

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JULIANA KARPINSKI DA CONCEIÇÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA UMA STARTUP DE
EDUCAÇÃO EM SAÚDE**

CURITIBA

2021

JULIANA KARPINSKI DA CONCEIÇÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA UMA STARTUP DE
EDUCAÇÃO EM SAÚDE**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Claudimar Pereira da Veiga

CURITIBA

2021

Planejamento Estratégico de marketing e comunicação para uma startup de educação em saúde

Juliana Karpinski da Conceição

RESUMO

Levando-se em consideração o mercado de educação online em saúde, esse trabalho desenvolveu a proposta de realização de um planejamento de marketing para a startup AM. A partir da realização do levantamento de referencial teórico sobre marketing digital e planejamento estratégico de marketing, realizou-se a aplicação desses tópicos para o entendimento do diagnóstico da empresa, bem como de público-alvo, posicionamento de marca e mercado. A partir dessa análise, delimitou-se os objetivos do plano de marketing e as ações necessárias para atingir estes objetivos, conforme serão apresentados a seguir.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Marketing. Startup de Saúde.

1 INTRODUÇÃO

Há 9 anos no mercado, a startup AM vem passando atualmente por um processo de crescimento e pretende se posicionar de maneira intensa no mercado de infoprodutos para a área da Saúde. A empresa atua no momento com a equipe de forma home office e está em processo de expansão de portfólio de produtos oferecidos e de novos alunos. A AM conta com mais de 200 mil pessoas inscritas em sua base para ter acesso a conteúdos gratuitos e mais de 2000 alunos pagantes em seus cursos.

Em 2020 a empresa recebeu investimentos que possibilitaram sua manutenção durante a pandemia de Covid-19, com a contratação de equipe e o desenvolvimento de novos produtos. Durante esse período a empresa, além de trabalhar com a publicação de conteúdos e venda de cursos, também realizou eventos para a indústria farmacêutica, trabalho com a venda de publipost e conteúdos peer-to-peer e a produção e execução de um simpósio internacional.

Com o crescimento apresentado acelerado no último ano, faz-se necessário um planejamento estratégico de marketing que norteie a venda dos produtos e o posicionamento da empresa de forma geral. Por isso, a proposta deste trabalho é planejar e orientar a implantação de um plano estratégico de marketing que ajude a startup a se posicionar no mercado e conquistar novos clientes, tanto B2B (business to business) quanto B2C (business to customers).

Para isso, foi desenvolvido um estudo de entendimento da empresa com base nas informações fornecidas, no acompanhamento dos processos e no estudo de mercado da área de infoprodutos para a saúde. Tudo isso levou ao resultado que será apresentado a seguir com uma proposta de planejamento estratégico inicial para a empresa.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Propor um planejamento estratégico de marketing para a empresa AM orientado para o mercado de educação on-line em saúde.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analisar as informações fornecidas e processos realizados pela empresa;
- Entender o público-alvo com base nos resultados já obtidos;
- Analisar e definir o posicionamento de mercado da empresa;
- Definir as estratégias e apresentá-las no plano de marketing.

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo o SEBRAE (2016), a mortalidade de empresas no Brasil é decorrente da combinação de quatro fatores: situação do empresário antes da abertura, planejamento dos negócios, capacitação em gestão empresarial e a gestão do negócio em si. A falta de clientes e o Marketing foram apontados nessa pesquisa como duas entre as dez maiores dificuldades da empresa no primeiro ano de atividade. Dados como esse destacam a importância que o relacionamento com o cliente e o marketing têm para o sucesso de uma organização.

A definição apresentada pela American Marketing Association (2017) de marketing como a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral é outra evidência do posicionamento relevante que o marketing tem alcançado. Por isso, a importância do planejamento estratégico de marketing para uma empresa em processo de crescimento, pois o planejamento é um instrumento gerencial que visa identificar e desenvolver as oportunidades com foco nos objetivos, experiências e recursos da empresa (KELLER;KOTLER, 2012).

Diante disso, este trabalho, cujo objetivo é propor um planejamento estratégico de marketing para a empresa AM orientado para o mercado de educação em saúde, é de fundamental importância para que as ações executadas por esse setor na empresa possam ser geridas e mensuradas de forma a auxiliar na busca por melhores resultados estratégicos.

Com esta proposta de intervenção será possível propor soluções para problemas concretos e contribuir para que não apenas a empresa estudada possa continuar a prestar seus serviços, como também servir de modelo de oportunidade para organizações em situação semelhante.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 MARKETING

2.1.1 O que é Marketing?

A American Marketing Association (2017) define marketing como a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral. Marketing também pode ser compreendido como uma forma de entender o cliente e satisfazer as suas necessidades e desejos, ou seja, é processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar o seu valor de volta. (KOTLER e ARMSTRONG, 2007)

Segundo Compagno (2009, p.12), essas definições demonstram como o conceito de marketing está atualmente centrado na criação de valor e relacionamento lucrativo entre clientes e demais públicos, uma vez que satisfazer as necessidades e desejos dos clientes se tornou uma responsabilidade de todas as empresas. Isso também é evidenciado por Kotler e Armstrong (2007) ao destacar que, aos profissionais de marketing, cabe não apenas a importância de atrair novos consumidores, mas também de estabelecer e manter um relacionamento com esses consumidores a fim de fidelizá-los.

Uma ferramenta que auxilia as empresas a compreender o mercado em que estão inseridas é o mix de marketing, definido por Kotler e Armstrong (2007) como um conjunto de ferramentas táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Também conhecido como 4 Ps, o mix de marketing refere-se ao produto, preço, promoção e praça ou ponto de venda.

Produto: combinação de “bens e serviços” que a empresa oferece ao mercado-alvo – design, características que o diferenciam do concorrente, embalagem e garantia. Preço: significa a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter os produtos – condições de pagamento, posicionamento em relação aos concorrentes e descontos. Promoção: significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores alvo a adquiri-lo – propaganda, publicidade, relações públicas e promoções. Praça: envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvo. Lojas, canais de distribuição, logística e armazenagem. (KOTLER, 1998, p.31).

Com base nessas informações, e de forma resumida, podemos entender o marketing como um conjunto de operações, que vai desde o planejamento das ações através do entendimento do mercado até as medidas realizadas no pós-venda dos produtos ou serviços.

2.1.2 Marketing Digital

Segundo Torres (2009), entender a internet e o ambiente digital não é mais uma questão de escolha, pois não é mais possível conceber a ideia de marketing sem internet. Isso inclui vendas, atração de novos clientes, fidelização dos atuais e o entendimento do negócio como um todo:

Quando você ouve falar de marketing digital, publicidade online, web marketing, mobile marketing, inbound marketing ou qualquer outras composições criativas que se possa fazer com essas palavras, estamos falando em utilizar efetivamente as tecnologias digitais como uma ferramenta de marketing, envolvendo comunicação, publicidade, propaganda e todo o arsenal de conceitos já conhecidos na teoria do marketing. (TORRES, 2009).

Uma confirmação disso está no relatório da Nielsen Company (2017) que demonstra que a mídia social desempenha um papel cada vez mais importante na vida dos consumidores, e alcançar esse público é fundamental para os profissionais de marketing e criadores de conteúdo. Kotler (1998) já evidencia há décadas que a internet está atuando como um canal de promoções de produtos e serviços e conta com a vantagem dos recursos multimídia, com a facilidade de entendimento de hábitos de consumos e perfis dos dos clientes e direcionando ações com base nisso.

Diversos autores também consideram o uso da internet promissor para estratégias de marketing em empresas, pois

Permite explorar novas formas de negócio, promover uma comunicação direcionada e possibilita a interatividade com clientes, colaboradores e fornecedores. Além disso, a internet é uma excelente ferramenta para recolher dados sobre os clientes. (MARQUES, 2011, p.29)

Outra característica que a torna única é o controle eletrônico do tráfego. Na internet é possível saber, com precisão quantos visitantes um determinado site possui, de onde eles vieram, para onde foram, de qual região estão vindo, quanto tempo ficaram visitando o site, quais páginas visitaram e muito mais. (TORRES e outros, 2000, p. 13).

2.2 PLANEJAMENTO DE MARKETING

2.2.1 Planejamento estratégico e plano de marketing

Kotler e Armstrong (2007, p. 37) destacam que o marketing exerce um papel fundamental no planejamento estratégico de uma empresa de várias maneiras:

Primeiro, proporciona uma filosofia direcionada – a orientação de marketing – que sugere que a estratégia da empresa deve girar em torno da construção de relacionamentos lucrativos com importantes grupos de clientes. Depois, proporciona informações aos elaboradores do planejamento estratégico ao ajudar a identificar oportunidades de mercado atraentes e ao avaliar o potencial da empresa de obter vantagens delas. Por fim, em unidades de negócios individuais, embora estratégias para atingir os objetivos da unidade. Uma vez estabelecidos esses objetivos, a tarefa do marketing é ajudar a unidade a executá-los de modo lucrativo. (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p.37).

Para entender a importância do planejamento estratégico, Chiavenato (1993, p. 145) explica que ele é a maneira pela qual uma empresa define como pretende aplicar determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. Entretanto, segundo McKenna (1990) existe uma diferenciação entre planejamento e plano de marketing:

Planejamento: e uma ordenação das ações a serem desenvolvidas por determinada organização no decorrer do tempo e dos recursos necessários para realizar estas ações; Plano: e o documento formal que descreve, em maior ou menor grau de detalhes, estas ações, seus tempos de realização e os recursos necessários; (McKenna, 1990, p.72)

Segundo, Kotler (2000) o plano de marketing é uma ferramenta de gestão que deve ser simples e direta, com as seguintes informações: análise situacional; objetivos e metas de marketing; estratégia de marketing; plano de ação de marketing; e controle de marketing. Gomes (2013, p.9) explica que a ferramenta permite analisar o mercado, definir resultados e formular ações para atingir competitividade, adaptando-se às mudanças e identificando tendências. Ele propõe as seguintes etapas para a concretização do plano de marketing que será usada como referência para o plano proposta neste trabalho e detalhada à frente:

1ª Etapa: Planejamento

- a. Sumário Executivo
- b. Análise de Ambiente
- c. Definição do Público-alvo

- d. Definição do Posicionamento de Mercado
 - e. Definição da Marca
 - f. Definição de Objetivos e Metas
 - g. Definição das Estratégias de Marketing
- 2ª Etapa: Implementação do Plano de Marketing
- 3ª Etapa: Avaliação e Controle

2.2.1.1 Sumário executivo

O sumário executivo pode ser considerado um resumo do planejamento de marketing. Gomes (2013, p.15) explica que o sumário executivo deve trazer as principais características do negócio, como a situação presente, objetivos, estratégias e esforços necessários. Segundo Kotler (2007), ele é uma visão geral das oportunidades de mercado e da estratégia a ser seguida para atender às necessidades dos segmentos do mercado-alvo e deve incluir objetivos de marketing e financeiros, além dos resultados esperados.

Ambrósio e Siqueira (2002) complementam explicando que as pessoas interessadas no plano de negócio precisam ter uma visão célere de tudo o que será abordado no plano de marketing através do sumário executivo, sendo uma espécie de compêndio que abrange os pontos mais relevantes do planejamento de marketing. Como ele é um resumo, deve ser o último tópico a ser escrito e será usado em caso de necessidade de orientações rápidas e claras.

2.2.1.2 Análise do ambiente

Gomes (2013, p. 18) explica que a análise de ambiente resume todas as informações sobre a empresa, trazendo assim conhecimento sobre concorrentes, consumidores, fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, legais, tecnológicos, ou seja, ameaças e oportunidades. As forças e fraquezas que representam o ambiente interno também devem fazer parte dessa análise.

Essa análise é muito importante, pois ela determinará os caminhos do Plano de Marketing e as importantes decisões para o sucesso do seu negócio. A análise de ambiente deve incluir todos os fatores relevantes que podem exercer pressão direta ou indireta sobre o seu negócio. (GOMES, 2013, p.16)

2.2.1.3 Definição do Público-alvo

Segundo Gomes (2013, p.25), o mercado é formado por muitos tipos de clientes, de produtos e de necessidades, por isso é preciso determinar os segmentos que oferecem as melhores oportunidades ao negócio. A definição do público-alvo contribui para identificar segmentos da população onde a organização irá direcionar as atividades.

Sobre essa segmentação do mercado, Kotler complementa:

A segmentação é uma abordagem que fica entre o marketing de massa e o marketing individual. Supõe-se que os compradores de determinado segmento tenham preferências e necessidades muito similares. Porém, sempre existirão diferenças entre dois compradores. (KOTLER, 2000, p.278)

A empresa pode criar um produto ou serviço mais adequado e oferecê-lo a um preço apropriado ao público-alvo. A escolha de canais de distribuição e de comunicação torna-se mais fácil. A empresa também enfrenta menos concorrentes em um segmento específico. (KOTLER, 2000, p.279)

2.2.1.4 Definição do Posicionamento de Mercado

Ter em mente a imagem que a organização deseja transmitir ao público e qual o posicionamento de mercado quer alcançar é fundamental para desenvolver a estratégia de ação. Conforme Gomes (2013, p. 29), essa imagem deve ser “clara, distinta e bem definida em relação aos seus concorrentes, garantindo uma larga vantagem sobre eles”.

Os posicionamentos número um incluem ‘melhor qualidade’, ‘melhor atendimento’, ‘preço mais baixo’, ‘maior valor’, ‘maior segurança’, ‘maior rapidez’, ‘mais customizado’, ‘mais prático’ e ‘e de tecnologia mais avançada’. Se uma empresa trabalhar com afinco em um desses posicionamentos e conseguir entregá-lo ao cliente, ela provavelmente será mais conhecida e mais lembrada por esse ponto forte. (KOTLER, 2000,p.322)

2.2.1.5 Definição da Marca

A marca tem a finalidade de traduzir o posicionamento da empresa, conforme define Gomes (2013, p. 33) ao apresentá-la como a identidade do negócio. Já Kotler (2000,p.426) comenta que uma marca identifica a empresa ou o fabricante e é uma promessa da empresa de fornecer atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores.

As marcas duram mais que os produtos e as instalações concretas de uma empresa, e são seu principal bem durável. De fato, toda marca poderosa representa um grupo de clientes fiéis. Portanto, o bem fundamental que sustenta o patrimônio de marca é o valor do cliente fiel ao longo do tempo, com o gerenciamento da marca servindo como uma importante ferramenta de marketing. (KOTLER,2000)

2.2.1.6 Definição de Objetivos e Metas

Após a análise do ambiente, do público-alvo, do posicionamento de mercado e da marca é possível ter uma ideia de direção estratégica a ser seguida e enfim partir para a definição de quais objetivos espera-se alcançar com as estratégias de marketing. Kotler (1999) orienta que após análise de ambiente interno e externo, devem ser definidos os objetivos, que serão convertidos mais detalhadamente em metas mensuráveis.

Os objetivos e metas são os resultados que a empresa espera alcançar. Gomes (2013, p. 36), explica que eles irão direcionar as ações e, por isso, devem ser definidos relacionados à missão da empresa. É importante diferenciar os objetivos como ações mais amplas a serem realizadas, enquanto as metas são ações mais específicas.

2.2.1.7 Definição das Estratégias de Marketing

A estratégia de marketing consiste nas decisões necessárias para determinar a maneira pela qual o composto de marketing (produto, preço, praça, promoção, pessoas) serão combinados para alcançar os objetivos definidos. É ela que irá definir como atingir os objetivos e metas e como gerenciar o relacionamento com o mercado. (GOMES, 2013, p. 33)

Ferrel e Hartline (2006, p. 14) explicam que estratégia de marketing de uma organização descreve como a empresa irá satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes, e também indica como usar as forças e capacidades para se adequar às necessidades exigidas pelo mercado. Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 44), esta estratégia deve ser centrada no cliente, e cabe a cada empresa escolher os melhores segmentos do mercado de acordo com os objetivos e desenvolver estratégias para atender esses segmentos.

2.2.2 Implementação do Plano de Marketing, Avaliação e Controle

Após chegar ao final da etapa de elaboração do planejamento estratégico de marketing, é necessário implementá-lo, ou seja, executar as estratégias propostas para tentar alcançar os objetivos estipulados. Essa nova etapa pode ser considerada como um plano de ação. Kotler e Armstrong (2007) comentam que a implementação do plano de marketing é o processo que tem a missão de transformar os planos em ações de fato para que os objetivos estratégicos de marketing sejam atingidos e, posteriormente, mensurados e avaliados.

Ferrel e Hartline (2006, p. 321) orientam que para o sucesso do plano de marketing, o profissional da área deve estabelecer um cronograma para cada atividade proposta pelo plano com o tempo necessário para sua conclusão, a sequência das tarefas e os responsáveis para que elas sejam realizadas. Gomes (2013, p. 61) confirma essa orientação para a execução do planejamento e define que para implementar a estratégia de marketing é preciso traçar um plano de ação composto dos seguintes itens:

1. Ações (o que): Identifique as atividades específicas a serem desempenhadas.
2. Período (quando): Determine o prazo de execução de cada atividade.
3. Como: Defina a forma que as atividades deverão ser executadas na sequência apropriada e por ordem de prioridade.
4. Responsável (quem): Atribua responsabilidade pela execução e conclusão de cada atividade às pessoas mais indicadas.
5. Custo estimado (quanto): Levante todos os custos incluídos nas ações propostas, tais como custos de criação, confecção e envio dos materiais promocionais, custos de pessoal, entre outros. (GOMES, 2013, p. 61)

Para garantir a eficácia do plano devem ser realizadas avaliações e controles em todos os momentos possíveis, ou seja, antes, durante e após a implementação. São essas ações que irão permitir correções e controles preventivos de estratégias inadequadas, levando a maior satisfação dos clientes e reduzindo investimentos desnecessários. (GOMES, 2013, p. 68)

Kotler (1999, p. 216) também ressalta a necessidade de incluir um mecanismo para avaliar se as ações do plano de marketing estão ou não atingindo as metas planejadas, e caso elas não sejam alcançadas, é preciso tomar medidas corretivas o mais rápido possível.

3. METODOLOGIA

A American Marketing Association (apud KOTLER, 1998) define a pesquisa de marketing como o processo de planejamento, coleta, análise e apresentação de dados e descobertas relevantes ao marketing. Keller e Kotler (2012, p. 102) também explicam que pesquisas de marketing são as atividades sistemáticas de concepção, coleta, análise e edição de relatórios de dados e conclusões relevantes sobre situação de marketing enfrentada pela empresa.

Devido ao objetivo deste trabalho ter uma abordagem em diversos aspectos sobre o planejamento estratégico de marketing resultando em um plano de ação que possa efetivamente ser implementado pela empresa estudada, foi utilizado como método de pesquisa o bibliográfico, com uma revisão de literatura em livros, artigos e monografias produzidos sobre o assunto; o documental, com a coleta de dados e informações sem tratamento analítico; e o exploratório, a fim de oferecer maior precisão ao estudo e identificar formas alternativas de ação.

A etapa inicial desta pesquisa constitui-se pela revisão de literatura partindo da busca por descritores como Planejamento de Marketing, Plano de Marketing, Marketing na saúde e Marketing para infoprodutos. A consulta bibliográfica foi uma opção para compreender melhor as diferentes possibilidades de formulação do planejamento estratégico, bem como para revisar temas que não poderiam ficar esquecidos ao longo do trabalho.

Num segundo momento foi feito um levantamento de dados referente à empresa analisada, que por já estar há 9 anos no mercado, tem uma riqueza de informações sobre público-alvo, marca e mercado importantes a serem consideradas. Foram coletados dados através de registros financeiros, históricos de alunos e informações públicas.

Posteriormente, foi realizada uma entrevista aberta com os responsáveis pelas atuais ações de marketing da empresa a fim de coletar informações sobre a visão que possuem do mercado, do público-alvo e da empresa. Optou-se por uma entrevista não estruturada para possibilitar uma análise qualitativa das informações permitindo ao entrevistado expor livremente suas opiniões de forma espontânea.

Por fim, foi realizado um cruzamento entre os dados obtidos e estruturados com as informações fornecidas em entrevistas para se alcançar o resultado que será apresentado a seguir.

4. STARTUP AM

A AM é uma startup de educação on-line em saúde formada por uma comunidade de médicos, acadêmicos, pesquisadores e profissionais da indústria da saúde. Foi criada em 2012 com o propósito de falar o que a faculdade esqueceu de contar e, em 2018, percebendo que esse propósito precisava ser expandido, expandiu seus horizontes e passou também a ensinar o que a faculdade esqueceu. Tudo isso sempre foi feito com a participação de ser fundador e o apoio de uma pequena equipe.

A falta de gestão administrativa e financeira levou a empresa a situações de quase falência por duas vezes, mas desde maio de 2019, assumiu uma postura de amadurecimento profissional que começou com a elaboração de um planejamento estratégico e definição de processos operacionais. O cenário da pandemia de coronavírus foi um propulsor para o crescimento da empresa focada em educação à distância em saúde, como pode se perceber com os mais de 700 profissionais de UTIs capacitados pela empresa para atuar na linha de frente dos atendimentos em Covid-19 em apenas um de seus cursos.

O sucesso na venda de cursos on-line e consequente melhora no resultado da empresa ocorreu graças ao trabalho da equipe nesse período, mas principalmente devido à necessidade emergente de capacitação profissional demandada pela situação decorrente da pandemia de Covid-19. Com uma equipe de 11 pessoas que se revezam nas esferas estratégica, tática e operacional da empresa, a principal estratégia de marketing para a venda de curso da empresa tem se baseado num modelo pronto para venda de infoprodutos, conhecido como “Fórmula de Lançamento”, e no impulsionamento com pouco planejamento de conteúdos nas redes sociais. Essa estratégia não é considerada ideal pela equipe e já não tem refletido resultados significativos.

Além disso, a AM conta com uma comunidade com mais de 200 mil pessoas com alguma ligação com a área da saúde e que são a base para a sua comercialização de cursos e uma vitrine para clientes B2B. Essa comunidade é nutrida com diversos conteúdos produzidos pelos próprios pares e representa hoje uma das maiores comunidades de saúde do mundo, principalmente entre falantes de português, pois conta com participantes de diversos países lusófonos.

5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

5.1 Sumário executivo

A AM é uma startup que foi fundada em 2012 com o propósito de contar o que a faculdade esqueceu de ensinar. Ao longo dos últimos anos a empresa passou por momentos altos e baixos e hoje é uma marca conhecida e consolidada no mercado de atuação, sendo uma das maiores comunidades de profissionais da saúde do país e uma referência em educação. A empresa conta com o desafio de atuar em um mercado cauda longa, com várias áreas e especialidades da saúde, precisando trabalhar estratégias focadas para cada público específico, tanto em conteúdos quanto em cursos oferecidos. No segmento de curso, apresenta mais de 60% do seu público sendo da área médica e do sexo feminino, concentrados principalmente nos grandes centros.

No mercado de educação on-line em saúde, a empresa teve um forte impulso recentemente gerado pelas mudanças ocorridas com a pandemia de Covid-19, fator que contribuiu de forma positiva para o posicionamento da marca, e de forma negativa para o aumento da concorrência de mercado com a multiplicação de novas empresas de cursos na modalidade ead. A AM, entretanto, se posiciona hoje como a única empresa hábil a conseguir fornecer educação médica de qualidade e com rigor científico para área da saúde, entendendo de forma completa o seu público-alvo e trasladando conhecimento, por ter na comunidade formada por mais de 200 mil inscritos um ambiente de análise das demandas e aceitações do mercado.

Entre os objetivos da empresa, o maior deles é ser referência em educação na área da saúde, rompendo as barreiras do modelo de ensino tradicional, com uma forma revolucionária de ampliação do conhecimento para os atuais padrões das instituições de ensino formal no país. Além disso, almeja-se a ampliação de portfólio e de novos alunos, bem como a satisfação do cliente ao longo da jornada de aprendizado. Algo que só será possível cumprindo as metas propostas ao longo desse plano de marketing, como o aumento constante em 20% do número de alunos e de faturamento, a apresentação de um NPS satisfatório e o maior engajamento na divulgação dos produtos.

5.2 Análise do ambiente

Conforme levantamento feito com equipe da AM, a empresa já apresenta uma tabela Swot com análise de ambiente interno e externo. Após entrevista, observou-se que a análise apresentada permanece atual tendo como pontos fortes a força da marca, já conhecida no cenário médico e em crescimento constante de novos públicos, que formam atualmente a maior comunidade de profissionais da saúde entre lusófonos. O pioneirismo da proposta educacional contribuiu para a visibilidade no mercado e também para engajar e atrair talentos, como médicos, estudantes e pessoas com as mais variadas competências, para colaborar voluntariamente com conteúdos exclusivos e de vanguarda. Esse engajamento também reflete na equipe comprometida e com alta capacidade de entrega, atraída principalmente pela crença no propósito da empresa.





Entre as fraquezas da empresa estão as dificuldades de estabelecer práticas de gestão e processos, decorrente principalmente da equipe pequena que acaba limitando a capacidade de entregas maiores e de pausas para organizar a gestão. A dificuldade de comunicação interna leva a repetições de erros e muitas vezes à falta de foco nas tarefas que são prioridades. Esses fatores geram uma preocupação maior a empresa que é a pouca margem de erro nas estratégias executadas, pois ações com resultados muito aquém do esperado podem comprometer a saúde financeira. A dificuldade de implementar estratégias de marketing para ampliar a visibilidade da empresa também é um ponto de destaque, por comprometer a variedade de colaboradores para cursos e conteúdos.

Do ponto de vista do cenário externo, o momento atual oferece muitas oportunidades que podem contribuir para o desenvolvimento da organização. Como a carência de empresas que ofereçam serviços de educação e conteúdo para outras empresas; a possibilidade de formar parcerias com grandes hospitais e universidades, pois o mercado de saúde está em expansão, ainda conta com poucos players, além de ser um segmento que trabalha normalmente com alto valor agregado nos serviços prestados.

Entre as ameaças, principalmente em tempos recentes, houve o aumento de escolas oferecendo cursos na modalidade on-line, muitas delas com certificação vinculadas a instituições de ensino. Isso leva ao aumento da competição, principalmente nas vendas que ocorrem de forma sazonal. O tamanho do mercado

de saúde também gera uma dificuldade de posicionamento e de foco, pois há inúmeras possibilidades de atuação, mas é preciso definir a que ofereça estrategicamente melhores resultados.

QUADRO 1 - ANÁLISE SWOT

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipe, comprometimento, união, jogo de cintura, capacidade de entrega; • Marcas Academia Médica e Health School; • Pioneirismo; • Propósito forte que atrai talentos • Capacidade de juntar comunicação com conhecimento médico; • Comunidade Academia Médica; • Capacidade de manejo dessa comunidade por parte do Fernando, o que é super difícil; • Facilidade de aproximar talentos e competências, rede ampla; • Colaboradores são médicos/estudantes; • Estamos na vanguarda de conteúdos. 		<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • B2B, há carência nas grandes empresas; • Formar parcerias com grandes hospitais e afins; • Abertura para EaD nas universidades; • Mercado grande com poucos players com conteúdo e comunicação, área da saúde é pouco explorada; • Academia Médica está à frente dos demais; • Mercado de saúde em expansão; • Aproximar pessoas tanto de maneira presencial, como online; • Mercado de saúde trabalha com valores altos em um setor que exige especialização; • Trabalhar na integração, em zonas de convergência, entender as necessidades de um mundo interdisciplinar; • Mudanças constantes nos marcos regulatórios (LGPD, Telemedicina); • Conectar mercados de saúde com outros mercados; • Processos judiciais crescentes: obstetrícia, plástica, pediatria, neuro. 	
<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipe pequena, limitação na capacidade de entregar; • Gestão e práticas organizacionais, processos, controles e documentos; • Não aprendemos com os erros; • Não temos competência técnica em gestão; • Falta de foco; • Dificuldade na comunicação interna; • Atendimento de prazos; • Marketing de conhecimento, que não conseguimos explorar para que todos saibam que a Academia Médica existe; • Pouca variedade de colonistas, precisamos ter mais constância; • Não podemos errar e comprometer a saúde financeira da empresa; • Desconhecemos se precisamos ter certificação; • Base não é segmentada; • Não conhecemos a base. 		<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência EaD, escolas certificadas e grandes players; • O mercado, por ser grande demais, torna difícil a gente se encontrar e se posicionar; • Sazonalidade das vendas; • Não ter dinheiro, faltar dinheiro; • Perder parceiros/clientes por desorganização; • Errar o público, não ter foco; • Não estudamos os impactos da LGPD; • Pivotagem do Beracode. 	

Fonte: AM

5.3 Público-alvo

Segundo dados do estudo Demografia Médica (2020), o Brasil atingiu a marca de 547.344 médicos registrados nos conselhos regionais da profissão. São ao todo 55 especialidades de atuação e apenas as áreas de Clínica Médica, Pediatria, Cirurgia Geral e Ginecologia e Obstetrícia agregam 38% de todos os especialistas no país. A diversidade de áreas de atuação e subespecialidades, entretanto, permite que o mercado possa ser caracterizado pelo perfil de cauda longa, pois há uma grande variedade de público que, por fazerem parte de áreas com menor concentração de profissionais, acabam não sendo atendidos pelo mercado.

Para se identificar o público-alvo da AM foi realizado um levantamento conforme dados disponibilizados pelos alunos já matriculados nos cursos, bem como pelo perfil utilizado nas estratégias de marketing até o momento. Esse público se

distribui ao longo das 55 áreas de especialidade, mas conforme o cenário da profissão, se concentra também nas quatro principais áreas, e se caracteriza principalmente pelo profissional de saúde em meio de carreira, já com uma estabilização profissional e um alto poder aquisitivo.

Conforme o perfil dos alunos, mais de 60% são médicos e os demais atuam em diferentes áreas da saúde como enfermagem, fisioterapia e a indústria como um todo. O público também é majoritariamente feminino (60%) e está localizado em grandes centros como São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e Porto Alegre.

5.4 Posicionamento de Mercado

A pesquisa "Perspectivas globais do setor de saúde 2021" (DELOITTE, 2021), a pandemia da Covid-19 está acelerando a mudança em todo o ecossistema e forçando os sistemas de saúde público e privado a se adaptarem e inovarem em um período muito curto. Entre as mudanças fundamentais que estão surgindo destacam-se o maior envolvimento dos consumidores na tomada de decisões sobre cuidados de saúde; a rápida adoção de consultas virtuais e outras inovações em tecnologias digitais; o impulso para dados interoperáveis e uso de análise de dados; e colaborações sem precedentes entre os setores público e privado no desenvolvimento de vacinas e tratamentos. (DELOITTE, 2021)

Essas dinâmicas estão fazendo não só com que os stakeholders sejam desafiados a dinamizar, adaptar e inovar rapidamente, mas também está influenciado os profissionais da saúde e o mercado como um todo a se adaptar às mudanças. É nesse cenário que a AM encontra um mercado com ambiente fértil para alavancar seus cursos.

O mercado de educação on-line se movimentou muito ao longo da pandemia e, o que era um oceano azul há pouco mais de 2 anos, se tornou um ambiente bem competitivo, com novas escolas surgindo, sendo investidas e incorporadas às instituições maiores a todo momento. Este cenário preocupante inicialmente pelo aumento da concorrência também se torna promissor se analisado de forma estratégica para o crescimento da empresa.

Entre os principais concorrentes da empresa hoje, estão a plataforma Secad, que se apresenta como “uma plataforma completa de atualização criada por especialistas em saúde”; a Jaleko, uma plataforma de reforço para o ensino médico,

ambos pertencentes ao Grupo A, que domina uma fatia relativamente grande da formação profissional, técnica e científica da saúde. Entre as empresas de educação não pertencentes à área da saúde, um modelo de concorrência está na escola Conquer, atualmente investida pelo grupo Wisser de educação, e que compete com a AM no seguimento de cursos de soft skills.

Tendo como base esse perfil de concorrência apresentado pelo mercado, a AM se posiciona hoje como a única empresa a conseguir fornecer educação médica de qualidade para área da saúde, entendendo de forma completa o seu público-alvo, por ter na comunidade de 200 mil inscritos um ambiente de análise das demandas do mercado. Seus produtos têm um alto valor agregado e se destinam ao aperfeiçoamento dos conhecimentos e habilidades pessoais, técnicas e científicas.

5.5 Marca

A marca AM já é conhecida e consolidada no mercado de educação em saúde pelo trabalho que vem sendo realizado ao longo dos últimos 9 anos. Embora ainda pouco conhecida em Curitiba, sua cidade de origem, a marca já é lembrada pelo público da saúde em capitais como São Paulo e em regiões mais distantes como o Nordeste.

O propósito de “revolucionar o conhecimento em saúde” tem contribuído para engajar mais seguidores na missão da empresa de expandir o conhecimento além do modelo tradicional das instituições de ensino. É esse propósito que a posiciona de forma diferente no mercado, pois oferece uma proposta de ensino que vai além do tradicional e que pode ser moldada de acordo com a necessidade do cliente, revolucionando padrões já estabelecidos

5.6 Objetivos e Metas

5.6.1 Objetivos

- Ser referência educação na área da saúde, não apenas no modelo tradicional, mas de forma revolucionária nos padrões de ensino;
- Ampliar portfólio de cursos mantendo a riqueza dos conteúdos com valor agregado notado pelo público;

- Garantir a satisfação do aluno por meio de um atendimento personalizado para gerar marketing por indicação;
- Ter um alcance que compreenda todas as áreas e públicos da saúde, não se limitando apenas ao meio médico;
- Planejar investimentos contínuos para que a empresa se mantenha relevante e competitiva;
- Tornar a empresa mais atrativa para investidores.

5.6.2 Metas

- Triplicar o portfólio de cursos ao longo do próximo ano;
- Ter uma aumento constante de 20% no número de alunos;
- Ter um aumento constante de 20% no faturamento;
- Aumentar o número de engajamento na divulgação dos cursos entre alunos em pelo menos 50%;
- Ter NPS dos cursos acima de 80%.

5.7 Estratégias de Marketing

Considerando o alcance dos objetivos do planejamento estratégico de marketing pretendidos, a seguir são apresentadas as estratégias segmentadas em Produto, Promoção, Preço e Praça.

5.7.1 Produto

A empresa já apresenta produtos/cursos considerados de ótima qualidade pelos mais de 2.000 alunos pagantes que já passaram pela instituição, por isso deve procurar manter esse padrão de conteúdo nos próximos produtos que serão lançados. Entretanto, também é necessário desenvolver produtos diferenciados conforme a demanda de alunos e clientes, prezando pela inovação e pela garantia de qualidade ao mesmo tempo. Para isso, deve-se buscar no mercado profissionais de referência que queiram compartilhar conhecimentos através de cursos e eventos on-line.

5.7.2 Promoção

A empresa já tem canais de comunicação bem consolidados em número de público, mas precisa estabelecer estratégias e promoções que ampliem a conversão do público em clientes. A empresa tem contato direto com o público final em seus canais e pode utilizar estratégias de engajamento para promover os cursos através da nutrição de conteúdos ricos relacionados aos temas abordados.

Num primeiro momento é importante a empresa consolidar as campanhas online pagas em gerenciadores de anúncios para que ela possa se posicionar de forma competitiva no ambiente digital com outras empresas de cursos. Isso demanda investimentos, mas que podem, a curto prazo, darem retorno em vendas.

Paralelo às campanhas pagas, a empresa deve buscar de aproximadas de parceiros, devendo ser eles: alunos e outras empresas. Os alunos parceiros irão contribuir divulgando os cursos em suas redes de contato compartilhando experiências pessoais que tiveram ao longo dos cursos. As empresas parceiras podem promover os cursos tanto internamente quanto em suas divulgações externas com a finalidade de compartilhar seu público em troca de benefícios.

A empresa também pode utilizar datas estratégicas como aniversário de fundação, dia do médico, dia do enfermeiro, dia do fisioterapeuta entre outros, também é uma importante estratégia de promoção que deve ser incorporada com constância no cronograma da empresa.

5.7.3 Preço

A empresa começou seu portfólio de cursos com produtos de alto valor e que tiveram boa aceitação pelo perfil de parte do público. Levando-se em consideração a estratégia de cauda longa com diferentes públicos, adotada pela empresa, é importante que juntamente com o lançamento de novos cursos se crie uma esteira de produtos com diferentes valores para que alcance todos os níveis de renda entre os possíveis alunos, que vai desde o médico no auge da carreira, como também ao acadêmico sem renda.

É interessante também criar preços promocionais com reduções planejadas de preços a curto prazo para criar um incentivo para os consumidores comprarem

em determinados períodos específicos. Além de oferecer condições especiais para quem já é ou foi aluno de algum curso da empresa.

5.7.4 Praça

Apesar de estar localizada em Curitiba, a empresa possui atuação em âmbito nacional e por isso precisa conseguir se posicionar em todas as regiões do país. Por ser um produto on-line, esse posicionamento se dá principalmente nas estratégias de alcance digital. É fundamental que a empresa se posicione como multicanal e esteja presente em todas as possibilidades de contato com o cliente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de um planejamento estratégico de marketing permite à empresa identificar oportunidades, ameaças, pontos fracos e fortes, promovendo uma gestão estratégica baseada nos objetivos definidos, que facilitam a tomada de decisão e garantem a otimização dos resultados. Foi pensando nisso que este trabalho de conclusão de curso trouxe a proposta de elaborar um planejamento de marketing para a startup de educação on-line em saúde AM.

Ao longo deste trabalho foram revistos os principais conceitos teóricos de planejamento estratégico de marketing e realizado um levantamento de dados através de relatórios e documentos fornecidos pela empresa, bem como por meio de entrevistas com responsáveis pelo atual setor de marketing da startup. O momento para esse levantamento de informações foi muito oportuno, pois coincidiu com a mudança de cenário para as empresas de educação on-line desencadeado pela pandemia de Covid-19 que gerou uma necessidade de adaptação de ensino para o modelo remoto.

Mesmo em um cenário marcado por crise econômica de um lado, aumento de oportunidade de outro e proliferação de concorrência em decorrência das mudanças no cenário, a empresa conseguiu crescer, pois teve a habilidade de se organizar rapidamente no início da crise, e apesar de não ter uma estratégia de marketing definida até então, alcançou resultados significativos e que poderão ser potencializados com a aplicação do plano de marketing proposto neste trabalho para se chegar a resultados ainda mais promissores.

Uma vez identificados o momento pelo qual a empresa vem passando, o público-alvo, o mercado e o posicionamento atual da marca, buscou-se, através deste trabalho, desenvolver um planejamento com base nas características observadas e levantadas em detalhes na empresa. Entre os principais objetivos da startup estão o crescimento de clientes, portfólio e faturamento, fatores estes contemplados nas metas e no plano de ações estipulados, a fim de contribuir para a consolidação cada vez mais forte da marca AM no mercado crescente de educação on-line em saúde.

Cabe agora à empresa, colocar em prática nos próximos meses as ações propostas neste documento e mensurar os resultados que serão obtidos no período proposto, revendo periodicamente os objetivos e metas. Caso seja necessário, ajustes de estratégias também podem ser realizados para que seja possível manter essa adaptação da empresa ao modelo de gestão estratégica, a começar pelas ações do setor de marketing.

REFERÊNCIAS

- AMA. Definitions of Marketing - American Marketing Association. Disponível em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing>. Acesso 13 agosto de 2020.
- AMBRÓSIO, Vicente; SIQUEIRA, Rodrigo. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Editora Reichmann & Affonso, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COMPAGNO, Carolina. **Análise Semiótica e Gestão de Marcas - Um estudo exploratório**. Tese de mestrado, USP, 2009. Disponível em https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102009-152652/publico/Carolina_Compagno.pdf. Acesso em 02/11/2020.
- FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2006.
- GOMES, Isabela M. **Manual Como Elaborar um Plano de Marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Plano+de+Marketing.pdf>. Acesso em 19/04/21.
- KELLER, Kevin L.; KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007
- MCKENNA, Regis. **Novas Estratégias de Marketing**. Rio de Janeiro. Editorial Presenga, 1990.
- NIELSEN. **Social Media Report 2016**. Disponível em <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/2016-nielsen-social-media-report.pdf>. Acesso em 02/11/2020.
- SCHEFFER, Mario. **Demografia Médica no Brasil 2020**. São Paulo: Departamento de Medicina Preventiva da Faculdade de Medicina da USP; Conselho Federal de Medicina, 2020.

TORRES, Gabriel.; COZER, Alberto. **Alavancando Negócios da Internet**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2000.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na Internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec, 2009.