

# **O PLANO DE MARKETING NA CRIAÇÃO DE UM APLICATIVO DE CONSULTAS DOMICILIARES**

**LUCIANA TIRONI SANSON PRZYSIEZNY**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso  
MBA Executivo em Saúde – Turma 1/14.  
Pós-Graduação lato Sensu, Nível de Especialização  
Programa FGV Management

Dez/2016

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
CURSO MBA Executivo em Saúde – Turma 1/14

O trabalho de conclusão de curso O PLANO DE MARKETING NA CRIAÇÃO DE  
UM APLICATIVO DE CONSULTAS DOMICILIARES

Elaborado por LUCIANA TIRONI SANSON PRZYSIEZNY

E aprovado pela Coordenação Acadêmica do CURSO MBA Executivo em Saúde –  
Turma 1/14, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do programa  
FGV Management.

Data

---

---

Coordenadora Acadêmica  
Helidéa de Oliveira Lima

## TERMO DE COMPROMISSO

O(a) aluno(a) Luciana Tironi Sanson Przysiezny, abaixo assinado, do Curso MBA Executivo em Saúde 1/14, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição ISAE Curitiba, no período de setembro de 2014 a julho de 2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **O PLANO DE MARKETING NA CRIAÇÃO DE UM APLICATIVO DE CONSULTAS DOMICILIARES**, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Curitiba, 05 de dezembro de 2016.

-----  
Luciana Tironi Sanson Przysiezny

## AGRADECIMENTOS

Minha gratidão

À minha família, especialmente meu marido, que me apoiou em todo esse tempo,

Aos professores, que nos trouxeram tanto conhecimento,

Aos colegas e amigos que fiz, dividindo alegrias e angústias nesses dois anos.

Dedico este trabalho à minha família.

## SUMÁRIO

O PROBLEMA .....	1
Introdução .....	1
Objetivos.....	3
Relevância do estudo .....	4
METODOLOGIA.....	6
REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	19
PLANO DE MARKETING .....	30
CONCLUSÃO.....	36
BIBLIOGRAFIA .....	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de vida .....	11
Figura 2: Matriz BCG.....	12
Figura 3: Matriz SWOT.....	17
Figura 4: Estrutura organizacional .....	27
Figura 5: Análise SWOT .....	35

## RESUMO

Os aplicativos para celulares são um mercado recente e em expansão. Eles oferecem inúmeras possibilidades de aplicação, inclusive na área de saúde, que está estagnada e necessitando novas formas de funcionamento. A junção de um mercado em expansão, que traz comodidade ao consumidor, e a possibilidade de construção de um relacionamento mais estreito com o profissional de saúde justificam o investimento em um negócio novo. A ideia de um aplicativo que faz a intermediação entre médicos e pacientes para atendimento em domicílio não é inédita, mas a introdução de alguns diferenciais, assim como um bom plano de marketing, trazem grandes chances de sucesso. Além das táticas tradicionais de marketing, é importante utilizar outras técnicas exclusivas para o mercado digital. Tendo esses fatores em conta, o negócio se torna viável, lucrativo e pode se expandir.

Palavras-chave: saúde; marketing; plano de marketing

## O PROBLEMA

### Introdução

O mercado de saúde apresenta-se relativamente estagnado nos últimos anos, sem inovações na forma de realização da assistência. A busca de alternativas aos modelos atuais, do sistema público de saúde, da saúde suplementar com foco hospitalar e do caro sistema privado, podem criar novas oportunidades.

Fazendo parte do esgotamento do modelo atual de atendimento, que tem foco nas especialidades e na fragmentação do cuidado, a queixa frequente é a crescente despersonalização do atendimento. O paciente é visto desconectado do seu ambiente, o que limita muito a identificação de fatores de risco. O sistema público tem como princípio a assistência integral às famílias, entendidas e atendidas no local onde vivem, trabalham e se relacionam (FERTONANI et al). Porém, a falta de profissionais e a demanda populacional crescente acabam, muitas vezes, inviabilizando a aplicação adequada do modelo. Idealmente, o caminho para uma nova forma de entendimento do problema é o uso de algumas premissas deste sistema dentro de um modelo sustentável economicamente, e capaz de oferecer o que é prometido.

Em um levantamento sobre as principais questões da indústria do cuidado à saúde para 2016, é importante destacar duas, que vão ao encontro à proposta de mudança de conduta. Uma delas é o conceito de “cuidado na palma da mão”, ou seja, o uso de aplicativos e outros itens para monitoramento à distância de pacientes, definindo o cuidado remoto. A outra é o “cuidado se move para a comunidade”, com a descentralização de serviços e aproximação aos pacientes, inclusive através de centros de saúde virtuais (PWC HEALTH RESEARCH, 2015).

A utilização do aparelho celular como dispositivo pessoal ultrapassou a barreira das simples chamadas telefônicas. Atualmente, no Brasil, há mais de 210 milhões de celulares, de acordo com a Anatel (2011), ou seja, algo como 1.1 celular por habitante. Contudo, são os *smartphones*, ou, em livre tradução, “telefones espertos”, que chamam a atenção neste começo de década.

Os *smartphones* são celulares que possuem múltiplas funções, além da tradicional telefonia. Algumas destas funções podem ser leituras de e-mails, sincronia de contatos e

agenda com o computador, tocador de música e navegador de internet. Com o crescente uso dos *smartphones*, podemos enxergar um novo mercado em criação: o comércio *mobile*.

Analisando as tendências do mercado da saúde, associadas às demandas da população usuária dos serviços, e ao mundo de hoje, temos novas possibilidades de fornecimento de serviços de saúde. A ideia de tornar a saúde um produto da era digital, trazendo vantagens da personalização do cuidado abre perspectiva para criação de novos negócios.

## Objetivos

### Objetivo geral

Apresentar os princípios utilizados na elaboração de um plano de marketing.

### Objetivo específico

Permitir a construção de um plano de marketing para uma empresa do segmento da saúde para atuação a partir de um aplicativo móvel (Dr em Casa).

## Relevância do estudo

O mercado de desenvolvimento de aplicativos para celulares está em crescimento, juntamente com o aumento do número de aparelhos, e o mercado de saúde está estagnado, necessitando oxigenação. Levando em conta esses fatores, foi tomada a iniciativa de planejar um aplicativo para celulares (Dr em Casa), que tivesse como objetivo a intermediação de um atendimento médico no domicílio do cliente (paciente) ou outro lugar que ele necessitasse ou desejasse. A ideia foi juntar a necessidade de aproximação ao paciente, interagindo com ele dentro de seu meio, com a comodidade do acesso virtual. Dessa forma, as duas questões levantadas como tendência do mercado de saúde foram abrangidas.

A Dr em Casa tem como objetivo fornecer a melhor solução em integração entre pacientes e médicos para consultas médicas domiciliares, de forma segura e eficiente, onde o médico que deseja atender no domicílio faz uso de uma ferramenta que lhe proporciona visibilidade e acesso a clientes que procuram seus serviços, e onde pacientes e famílias que necessitam ou desejam atendimento domiciliar encontram o serviço médico com comodidade e agilidade.

O ponto forte é um amplo “*Know How*” em atendimento domiciliar, pois a formação societária agrega médicos que vivenciaram ativamente a situação de consultas domiciliares e atuação em assistência domiciliar. As particularidades da atuação foram estudadas e pensadas tanto a partir da experiência pessoal quanto por estudos sobre a área de atuação domiciliar.

A missão é ofertar e prestar consultas médicas a domicílio em tempo mais ágil que a agenda de consultório ou hospital, com preços acessíveis, com profissionais qualificados, superando as expectativas dos clientes. A visão e, portanto, o desafio, é ser referência nacional para consultas médicas a domicílio, resgatando o papel do médico em casa, buscando mudar o foco da assistência à saúde ainda centrada no hospital e no consultório médico.

Como valores são propagados o resgate da dignidade médica e dos valores humanos, ao propiciar a aproximação do médico com o paciente e sua família no ambiente de sua casa, com atenção especial e empática ao cliente e valorização da atuação médica com ética e respeito.

A expectativa é conquistar uma clientela fiel, que mantenha vínculo com os médicos usuários do aplicativo, e que, através da participação ativa na classificação dos profissionais, veja estímulo em continuar o uso. Através do uso habitual, espera-se que o usuário aja como vetor da informação, divulgando as vantagens espontaneamente para sua rede de relacionamentos. No entanto, nem sempre isso ocorre. Dentro da malha de aplicativos disponíveis na base de dados das lojas, é importante que exista algum diferencial e alguma forma de destaque para o sucesso do empreendimento.

Novas necessidades e novos modelos pedem novas formas de divulgação e conquista da clientela. A partir do modelo de negócio e das expectativas dos sócios, chega-se ao problema que será analisado na sequência: qual a importância do plano de marketing para esse plano de negócios?

## METODOLOGIA

O método utilizado foi o do estudo de caso aplicado, conforme definido por Yin (2001).

O trabalho foi estruturado em três capítulos, além de introdução e conclusão. O capítulo de referencial teórico consiste em sintetizar o que é apresentado na literatura e comum ao tema central deste trabalho. Para tal, foram consultados livros, artigos e informações consideradas relevantes para o desenvolvimento e aprimoramento, além de uma maior explanação do assunto em questão, sustentando o estudo de caso.

O segundo capítulo traz a descrição da empresa e negócio estudado, proveniente da elaboração do plano de negócio com título “Dr em Casa”. O capítulo três discorre sobre o plano de marketing da empresa. Por fim, são apresentados os comentários finais na conclusão.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O marketing identifica necessidades não satisfeitas, colocando no mercado produtos ou serviços que satisfaçam os consumidores (COBRA, 1990). Um plano de marketing para o lançamento do produto é uma ferramenta muito útil para avaliação de diversos fatores ligados tanto ao mercado em que será ofertado quanto no ciclo de vida do próprio produto. Sendo assim, ficará mais fácil para a organização situar-se frente à concorrência e para verificar novas tendências de produtos ou serviços.

Apesar de possuir algumas características de serviço, o aplicativo Dr em Casa se encaixa numa melhor definição como produto. Para melhor entender as características de como gerenciar um produto, no que tange a área do marketing, neste capítulo são levantados assuntos que são de total relevância para entender o mercado de aplicativos e criação do plano de marketing do produto, bem como os estabelecer os objetivos que a empresa deseja alcançar com o aplicativo móvel.

A American Marketing Association, em 2013, definiu marketing da seguinte forma: “O marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.” (AMA, 2016).

A administração de marketing acontece quando pelo menos uma parte em uma relação de troca potencial procura maneiras de obter as respostas desejadas das outras partes. Essa relação deve ser reconhecida e ela deve ser interpretada como arte e ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um maior valor para o consumidor (KOTLER & KELLER, 2006).

Drucker (1973) afirma que o objetivo do marketing é tornar a força de vendas supérflua, ou seja, o produto adequado deverá se vender sozinho. Ainda neste contexto, o autor informa que o planejamento de marketing deve ser eficaz a ponto do cliente estar sempre disposto a comprá-lo, então, para as empresas, a única coisa necessária seria tornar o produto disponível.

Ainda, para que o marketing seja eficaz, o produto deve estar à disposição no local certo, na hora certa, e o consumidor deve possuir conhecimento do produto. É dever do

marketing descobrir o que o cliente deseja, oferecendo um produto que satisfaça suas exigências e, simultaneamente, traga lucro para a empresa (WESTWOOD, 1996).

De acordo com Cravens e Woodruff (1986), o marketing deve seguir três diretrizes básicas: a) analisar as necessidades e desejos das pessoas como fatores decisivos para o negócio das empresas; b) escolher e desenvolver a melhor forma de atender as necessidades dos consumidores; e c) atingir os objetivos de desempenho das empresas ao mesmo tempo em que atende as necessidades dos consumidores de forma satisfatória.

Complementando sua definição, Kotler (1999) afirma que marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas. Como reforço dessa visão, o autor apresenta, ainda: o marketing de resposta (com o objetivo de descobrir e satisfazer necessidades), o marketing de previsão (com a função de prever necessidades futuras ou emergentes) e o marketing de criação de necessidades (quando uma empresa lança um produto ou serviço até então inexistente), como exemplo de empresas que mudam conceitos de mercado e criam desejos nos consumidores.

A análise de marketing está associada aos processos de planejamento e execução dos planos atentando, como alvo principal, para a satisfação das necessidades dos indivíduos e dos clientes organizacionais. O termo inclui um grupo de princípios que devem ser apropriados e orientados para o longo prazo, com o objetivo de tomar decisões certas e coerentes. Nessa análise também são levadas em conta as oportunidades, ou seja, as possibilidades potenciais encontradas através da análise externa (MONGAY, 2006).

A seleção dos objetivos, assim como o planejamento de longo prazo para o atingimento dos objetivos corporativos, permite a alocação eficaz dos recursos, sem esquecer a busca de oportunidades de negócio e a satisfação do cliente. O marketing estratégico se diferencia do marketing operacional por ter pensamento de longo prazo e se preocupar com a evolução do mercado.

Um produto é uma oferta que responde positivamente a um determinado mercado, e que satisfaz desejos ou necessidades dos consumidores. Ainda nesta mesma linha, cada produto possui cinco níveis de hierarquia de valor para o cliente, que deverá ser analisado e pensado junto ao mercado pelo profissional de marketing (KOTLER & KELLER, 2006):

- Benefício central – é a utilidade fundamental que o consumidor está buscando ou comprando
- Produto básico – é o produto na sua unidade, ou seja, o benefício transformado em bem tangível
- Produto esperado – um conjunto de utilidades ou funções em que os consumidores esperam do produto
- Produto ampliado – características que excedem a expectativa do cliente
- Produto potencial – abrange todas as ampliações e transformações que o produto pode sofrer no futuro.

Atualmente, a minoria das empresas consegue sobreviver ao mercado possuindo apenas um produto em seu portfólio. Para abranger todos os públicos e, deste modo, aumentar seu alcance a todos os mercados, são lançados diversos produtos (similares ou não) a fim de conquistar a preferência dos consumidores.

As linhas de produtos são adaptadas de acordo com as demandas de mercado. A partir da análise da linha de produtos, surgem informações para duas áreas-chave de decisão – extensão de linha e determinação de preço do mix de produto (KOTLER & KELLER, 2006). O autor ainda classifica a extensão de linha de produtos como: ampliação de linha, complementação de linha e modernização, promoção e redução de linha.

A ampliação de linha consiste na extensão da linha para outros mercados, tanto de valor acima quanto abaixo. Verificando oportunidades em um outro segmento consumidor, a empresa pode fornecer produtos para estes mercados que podem estar em crescimento ou expansão. Ampliar a linha de produtos, tanto mercado acima quanto mercado abaixo, contudo, é uma estratégia que deve ser pensada com cuidado, pois há o risco de canibalização de produtos, completa o autor.

No que tange a complementação de linha, afirma-se que é a adição de produtos à linha já existente, a fim de aumentar o leque disponível para venda. Alguns dos motivos para exercer a complementação de linha podem ser o aumento da lucratividade, utilizar o excesso de capacidade ou ainda tentar ser a empresa líder do setor, oferecendo uma linha completa de produtos para o consumidor.

A modernização da linha de produtos é a atualização dos produtos existentes na linha, e é mais comumente visto no mercado tecnológico, onde os produtos precisam constantemente acompanhar as últimas novidades e tendências do mercado. Cabe à organização decidir se a linha inteira será atualizada gradualmente ou de uma vez só.

Toda empresa que deseja expandir seu mercado deve pensar constantemente no desenvolvimento de novos produtos, seja para conquistar novos clientes ou reter antigos compradores. Para isto, a empresa deverá reservar boa parte de sua estrutura ou pessoal para encontrar soluções que satisfaçam as novas tendências do mercado.

O marketing ainda é o principal responsável pelo crescimento do portfólio de produtos de uma empresa. Através do gerenciamento de demanda, ou seja, influenciar o cenário, o tempo e a composição da demanda, os profissionais de marketing procuram soluções para satisfazer o mercado (KOTLER, 1999)

O autor ainda identifica três maneiras de criar demanda com novos produtos: a) desenvolvimento de um produto completamente novo; b) projetar novos produtos para potenciais clientes, em novas regiões geográficas; c) projetar novo produtos a novos tipos de clientes (diversificação).

Uma empresa que não possui atenção especial para a inovação e desenvolvimento de novos produtos corre sérios riscos de, no futuro, deixar de existir. Cada vez mais, com o avanço tecnológico, a concorrência se acirra e são descobertos novos métodos de fabricação de bens de consumo, diminuindo custos e oferecendo novos benefícios a determinado mercado.

Wasson (1978) sugere que o ciclo de vida dos produtos assume uma curva em forma de sino, dividida em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Nestes períodos são observados quatro tipos distintos de compradores, respectivos à cada fase: adotantes iniciais, maioria inicial, maioria e retardatários.

A fase de introdução se caracteriza pela entrada do produto no mercado. Geralmente é um período de baixo crescimento nas vendas e não são auferidos lucros, pois ainda carrega a herança das pesadas despesas que custearam o produto (KOTLER & KELLER, 2006).

No ciclo de maturidade, o mercado encontra-se saturado para o produto, os lucros chegam ao máximo e a existência de clientes potenciais tende à zero. Neste contexto, o gerenciamento de marketing deve alongar ao máximo esta fase, para que o produto não entre em declínio.

Em seu último ciclo, o declínio do produto, encontramos os consumidores retardatários, ou seja, aqueles que deixam para comprar o produto quando está tornando-se obsoleto ou caindo em desuso. Para tal, o marketing deve ser acionado para analisar o mercado e tomar uma decisão, na qual pode ser a extinção, relançamento, adequação, atualização do produto ou ainda uma nova campanha para atrair consumidores de um produto similar.

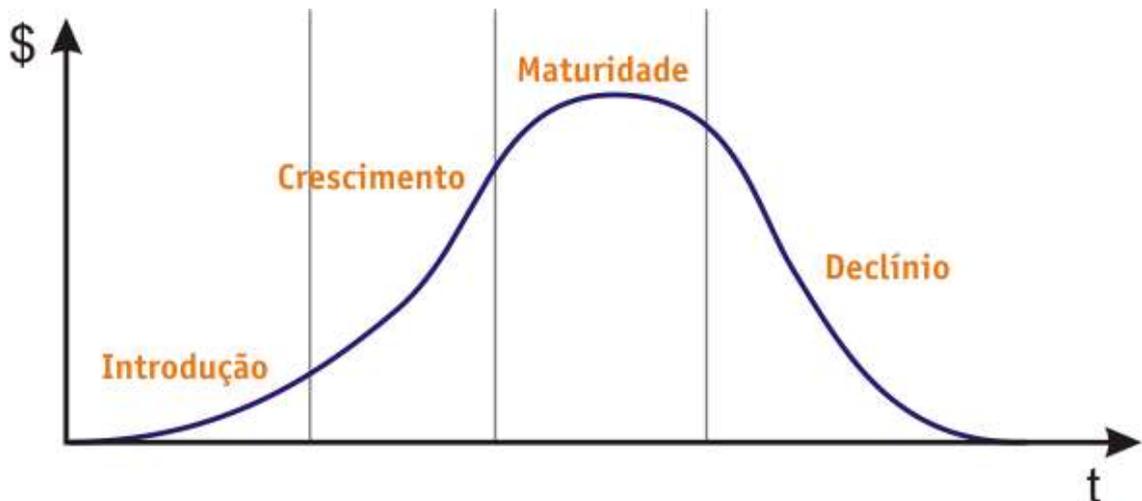


Figura 1 – Ciclo de vida

Fonte: Wikipedia ([https://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_de\\_vida\\_do\\_produto](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_do_produto))

Para analisar os lucros que cada produto gera para a organização, a Boston Consulting Group (BCG) desenvolveu uma técnica que classifica o portfólio de produtos nos seguintes termos:

- Estrelas (*Stars*) – produtos com elevada participação de mercado / elevado crescimento de mercado;

- Vacas Leiteiras (*Cash Cows*) – elevada participação de mercado / baixo crescimento de mercado;
- Em Questionamento (*Question Marks*) – baixa participação de mercado / elevado crescimento de mercado;
- Abacaxis / Cachorros (*Dogs*) – baixa participação de mercado / baixo crescimento de mercado.



**Figura 2 – Matriz BCG**

Fonte: Wikipedia ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_BCG](http://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG))

A taxa de crescimento do mercado é importante basicamente por duas razões. Um mercado de rápido crescimento tende a alavancar vendas mais rapidamente do que outros mercados, tanto estáveis quanto de crescimento lento. Assim, com o aumento das vendas, o produto irá gerar mais receita para sustentar a comunicação de marketing e o apoio de vendas (WESTWOOD, 1996).

Atualmente, é impossível imaginarmos uma fabricante de automóveis como a Ford fabricando apenas um modelo de apenas uma cor, ao contrário do início da comercialização. Para aproveitar possíveis lucros em outros mercados, foram sendo introduzidos os conceitos de marketing de segmento, marketing de nicho e customerização.

Um segmento de mercado consiste em um agrupamento de consumidores que possuem as mesmas necessidades e preferências. Podemos definir esse mercado como um bloco de usuários separados em alguma característica definida, como região demográfica, classe social ou atributo psicográfico.

Todavia, Anderson e Narus (1995) destacam que o próprio segmento possui uma parte de ficção, já que nem todas as pessoas querem exatamente as mesmas coisas. Eles incentivam os profissionais de marketing a apresentar ofertas a mercados flexíveis, ao invés de uma oferta padronizada a todos os membros deste segmento.

Um nicho de mercado se caracteriza por ser um grupo estritamente mais definido, e que procura por um determinado mix de benefícios. Mais especializado que o segmento de mercado, o nicho de mercado procura suprir pontualmente as necessidades dos consumidores que procuram um alto valor agregado ao bem ou serviço.

Kotler & Keller (2006) destacam que um nicho atraente possui os seguintes atributos: a) os clientes possuem um conjunto de necessidades distintas; b) eles concordam em pagar um preço mais alto à empresa que melhor suprir estas necessidades; c) o nicho não costuma atrair concorrentes; d) o nicho gera receita por meio de especialização; e) o nicho tem potencial para crescer e gerar lucros maiores.

Também chamado de marketing um-para-um, a customerização sugere um retorno para a fabricação quase que artesanal dos produtos. Sistemas online auxiliam tanto os fornecedores quanto os consumidores a personalizar seus produtos.

A customerização é o resultado da combinação entre a customização em massa com o marketing customizado, e dá autonomia aos consumidores para escolher ou desenhar o produto ou serviço da sua maneira. Assim, a empresa não necessita mais de informações antecipadas de seus clientes, pois eles poderão contratar a empresa da maneira que desejam (ANDERSON & NARUS, 1995).

O mundo virtual encolheu a distância entre vendedores, fornecedores e clientes, criando assim, uma rede com grandes quantidades de informações de custo cada vez menor. Através da comunicação digital, as empresas passaram a ter maior contato com os seus clientes. Com o crescente uso da rede mundial de computadores pelos consumidores, as

empresas enxergaram um grande potencial de conquista e retenção de clientes junto às redes sociais. Apesar disso, o marketing digital ainda é exceção, pois não atinge toda a população.

Apesar de não englobar todos os consumidores, a Internet oferece às empresas e clientes uma maior oportunidade de interação e individualização. Antigamente, empresas enviavam a todos os seus clientes revistas, boletins e informativos com um conteúdo geral. Hoje em dia, estas mesmas empresas conseguem enviar um e-mail para determinado grupo de usuários interessados em um mesmo segmento (KOTLER & KELLER, 2006). Os sites devem analisar as necessidades de cada cliente, oferecer produtos complementares e, ainda, oferecer algum motivo para que o cliente possa retornar ao site e fazer uma nova busca de produtos de seu interesse.

Na área da saúde, a internet e as mídias sociais também têm se tornado cruciais. A qualidade do atendimento percebida frequentemente é intangível e depende da carga de experiências do cliente, além da situação de saúde em si. Os clientes, quando apresentados à possibilidade de escolha, confiam nas informações oferecidas, online ou off-line, para identificar e avaliar profissionais e locais de atendimento. As opiniões de outros clientes, embora situações completamente empíricas, são altamente confiáveis. É muito conhecido o fenômeno do “Doutor Google”, onde os pacientes já chegam aos consultórios com diagnósticos diferenciais possíveis, muitas vezes se direcionando a determinados profissionais já em função disso. Esse fenômeno ocorre não só pela consulta direta a sítios de busca, mas também pela troca de informações via blogs, micro blogs, fóruns online, e redes sociais. Em dezembro de 2016, o Facebook tinha mais de 1 bilhão e 700 milhões de usuários ativos no mundo (STATISTA, 2016). O número de sócios dessas mídias e o tráfego de dados dos sítios mais acessados (Facebook, Youtube, Google, etc) continuam a crescer, sobrepujando os sítios de mídias de massa tradicionais, e com maior número de usuários diários.

Considerando essa explosão de conteúdo informativo e sua influência cada vez maior, a área da saúde tem se preocupado em buscar sentido nesse comportamento e utilizar isso para sua vantagem. É importante compreender as razões que levam as pessoas a precisarem cada vez mais desses veículos. As mídias sociais reviveram tipos mais antigos de tomada de decisão, que predominavam antes da emergência de meios de comunicação de massa. Antigamente, a troca de opiniões entre os familiares, amigos e vizinhos era a base para a decisão de compra. As redes sociais trazem de volta esse modelo de via dupla de comunicação,

agindo como a versão digital do boca-a-boca, tendo, porém um contexto mais efêmero, anônimo e de larga escala (PAN & CROTTS, 2012).

As estratégias para o sucesso de um produto exclusivamente digital incluem, além das estratégias tradicionais do plano de marketing, que serão abordadas a seguir, algumas idéias peculiares. Inicialmente, deve-se pensar em entregar o produto (por exemplo, um aplicativo) o mais cedo possível, e ir construindo outras características após já ter uma base de usuários. É importante encontrar um nicho de mercado, sendo através de funções ou atrativos que não existem nos outros, ou focando em populações bastante específicas. Uma estratégia bastante eficaz é a sensação de exclusividade inicial, entregando o produto apenas para clientes selecionados, que podem repassar para outros através de convites, por exemplo. O suspense acaba sendo um estímulo para o uso, até o momento em que o produto está tão sedimentado que pode ser aberto para uso geral, com expansão abrupta. Até lá, já foi possível ampliar a capacidade, e fornecer sem sobressaltos o que é prometido para um número grande de usuários.

Uma característica que muitas vezes escapa do radar dos sócios é a otimização do aplicativo para a loja de aplicativos, da mesma forma que para ferramentas de busca. Na descrição do produto, devem estar palavras-chave que permitam ao público-alvo encontrar rapidamente, ao fazer uma busca. Por fim, recomenda-se o uso das redes sociais para permitir comentários e divulgação espontânea do produto (KIMBRELL, 2014).

O plano de marketing apresenta-se como uma parte importante do planejamento estratégico da empresa. Nele, elencamos os cenários previstos para os próximos anos, analisamos os concorrentes, elaboramos a matriz SWOT, analisamos os objetivos e resultados, e, a partir destes conhecimentos, traçamos os planos de ação para a empresa. Segundo Wood (2003), o plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos.

Cabe-se dizer que o plano de marketing deve estar perfeitamente alinhado com o planejamento estratégico da empresa, mas não necessariamente deve contar os objetivos de outros planos da companhia, como plano de produção, plano de pessoal ou plano financeiro (WESTWOOD, 1996). Ao fim e ao cabo, o plano de marketing mostra para onde a empresa está indo e como deve ir.

Segundo Kotler (2000), um plano de marketing deve ser bem organizado, assegurando que todas as informações importantes estejam incluídas. Para garantir a abrangência, deve seguir as seguintes etapas:

- a) sumário executivo
- b) análise da situação atual do marketing
- c) análise SWOT
- d) metas e objetivos de marketing
- e) estratégias de marketing
- f) implementação de marketing
- g) avaliação e controle.

Os objetivos também podem ser definidos como futuro, meta, caminho, intenções ou evolução. Existe um grande interesse em saber o que vai ser o futuro, embora isso traga um grande grau de incerteza, sendo impossível o controle de todas as variáveis. Porém, isso não impede a tentativa de visualizar mentalmente o caminho que a empresa deve tomar. Isso deve incluir as possibilidades de lucro, que mostrarão se os planos de marketing estão alinhados com a política financeira da empresa.

A atividade de análise se torna importante na medida em que, como primeiro passo, permite a decisão dos mercados alvo, e do portfólio de produtos. A robustez do plano de marketing é determinada por sete aspectos: oportunidade, validade, viabilidade, coerência, vulnerabilidade, flexibilidade e lucratividade. Tendo um planejamento bem executado, com uma boa base de informações, as decisões de futuro se tornam mais fáceis (MONGAY, 2012).

A matriz SWOT, além de utilizada nos planos de marketing, é aplicada em diversas outras áreas. Esta matriz define quatro pontos-chave da análise: as forças (*strengths*), fraquezas (*weakness*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Nas duas linhas superiores da matriz, são definidas as forças e fraquezas e, nas linhas de baixo, definidas as oportunidades e ameaças.



**Figura 3 – Matriz SWOT**

**Fonte: Wikipedia ([http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise\\_SWOT](http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT))**

A partir da elaboração da matriz SWOT, é feita uma análise dos dados inseridos na matriz, cruzar com os objetivos da empresa e iniciar a elaboração das metas e planos de ação do plano de marketing. Kotler & Keller (2006) dizem que as oportunidades e ameaças correspondem ao ambiente externo à organização, ou seja, fatores macro ambientais (econômicos, demográficos, tecnológicos, etc.) e fatores micro ambientais (clientes, concorrência, fornecedores, etc.).

As forças e fraquezas enunciadas na matriz SWOT são de origem interna da organização. Os autores ainda citam que não é preciso corrigir todas as fraquezas de uma determinada empresa ou produto, mas também não deve se vangloriar de todas as suas forças. Através da matriz, procura-se aproveitar as oportunidades, precaver-se das ameaças, capitalizar nos pontos fortes e corrigir os pontos fracos, pela combinação adequada desses componentes. Assim sendo, as alternativas derivadas da matriz da SWOT podem ser:

- Pontos fortes combinados com oportunidades para o aproveitamento das capacidades;
- Pontos fracos combinados com oportunidades buscando a minimização das limitações;
- Pontos fracos combinados com ameaças para a conversão das desvantagens;

Após uma análise da matriz SWOT, a empresa pode estabelecer metas específicas para alcançar os objetivos traçados. Geralmente, o termo metas é utilizado pelos gerentes para

descrever objetivos em termos de magnitude e prazo (KOTLER & KELLER, 2006). Posterior à definição das metas, a organização traça estratégias para o atingimento destas. Porter (1980) propõe três estratégias genéricas que dão um ponto de partida para o pensamento estratégico:

- Liderança total em custos – sugere que a empresa se empenhe em conseguir os menores custos de produção e distribuição e, assim, possuir o menor preço entre os concorrentes;
- Diferenciação – o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior ao da concorrência, gerando alto valor agregado para o cliente;
- Foco – concentra-se em um ou mais segmentos de mercado, buscando a liderança em custos ou diferenciação.

Depois de elaborada a estratégia, deve-se elaborar programas para colocar os planos de ação em andamento, nunca esquecendo, entretanto, o público-alvo previamente definido nas estratégias anteriores. Posteriormente, a empresa necessitará de um mecanismo de controle ou feedback, para monitorar seus resultados e acontecimentos nos ambientes tanto internos quanto externos à organização.

A partir do resultado da análise, são resultados os planos de ação, que devem condizer com os objetivos traçados no início do plano. Estas ações devem ser aplicadas dentro das expectativas do plano de marketing, sempre buscando o atingimento das metas estabelecidas e trabalhando em cima da matriz SWOT elaborada para o produto, mercado ou unidade de negócio.

A análise estratégica do marketing faz referência ao futuro dos produtos e dos mercados, ou seja, serve como guia para a empresa seguir o caminho correto, e dar o posicionamento de onde ela estará. Novas variáveis (tecnologias, mudanças na sociedade, etc) podem romper o planejamento, e exigir mudança de rota. Independente disso, é preciso focar no posicionamento de mercado e no que a empresa representa para a clientela, além de considerar a missão, os valores, objetivos e recursos, e conhecer os competidores (“Vitoriosos primeiro ganham a batalha e depois saem à luta”). (MONGAY, 2012).

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### O ESTUDO DE CASO – DESCRIÇÃO DA EMPRESA

#### 1. Abordagem geral para operações:

Baseada na relação entre dois clientes: o paciente e/ou sua família e o médico, visando oferta de consultas médicas domiciliares, que ocorre por intermédio de uma plataforma virtual, sendo a plataforma principal em formato Mobile, mas integrável com plataformas *tablet* e computadores pessoais.

#### 2. Estrutura Legal e de Capitalização:

Razão Social: INTEGRAR Ltda.

Nome Fantasia: Dr. em Casa

Setor de atuação: área médica

Ramo de atividade: prestador de serviços médicos domiciliares, prontuário eletrônico

Local de atuação: consultas a domicílio

Forma jurídica: Sociedade Limitada, composta de 5 (cinco) sócios com cotas igualmente divididas, sendo 20% para cada societário.

Enquadramento fiscal: Lucro Real

#### 3. Desenvolvimento Operacional do Produto e Serviços:

a. Plataforma inicial desenvolvida por meio de profissionais de TI freelancers na plataforma FIVERR (<https://br.fiverr.com/>), com objetivo de otimização do investimento inicial;

b. Contratação de equipe de TI para suporte técnico e desenvolvimento continuado do APP nos moldes do serviço;

- c. Venda direta do serviço de consultas médicas para pacientes que optam por atendimento domiciliar;
- d. Pagamento da consulta médica realizada por meio do sistema PayPal®, onde 85% do valor é referente aos honorários médicos, e 15% do valor são despesas administrativas da empresa, e estes valores são direcionados diretamente e separadamente para o médico e para a Dr. em Casa. Foi considerada a taxa de operação pelo PayPal®, de 6%, sendo este custo rateado entre o médico e a empresa. O próprio PayPal possui sistema especializado para proteção contra fraudes virtuais.

#### 4. Cadeia de valor da empresa:

##### 4.1. Atividades primárias

- a. Logística interna ou de entrada: Recepção dos clientes no sistema, tanto para o médico, quanto para o paciente ou família. O cliente realiza seu cadastro e inicia a utilização: 1) após a aprovação do cadastro e comprovação de regularidade e proficiência, no caso do médico; 2) após cadastro no PayPal e autorização pelo sistema de segurança, no caso do paciente ou família;
- b. Operação: consiste na etapa de agendamento e execução da consulta médica domiciliar propriamente dita, por intermédio do APP;
- c. Logística Externa ou de saída: Atividades relacionadas com o recolhimento, armazenamento e distribuição física do produto aos compradores;
- d. Marketing e Vendas: As atividades relacionadas com a comercialização e a promoção do produto, conforme descrito no item IV-Marketing;
- e. Serviço pós-venda: feedback do médico, paciente e família, com indicadores de qualidade que acrescentam valor ao serviço prestado, e propiciam oportunidade de melhora contínua.

##### 4.2. Atividades de apoio ou de suporte

- a. Infraestrutura da empresa: Nossa empresa consiste em empresa de Ti. A idéia é centralizar a gestão de finanças, recursos humanos, planejamento e estratégia, desenvolvimento de serviços em uma mesma área física.
- b. Gestão de Recursos Humanos: Internamente temos por objetivo agregar pessoas com idéias voltadas à solução de problemas de ti conjuntamente aos problemas humanos envolvidos e específicos da área de saúde;
- c. Desenvolvimento Tecnológico: 10% do lucro bruto de nossa empresa será direcionado ao desenvolvimento de novas ferramentas;

## 5. Gestão da Qualidade Total:

Utilizaremos a dinâmica organizacional de Vicente Falconi, “um produto ou serviço com qualidade é aquele que atende sempre perfeitamente e de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

- Qualidade da assistência médica e qualidade do cliente
- Facilidade de acesso
- Periculosidade da região
- Cordialidade da família e do médico
- Apresentação pessoal do médico
- Resolutividade do médico

## 6. Relacionamento com fornecedores:

### 6.1. Fornecedores de TI:

Iniciaremos nossa plataforma por intermédio de *freelancers* do Fiverr. Imediatamente posterior à implantação do aplicativo, agregaremos à empresa o setor de TI e desenvolvimento de software, onde controlaremos as bases de dados geradas pelas transações, e desenvolveremos as atualizações necessárias à evolução do APP.

### 6.2. Médicos:

O principal fornecedor é o médico, que fornece o serviço da consulta médica domiciliar. Para que ocorra fidelização tanto do médico quanto dos pacientes, é disponibilizado no APP o módulo Prontuário Eletrônico, que é percebido pelos médicos como uma vantagem adicional e diferencial para a utilização de nosso aplicativo.

### 6.3. Outros Fornecedores:

Os pacientes e seus familiares, mesmo sendo nossos clientes, também estão em uma situação limítrofe de serem nossos fornecedores.

Ao serem colhidos seus dados de localização e demandas (necessidade por especialidades médicas), estas informações nos geram conhecimentos de Big Data que poderão ser comercializados para empresas de saúde, farmácias, centros de vacinação, e outros eventuais parceiros comerciais.

## 7. Processo de Trabalho:

### 7.1. Fluxo de Operação

#### A. Módulo Médico:

- O profissional baixa o APP e cadastra-se como médico, sem custo;
- É levado ao Termo de Uso, onde são informados seus direitos e deveres, critérios para inclusão e permanência ou exclusão da assistência, critérios de avaliação;
- No Termo de Uso é explicitado que o paciente ou família tem direito a uma reavaliação/reconsulta no prazo de até 7 dias, sem custos, desde que relacionado ao mesmo problema que motivou a consulta inicial;
- Ao médico que se cadastra no aplicativo, é explicitado no Termo de Uso que será submetido a avaliações continuadas pelos pacientes e/ou familiares. A média de avaliações deverá se manter acima de 4.0, sendo que notas abaixo deste índice podem excluir o médico como usuário no caso de persistência de baixas avaliações mesmo após orientações e treinamento, com auditoria das avaliações pela equipe de Ouvidoria;
- Alimenta seus dados profissionais no próprio APP, por meio upload de fotografia da carteira de identidade (RG ou CNH) e carteira de registro profissional, diploma de médico, diplomas de residência médica e/ou especializações;

- Os dados profissionais serão verificados junto aos órgãos competentes em 5 até dias úteis, buscando as provas de autenticidade;
- Assim que liberado, torna-se visível no APP e pode oferecer sua agenda de atendimentos na área de abrangência pretendida;
- Para a consulta médica está disponível no próprio aplicativo o Prontuário Eletrônico, onde o médico insere os dados da consulta, o histórico, diagnóstico e conclusão com o tratamento prescrito. Para facilitar o uso, o módulo Prontuário Eletrônico pode ser utilizado tanto no celular, quanto em tablets ou em computadores pessoais. Segue as normas definidas pelo CFM de privacidade, confidencialidade e segurança, e os dados inseridos não podem ser apagados posteriormente. Contudo o médico pode inserir novas anotações em momento posterior à consulta, complementando o prontuário do paciente se assim o necessitar, sem alterar os registros anteriores.
- Os honorários médicos são depositados em conta corrente do médico assim que houver confirmação de finalização da consulta pelo paciente ou família;
- O médico pode recusar uma solicitação de consulta com base na geolocalização e índice de periculosidade da região.

#### B. Interface do Paciente e Família

- Informa a idade, nome do paciente, endereço;
- Cadastra-se no sistema PayPal®, informando o seu número de cartão de crédito, para pagamento de honorários;
- Informa a especialidade médica que deseja, dentro das disponíveis cadastradas pelos médicos para aquela cidade;
- Torna visível os médicos disponíveis, de acordo com a solicitação do usuário;
- A partir do momento de escolha do médico e do horário de consulta pretendido, os dados do paciente são disponibilizados ao médico;
- O contato entre as partes é realizado na plataforma do APP ou pelo número de telefone cadastrado pela família;
- O paciente ou família tem direito a uma reavaliação ou reconsulta no prazo de até 7 dias, sem custo, desde que relacionado ao mesmo problema que motivou a consulta inicial.

- Algumas partes do Prontuário Eletrônico podem ser atualizados pelo próprio paciente, sendo a seção personalizável do prontuário, onde pode ser atualizado e modificado o histórico de doenças pregressas, e também o memorial de medicamentos já usados e em uso, bem como a dose e horários de uso atuais. Esta seção do APP poderá servir de facilitador ao paciente quanto à lembrança de horários de tomada de medicações, sendo mais uma comodidade oferecida pelo APP. O prontuário do paciente fica disponível para uso em suas próximas consultas no aplicativo, mas serve também de referência para que seja mostrado em caso de consulta médica em consultórios ou emergências.

### C. Prontuário Eletrônico

Para fidelizar tanto o médico quanto o paciente, é disponibilizado no Módulo Médico e no Módulo Paciente o Prontuário Eletrônico, onde são registrados pelo médico os dados vitais da consulta, um resumo da história clínica passada e atual, e o diagnóstico e condutas para aquela consulta. O prontuário eletrônico segue as normas vigentes de segurança de dados, autenticação e confidencialidade do Conselho Federal de Medicina. Os dados são inseridos pelo médico durante a consulta, e após gravados não podem mais ser alterados. Contudo o médico pode realizar complementação de informações em um segundo momento, caso assim necessite.

Algumas partes do prontuário podem ser atualizados pelo próprio paciente. Esta é a seção personalizável do prontuário, chamada de Histórico Pessoal, onde o paciente ou família podem atualizar e modificar o histórico de doenças pregressas, e também o memorial de medicamentos já usados e em uso, bem como a dose e horários de uso atuais. Esta seção do APP poderá servir de facilitador ao paciente quanto à lembrança de horários de tomada de medicações, sendo mais uma comodidade oferecida pelo APP.

O prontuário do paciente fica então disponível para o paciente para uso em suas próximas consultas médicas do aplicativo, mas serve também de referência para que seja mostrado em caso de necessidade de consulta médica em consultórios ou emergências.

Contudo a utilização e atualização do prontuário por médicos é exclusiva e restrita para aqueles médicos usuários do Dr. em Casa, dentro da consulta médica faturada pelo aplicativo.

O prontuário do paciente fica disponível para o médico que for atender o paciente em casa, sendo ele o primeiro a realizar uma consulta, ou sendo outro médico em nova consulta.

### D. Autorregulação do APP entre os clientes: médico x paciente

- **Ranking do Médico:** O paciente ou família classifica o atendimento prestado, e alimenta o APP com as notas para: Pontualidade, Empatia, Resolutividade, Cordialidade, e Apresentação pessoal
- O médico é notificado de sua nota de classificação. Em caso de não atingir o mínimo de 4.0, o APP oferece cursos de atualização, buscando corrigir os pontos falhos. Mantendo pontuação abaixo do mínimo, mesmo após a atualização, o profissional é eliminado do cadastro do APP.
- **Ranking do paciente e família:** o médico também classifica o paciente/família, com notas para:
  - **Facilidade de acesso ao local (Acessibilidade):** 1) acesso difícil, 2) dificuldade leve, 3) sem dificuldade;
  - **Trato com o médico (cordialidade durante a visita médica):** 1) agressivo ou de mau trato, 2) pouco cordial, 3) neutro, 4) cordial, 5) muito cordial e agradável;
- **Ranking de localização:**
- **Índice de periculosidade/segurança da região:** 1) região oferece risco à segurança, 2) risco não percebido, 3) sem risco à segurança.

## 8. Regulamentação do Setor:

Sites e aplicativos de serviços médicos a domicílio não podem prescindir dos parâmetros éticos, incluindo a consulta presencial. São sujeitos ao Código de Ética Médica. São pontos a considerar pelo médico e pela empresa:

- a. O médico que se associa a esses serviços está sujeito às mesmas exigências de uma admissão convencional, com as devidas comprovações no Conselho Regional de Medicina e da sociedade de especialidade.
- b. O valor da consulta deve ser estabelecido dentro de parâmetros aceitáveis e éticos.
- c. Mesmo atuando por meio de aplicativo, a empresa é obrigada a se inscrever no Conselho Regional de Medicina de cada estado da Federação.

Aos médicos cabem responsabilidades intransferíveis do Código de Ética Médica, incluindo a regularidade de sua inscrição junto ao Conselho de Medicina, e conduta condizente com a regulamentação da profissão médica.

Cabe também aos médicos o registro fiel da consulta médica realizada, sendo o médico responsável pelas informações inseridas no prontuário, de forma irrevogável e intransferível. O médico, conforme rege o Código de Ética Médica, é responsável pela consulta médica, diagnóstico, tratamento e prescrição ao paciente, bem como acompanhamento do caso até que haja sua conclusão.

## 9. Estrutura Organizacional:

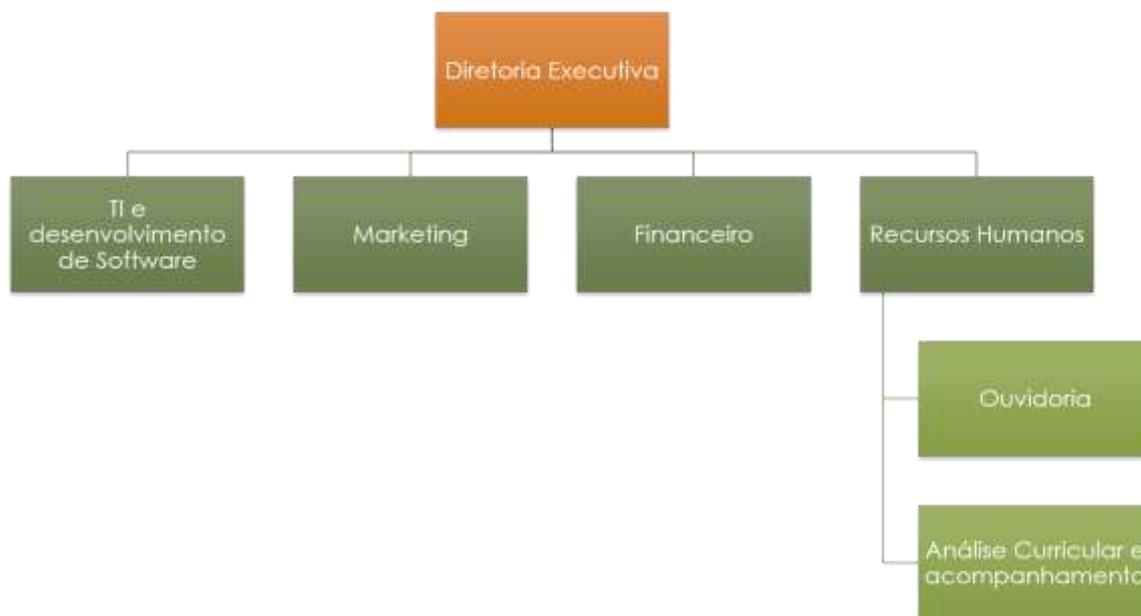
### 9.1 Descrição do modelo de gestão: Modelo Contingencial (Competitivo)

A nossa empresa deverá se preocupar não somente com os concorrentes locais, mas também com os concorrentes virtuais que potencialmente atingirão o mercado. E por outro lado os próprios clientes, havendo mais opções, tornam-se mais exigentes, configurando um cenário de alta pressão externa. Pelo modelo Contingencial ou Competitivo (Fischer, 2002), o foco da organização é na sua capacidade de adaptação a esse ambiente de constantes mudanças e demandas dos clientes.

A equipe gerida pelo modelo competitivo de gestão estará acima de tudo consciente da responsabilidade pelo seu desenvolvimento pessoal, afastando o viés paternalista das escolas humanistas, e ampliando a responsabilidade dos participantes para além do cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico.

Nossos profissionais, desta forma, são levados a pensar na melhoria contínua de seus processos de trabalho, na importância da inovação, na geração de capital intelectual para a organização, nas parcerias estratégicas e na importância do processo de aprendizagem e conhecimento para o sucesso organizacional.

## 9.2 Detalhamento da estrutura organizacional



**Figura 4 – Estrutura organizacional**

### A. Diretoria Executiva e Equipe Gerencial:

- Matias Rudolfo Kruger – Médico Geriatra, com forte desempenho em comunicação, liderança, organização e gestão de pessoas. Ampla experiência em atuação na área domiciliar. Diretor Executivo. Supervisor de TI e desenvolvimento de Software, e Supervisor de Recursos Humanos para assistência domiciliar – médicos, setor de Análise Curricular e Acompanhamento, e Ouvidoria.
- Lúcia Helena Andrade - Economista, com ampla experiência em gestão financeira e administrativa, faturamento na área de saúde e RH. Diretora Executiva. Supervisão financeira.
- Luciana Przysiezny - Médica Ginecologista e Obstetra, com experiência em perícias, gestão pública e gestão na saúde suplementar. Diretora Executiva, Supervisão da Equipe de Marketing.
- Paulo Costa - Médico Cirurgião Geral, experiência em gestão pública, gestão de equipes e gestão na saúde suplementar. Diretor Executivo, Supervisão de TI e desenvolvimento de Software, e Supervisor de Recursos Humanos para assistência domiciliar – médicos, setor de Análise Curricular e Acompanhamento, e Ouvidoria.

- Rafael Razouk – Advogado, com formação em Direito pela UEPG, MBA em Planejamento e Gestão de negócios pela FAE, MBA em Gestão Comercial pela Universidade Positivo, experiência de atuação como empresário em Operadora de Saúde Odontológica, Diretor Executivo. Supervisão financeira e Assessoria Jurídica.

#### B. Dimensionamento da estrutura:

Descrição da quantidade de funcionários internos e externos – incluindo consultores e afins, apresentado com as devidas justificativas:

- Equipe de Tecnologia de Informação (TI): 02 Técnicos em TI/ programação, para desenvolvimento continuado do software (para continuidade após a fase inicial de implementação com freelancers). Supervisão: sócios Matias Kruger e Paulo Costa;
- Equipe de Marketing: 01 profissional de Marketing; supervisão Sócia Luciana Przysniezy;
- Equipe do setor Financeiro: 01 auxiliar administrativo, 01 administrativo, 01 Economista ou Administrador de Empresas; supervisão pelos sócios Rafael Razouk e Lucia Helena Andrade;
- Ouvidoria: composta inicialmente pela equipe societária, e futuramente com expansão da empresa disporá de profissionais de Psicologia;
- Assessoria Jurídica: sócio Rafael Razouk (link com empresa de consultoria jurídica terceirizada);
- Equipe de Recursos Humanos: sócia Lucia Helena Andrade; na expansão 01 Psicóloga, 01 auxiliar administrativo.
- Equipe de Análise Curricular e Acompanhamento: composta inicialmente pelos sócios proprietários, e na expansão disporá de profissionais médicos e enfermeiros Auditores.

#### 10. Políticas e Investimentos em Gestão de Pessoas:

Após a implementação inicial do APP, será necessária contratação imediata de equipe de TI composta de 02 Técnicos em computação e programação, para desenvolvimento continuado do software e correções do programa.

Os investimentos em novas admissões de RH serão realizados após 2 anos da implantação do aplicativo, de acordo com a penetração no mercado e resposta do mercado ao produto.

Estimado também que em 2 anos haverá necessidade de contratação de equipe de gestão de RH com Psicólogo, bem como equipe administrativa auxiliar para o setor financeiro.

## PLANO DE MARKETING

### 1. Por qual motivo os clientes comprariam este serviço

Existem pessoas, em diversas faixas etárias, que possuem limitações físicas ou incapacidades que tornam muito trabalhoso ou impeditivo o deslocamento até um consultório médico. Como exemplo, pessoas limitadas ao leito com sequelas de acidentes vasculares cerebrais ou doenças neurológicas, ou pessoas com transtornos como síndrome do pânico.

Além destas, em determinadas situações de saúde as pessoas sentem-se indispostas ou com limitações para buscar atendimento médico, apesar de não estarem gravemente doentes.

A possibilidade de o médico realizar um atendimento domiciliar soluciona essas situações, trazendo mais conforto e permitindo um acompanhamento adequado sem as dificuldades logísticas, mesmo com maior custo para o paciente ou família, porém com valor agregado de comodidade, facilidade e resolutividade.

### 2. Por qual motivo os profissionais iriam aderir ao serviço?

A medicina, atualmente, está muito concentrada no modelo de consultórios, clínicas e hospitais. O doente vai ao médico, ao invés do médico ir ao doente.

Os serviços de medicina da família e de assistência domiciliar (*Home Care*) são exemplos de esforços que buscam reverter essa tendência.

Para o médico, o custo do modelo centrado no consultório, clínicas ou hospitais, cresce exponencialmente, o que está levando muitos profissionais a abandonarem o consultório.

O aplicativo traz a opção de implantar a tendência de atendimento domiciliar com um honorário bastante atrativo.

Como o foco é em consultas eletivas ou de urgência de baixa complexidade, traz, ao profissional, segurança, e bom custo-benefício.

### 3. Análise de serviços e posicionamento de mercado

Entendemos que se trata de um serviço pioneiro, baseado no modelo de facilitação de contato entre o prestador e o consumidor final, sem intermediários que interfiram no serviço.

O aplicativo tem como objetivo simplesmente permitir o contato direto do cliente com o seu médico, integrando os dois. Além disso, o pagamento ocorre de forma eletrônica, com transferência de valores via PayPal, não havendo remuneração in loco, o que transmite segurança para ambas as partes.

O *benchmarking* acaba sendo o serviço oferecido pelo aplicativo Uber®, que traz já a ideia de facilitação de acesso e pagamento, além da avaliação do profissional prestador de serviço.

#### 4. Matriz de Ansoff

Trata-se de um produto novo para um mercado atual. O risco é não haver utilização nem aderência dos profissionais. Como se trata de diversificação de serviços, os sócios podem correr esse risco.

#### 5. Distribuição

Serviço de nicho de mercado. O público-alvo é composto de pessoas com limitações físicas ou psíquicas para sair de casa e buscar consultas eletivas ou de baixo risco, ou pessoas que por comodidade solicitam a consulta domiciliar. Portanto, a divulgação deve ser ampla, pois existem várias possibilidades de busca do serviço. Associado à condição de saúde, o público será composto por pessoas com nível de renda suficiente para possuírem cartão de crédito (seja próprio ou de algum familiar) e poderem arcar com o custo de uma consulta, ou seja, classes A e B.

#### 6. Divulgação

A divulgação será feita em duas frentes: uma para o público e outra para os profissionais.

##### 6.1. Divulgação para o público-alvo

Prioritariamente através de publicidade on-line, visando, principalmente, as pessoas já habituadas ao uso das plataformas virtuais. Links patrocinados no google e no Facebook.

Associação com grupos online (por exemplo, Clube da Alice) para divulgação através de oferecimento de cupons de desconto.

Divulgação em revistas de propaganda médica, que normalmente ficam em salas de espera de clínicas.

Contato com jornalistas para oferecer tema de reportagens sobre o assunto, frisando a inovação e praticidade.

## 6.2. Divulgação para os profissionais

Envio de e-mails propondo o serviço, explicando as vantagens e operacionalização.

Divulgação de links com reportagens sobre o assunto em grupos de aplicativos de mensagens compostos por profissionais, despertando o interesse.

Links patrocinados em redes sociais.

Divulgação através de representantes comerciais em locais com grande concentração de médicos terminando a formação, como, por exemplo, hospitais com residentes.

Distribuição de folders que explicam o funcionamento do aplicativo para médicos em centros médicos e policlínicas.

## 7. Promoção/publicidade

O investimento em propaganda deve ser maciço no início do funcionamento, por se tratar de produto novo, e continuamente alimentado na fase de consolidação e crescimento.

A divulgação em ambiente virtual deve formar a base. Com o crescimento do produto e popularização, aumenta-se a divulgação também através de mídias mais tradicionais, como revistas e folders.

É esperada uma divulgação viral, espontânea - via compartilhamentos, curtidas, encaminhamento de mensagens e notícias na mídia, que tem custo zero mas geram visibilidade.

## 8. Preço

O valor das consultas é fixo em R\$200,00, para a Pediatria, Clínica Geral ou Medicina de Família e para Geriatria.

O aplicativo recebe um percentual de 15% do valor da consulta médica, e ao médico é direcionado 85% do valor. Estes valores são separados automaticamente pelo PayPal, sendo direcionados para a Dr. em Casa e para o médico de forma separada, onde cada parte é responsável pelos encargos financeiros decorrentes dos seus recebimentos. Ainda assim é vantajoso para o médico em comparação aos elevados custos com as formas tradicionais de atendimento médico e a baixa remuneração recebida em consultas para convênios/operadoras de saúde.

Foi considerada a taxa de operação pelo PayPal de 6%, sendo este custo rateado entre o médico e a empresa. O próprio PayPal possui sistema especializado para proteção contra fraudes virtuais.

O médico deverá emitir nota fiscal ou recibo de autônomo para o paciente/família somente sobre os 85% do valor da consulta. A nota fiscal referente aos 15% do valor é emitido pelo APP para o paciente/família.

De posse do recibo ou nota, os clientes poderão solicitar reembolso pelo seu Convênio, ou caso prefiram, solicitar restituição pelo Imposto de renda.

O Ponto de Equilíbrio do empreendimento é alcançado já no segundo mês de operação, com 528 consultas/mês, sendo para isso necessários 6 médicos usuários realizando 4 consultas/dia, totalizando 88 consultas/mês. A empresa começa a gerar lucro a partir de 530 consultas/mês.

## 9. Análise de mercado

A área de abrangência e o mercado inicial é a cidade de Curitiba e sua Região Metropolitana, com planos de expansão para outras cidades do estado do Paraná e para Santa Catarina.

Estima-se uma população-alvo potencial de 700.000 clientes, considerando que, de acordo com o IBGE, 40% da população de Curitiba tem renda nas classes A e B.

A concorrência atual são os estabelecimentos tradicionais de atendimento a pacientes, como consultórios, clínicas, hospitais, bem como outros aplicativos de intermediação de

consultas médicas a domicílio, além de aplicativos de agendas médicas para clínicas e consultórios.

O aplicativo apresenta-se como mais uma alternativa, e não como um substituto, visto que, em algumas situações, e para algumas especialidades, é impraticável o atendimento domiciliar.

O ponto fraco dos concorrentes tradicionais é o fato de o paciente ter que se deslocar para atendimento, ter que enfrentar longas esperas, atrasos na agenda, ter que desmarcar compromissos ou falta ao trabalho, motivos que podem desestimular a ida a consultas para algumas pessoas.

Além disso, a consulta em domicílio traz a vantagem de o médico poder avaliar a pessoa dentro do seu contexto social, o que, em muitos casos, altera o diagnóstico e a conduta.

O ponto fraco do negócio é se tratar de algo novo, com potencial de ser mal visto pela classe médica, que pode considerar a situação antiética. Com isso, podem haver movimentos para criação de barreiras através dos conselhos de classe.

Porém, apesar deste caráter de inovação, a população já tem a visão de que a medicina de família, a assistência domiciliar (*Home Care*) e os serviços de atendimento de urgência fazem atendimentos domiciliares, o que traz sensação de familiaridade ao escopo do aplicativo.

Dentro da análise SWOT, portanto, a capacidade técnica da equipe criadora do aplicativo, associada ao bom relacionamento com técnicos em informática, e constante atualização, trazem as forças. As fraquezas englobam a dificuldade em triar adequadamente os profissionais se não houver critérios rígidos. Além disso, os próprios profissionais estarão aprendendo, inicialmente, como se faz um atendimento domiciliar, existindo o risco de haver episódios de interação ruim com o cliente. Como oportunidade, destacam-se a ideia de oferecer serviços complementares aos médicos, para facilitar seu dia-a-dia, além de serviços a mais aos clientes. Os sócios tem como meta a expansão do serviço se houver demanda. Por fim, as ameaças são os aplicativos concorrentes, que já tem maior tempo de mercado, a possibilidade de haver falta de interesse por parte do público alvo, e a intervenção dos órgãos reguladores, como os conselhos de classe.

<p><i>Forças</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento da equipe</li> <li>• Permanente atualização em TI</li> <li>• Treinamento da equipe</li> </ul>	<p><i>Fraquezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco de exercício ilegal da medicina</li> <li>• Curva de aprendizado</li> <li>• Possibilidade de interação ruim com o cliente</li> </ul>
<p><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços extra para os médicos (prontuário eletrônico, p. ex.)</li> <li>• Atendimento diferenciado agregando novas modalidades</li> <li>• Expansão</li> </ul>	<p><i>Ameaças</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência</li> <li>• Falta de interesse da clientela</li> <li>• Órgãos reguladores</li> </ul>

**Figura 5 – Análise SWOT**

## CONCLUSÃO

De acordo com Cobra (1990), um plano de marketing para o lançamento do produto é uma ferramenta muito útil para avaliação de diversos fatores ligados tanto ao mercado em que será ofertado quanto no ciclo de vida do próprio produto. Portanto, o plano de marketing permite à empresa a sobrevivência do seu produto, além de contribuir com a estratégia e aumentar a lucratividade. Algumas etapas que tornam o plano de marketing mais robusto são o sumário executivo, a análise da situação atual do marketing, a análise SWOT, elaboração de metas e objetivos de marketing, estratégias de marketing, implementação de marketing e, por fim, avaliação e controle.

Como o mercado de aplicativos ainda é relativamente recente, e ainda está em crescimento, conforme aumenta o quantitativo populacional que se torna usuário, as possibilidades de desenvolvimento são muito grandes. No entanto, para se destacar dentro de um mercado virtual, não basta lançar o produto. O ideal é que o marketing englobe estratégias específicas para esse setor, como a divulgação por mídias sociais, redes de relacionamento, blogs, etc. A internet traz o retorno do marketing boca-a-boca, onde a qualificação por parte do usuário pesa muito na decisão de consumo. Estratégias que auxiliam o sucesso de um aplicativo são a introdução gradual das funcionalidades, o encontro de um nicho, a sensação de exclusividade, a otimização para as lojas de aplicativos e o uso das redes sociais como ferramenta de atendimento.

O aplicativo Dr em Casa é uma iniciativa que, apesar de não ser inédita, traz diferenciais importantes na conquista da clientela e implantação da equipe médica. Portanto, é um empreendimento promissor, com potencial de crescimento exponencial, com possibilidades de expansão não somente para as cidades do país, mas podendo atingir um alcance global.

## BIBLIOGRAFIA

AMA. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Ama Definition of Marketing. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em: 30 de novembro de 2016.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. Capturing the value of supplementary services. Harvard Business Review. p. 75-83, jan./fev. 1995.

COBRA, Marcos. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1990.

CRAVENS, D. W. & WOODRUFF, R. B. Marketing. MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1986

DRUCKER, Peter. Management: tasks, responsibilities, practices. Nova York: Harper and Row, 1973

FERTONANI, Hosanna Pattrig et al. Modelo assistencial em saúde: conceitos e desafios para a atenção básica brasileira. Ciência & Saúde Coletiva, 20(6):1869-1878, 2015.

KIMBRELL, Gideon. Five killer marketing and distribution strategies for your app. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/theyec/2014/07/18/five-killer-marketing-and-distribution-strategies-for-your-app/#67ee084c5748>. Acesso em: 30 de novembro de 2016.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. 11 ed. São Paulo: Futura, 1999.

MONGAY, Jorge. Strategic marketing. A literature review on definitions, concepts and boundaries. Barcelona, 2012.

PAN, Bing & CROTTS, John C. Theoretical models of social media, marketing implications, and future research directions. In: Social media in travel, tourism and hospitality: theory, practice and cases. Surrey, UK: Ashgate, 2012.

PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Nova Iorque: Free Press, 1980.

PWC HEALTH RESEARCH INSTITUTE. Top health industry issues of 2016. 2015.

STATISTA. The Statistics Portal. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>. Acesso em: 05 de dezembro de 2016.

WASSON, Chester R. Dynamic competitive strategies & product life cycles. Austin: Austin Press, 1978.

YIN, Robert K. Estudo de caso – planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.