

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VANESSA SILVEIRA LIMA WEISS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA ORGANIZAÇÕES DE
SAÚDE**

CURITIBA

2024

VANESSA SILVEIRA LIMA WEISS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA ORGANIZAÇÕES
DE SAÚDE**

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

Orientador: Prof. Dr. Claudimar Pereira da Veiga

CURITIBA

2024

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

Vanessa Silveira Lima Weiss

RESUMO

Em um ambiente de constante transformação, as organizações de saúde enfrentam desafios críticos que exigem estratégias robustas para assegurar sua sobrevivência e competitividade, ao mesmo tempo em que elevam a satisfação do paciente. Este artigo propõe a implementação de um planejamento estratégico de marketing em uma clínica multidisciplinar de saúde localizada em Curitiba/PR, que oferece uma ampla gama de serviços, incluindo estética, bem-estar, fisioterapia, psicologia e nutrição. Utilizando uma metodologia de estudo de caso único com abordagem exploratória, o estudo se baseia em uma ampla revisão bibliográfica e análise de dados secundários, coletados de relatórios internos do período de 01/01/2023 a 31/12/2023. Estes dados foram empregados para traçar o perfil demográfico dos clientes e identificar os serviços mais demandados, fornecendo insights valiosos para estratégias de marketing futuras. A análise adotou uma abordagem dedutiva, empregando ferramentas analíticas consolidadas na literatura como a Matriz SWOT, as Cinco Forças de Porter, a análise do composto de marketing e o *Balanced Scorecard*. Os resultados indicam que a implementação de um planejamento estratégico bem alinhado com os objetivos de marketing é essencial para o crescimento sustentável e a expansão da organização de saúde. A implementação dessas estratégias não apenas reforça a competitividade da clínica, mas também contribui significativamente para a satisfação dos pacientes, integrando práticas de marketing em todas as decisões estratégicas e operacionais. Além disso, este estudo destaca a importância de uma base teórica sólida e ações práticas coordenadas para o desenvolvimento efetivo no setor de saúde.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Marketing de serviços; Planejamento de marketing; Cuidados em saúde; Gestão da saúde

ABSTRACT

In an environment of constant transformation, healthcare organizations face critical challenges that require robust strategies to ensure their survival and competitiveness while enhancing patient satisfaction. This article proposes implementing a strategic marketing plan in a multidisciplinary health clinic in Curitiba/PR, which offers a wide range of services, including aesthetics, wellness, physiotherapy, psychology, and nutrition. Employing a unique case study methodology with an exploratory approach, the study relies on an extensive literature review and analysis of secondary data collected from internal reports from 01/01/2023 to 31/12/2023. These data were utilized to delineate the demographic profile of clients and identify the most demanded services, providing valuable insights for future marketing strategies. The analysis adopts a deductive

approach, employing analytical tools consolidated in the literature such as SWOT Matrix, Porter's Five Forces, marketing mix analysis, and Balanced Scorecard. The results indicate that implementing a strategic plan aligned with marketing objectives is essential for sustainable growth and expansion of the healthcare organization. Implementing these strategies reinforces the clinic's competitiveness and significantly contributes to patient satisfaction by integrating marketing practices into all strategic and operational decisions. Additionally, this study underscores the importance of a solid theoretical foundation and coordinated practical actions for effective development in the healthcare sector.

Keywords: Strategic Planning; Service Marketing; Marketing Planning; Healthcare; Health Management

1 INTRODUÇÃO

A área de planejamento de marketing em serviços de saúde permanece pouco explorada (Theoharakis *et al.*, 2024). Em um ambiente marcado pela competitividade, que tradicionalmente limita-se a profissionais com formação técnica especializada, as organizações de saúde enfrentam desafios significativos ao estruturar planos que não apenas orientam suas estratégias de negócio, mas também capitalizem seus potenciais de diferenciação em diferentes cenários (Fregidou-Malama e Hyder, 2021; Mendes *et al.*, 2018).

Além disso, o panorama global, marcado por instabilidades econômicas e crises, como a Pandemia COVID-19 (SU *et al.*, 2024), pode gerar uma percepção de impossibilidade quanto ao desenvolvimento de estratégias de marketing mais eficazes no setor de saúde (Mendes *et al.*, 2018). No entanto, é justamente nesses cenários de constante evolução que se faz premente a necessidade de uma gestão estratégica adaptável, especialmente nas organizações de saúde, a fim de obter uma vantagem competitiva sustentável (Lima *et al.*, 2007; Jokinen *et al.*, 2019).

Nesse contexto, a estratégia empresarial emergiu como um elemento chave para o diferencial competitivo de instituições no setor de saúde. Implementar ações de marketing sem uma estratégia bem articulada pode levar riscos significativos para a empresa, incluindo a perda de recursos financeiros e um posicionamento de marca equivocado diante do público-alvo (Toledo; Campomar; Toledo, 2006; Mendes *et al.*, 2018). Portanto, é essencial que as estratégias de marketing estejam alinhadas com as diretrizes organizacionais,

promovendo uma gestão de recursos mais eficiente e fundamentando as decisões corporativas em bases estratégicas sólidas (Lima e Tornavoi, 2011).

A literatura apresenta uma variedade de estudos sobre estratégias de marketing no setor da saúde. Por exemplo, Rosaly e Zucchi (2015, p. 716) destacam que "o marketing, enquanto disciplina, pode ser implementado de forma benéfica no setor da saúde, trazendo ganhos substanciais". Ademais, a implementação dessas estratégias de marketing tem o potencial de melhorar significativamente os resultados financeiros das organizações, um ponto que encontra respaldo nas pesquisas conduzidas por Lima e Tornavoi (2011) e Mendes *et al.* (2018). Em um estudo paralelo, Pires, Taborianski, Neves (2015) observaram que, embora os profissionais de saúde estejam familiarizados com os conceitos do marketing mix e reconheçam sua relevância, muitos ainda não aplicam esses princípios na gestão empresarial de seus consultórios, evidenciando uma lacuna entre conhecimento teórico e prática.

Apesar dos desafios na aplicação de estratégias estratégicas no setor da saúde, as organizações desse setor enfrentam frequentemente a problemática de negligenciar a importância da lucratividade. Devido à natureza altruísta da formação dos profissionais da saúde, que enfatiza o compromisso com o atendimento, muitas vezes a cobrança pelos serviços pode ser vista como inapropriada, criando o temor de que as organizações sejam percebidas como mercenárias ou que estejam fomentando desnecessariamente a demanda por seus serviços (Rosaly e Zucchi, 2004). Contudo, nos últimos anos, observa-se uma mudança de perspectiva, impulsionada pela necessidade de adaptar e personalizar as estratégias de marketing para assegurar a sobrevivência das organizações neste ambiente competitivo (Veiga *et al.*, 2023).

Portanto, a gestão de marketing deve realizar uma análise detalhada do contexto organizacional para desenvolver estratégias que se alinhem com os recursos disponíveis e o posicionamento da organização, necessitando de ajustes contínuos em resposta às mudanças do ambiente externo, conforme afirmado por Lima *et al.* (2007, p. 129). Dado o contexto, este trabalho tem o propósito de desenvolver um Planejamento Estratégico de Marketing (PEM) específico para uma Clínica Multidisciplinar de Saúde localizada na Região de Curitiba, atendendo às suas necessidades particulares.

1.1 O problema de pesquisa

Na empresa em análise, um obstáculo significativo na execução do planejamento estratégico é a instabilidade gerencial, particularmente em relação à sua visão de negócios. Esta inconstância resulta em decisões de investimento que se desviam dos objetivos estabelecidos, comprometendo também a eficácia das iniciativas de marketing.

A falta de um plano de marketing coeso resulta em uma identidade organizacional enfraquecida e um posicionamento de marca incoerente. Isso leva à execução de campanhas isoladas, desalinhadas das metas corporativas, que não só falham em gerar retorno financeiro, mas também podem resultar em prejuízos devido à utilização inadequada dos recursos financeiros. Diante desse cenário, delineiam-se os objetivos gerais e específicos do estudo.

1.2 Objetivo geral:

Propor a implementação do Planejamento Estratégico de Marketing em uma empresa de serviços da saúde.

1.3 Objetivos específicos:

- a) Examinar detalhadamente o ambiente interno e externo da empresa para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a fim de fundamentar a formulação de estratégias adequadas.
- b) Definir e descrever a segmentação de mercado e o perfil dos clientes atuais e potenciais para garantir o alinhamento das estratégias de comunicação e de relacionamento com o cliente.
- c) Estabelecer estratégias concretas baseadas no mix de marketing (Produto, Preço, Praça e Promoção) para criar valor significativo, aprimorando o posicionamento da marca e a sua percepção no mercado.
- d) Implementar um sistema de controle e mensuração de resultados, utilizando métricas de desempenho específicas, para orientar as decisões estratégicas e assegurar a eficácia do planejamento implementado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Planejamento Estratégico

A estratégia é o caminho que a empresa irá percorrer a fim de alcançar suas metas e objetivos (Porter, 1966). A partir deste conceito, entende-se que o planejamento estratégico é um mapa, é um direcionador de decisões que conduzirá a empresa neste caminho (Pereira e Alencar, 2023). Para Kaplan e Norton (2004, p. 5) “a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos”. Michael Porter (2004, p. XXVIII) especifica “o conceito de estratégia pode ser empregado como guia do comportamento global da empresa”. Segundo Silva *et al.* (2006, p. 16), “o planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades de mercado”.

O Planejamento Estratégico destaca-se como uma ferramenta essencial na gestão empresarial, permitindo orientar as ações da empresa, definir estratégias claras e avaliar os resultados obtidos (Julio, 2005). Esse planejamento facilita a definição de metas de longo prazo e estabelece diretrizes concretas para alcançá-las eficientemente (Pereira e Alencar, 2023). Além disso, ele capacita a organização a maximizar o aproveitamento de oportunidades alinhando objetivos e estratégias com os recursos disponíveis (Silva *et al.*, 2006).

Uma parte importante do Planejamento Estratégico reside na sua capacidade de abrangência, cobrindo as estratégias globais da organização que posteriormente são detalhadas em planos menores para os departamentos, abordando aspectos táticos e operacionais (Andrade, 2016; Fabrizio *et al.*, 2022). No entanto, é vital reconhecer que o planejamento é um processo fluido, sempre em evolução em resposta às constantes mudanças do mercado (Silva *et al.*, 2006). Assim, o Planejamento Estratégico torna-se um instrumento indispensável para uma empresa de serviços, orientando a alocação de recursos de forma eficaz, atendendo às necessidades imediatas e futuras, além de maximizar o potencial de geração de receita, tanto anual quanto no longo prazo.

Segundo Cobra (2020, p. 45):

O planejamento estratégico é a peça fundamental para que uma empresa de serviço direcione seus recursos adequadamente diante de suas necessidades de curto, médio e longo prazos e de suas possibilidades de receita, anual e quinquenal. O planejamento estratégico faz parte do exercício de estabelecimento de metas e de ações para viabilizar e rentabilizar as operações de uma organização de serviços. Deve levar em conta, entre outros fatores, sua cultura organizacional, suas tecnologias, seus recursos financeiros e sua participação de mercado (Cobra, 2020, p. 45).

A implementação de um planejamento estratégico numa organização de saúde apresenta suas complexidades e desafios. No entanto, este processo é essencial, pois contribui significativamente para o alinhamento dos planos organizacionais, possibilitando uma alocação mais eficaz de recursos, guiando a tomada de decisões, estabelecendo metas claras, monitorando métricas de desempenho e adaptando a empresa a mudanças no cenário (DuCoin e Kuo, 2024).

2.1.1 Ferramentas

A construção de um planejamento estratégico é composta por etapas (Andrade, 2016), deve ser fundamentada, ou seja, não pode ser apenas estabelecida de maneira aleatória e com dados empíricos. Ao escolher uma ferramenta para análise de oportunidades é preciso refletir sobre alguns pontos principais, entre eles: a aplicabilidade, a facilidade de entendimento, a objetividade e a qualidade da informação gerada (Silva, *et al.*, 2006).

Neste estudo, é proposta a utilização de quatro ferramentas de gestão para o estabelecimento do planejamento estratégico: a Matriz SWOT, utilizada para análise do ambiente interno e externo da organização; as Cinco Forças de Porter, utilizada como um reforço à análise do ambiente externo da organização; a análise do Mix de Marketing, utilizada para operacionalização das estratégias e o *Balanced Scorecard* (BSC) para estruturação dos objetivos e mensuração de resultados organizacionais (DuCoin e Kuo, 2024).

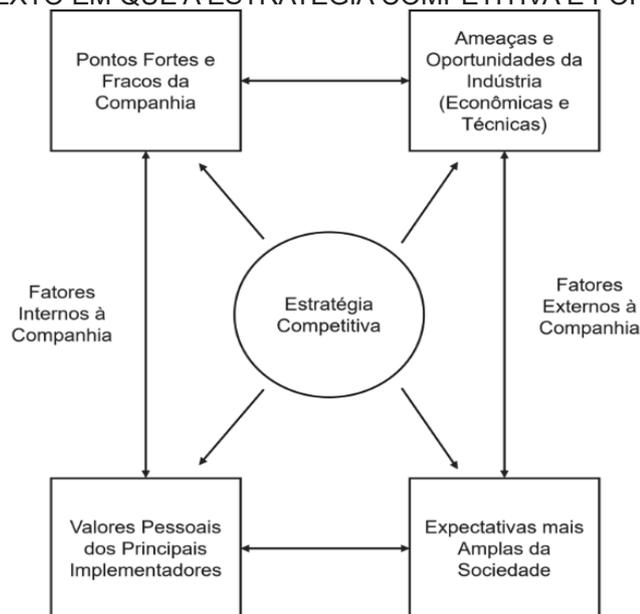
2.1.1.1 Análise SWOT e Competitividade a luz das Cinco Forças de Porter

No contexto de uma gestão empresarial estratégica, em meio a um cenário global marcado por imprevisibilidade constante, a análise do ambiente e a avaliação da eficácia das estratégias são essenciais para o estabelecimento de vantagens competitivas (Lobato, 2012). A Matriz SWOT, concebida na década de 1960, desempenha um papel fundamental nesse processo, servindo como instrumento de análise e diagnóstico empresarial. Essa ferramenta orienta a formulação de estratégias ao identificar as Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) que afetam a organização (Pereira e Alencar, 2023).

A análise SWOT envolve uma avaliação abrangente, observando tanto fatores internos quanto externos. Internamente, são examinados os elementos positivos e negativos relacionados à estrutura organizacional, ao capital humano, aos processos internos, às políticas e às diretrizes. Externamente, a análise se estende para incluir as oportunidades e ameaças emergentes do mercado, assim como as políticas públicas e as condições socioeconômicas que podem influenciar a organização (Sertek; Guindani; Martins, 2011).

Uma metodologia comumente utilizada para examinar as ameaças externas a uma empresa envolve a utilização do conceito de estratégia competitiva de Michael Porter, que responde à necessidade de distinção em um mercado influenciado significativamente pelos participantes, em especial pela concorrência (Magaldi e Salibi Neto, 2020). Esta abordagem, denominada as Cinco Forças de Porter (Porter, 1980), fundamenta-se na análise de cinco aspectos cruciais do ambiente de mercado: a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes (Romani-Dias; Silva; Barbosa, 2022; Pereira e Alencar, 2023). Ilustrada na Figura 1, com referências a Porter (2004, p. XXVII), esta estrutura oferece um panorama para a formulação da estratégia competitiva, integrando aspectos da análise SWOT com as cinco forças competitivas, proporcionando assim uma visão compreensiva e estratégica do ambiente empresarial.

FIGURA 1- CONTEXTO EM QUE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA É FORMULADA



FONTE: PORTER (2004, P. XXVII)

A partir desde princípio, compreende-se que um dos principais objetivos da aplicação da análise competitiva é avaliar o contexto para aplicação de estratégias que garantam a lucratividade da empresa, “considerando a ação junto a esses fatores e visando obter um posicionamento na cadeia de valor que permita a obtenção da vantagem competitiva duradoura e sustentável”, segundo Magaldi e Salibi Neto (2020, p. 31).

2.1.1.2 Composto Mercadológico (Mix de Marketing)

O composto de marketing, também conhecido como marketing mix, é reconhecido como uma ferramenta estratégica essencial, composta por quatro elementos fundamentais que auxiliam nas decisões gerenciais (Campomar e Ikeda, 2006). Essas variáveis têm um papel crucial na comercialização dos produtos ou serviços (Kotler, 2003), e são vitais para a execução e sucesso da estratégia empresarial (Julio, 2005; Teixeira *et al.*, 2016). Portanto, as iniciativas relacionadas ao composto de marketing devem estar alinhadas com a estratégia organizacional, pois desempenham um papel significativo na geração de valor para todos os stakeholders (Silva *et al.*, 2006).

A operacionalização da estratégia por meio do composto de marketing é direcionada por quatro perspectivas: produto, preço, propaganda e praça (Julio,

2005), entretanto, essas perspectivas podem ser limitadas a visão daquele que está comercializando o serviço (Kotler, 1999), desta maneira, pode-se complementar com a visão do cliente, quando se converte essa perspectiva aos 4 Cs propostos por Kotler (2003, p. 152) “valor para o cliente (*customer value*), em vez de produto; custos para o cliente (*customer costs*), em vez de apenas preço; conveniência (*convenience*), em vez de ponto; e comunicação (*communication*), em vez de promoção”.

Aplicando o conceito do composto mercadológico em serviços, entende-se que a operacionalização da estratégia é diretamente afetada pelos fundamentos do serviço (Lima, *et al.*, 2007), criando uma série de desafios relacionados às suas características, entre elas, “a possibilidade de envolvimento dos clientes e outras pessoas na produção, ausência de estoque, maior variabilidade de insumos, superestimação do atributo tempo e canais alternativos de entrega” segundo Minadeo (2010, p. 103).

2.1.1.3 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) é definido como "uma métrica de desempenho empregada para identificar, aprimorar e controlar várias funções internas e seus impactos externos", conforme explicado por DuCoin e Kuo (2024, p. 1241). Proposto por Kaplan e Norton, o BSC serve como uma ferramenta integral para a implementação, medição de desempenho e gestão estratégica, abrangendo desde aspectos operacionais até estratégicos (Galas e Ponte, 2005). Além disso, facilita a compreensão e alinhamento da estratégia empresarial aos processos organizacionais (Kaplan e Norton, 2006). Essencialmente, a ferramenta estrutura a visão e estratégia da organização sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Romani-Dias; Silva; Barbosa, 2022).

A principal proposta do BSC é organizar a estratégia, fornecendo um “modelo para descrição de estratégias que criam valor” (Kaplan e Norton, 2004, p. 7). O BSC desenvolve o caminho de alcance da estratégia, sua aplicação favorece a priorização das ações relacionadas à busca dos resultados da organização (Julio, 2005). Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 9), “pode constituir-se em poderosa ferramenta para descrever e implementar a estratégia

da organização”.

O mapa estratégico cria interrelações entre as perspectivas a fim de converter ativos intangíveis em resultados tangíveis para organização, em que o alinhamento entre elas apresenta a forma como a organização cria valor para seu cliente (Kaplan e Norton, 2004).

2.2 Estratégias de Marketing de Saúde

Assim como em outros setores, o marketing desempenha um papel essencial na saúde, influenciando significativamente o processo de tomada de decisão. Conforme destacado por Pires, Taborianski, Neves (2015, p. 55), "as atividades de marketing devem ser estruturadas e controladas para que uma organização possa atingir seus objetivos". Portanto, pode-se estabelecer uma ligação direta entre o sucesso de uma organização de saúde e seu comprometimento com os princípios de marketing, especialmente quando a análise e o planejamento são direcionados para atender aos objetivos organizacionais (Rosaly e Zucchi, 2004).

A empresa poderá investir em estratégias de marketing para o aumento da satisfação do cliente e melhora dos resultados da organização (Rosaly e Zucchi, 2004), entretanto, é possível acrescentar, a percepção do cliente em relação à assistência segura ao paciente, permeando os conceitos de qualidade percebida. O estabelecimento dessas estratégias, poderão garantir a sobrevivência da organização de saúde no ambiente competitivo em que ela está inserida (Rosaly e Zucchi, 2004).

Diante de um cenário tão complexo de mudanças, é necessário idealizar a inovação como premissa para esta sobrevivência, ao ponto que a percepção do cliente estará baseada na percepção de valor do serviço ofertado, a organização precisa buscar meios de se diferenciar, de maneira que surpreenda seus clientes (Pires; Taborianski; Neves, 2015, p. 53). Segundo Kotler e Kotler (2022, p. 136) “o processo de inovação começa pela geração de uma grande quantidade de ideias”, que passarão por um processo de refinamento e serão transformadas em conceitos, e deverão ser coesas com a estratégia de marketing (Kotler e Kotler, 2022, p. 136).

2.2.1 Planejamento Estratégico de Marketing (PEM)

O Planejamento de Marketing é um processo essencial de definição de metas e objetivos que orientam as iniciativas de marketing e a criação de valor tanto para o cliente quanto para todos os participantes associados, tanto dentro quanto fora da organização. Segundo Wood (2015), esse planejamento é crucial para a implementação de ações e a avaliação de resultados. O principal propósito de um Planejamento Estratégico de Marketing (PEM) é gerar oportunidades de diferenciação, ou seja, desenvolver estratégias inovadoras para produtos e serviços que surpreendam os clientes e garantam um alinhamento organizacional das estratégias com a visão dos stakeholders (Silva *et al.*, 2006). Além disso, o planejamento de marketing visa identificar oportunidades de mercado e formular estratégias para superar os riscos e ameaças identificadas (Lima *et al.*, 2007).

A constante necessidade de adaptação no setor de saúde é destacada por Teixeira *et al.* (2006), levando à exploração do conceito de Estratégia Adaptativa. Essa abordagem coloca o cliente no centro de todas as iniciativas estratégicas e da criação de valor. É uma gestão orientada pela cultura organizacional, metodologias ágeis e análise de dados robusta, facilitando a transformação e inovação de maneira sustentável e contínua, como indicado por Magaldi e Salibi Neto (2020).

Quanto ao Planejamento Estratégico, Rosaly e Zucchi (2004, p. 719) afirmam que:

Partindo do pressuposto de que a organização está orientada para o marketing, o processo de implantação desta visão implicará o desencadeamento de mudanças conjunturais, comportamentais, estruturais e estratégicas do negócio em si. Toda essa mudança acaba resultando num plano de desenvolvimento organizacional utilizando ferramentas como conceitos de administração empresarial e o emprego de tecnologias avançadas como planejamento estratégico, planejamento empresarial hospitalar, marketing hospitalar, desenvolvimento de gerência participativa, aplicação de administração flexível, desenvolvimento de organogramas, manuais de procedimentos etc., de maneira a solidificar os conceitos da orientação para o mercado e dar ferramentas aos funcionários e colaboradores para o comprometimento com esta filosofia. (ROSALY E ZUCCHI, 2004, p. 719)

Desta maneira, estabelecer um planejamento estratégico pressupõe a visão de futuro da organização, entender seu posicionamento de mercado, seu público, analisar seus concorrentes a fim de criar uma diferenciação que crie a geração de valor para seu cliente (Romani-Dias; Silva; Barbosa, 2022).

Segundo Kotler e Keller (2018):

Desenvolver a estratégia certa de marketing ao longo do tempo requer uma combinação de disciplina e flexibilidade. As empresas devem se ater a uma estratégia sem deixar de aprimorá-la constantemente. O cenário atual de marketing muda rapidamente e identificar as melhores estratégias de longo prazo é crucial, embora seja desafiador. (KOTLER E KELLER, 2018, p. 37).

Ao elaborar um planejamento de marketing é preciso compreender os fatores críticos de sucesso, ou seja, aqueles fatores que contribuem diretamente para avaliação de desempenho da estratégia (Silva et. al., 2006), definir um objetivo central e desdobrar formas de mensurar os resultados para medida de eficácia das ações propostas (Rosaly e Zucchi, 2004). A análise da satisfação do cliente pode ser uma ferramenta muito útil na mensuração dos resultados do plano de marketing, uma vez que possibilita a comparação de resultados com os objetivos propostos (Pires; Taborianski; Neves, 2003, p. 56).

2.3 Marketing de Serviços

A alta competitividade no setor de serviços e as exigências crescentes dos clientes criam a necessidade de implementar estratégias de marketing específicas, já que os serviços são essencialmente produzidos e consumidos por pessoas (Lima *et al.*, 2007). O setor de serviços desempenha um papel significativo na economia brasileira, como destacado na Nota Econômica Semanal do COFECON – Conselho Federal de Economia, publicada em setembro de 2023, que aponta: “No Produto Interno Bruto (PIB), o setor de serviços foi responsável por 59% do total do PIB e apresentou variação de 2,3% no segundo trimestre de 2023 (em comparação ao mesmo período de 2022)”. Apesar dos desafios impostos pela pandemia entre 2020 e 2022, a área de serviços, de acordo com dados do site do IBGE, registrou um aumento de 2,3%, marcando um crescimento de 0,3% no ano de 2023, alcançando seu terceiro ano

consecutivo de crescimento.

Para entender os fundamentos de marketing de serviços, é preciso entender o conceito de serviços, que Lovelock, Wirtz, Hemzo (2011, p. 21) definem como “atividades econômicas entre duas partes, implicando um intercâmbio de valor entre vendedor e comprador em um mercado”. Segundo Lima *et al.*, (2007, p. 85) a principal diferença entre produtos e serviços “é o momento da produção”, uma vez que sendo produzido, é consumido instantaneamente.

O marketing de serviços eficiente e eficaz parte de um sólido conceito do serviço desejado e muito bem-feito: uma necessária sinergia entre estratégia e execução, entre marketing e produção. Cumpre fazer bem o serviço na primeira vez. A confiabilidade é provavelmente o atributo mais importante (LIMA ET AL., 2007, p. 86).

As características dos serviços prestados são um direcionador da estratégia, uma vez que as entender possibilita o desenho de metas e objetivos alinhados aos propósitos da organização (Marangoni, 2015). Segundo Zeithaml, Bitner, Gremler (2014, p. 4) “serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”. Diante destes conceitos, o marketing de serviços tem características muito específicas que o diferem do marketing de produtos, são elas: a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade (Bateson e Hoffmann, 2016). Outro ponto de vista de serviços é elaborado por Moreira *et al.*, (2008, p. 24), “a finalidade de um serviço é agregar valor ao produto tangível ou intangível, que está sendo comercializado”. Deste ponto de vista é possível compreender que o serviço pode ser considerado como um produto intangível (Moreira *et al.*, 2008).

2.3.1 Fundamentos do Marketing de Serviços

A intangibilidade representa um dos maiores desafios no marketing de serviços. Ao contrário dos produtos, que são tangíveis e palpáveis, os serviços carecem de materialidade, estando associados à ausência de visibilidade física e de contato direto (Lovelock; Wirtz; Hemzo, 2011). Isso exige que os profissionais de marketing desenvolvam estratégias para tangibilizar os

benefícios oferecidos, criando percepções positivas de valor e qualidade nos consumidores (Cobra, 2020). Assim, é fundamental implementar abordagens que evidenciem a qualidade do serviço, como garantias, depoimentos de clientes e demonstrações de sucesso (Lima *et al.*, 2007).

Além disso, a inseparabilidade destaca a natureza simultânea da produção e consumo dos serviços, impossibilitando o armazenamento ou a entrega posterior ao momento de sua criação (Bateson e Hoffmann, 2016). Como aponta Marangoni (2015, p. 14), a prestação e a produção de um serviço são indissociáveis, reforçando a necessidade de uma interação direta e eficaz entre fornecedor e consumidor.

A variabilidade é uma característica inerente aos serviços devido à sua produção humana. Diferente dos produtos, que podem ser fabricados em massa com especificações exatas, os serviços tendem a variar em qualidade e execução, dependendo de quem os presta, onde e quando são prestados (Lima *et al.*, 2007; Bateson e Hoffmann, 2016; Marangoni, 2015). Essa variação exige uma gestão rigorosa da qualidade e treinamento contínuo dos prestadores de serviços, garantindo consistência e satisfação do cliente.

A perecibilidade é outra característica fundamental dos serviços, destacando sua incapacidade de ser armazenado para uso ou consumo futuro. Isso implica um desafio constante de alinhar a oferta com a demanda, uma vez que os serviços não podem ser estocados como os produtos (Bateson e Hoffmann, 2016; Lima *et al.*, 2007). Assim, os serviços devem ser prestados quando são necessários pelo consumidor, o que significa que não há possibilidade de acumular estoque para atender demandas futuras (Marangoni, 2015). Isso requer estratégias de gerenciamento eficazes para otimizar a utilização de recursos e minimizar períodos de inatividade ou excesso de capacidade.

2.3.2 Marketing em Saúde

No campo da saúde, as estratégias de produto são cuidadosamente moldadas em torno da qualidade percebida dos serviços oferecidos, um desafio intensificado pela intangibilidade característica dos serviços (Cetina e Radulescu, 2011). Dada a complexidade das características de serviços –

intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade – o marketing pode parecer menos evidente nesse contexto. Contudo, é fundamental que esses conceitos sejam integrados ao coração da estratégia de marketing, especialmente porque os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, um fato que exige uma abordagem única e adaptada (Rosaly e Zucchi, 2004). No âmbito dos serviços de saúde, é fundamental abordar uma consideração crucial destacada por Lima *et al.* (2007, p. 86):

Os serviços dirigidos aos corpos das pessoas exigem a presença física do cliente no local onde o serviço é prestado, aumentando a importância das instalações do serviço, da qualidade do atendimento pessoal e da necessidade do cliente estar preparado para executar sua parcela na produção do serviço (LIMA ET AL., 2007, p. 86).

No contexto dos serviços de saúde, a intangibilidade representa uma barreira significativa para a promoção, pois exige que os profissionais do setor empreguem símbolos e estratégias que concretizem e tangibilizem seus serviços para os pacientes (Pires; Taborianski; Neves, 2015). Isso enfatiza a necessidade de uma abordagem de marketing que ultrapasse os métodos tradicionais, utilizando elementos visuais, testemunhos, histórias de sucesso e outras formas de evidências que possam ilustrar de maneira eficaz o valor e a qualidade dos cuidados oferecidos.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem de estudo de caso sobre uma Clínica Multidisciplinar de Saúde com mais de dez anos de atuação, localizada no bairro Água Verde, em Curitiba/PR. A clínica oferece serviços em áreas como estética e bem-estar, fisioterapia, psicologia e nutrição, sendo selecionada para este estudo devido aos desafios que enfrenta em termos de crescimento organizado, posicionamento de marca e aumento da lucratividade. A necessidade de uma fundamentação teórica sólida e de práticas de gestão coordenadas para aprimorar o desempenho operacional e estratégico motivou a implementação de uma estratégia de marketing mais estruturada.

A investigação foi delineada como um estudo de caso único, exploratório, sustentado por uma vasta pesquisa bibliográfica, citando

fundamentos teóricos essenciais para a compreensão da intersecção entre marketing e gestão de saúde, como destacado por Rosaly e Zucchi (2004) e Teixeira (2016). O estudo enfatiza a integração do marketing nas estratégias organizacionais para melhorar a satisfação do cliente.

Dados secundários foram coletados dos sistemas de informação da clínica, abrangendo o período de 01 de janeiro a 31 de dezembro de 2023. A análise desses dados visou identificar características demográficas dos clientes, como sexo, faixa etária e localização, além dos serviços mais procurados. Estas informações são cruciais para a projeção de futuras estratégias de mercado e tendências de consumo.

A metodologia analítica é dedutiva e inclui várias etapas: inicialmente, foi realizada uma análise SWOT para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Posteriormente, aplicou-se o modelo das Cinco Forças de Porter para avaliar a competição no setor. A análise do composto de marketing foi utilizada para examinar as estratégias de produto, preço, praça e promoção em detalhe. Finalmente, o *Balanced Scorecard* foi implementado como um quadro de comando integral para monitorar o desempenho contra os objetivos estratégicos estabelecidos. Estas ferramentas foram selecionadas devido à sua eficácia comprovada e adaptabilidade no contexto da saúde, permitindo uma análise abrangente e profunda dos fatores que influenciam o sucesso organizacional.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O mercado de saúde é caracterizado por sua elevada volatilidade, frequentemente influenciada por fatores internos do sistema, como as políticas das operadoras de saúde. Serviços de saúde, incluindo hospitais e clínicas que se vinculam a essas operadoras, enfrentam desafios significativos devido a políticas e contratos muitas vezes mal definidos. Tais acordos podem estipular condições de negociação pouco viáveis, mas são aceitos devido ao grande volume de pacientes que as operadoras direcionam para estas instituições. Esta dinâmica pode resultar tanto em prejuízos quanto em benefícios, dependendo da capacidade da organização de manejar tais contratos de forma eficiente.

Por outro lado, serviços de saúde que optam por um modelo de atendimento direto ao cliente destacam-se pela qualidade superior do serviço

prestado. Este modelo assegura a receita pelo serviço, uma vez que elimina a dependência de intermediários e permite que a negociação e o pagamento sejam realizados diretamente com o paciente.

É imperativo, portanto, analisar as estratégias financeiras adotadas pelos serviços de saúde, pois estas são fundamentais para orientar as estratégias de marketing. No modelo de atendimento direto, a comunicação deve ser focada nos principais *stakeholders* envolvidos: o paciente e o médico que indica o serviço. Por sua vez, se a estratégia financeira estiver orientada para trabalhar com operadoras de saúde, a comunicação deve ser ajustada para incentivar as operadoras a recomendarem o serviço. Em casos mais complexos, pode ser necessário também orientar a comunicação para que pacientes busquem médicos específicos dentro do corpo clínico, o que aumenta a complexidade da estratégia de marketing.

4.1 Identidade Organizacional

A identidade organizacional da instituição analisada foi cuidadosamente construída pelas suas sócias ao longo dos anos de operação. Atualmente, a visão da organização, que não possui um prazo definido para ser alcançada, é ser “reconhecida como referência em seu segmento na Cidade de Curitiba”. Os valores organizacionais, essenciais para a cultura da empresa, incluem: “acolhimento e amorosidade; clareza e honestidade; e especialização e segurança.” A missão, alinhada à visão e aos valores, foi articulada como: “oferecer produtos e serviços que proporcionem conforto para o cliente antes, durante e após o tratamento médico”. Esta formulação foi adaptada do site da organização.

Observações internas revelaram que os valores são integralmente manifestados em todas as interações, desde o contato telefônico até o atendimento presencial nas instalações. No entanto, há uma discrepância notável entre a expressão desses valores e a formulação da missão da organização. Enquanto os valores enfatizam a diferenciação importante no setor de saúde, a missão atual não reflete adequadamente esses aspectos distintivos.

Diante disso, sugere-se uma reformulação da missão para melhor capturar a essência dos valores organizacionais e reforçar o compromisso da

instituição com a excelência no atendimento. A nova missão proposta é: "Proporcionar atendimento transparente, personalizado e individualizado, através de profissionais especializados em suas áreas de atuação, para que o cliente se sinta seguro e acolhido em todas as fases de seu tratamento".

Esta proposta de nova missão visa alinhar mais estreitamente a declaração com os valores praticados pela organização, enfatizando a segurança, a personalização do serviço e o acolhimento, que são fundamentais para a diferenciação no competitivo setor da saúde.

4.2 Fatores Críticos de Sucesso

Baseando-se na premissa estabelecida por Silva *et al.* (2006, p. 30-31), que identifica os fatores de sucesso das organizações, foi realizada uma investigação para capturar essas variáveis conforme percebidas pelos envolvidos na gestão do negócio. Esta análise revela os componentes considerados essenciais para a eficácia e o crescimento sustentável da organização, destacando-se:

4.2.1 Análise dos fatores que impactam na Satisfação do Cliente

A satisfação do cliente é um indicador importante para o sucesso de qualquer organização, especialmente no setor de serviços de saúde. A análise dos fatores que contribuem para essa satisfação revela vários aspectos centrais que a organização tem efetivamente implementado:

1. **Humanização e empatia no acolhimento:** o acolhimento é realizado com uma forte ênfase na humanização e empatia, garantindo que os clientes se sintam valorizados e compreendidos desde o primeiro contato.
2. **Prontidão no atendimento:** a capacidade de responder prontamente às necessidades e dúvidas dos clientes, assegurando uma experiência sem frustrações e altamente responsiva.
3. **Qualificação e segurança dos profissionais:** todos os profissionais envolvidos no atendimento direto são altamente qualificados e seguem

rigorosos padrões de segurança, o que reforça a confiança dos clientes nos serviços prestados.

4. **Percepção de valor versus custo:** embora o preço inicial possa ser uma consideração para os clientes, a clara comunicação do valor agregado dos serviços, especialmente em termos de recuperação e resultados, tende a mitigar preocupações com o custo.
5. **Valorização do cliente:** Mostrar aos clientes que eles são importantes e que a equipe se alegra em poder ajudar, contribui significativamente para uma experiência positiva.
6. **Excelência no primeiro contato:** o primeiro contato, seja via telefone ou mensagens instantâneas, é gerenciado com excepcional cuidado, assegurando que mesmo aqueles que não finalizam uma compra se sintam acolhidos e valorizados.
7. **Comunicação escrita eficaz:** a clareza, correção gramatical e pontuação adequada nas comunicações escritas estabelecem uma impressão profissional duradoura e promovem a continuidade no atendimento.
8. **Resolução eficiente de problemas:** a eficácia na resolução de problemas e respostas rápidas às dúvidas reforçam a eficiência percebida da organização.
9. **Equilíbrio entre qualidade e preço:** a oferta de serviços de alta qualidade a preços justos e não abusivos é fundamental para manter a lealdade dos clientes.
10. **Ambiente acolhedor:** elementos como um ambiente caseiro, exemplificado pelo oferecimento de bolos e café, que já se tornaram uma marca registrada da clínica, criam uma atmosfera acolhedora e memorável para os clientes.

4.2.2 Análise dos fatores que impactam positivamente no crescimento da empresa.

O crescimento sustentável da empresa é impulsionado por uma série de fatores estratégicos que amplificam sua posição no mercado. A seguir, detalhamos os principais elementos que contribuem para este crescimento:

1. **Adesão aos princípios de satisfação do cliente:** a implementação efetiva dos fatores descritos em 4.2.1 é importante para manter e expandir a base de clientes satisfeitos.
2. **Saúde financeira robusta:** ter condições financeiras adequadas para investir na melhoria contínua dos serviços oferecidos.
3. **Visibilidade da marca:** aumentar o conhecimento público sobre a existência da empresa, ampliando seu alcance no mercado.
4. **Cultura organizacional positiva:** promover um ambiente de trabalho onde os colaboradores sintam prazer em suas atividades, não como uma obrigação, mas como uma escolha.
5. **Capacitação contínua:** o treinamento constante dos profissionais para garantir que estejam sempre atualizados com as últimas tendências e técnicas em suas áreas.
6. **Modernização de equipamentos:** investir em aparelhos e equipamentos de alta tecnologia que complementem e enriqueçam o tratamento dos clientes.
7. **Melhoria contínua das instalações:** manter a área física da clínica acolhedora, esteticamente agradável e funcional, o que contribui para uma forte primeira impressão positiva.
8. **Ampliação da rede de contatos profissionais:** ser reconhecido e lembrado por um número crescente de profissionais no campo da saúde, o que pode ampliar referências e parcerias.
9. **Valorização e reconhecimento dos colaboradores:** assegurar que todos os profissionais se sintam valorizados e importantes, entendendo o impacto significativo de seu trabalho na missão da empresa. Isso estimula um ambiente de trabalho motivador e, por sua vez, reflete positivamente na experiência do cliente.
10. **Marketing boca a boca:** fomentar uma base de clientes que se sentem bem tratados e acolhidos, os quais naturalmente promoverão a clínica através de recomendações pessoais.

Esses fatores, quando integrados de maneira estratégica, não apenas propiciam um crescimento orgânico robusto, mas também fortalecem a reputação e a competitividade da empresa no mercado de saúde. Atenção

contínua a esses aspectos é fundamental para assegurar o desenvolvimento contínuo e a adaptação às mudanças do mercado.

4.3 Segmentação de Mercado

Conforme destacado por Basta *et al.* (2003), a segmentação de mercado envolve a identificação de subgrupos dentro de um mercado baseados em características, atitudes ou comportamentos comuns. Na organização de saúde em questão, a segmentação é realizada principalmente sob dois aspectos: sociodemográfico e comportamental. O critério sociodemográfico foca especificamente no público feminino, enquanto o comportamental é definido pela particularidade da condição do paciente, seja uma situação comum ou especial, como um diagnóstico específico.

Esta abordagem estratégica de segmentação permite à organização especializar seus serviços para atender de forma mais eficaz às necessidades de seu público-alvo. Segundo Minadeo (2010, p. 104), a chave para a diferenciação está em "criar um serviço percebido como único". Neste contexto, a clínica se diferencia por oferecer um serviço integral que acompanha o paciente antes, durante e após o tratamento, proporcionando uma experiência coesa e centrada no paciente. Até o momento, tal oferta de serviços integrados e especializados não tem paralelo na cidade de Curitiba.

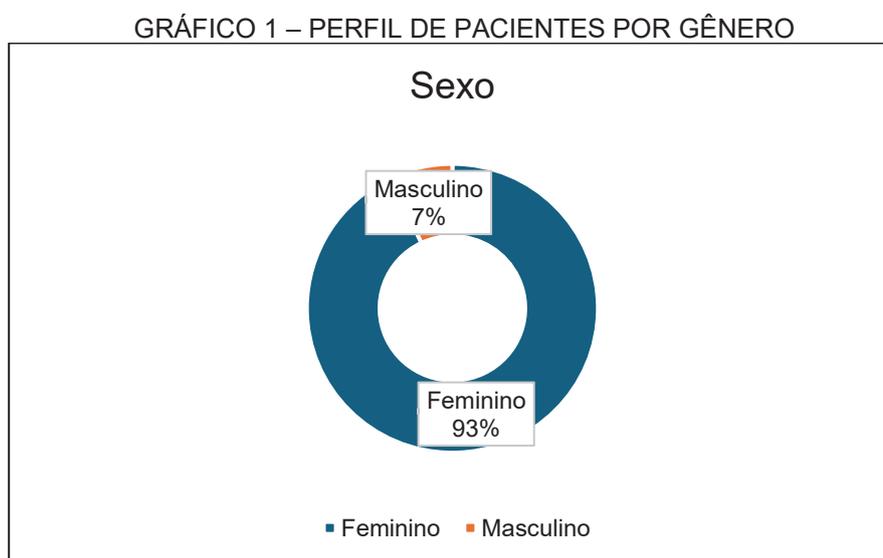
Desde a sua fundação, a organização optou por uma segmentação de mercado que engloba pacientes em tratamentos de saúde específicos. Os profissionais da clínica trabalham para garantir um suporte contínuo ao paciente, oferecendo serviços que complementam e potencializam os tratamentos médicos convencionais.

Além disso, existe potencial para a expansão dos serviços oferecidos, especialmente considerando que cada área da medicina pode ser acompanhada por uma especialização correspondente em fisioterapia. Por exemplo, a fisioterapia especializada em reabilitação facial representa uma oportunidade de crescimento, atendendo pacientes que sofreram traumas ou condições como o Acidente Vascular Cerebral (AVC). Esta expansão não apenas alinha-se com a segmentação existente, mas também reforça a proposta de valor única da clínica no mercado de saúde.

4.4 Perfil do Cliente Atendido pela Clínica

Para identificar o perfil dos clientes atendidos pela clínica, foram utilizados dados secundários extraídos dos relatórios gerados pelo sistema de gestão da empresa. A análise focou no período de um ano, de 01/01/2023 a 31/12/2023, proporcionando uma visão abrangente do perfil demográfico dos pacientes durante esse intervalo.

Os resultados indicam uma predominância significativa de clientes do sexo feminino, constituindo a maior parte dos pacientes atendidos pela clínica no ano de 2023. Esta tendência é visualmente representada no Gráfico 1, que ilustra a distribuição de pacientes por gênero, evidenciando a maioria absoluta de mulheres.

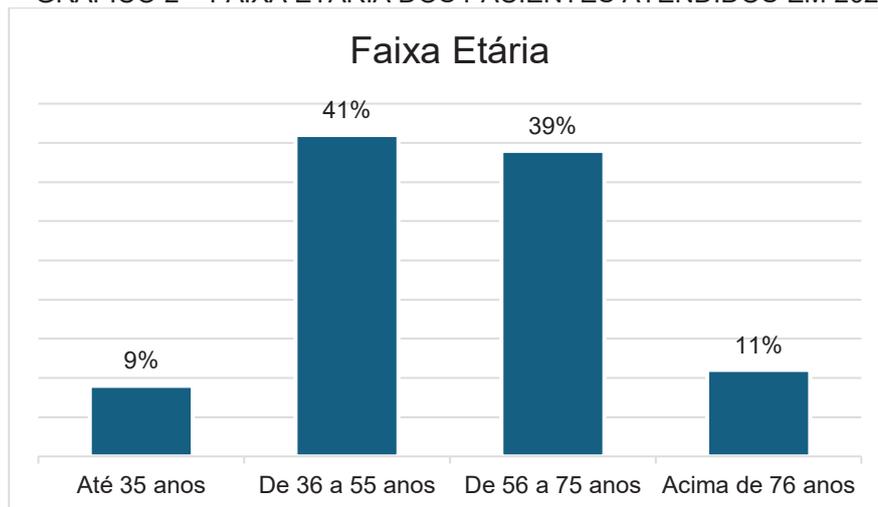


FONTE: O autor (2024)

O Gráfico 2 detalha a distribuição etária dos pacientes atendidos pela clínica no ano de 2023. A maioria dos atendimentos, que corresponde a 80%, foi realizada em pacientes que se encontram na faixa etária de 36 a 75 anos. Dentro deste espectro, 41% dos pacientes tinham entre 36 e 55 anos, e 39% estavam na faixa de 56 a 75 anos.

Esta concentração nas faixas etárias médias e avançadas sublinha a importância de estratégias de marketing e serviços adaptados para atender às necessidades específicas desses grupos etários.

GRÁFICO 2 – FAIXA ETÁRIA DOS PACIENTES ATENDIDOS EM 2023



FONTE: O autor (2024)

A clínica opera com uma abordagem multidisciplinar, oferecendo uma variedade de serviços que incluem Fisioterapia, Psicologia, Nutrição, Estética e Bem-estar. Dentre estas, a Fisioterapia é a especialidade predominante e considerada o principal serviço da empresa analisada.

O Gráfico 3 ilustra a proporção de atendimentos por especialidade realizados ao longo do ano de 2023. Este detalhamento fornece uma visão quantitativa da demanda por cada serviço, destacando a centralidade da Fisioterapia no conjunto de tratamentos oferecidos pela clínica.

GRÁFICO 3 – ESPECIALIDADES ATENDIDAS EM 2023



FONTE: O autor (2024)

4.5 Proposta de Planejamento Estratégico

A capacidade de identificar e aproveitar oportunidades é fundamental em todas as etapas do planejamento estratégico, especialmente em um setor tão competitivo como o da saúde, onde a diferenciação e a criação de valor para o cliente são essenciais (Silva *et al.*, 2006). A estratégia desenvolvida deve refletir os potenciais únicos do negócio, incentivando os clientes a escolherem a organização por suas características distintivas em relação à concorrência.

Conforme Teixeira e colaboradores (2016), a primeira fase do planejamento de marketing envolve a análise detalhada dos ambientes que exercem influências diretas e indiretas sobre os serviços oferecidos. Esta análise é fundamental para identificar cenários potenciais que podem impactar a formulação da estratégia organizacional. A coleta e a análise de dados ambientais contribuem significativamente para a construção de uma base sólida frente aos desafios identificados (Silva *et al.*, 2006).

DuCoin e Kuo (2024, p. 1240) enfatizam a importância da Matriz SWOT como uma ferramenta comum nas organizações de saúde, destacando sua utilidade para análises internas e externas. Esta ferramenta traz dois benefícios principais: primeiro, sua facilidade de compreensão permite a inclusão de diversos participantes no processo, incluindo colaboradores, parceiros, sócios e até mesmo clientes. Como um segundo benefício, a matriz enriquece a análise ao incorporar as perspectivas de cada *stakeholder* envolvido.

Na organização estudada, a Matriz SWOT foi aplicada através de um formulário digital, que garantiu o anonimato das respostas, proporcionando uma riqueza valiosa de insights. O formulário foi composto por quatro questões essenciais: a primeira buscava identificar os pontos fortes da organização; a segunda, os pontos fracos; a terceira, as oportunidades de mercado; e a quarta, as ameaças externas, segundo a percepção dos sócios, parceiros e colaboradores. Na sequência, a análise é apresentada.

1. Forças Internas:

- "Em sua visão, quais são as principais forças internas da empresa, ou seja, aquilo que temos como vantagem competitiva?"

2. Fraquezas Internas:

- "Em sua visão, quais são as principais fraquezas internas da empresa, ou seja, aquilo que nos coloca em desvantagem em relação aos concorrentes?"

3. Oportunidades Externas:

- "Em sua visão, quais são as oportunidades externas mais significativas para a empresa, ou seja, aspectos que poderíamos explorar para melhorar nossos resultados?"

4. Ameaças Externas:

- "Em sua visão, quais são as principais ameaças externas à empresa, ou seja, fatores externos que poderiam prejudicar nossos negócios?"

Após a coleta das respostas ao formulário de análise SWOT, a informação foi cuidadosamente analisada e sintetizada para construir a Matriz SWOT, que é apresentada no Quadro 1. Este quadro categoriza as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas pelos colaboradores, sócios e parceiros da empresa. A análise sistemática das respostas permitiu a identificação clara dos elementos chave que influenciam a posição estratégica da empresa no mercado. A Matriz SWOT, resultante deste processo, serve como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento estratégico, facilitando a visualização das áreas críticas que necessitam de fortalecimento, assim como as potenciais áreas para expansão e as ameaças que requerem estratégias de mitigação.

QUADRO 1 - MATRIZ SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Localização privilegiada; Qualidade dos Serviços ofertados Serviços multiprofissionais; Profissionais especializados em suas áreas; Atendimento personalizado e individualizado; Acolhimento humanizado; Expertise e tempo de mercado;	Baixo investimento em branding; Posicionamento no mercado; Planejamento das ações de marketing; Dependência e baixo relacionamento com médicos; Falta de integração de processos internos; Infraestrutura com baixo investimento em manutenção e aparência; Ausência de medida de satisfação do cliente;
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Fortalecimento do marketing digital; Engajamento da equipe na produção de conteúdo; Fortalecimento da comunicação com os pacientes; Inclusão do marketing em meios tradicionais (TV, rádio, outdoors); Fortalecimento das visitas comerciais para ampliação da rede parceira; Divulgação de estudos científicos; Atendimento por operadoras de planos de saúde;	Baixo reconhecimento da marca; Novos concorrentes; Parcerias ameaçadas por novos profissionais independentes na área; Profissionais médicos que não encaminham o paciente para tratamentos preventivos e complementares; Falta de atendimento às operadoras de planos de saúde;

FONTE: Dados de pesquisa

Para uma análise mais profunda das ameaças percebidas ao negócio, foi empregada a metodologia das Cinco Forças de Porter, adaptada para o contexto específico da empresa. Neste caso, a tradicional ameaça de produtos substitutos foi reconfigurada como ameaça de serviços substitutos para refletir a natureza do mercado de serviços de saúde. Esta adaptação está detalhadamente apresentada no Quadro 2.

A aplicação deste modelo permitiu identificar não apenas serviços substitutos diretos, mas também alternativas emergentes que poderiam impactar a demanda pelos serviços oferecidos pela clínica. Esta análise contribuiu para um entendimento mais claro das dinâmicas competitivas do setor e das estratégias necessárias para mitigar tais ameaças. Ao explorar esta força de Porter, a empresa pode desenvolver abordagens mais robustas para fortalecer sua posição no mercado, melhorando sua capacidade de resposta a mudanças no ambiente competitivo.

QUADRO 2 – AS CINCO FORÇAS DE PORTER

AMEAÇA DE SERVIÇOS SUBSTITUTOS
Profissionais de outras áreas de formação, como educadores físicos, enfermeiros e esteticistas, oferecendo serviços semelhantes.
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES
Clínicas Médicas que já dispõe de serviços semelhantes internamente, reduzindo o encaminhamento de pacientes para serviços externos.
AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES
Aumento de profissionais formados e especialização de profissionais fisioterapeutas na área.
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES
Serviço de mesma área profissional sendo ofertado pelas operadoras de saúde e outros profissionais a valores abaixo da prática de mercado.
RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES
Surgimento de novas clínicas de fisioterapia oferecendo serviços semelhantes, com maior proximidade aos médicos.

FONTE: O autor (2024)

4.5.1 Análise da Matriz SWOT:

4.5.1.1 Aplicação estratégica das oportunidades identificadas

As oportunidades identificadas na análise SWOT sugerem a necessidade de desenvolver e implementar projetos voltados para a melhoria contínua e expansão do negócio. A compreensão das ameaças, juntamente com uma avaliação aprofundada da competitividade, revela áreas críticas para estudos adicionais, permitindo a projeção de ações de mitigação e controle eficazes.

4.5.1.2 Gerenciamento dos pontos fortes e fracos

Os pontos fortes identificados devem ser integrados e monitorados como parte da estratégia organizacional, garantindo que continuem a contribuir

positivamente para o negócio. Em contraste, os pontos fracos requerem atenção especial, com a necessidade de desenvolver planos de ação específicos para mitigá-los e transformá-los em potenciais áreas de melhoria.

4.5.1.3 Avaliação de Elementos Ambientais Específicos para o Setor de Saúde

Conforme adaptado de Silva *et al.* (2006, p. 38-9), a análise de cenários é fundamental para identificar riscos que impactam diretamente o planejamento estratégico, especialmente em organizações de saúde. Os elementos ambientais que necessitam de avaliação incluem:

- a) **Legislação sanitária e políticas públicas de saúde:** ajustes regulatórios podem afetar diretamente as operações e os serviços oferecidos.
- b) **Certificações de qualidade:** obtenção e manutenção de certificações são essenciais para garantir a qualidade e a segurança dos serviços.
- c) **Responsabilidade socioambiental:** alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da OMS e com os princípios do Pacto Global de ESG (*Environmental, Social, and Governance*) reflete o compromisso com práticas sustentáveis e éticas.
- d) **Legislação trabalhista:** a influência de sindicatos e a conformidade com pisos salariais nacionais são fatores que afetam a gestão de recursos humanos.
- e) **Mercado de aquisições e fusões em saúde:** entender as tendências de consolidação pode abrir oportunidades para crescimento estratégico ou apresentar riscos de competição aumentada.
- f) **Concorrência e operadoras de planos de saúde:** as relações com operadoras de saúde e a posição competitiva no mercado precisam de monitoramento constante para adaptar estratégias em resposta às mudanças do mercado.

Essa análise detalhada dos elementos ambientais é importante para a elaboração de estratégias que sejam resilientes e adaptativas às dinâmicas do setor de saúde, garantindo assim a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo da organização.

4.5.2 Composto mercadológico

O marketing mix, ou composto mercadológico, embora amplamente utilizado em diversos setores, apresenta desafios específicos quando aplicado ao contexto dos serviços de saúde, principalmente devido às peculiaridades associadas à entrega de serviços médicos e às restrições financeiras que muitas vezes acompanham essas iniciativas. Neste estudo, foi desenvolvida uma adaptação do marketing mix que considera tanto a natureza única dos serviços de saúde quanto a sustentabilidade financeira das estratégias empregadas.

O Quadro 3 detalha a configuração do marketing mix elaborada para a organização de saúde em análise. Esta configuração foi projetada para maximizar a eficácia do marketing dentro das limitações financeiras e operacionais do setor, focando nos seguintes elementos do composto mercadológico.

QUADRO 3 – MARKETING MIX

SERVIÇO – VALOR AO CLIENTE
Prevenção, reabilitação e cuidados multidisciplinares a partir de protocolos de atendimento personalizado e individual.
PREÇO – CUSTO DO CLIENTE
O preço dos serviços mantém-se dentro da média do mercado, com pesquisa realizada anualmente, antes dos reajustes no mês de fevereiro.
PRAÇA – CONVENIÊNCIA
O serviço é oferecido em duas modalidades, atendimento na matriz da empresa, localizada no bairro Água Verde, Cidade de Curitiba/PR, e domiciliar atendendo todos os bairros de Curitiba e Cidades da Região Metropolitana.
PROMOÇÃO – COMUNICAÇÃO
Comunicação focada em marketing de conteúdo para mídias sociais, estratégia digital com tráfego pago pelo Google ADS e Meta Business, inclusão de estratégia para mídias tradicionais, como, jornal, rádio e outdoors digitais.

Fonte: o autor (2024)

Kotler e Kotler (2022, p. 44-46) destacam a necessidade de reavaliar e aprimorar o mix de marketing, alinhando-o à performance das organizações e aos recentes avanços no acesso facilitado ao marketing online e digital. Este

último oferece baixo custo inicial e potencial para retornos rápidos, uma abordagem cada vez mais adotada no setor de saúde.

Considerando o conceito mencionado e o direcionamento estratégico da clínica em estudo, o planejamento de marketing deve focar no marketing online e digital. Este se divide em comunicação direta com o cliente, realizada através de redes sociais como *Instagram*, *Facebook* e o *website* da clínica, e comunicação direta com canais de indicação, como clínicas e médicos, que envolve visitas comerciais, publicação de artigos e uso do *LinkedIn*.

Um aspecto importante é a formulação de uma estratégia de marketing de conteúdo, essencial na área da saúde para promover a saúde e prevenir doenças, demonstrando a eficácia dos serviços da organização. Recomenda-se a criação de um calendário editorial alinhado com as tendências de conteúdo e os calendários de saúde, assegurando que o conteúdo seja relevante e bem integrado aos serviços oferecidos pela clínica.

4.5.3 Estratégia de Marketing

4.5.3.1 Estratégia de marketing baseada na diferenciação do serviço

A partir da análise das forças internas, do composto mercadológico e das forças competitivas, a estratégia de marketing da organização é fundamentada na diferenciação do serviço. Conforme Minadeo (2010, p. 104) destaca, "a essência da diferenciação reside na criação de um serviço percebido como único." Enquanto a maioria dos serviços de fisioterapia adota um modelo de atendimento coletivo, com múltiplos pacientes atendidos simultaneamente por um único profissional em um espaço compartilhado, esta organização escolhe um caminho distinto. A organização opta por um atendimento individual e personalizado em salas privativas, adaptando os protocolos de tratamento conforme as necessidades específicas de cada paciente.

4.5.3.2 Vantagens e desvantagens da diferenciação

Esta estratégia de diferenciação apresenta tanto vantagens quanto desvantagens. A principal vantagem é a possibilidade de associar os atributos

únicos dos nossos serviços à justificativa para uma precificação *premium*. Por outro lado, a principal desvantagem reside, na imitação dos serviços pelos concorrentes. Assim, é essencial que esta estratégia seja desenvolvida e gerenciada de forma integrada por todas as áreas da empresa, especialmente o marketing, conforme Silva *et al.* (2006) sugerem. As campanhas de marketing devem não apenas enfatizar, mas também proteger este diferencial contra as ameaças competitivas.

Como parte dessa estratégia, espera-se desenvolver materiais que incluem fotos dos ambientes de atendimento, depoimentos de pacientes, declarações dos profissionais e provas da eficácia dos tratamentos oferecidos. Tais iniciativas visam reforçar a percepção de valor único dos serviços e assegurar uma vantagem competitiva sustentável.

4.5.4 Desenvolvimento do BSC

O desenvolvimento BSC é fundamental para organizar e priorizar atividades, alinhar a comunicação interna, e integrar as descobertas da análise SWOT com a competitividade de mercado. O BSC permite ainda avaliar e controlar o desempenho da estratégia organizacional por meio de indicadores estratégicos cuidadosamente selecionados.

Dado o cenário de instabilidade do mercado em que a empresa opera, recomenda-se a implementação de um planejamento estratégico de marketing com horizonte de médio prazo, abrangendo um período de três anos. No entanto, é essencial realizar revisões anuais desse plano. Essas revisões têm como objetivo monitorar o progresso em direção aos objetivos estratégicos estabelecidos e fazer ajustes conforme necessário, levando em conta tanto o desempenho alcançado quanto as mudanças no perfil epidemiológico e outras dinâmicas relevantes do mercado.

Diante da estratégia organizacional e dos objetivos estratégicos do BSC, a organização está comprometida com o crescimento e a sustentabilidade, visando:

- a) Aumentar a receita em 15% anualmente nos próximos três anos.
- b) Implementar entre 3 e 5 novos serviços por ano para complementar os existentes.

- c) Diversificar a receita mediante o credenciamento de 3 a 5 novas operadoras de planos de saúde em três anos.
- d) Ampliar em 20% a rede de parceiros indicadores de serviços.
- e) Elevar em 10% ao ano o investimento em programas e ações sociais.

Perspectiva financeira:

- a) **Diversificação de receitas:** explorar novas fontes de receita para além dos serviços convencionais.
- b) **Redução de custos:** identificar e implementar estratégias eficazes para diminuir custos operacionais.

Perspectiva de mercado e clientes:

- a) **Posicionamento de marca:** fortalecer a presença e o reconhecimento da marca no mercado.
- b) **Satisfação do cliente:** monitorar continuamente a satisfação dos clientes para melhorar os serviços.
- c) **Mídias digitais:** intensificar o uso das mídias digitais como estratégia de marketing.
- d) **Marketing tradicional:** investir em publicidade através de rádio, jornal e outdoors digitais.

Perspectiva de processos internos:

- a) **Rede de Parceiros:** expandir e fortalecer a rede de parceiros de negócios.
- b) **Relacionamento com fornecedores:** aprimorar continuamente a interação com fornecedores.
- c) **Padronização de processos:** estabelecer e manter protocolos e políticas organizacionais uniformizados.
- d) **Gestão da qualidade:** implementar um sistema de gestão da qualidade visando certificação.

Perspectiva de pessoas e infraestrutura:

- a) **Desenvolvimento profissional:** fomentar a discussão de casos clínicos e a publicação de artigos científicos.

- b) **Capacitação da equipe:** promover a formação contínua do pessoal.
- c) **Infraestrutura física:** melhorar as instalações para otimizar o bem-estar dos pacientes.
- d) **Otimização de recursos:** utilizar eficientemente os recursos disponíveis, maximizando seu potencial.

Perspectiva de responsabilidade socioambiental: diante da crescente importância das questões ambientais e sociais, a organização adota objetivos alinhados com o desenvolvimento sustentável proposto pela ONU e o Pacto Global de ESG:

- a) **Conscientização em saúde:** promover ações educativas e preventivas na comunidade.
- b) **Parcerias comunitárias:** engajar-se em parcerias que reforcem a saúde comunitária.
- c) **Impacto ambiental:** reduzir a pegada ecológica por meio do uso de energia renovável e atualização de equipamentos para modelos mais eficientes e menos poluentes.

4.5.5 Indicadores para monitoramento da estratégia

O monitoramento por meio de indicadores é uma prática amplamente adotada nas organizações de saúde, com várias plataformas disponíveis que consolidam informações e fornecem resultados essenciais para o *benchmarking* no setor. A Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAHP) é uma das entidades responsáveis pela compilação e divulgação desses dados. No observatório anual de 2023, a Professora Ana Maria Malik destaca: “Os indicadores não levam a mudanças. Na verdade, eles podem ser a justificativa para algumas decisões tomadas no sentido de implementar novas estratégias, novos instrumentos ou novas rotinas.” (p. 29).

Baseando-se nessa orientação e nos objetivos estratégicos previamente definidos, propõe-se a utilização dos seguintes indicadores para monitorar efetivamente a implementação e o sucesso das estratégias da organização:

- a) Índice de lucratividade: medirá o retorno financeiro sobre as vendas ou serviços, refletindo diretamente a eficácia das estratégias de crescimento e diversificação de receita.
- b) Índice de novos serviços: avaliará a implementação e a aceitação de novos serviços introduzidos no mercado, ajudando a determinar o sucesso das inovações propostas.
- c) Índice de receita por fonte geradora: analisará a contribuição de diferentes fontes de receita, como serviços diretos, parcerias com operadoras de saúde e outros canais, permitindo uma visão detalhada da diversificação de receitas.
- d) Índice de novos parceiros: este indicador quantificará o crescimento da rede de parceiros e a eficácia das estratégias de expansão e colaboração.
- e) Índice de satisfação do cliente: fundamental para medir a percepção dos clientes em relação à qualidade e ao atendimento, este índice ajudará a identificar áreas de melhoria contínua no serviço ao cliente.
- f) Índice de investimentos sociais: monitorará o volume e o impacto dos investimentos em programas e ações sociais, refletindo o compromisso da organização com a responsabilidade social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo destacou a importância do planejamento estratégico para organizações de saúde em um ambiente competitivo e em constante mudança. Foi evidenciado que um alinhamento efetivo entre os objetivos organizacionais e uma estratégia bem estruturada é essencial para o destaque e sucesso no setor de saúde. Ao longo da pesquisa, identificou-se que o planejamento estratégico não apenas facilita a identificação de oportunidades de inovação e adaptação, mas também aperfeiçoa a resposta da organização aos desafios econômicos específicos do setor de saúde.

Este estudo apresenta contribuições práticas e teóricas. No contexto prático, este estudo oferece um roteiro para a elaboração e implementação de um planejamento estratégico em saúde, abrangendo desde a revisão da identidade organizacional até a implementação de um sistema robusto de

monitoramento e acompanhamento. A estratégia de marketing de diferenciação, particularmente, serve como um exemplo valioso de como as organizações podem se posicionar de maneira única no mercado, aumentando sua competitividade. No contexto teórico, o estudo enriquece a literatura existente ao demonstrar como os conceitos de planejamento estratégico podem ser especificamente adaptados e aplicados ao contexto das organizações de saúde, com um foco particular em inovação e adaptação estratégica.

Mesmo diante das contribuições apresentadas, as limitações do estudo devem ser consideradas. Primeiramente, o escopo da pesquisa está confinado ao contexto da organização específica estudada, o que pode restringir a generalização dos resultados para outras organizações de saúde com diferentes estruturas ou desafios. Além disso, as estratégias propostas são teoricamente sólidas, mas sua eficácia prática precisa ser validada através de implementações em outros contextos para verificar sua universalidade e efetividade em diferentes cenários organizacionais. Para isso, novos estudos devem ser considerados, como por exemplo, explorar a implementação prática das estratégias de planejamento estratégico em uma variedade de organizações de saúde para avaliar a aplicabilidade e mensurar os resultados. Além disso, investigar a eficácia das ações propostas em diferentes ambientes organizacionais pode também proporcionar uma compreensão mais profunda da dinâmica e dos desafios específicos do setor.

A implementação de estratégias no setor de serviços de saúde representa um campo amplo e complexo. Reconhecendo essa complexidade, este estudo não teve a pretensão de esgotar todas as *nuances* relacionadas ao tema. Em vez disso, o objetivo foi fornecer uma análise detalhada de aspectos específicos, contribuindo com *insights* valiosos que podem ser utilizados como ponto de partida para futuras investigações mais aprofundadas na área.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.R. de. Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/>. Acesso em: 24 mar. 2024.

BATESON, J.E.G.; HOFFMAN, K D. **Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, estratégias e casos.** São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522124039/>. Acesso em: 18 fev. 2024.

BASTA, D. et al. **Fundamentos de Marketing.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

CAMPOMAR, M.C.; IKEDA, A.A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo.** São Paulo: Saraiva, 2006.

COBRA, M. **Marketing de Serviços** .1. ed. São Paulo: Atlas, 2021. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026146/>. Acesso em: 18 fev. 2024.

COFECON. Disponível em: [https://www.cofecon.org.br/2023/09/06/pib-de-servicos-mantem-alta-no-2-trimestre/#:~:text=O%20Produto%20Interno%20Bruto%20\(PIB,de%202023%20cresceu%203%2C4](https://www.cofecon.org.br/2023/09/06/pib-de-servicos-mantem-alta-no-2-trimestre/#:~:text=O%20Produto%20Interno%20Bruto%20(PIB,de%202023%20cresceu%203%2C4). Acesso em 25/02/2024 às 20:50.

COFECON. Disponível em: <https://www.cofecon.org.br/wp-content/uploads/2023/09/Nota-Economica-PIB-2-Trim-2023-V1.pdf> Acesso em 25/02/2024 às 20:50.

DUCOIN C.; KUO P.C. **Creating an integrated strategic plan.** *Surgery.* 2024;175(4):1240-1243. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.surg.2023.11.006> 'Acesso em 10 abr. 2024.

Estatísticas Econômicas. IBGE - Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/39175-setor-de-servicos-varia-0-3-em-dezembro-e-fecha-2023-com-terceira-alta-anual-seguida#:~:text=Mesmo%20assim%2C%20no%20acumulado%20de,3%25%20em%20dezembro%20de%202023>. acesso em 25/02/2024 às 20:25

FABRIZIO, C.M.; KACZAM, F.; DE MOURA, G.L.; da Silva, L. S. C. V.; da Silva, W. V.; da Veiga, C. P. **Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: a systematic literature review and future research directions.** *Review of Managerial Science* **16**, 617–648 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00459-8>. Acesso em: 16 abr. 2024.

FREGIDOU-MALAMA, M., HYDER, A.S. (2021). **Multilevel trust in international marketing of healthcare services: A five-country comparative study.** *International Business Review*, **30** (6), 101895. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101895>. Acesso em: 10 abr. 2024.

GALAS, E. S.; PONTE, V. M. R. **O Balanced Scorecard e o alinhamento organizacional: um estudo de casos múltiplos.** *Revista Base (Administração e*

Contabilidade) da UNISINOS, vol. 2, núm. 3, septiembre-diciembre, 2005, pp. 176-188. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228657007>. Acesso em 10 abr. 2024.

JOKINEN, L. *et al.* (2019). **Influence of strategic planning on product marketing and health service orientation of community pharmacies: a national survey in Finland.** *Health Policy*, 123(5), 462-467. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2019.02.006>. Acesso em: 10 abr. 2024.

JULIO, C.A. **A arte da estratégia: pense grande, comece pequeno e cresça rápido.** 11ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Alinhamento: usando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas.** Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.** Tradução: Afonso Celso Cunha Serra. 14ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing.** Tradução: Sonia Midori Yamamoto. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KOTLER, P.; KOTLER, M. **8 Estratégias de marketing para crescer.** Tradução: André Fontenelle. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2022.

LIMA, B.G., TORNAVOI D. de C. **Plano estratégico de marketing: proposta de uma análise teórica.** *Revista Brasileira de Marketing*. 2011, 10(2), 163-187. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747525009>. DOI: 10.5585/remark.v10i2.2188. Acesso em 24 mar. 2024.

LIMA, M. F. *et al.* **Gestão de Marketing.** 8 ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

LOBATO, D.M. *et al.* **Gestão Estratégica.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M.A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia.** Tradução: Sônia Midori Yamamoto. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **Estratégia Adaptativa: o novo tratado do pensamento estratégico.** São Paulo: Gente, 2020.

MARANGONI, S. **Marketing de serviços.** Rio de Janeiro: SESES, 2015.

MENDES L.H. da S., *et al.* (2018). **An Artifact for Evaluating the Quality of Health Service Providers: Evidence From Brazil.** *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing.* 2018;55. <https://doi.org/10.1177/0046958018790168>. Acesso em: 10 abr. 2024

MINADEO, R. **Marketing para serviços de saúde:** um guia indispensável para gestores das áreas médicas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MOREIRA, J.C.T. (org.) *et al.* **Serviços de Marketing:** um diferencial competitivo. São Paulo: Saraiva, 2008.

PEREIRA, D.; ALENCAR, P.R. **Planejamento estratégico do clássico ao contemporâneo:** conceitos, metodologias e aplicações. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 23 mar. 2024.

PIRES, V.C.; TABORIANSKI, M.M.; NEVES, M.R. **O desenvolvimento do mix de marketing em clínicas e consultórios da área de saúde.** *Revista Interdisciplinar de Marketing*, v. 2, n. 2, p. 50-64, 14 fev. 2015. DOI: <https://doi.org/10.4025/rimar.v2i2.26694>. Acesso em 10 abr. 2024.

PORTER, M.E. (1980). **Competitive Strategy:** Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

PORTER, M.E. (1996). **What Is Strategy?** *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78. Disponível em: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>. Acesso em 10 abr. 2024.

PORTER, M. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência, 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RADULESCU, V.; CETINA, I. The impact of health care consumer education on marketing strategies of health services organization. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 15 (2011) p. 388–393. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.109>. Acesso em: 10 abr. 2024.

Revista ANAHP. Disponível em: <https://www.anahp.com.br/publicacoes/observatorio-2023/>. Acesso em 25/02/2024 às 20:36

ROMANI-DIAS, M.R.; SILVA, C.S. da; BARBOSA, A. dos S. **Estratégia empresarial:** as etapas do processo estratégico e o uso de ferramentas clássicas. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 12 fev. 2024.

ROSALY, R.; ZUCCHI, P. **O marketing na área de saúde.** *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 38, n. 5, p. 711 a 728, 2004. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6750>. Acesso em: 24 mar. 2024.

SERTEK, P.; GUINDANI, R.A.; MARTINS, T.S. **Administração e planejamento estratégico**. 3. ed. rev. atual. e ampl. Curitiba: IBPEX, 2011.

SILVA, H.H. *et al.* **Planejamento estratégico de marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SU Z. *et al.* (2024). **Pandemic Volunteers**: The Imperative for Regulations and Training. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 18:e36. <https://doi.org/10.1017/dmp.2023.2>. Acesso em: 10 abr. 2024.

TEIXEIRA, R.F. *et al.* **Marketing em Organizações de Saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

THEOHARAKIS, V., ZHENG, Y., ZHANG, L. (2024). **Dynamic strategic marketing planning**: The paradox of concurrently reconfiguring and implementing strategic marketing planning. *Journal of Business Research*, 174, 114525. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114525>. Acesso em: 10 abr. 2024.

TOLEDO, L.A.; CAMPOMAR, M.C. e TOLEDO, G.L. **Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing**: uma análise crítica. *Organizações & Sociedade*, v. 13, n. abr./ju 2006, p. 39-60, 2006. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000200003> Acesso em: 23 ago. 2023.

VEIGA, C.R.P. da, *et al.* (2023). **Supplementary Health System in Brazil**: Business Model Not Threatened by Socioeconomic Crisis. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), e01225. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.1225>. Acesso em: 10 abr. 2024.

WOOD, M.B. **Planejamento de Marketing**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502629882/>. Acesso em: 18 fev. 2024.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J.; GREMLER, D.D. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Grupo A, 2014. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553628/>. Acesso em: 18 fev. 2024.