

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A NÍVEL DE

ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL

P R O J E T O F I N A L

Alunos: Adriano Nery Küster
Elizabeth Maria Gusi

Data: 16/Dezembro/91.

PLANEJAMENTO

ESTRATÉGICO

ÍNDICE

A) Introdução.....	02
B) A Empresa.....	03
C) Conceito de Marketing.....	04
D) Marketing Hospitalar.....	08
E) Conceito de Planejamento Estratégico.....	10
F) Importância do Planejamento Estratégico para a CEMEP.....	11
G) Planejamento Estratégico.....	13
6.1 - Missão da Empresa	
6.2 - Meta da Empresa	
6.3 - Filosofia Gerencial	
6.4 - Ramo de Negócio	
6.5 - Definição de Produtos e Serviços	
6.6 - Avaliação de Recursos	
6.7 - Definição de Estratégia Competitiva	
6.8 - Avaliação	
6.9 - Formulação de Estratégias	
H) Conclusão.....	35
I) bibliografia.....	36

INTRODUÇÃO

O tema escolhido para ser apresentado como Projeto Final do Curso de Especialização a nível de pós-graduação foi o Planejamento Estratégico de Marketing, por ser considerado como de fundamental importância para o desenvolvimento de qualquer empresa, seja ela grande ou pequena, ou que trata a sua atividade principal baseada em bens industriais, bens de consumo ou em serviços.

Com o próprio desenvolvimento e especialização do mercado, bem como a evolução do consumidor, principalmente no que concerne a capacidade de discernimento que faz com que ele decida sobre a aquisição de um bem ou serviço com maior clareza e objetividade, faz-se mister que as empresas desenvolvam seus planejamentos estratégicos de modo a sempre estarem preparadas para enfrentarem qualquer obstáculo e aproveitarem as oportunidades que por ventura apareçam, fazendo com que elas tenham um rápido crescimento, porém sustentado em bases sólidas.

Este princípio, de que o planejamento estratégico é de suma importância para qualquer empresa em qualquer ramos de atividade, não poderia deixar de ser utilizado por uma empresa prestadora de serviços de saúde, pois esta área requer estudos aprofundados sobre todo o ambiente que envolve a empresa, principalmente pelo fato de ser uma serviço de utilidade pública e que a cada dia que passa, sofre uma pressão maior em todos os seus aspectos, e que por isso mesmo deve estar suficientemente estruturada, para não correr o risco de sucumbir antes as dificuldades que surgem a cada momento.

Pelas razões colocadas acima, o projeto desenvolver-se-á em cima de uma empresa de pequeno porte, prestadora de serviços de fisioterapia com ampla experiência no mercado, e que vem encontrando sérias dificuldades em manter-se como um dos líderes de mercado, sem que tenha uma estrutura muito bem organizada e principalmente sem qualquer espécie de planejamento para nortear as suas ações.

B- A EMPRESA

A empresa definida como sendo o alvo do Planejamento Estratégico de Marketing é a CEMEP - Centro Médico do Paraná S/C., empresa sediada em Curitiba-Pr., e que tem como atividade principal a prestação de serviços Terapia e Reabilitação.

A CEMEP foi criada em Julho de 1976, com o intuito de oferecer em serviço de Fisioterapia Reabilitadora à população da grande Curitiba, que na época carecia de estabelecimentos com este tipo de prestação de serviço, já que apenas 02 clínicas prestavam este tipo de atendimento.

A trajetória da CEMEP, nos seus primeiros cinco anos, não deu motivos para entusiasmo, pois deu-se de forma muito lenta. Porém, é facilmente explicada por 03 grandes motivos: A falta de apoio das principais fontes influenciadoras na decisão; A pouca credibilidade que o serviço de fisioterapia gozava perante médicos, pacientes e convênios; A dificuldade de encontrar mão-de-obra qualificada, visto que existia poucas faculdades no Brasil que ofereciam o curso de Fisioterapia, dentre as quais, a mais próxima a de Petrópolis no Rio de Janeiro.

No ano de 1981, mediante o marasmo que todo o setor de fisioterapia se encontrava, a clínica descobriu um novo mercado, até então inexplorado, e que deu um grande impulso a ela pois a mesma foi a única que investiu neste setor. A oportunidade em questão era a Fisioterapia Infantil, especializada em pacientes até 12 anos de idade.

Com esta oportunidade veslumbrada pela CEMEP, houve toda uma movimentação interna e em 04 meses a empresa já contava com duas clínicas, sendo uma delas especializada em Fisioterapia Infantil. O setor desenvolvia-se rapidamente, e em 1983 a clínica já contava com profissionais nas áreas de Fonoaudiologia, Pedagogia, Terapia Ocupacional, Psicologia e Serviço Social, além, é claro dos profissionais de Fisioterapia.

Porém, no ano de 1989, devido a crise que a saúde

passava no país, CEMEP teve que tomar uma série de decisões e rever toda a sua estratégica, sendo que entre as decisões a serem tomadas, estava a desativação do Setor Infantil, que era no momento o mais afetado pela crise, devido ao seu alto grau de ligação com o INAMPS, já que era quem passava maior crise financeira, e a concentração de esforços no setor adulto principalmente no relacionamento com os convênios e no desenvolvimento dos produtos ora oferecidos.

A política adotada pela empresa surtiu os efeitos esperados, já que ela retirou-se de um segmento de mercado, conseguindo enxugar a sua estrutura deficitária e melhorou a sua participação no mercado de Fisioterapia para Adultos, consolidando-se definitivamente como um dos líderes do mercado. Apesar da CEMEP ter investido muito no setor Infantil, o setor Adulto nunca ficou delegado a um segundo plano, por que sabia-se que uma perda de fatia de mercado naquela ocasião dificilmente seria recuperada, e também, porque a empresa sabia que a realibitação dos adultos era um setor mais sólido.

Atualmente, a empresa disputa a liderança do mercado em que atua com duas outras empresas sendo que para tal, ela oferece um serviço que prima pela qualidade e o bom atendimento.

A estrutura da empresa compõe-se de uma sede com 450 m² localizada no centro da cidade de Curitiba. Alameda Cabral 464 - e de uma equipe composta por 25 funcionários dispendo de toda a aparelhagem necessária para a execução dos mais diversos tipos de tratamento.

Dentro de sua filosofia de prioridade para convênios, a CEMEP presta serviço para 48 entidades, o que proporciona um fluxo diário de 350 clientes atendidos em média e um contingente de aproximadamente 850 cliente novos a cada mês, que chegam ao estabelecimento com os mais variados diagnósticos.

Como norma de funcionamento, a empresa adotou o sistema de atendimento sem hora marcada durante o período que está aberta das 8:30 às 19:30 ininterruptamente para permitir ao

paciente uma flexibilidade maior para a execução do seu tratamento.

Finalmente, a empresa tem procurado, apesar de todas as dificuldades, adaptar-se ao mercado e principalmente alçar o posto de líder isolado de mercado, razão pela qual se faz tão necessário um planejamento estratégico.

C- CONCEITO DE MARKETING

O Marketing é, possivelmente, a função mais dinâmica, complexa e desafiante da empresa. Com efeito, mais e mais homens de negócios reconhecem que o sucesso em Marketing é um determinante fundamental do sucesso empresarial.

Enquanto o Marketing é criticamente importante, ele raramente é o determinante único do sucesso ou do fracasso de uma empresa. A importância do marketing, assim como a produção, engenharia, finanças, recursos humanos e outras funções na empresa, é julgada, em última análise, pela sua contribuição à estratégia global da empresa, e ao atingimento dos objetivos desta.

Naturalmente que considerações mercadológicas, juntamente com aquelas de outras áreas funcionais desempenham um papel importante na formulação dos objetivos e estratégias empresariais, mais uma vez que estes tenham sido formulados, o papel do marketing é contribuir para alcançá-los.

Dentre as várias definições que de dispomos atualmente, podemos citar quatro que estão mais próximas de expressar a realidade, porém é bem ressaltar que nenhuma consegue uma definição perfeita. Então, entre as que mais se aproximam da realidade, podemos citar as seguintes:

- É uma das funções desenvolvidas na empresa e que visa satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores e os objetos econômicos da empresa, através da oferta de um produto ou serviço.

- É uma atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca.

- Em Marketing, o objetivo é obter e manter clientes, e também fazer com que os atuais compradores prefiram fazer negócio com você e não com seus concorrentes.

- Marketing é visto como trabalho de encontrar consumidores e estimulá-los a comprar os produtos/serviços da empresa.

" Após dectar as tendências ambientais e o resultante comportamento do consumidor além da atuação da concorrência através do Sistema de Informação Mercadológica, os profissionais de Marketing da empresa devem elaborar o seu composto mercadológico. Inicialmente deve-se definir qual o segmento do mercado que será atingido em termos de idade, sexo, nível de renda (fatores demográficos) e/ou estilo de vida, personalidade, benefícios buscados (fatores psicográficos) e/ou na região, clima, densidade populacional (fatores geográficos). A partir desta definição de mercado alvo (target) é que determina-se quais as características do produto, ou política de preços. a estratégia de distribuição e o composto a ser utilizado, sempre buscando-se um diferencial competitivo, deve-se ressaltar que uma decisão de nível de preço afeta diretamente a seleção dos pontos de distribuição, bem como uma decisão sobre a marca do produto condiciona os veículos a serem usados na propaganda, o que mostra o acerto na designação de " composto " de marketing, pois um fator interage com os outros."

D- MARKETING HOSPITALAR

No plano de Serviços de Saúde, o Marketing não pode assumir a característica de Marketing tradicional,, pois a motivação dos Compradores não reside no consumo, mas na necessidade. O comportamento difere da compra e assume o aspecto de utilidade, deste modo, buscam-se utilidades no produto Hospitalar, com acentuado sentido de benefício.

No campo Hospitalar o Marketing representa um instrumento capaz de entregar um padrão de vida à sociedade. Deve ser o Motivador da qualidade de vida; portanto constitui-se no Marketing Social, ou seja, o Marketing Motivado pela causa Social.

Não resta dúvida, de que mesmo na área hospitalar com Marketing voltado para causas sociais de promoção da Saúde, ainda assim, apresenta a sua função principal de facilitação e/ou criação do processo de troca. Deste modo, as instituições de Saúde igualmente precisam enfrentar as turbulências, onde as ameaças e as oportunidades estão presentes, fazendo com que as técnicas de Marketing também lhes sejam fundamentais para participarem do jogo.

Já está consagrado que as Organizações Hospitalares são empresas e como tal ficam a mercê dos jogos e situações empresariais, tanto quanto qualquer outra no Mercado. Destarte, sofre toda sorte de dificuldades em suas áreas empresariais e submete-se igualmente às regras de Mercado, tais como: Financeiro, Mão-de-Obra e Outros. O que difere o Hospital das outras empresas é exatamente a sua finalidade Social de Prestar Assistência Médico-Hospitalar à população.

A Estratégia de Marketing para hospitais, em função desta característica básica do produto hospitalar, deve ser sincronizada com o próprio produto, ou seja, caracterizar-se pela função social de prestar assistência. Portanto, entende-se que o Marketing Hospitalar deva atender às necessidades individuais do cliente e às necessidades coletivas de Saúde da população.

A razão primeira do Marketing Hospitalar é de esperar o produto de acordo com o nível de exigência (padrão de qualidade) e em função da necessidade; por isso, entende-se como finalidade estratégica a reflexão sobre a Missão Social da Empresa Hospitalar, a definição de seus produtos e a utilização de recursos.

E- CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A tarefa da administração entratégica é desenvolver um plano de longo alcance, cronometrado, cujo resultado seja um atraente índice de crescimento e uma elevada taxa de retorno sobre o investimento, pela conquista de uma posição de mercado tão vantajosa, que a concorrência só possa retaliar com grande defasagem de tempo, e a um custo proibitivo. Um plano destes é produto do processo de planejamento estratégico.

O processo de planejamento estratégico envolve mais do que " política, estratégias e planos ". Consideram-se os planos como subordinados à estratégia, que possa a ser a decisão principal.

O sentido que emprestamos aos " planos " seria o de " planos de ação ", evidentemente inseridos em um contexto de planejamento.

Existe uma grande variedade de estratégias que, classificam-se de acordo com sua duração - curto ou longo prazo - o que evidentemente varia de acordo com o ramo.

As estratégias distinguem-se em dois (2) níveis:

1- Estratégia Empresarial = ou estratégia global, ou ainda, estratégia de investimento, é aquela que representa o planejamento global para uma empresa como um todo, encobrendo todas as outras estratégias e planos.

2- Estratégias de Apoio: estratégias gerenciais ou mesmo estratégias funcionais, direcionam as ações de unidades ou funções dentro de uma empresa. Estas necessitam ser coordenados para apoiar a realização da estratégia empresarial.

Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidade e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.

É o direcionamento estratégico que permite às organizações reagirem rapidamente as turbulências do meio ambiente, exploram melhor as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração.

F- IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A CEMEP

O desenvolvimento de um Planejamento Estratégico é de suma importância para qualquer empresa, por ele direciona a empresa de a maneira a fazê-la com que alcance os seus objetivos de uma forma consciente e clara, sem que isto implique em transpor obstáculos que não sejam previamente previstos.

Este conceito é válido para qualquer empresa, não importando o seu porte ou o seu ramo de atividade, e obviamente, que atingirá a CEMEP - Centro Médico do Paraná S/C., devido a sua condição de líder de mercado e a sua intenção de desenvolver-se dentro do seu setor.

Desde a profunda reformulação sofrida pela empresa no ano de 1989, que se faz necessário a formulação de um planejamento estratégico para que a CEMEP pudesse ter um conhecimento profundo da sua estrutura e todo o ambiente que a cerca. Porém, por tratar-se de uma empresa de pequeno porte, onde seu dirigentes substituíam o seu tempo disponível para planejar em prol de problemas corriqueiros, que , porém necessitavam de soluções imediatas, o Planejamento Estratégico ficou sendo protelado até uma época mais oportuna, que por sua vez nunca foi estabelecida.

Contudo, com o processo evolutivo sofrido pelos serviços de Fisioterapia em seu contexto geral, obrigaram a empresa a desenvolver o seu planejamento, sob pena de perder pontos importantes de mercado, devido ao desconhecimento dos caminhos traçados pela concorrência, bem como pelo desconhecimento dos objetivos a serem alcançados pela própria empresa.

A CEMEP decidiu pela formulação da sua estratégia neste momento, devida a razões que se apresentam claramente como sendo passíveis de solução, somente através de um amplo direcionamento dos objetivos da empresa. Dentre os principais motivos que levaram a CEMEP a sua tomada de posição, podemos citar:

- A evolução do conceito de Fisioterapia em seu contexto geral, passando a ser encarada como uma ferramenta essencial a reabilitação das mais diversas patologias.
- A grande movimentação no âmbito da concorrência com a entrada de 43 novos estabelecimentos para disputar a mesma fatia de mercado.
- A política adotada pelos convênios e planos de saúde para os serviços de Fisioterapia, onde são considerados vários fatores para que as clínicas possam receber os pacientes encaminhados por eles.
- A permanente crise financeira que passa o INAMPS (Instituto Nacional de Assistência Médica e Previdência Social), pelo fato de o mesmo ser o maior comprador dos serviços de Fisioterapia, chegando em alguns casos a responder por 70% do volume do faturamento.
- O grande desenvolvimento tecnológico que o setor de saúde em geral, vem sofrendo, exigindo em aumento muito grande nos investimentos por parte dos estabelecimentos que prestam serviço.

Estes cinco fatores citados acima são um grande apelo para que a CEMEP - Centro Médico do Paraná S/C , prepare o seu planejamento, pois só assim será capaz de transpor todos os obstáculos, e atingir os seus objetivos, porque saberá sobre a sua posição atual e o que pretende estar fazendo daqui a cinco anos.

G- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

6.1 - Missão da Empresa

A CEMEP - Centro Médico do Paraná S/C tem como principal missão o desenvolvimento da área de saúde do país, principalmente a relacionada com a reabilitação de patologias ortopédicas, pois através deste tipo de prestação de serviço a empresa acredita na melhoria da qualidade e da força de mão-de-obra como um todo.

6.2 - Meta da Empresa

A CEMEP - Centro Médico do Paraná S/C, tem como meta principal a prestação de serviços de fisioterapia para cliente com patologias ortopédicas e respiratórias, oriundos de convênios ou não.

6.3 - Filosofia Gerencial

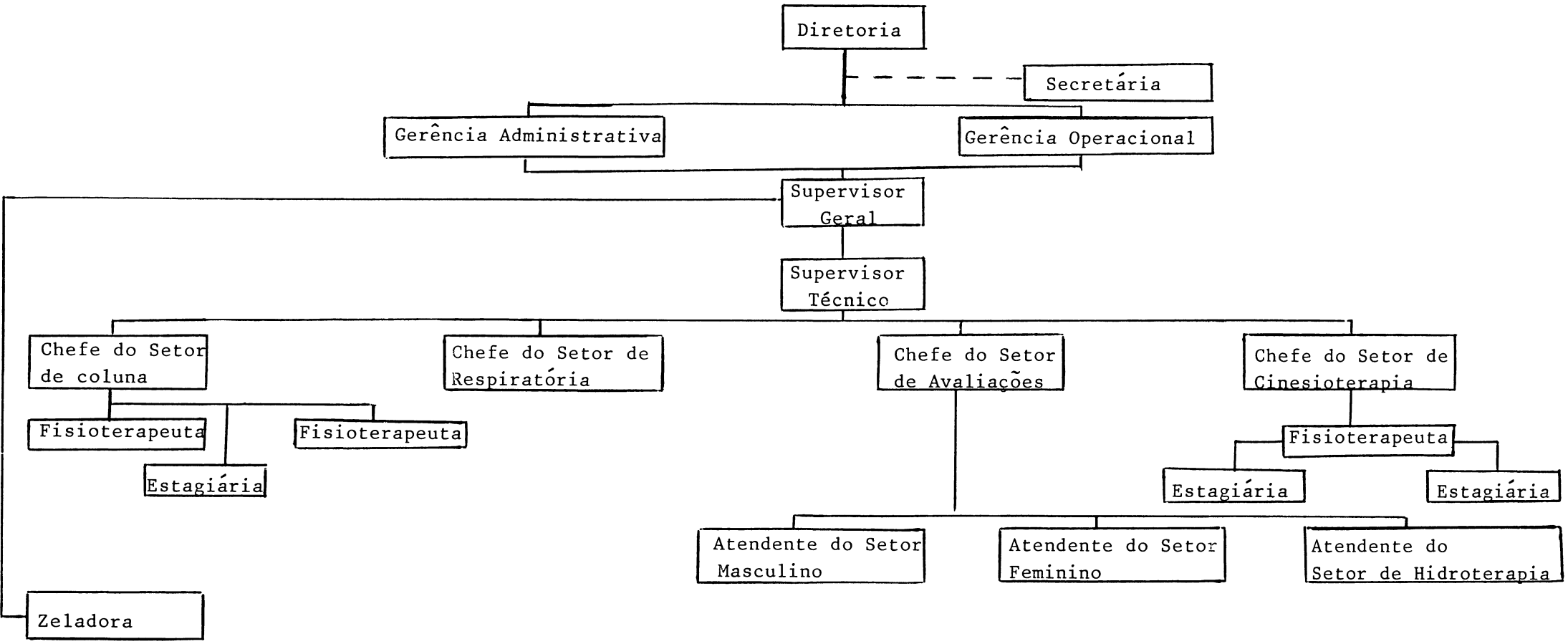
A CEMEP - Centro Médico do Paraná S/C é uma empresa familiar e de pequeno porte, sendo a sua conformação legal a divisão de quotas entre sócios da mesma família.

Porém, a sua filosofia gerencial foge as características gerais das pequenas e médias empresas, ou seja, não emprega uma filosofia de gerência de forma amadora, que são alçados a posições chaves dentro da empresa, pessoas com alta capacidade técnica, porém sem nenhum conhecimento administrativo.

A Filosofia Profissional, de modo que o corpo gerencial da clínica é composto por três pessoas, ambas da família porém todas com alto grau de conhecimento administrativo, pois todas possuem graduação em administração, sendo que apenas duas delas compõe a sociedade.

Antes de ser feita uma reflexão sobre a política de condução dos negócios e o estilo gerencial, é importante que coloque o organograma da empresa, de modo que se entenda melhor as políticas adotadas pela empresa.

Organograma



Os dirigentes da CEMEP tem por prioridade zelar pela hierarquia determinada pelo organograma, bem como atribuir funções específicas para cada um dos participantes do sistema, de modo que possa fazer um acompanhamento individual.

A Filosofia Gerencial imposta pelos dirigentes é de autonomia para os supervisores e chefes de setores, de modo que estes tenham toda a flexibilidade para resolver os problemas relacionados a seus setores, pois segundo o enfoque determinado pelos dirigentes estes, por estarem diariamente ligados aos problemas dos setores, estas pessoas estão mais capacitadas a resolverem os problemas corriqueiros, bem como identificar com maior grau de precisão as necessidades dos consumidores.

Para que haja uma integração total entre os diversos setores da empresa e a administração central, ocorrem reuniões semestrais, onde são dirimidas todas as dúvidas e acertadas todas as diretrizes da empresa.

Então a estrutura gerencial da empresa procura ser extremamente profissional, de modo a poder superar todos os problemas de ordem administrativa e técnicas, bem como, junto com sua equipe, identificar o perfil e os costumes dos seus consumidores. Com este perfil administrativo, a empresa espera obter resultados altamente positivos, pois além de manter o seu pessoal motivado, não incorre no erro de entregar a sua administração a pessoas que não estejam qualificadas para exercer tal cargo.

6.4 - Ramo de Negócio

Através da definição do Ramo de Negócio da empresa, há necessidade que se tenha uma conscientização global e integrada do ramo em que se atua, identificando os seus produtos principais, suplementares e complementares, bem como definir objetivamente o negócio com dimensões atualizadas e futuristas, ou seja, determinar como ele está e como ele ficará.

Embassado nestes princípios teóricos, a CEMEP - Centro Médico do Paraná S/C, passou a definir o seu ramo de negócio, de modo a identificar claramente os seus produtos, e se os

mesmos estão de acordo com o citado ramo.

O ramo de negócio da empresa é o Serviço de Fisioterapia para Reabilitação de Patologias Médicas em geral. Este ramo é bem identificado pela empresa, pois a mesma não presta nenhum tipo de serviço, e não está estruturada, para o atendimento de Fisioterapia Estética, ou seja, a empresa não presta nenhum tipo de serviço de Fisioterapia que tenha por fim o embelezamento ou a correção estética.

Dentro do ramo de negócio identificado pela empresa, os produtos oferecidos por ela são os seguintes:

- Produtos Principais: - Fisioterapia para Patologias Ortopédicas
 - Fisioterapia para Coluna
 - Fisioterapia RESpieratória

- Produtos Suplementares: - Fisioterapia Infantil
 - Fisioterapia Facial

O ramo de Fisioterapia apresenta-se em ascensão, devido principalmente a evolução do conceito deste tipo de atividade, onde o mesmo passou a ser respeitado e considerado de fundamental importância para a reabilitação de Patologias Médicas, principalmente as de origem ortopédicas.

Através de levantamentos feitos especificamente para analisar a penetração desta atividade perante convênios e médicos, que são de fatos os agentes indicadores, ou seja, somente deles é que se pode partir um tratamento de Fisioterapia, identificou-se que 97% dos convênios estabelecem este tipo de tratamento em seus planos de saúde e 98% dos médicos acreditam e indicam sempre que necessário os serviços de Fisioterapia.

Baseado nestes dados, o mercado para fisioterapia está atingindo índices considerados ótimos de aceitação, sendo que há espaço para várias clínicas se estabelecerem desde que apresentem padrões de atendimentos compatíveis com o mercado. Para o futuro, vislumbra-se uma consolidação definitiva do conceito reabilitadora perante toda a comunidade médica,

fazendo com que o mercado estabilize-se.

6.5 - Definição de Produtos e Serviços

É a definição objetiva dos produtos do Ramo de negócio. É a identificação da potencialização, sinergismos, concentração e diversificação estratégica de Produtos e serviços, de modo que se possam criar barreiras competitivas duradouras.

É antes de tudo o estabelecimento da função de uso dos Serviços Hospitalares. Neste passo, deve-se observar os seguintes pontos principais para definição dos Serviços Hospitalares:

a) Consolidação dos Serviços

b) Crescimento dos Serviços, através de:

Especialização (ser bom naquilo que se faz)

Inovação (reciclagem com a inovação como elemento diferenciador)

Integração Serviços que se integram, somam, potencializam e diferenciam. Por ex.: Centro com várias especialidades integradas. " Centro Médico de Sorocaba ".

c) Diversificação:

É a potencialização da empresa em campos novos de maneira que se possa melhorar o ramo principal de negócios.

A opção estratégica escolhida pela empresa será a da Especialização, por todas as características que a CEMEP dispõe no momento, bem como pelo desenvolvimento que o mercado vem apresentando, ou seja, está ocorrendo uma entrada muito grande de concorrentes com estruturas frágeis e sem nenhum tipo de especialização, que, porém pode abocanhar algumas fatias de mercado em um primeiro instante, justamente por este motivo, que pode custar alguns pontos na liderança, a empresa está optando pela estratégia da especialização, onde reforçada esta imagem perante médicos e convênios, o que fará com que eles tenham sempre em mente o nome da empresa para determinados tipos de tratamento.

Então, a estratégia utilizada pela empresa será a de

crescimento, utilizando os produtos de que dispõe, dentro do mercado que já vem atuando, fazendo isto através da especialização.

Praticamente, a clínica se especializará no atendimento a patologias ortopédicas, porém sem deixar de efetuar atendimentos a pacientes com patologias neurológicas, reumatológicas e cardiológicas. Isto se dará pelo know-how que a empresa dispõe no momento, contando com especialistas na área e todo o equipamento necessário para este tipo de prestação de serviço.

6.6 - Avaliação de Recursos

Dimensionamento de Recursos:

Segundo Marcos Cobra, " os Recursos disponíveis são a mola propulsora do desenvolvimento de uma organização ".

Na empresa hospitalar acima de qualquer outro, recursos Humanos assumem uma magnitude sem igual, tendo em vista que o trabalho Hospitalar é essencialmente humano. Por isso, a chave do sucesso para o Desenvolvimento Organizacional Hospitalar está na formação e qualificação de seu pessoal, em todos os níveis, principalmente nas áreas técnicas e operativas.

Não resta dúvida de que a força - Matriz da empresa, ou seja, a sua sinergia, está no dimensionamento, avaliação, distribuição e Controle de seu recursos: Humanos, Tecnológicos, financeiros e organizacionais.

A avaliação dos recursos da CEMEP, com qualquer empresa do Setor de Saúde deve ser aprofundado de modo que se tenha um diagnóstico muito acurado da capacidade da empresa, e assim analisar se a empresa tem condições de atingir todos os pontos definidos no planejamento.

Dentro da estratégia adotada pela empresa, de penetração de mercado, através da especialização, distribuição e financeiros de que ela dispõe, e identificar a força motriz de que dispõe para usá-la como ferramenta de direcionamento estratégico.

Humanos: Por ser o serviço de Fisioterapia Reabilitadora, baseado principalmente nos Recursos Humanos que a

empresa dispõe, esta variável torna-se de extrema importância no dimensionamento dos recursos da CEMEP, pois este sem dúvida será o maior diferenciador estratégico.

A CEMEP tem seu setor de recursos humanos bem estruturado, sendo o mesmo dirigido pela administração central, que determina todo o seu desenvolvimento, e possui também, por sua empresa de pequeno porte, uma assessoria jurídica e contábil, afim de que não incorra em nenhum tipo de erro por desconhecimento.

A empresa possui um sistema de treinamento e seleção organizado, respeitando os recursos para este setor de que a empresa dispõe. Porém, este sistema, apesar das suas limitações, é um dos grandes trunfos da empresa. Já que levantamentos feitos com os principais concorrentes, levantou-se que nenhum deles possui qualquer estrutura neste sentido.

Conforme citado anteriormente, a força motriz da empresa encontra-se no seu setor de Recursos Humanos, o que está direcionando a estratégia. O ponto determinante desta tomada de posição pela empresa é a equipe formada basicamente por profissionais de fisioterapia formados em curso Superior, o que faz com que a CEMEP possa especializar-se em prestação de serviços de Fisioterapia Ortopédica, já que o diferencial e o fator determinante para uma empresa tomar esta posição é ter uma equipe altamente capacitada, já que 80% dos resultados obtidos por este tipo de tratamento, dependem basicamente do fator humano e não dos equipamentos utilizados.

Outro fator determinante neste setor, que auxilia a empresa a atingir os seus objetivos, é o relacionamento entre a administração central e seus comandados, já que 70% das decisões tomadas são com base nas informações e avaliações prestadas pelo setor operacional.

Finalmente, depois de feita uma avaliação do setor de Recursos Humanos, chega-se a conclusão que ela realmente é a força-motriz da empresa.

Distribuição: O aspecto distribuição para o direcionamento do planejamento é de fundamental importância, pois para que a empresa consiga especializar-se em patologias ortopédicas, é importante que ela esteja preparada internamente para este tipo de atendimento, ou seja, para estabelecimentos prestadores de serviço a distribuição constitui-se na parte física onde o serviço é prestado, e é justamente por isto que a empresa tem que estar estruturada para isto.

Com a identificação deste aspecto como sendo importante, pode-se avaliar a CEMEP como estando com a sua parte física praticamente preparada para executar este tipo de atendimento, uma vez que a estrutura para atender patologias médicas e somente patologia ortopédica é praticamente a mesma.

Financeiros: No caso de prestação de serviços, independente se seja no setor de saúde ou não, o aspecto financeiro e de suma importância, no direcionamento de um planejamento principalmente no aspecto de capital de giro, pois é necessário que a empresa tenha " caixa " para estruturar a sua parte física e a equipe que irá participar diretamente desta estratégia.

Para a CEMEP, os recursos financeiros estão garantidos para o início da execução do planejamento, uma vez que os investimentos para uma especialização são mínimos.

Contudo, a empresa deverá estruturar o seu setor de custos de modo a destinar ao setor de Recursos Humanos o montante necessário para o desenvolvimento do planejamento, já que o mesmo é o ponto de maior importância para o sucesso do mesmo.

Na análise da empresa, a estrutura de custo deverá ter a seguinte conformação básica:

- . Recursos para RH - 40%
- . Recursos para Custos Variáveis - 20%
- . Recursos para Custos Fixos - 15%
- . Recursos para Investimentos - 25%

Com esta distribuição de recursos, a empresa estará apta a desenvolver a sua estratégia, pois os recursos para

investimentos iniciais a mesma dispõe, já que são pequenos, e também conseguirá dispor de receita durante todo o desenvolvimento do planejamento, já que está sendo destinado uma parcela do faturamento para tal.

6.7 - Definição de Estratégia Competitiva

A capacidade de competição no mercado, a maneira de enfrentar os concorrentes e as estratégias usadas para otimizar as vantagens de competição da empresa são, sem dúvida, o ponto crucial e delicado do processo de Planejamento Estratégico direcionado.

A habilidade de avaliar os pontos fortes e fracos da empresa e de seus concorrentes, aliada à capacidade de formular estratégias para se tornar um competidor forte e com vantagens, constitui-se em pontos primordiais para o estrategista de Marketing, principalmente no mercado de serviços.

" As vantagens competitivas advêm dos produtos diferenciados com alto poder de competitividade e a custos menores do que aqueles praticados pelos concorrentes ".

Vantagens Competitivas= Menor custo com produtos diferenciados.

Principais Vantagens Competitivas:

a) Diferenciação Tecnológica:

Serviços diferenciados por tecnologias médicas avançadas e/ou equipamentos de gerações futuristas.

" Quem possuir tecnologia mais avançada, maior atração terá no mercado ".

b) Condições Econômico - Financeiras mais Favoráveis

Preços mais acessíveis. Condições mais suáveis, mobilidade, rapidez e flexibilidade no Sistema de Tesouraria. Facilidades de cobranças (créditos, carnê, Cartão de Crédito, telecheque).

Obviamente os preços mais acessíveis, com facilidade no Sistema de pagamento, dão mais vantagens sobre os concorrentes.

c) Capacidade Gerencial

A administração com estilos gerenciais mais flexíveis e processos mais ágeis na decisão facilita a vantagem competitiva. Obviamente, a capacidade gerencial embasada em tecnologia e com líderes e equipes bem qualificadas são pontos decisivos na competição. Por isso, a qualificação e reciclagem técnica dos profissionais a nível diretivo são fatores importantíssimos para aumentar a compatibilidade da empresa.

d) Atratividade dos Negócios

A atratividade é feita com consolidação de imagem, marca, qualidade do produto, confiabilidade, credibilidade e segurança que o produto oferece à comunidade.

Na área Hospitalar, a atratividade é feita pela qualidade técnica e respeitabilidade de profissionais e serviços. É óbvio que as condições de conforto constituem em fator fortíssimo de atração, principalmente os aspectos hoteleiros e, neste particular, o asseio, a higiene, a apresentação física, a cortesia e a padronização visual influem muito na atração de clientes.

Entende-se que além dos aspectos técnicos e dos aspectos físicos de conforto, as atividades de relações Públicas no Hospital, do ponto de vista endógeno e exógeno, são fundamentais para consolidar a marca, o produto (assistência) e também exercer a atração da informação e mobilização Pública. Neste aspecto, é de fundamental importância o trabalho de Assessoria de imprensa e da divulgação Científica.

Após uma esclarecedora explanação teórica, que se faz muito necessário a medida que a empresa precisa definir o que seja a estratégia competitiva, para que possa analisá-la de maneira correta e consiga absorver todas as informações obtidas

neste ítem, afim de que consiga definir o seu planejamento estratégico de maneira mais correta possível.

. Diferenciação Tecnológica:

No aspecto tecnológico podemos definir, para o setor de Fisioterapia, devido ao seu grau de relação com o fator humano, como diferenciação tecnológica de equipamentos e a diferenciação de tecnologias médicas, o que significa técnicas fisioterápicas avançadas no atendimento de patologias.

Esta é a principal vantagem competitiva que a CEMEP tem em relação à concorrência, devido, principalmente aos investimentos no setor de recursos humanos que a empresa vem efetuando até o presente momento, e que pretende continuar a fazê-lo neste desenvolvimento da sua estratégia de especialização.

Estes investimentos que proporcionam e proporcionaram a vantagem competitiva, e que não são executados pela concorrência, são os seguintes:

- Reuniões técnicas mensais envolvendo todos os membros do corpo operacional da empresa onde são trocadas idéias sobre técnicas de tratamento, de modo que se chegue a um consenso sobre qual a melhor técnica a ser utilizada.
- Reuniões técnicas bimestrais reunindo um médico fisiatra, que trabalha em conjunto com a clínica, e todos os Fisioterapeutas afim de que sejam dirimidas todas as dúvidas de tratamento.
- Palestras Semestrais com nomes ligados ao setor de recuperação de patologias ortopédicas, de modo que a equipe toda sofra em processo de atualização das técnicas que estão sendo utilizadas.
- Envio dos chefes de setores para congressos ou cursos, que não demandem em tanto custo, para que haja uma reciclagem nas técnicas utilizadas pela empresa e que aumentem ainda mais esta vantagem competitiva.

Estes cinco procedimentos utilizados pela empresa, proporcionam e virão a proporcionar ainda mais uma vantagem competitiva para a empresa, e com certeza é um fator decisivo nesta fase de especialização adotada pela empresa.

. Condições Econômico Financeiros= Neste aspecto, a vantagem competitiva entre uma empresa de Fisioterapia e a sua concorrência, é determinado principalmente no relacionamento entre a clínica e os convênios, porque isto determinará em parte a simpatia do convênio em relação a empresa.

A CEMEP consegue vantagens em relação a concorrência no aspecto financeiro em 10 dos 48 convênios com quem mantém relações comerciais. Isto se dá, pelos descontos oferecidos pela empresa para o atendimento aos beneficiários daquelas entidades, sem que isto influa de forma alguma na qualidade do serviço oferecido.

Com a estratégia de especialização em patologias ortopédicas adotada pela empresa, ela estenderá esta política de descontos para mais 07 instituições, aumentando assim para 17 convênios beneficiados pelo desconto. Estas 07 entidades escolhidas, receberão este benefício pelo fato de apresentarem 83% dos pacientes indicados, como portadores de patologias ortopédicas.

A política de descontos será a preferida em termos de aumento de vantagem competitiva, porque é muito difícil conseguir oferecer algum tipo de benefício em termos de prazo de pagamentos, já que os convênios trabalham sob um rígido sistema de pagamentos, onde dificilmente é modificado qualquer programação.

Então, para que a CEMEP consiga mais esta vantagem, sobre a concorrência ela distribuirá assim os seus descontos:

- 02 convênios - 40% de desconto
- 05 convênios - 20% de desconto
- 04 convênios - 15% de desconto
- 03 convênios - 10% de desconto
- 03 convênios - 05% de desconto

. Capacidade Gerencial= Para que uma empresa tenha vantagem competitiva no ramo de Fisioterapia Profissionalizada, pois todos os participantes do mercado da grande Curitiba são de porte médio ou pequeno, e não tem estrutura administrativa bem definida, sendo geralmente o responsável administrativo o mesmo que exerce a função técnica.

Como visto anteriormente, quando foi analisada a Filosofia Gerencial da empresa afim de que se verifica-se o comportamento dos administradores da CEMEP frente a uma nova postura estratégica. Com base naquele levantamento, ficou evidenciado que a empresa CEMEP possui uma vantagem competitiva, pois a sua estrutura é profissionalizada e onde há um estilo gerencial muito flexível, que agiliza muito o processo de tomada de decisão.

Porém, a vantagem que a empresa tem sobre grande parte dos estabelecimentos de Fisioterapia que atuam no mercado, não se faz sentir quando comparada aos seus dois grandes concorrentes, e com que ela disputa a liderança de mercado, pois ambos apresentam estruturas profissionalizadas nas suas administrações.

. Atratividade dos Negócios= Quando foi analisado atratividade de negócio, em seu aspecto teórico, verificou-se que vários fatores gerenciados pelo estabelecimento influem muito na atração de clientes, e que estes podem ser fundamentais no sucesso de uma empresa, já que os mesmos determinam vantagens competitivas que as vezes fazem a diferença entre uma empresa bem sucedida ou não.

No caso da CEMEP por tratar-se de uma empresa do setor de saúde, serão analisados os seguintes aspectos de atratividade.

. Produto= O mercado exige para o setor de Fisioterapia que o mesmo foi oferecido, no caso o serviço prestado, tenha uma grande credibilidade e confiabilidade perante os médicos, os convênios e os pacientes, pois só assim haverá um fator de atratividade e isto se transformará em vantagem competitiva.

É essencial que o produto tenha uma qualidade

inquestionável, pois por tratar-se de um serviço referente a saúde, não há chance para que haja alguma falha ou descuido.

Finalmente, para que haja atratividade através do produto é importante que ele transmita muita segurança a quem vai utilizá-lo, pelo fato de ser um serviço essencial ao ser humano e não permitir nenhum tipo de falha.

Levantados estes aspectos sobre a prestação do serviço de Fisioterapia, podemos posicionar a CEMEP como detentora desta vantagem competitiva, já que o principal motivo a que levam médicos, convênios e pacientes a escolherem o serviço prestado por ela, é justamente a excelente qualidade do serviço, oferecido o que transmite, conseqüentemente segurança, confiabilidade e credibilidade.

Para que possa ter sucesso em sua estratégia de penetração de mercado, faz-se mister que o serviço continue primando pela essência na qualidade do serviço, sendo que para tal a empresa continuará a sua política de reforço ao setor de Recursos Humanos, já que a qualidade de serviços apresentado está intimamente ligada ao desenvolvimento daquele setor.

. Distribuição= Como já foi analisado anteriormente , o ponto de venda do serviço de Fisioterapia é o espaço físico onde o serviço é prestado, e isto faz com que este aspecto torna-se um fator determinante de vantagem competitiva, pois se um estabelecimento apresentar ótimas condições de higiene, conforto, apresentação e todos os aspectos que envolvem o ambiente, isto passará a exercer uma atratividade muito grande sobre os clientes.

A CEMEP, antes mesmo de desenvolver o seu planejamento estratégico, já vinha trabalhando em melhorias no ambiente da empresa, no sentido de deixá-lo com ótima iluminação, muito bem higienizado, ou seja, que seja um ambiente agradável para os pacientes e que traga " alegria " a quem frequenta, já que os frequentadores do estabelecimento são pessoas que estão se reestabelecendo de problemas físicos, e por isto mesmo estão procurando um ambiente que além de proporcionar um restabelecimento de seus problemas, seja agradável e que ele se

sinta bem.

Este fator torna-se uma vantagem competitiva para a CEMEP, a medida que ela destina no mínimo 03% do seu faturamento mensal para investimentos em seu ponto de venda, o que vem de encontro as ansiedades dos clientes, segundo levantamentos feitos.

. Atendimento ao Cliente= Por se tratar de uma prestação de serviço e o relacionamento entre paciente e estabelecimento ser de fundamental importância para o sucesso do estabelecimento, este fator é de fundamental importância em termos de vantagem competitiva, já que a empresa que oferecer uma excelência no atendimento, com certeza obterá uma preferência por parte dos consumidores.

A CEMEP, mais uma vez, apresenta este fator como vantagem competitiva, pois com a sua política de treinamento adotada para toda a sua equipe, isto é muito focado e todos procuram primar pelo bom atendimento, de modo a fazer com que o cliente se sinta bem e procure o estabelecimento, não só pelo serviço prestado, mas também pela qualidade do atendimento proporcionado pelos funcionários.

Para que o planejamento estratégico tenha sucesso, é necessário que a empresa mantenha esta vantagem competitiva, e para tal vai aprimorar o seu sistema de treinamento, bem como aproveitar as reuniões técnicas mensais, em seu final, para serem levantados pontos sobre atendimentos, onde serão levantados problemas e ouvidas sugestões, para que o atendimento ao cliente cada vez aprimore-se mais.

A concorrência, principalmente os que estão disputando a liderança de mercado com a CEMEP, ainda não identificaram este fator como sendo primordial na atratividade dos negócios.

. Promoção= Finalmente, dentro das empresas que atuam no setor de Fisioterapia, este é o último fator de relevância que determina a atratividade de mercado, e que pode ser considerada como uma vantagem competitiva e atrair mais cliente, conseqüentemente desenvolvendo a clínica.

Neste aspecto de promoção, estão na frente as empresas

que investiram em relações públicas, pois este tipo de trabalho é de fundamental importância para a divulgação e consolidação da marca da clínica, pois isto representa um grande impulso em termos de tornar o estabelecimento conhecido. Como grande parte dos clientes que uma clínica obtém, e oriundo dos agentes indicadores, no caso específico médicos e convênios, que juntos são responsáveis por 83% dos encaminhamentos.

A CEMEP, como qualquer estabelecimento de pequeno porte tem restrições relativas ao custo, o que leva a empresa a aplicar seus recursos da maneira mais racional possível. Dentro desta filosofia, a empresa tem utilizados os seus recursos para um programa intensivo de relações públicas, onde é lavado ao conhecimento dos médicos e convênios os serviços prestados pela empresa, bem como são levantados dados sobre o grau de satisfação de ambos e assim adaptada a empresa as expectativas daqueles agentes.

6.8 - Avaliação

O quinto passo constitui-se na fase de avaliação realística do processo de Planejamento Estratégico do Marketing Hospitalar. Se o planejamento é a tarefa de projetar a ação no futuro e dar-lhe um curso de ação, o controle é a garantia de que se possa percorrer este caminho e alcançar os resultados previamente intentados. Destarte, a avaliação nada mais é do que os mecanismos de aferição deste planejamento, antes mesmo do próprio curso de ação.

Entende-se que a avaliação deve ser abrangente, incorporando em seus mecanismos as situações no pré, durante e pós-curso de ação. Deste modo, para que o planejamento Estratégico de Marketing seja eficaz, a Administração do Hospital deve estruturá-lo em bases realísticas de análise e de avaliação do Mercado Hospitalar.

Para que se possa desenvolver o Marketing Hospitalar, é fundamental que se observe e avalie detidamente todos os concorrentes, além de estabelecer uma excelente análise dos pontos fortes e fracos do Hospital em questão, em relação aos

demais hospitais. Isto implica, sem dúvidas, em um estudo minucioso, sério e de comparação entre todos os hospitais da área em análise.

Na fase de avaliação no Planejamento Estratégico de Marketing, serão analisados e correlacionados os seguintes pontos:

- Pontos Fortes e Fracos da Empresa
- As Ameaças e Oportunidades
- As Vantagens Competitivas
- As Chaves do Sucesso

. Pontos Fortes e Fracos: A Força Motriz de qualquer organização é ambassada nos seus pontos forte, e para que a mesma possa se beneficiar, é necessário que se trabalhe em cada deles, de modo a fortalecê-los e assim incrementar sinergias para potenciar todo o sistema.

Da mesma maneira que é de suma importância que se conheçam os pontos fortes da empresa, tem que se conhecer os pontos fracos, de modo que a clínica possa identificá-los e não deixar que os mesmo funcionem como uma alavanca atrapalhando o desenvolvimento da empresa.

. Oportunidades e Ameaças: Cabe ao analista de Marketing estar sempre aferindo os indicadores do ambiente para detectar dificuldades e ameaças, como, também, manter-se alerta para o surgimento de oportunidades.

No caso de hospitais, entende-se que seus dirigentes devam estar sempre aferindo o mercado em todos os seus pontos, principalmente em relação às normas governamentais, ações na área de Saúde, políticas de pagamento e remuneração do trabalho médico-hospitalar, ações dos fornecedores e outros. Portanto, é de uma importância o conhecimento de todos os aspectos econômicos, sociológicos, previdenciários, trabalhistas e outros que atingem direta ou indiretamente o Setor de Saúde, o Sistema Hospitalar e o Hospital.

. Vantagens Competitivas: As vantagens competitivas são determinadas pela Conjugação harmoniosa dos três fatores acima

enunciados. Deste modo, entende-se que as vantagens surgem do bom conceito e aceitação que a comunidade faz dos fatores expressos pelo fórmula:

Vantagens Competitivas = (Qualidade Assitencial x Preços x Tradição).

. Chaves do Sucesso: Toda empresa deve conhecer com clareza os seus pontos que lhes garantem o sucesso, o que podem ser: Tecnologia Diferenciada, Imagem Consolidada, Tradição, Preços Acessíveis, Facilidades de Distribuição, Solidez Financeira, Tecnologia inovativa e outros fatores-chaves.

É importantíssimo o conhecimento desses fatores para que se possa fortalecê-los e cada vez mais diferenciar a empresa, procurando mantê-la com alto índice de sucesso.

Após um embasamento teórico, tão necessário para identificação, por parte da empresa, do que realmente sejam os aspectos a serem analisados neste passo do planejamento, de modo que a CEMEP não faça erroneamente estes levantamentos e não comprometa o seu planejamento.

Para facilitar a avaliação, já que estes devem comparativos e levantados periodicamente, a empresa adotará o sistema de quadros comparativos, onde serão analisados pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, e vantagens competitivas, de onde se analisará o desempenho da CEMEP e dos dois principais concorrentes, afim de que se possa avaliar o sintoma como um todo.

O sistema adotado pela empresa será o seguinte:

Conceitos:	Excelente:	5
	Ótimo	: 4
	Bom	: 3
	Regular	: 2
	Ruim	: 1
	Péssimo	: 0

Após a análise dos quadros, far-se-á uma tabulação, onde se terá um diagnóstico situacional da empresa em relação direta com seus concorrentes.

Pontos Fortes e Fracos

Pontos Fortes e Fracos	CEMEP	Conc. A	Conc. B
Imagem	5	5	4
Tradição	4	4	3
Qualidade do Produto	5	5	5
Equipe de Fisioterapia	5	4	3
Atendimento	4	2	1
Equipamento Técnico	2	4	3
Recursos Financeiros	3	3	3
Ponto de Venda	4	3	5
Técnicas Utilizadas	5	5	4
Promoção	3	4	2
Localização	5	2	3
Outros	4	3	4
TOTAL	49	44	40

Oportunidades e Ameaças

Ameaças	CEMEP	Conc. A	Conc. B
Sindicato Empregados	2	2	2
Política Salarial	3	3	3
INAMPS	3	3	3
Falta Credib. Fisio	1	2	3
Restrição Convênios	1	2	2
TOTAL	10	12	13

Oportunidades	CEMEP	Conc. A	Conc. B
Abertura Novos Convênios	3	3	3
Apoio dos Médicos	3	3	3
Negociação de preços	3	2	1
Avanço Tecnológico	1	2	2
Facilidade Mão-de-obra	2	3	2
TOTAL	12	13	11

Conceitos:

. Ameaças - Fortes = 3
 Medianos = 2
 Fracos = 1

. Oportunidades - Excelentes = 3
 Medianos = 2
 Fracos = 1

Vantagens Competitivas

Vantagens competitivas	CEMEP	Conc. A	Conc. B
Qualidade do Produto	5	5	4
Credibilidade	5	5	4
Confiabilidade	5	5	4
Segurança	5	5	4
Equipamentos	3	4	4
Treinamento	4	2	3
Corpo Clínico	5	4	4
Seleção	3	1	1
Preços	4	3	2
Estilo de Gerência	4	4	4
Ponto de Venda	4	5	2
Promoção	4	3	3
TOTAL	51	46	39

Conceitos:

. Excelente = 5
 . Ótimo = 4
 . Bom = 3
 . Regular = 2
 . Ruim = 1
 . Péssimo = 0

Avaliação: Conforme visto na análise situacional entre a CEMEP e os seus principais concorrentes, chega-se a conclusão ,

que a CEMEP está dividindo a liderança de mercado com dois outros estabelecimentos, porém quando comparadas as estruturas, A CEMEP leva vantagem em quase todos os aspectos. Aí, concluiu-se que estava faltando a empresa um direcionamento para atingir definitivamente a liderança de mercado, e isto virá com a estratégia de penetração de mercado através da especialização, pois 68% dos consumidores de Fisioterapia apresentam patologias ortopédicas.

Então, estando a CEMEP bem estruturada e com alguns pontos a frente dos seus principais concorrentes, a opção de atacar o grande filão do mercado, será de grande valia em termos estratégicos, pois isto obrigará a concorrência a uma reestruturação em seus campos de atuação, ações que os concorrentes não tem condições de fazerem em um curto período de tempo, devido a problemas financeiros e administrativos. Quando os principais oponentes do mercado se derem conta da postura adotada pela CEMEP, a mesma já terá ocupado um espaço definitivo na liderança do mercado.

A razão para tais colocações e a certeza do sucesso do planejamento, é o fato da CEMEP passar a conhecer-se mais a fundo, bem como o mercado e seus concorrentes, e a certeza de estes não possuem agilidade necessária para movimentos rápidos, a ponto de tirarem a CEMEP da liderança.

Claro que a queda da CEMEP pode ocorrer, mas isto estará definitivamente ligado ao desempenho da empresa como um todo e a atenção dispensada pela administração aos movimentos do mercado.

6.9 - Formulação de Estratégias

Para poder reverter a situação de desconforto pela ameaça do forte concorrente, é imprescindível que o plano Estratégico de Marketing, após a avaliação geral, e conhecimento pleno de mercado, estabeleça estratégias poderosas e eficazes. Estas estratégias devem ser formuladas em três níveis.

. Estratégia Global= Visa analisar as opções de ação e direcionamento para a empresa a nível macro.

- Estratégia adotada pela CEMEP a partir da matriz estratégica.

* Aumentar a participação de mercado, através de uma especialização, onde as opções utilizadas serão o desenvolvimento do pessoal e a priorização a qualidade na prestação de serviço.

. Estratégia Operacional = Visa identificar e definir as prioridades e escaloná-los, ao mesmo tempo em que propõe diretrizes básicas de ação, levanta necessidades de recursos e planeja a distribuição de recursos.

- A estratégia operacional para a CEMEP é a seguinte:

* Aumentar a lucratividade, aumentando a participação de mercado por três anos.

. Estratégia Funcional= É a estratégia por área funcional da empresa, identificando quem fará o que, de que maneira e onde.

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve o intuito de desenvolver um planejamento estratégico de Marketing para a empresa CEMEP - Centro Médico do Paraná S/C.

É obvio que tem que se levar em consideração que não é uma perfeição no desenvolvimento deste planejamento pois a empresa encontrava-se muito desorganizada e sua estrutura não dava condições de um estudo mais aprofundado principalmente pelo fato de alguns dados não serem fornecidos.

Porém, o trabalho foi de grande utilidade, pois passamos a compreender com muito mais discernimento a importância do planejamento estratégico para qualquer empresa, pois só a partir de uma definição de suas estratégias é que a empresa passará a se conhecer melhor, bem como o mercado onde está atuando e os seus principais concorrentes, e assim atingir os seus objetivos.

Finalmente, gostaríamos de agradecer toda a equipe responsável por este curso de especialização em Marketing empresarial, que com todo o seu esforço conseguiu vencer todos os obstáculos e encerrar este curso passando uma gama de conhecimentos, que com certeza fez com que nós enxergássemos o Marketing de uma maneira mais profissional.

BIBLIOGRAFIA

- . ACREL, Zaki sobrinho - folha avulsa sobre Marketing.VI Reciclando Marketing, 1991
- . BORBA, Valdir Ribeiro - Marketing Hospitalar. São Paulo - Cultura Médica, 1989.
- . COBRA, Marcos - Plano Estratégico de Marketing, São Paulo - Atlas, 1986.
- . COBRA, Marcos - ZWARG, Flávio A. - Marketing de Serviços Conceitos e Estratégias. São Paulo - Mcgraw Hill 1988.
- . DONNELLEY, Robert G. - A Empresa Familiar - Coleção Harward de Administração - Volume 22 Nova Cultural , 1986.
- . GOLDE, Roger a. - Planejamento Prático para Pequenas Empresas - Coleção Harward de Administração. volume, 09 - Nova Cultural, 1986
- . KELLEY, Eugene J. - Mercadologia: Estratégia e funções Rio de Janeiro - Zahar Editores, 1972.
- . KOTLER, Philip - Marketing - Edição Completa - São Paulo. Atlas, 1986
- . LEVITT, Theodoro - The Marketing Imagination, New York Free Press, 1986
- . LAS CASAS, Alexandre Luzzi - Marketing de Serviços. São Paulo - Atlas, 1991
- . LORANGE, Peter ; VANCIL, Richard F. - Como Projetar um Sistema de Planejamento Estratégico - Coleção Harward de Administração. volume 12 - Nova Cultural. 1986 .
- . TELMA, Romeu Rossler - Administração Mercadológica-Marketing Estratégico - Apostila do Curso de Especialização em Marketing Empresarial.Curitiba, 1991
- . ENCICLOPÉDIA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - volume 03 Produção e Marketing, São Paulo - Nova Cultural, 1986 .