçar o perfil do seu consumidor, tomar decisões com relação aos objetivos e metas estipuladas, ações de promoção e comunicação, preço, distribuição, localização do negócio e a prestação dos serviços adequados ao mercado atuante; enfim, as ações necessárias para a satisfação dos clientes e o sucesso do negócio.

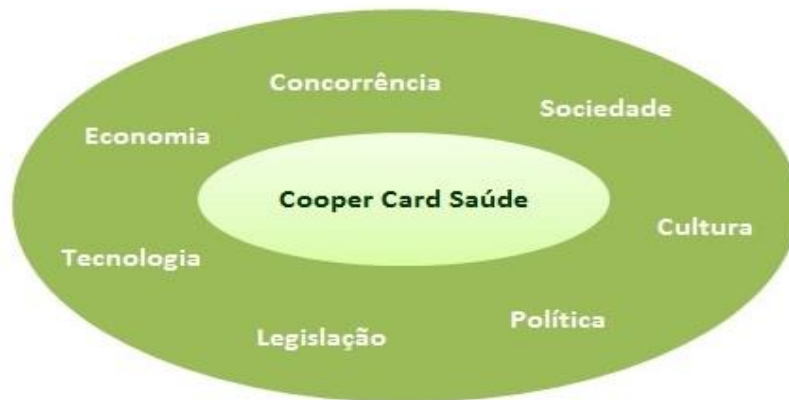
### **4.1 Análise do Ambiente**

A análise do ambiente da Cooper Card Saúde é o primeiro passo do referido planejamento, e resume todas as informações pertinentes à empresa. Tal análise envolve o estudo dos fatores externos e internos que compõem uma organização.

O ambiente externo é formado pelo micro ambiente de marketing, que é representado pelos fornecedores, intermediários, concorrentes e o mercado da empresa, e pelo macro ambiente que é composto pelo conjunto dos ambientes demográfico, econômico, tecnológico, político legal e sociocultural (Kotler, 2000). Tanto o micro como o macro ambiente podem influenciar de maneira positiva ou negativa a empresa e é através desse estudo que se podem identificar as ameaças e oportunidades do negócio.

Para tornar esse estudo mais completo, o ambiente interno da empresa também deve ser levado em consideração, pois envolve aspectos fundamentais para o bom funcionamento dos processos operacionais, assim como os recursos humanos e financeiros disponíveis, os equipamentos e a tecnologia. É a partir desse estudo que se identificam as forças e fraquezas da organização. A figura abaixo (Figura 4) ilustra o ambiente em que a Cooper Card Saúde está inserida:

Figura 4. Ambiente de Mercado



#### 4.1.1 Análise do ambiente externo

##### Tendências e Mercado da Saúde

A política brasileira de saúde é constitucionalmente guiada pelos princípios de equidade e universalismo no acesso ao atendimento para a promoção, proteção e cobertura de saúde nos seus mais variados níveis, sob a responsabilidade federal, estadual e municipal. Apesar de ter a saúde assegurada pelo setor público, empresas privadas, que são conhecidas como sistema de assistência complementar à saúde, ganham cada vez mais espaço no Brasil (Wright, 2008).

O sistema público de assistência médica conta com a participação de agentes privados, principalmente nos serviços hospitalares, de diagnóstico e de auxílio ao tratamento, que atendem ao mesmo tempo o sistema público e o complementar, ou seja, em determinado momento esses agentes podem prestar serviços médicos para a população e posteriormente serem reembolsados pelo governo, seguindo as regras de cobertura vigente. A contratação de serviços ao setor privado e o pagamento direto dos prestadores são responsabilidades dos gestores estaduais e/ou municipais, que varia de acordo com o grau de autonomia que obtém ao habilitarem-se às diferentes condições de gestão descentralizada do sistema. Os estabelecimentos privados, com ou sem fins lucrativos, podem ainda ser remunerados por desembolso direto dos pacientes ou pela cobertura da assistência complementar (Wright, 2008).

Nas últimas três décadas, a expectativa de vida média do brasileiro passou de 62,5 para 73 anos. Esse mesmo cidadão que tende a viver mais também vê mais renda disponível para ser investida numa melhor qualidade de vida. Desde 2005, 45 milhões de brasileiros formaram o que hoje chamamos de nova classe média, um contingente da população com renda familiar mensal superior a 1.600 reais (Aranha, 2011).

Para o setor de saúde, com um faturamento anual de cerca de 70 bilhões de dólares, as perspectivas só tendem a melhorar nos próximos anos. Ao longo da última década, os negócios

criaram mais de 10% a cada ano, de acordo com as estimativas da Organização Mundial da Saúde (OMS) (Aranha, 2011).

As características típicas de países desenvolvidos também têm influenciado o crescimento de pequenas e médias empresas inseridas no mercado da saúde. É o caso, por exemplo, do progressivo envelhecimento da população. Segundo estimativas do IBGE de 2008, o número de brasileiros com mais de 65 anos de idade — justamente a parcela da população que mais necessita de serviços constantes de saúde — deve aumentar aproximadamente 8% até 2015 (Aranha, 2011).

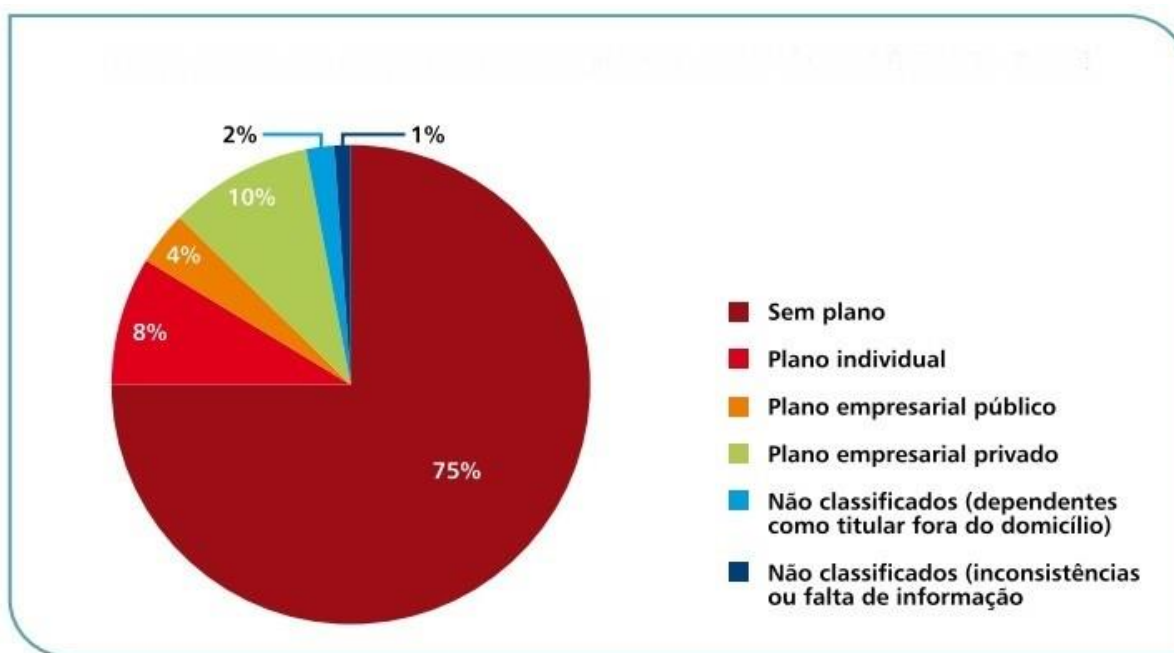
De acordo com os indicadores do Instituto de Estudos em Saúde Suplementar, a inflação médica — que mede a variação nos preços que os hospitais cobram dos planos de saúde para atender seus usuários — tem ficado sistematicamente acima da inflação oficial, medida pelo IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo). O Sistema Único de Saúde (SUS) implantado formalmente no Setor da Saúde em 1988 foi uma inovação organizacional que deveria apresentar, entre outras vantagens, as virtudes da descentralização e da gestão participativa. Este modelo, porém, viveu e continua vivendo, desde o início de seu processo, uma crise que, entre outros fatores, decorre das dificuldades econômicas, sociais e políticas do país (Aranha, 2011).

O acesso dificultado aos serviços de saúde, sempre muito precários, evidencia o descuido para com os serviços e atividades do setor público no Brasil. Frente a esta situação, a saída encontrada por muitos cidadãos foi associar-se ao atendimento privado, em contínua expansão nos últimos anos. Porém, o acesso aos serviços de atendimento médico-hospitalares restringe-se a uma parcela restrita da população que, muitas vezes, se esforça para tentar encontrar condições e arcar com mais este gasto (Souza, 2008).

No Brasil, em função da baixa capacidade do Estado em suprir toda a demanda por serviços médicos, a disseminação de seguros privados de saúde é encarada como uma necessidade.

Como se pode observar no Gráfico 2, segundo dados do PNAD (Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios) de 2007, 75% da população não possui nenhum tipo de seguro suplementar de saúde. Dessa maneira, grande parte da população é dependente exclusivamente do sistema público, uma vez que os altos custos médicos inviabilizam a hipótese de que a assistência à saúde seja realizada com os recursos da população. Além disso, uma parte das pessoas coberta por planos de saúde utilizam também a rede pública, geralmente em situações que envolvem procedimentos mais complexos e de maior custo. O sistema privado de saúde cobre 24,5% dos brasileiros, sendo que 44% destes são beneficiários primários e 56% são dependentes destes beneficiários.

**Gráfico 1.** Percentagem dos tipos de planos de saúde utilizados pela população brasileira (PNAD, 2007)



No Brasil existem dois sistemas independentes, porém integrados, de saúde: o sistema público, que abrange 100% da população, e o sistema privado, ou sistema de saúde suplementar. A organização do sistema privado é resultado principalmente da incapacidade do Estado em suprir a demanda por procedimentos médicos e acarreta na criação e expansão de empresas operadoras de planos de saúde. Essas organizações são os agentes responsáveis pelo financiamento de demanda e disponibilizam o acesso ao mercado privado de saúde para aproximadamente 43 milhões de brasileiros, ou cerca de 25% da população total, segundo os dados da PNAD de 2007. Apesar de percentualmente representar apenas 25% do total da população brasileira, é considerável o número de pessoas seguradas pelas operadoras, o que provocou alterações culturais no mercado de saúde, afetando diretamente os prestadores de serviços privados dos mais variados tipos (Wright, 2008).

Considerando a escassez relativa dos recursos estatais e a dificuldade dos indivíduos custearem por desembolso próprio os processos de assistência à saúde, percebe-se que essas empresas desempenham um papel crucial no mercado privado de assistência à saúde no Brasil.

A polarização entre os precários serviços públicos e os caros planos de saúde acarretou importantes mudanças no mercado de saúde. Uma delas foi a estruturação das chamadas clínicas médicas populares. A partir do ano de 1996 as clínicas surgiram em todos os cantos do Brasil, e logo se tornaram grandes sucessos no mercado de saúde nacional. Nesses estabelecimentos as pessoas podiam ser atendidas sem grandes esperas e faziam os seus exames clínicos pagando valores bem menores que os cobrados por planos de saúde particulares. Diante disso, as clínicas médicas



populares se tornaram sucesso nacional e passaram a concorrer com as demais empresas que prestavam serviços de saúde (Junior, 2010).

Nesse universo de oportunidades mercadológicas se descobriu que muita gente não queria utilizar os fracos serviços do SUS e que essas pessoas podiam pagar valores superiores aos pagos pelo SUS aos seus prestadores de serviços médicos. Nesse caso, com uma grande diferenciação na qualidade dos serviços médicos oferecidos. Dessa mistura de alternativas e interesses surgiram as chamadas clínicas médicas, que atendem exatamente essa parcela da população brasileira que não quer ser usuário do SUS nem tem capacidade financeira para pagar por caros planos de saúde particulares (Junior, 2010).

Os benefícios desse tipo de estabelecimento não estavam disponíveis apenas para os consumidores. Os médicos também puderam ver nesse negócio mais praticidade para a realização das suas atividades e maiores vantagens financeiras.

Segundo Junior (2010), muitos médicos que antes se aventuravam na cara implantação de consultório próprio viram que atender em clínicas médicas populares é um excelente negócio devido às seguintes vantagens:

- Baixos custos de implantação de uma clínica popular. Devido às localizações, esses custos são no mínimo 40% menores que uma clínica médica instalada nos grandes centros sociais brasileiros;
- Grande predisposição da clientela em pagar menos por serviços de saúde;
- 80% dos pagamentos dos serviços médicos em clínica popular são em dinheiro (a vista) e cartão de débito. O restante é feito em cartões de crédito, boletos bancários e cheque.
- Baixíssimos custos operacionais de uma clínica popular;
- Infraestrutura adequada para um bom atendimento médico;
- Pagamentos/recebimentos diários ou semanais pelos serviços prestados;
- Números de atendimentos diários elevados;
- Processo de administração bastante claro;
- Grande índice de retorno de investimentos;
- Valores líquidos recebidos por consultas médicas em média 30% superior aos valores pagos pelos planos de saúde e convênios médicos;
- Baixa probabilidade de riscos para os médicos

Tendo em vista o atual cenário econômico do país pode-se afirmar que as pessoas estão mais otimistas com relação à economia e têm investido mais na saúde e no bem estar. Tais fatores apresentam também uma forte tendência para o crescimento do setor de saúde, incluindo as

clínicas de especialidades médicas. Uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) em parceria com a Worldwide Independent Network of Market Research (WIN) em 2010 revela que com o passar dos anos os brasileiros estão mais preocupados com a saúde. Os números, que foram revelados pelo jornal Estado de Minas, apontam um aumento na proporção de consultas regulares, sem que haja um problema de saúde específico, revelando um comportamento preventivo por parte dos pacientes. No entanto, percebe-se também que os consumidores estão cada vez mais sensíveis a preços, exigindo uma maior valorização do seu dinheiro, o que se traduz em uma busca de serviços que ofereçam mais benefícios e qualidade.

Tratando-se especificamente da economia do estado de Alagoas e mais precisamente da capital Maceió, segundo dados do IBGE de 2008, o Produto Interno Bruto da região concentra-se em sua maioria no setor de serviços, sendo responsável por 70% da movimentação econômica, setor esse ao qual faz parte os serviços médicos da Cooper Card saúde.

No que se refere aos fatores socioculturais, um dos maiores especialistas na área de medicina social, Rudolf Virchow, já afirmava que a *“ciência médica é intrínseca e essencialmente uma ciência social”* (Rosen, 1980). Entende-se a partir daí que a preocupação com a saúde e com o bem estar faz parte da natureza do ser humano e que os fatores sociais e culturais aos quais está submetida a população influencia diretamente a procura por serviços médicos.

Grande parte da população do estado de Alagoas, assim como os polos comerciais e de serviços, estão concentrados na capital Maceió, local em que se encontra a sede da Cooper Card Saúde e das empresas parceiras. A capital Maceió, de acordo com dados do IBGE de 2008, possui cerca de 1.000.000 de habitantes e um equilíbrio na quantidade de homens e mulheres, sendo a grande maioria crianças, adolescentes e jovens adultos. O índice de educação da cidade é considerado elevado, pelos padrões da ONU (Organização das Nações Unidas), e a expectativa de vida atual é de 65 anos.

A população ao qual fazem parte os clientes da empresa representa um mercado cada vez mais preocupado com a saúde, não só pelas constantes descobertas científicas, mas também pela facilidade de acesso à informação. A procura por atendimento médico especializado tem sido frequente na rotina da população alagoana e tal comportamento tem despertado a atenção das clínicas médicas.

Tratando-se dos fatores tecnológicos, os diversos avanços e as mais novas descobertas científicas estão mudando o cenário do setor de saúde. Pesquisadores do mundo inteiro vêm descobrindo procedimentos mais eficientes e desenvolvendo máquinas e equipamentos que facilitam o diagnóstico e o tratamento nas mais diversas especialidades médicas. Tal avanço influencia diretamente no mercado de saúde, pois é indispensável a presença de tais tecnologias na

realização dos procedimentos médicos, assim como no bom funcionamento dos processos operacionais e na qualidade de atendimento aos pacientes. Conseqüentemente, o investimento por parte das empresas em máquinas e equipamentos de alta tecnologia vem fazendo parte das estratégias de marketing, além de representar um custo extra nas receitas da organização.

No que se refere aos fatores político-legais, para a abertura de uma empresa de profissão regulamentada como prestadora de serviços médicos é preciso fazer uma inscrição empresarial no Conselho Regional de Medicina (CRM). O CRM solicita uma lista de documentos que comprovem que a empresa está de acordo com as regras da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e possui capacidades técnicas e físicas para o exercício de suas atividades, assim como a estipulação das cargas tributárias a que a empresa será submetida.

O pagamento de impostos pelas empresas médicas têm uma carga tributária muito parecida com as demais empresas. Os hospitais, as clínicas e os laboratórios pertencem ao setor denominado de serviços, sendo que, por meio da promulgação da Lei 9.249/95, essas empresas começaram a ser tributadas em relação ao Imposto de Renda (IRPJ) e Contribuição Social (CSLL) pelo lucro presumido, ou seja, possuem uma carga tributária pré-definida pela legislação, o que ocasiona um percentual de imposto de 32% sobre a sua receita bruta para cada um desses impostos.

### **Concorrência**

Para melhor entender o mercado competitivo foi feita uma pesquisa com as principais concorrentes da Cooper Card Saúde e as suas estratégias de atuação para que a empresa consiga melhor observar os seus negócios e o contexto no qual está inserida (Quadro 2).

As principais concorrentes da Cooper Card Saúde em Alagoas, estado em que atua a empresa, são a Unimed Maceió e a Bradesco Saúde. A Unimed Maceió é uma cadeia de clínicas que presta serviços médicos e hospitalares em todo o estado e também disponibiliza o serviço de seguro de saúde. Já a Bradesco Saúde é uma companhia de seguros que presta, assim como a Unimed Maceió e a Cooper Card Saúde, serviços médicos e hospitalares, mas no entanto seus serviços são limitados apenas ao seguro de saúde, não possuindo sedes físicas para o atendimento e dependendo da cobertura de suas empresas parceiras. É considerada uma forte concorrente uma vez que a Cooper Card Saúde possui um plano que permite ao cliente usufruir de serviços médicos que estão disponíveis na sua rede de parceiros, servindo assim como um seguro de saúde.

**Quadro 2.** Concorrência da Cooper Card Saúde

	<b>Cooper Card Saúde</b>	<b>Unimed Maceió</b>	<b>Bradesco Saúde</b>
<b>Qualidade</b>	Boa qualidade	Qualidade razoável	Alta qualidade
<b>Preço</b>	Preços acessíveis	Preço de mercado	Preços elevados
<b>Condições de Pagamento</b>	Dinheiro	Débito em conta e boleto bancário	Débito automático, Internet Banking e Agências bancárias
<b>Localização</b>	Centro da cidade	Centro da cidade	Centro da cidade
<b>Atendimento</b>	Bom atendimento	Atendimento fraco	Atendimento de qualidade
<b>Serviços aos Clientes</b>	Consultas e exames	Serviços médicos e hospitalares em geral	Seguro de saúde para serviços médicos e hospitalares
<b>Garantia Oferecida</b>	Serviços de boa qualidade a preços acessíveis	Soluções integradas em saúde	As melhores soluções para serviços médicos e hospitalares

A comparação feita entre a Cooper Card Saúde e as suas maiores concorrentes no mercado alagoano, apresentada no Quadro 2, evidencia alguns pontos considerados importantes de ressaltar.

Com relação à qualidade dos serviços, a Cooper Card destaca-se frente a Unimed Maceió, uma vez que a companhia tem passado por problemas no atendimento ao público para a prestação dos seus serviços. Já a Bradesco Saúde mantém uma constante de qualidade elevada. Com relação aos preços e as formas de pagamento, a Cooper Card Saúde mostra uma certa vantagem no que se refere aos preços mais acessíveis, geralmente abaixo do preço de mercado, e uma desvantagem quanto as formas de pagamento, disponível só para dinheiro. As concorrentes possuem preço de mercado, no caso da Unimed, e preços mais elevados, no caso da Bradesco. No entanto, ambas disponibilizam uma maior variedade quanto às formas de pagamento, como débito em conta e boletos bancários.

As localizações das empresas acima citadas podem ser consideradas privilegiadas, uma vez que possuem seus edifícios no centro da cidade, lugar de muita movimentação e fácil acessibilidade. A Bradesco Saúde não possui espaço físico para atendimento, tendo como exclusividade a parceria com clínicas e hospitais para disponibilizar atendimento médico para os seus clientes e escritórios próprios para atendimento administrativo pessoal, também no centro da cidade.

Com relação ao atendimento ao cliente e aos serviços oferecidos, a Cooper Card diferencia-se por ter um bom atendimento, no entanto disponibiliza serviços mais básicos comparados às suas concorrentes, como consultas e exames. Tanto a Unimed como a Bradesco possuem uma maior estrutura e disponibilizam serviços médicos mais complexos como cirurgias e internações. A

diferença entre as duas está no atendimento ao cliente. A Bradesco mantém seu padrão elevado de atendimento, enquanto a Unimed tem passado por problemas de organização para atendimento ao público.

Frente a todas essas comparações, fica evidente que a Cooper Card Saúde possui grandes concorrentes e um bom planejamento estratégico de marketing deve ser tido como indispensável nos negócios da empresa. Já afirmava Hooley (2001) e Ohmae (1985) que a boa estratégia empresarial é aquela que permite à empresa conquistar alguma vantagem expressiva sobre seus concorrentes a um custo aceitável.

#### **4.1.2 Análise da Cooper Card Saúde**

Para além da análise do mercado externo, é necessário realizar um estudo dos fatores internos da organização a fim de identificar as condições para o bom funcionamento dos processos operacionais e do atendimento ao cliente, os pontos fortes da organização e os seus pontos fracos.

A Cooper Card Saúde é uma organização que atua no setor de serviços desde julho de 2012 e foi criada devido a identificação de uma boa oportunidade de negócio, percebida pelo diretor nesse mercado. A empresa localiza-se precisamente no centro da cidade, local de grande movimentação e fácil acessibilidade, onde funciona o maior e principal polo comercial do Estado. Os serviços disponíveis pela Cooper Card Saúde, tanto na sede como na rede credenciada, são: Consultas médicas, serviços laboratoriais, ultrassonografia, exames simples e especiais, odontologia e fisioterapia. As especialidades médicas encontradas na Cooper Card Saúde incluem: Angiologia, Cardiologia, Clínico Geral, Clínica Ultrassonográfica, Dermatologia, Endocrinologia, Fisioterapia, Geriatria, Ginecologia, Laboratório de Análises Clínicas, Neurologia, Nutricionista, Obstetrícia Clínica, Odontologia, Oftalmologia, Ortopedia, Otorrinolaringologia, Pediatria, Pneumologia, Proctologia, Psicologia, Reumatologia e Urologia.

Para o bom funcionamento na sede, a Cooper Card Saúde conta com uma equipe de trabalho composta por 16 pessoas, entre médicos, gerentes e assistentes. São eles: Um diretor geral e um gerente de marketing, um contador, duas recepcionistas, uma enfermeira, oito médicos, uma assistente odontológica e uma zeladora.

Além da equipe acima citada a Cooper Card Saúde possui uma rede credenciada externa formada por empresas parceiras. Essas empresas auxiliam a Cooper Card Saúde na prestação dos seus serviços, oferecendo uma maior diversidade de procedimentos médicos e uma estrutura mais completa ao seu atendimento. As parcerias realizadas pela Cooper Card Saúde são feitas a partir do momento em que se percebe uma alta procura por determinada especialidade médica mas a empresa não possui a disponibilidade de tal serviço em sua sede. Para tanto o gestor procura entrar

em contato com gestores de outras empresas do ramo para tentar uma possível parceria. Entre as empresas parceiras da Cooper Card Saúde estão: Medicor, Prevendor, Hospital de Olhos Santa Luzia, Diagnose, Clínica Ortopédica, Hospital do Açúcar, Mediclin, Clínica Dermatológica e Centro Médico do Açúcar. A parceria com empresas do ramo da saúde foi uma estratégia adotada pela Cooper Card Saúde para além de fornecer serviços mais completos aos seus clientes, trabalhar em parceria com empresas que poderiam vir a ser fortes concorrentes. Esse tipo de estratégia tem sido muito utilizada por empresas do mesmo ramo, uma vez que tratam-se de consultórios sem capacidade para procedimentos médicos mais complexos

### **Capacidade Produtiva e Comercial**

A empresa possui uma capacidade produtiva e comercial que depende muito do tipo de serviço que o cliente procura e da especialidade médica desejada. Para os serviços disponíveis na sede, a capacidade pode variar de acordo com a especialidade médica desejada. Para serviços mais demorados, como é o caso da ginecologia, obstetrícia e tratamento odontológico, a empresa possui uma capacidade de atendimento para, em média, oito pessoas por turno, tendo em vista que essa capacidade é planejada também de acordo com o conforto dos clientes, a fim de evitar esperas. Para as demais especialidades, os clientes podem contar com uma capacidade de 12 pessoas por turno, podendo essa ser variável de acordo com a demanda. O horário de funcionamento da clínica é de segunda à sexta-feira, das 7:00 as 12:00 no período da manhã, e das 13:30 as 17:30 no período da tarde, sendo esse horário o horário padrão para empresas do mesmo ramo.

No entanto, a empresa só é responsável pela capacidade produzida na própria sede. Tendo em vista que a empresa possui parcerias com outras clínicas e hospitais, e que as mesmas oferecem suporte para a estrutura de atendimento da Cooper Card Saúde, a capacidade disponível nas empresas parceiras é consultada no momento em que o cliente apresenta a sua necessidade. Havendo a necessidade de encaminhar o paciente para uma empresa parceira, a própria clínica é responsável pela marcação e informação ao cliente a respeito do atendimento desejado. O tempo de espera desde a marcação até a realização da consulta ou exame é de uma média de uma semana, podendo variar de acordo com a disponibilidade do médico e da capacidade oferecida pela empresa ou pelas suas parceiras. Os médicos disponíveis na clínica trabalham de acordo com um horário pré-estipulado, decidido em reuniões com todos os profissionais que trabalham na empresa, a fim de manter uma harmonia no atendimento. As especialidades médicas com mais demanda, tal qual odontologia, obstetrícia e ginecologia, possuem uma maior quantidade de dias para atendimento, três dias durante a semana. As outras especialidades variam de uma a dois dias durante a semana. Caso algum médico não possa comparecer no dia do seu atendimento, o gestor é avisado antes, bem como os pacientes, para que se possa estipular um novo horário para o atendimento.

A procura pelos serviços da Cooper Card Saúde pode ser feita por qualquer pessoa. Pode-se realizar o atendimento de duas maneiras: como um consumidor independente ou se tornando um associado da clínica, o que lhe concederá descontos especiais e benefícios na hora do atendimento. O cliente que optar por se associar à empresa, assinará um contrato que o identificará como um associado, pagando um determinado valor por ano. O cliente associado poderá incluir seis dependentes nesse contrato, além do próprio titular. Ao assinar o contrato receberá um cartão que o identifica como um cliente da empresa e os descontos oferecidos nos serviços da empresa são aplicados automaticamente na hora da consulta.

A estrutura de comercialização da empresa não é muito complexa. Como a clínica possui uma sede física para a prestação dos seus serviços, e lá é concedido o atendimento ao cliente, a estrutura de comercialização limita-se a própria sede e ao encaminhamento dos clientes, caso necessário, para as empresas parceiras. Em ambos os casos os clientes são atendidos de acordo com as suas necessidades.

Assim como a estrutura de comercialização, o processo para atendimento aos clientes é também prático e objetivo. Ao necessitar de um serviço disponibilizado pela empresa, o cliente entra em contato via telefone ou comparece na sede para obter maiores informações e saber como é o processo de atendimento. Ao informar o seu desejo, o cliente também é informado da data e horários disponíveis para determinada consulta ou exame, tanto na sede, como nas empresas parceiras. No dia previamente combinado, o cliente basta comparecer com os documentos necessários ao local, identidade, o cartão Cooper Card, caso seja cliente da empresa, e, se necessário, a prescrição médica, e aguardar o atendimento. Caso o médico necessite de algum exame ou tratamento especial, basta informar às recepcionistas e o mesmo será solicitado e as informações necessárias serão dadas aos clientes.

### **Evidências Físicas**

A estrutura física da Cooper Card Saúde é considerada adequada, considerando que possui bom espaço para o funcionamento dos atendimentos médicos e um ambiente confortável para os seus clientes. A estrutura da empresa é dotada de uma recepção, três salas de espera, cinco salas de atendimento, um laboratório, um escritório, uma copa, dois banheiros (masculino e feminino) e estacionamento gratuito. Durante o processo de espera, o cliente pode contar com um espaço climatizado no interior da clínica ou optar pelo espaço ao ar livre no exterior da empresa, além de poder se distrair com os jornais e revistas disponíveis e as televisões alocadas nas salas de espera.

A responsável pela limpeza, além de ser responsável pela manutenção e abertura da empresa no início do dia útil, mantém o local sempre limpo e com boas condições de higiene.

Com relação às máquinas e aos equipamentos médicos utilizados, a empresa possui os materiais necessários para a boa prestação dos seus serviços. As especialidades médicas contam com os materiais essenciais para o atendimento, todos novos e de alta tecnologia. Mas no que se trata dos recursos tecnológicos, a empresa precisa melhorar a organização do banco de dados dos clientes, uma vez que o mesmo não dispõe de computadores para o cadastro e controle, utilizando-se ainda de formulários em papel, além de uma melhor comunicação interna entre os profissionais, podendo-se utilizar de uma rede interna que crie esse contato entre os atendentes. Essa necessidade, uma vez suprida, fará os processos internos mais práticos e ágeis.

### **Recursos Humanos**

A equipe de trabalho que compõe a organização é qualificada, contando com profissionais de nível médio e superior. As recepcionistas, todas com o ensino médio completo, procuram manter sempre uma postura proativa e respeitosa em relação aos clientes, pois são elas que fazem o contato direto com os mesmos durante o processo de prestação dos serviços. O contador, responsável pelas questões legais e tributárias da empresa, é um contratado externo, o mesmo possui um escritório próprio e presta serviços de forma autônoma. A enfermeira possui ensino superior completo e auxilia nos atendimentos laboratoriais. A assistente odontológica atua na empresa de acordo com o horário dos médicos dentistas. É responsável no auxílio aos dentistas no momento de atendimento aos clientes, e cursa o ensino superior na área, portanto já possui algum conhecimento. A equipe médica, que conta com profissionais formados e respeitados na área em que atuam, não mede esforços para mostrar competência e segurança aos seus clientes, além de oferecer uma grande variedade de especialidades médicas.

### **Recursos Financeiros**

Durante os primeiros meses de funcionamento da empresa, os recursos financeiros partiram basicamente do investimento inicial feito pelo diretor e os médicos associados, investimento esse responsável por manter sob controle as despesas geradas. Com o passar do tempo, o capital gerado pela prestação dos serviços começou a ser utilizado e começou-se a perceber um aumento no retorno do dinheiro investido nesses gastos. Atualmente, mesmo com um retorno perceptível sobre as despesas, uma dificuldade ainda encontrada é a organização dos recursos financeiros e a boa alocação dos mesmos para um melhor controle das receitas e despesas produzidas, a fim de gerar mais lucros e um bom proveito dos recursos, uma vez que a empresa ainda não possui nenhum método profissional para lidar com esse tipo de recurso. Muitas vezes, a receita gerada pela



empresa não é controlada da forma mais adequada para que ao final do período financeiro note-se um equilíbrio lucrativo entre receitas e despesas, o que pode vir a acarretar em prejuízo.

Outra limitação encontrada na Cooper Card Saúde é a forma de pagamento. A empresa só aceita o pagamento através de dinheiro vivo, o que pode gerar uma possível perda de clientes, uma vez que o pagamento com cartões de crédito ou débito tem sido bastante utilizado pela população.

#### 4.1.3 Análise SWOT da Cooper Card Saúde

A análise do ambiente da Cooper Card Saúde (Quadro 3) permite à empresa identificar quais são as suas forças e fraquezas, levando em consideração os seus aspectos internos, e a identificar as oportunidades e ameaças presentes no mercado ao qual está inserida.

**Quadro 3.** Análise SWOT da Cooper Card Saúde

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do número de pessoas mais otimistas com relação à economia, investindo em saúde.</li> <li>- Comportamento preventivo e mais assíduo da população com relação à saúde e ao bem estar.</li> <li>- Valorização do dinheiro e a busca por serviços de qualidade.</li> <li>- Aumento dos gastos em saúde.</li> <li>- Boa aceitação, por parte do mercado, das clínicas médicas particulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do número de concorrentes na região.</li> <li>- Concorrência inovadora e disposta a oferecer serviços de qualidade a preços mais acessíveis.</li> </ul>
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa localização e fácil acesso.</li> <li>- Estrutura de funcionamento adequada.</li> <li>- Equipe de profissionais competentes.</li> <li>- Empresa em fase de crescimento e com boa aceitação no mercado.</li> <li>- Parcerias com outras empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de melhores recursos tecnológicos para a organização do banco de dados e comunicação interna.</li> <li>- Necessidade de um melhor controle das despesas e receitas e da boa alocação dos recursos disponíveis.</li> <li>- Métodos de pagamento limitados.</li> </ul>

## 4.2 Objetivos e Metas

A definição dos objetivos é a base que permite o sucesso da implementação de uma estratégia. A fixação dos objetivos possibilita assegurar a coerência entre a estratégia da empresa e a estratégia de marketing, uma vez que objetivos vagos ou mal elaborados podem ser mal entendidos e provocar problemas na implementação das mesmas. A definição dos objetivos auxilia ainda na avaliação de desempenho da empresa e dos seus diferentes recursos (financeiros, tecnológicos, humanos, etc.).

Quadro 4. Objetivos e Metas

Objetivos	Metas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Ser referência em centro de saúde.	<input type="checkbox"/> Aumentar em 40% o número de clientes ao final de 2013.
<input type="checkbox"/> Fornecer o melhor serviço especializado.	<input type="checkbox"/> Aumentar em 60% o faturamento até o final de 2013.
<input type="checkbox"/> Garantir a satisfação do cliente.	<input type="checkbox"/> Conquistar 30% em novas parcerias com clínicas e hospitais ao final do ano de 2013.
<input type="checkbox"/> Ter uma campanha de divulgação eficaz e reconhecida pelo setor.	
<input type="checkbox"/> Aumentar a notoriedade da empresa.	

## 4.3 Segmentação e Público-Alvo

O público-alvo da Cooper Card Saúde é formado por dois tipos de clientes: os pacientes e as empresas parceiras. Cada um deles possuem características específicas, que são levadas em consideração na elaboração das estratégias de marketing da empresa. A definição do público-alvo é feita com base em tais características, daí a importância de tal estudo, que tem como objetivo conquistar e fidelizar clientes e enriquecer a rede de negócios da empresa.

O público-alvo da empresa está localizado no estado de Alagoas, principalmente na cidade de Maceió, o que não exclui a população de cidades mais próximas e aqueles que vem de cidades mais distantes em busca de atendimento médico na capital, embora esses não sejam o alvo principal.

Os clientes-alvo são famílias pertencentes às classes sociais C e D, com rendas mensais que variam de R\$ 1.000 a 4.500,00, com empregos fixos na área comercial e trabalhadores da área industrial devido ao aumento do poder de compra e uma maior procura por serviços de saúde por parte desse segmento da população.

Dentre os clientes classificados como empresas parceiras, o alvo gira em torno de outras clínicas médicas, hospitais e lojas especializadas na área da saúde, por representarem potenciais parceiros para os negócios da empresa. Uma vez que a clínica não possui estrutura para atender as diversas especialidades médicas, parcerias com outras clínicas e hospitais são consideradas importantes, pois suprem uma necessidade presente na organização no que se refere a oferecer uma maior diversidade de especialidades médicas e serviços mais complexos, assim como fazendo da concorrência aliadas nos negócios. Já as parcerias com lojas especializadas na área de saúde oferecem para a Cooper Card Saúde vantagens no que se refere à venda mais barata de medicamentos e equipamentos médicos.

A área de atuação para com esses clientes é todo o estado de Alagoas, principalmente na capital Maceió, onde se encontram as maiores empresas do ramo.

Com o aumento significativo do número de pessoas que vêm cuidando cada vez mais da saúde, cresce também o número de empresas atuantes no ramo, como as clínicas e as lojas especializadas na venda de produtos médicos. Tal comportamento só acirra a competição entre as empresas, que buscam se posicionar no mercado utilizando-se das estratégias de marketing para conquistar o gosto do cliente, criando também um leque de alternativas para o estudo de possíveis parcerias e o aumento da network, fator esse, indispensável no atual cenário do mercado de saúde no Brasil.

#### **4.4 Posicionamento de Mercado**

A Cooper Card Saúde, tendo em vista a credibilidade do seu negócio e a atuação dos concorrentes, procura fazer a diferença oferecendo vantagens e benefícios aos seus clientes, levando em consideração suas necessidades e exigências. Para tanto a empresa decidiu investir em uma estratégia de oferecer serviços médicos de qualidade a preços acessíveis, e esse seria o seu posicionamento.

O mercado em que atua a empresa é um mercado que vem crescendo de forma significativa, portanto representou para os seus administradores um mercado potencial.

A Cooper Card Saúde conta com diversas especialidades médicas e uma equipe de profissionais competentes e comprometidos com a qualidade, mas a forte concorrência desperta a

atenção para os seus pontos fracos e a melhor forma de enfrentá-los a fim de manter o seu posicionamento em tal cenário.

#### 4.5 A Marca

As marcas têm uma função essencial nas estratégias comerciais e publicitárias por possibilitarem a distinção das empresas e dos seus produtos da concorrência, contribuindo desta maneira à definição da imagem e da confiabilidade dos serviços no mercado.

A definição do posicionamento do seu negócio e de suas vantagens sobre a concorrência realizadas anteriormente foram fatores essenciais para a criação da marca. A origem do negócio, as pesquisas de mercado e o público-alvo foram as fontes de criação, permitindo que a empresa ganhasse uma identidade e a mesma fosse a tradução da sua imagem.

##### Nome

O nome Cooper Card Saúde, como mostra a Figura 5, foi criado devido à origem e a proposta do seu negócio, assim como ao público-alvo. O termo “Saúde” no final do nome, como já é de se esperar, remete ao ramo de serviço em que a empresa atua, ou seja, o mercado de saúde. O termo “Card”, derivado da palavra inglesa para cartão, está associado ao serviço que a empresa fornece aos clientes de possuir um cartão que os identifica no banco de dados da empresa, além de oferecer as vantagens que só os clientes que possuem o cartão podem se beneficiar, como a agilidade no atendimento e os descontos especiais nos preços praticados pela companhia. Já o termo “Cooper” surgiu da ideia original do negócio, que era de atuar com parcerias com outras empresas a fim de expandir a rede de atendimento, dando a ideia de cooperação.

Figura 5. Nome Cooper Card Saúde



##### Logotipo e Símbolo

A marca da empresa é representada pelas letras manuscritas, como um rabisco, para representar a proximidade com o cliente. A utilização da cor verde representa a área de saúde e o espírito de cooperação. Além desses detalhes, a empresa trabalha com a imagem do cartão de fidelização dos seus clientes, procurando, dessa forma, tangibilizar as características do serviço e que

consta a figura de uma equipe de médicos, para fortalecer a imagem de um serviço mais personalizado.

A falta de um símbolo específico é uma preocupação atual da empresa, que pensa em elaborar um símbolo próprio para representar os seus negócios e facilitar o seu reconhecimento na mente dos consumidores. Em uma reunião feita com os administradores, foi decidido que uma imagem que representa as batidas do coração poderia ser adicionada ao nome da empresa e assim fortalecer a imagem que se pretende colocar na mente dos clientes ao lembrar-se dos serviços de qualidade oferecidos pela companhia.

### Slogan

Atualmente a empresa possui um *slogan* que reflete a sua posição no mercado frente às concorrentes já existentes e chama a atenção para aqueles que ainda não possuem uma opção de clínica médica.

Figura 6. Slogan da Cooper Card Saúde



A utilização do *slogan* mostrado na Figura 6, “Uma Nova Opção em Saúde”, foi escolhido para alertar aos consumidores sobre a existência de uma nova clínica de especialidades médicas disponível na cidade de Maceió, além de chamar a atenção para aqueles consumidores que ainda não são fidelizados a nenhuma outra empresa e estão a procura de uma alternativa no que se refere a atendimento médico.

No entanto, os administradores da empresa acreditam que esse *slogan* precisa ser repensado a fim de mostrar mais impacto e destaque para a utilização nos meios de comunicação, levando-se em consideração que o atual slogan é subutilizado e está presente apenas nos meios de comunicação impressos.

## **4.6 Composto de Marketing de Serviços da Cooper Card Saúde**

Nesse tópico serão abordados os aspectos da Cooper Card Saúde com relação ao composto de marketing. Serão levados em consideração os fatores Produto, Preço, Praça e Promoção. Por se tratar de um serviço foram incluídas ainda as variáveis Pessoas, Prova Física e Processo.

### **4.6.1 Produto**

O produto oferecido pela Cooper Card Saúde são as consultas, exames e outros serviços médicos para clientes nas mais diversas especialidades médicas. Por se tratar de um serviço, o seu “produto” é considerado intangível, o que significa que não se pode estocar, trocar ou até mesmo oferecer a mesma qualidade duas vezes, vindo daí a importância da consistência no bom atendimento. Além disso, a avaliação do cliente é feita na mesma hora da prestação, promovendo para a companhia um feedback instantâneo.

Os serviços encontrados na Clínica podem ser encontrados em outras empresas do mesmo ramo, o que não reconhece o “produto” como algo novo no mercado. No entanto a empresa está em fase de apresentação ao mercado e em transição com o rápido crescimento da demanda, fazendo da divulgação e promoção estratégias indispensáveis para o alcance das metas estipuladas.

As especialidades médicas oferecidas pela Cooper Card Saúde foram pensadas com base nos serviços de maior procura no mercado das clínicas médicas, e uma vez que a clínica não possui capacidade para oferecer muitas especialidades e serviços mais complexos tornou-se necessário a parceria com outras clínicas e hospitais. Atualmente a clínica possui em sua sede as seguintes especialidades médicas: Clínico Geral, Clínica Ultrassonográfica, Geriatria, Ginecologia, Laboratório de Análises Clínicas, Obstetrícia Clínica, Odontologia e Pediatria. Nas empresas parceiras pode-se encontrar os seguintes serviços: Angiologia, Cardiologia, Dermatologia, Endocrinologia, Fisioterapia, Neurologia, Nutricionista, Oftalmologia, Ortopedia, Otorrinolaringologia, Pneumologia, Proctologia, Psicologia, Reumatologia e Urologia.

A tangibilização dos “produtos” da empresa é feita através do cartão de fidelização. O cartão atua para os seus clientes como um produto tangível, em que se pode ter uma “posse física” dos serviços comprados.

### **4.6.2 Preço**

Como referido anteriormente, uma das estratégias utilizadas pela Cooper Card Saúde é oferecer para seus clientes serviços de qualidade a preços mais acessíveis que a concorrência. Após uma pesquisa de mercado relativa aos preços praticados pela concorrência, a empresa definiu uma base de valor e decidiu usar como estratégia manter os seus preços abaixo dos encontrados no

mercado, sem esquecer os custos que teriam que ser cobertos e as margens necessárias para garantir lucros ao final de determinado período. Além disso, foram estudadas as condições financeiras do seu público-alvo, e tendo em vista o aumento do poder aquisitivo e a valorização do dinheiro pelos mesmos, a empresa traçou as estratégias adequadas para atrair os seus consumidores.

Para conquistar novos clientes e fidelizar os que já fazem parte do banco dados a empresa pensa em criar novas estratégias, como a de descontos pela indicação de amigos e parentes, pacotes personalizados de acordo com as necessidades dos clientes e maiores benefícios àqueles que pagam em dia as taxas de anuidade presentes no contrato.

As modalidades de pagamento hoje disponíveis limitam-se ao dinheiro vivo, o que representa uma fraqueza da empresa. A utilização de cartões para o recebimento dos recursos é uma estratégia visada pela gestão, uma vez que trará lucro para o negócio.

#### **4.6.3 Praça/Distribuição**

Em relação ao fator “praça”, a empresa considera privilegiada a sua localização, no centro da cidade; um local de grande movimentação, de fácil acessibilidade e um importante polo comercial. Além do mais, as empresas parceiras da Cooper Card Saúde, no que se refere às fornecedoras de produtos e equipamentos médicos, localizam-se próximas da sede da clínica, o que facilita o processo de logística.

Os clientes que buscam serviços que não são oferecidos pela empresa podem facilmente encontra-los nas clínicas e hospitais parceiros, que também são privilegiados pela fácil localização e acessibilidade, assim como a proximidade com a sede.

Pode-se também incluir no fator praça a infraestrutura da companhia, dotada de uma recepção, três salas de espera, cinco salas de atendimento, um laboratório, um escritório, uma copa, dois banheiros (masculino e feminino) e estacionamento, todos com a finalidade de proporcionar conforto aos seus clientes.

O horário de funcionamento da empresa é de segunda à sexta-feira, das 7:00 as 12:00 no período da manhã, e das 13:30 as 17:30 no período da tarde. Para fazer a marcação de uma consulta ou exame, e até mesmo a adesão do cartão Cooper Card Saúde, os clientes podem utilizar do contato telefônico, presencial e eletrônico, através do e-mail da empresa.

#### **4.6.4 Promoção/Comunicação**

A Cooper Card Saúde percebeu que, depois dos seus primeiros meses de funcionamento, as estratégias promocionais são elementos indispensáveis para o constante crescimento da companhia.

Os objetivos visados pela companhia através do fator promoção constavam em informar os clientes potenciais da existência dos seus serviços e suas vantagens, informar onde e como obter tais serviços e também lembrá-los da existência dos mesmos.

Os meios nos quais os objetivos acima poderiam ser alcançados também fazem parte das estratégias de promoção. Para tanto a empresa pensa em aprimorar as suas estratégias a fim de obter melhores resultados e maiores retornos para os seus investimentos. As estratégias atuais da companhia constam apenas de folhetos impressos para a distribuição na própria sede, nas empresas parceiras e nos locais de maiores movimentação no centro da cidade, além de *banners* presentes em clínicas, hospitais e empresas associadas aos serviços da Cooper Card Saúde. Faixas e placas foram colocadas próximas à clínica para alertar aos consumidores da presença dos serviços no centro da cidade. A empresa também é sempre representada nos eventos realizados por parceiros e sócios.

Com a onda de tecnologia que vem influenciando o mercado, a nova estratégia de promoção da empresa consiste em participar mais ativamente da rede mundial de computadores, através de *websites*, blogs e redes sociais. A empresa pretende com essa estratégia aumentar o seu alcance para com os clientes potenciais, além de proporcionar uma maior interação com o público-alvo, facilitando assim a comunicação entre ambas as partes. Para tanto, a empresa já possui um perfil na rede social Facebook e contatos através de correio eletrônico. A empresa agora está investindo recursos na área de tecnologia para a criação de um *website*, onde poderá disponibilizar todas as informações acerca dos seus serviços de uma maneira mais prática e cômoda para os seus clientes e expandir o seu alcance de promoção, tendo em vista que as suas maiores concorrentes já disponibilizam tal serviço.

Além das estratégias acima citadas, a empresa pretende investir no aperfeiçoamento das estratégias de marketing já utilizadas e buscar novos meios de promoção, são eles:

- Marketing Direto para residências da região;
- Eventos comemorativos de acordo com datas especiais, como o dia das mulheres, o dia da criança e o dia do idoso;
- O aperfeiçoamento das políticas de fidelização, como o envio de cartões de aniversários e nas datas comemorativas, promoções em datas comemorativas e a realização de eventos;
- Investir na divulgação por meio de *outdoors*, rádios, jornais e até mesmo publicidade na televisão;
- E aumentar o volume do Marketing Cooperado, criando novas parcerias com outras empresas do ramo.



#### 4.6.5 Pessoas

Um dos compostos de marketing mais importantes, mas que muitas vezes não é levado em consideração, é o fator pessoas. É através da equipe de trabalho que os processos operacionais e o atendimento ao cliente podem ser realizados, e trata-se da forma pelo qual os serviços prestados pela organização podem chegar até o cliente. Uma equipe motivada e comprometida com o seu trabalho é essencial para o sucesso da empresa.

A Cooper Card Saúde preza por uma equipe de trabalho competente e para isso leva em conta alguns fatores para aprimorar seus serviços:

**Treinamento:** A empresa, sabendo que necessita de pessoal qualificado, paciente e cordial, desenvolve treinamentos sobre atendimento aos clientes para os seus funcionários, bem como reuniões para o estabelecimento de valores compartilhados entre todos os membros, além de um treinamento introdutório a respeito dos processos de trabalho. Durante o treinamento é também apresentada a missão, a visão e os projetos de crescimento da empresa.

**Comunicação:** A comunicação é um fator primordial para um bom relacionamento e o desenvolvimento dos processos operacionais da organização. Para tanto, a empresa procura criar um ambiente de igualdade, onde os seus funcionários se sintam confortáveis para expor suas ideias e tornar o trabalho mais produtivo. Independente dos cargos que ocupam dentro da empresa, os funcionários são sempre motivados a possuírem uma relação de respeito e colaboração, onde o resultado será espelhado na satisfação dos seus clientes.

**Avaliação:** Com relação à avaliação, a empresa decidiu aplicar o controle baseado no comportamento, uma vez que garantiria mais vantagens para os seus negócios, a partir da satisfação dos clientes. Para tanto, foram definidos alguns aspectos de avaliação como cordialidade, pontualidade, eficiência, organização, pró-atividade e aparência, que teriam repercussões na remuneração.

**Remuneração:** A remuneração depende do cargo que é ocupado dentro da empresa. Todos os funcionários possuem um salário fixo, mas recebem bonificações a partir dos resultados obtidos no alcance das metas estipuladas e de acordo com as avaliações feitas.

**Código de Ética:** Uma estratégia para melhor lidar com o fator pessoas do composto de marketing na organização está sendo planejada e a sua implementação teria como objetivo aumentar a qualidade no atendimento aos clientes e no ambiente de trabalho. Um código de ética será criado evidenciando os valores da companhia e os direitos e deveres dos seus funcionários, a fim de atender aos padrões de comportamento esperados, e consequentemente alcançar os resultados almejados.

#### **4.6.6 Provas Físicas e Processos**

As provas físicas percebidas na Cooper Card Saúde compreendem a boa aparência da clínica e o seu estado de conservação, que permite aos seus clientes se sentirem confortáveis durante o atendimento. Além desses aspectos, a clínica conta ainda com a boa conservação e o bom funcionamento de suas máquinas e equipamentos, oferecendo para os seus clientes uma maior qualidade no atendimento. O pessoal responsável pelo atendimento está sempre devidamente fardado e identificado, facilitando assim o processo de atendimento na clínica.

Os processos de marcação e realização das consultas e exames são sempre planejados para correr da forma mais confortável e prática possível, procurando sempre manter o paciente satisfeito, elevando assim a qualidade percebida pelo público. A aquisição do cartão Cooper Card Saúde auxilia nesses processos, uma vez que os clientes são tratados com prioridade e de uma forma mais personalizada.

#### **4.7 Planos de Ação**

Para melhor entender o processo de implementação das ações de marketing que são seguidas pela Cooper Card Saúde, segue abaixo um quadro-resumo (Quadro 5) que evidencia as principais atividades realizadas, assim como os responsáveis pelo desenvolvimento das mesmas, respectivos custos e a cronologia planejada. Os seus responsáveis são aqueles que planejam e executam cada uma delas. Os valores evidenciados representam uma média do que o mercado alagoano oferece e são mostrados em real, a moeda brasileira. Já as datas foram baseadas em um planejamento que a empresa jugou adequada para a realização de cada atividade, tendo em vista os seus recursos e o contexto do mercado ao qual está inserida.

Desde a sua criação a empresa vem realizando atividades para impulsionar o seu desenvolvimento e conseguir seu espaço no mercado. O quadro abaixo mostra os passos que foram seguidos desde a sua inauguração até o presente momento, e teve como objetivo alcançar as metas propostas. Numa primeira etapa, serão descritas e comentadas as atividades que foram realizadas no primeiro ano de funcionamento da empresa, assim como os seus resultados e uma avaliação feita depois desse período, tendo em vista que a mesma começou a funcionar no mês de julho de 2012.

Quadro 5. Planos de Ação 2012

Atividade	Responsável	Custo R\$	Jul 12	Ago 12	Set 12	Out 12	Nov 12	Dez 12
Pesquisa de Marketing	Diretor/Gerente	200,00	■					
Criação e registro da Marca	Diretor/Gerente	400,00	■					
Treinamento de pessoal	Diretor Geral	200,00		■				
Divulgação do negócio através de panfletos em outras empresas do ramo	Diretor Geral	60,00		■				
Festa de inauguração	Diretor/Gerente / Recepcionistas	1000,00		■				
Criação do banco de dados	Gerente de Marketing	600,00		■				
Divulgação através de panfletos nas empresas parceiras, nos polos comerciais e nos locais de maior movimentação do centro da cidade	Diretor/Gerente / Recepcionistas	90,00		■		■	■	
Alocação de faixas e placas próximas à sede	Diretor Geral	80,00		■	■			
Alocação de <i>banners</i> nas sedes das empresas parceiras	Diretor Geral	160,00				■		
Participação em eventos realizados por empresas parceiras	Diretor/Gerente	400,00				■		■
Criação do correio eletrônico e perfil em redes sociais	Gerente de Marketing	x					■	
Confraternização de fim de ano	Diretor/Recepcionistas	1000,00						■

A ideia de criar uma clínica médica surgiu no ano de 2012 e foi uma ideia do diretor que, influenciado pelo trabalho anterior e pelas oportunidades de crescimento que o negócio podia oferecer, decidiu tirar a ideia do papel e ir em busca dos processos necessários para tornar esse objetivo realidade. Para tanto o diretor contou com a ajuda de alguns sócios, entre eles um gerente de marketing e médicos que estavam dispostos a se integrar no negócio, todos parceiros de trabalho do negócio anterior, e dar os primeiros passos e continuidade a tal projeto.

No segundo semestre de 2012, mais precisamente no mês de julho, o diretor, junto com o gerente de marketing decidiram fazer uma pesquisa de marketing. A pesquisa de marketing serviu para confirmar as expectativas e o bom momento do mercado das clínicas médicas. Através de pesquisas em artigos, jornais, revistas, matérias em telejornais e consultas em *websites* de estatística, os sócios perceberam que o momento era apropriado e decidiram dar continuidade ao

negócio. A pesquisa de marketing também proporcionou o conhecimento a respeito dos investimentos iniciais que deveriam ser feitos, e para tanto foi preciso entrar em contato com gestores de outras clínicas e pessoas experientes na área a fim de colher tais informações.

Depois de decidido que a ideia inicial ia de fato se tornar um negócio, começou-se a pensar sobre o nome que deveria ser adotado para a empresa. Como citado anteriormente, e depois de consultas para saber a disponibilidade do nome no mercado, foi escolhido o nome Cooper Card Saúde. Tal ideia foi levada para a Junta Comercial e então foi criada a marca. Na cidade de Maceió, capital de Alagoas, o processo de criação e registro da marca custou em torno de R\$ 400,00.

Com a marca pronta para ser divulgada no mercado, começou-se a pensar sobre os processos internos para o início do funcionamento do negócio. O mês de agosto foi reservado para fazer o recrutamento e treinamento de pessoal. Reuniões eram feitas todas as semanas nas instalações da empresa com todos os funcionários a fim de colocar em prática os processos administrativos e de atendimento diários. O custo para o treinamento de pessoal feito pelo próprio diretor geral foi de R\$ 200,00, que incluíam a compra de uniformes e materiais de escritório.

Nesse mesmo período deu-se início também a divulgação do negócio através de panfletos. A publicidade inicial visou divulgar a inauguração da empresa para os consumidores e atrair os seus primeiros clientes. Para a festa de inauguração, foi realizado um evento que contava com a participação de médicos, familiares e amigos. Para o evento a empresa desembolsou cerca de R\$ 1.000,00 e contou com a ajuda e organização do diretor geral, do gerente de marketing e das recepcionistas. O evento tinha como objetivo promover a empresa através da promoção do boca-a-boca.

Logo após a inauguração, a empresa começou a receber os seus primeiros clientes, dando início assim ao banco de dados. O banco de dados da Cooper Card Saúde é formado pelas informações a respeito dos clientes e seus dependentes, tais como dados pessoais e informações médicas, além do histórico dos pacientes na clínica. O custo para a criação de tal foi de cerca de R\$ 600,00 e envolvia todo o material necessário para o registro dos clientes, entre eles formulários e a confecção dos cartões de clientes.

Enquanto a empresa dava os seus primeiros passos, a divulgação através de panfletos nas empresas parceiras, nos polos comerciais e nos locais de maior movimentação do centro da cidade continuou forte. A estratégia inicial da empresa foi tornar conhecida a marca no mercado e captar o maior número de clientes possíveis. Tal atividade foi realizada pelo diretor geral, o gerente de marketing e as recepcionistas e tornou-se um processo contínuo que é feito em um intervalo de dois meses. A elaboração desses panfletos teve um custo de R\$ 90,00, e tal custo foi adicionado ao custo de divulgação estipulado para a alocação das placas e faixas que identificariam e divulgariam a

empresa, cerca de R\$ 80,00. As faixas foram alocadas em lugares próximos à sede para facilitar a localização e a placa foi colocada em um local de boa visibilidade na própria sede.

A partir do mês de outubro a empresa decidiu investir em outras ações de divulgação. Através de acordos com os gerentes das empresas parceiras da Cooper Card Saúde, a empresa pode fazer a promoção através da alocação de *banners* e cartazes nas sedes das mesmas. O objetivo era fazer com que clientes que eram associados às empresas parceiras, mas não associados à Cooper Card Saúde, tivessem conhecimento e pudessem procurar os seus serviços. Além disso, a empresa procura fazer parte dos eventos que são realizados pelas suas parceiras, especialmente nos meses em que se tem datas comemorativas, como o dia das mães, das crianças, do idoso, as celebrações do Natal e ano novo, entre outras. A participação nesses eventos acarreta custos para a Cooper Card Saúde relativos ao auxílio na organização e compra de materiais para a realização. Tal promoção tornou-se uma atividade contínua da empresa após perceber a sua eficiência e um aumento do número de clientes e consumidores que tinham o conhecimento da marca.

O mês de outubro de 2012 foi marcado por um importante passo nas atividades de marketing da empresa. Foi nesse mês que o gerente de marketing decidiu criar um correio eletrônico para a Cooper Card Saúde, a fim de facilitar a comunicação com os seus clientes, com as empresas parceiras e com todos os fornecedores. Através desse *e-mail* é possível realizar reclamações, sugestões, dar informações a respeito de consultas e do funcionamento da empresa, manter contato com outras empresas, entre outros assuntos pertinentes. Acompanhando a imersão no ambiente virtual, foi criado também um perfil na rede social Facebook. O objetivo desse perfil é fazer uma divulgação da empresa de forma mais abrangente e sem grandes custos. Além do mais, a empresa pode ganhar mais visibilidade e despertar o interesse daqueles que procuram novas opções em tratamentos de saúde. Foi também fácil de analisar a acessibilidade que o público-alvo da empresa tem tido para com as novas tecnologias, através de pesquisas na internet e a grande propagação das redes sociais, o que facilita a divulgação e promoção do negócio. Hoje, os clientes relatam a facilidade com que se pode obter informações a respeito da empresa e seus serviços.

Para as festas de fim de ano, a empresa realizou uma confraternização com funcionários, sócios e parceiros, familiares e amigos. Essa confraternização visou manter uma relação mais integrada entre os colaboradores e a empresa, além de servir como uma forma de divulgação um pouco mais restrita, uma vez que a empresa pode ser convidada para participar das celebrações realizadas pelas empresas parceiras. Tais celebrações são organizadas pelo diretor geral com a ajuda das recepcionistas, e tem um custo de cerca de R\$ 1.000,00, que pode ser considerado também um investimento de marketing.

Após o primeiro semestre de atividade, e percebendo que o negócio estava a caminhar bem, a empresa decidiu continuar com a sua divulgação e promoção, investindo cada vez mais em ações para captar clientes e oferecer serviços de mais qualidade para aqueles que se associavam à empresa.

O Quadro 6, apresentado abaixo, mostra as principais atividades realizadas pela empresa no primeiro semestre de 2013.

**Quadro 6.** Planos de Ação 2013.1

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Custo R\$</b>	<b>Jan 13</b>	<b>Fev 13</b>	<b>Mar 13</b>	<b>Abr 13</b>	<b>Mai 13</b>	<b>Jun 13</b>
Divulgação através de panfletos nas empresas parceiras, nos polos comerciais e nos locais de maior movimentação do centro da cidade.	Diretor/Gerente / Recepcionistas	90,00						
Participação em eventos realizados por empresas parceiras	Diretor/Gerente	400,00						
Criação de um símbolo para a marca da empresa	Gerente de Marketing	50,00						
Instalação de computadores para o banco de dados	Diretor/Gerente	200,00						
Instalação de softwares para o controle das despesas e das receitas	Gerente de Marketing	x						
Criação de um Slogan	Gerente de Marketing	x						
Promoções especiais pelo dia da mulher	Diretor/Gerente	400,00						
Envio de Marketing Direto para residências	Diretor/Recepcionistas	500,00						
Instalar novas formas de pagamento	Diretor/Gerente	70,00						
Promoções especiais pelo dia das mães	Diretor/Gerente	400,00						
Divulgação: Rádio	Gerente de Marketing	200,00						
Confraternização pelo final do semestre	Diretor/Recepcionistas	800,00						
Criação do Código de Ética	Diretor Geral	60,00						

Para o ano de 2013, a Cooper Card Saúde continuou com as ações de divulgação de panfletos nas empresas parceiras e nos principais polos comerciais e de maior movimentação, assim como a contínua participação nos eventos realizados pelas empresas parceiras. A novidade para os meses de janeiro e fevereiro do mesmo ano foi o planejamento e a criação de um símbolo para a

marca da empresa. O objetivo deste símbolo é de oferecer uma identidade para a organização e reconhecimento na mente dos consumidores. O responsável pela pesquisa e criação de tal símbolo foi o gerente de marketing que, depois de estudar e avaliar as melhores opções, sugeriu ao diretor geral algumas opções que estão sendo estudadas no momento, pretendendo-se aplicá-las nas próximas ações para testar as suas consequências para com o público.

O próximo passo para a implementação das atividades de marketing, e que representava uma necessidade para o banco de dados, foi a instalação de computadores na sede. O diretor geral já possuía algumas máquinas que não estavam sendo utilizadas, então as mesmas foram programadas e instaladas para prestarem serviço à empresa sem grandes custos. O custo envolvido, de R\$ 200,00, incluía só o processo de instalação. Depois de alocadas as máquinas, foi instalado um *software* gratuito através da internet para melhor controlar as receitas e despesas da Cooper Card Saúde. O *software* é um sistema de dados capaz de fazer o balanço e as diferenças entre os recursos que entram e os que saem do setor financeiro da empresa. Como já citado, a instalação desse *software* não acarretou em custos e o gerente de marketing foi o responsável por tal atividade. Hoje, os procedimentos internos que envolvem o banco de dados se tornaram mais rápidos e eficientes.

Durante os meses de março e abril de 2013, o gerente de marketing decidiu criar um *slogan* para a companhia. Depois de estudada a importância de se ter uma frase que represente a proposta da empresa e desperte a atenção dos consumidores foi criado o *slogan* “Cooper Card Saúde – Uma Nova Opção em Saúde”. Tal *slogan* passou a ser utilizado nos meios de comunicação da empresa e tem despertado o interesse de consumidores que entram em contato com a empresa para buscar mais informações a respeito dos serviços. A frase “Uma Nova Opção em Saúde” mostrou ter um efeito nos consumidores ao se deparar com o aumento do número de pessoas que buscam informações sobre a empresa. Os consumidores que se interessam pela proposta da empresa são vistos como potenciais clientes e representam uma oportunidade de expansão do negócio.

Outra ação de marketing adotada pela Cooper Card Saúde para promover a marca e fidelizar os clientes foi a criação de promoções durante as datas comemorativas. Durante o mês de março é comemorado o dia internacional da mulher e a empresa decidiu lançar descontos para as especialidades médicas que atendem só ao público feminino, como a ginecologia e a obstetrícia clínica. A promoção foi divulgada através do correio eletrônico, das redes sociais e das faixas alocadas próximas à sede. O custo para essas atividades foi de cerca de R\$ 400,00 e foram realizadas pelo diretor geral e o gerente de marketing. Com essas promoções foi percebido um aumento na venda de serviços que se destinam a determinado público.

Para o mês de abril, a empresa decidiu fazer o envio de marketing direto para as residências localizadas na capital do estado, por ser a região mais populosa e onde se concentra o polo

comercial. A mala direta constava de um folheto promocional que continha informações a respeito dos serviços da empresa e os seus benefícios, além de descontos para aqueles clientes que apresentassem a mala direta ao se dirigir a organização e se tornassem sócios. Essa ação acarretou o aumento de número de clientes, o que compensou os gastos gerados com tal publicidade. Foram enviadas cerca de 300 correspondências e esse processo foi feito através de uma empresa de correios nacional. O custo para o envio da mala direta foi de R\$ 500,00, valor esse, estipulado pela própria empresa.

Como citado anteriormente, a empresa possuía uma limitação no que se referia às formas de pagamento, uma vez que o único método era o dinheiro em espécie. Para contornar essa situação a empresa decidiu alocar máquinas que trabalham com cartões de crédito e débito. Durante a utilização desse método, a empresa precisa pagar uma taxa mensal para a empresa responsável pelas máquinas e essa taxa é baseada no volume de vendas que a empresa faz durante o mês. A compra da máquina custou cerca de R\$ 70,00 e hoje tem trazido mais lucros para a empresa, uma vez que os clientes têm uma maior liberdade na hora da escolha do método de pagamento e tem levado em consideração essa facilidade no momento em que se associa à empresa.

Além da novidade da alocação da máquina de cartões, o mês de maio contou com a implementação de mais duas novas ações de marketing. A primeira delas foram os descontos lançados para a especialidade de obstetria clínica, em comemoração ao mês do dia das mães. O procedimento foi o mesmo adotado durante as comemorações do dia internacional da mulher, sendo enviados através do correio eletrônico e divulgados através das redes sociais os folhetos promocionais. Os custos para tal atividade, assim como a promoção do dia internacional da mulher, foi de cerca de R\$ 400,00 e os responsáveis por essa atividade foram o diretor geral e o gerente de marketing. Percebeu-se, também, o aumento das vendas dos serviços que se destinavam a esse público.

Durante o mês de maio deu-se início também a divulgação da clínica nas rádios. O gerente de marketing decidiu começar a explorar as mídias, e como essas geralmente acarretam em custos mais elevados, os recursos disponíveis, para começo, foram investidos nos meios de comunicação mais baratos, como é o caso do rádio. A divulgação da clínica nas rádios é feita por um locutor que dispõe de 15 segundos para falar diariamente sobre a empresa e os seus serviços, e para tal atividade o custo é de cerca de R\$ 200,00. A mensagem passada pelo locutor é elaborada pelo gerente de marketing de modo a informar à população sobre os serviços encontrados na clínica, promoções, a localização e os seus meios de contato. A estratégia inicial é investir mensalmente



nessa mídia e aos poucos começar a explorar outras mídias. Percebeu-se que alguns dos nossos atuais clientes mencionavam que a busca pela empresa se deu devido a essa publicidade.

Assim como a confraternização realizada ao final do ano, a empresa realizou uma confraternização para celebrar o final do semestre. É nesse período que ocorre o intervalo de férias de muitas empresas do setor comercial e as mesmas fazem o balanço das atividades realizadas durante o semestre. A confraternização, como já citado anteriormente, tem o intuito de promover a empresa e integrar a equipe que colabora com a prestação dos serviços. A organização fica por conta do diretor geral e das recepcionistas e a empresa desembolsa cerca de R\$ 800,00 para realizar tal evento. Após essas festas, a empresa analisa e avalia os resultados obtidos ao término de seis meses e faz as comparações com as metas estipuladas para esse período.

Aproveitando o período de balanço que movimentou o setor comercial durante o final do semestre, a empresa decidiu reorganizar o funcionamento interno da empresa, e, para tanto, elaborou um código de ética. Esse código de ética visa orientar as pessoas que prestam serviço para a empresa para uma conduta responsável, motivadora e de compromisso. É um conjunto de ideias que, além de reger o bom funcionamento dos serviços internos, incentiva a equipe de trabalho a cumprir com os princípios da missão e visão da organização. O material foi elaborado pelo diretor geral e foram impressas duas cópias para ficarem disponíveis para a consulta. O custo foi de R\$ 60,00.

Após o período de um ano de funcionamento, a Cooper Card Saúde decidiu também fazer uma avaliação dos resultados alcançados após o determinado período e as consequências das primeiras ações utilizadas.

Durante o seu primeiro ano de funcionamento, a empresa focou o seu planejamento na execução das atividades de divulgação e promoção e, para tanto, destinou boa parte dos seus recursos para a realização de tais ações.

A Cooper Card Saúde pretende aumentar em 40% o número de clientes ao final de 2013, comparado à quantidade de clientes que possui até o momento. De acordo com o banco de dados a empresa possui até o momento pouco mais de cinco mil clientes, entre clientes titulares e seus dependentes, o que a empresa considera um número relevante para determinado tempo de funcionamento.

Com relação ao faturamento, a Cooper Card Saúde pretende aumentá-lo em 60% até o final do ano de 2013. Durante o primeiro ano de atividade a empresa destinou boa parte dos seus recursos para as atividades de divulgação e para as despesas extras que poderia obter levando em consideração a fase inicial em que se vive. Portanto, a empresa terá como base um faturamento

planejado depois de um ano de funcionamento e irá decidir por ações que visem aumentar a receita da organização, continuando, também, com os planos de divulgação e promoção do negócio.

Tratando-se das parcerias que a empresa realiza com outras clínicas e hospitais, a Cooper Card Saúde tem como meta aumentar até o fim de 2013 o número de parceiros em 30%. Atualmente, a organização possui nove empresas parceiras que a auxiliam a oferecer serviços mais diversificados e de boa qualidade para os seus clientes. Através do desenvolvimento do seu negócio e da oferta de serviços de qualidade, a Cooper Card Saúde pretende atrair outros gestores para criar relações comerciais.

Além dos planos de ação acima citados, a empresa elaborou um cronograma para o segundo semestre de 2013. Durante esse semestre, a empresa elaborou novas ações de marketing e aproveitou atividades utilizadas nos períodos anteriores, que deram certo, para alcançar os objetivos propostos pela administração. Logo abaixo segue um quadro-resumo (Quadro 7) com as atividades que foram realizadas.

**Quadro 7.** Planos de Ação 2013.2

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Custo R\$</b>	<b>Jul 13</b>	<b>Ago 13</b>	<b>Set 13</b>	<b>Out 13</b>	<b>Nov 13</b>	<b>Dez 13</b>
Divulgação: Rádio	Gerente de Marketing	200,00						
Divulgação através de panfletos nas empresas parceiras, nos polos comerciais e nos locais de maior movimentação do centro da cidade.	Diretor/Gerente / Recepcionistas	90,00						
Envio de Marketing Direto para residências	Diretor/Recepcionistas	500,00						
Divulgação: <i>Outdoor</i>	Gerente de Marketing	550,00						
Promoções especiais pelo dia dos pais	Diretor/Gerente	400,00						
Criação de uma <i>Website</i>	Gerente de Marketing	650,00						
Promoções especiais: Mês de Outubro	Diretor/Gerente	600,00						
Participação em eventos realizados por empresas parceiras	Diretor/Gerente	400,00						
Confraternização de fim de ano	Diretor/Recepcionistas	1.000,00						
Políticas de fidelização: Aniversários	Diretor/Recepcionistas	200,00						

O segundo semestre de 2013 contou com a utilização de novas atividades de marketing e a continuidade de ações utilizadas nos períodos anteriores. Entre as atividades que continuaram a ser realizadas estavam a divulgação da Cooper Card Saúde nas rádios, a promoção através de panfletos alocados em empresas parceiras, nos polos comerciais e nos locais de maior movimentação do centro da cidade, o envio de marketing direto para as residências, a participação em eventos realizados por empresas parceiras e, ao final do ano, a já comentada festa de confraternização.

Entre as novas ações de promoção da marca, a empresa passou a utilizar a publicidade feita em *outdoors*. Os *outdoors* são localizados no centro da cidade, próximo ao polo comercial, o que traria vantagens para a empresa uma vez que a visibilidade seria maior. O *outdoor* mostrou o nome da empresa, os serviços oferecidos, os meios de contatos e o *slogan* definido para o reconhecimento da empresa. O custo para a implantação desse tipo de promoção foi de R\$ 550,00 e o período de utilização foi de duas semanas. A empresa utilizou o mês de agosto e o mês de outubro para tal divulgação. Os meses foram pensados estrategicamente por representarem períodos de alta movimentação no comércio: a volta do intervalo de férias, os dias da criança e do idoso e o início das preparações para as festas de fim de ano. O mês de agosto, por sinal, foi de grande importância para as atividades da empresa, uma vez que se comemora o dia dos pais. A Cooper Card saúde, assim como as outras datas comemorativas, ofereceu descontos para as especialidades médicas voltadas ao público masculino, como a urologia. As promoções foram divulgadas através do correio eletrônico e das redes sociais.

Um importante passo para o negócio, e ainda considerado imprescindível nos dias atuais, é a criação de um *website*, por isso, a empresa pretende investir mais na rede mundial de computadores para divulgar o seu negócio. A ideia é oferecer aos clientes um local mais prático e de fácil acessibilidade para a busca de informações, uma vez que é indiscutível a presença da tecnologia na rotina da população. O responsável por essa atividade é o gerente de marketing que pretende contatar profissionais da área para avaliar propostas de utilidade e preço. O custo médio para quem pretende criar um *website* gira em torno de R\$ 650,00, variando de acordo com as ferramentas que serão utilizadas. Tal atividade foi colocada em prática durante o mês de setembro.

O mês de outubro, como citado anteriormente, contou com a presença de importantes datas comemorativas, entre elas o dia das crianças e o dia do idoso. Para essas datas comemorativas a Cooper Card Saúde realizou descontos para as especialidades médicas de pediatria e geriatria, tal como feito anteriormente para outras ocasiões. O custo para tal promoção foi mensalmente maior, pois conta com duas datas comemorativas e trata-se de um período onde o comércio se prepara para as celebrações de fim de ano, portanto a empresa utilizou essa oportunidade para expandir sua

divulgação. Com essas festas a Cooper Card Saúde investiu cerca de R\$ 600,00 nas ações de marketing.

O final do ano de 2013 vai ser de grande importância para a organização, pois é nesse período que a empresa vai fazer o balanço de todas as atividades realizadas durante o semestre e verificar se os objetivos propostos foram alcançados. Porém antes desse balanço, a empresa colocou em prática uma última ação de marketing, que consistiu no desenvolvimento de uma política de fidelização baseada no aniversário dos seus clientes. Com as informações contidas no banco de dados, a empresa mantém um contato mais próximo com os seus clientes enviando-lhes cartões de felicitações, fazendo também publicidade dos serviços e realizando descontos para as próximas consultas. Essa atividade é realizada de forma contínua a partir do mês em que se tem início e o custo para tal é estimado em R\$ 200,00 mensais. Os responsáveis para tal atividade são o diretor geral e as recepcionistas.

Com o final do ano a Cooper Card Saúde pretende fazer uma análise e avaliação de todas as atividades realizadas e um balanço geral das despesas e receitas. Esse balanço mostrará à empresa se os recursos investidos nas ações de marketing estão trazendo os resultados requeridos para as metas estipuladas.

#### **4.8 Avaliação e Controle**

A fim de reduzir ao máximo a diferença entre os resultados esperados e os resultados reais, a empresa criou um plano de avaliação e controle que tem também o intuito de garantir a eficácia dos mesmos. Esse plano é utilizado antes, durante e depois do desenvolvimento das atividades, e procura trabalhar com ações preventivas, garantindo assim uma maior satisfação por parte dos seus clientes.

Dentre os planos de controle que a empresa utiliza antes da realização das atividades de marketing estão:

- Treinamento dos funcionários
- Melhor controle dos gastos com instalações e com os equipamentos necessários
- Melhor alocação dos recursos humanos e financeiros

Para o controle das atividades durante as suas realizações a empresa listou os seguintes aspectos:

- Acompanhamento dos processos operacionais
- Remuneração dos funcionários
- Prezar pela boa comunicação interna e pelo comprometimento da equipe

Por fim, foram definidos alguns padrões de desempenho que auxiliará a empresa na avaliação e controle de suas atividades após a execução das mesmas:

- Avaliação mensal do desempenho da equipe
- Pesquisa trimestral a respeito do nível de satisfação dos clientes
- Controle estimado dos custos
- Variação do número de matrículas realizadas antes e depois das promoções criadas
- Faturamento Projetado x Realizado

Uma das maneiras eficazes para que o plano tenha efetividade e comprometimento com seus resultados é o envolvimento de toda a equipe funcional em sua elaboração. As revisões são sempre necessárias, durante a fase de preparação e depois dela, mantendo-se assim a atualização permanente (Campomar, 1983).

## 5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E TRABALHOS DE INVESTIGAÇÃO FUTUROS

A prática do marketing pelas organizações vem apresentando uma significância cada vez maior, exercendo impactos diretos nos objetivos e nas estratégias das empresas. Um profissional de marketing não pode esquecer que o planejamento e a elaboração de estratégias buscam, não somente a satisfação do consumidor, mas também alcançar os objetivos da empresa, especialmente tratando-se de uma organização que dá seus primeiros passos no mercado. Planejar as estratégias de marketing e executá-las de forma consciente possibilita a captação de clientes, o aumento das vendas e, conseqüentemente, a lucratividade do negócio.

O trabalho apresentado elaborou uma estratégia de marketing com base em um estudo do mercado e no planejamento e execução de atividades que foram consideradas essenciais para o seu crescimento, levando em consideração a fase inicial em que se encontra. A empresa sabe que o mercado em que atua está em fase de grande crescimento, com um público cada vez mais preocupado com a saúde, mas disposto a pagar menos por serviços de boa qualidade. Para tanto, investiu em uma estratégia de oferecer aos seus clientes serviços de qualidade a preços mais acessíveis, aproveitando-se também de sua boa estrutura e condições de atendimento.

As estratégias elaboradas pela Cooper Card Saúde visaram minimizar o efeito da concorrência nos seus negócios, tendo em vista que essa vem crescendo no competitivo mercado da saúde. Para tanto, precisa anular também os seus pontos fracos no que se refere aos seus processos internos de informatização e facilidade de comunicação, assim como oferecer aos seus clientes mais praticidade na hora de pagar pelos serviços.

Durante a realização dos planos de ações, a empresa percebeu que as estratégias que estavam sendo utilizadas estavam acarretando em resultados estimulantes, como o aumento do número de clientes e um *feedback* positivo na forma em que eles falavam da empresa e mencionavam os seus serviços. As estratégias iniciais de divulgação e promoção representaram para a empresa um grande custo, mas que a mesma acredita transformar em lucros maiores ao final do ano de 2013. Para continuar com o seu crescimento, as estratégias de marketing antes utilizadas continuarão a ser executadas e novas atividades serão planejadas.

Os resultados que a empresa tem obtido nesse primeiro ano de funcionamento têm sido bem satisfatórios. A empresa encontrou um pouco de dificuldade com o faturamento durante o primeiro ano, mas entende que, no estágio em que se encontra a Cooper Card Saúde, é natural ocorrerem mais despesas com estratégias de divulgação, material de escritório e suprimento de alguma necessidade extra decorrente da imprevisibilidade do ciclo inicial de funcionamento. Por outro lado, a empresa têm conseguido um número satisfatório de clientes que se associam aos seus serviços e permitem o rápido crescimento do negócio, mas não esquece que com o passar do

tempo, a empresa precisará investir em estratégias de fidelização para não perder os clientes já conquistados e, ainda, continuar a conquistar novos. Com essas perspectivas, a empresa pretende que sua marca seja reconhecida no mercado como uma organização que preza sempre pela satisfação do cliente e o oferece um serviço de boa qualidade e fácil acessibilidade. Uma vez conseguido esse reconhecimento, a empresa pretende também aumentar sua rede de parcerias.. A participação no mercado e a captação de novos clientes serão as consequências que essa estratégia de negócio vai proporcionar para a organização.

As atividades sugeridas neste trabalho foram feitas com base nos recursos disponíveis pela organização e na sua capacidade atual de comercialização, portanto, tal plano será de extrema importância, não só como um trabalho, mas também como uma ferramenta de aplicação no dia-a-dia da empresa. O projeto apresentado foi estudado pelos administradores da organização e será aplicado nos seus negócios a fim de dar continuidade no processo de crescimento. Além do mais, como o projeto contém prazos definidos para as suas atividades e foi elaborado com base no seu estágio atual, é importante que o mesmo seja sempre atualizado levando em consideração as mudanças ocorridas no mercado e as fases de mudança durante seu ciclo de vida. De acordo com os resultados obtidos com a aplicação de tais estratégias, avaliações são feitas e novas atividades, se necessárias, serão planejadas a fim de manter o bom funcionamento dos seus processos e oferecer mais qualidade para os seus clientes.

O atual crescimento desse segmento de mercado acarretou para este trabalho uma certa facilidade no que se refere à recolha de informações e um estudo mais aprofundado a respeito de suas características. No entanto, a Cooper Card Saúde não possuía nenhum tipo de planejamento de marketing e as estratégias antes utilizadas não eram claramente definidas, o que dificultou a escolha das opções estratégicas e a definição das políticas de marketing. Outra limitação é consequência direta da estratégia de pesquisa que foi utilizada, qual seja, o emprego do estudo de caso. Desta forma, as conclusões e recomendações apresentadas representam apenas a realidade da Cooper Card Saúde, o que limita a amplitude, mas não a validade dos resultados, já que um estudo de natureza exploratória tem como objetivo verificar como a organização/caso trabalha suas questões estratégicas.

O fato de a pesquisa ter sido realizada com os envolvidos diretamente com o planejamento estratégico e a sua avaliação é positivo no sentido de um conhecimento profundo e específico sobre o processo, mas pode por vezes envolver um viés involuntário ao atribuir a determinados aspectos importância maior do que realmente têm. O fator tempo também foi considerado um fator limitador no que se refere ao prazo para realização do estudo e elaboração deste trabalho de projeto, levando em consideração os prazos estipulados para entrega e os prazos para desenvolver e aplicar as ações

de marketing que são apresentadas neste trabalho. Como um fator positivo, porém, destaca-se a possibilidade de realização de outros estudos sobre o mesmo tema.

Levando em consideração que o planejamento e a elaboração de estratégias de marketing devem estar constantemente presente na atuação das empresas, o trabalho apresentado pode servir como inspiração para negócios do mesmo ramo, ou até mesmo de ramos diferentes, começarem a planejar melhor as suas estratégias e presença no mercado. No que se refere à empresa, o trabalho sugere para investigações futuras o estudo e a avaliação constante do lucro obtido após a implementação das ações de marketing, a fim de melhor coordenar o seu planejamento. Outra sugestão seria o estudo constante do mercado para que a empresa possa nunca se tornar um negócio obsoleto, sem inovações, acarretando assim possibilidades de prejuízos e até mesmo falência. A elaboração de estratégias de marketing mais ambiciosas faz com que a empresa não se acomode com sua situação atual e busque sempre novos objetivos e desafios inovadores, obtendo também maior rentabilidade e um posicionamento cada vez mais seguro no mercado.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adizes, I. *Managing Corporate Lifecycles*. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

Aranha, C. *Mercado de saúde vai bem, obrigado, para empreendedores*. Revista Exame, São Paulo, n. 036, 2011. Disponível em:  
<<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/0036/noticias/saudavelexpansao?page=1>>.

Avila, S. R. S. A. de; Avila, M. L. de; *Satisfação de usuários: Uma análise dos serviços prestados por uma cooperativa médica*. Administração online, 2001. Disponível em:  
[http://www.fecap.br/adm\\_online/art24/silvia.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art24/silvia.htm)

Boone, L. E.; Kurtz, D. L. *Marketing Contemporâneo*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.

Brito, C. M.; Lencastre, P. *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa – São Paulo: Editorial Verbo, 2000.

Bulgacov, S. *Administração Estratégica: Teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2007.

Campomar, M. C. *Revisando um Modelo de Plano de Marketing*. Revista Marketing, ano XVII, nov. 1983.

Chiavenato, I.; Sapiro, A. *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Cobra, M. *Marketing de Serviços: conceitos e estratégias*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1986.

Cronin, J. J. *Looking Back to See Forward in Service Marketing: some ideas to consider*. Managing Service Quality, n. 5, 2003.

Ferrell, O. C.; Hartline, M. D.; Lucas J.R. *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.

Ferrell, O. C.; Hartline, M. D. *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Ferrell, O. C.; Hartline, M. D. *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

Hooley, G. J. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Prentice Hall - Makron, 2001.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) - 2008. Sistema IBGE de Recuperação Eletrônica (SIDRA). Disponível em:  
<<http://www.sidra.ibge.gov.br>>.

Junior, I. M. *Clínica Médica Popular* – São Paulo: Editora Intercrizar, 2010.

Kotler, P. In: Gronroos, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Kotler, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

Kotler, P.; Keller, K. L. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Levitt, T. *Marketing intangible products and products intangibles*. Harvard Business Review, 1981.

Lindon, D.; Lendrevie, J.; Rodrigues, J. V.; Dionísio, P., *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: D. Quixote, 2000.

Lindon, D., Lendrevie, J., Levy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. V. *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: D. Quixote, 2008.

Martins, M. A. P. *Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

Matos, J. G. R.; Matos, R. M. B.; Almeida, J. R. de. *Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento*. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

McCarthy, E. Jerome. *Basic Marketing: a managerial approach*. Illinois: Richard D. Irwin, 1960.

McCarthy, E.; Perreault, W. D. *Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997.

McCreadie, K. *A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes*: São Paulo: Globo, 2008.

Moreira, C. D. *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2007.

Ohmae, K. *O Estrategista em Ação*. São Paulo: Pioneira, 1985.

Perreault, W. D.; McCarthy, E. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios (PNAD) – 2007. Relatório e Comentários IBGE, 2007.

Rathmell, J. M. *Marketing in the Service Sector*. Cambridge: Winthrop Publishers, 1974.

Resende, J. F. B. *Marketing de Serviços*. Revista de Administração, v. 2, Minas Gerais, 2005.

Disponível em:

<<http://www.revistaadm.mcampos.br/EDICOES/artigos/2005volume2/joseflaviobontempomarketinggservicos.pdf>>.

Rezende, D. A. *Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

Rocha, A.; Christensen, C. *Marketing: Teoria e Prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1992.

Rocha, A.; Silva, J. F. da. *Marketing de Serviços: retrospectiva e tendências*. Rio de Janeiro: RAE - Clássicos, 2006.

Rosen, G. *Da Polícia Médica à Medicina Social*. Rio de Janeiro: Graal, 1980.

Seitz, H. M. *O Planejamento Estratégico de Marketing e o Plano de Negócios*. Revista eletrônica de gestão de negócios. n. 3, 2005.

Semenik, R., Bamossy, G. *Princípios de Marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995.

Serra, E. M.; Gonzalez, J. V. *A marca: avaliação e gestão estratégica*. Editorial Verbo: Porto, 1998.

Shostack, G. L. *Breaking Free from Product Marketing*. Journal of Marketing, n. 2, 1977.

Silva, L. L. *Análise SWOT*, 2009. Disponível em:

<<http://agendadigital.blogspot.com/2009/07/matriz-de-analise-deswot.html>>.

Silvério, P. F. *Bases Técnico-Científicas para a Derivação de Valores Guias de Qualidade de Segmentos para Metais*. Universidade de São Paulo – São Paulo, 2003.

Siqueira, A. C. B. *Segmentação de Mercados Industriais*. São Paulo: Atlas, 2000.

Souza, H. *A Importância do Marketing nos Serviços da Área de Saúde - Estratégias utilizadas para fidelizar o cliente*. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Rio Grande do Sul, 2008.

Tavares, M. C. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

Wright, J. T. C. *A Saúde no Brasil e na América Latina*. Programa de Estudos do Futuro – São Paulo, 2008.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A.; Berry, L. L. *Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press, 1990.

Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J. *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003.