



**GUSTAVO CARNIATO TÁPIAS
WILSON LINO SANT'ANA**

**PLANO DE NEGÓCIO: CLÍNICA DE DIAGNÓSTICOS POR IMAGEM
ESPECIALIZADA EM ANGIOTOMOGRAFIA CORONARIANA.**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**José Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo**

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

Londrina – PR

2016

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

“Plano de negócio: Clínica de diagnósticos por imagem especializada em angiotomografia coronariana na cidade de Londrina/PR”.

elaborado por Gustavo Carniato Tápias e Wilson Lino Sant’Ana e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 10 de setembro de 2016.

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Ômega Diagnósticos por Imagem, representada neste documento pelo Sr. Gustavo Carniato Tápias, sócio-diretor, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Plano de negócio: Clínica de diagnósticos por imagem especializada em angiotomografia coronariana na cidade de Londrina/Pr”, realizados pelos alunos Gustavo Carniato Tápias e Wilson Lino Sant’Ana, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Londrina, 10 de setembro de 2016.

Gustavo Carniato Tápias

Sócio Diretor

ÔMEGA DIAGNÓSTICOS

TERMO DE COMPROMISSO

Os alunos Gustavo Carniato Tápías e Wilson Lino Sant´Ana, abaixo assinados, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE-Londrina 2/2014, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 09/2014 a 06/2016 , declaram que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Plano de negócio: Clínica de diagnósticos por imagem especializada em angiotomografia coronariana na cidade de Londrina/Pr”, é autêntico e original.

Londrina, 10 de setembro de 2016

Gustavo Carniato Tápías

Wilson Lino Sant´Ana

Dedicatória

A Deus por ser grandioso em minha vida, a minha esposa Maria Luiza e aos meus filhos, Felipe e Maria Izabel, que de forma especial e carinhosa me deram força para que eu pudesse concluir este curso.

RESUMO

Londrina é referência em serviços na área de saúde no norte do estado do Paraná. A cidade tem grandes hospitais, clínicas, laboratórios e diversas instituições de ensino técnico e superior que capacitam profissionais para este mercado. A população das cidades vizinhas vem para Londrina buscar serviços médicos que não estão disponíveis em seus municípios. Sabendo desta vocação da cidade de Londrina para serviços na área médica, vimos a oportunidade para criar uma nova clínica de diagnósticos por imagem, que ofereça exames de angiotomografia coronariana. Atualmente na cidade não há clínica que ofereça esse serviço, sendo que toda demanda para este tipo de exame é direcionada para cidade de Maringá, que está há uma distância de 100 Km aproximadamente. Desta forma, este trabalho tem como objetivo estruturar um plano de negócios para nova clínica de diagnósticos por imagem especializada em angiotomografia coronariana.

Palavras-chave: clínica de diagnósticos, planejamento estratégico, plano de negócios, tomada de decisão.

ABSTRACT

Londrina is reference in health in the north of Paraná state. The city has large hospitals, clinics, laboratories and institutions of technical and higher education professionals enable this market. The population of several cities in the region coming for medical services in Londrina that are not available in their municipalities. Knowing this vocation of the city of Londrina to services in the medical field, we saw the opportunity to create a new clinical diagnostic imaging that offers examinations of CT coronary angiography. Currently, the city there is no clinic offering this service, and that every demand for this type of service is directed to the city of Maringa, which is distant approximately 100 Km. Thus, this study aims to structure a business plan for new clinical diagnostic imaging specializes in coronary angiography.

Key words: medical services, clinical diagnostic imaging, feasibility analysis, business plan, decision-making.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades enfrentadas durante o curso.

Agradeço a minha família que me apoiou em todo momento.

Agradeço a todos os professores e colegas que fizeram parte deste meu momento especial da minha vida.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NA ÁREA MÉDICA	12
2.2 O MERCADO DE DIAGNÓSTICOS POR IMAGEM NA REGIÃO DE LONDRINA.....	12
3. PLANO DE NEGÓCIO	13
3.1. MODELO DE NEGÓCIO CANVAS	14
4. MODELO DAS CINCO FORÇAS DE MICHAEL POTER	17
5. ESTRATÉGIA.....	25
6. METODOLOGIA.....	28
7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	29
7.1.SUMÁRIO EXECUTIVO	29
7.2.OBJETIVO	29
7.3.NOSSA MISSÃO.....	29
7.4.APLICAÇÃO DO MODELO CANVAS PARA ÔMEGA DIAGNÓSTICOS POR IMAGEM	29
7.5.CINCO FORÇAS DE MICHAEL PORTER APLICADO AO CENÁRIO ÔMEGA DIAGNÓSTICOS....	30
7.6.PLANEJAMENTO COMERCIAL	31
7.7.PLANEJAMENTO OPERACIONAL	32
7.8.PLANEJAMENTO FINANCEIRO	33
7.9.PROJEÇÃO DE FATURAMENTO.....	34
7.10.PROJEÇÃO DE DESPESAS E CUSTOS.....	34
8. CONCLUSÕES	35
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
10. APÊNDICES.....	38

1. INTRODUÇÃO

Pesquisas da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) defende que 10% da receita corrente bruta brasileira seja destinada à saúde. E ressalta que o envelhecimento da população vai aumentar os gastos do setor em cerca de 35%. A previsão é que, em 2030, o País terá um incremento significativo de sua população idosa, com mais de 40 milhões de pessoas com idade superior a 60 anos.

Nos últimos anos, o setor de saúde privada no mercado brasileiro passou por várias mudanças. Além da consolidação do número de players, aconteceram mudanças significativas de Marketshare entre as diversas empresas do setor.

No segmento de laboratórios de diagnóstico e análises clínicas, o DASA, maior empresa do segmento, é o resultado de várias aquisições desde sua abertura de capital na Bolsa de Valores, em 2004.

É evidente que o setor de saúde no Brasil se mostra bastante promissor, e aquele que tiver recursos para investir e disposição empreender, terão bons retornos. No entanto, vale salientar que os investimentos precisam ser realizados da forma correta, no momento certo.

Com isso, sendo o setor de saúde deficitário em gestão estratégica empresarial, a proposta deste trabalho é demonstrar a importância da elaboração e análise do plano de negócio antes de iniciar o projeto de uma nova clínica de diagnósticos por imagem especializada em angiotomografia coronariana na cidade de Londrina/Pr.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Clínica de diagnósticos por imagem são estabelecimentos de saúde especializados em diagnósticos por imagem que possuem estruturas modernas, adaptadas e equipamentos de última geração para melhor atender as necessidades dos seus pacientes. O exame por imagem é uma forma de verificação de causas dos sintomas clínicos, onde a imagem é a base para as conclusões da situação do paciente. Alguns aspectos são de suma importância nessa diagnose, entre eles, estão a qualidade da imagem gerada e a conclusão do laudo realizado pelo médico radiologista.

Profissionais que atuam em clínica de diagnósticos por imagem:

- a) médico radiologista: profissional médico com especialização na área de Radiologia e Diagnóstico por Imagem, responsável pela realização de exames, análise e interpretação das imagens obtidas e pela emissão de laudos ou relatórios.
- b) biomédico: este profissional pode operar equipamentos de tomografia computadorizada (TC), equipamentos de ressonância magnética (RM), equipamentos de radiografias convencionais, computadorizadas e digitais. Além de operar equipamentos, o biomédico pode criar e definir protocolos de exame, bem como pode atuar na administração dos meios de contraste, realizar entrevista e análise prévia do paciente.
- c) técnico em Radiologia: profissional com formação técnica de nível médio que está apto a operar e preparar equipamentos radiográficos para exames em pacientes.

2.1 EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NA ÁREA MÉDICA

A história da radiologia iniciou-se em dezembro de 1895 com a descoberta do raios-X pelo físico alemão Wilhelm Conrad Roentgen. Esta descoberta revolucionou a medicina por tornar-se possível a visão do interior dos pacientes.

No entanto, foi a partir dos anos 70 e 80, com os avanços tecnológicos e científicos, que a radiologia teve uma grande evolução, o que permitiram diagnósticos muito mais precisos.

Nos últimos anos, temos presenciado as novas conquistas da tecnologia na medicina, com a introdução dos raios Laser, dos computadores, da robótica, da manipulação genética e da clonagem de seres vivos.

Os exames PET (sigla em inglês para tomografia por emissão de pósitrons), utilizados principalmente em oncologia, cardiologia e neurologia, que estão entre os que produzem atualmente os resultados mais acurados na medicina, mostram imagens do metabolismo de órgãos e tecidos.

2.2 O MERCADO DE DIAGNÓSTICOS POR IMAGEM NA REGIÃO DE LONDRINA

O mercado de assistência à saúde no Brasil é marcado por um grande número de particularidades e por ser muito complexo. Uma das características está no fato de que o Brasil é o único país no mundo a ter um sistema público de saúde universal e gratuito. Ao mesmo tempo, porém, o setor privado gasta mais que o governo. O SUS é uma estrutura fundamental para a saúde do Brasil, pois uma porcentagem importante da população brasileira não tem condições de acesso ao sistema privado. Entretanto, com o aumento da renda e a expansão do mercado de trabalho, mais e mais pessoas têm optado por planos privados porque entendem que os serviços fornecidos têm melhor qualidade.

Apesar dos avanços na medicina, as pessoas ainda adoecem, mas tem também maior índice de cura, em especial devido ao diagnóstico cada vez mais rápido e preciso, especialmente no que diz respeito ao diagnóstico por imagem.

A demanda por serviços de diagnóstico por imagem vem crescendo constantemente no Brasil nos últimos cinco anos e com tendência de manutenção nos anos futuros.

Grupos empresariais com interesses na área de saúde têm mantido constante investimento nesta área, exemplo dos grupos DASA, Fleury e Sabin, tanto em investimento direto quanto na aquisição de operações existentes.

Na região de Londrina também observamos a mesma tendência de crescimento na demanda de exames de diagnósticos por imagem, o que tem levando algumas empresas locais a expandirem suas operações através de crescimento orgânico e novas aquisições.

3. PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio é a descrição, em um documento, da oportunidade de negócio que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, como a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial do lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, com como o plano de marketing e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração esperada, além da avaliação dos riscos e o plano para superá-lo. (DEGEN 2009, p. 208)

Para Dornelas (2008), o plano de negócio descrê o empreendimento e o modelo de negócio que o sustenta. Este documento corrobora com o processo de aprendizagem do empreendedor, com como o situa no ambiente do negócio ao qual ele se propõe a executar. O autor ainda comenta que as seções que compõem o plano de negócio geralmente são padronizadas para facilitar seu entendimento.

3.1 MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

O modelo de negócio CANVAS tem como objetivo auxiliar a empresa na busca incessante de criar, capturar e disponibilizar valor para seus clientes.

Segundo Osterwalder e Yves (2011) “Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor”. O conceito de modelo de negócio possui muitas definições, porém não existe uma unanimidade com relação a este termo. O modelo de negócio CANVAS é uma ferramenta que proporciona ao empreendedor ter uma visão geral de uma empresa em nove blocos, descritos em uma só folha de papel ou cartaz, mostrando assim com facilidade e concisão a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Esses blocos cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

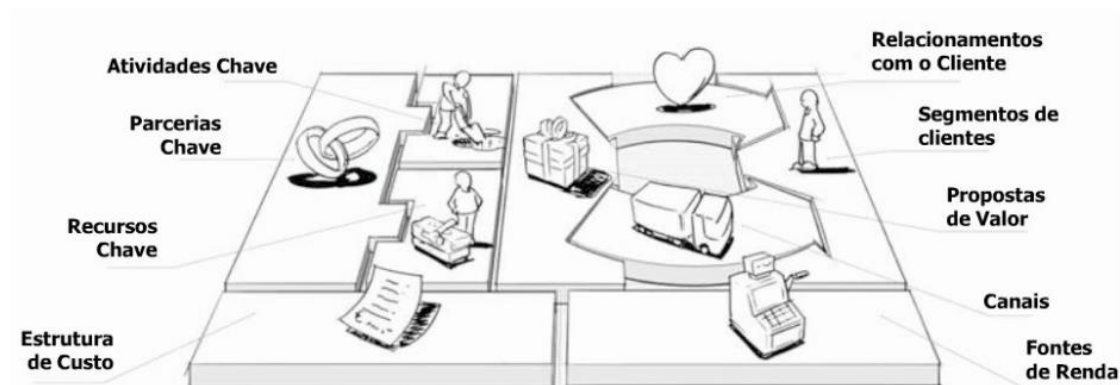


Figura 1 – representação dos nove blocos do modelo de negócio

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011b. p18-19)

Quadro 1: os nove blocos do modelo de negócio e suas características.

Bloco de construção	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
Proposição de valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
Segmentos de cliente	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
Canais	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.	Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrado à rotina dos clientes?
Relacionamento com clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre com seus clientes.	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?
Recursos principais	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.	Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Atividades-chave	Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes.	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Parcerias principais	Principais rede de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?
Estrutura de custo	É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?
Fontes de receita	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente.	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Fonte Adaptada de Osterwalder e Pigneur (2004, pp.43); Osterwalder e Pigneur (2011b, pp.20-41).

Os principais canais de divulgação dos serviços prestados pela clínica serão através de uma gestora de relacionais, de revistas especializadas na área de saúde, de hospitais, de convênios e de grupos médicos.

RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Trata-se de como a empresa se relacionará com seus consumidores, assim como qual será o tipo de relacionamento com o mesmo. Tais relações podem ser guiadas pelas motivações de conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação de vendas (Osterwalder e Yves, 2011).

Um dos principais meios de relacionamento com o cliente é o site da empresa, além disso temos a página profissional do Facebook, onde há interação com os pacientes através de informações sobre saúde, qualidade de vida e campanhas. Exemplo: Outubro Rosa e novembro Azul. Além disso, constante será feito trabalho de pesquisa de satisfação.

FONTES DE RENDA

O fluxo de rendimento da clínica será oriundo de pessoas físicas e convênios. Exemplo: Convênio Unimed, Convênio Bradesco, Convênio Copel, etc.

RECURSOS PRINCIPAIS

Os recursos principais serão utilizados no cumprimento das atividades-chaves da empresa, sendo assim, as principais identificadas pelos sócios são aquelas relacionadas ao processo de realização dos exames e emissão dos laudos.

ATIVIDADES CHAVE

De forma complementar aos recursos-chave, as atividades devem tratar das atividades mais importantes que a empresa deve fazer de forma constante para que o Modelo de Negócios funcione corretamente. As atividades chave da nova clínica de diagnósticos são: atendimento com excelência e entrega laudos de exames com alta qualidade.

PARCEIRAS-CHAVE

“Parceiros-chave” em um modelo de negócios refere-se primordialmente a terceirizações (fornecedores).

Os parceiros-chave da nova clinica serão fornecedores de materiais para realização dos exames, de peças para equipamentos, de serviços de manutenção, etc.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Descreve os gastos para que a empresa deverá ter para funcionar. Aqui devem ser descritos s os custos mais importantes para que o modelo de negócio seja eficiente, ou seja, podendo criar e entregar valor para seus segmentos de cliente, mantendo um bom relacionamento com seus consumidores, e ainda assim gerando renda.

4. O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE MICHAEL PORTER

As Cinco Forças de Porter (1986) podem ser compreendidas como uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da organização e leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno. O conhecimento das fontes subterrâneas da pressão competitiva constitui - se nos pilares da agenda estratégica para a ação. Elas realçam os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa, inspiram seu posicionamento no setor, ilumina as áreas em que as

mudanças estratégicas talvez proporcionem o maior retorno e identificam os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas em termos de oportunidades ou ameaças.

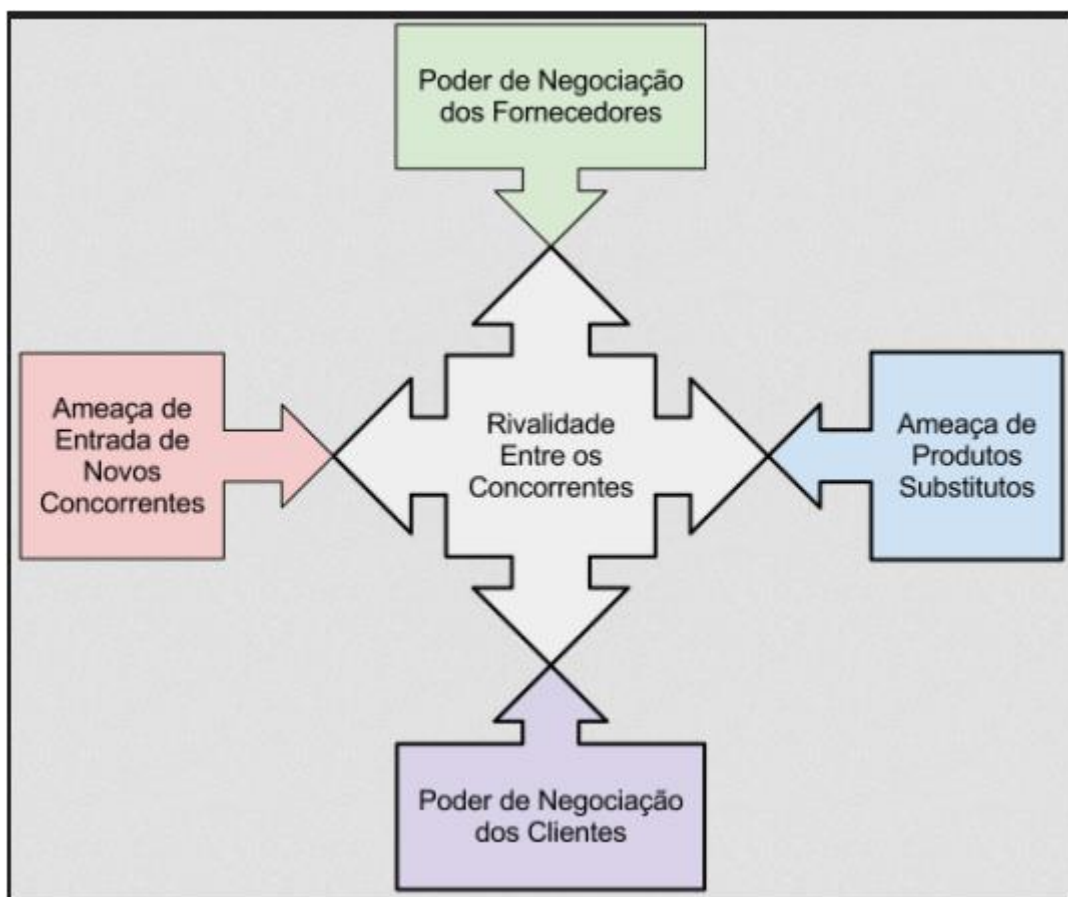


Figura 3 – Cinco forças Michael Poter (1980)

AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

Refere-se ao grau de competitividade do mercado ou até que ponto as empresas são capazes de entrar no mesmo e concorrer por clientes. Para Porter, os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participações no mercado e, em geral, recursos substanciais.

Por outro lado, existem duas expectativas dos entrantes em relação às barreiras: a existência já consolidada de barreiras de entrada e a ameaça de reação dos competidores já estabelecidos (PORTER, 1986).

O interesse das empresas em investir ou buscar uma maior participação de mercado em um determinado setor é determinado pela atratividade deste. Quanto maior for a possibilidade de entrada de novas empresas num dado setor, menor é a sua atratividade. A ameaça de novos entrantes será tanto menor quanto maiores forem as barreiras à entrada e a expectativa de retaliação. A concorrência em um setor age de forma a manter sua rentabilidade próxima à rentabilidade básica de mercado, uma vez que um número maior de participantes pode implicar na queda dos preços ou aumento dos custos, reduzindo a rentabilidade. Esse movimento da competição exige um amplo entendimento das barreiras de entrada existentes e uma estratégia adequada para lidar com elas. Alguns exemplos de barreiras de entrada: as economias de escala, as economias de experiência, o grau de diferenciação do produto, o investimento de capital inicial, os custos de mudança, o acesso a canais de distribuição, as políticas governamentais, entre outras.

Segundo Porter (1999):

- os concorrentes estabelecidos dispõem de recursos substanciais para rechaçar o invasor, inclusive excesso de caixa e crédito financeiro não explorado, capacidade de produção e poder junto aos canais de distribuição e aos clientes;
- os concorrentes estabelecidos parecem dispor a reduzir preços, em razão do desejo de manter a participação no mercado ou do excesso de capacidade em todo setor;
- o crescimento do setor é lento, afetando a capacidade de absorção dos novos concorrentes e, provavelmente, comprometendo o desempenho financeiro de todas as partes envolvidas.

AMEAÇA DE SERVIÇOS SUBSTITUTOS

Porter (1999) afirma que por imporem um teto aos preços, os serviços substitutos limitam o potencial de um setor, a menos que este consiga melhorar a

qualidade do produto ou, de alguma forma estabelecer uma diferenciação; assim sofrerá as consequências nos lucros e, possivelmente, no crescimento.

Ameaças de serviços substitutos são a principal variável que define preço no mercado e ativa a concorrência. No entanto, a qualidade dos produtos ou serviços será a estratégia que determinará a opção final do consumidor.

Segundo Barney (1997) a ameaça de substitutos é quando os serviços e produtos oferecidos por empresas rivais aproximam-se das mesmas necessidades dos clientes da mesma oferta de uma determinada organização, mas de forma diferente. Os substitutos impõem um teto aos preços de uma firma, podendo diminuir seus rendimentos.

Quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor é a atratividade de um dado setor. Os substitutos reduzem os retornos potenciais, limitando os preços e, conseqüentemente, a rentabilidade. Essa ameaça é tanto maior quanto maior for o desempenho relativo de preço dos substitutos, ou seja, a diferença da razão preço/qualidade dos produtos em um determinado setor de mercado em relação aos serviços substitutos. A ameaça também ocorre quando as empresas que produzem substitutos apresentam taxas de rentabilidade elevadas, o que poderá se tornar uma vantagem competitiva, já que permite a redução dos preços sem afetar a qualidade. Estratégias eficazes para lidar com essa ameaça estão normalmente relacionadas a ações que impõem custos de mudança para os consumidores ou que, de alguma outra forma, diminuem sua atração pela mudança.

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

O poder de negociação dos fornecedores é capaz de exercer ameaça ao desempenho das empresas de uma indústria através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Assim, os fornecedores poderosos dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custos nos próprios preços.

Segundo Porter (1999), um grupo de fornecedores é poderoso se:

- o mercado for dominado por poucas empresas e se for mais concentrado do que o setor comprador;
 - o seu produto for diferenciado ou se ele desenvolveu custo de mudança;
 - esses produtos não serão obrigados a competir com outros produtos nas vendas ao setor de varejo;
- esses fatores representam uma ameaça concreta de integração para frente.

Fornecedores com alto poder de negociação afetam negativamente a rentabilidade de um dado setor, pois podem impor preços, condições de pagamento, prazos de entrega e qualidade dos produtos. A intensidade dessa força está diretamente relacionada à concentração do setor fornecedor. Quanto menor for a importância do setor consumidor para os fornecedores e maiores forem os custos de mudança de fornecedor, maior será o potencial de impacto negativo no desempenho. Por outro lado, se a importância dos produtos fornecidos para os clientes for baixa, ou se existirem produtos substitutos para os dos fornecedores, o setor receberá um menor impacto dessa força. Uma possível estratégia para lidar com o poder de negociação dos fornecedores seria implementar ou promover uma ameaça de integração para trás pelas empresas no setor.

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CONSUMIDORES

Da mesma forma que os fornecedores possuem poder de negociação, os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar mais prestação de serviços, jogando os concorrentes (fornecedores) uns contra os outros – em detrimento dos lucros do setor.

Segundo Porter (1999) um grupo de comprador é poderoso se:

- os compradores forem mais concentrados ou comprarem em grandes volumes;
- os produtos adquiridos no setor forem padronizados ou não diferenciados;
- a certeza de que sempre disporão de fornecedores alternativos, os compradores jogam um fornecedor contra o outro;
- os produtos adquiridos no setor forem componentes dos produtos dos compradores e representarem parcelas significativas de seus custos;
- seus lucros forem baixos, criando um forte incentivo para a redução dos custos de suas compras;
- os produtos do setor não forem importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores;
- o produto do setor não economiza o dinheiro do comprador; e,
- os compradores representarem uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor.

Quanto maior o poder de negociação dos consumidores, menor será a atratividade de um dado setor, pois estes podem forçar as empresas a reduzir preços, aumentar a qualidade dos produtos e/ou serviços e ainda barganhar melhores condições de pagamento. O poder de negociação dos consumidores tende a ser maior quando existe concentração da indústria dos consumidores ou quando a importância

da indústria consumidora for alta. A influência dos consumidores pode ser alta quando estes consomem em grandes quantidades ou quando ameaçam promover uma integração para trás. Os consumidores também têm maior poder de negociação quando são únicos ou quando os produtos fornecidos são de menor importância para eles.

RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES

Os movimentos competitivos de uma empresa dentro de seu setor têm efeitos significativos em seus concorrentes, que podem, portanto, desencadear esforços para conter esses movimentos ou ações de retaliação. Quando o setor é concentrado, dominado por um reduzido número de empresas, estas podem impor a sua disciplina ou desempenhar um papel coordenador no setor.

Quanto maior for a rivalidade maior será a possibilidade de ocorrência de guerras de preços, disputas publicitárias, investimentos em qualidade etc. Ela tende a ser maior quando o mercado está em recessão ou crescendo lentamente, ou ainda quando existem altos custos fixos. Uma alta rivalidade interna tem consequências negativas na atratividade da indústria. E ela pode ser reflexo de um baixo grau de diferenciação dos produtos, fortes barreiras à saída ou ainda da necessidade de grandes investimentos para expansão da atividade.

Quadro 2: determinantes das Forças Competitivas de Porter

Força competitiva	Determinantes
Ameaça de novos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> • Economias de escala • Diferenças de produtos patenteados • Identidade de marca • Custo de mudança • Exigências de capital • Acesso à distribuição • Vantagens de custo absoluto • Curva de aprendizado • Acesso a insumos • Projeto de produtos de baixo custo • Política governamental • Retaliação esperada
Ameaça de produtos ou serviços Substitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho relativo de preço dos concorrentes • Custos de mudança • Propensão do comprador a mudar
Poder de barganha dos Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de mudança • Diferenciação de insumos • Concentração de fornecedores • Presença de insumos substitutos • Importância do volume para os fornecedores • Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação • Ameaça de integração 'para frente' ou 'para trás' • Custo em relação às compras totais do setor
Poder de barganha dos Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Concentração de compradores • Volume de compradores • Custos de mudança • Informação dos compradores • Lucros dos compradores • Produtos substitutos • Capacidade de empurrar produtos • Sensibilidade a preços • Preço/ compras totais • Diferença entre produtos • Identidade da marca • Ameaça de integração 'para frente' do fornecedor <i>versus</i> ameaça de integração 'para trás' da empresa • Impacto sobre qualidade/ desempenho
Rivalidade interna da indústria	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da indústria • Concentração e equilíbrio • Custos fixos e valor agregado • Excesso de capacidade crônica • Diferenças entre produtos • Identidade da marca • Custos de mudança • Complexidade das informações • Diversidade de concorrentes • Interesses empresariais • Barreiras à saída

Fonte: Barney (2002)

5. ESTRATÉGIA

Porter (1980) definiu estratégia como "a combinação dos objetivos que uma empresa persegue e os meios para atingi-los".

A essência da estratégia está na forma como a organização escolhe realizar suas atividades, sendo elas iguais ou não a concorrência. Estratégia é definida como uma manobra ou planos de ações que partiram de uma intenção previamente estabelecidas. De certa forma é reconhecida como um posicionamento organizacional, podendo ter ocorrido de forma não intencional, ou surgido pela necessidade das condições percebidas no momento de sua concepção. Vale ressaltar que não existe uma estratégia absoluta no âmbito dos negócios.

Segundo Porter (1980), para que uma empresa obtenha vantagem competitiva, ela deve perseguir táticas específicas e escolher o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Com essa premissa, Porter (1980) descreveu três estratégias competitivas genéricas, argumentando que elas seriam capazes de proporcionar vantagem às empresas de forma que estas pudessem superar suas concorrentes em um determinado setor.

ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL

A estratégia de liderança de custo é implementada por firmas que procuram uma maior participação no mercado reduzindo seus custos em relação aos dos concorrentes. Geralmente, as empresas de grande porte que se beneficiam de economias de escala e maior acesso a recursos têm mais facilidade de se posicionar com liderança de custo. Quando implementada corretamente, essa estratégia traz retornos para a organização acima da média de seu setor. Os custos mais baixos geram uma melhor posição para competir e permitem que se tenha um bom desempenho, fazendo com que os concorrentes gastem seus lucros na competição.

Essa estratégia tem também um impacto positivo com relação ao poder de negociação com os fornecedores, proporcionando maior flexibilidade diante da ocorrência de aumentos de insumos.

Na visão de Porter (1980) uma indústria comportaria apenas um líder em custo. O autor argumenta que diversas firmas buscando liderança em custo disputariam por maiores parcelas de mercado, o que provavelmente levaria a uma guerra de preços com consequências negativas para a estrutura da indústria.

ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

Adotando estratégias de diferenciação, as firmas alcançam vantagem competitiva mediante a oferta de produtos ou serviços que contenham as qualidades desejadas pelos consumidores e que, ao mesmo tempo, sejam diferentes dos produtos ou serviços oferecidos pelos concorrentes. Uma estratégia de diferenciação bem-sucedida requer investimento extra para suportar atividades de alto custo como pesquisas, desenvolvimento e marketing. Uma empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação conseguirá rentabilidade acima da média em sua indústria, na medida em que seu preço-prêmio for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única.

Empresas que adotam estratégias de diferenciação costumam focar nos consumidores menos sensíveis a preço e, devido a isso, costumam atingir uma pequena parcela do mercado. Ao optar por essa estratégia genérica, a empresa procura focalizar seus esforços sobre um determinado grupo, segmento ou mercado geográfico, atendendo-os com mais qualidade.

Diferente da estratégia de liderança em custo, Porter (1980) acredita na possibilidade da coexistência de empresas perseguindo e obtendo sucesso com uma estratégia de diferenciação. Entretanto o autor considera que esta situação somente se sustenta se cada empresa buscar uma especialidade diferente das demais e se existirem consumidores que percebam valor em cada uma dessas especialidades.

ESTRATÉGIA DE ENFOQUE

A firma que desenvolve uma estratégia de enfoque visa um nicho de mercado, direcionando seus esforços para as necessidades de um tipo específico de consumidor ou de um mercado geográfico restrito. Essa estratégia consiste na aplicação de uma abordagem de liderança de custo ou de diferenciação em um ambiente competitivo estreito dentro de um dado setor. Com o enfoque na diferenciação, a empresa procura se distinguir em seu segmento alvo, explorando as necessidades especiais dos consumidores. Com o enfoque no custo, busca explorar as diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos. A estratégia de enfoque pode não atingir baixo custo ou diferenciação relativamente ao setor, mas para ser bem-sucedida, deve atingir uma dessas posições dentro do nicho definido como alvo estratégico.

A coexistência de diversas estratégias de enfoque em uma indústria é possível desde que as empresas escolham nichos de atuação diferentes. Aderindo a uma estratégia de enfoque, as empresas podem obter vantagem competitiva a partir da adaptação e otimização de estratégias para atender o segmento escolhido no setor. Quando aplicada corretamente, essa estratégia minimiza as cinco forças competitivas, proporcionando retornos acima da média do segmento.

O quadro 4 estabelece um cruzamento entre as Cinco Forças de Porter e suas três estratégias genéricas a fim de possibilitar um mapeamento das circunstâncias de atuação de mercado para fazer frente a cada uma das forças competitivas de acordo com o posicionamento adotado.

Quadro 4 Estratégia Genérica

Força da Indústria	Estratégia Genérica		
	Liderança em custo	Diferenciação	Enfoque
Novos entrantes	Capacidade de reduzir preços em retaliação a potenciais entrantes	Lealdade do consumidor pode desencorajar potenciais entrantes	Foco otimiza o desenvolvimento de competências essenciais que podem agir como barreiras de entrada
Poder dos Consumidores	Capacidade de oferecer preços reduzidos para consumidores com alto poder de barganha	Consumidores têm menor poder de barganha devido a poucas alternativas de produtos	Consumidores têm menor poder de barganha devido a poucas alternativas de produtos
Poder dos Fornecedores	Maior flexibilidade diante da ocorrência de aumentos de insumos	Consumidores são menos sensíveis a repasses de preço	Fornecedores são fortes devido ao baixo volume, mas foco em diferenciação facilita repasses no aumento de preços
Ameaça de Substitutos	Uso de preço baixo para defesa contra substitutos	Consumidores se tornam leais a produtos diferenciados, reduzindo a ameaça de substitutos	Produtos especializados são mais difíceis de substituir
Rivalidade Interna	Melhor capacidade de Competir por preço	Lealdade à marca afasta consumidores das rivais	Rivais não conseguem atender as necessidades dos consumidores

Fonte: Porter (1980)

6. METODOLOGIA

O objetivo é criamos um plano de negócio para uma clínica de diagnósticos na cidade de Londrina-PR.

Os dados necessários para elaboração do plano de negócio: custo de capital, projeção de receita, projeção de custos e despesas operacionais, foram obtidos no projeto de criação da clínica que trabalhamos. Sendo que participamos ativamente do processo de elaboração e execução do projeto. Ou seja, as informações dos

principiais concorrentes, fornecedores, prestadores de serviços e profissionais que atuam neste segmento são informações que possuímos.

7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

7.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Observando a crescente demanda por diagnósticos por imagem, os sócios que possuem uma pequena clínica especializada no atendimento das classes C e D, vêm a oportunidade de criarem uma clínica para o público classes A e B para oferecer serviços de exames de Tomografia Multislice Coronariana – com 80 canais – e baixa dose de radiação.

O investimento previsto para realização do projeto é de R\$ 1.500.000,00, sendo que 45% é capital próprio e 55% é capital de terceiros (empréstimo).

Esta nova clínica terá o nome de Ômega Diagnósticos por Imagem.

7.2 OBJETIVO

O principal objetivo do novo empreendimento é oferecer serviços de alta qualidade técnica em tomografia Multislice Coronariana com excelência no atendimento de forma humanizado.










7.3 NOSSA MISSÃO

Oferecer serviços de excelência em medicina diagnóstica, através de uma equipe multidisciplinar especializada, visando a qualidade no atendimento com responsabilidade técnica e social.

7.4 APLICAÇÃO DO MODELO CANVAS PARA ÔMEGA DIAGNÓSTICOS POR IMAGEM

Transcrevemos o projeto Ômega diagnósticos para modelo CANVAS. No quadro 5 podemos visualizar a aplicação do modelo ao negócio da Ômega, onde são ponderados segmento de clientes, canais, relacionamento com o cliente, proposta de valor, fluxo de receitas, atividades chaves, recursos chave, parceiros chave e estrutura de custos.

Quadro 5 – aplicação do modelo CANVAS para Ômega Diagnósticos por imagem.

Parceiros Chave 	Atividades Chave 	Proposta de Valor 	Rel. com o Cliente 	Segmento de Clientes 
Convênios, Grupos médicos, Cooperativa dos Médicos.	Pontualidade no atendimento, precisão nos exames e laudos emitidos.	Atendimento humanizado, alto padrão de qualidade nos serviços prestados.	Relacionamento de proximidade, monitoramento da satisfação.	Público das classes A e B de Londrina e região
	Recursos Chave 		Canais 	
Fondes de financiamento - BRDE e Cooperativa dos Médicos		Mídia digital, Revistas Especializadas, panfletagem, visitas		
Estrutura de Custos 		Fluxo de Receitas 		
Folha de pagamento, manutenção de equipamentos, locação de espaço, consumo de energia, material de consumo, etc.		Venda à vista, Venda a Prazo e Convenios.		

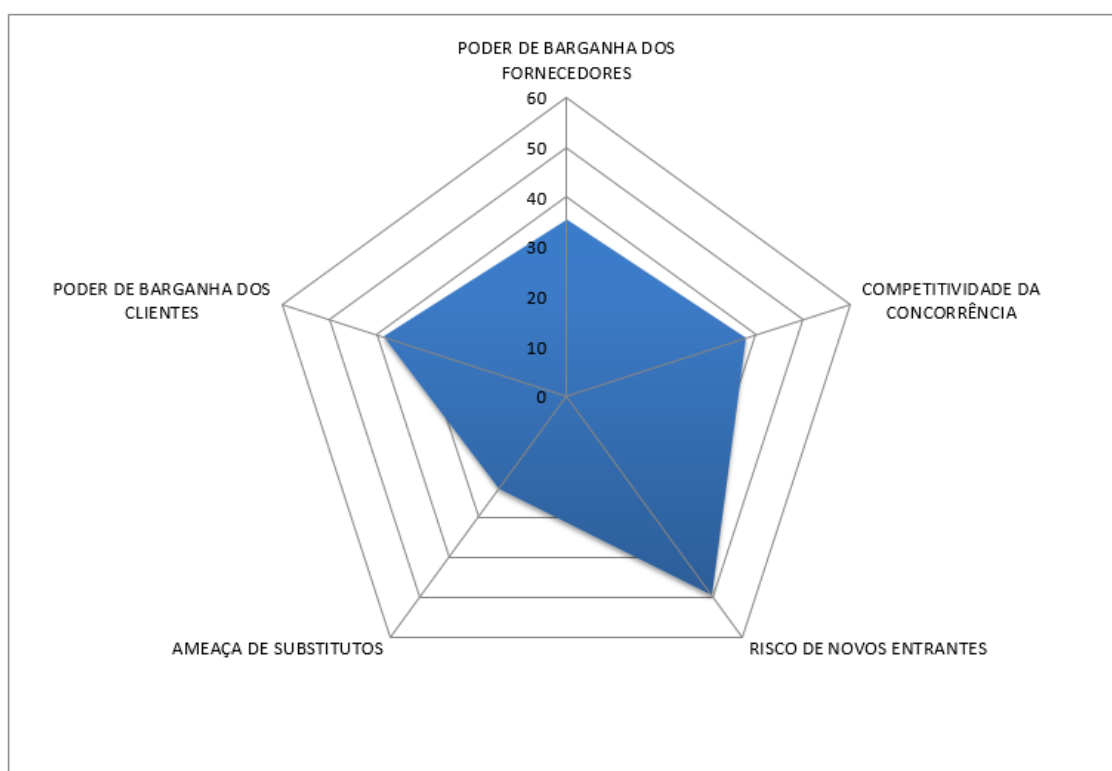
Fonte: adaptado do modelo CANVAS.

7.5 CINCO FOÇAS DE MICHAEL POTER APLICADO AO CENÁRIO ÔMEGA DIAGNÓSTICOS POR IMAGEM

Através da análise das 5 forças de Poter, podemos entender o tipo de ambiente em que a Ômega diagnósticos estará inserido, e quais ações podem ser tomadas para o desenvolvimento de mecanismos de proteção, bem como planos de ações para avançar no mercado e atingir as metas estabelecidas.

A estratégia empresarial da Ômega Diagnósticos é de diferenciação e enfoque. Diferenciação no atendimento ao paciente, na qualidade dos serviços prestados e na agilidade de entrega dos laudos. Enfoque no nicho de mercado classe A e B da cidade de Londrina e Região.

Figura: 5 forças de Porter para a nova clínica de diagnósticos



Fonte: própria.

7.6 PLANEJAMENTO COMERCIAL

Segundo Kotler (2006), o marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com os outros. As ferramentas estão classificadas através dos tradicionais 4P's: praça, preço, promoção e produto.

Práticas gerenciais e de marketing foram desenvolvidas tendo por base as características específicas da indústria de serviços, a qual difere significativamente da

indústria de bens manufaturados (ZEITHAML e BITNER apud SANTOS, 2007). Uma das características marcantes das atividades de serviços é a intangibilidade, que implica no fato do consumidor não poder sentir, ver, cheirar, ouvir, ou tocar os serviços antes de consumi-los (GRÖNROOS apud SANTOS, 2007). Desta forma, torna-se necessário o desenvolvimento de estratégias de marketing que possibilitem que o consumidor se sinta seguro e confiante no serviço a ser prestado mesmo antes de consumi-lo. (SANTOS, 2007)

Sendo o Diagnóstico por Imagem um serviço, ele possui características que representam desafios e requerem estratégias. Os profissionais devem encontrar maneiras de tornar tangível o intangível; aumentar a produtividade; melhorar e padronizar a qualidade do serviço fornecido; e adequar o fornecimento de serviços durante períodos de pico e de baixa à demanda do mercado. (KOTLER, 2006).

Para este projeto será contratada uma pessoa para ser gerente de relacionamento com os médicos da cidade. Sua função será visita-los para realizar uma apresentação da clínica, com entrega de materiais, pedidos de exames timbrados com logomarca da clínica, folders e pesquisar junto ao médico solicitante quais as necessidades dele e de seus pacientes, como forma de fidelização.

7.7 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional é a formalização dos objetivos e procedimentos, ou seja, a implementação das ações previamente desenvolvidas e estabelecidas pelos baixos níveis de gerência. Tem como principal finalidade desdobrar os planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa.

Podemos dizer, que ele envolve cada tarefa ou atividade de forma isolada, preocupando-se com o alcance de metas bastante específicas. O planejamento operacional ajuda a colocar em prática os planos táticos de cada setor da empresa, criando condições para a realização mais adequada dos trabalhos diários que são executados dentro da organização. Uma de suas principais características é a formalização, principalmente, por meio das metodologias estabelecidas e formalmente designadas em documentos corporativos. É importante lembrar que, cada

planejamento operacional deve conter: os recursos necessários para sua implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os resultados esperados, prazos estabelecidos e os responsáveis pela sua execução.

7.8 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Segundo Gitman (2011):

“O planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos”.

Planejar as finanças da organização é criar uma estratégia econômica, para atingir os objetivos que podem ser de curto ou longo prazo, da maneira mais estruturada e certa possível. Sendo que dentro da estratégia financeira da empresa, o planejamento financeiro é uma ferramenta extremamente importante, uma vez que o caixa determina a continuidade do negócio, e é através dele que se saberá se a empresa terá liquidez para saldar seus compromissos ou se necessitará fazer financiamentos.

Além disso, o planejamento financeiro evita surpresas e possibilita criar planos alternativos em caso de imprevistos

No processo de planejamento financeiro quando as estimativas e previsões a respeito do futuro revelam que a empresa não terá o resultado desejado por falta de recursos, cabe à mesma adquirir outras fontes de recurso ou rever suas estimativas e estratégias. Lembrando que neste processo de planejamento é necessário levar em conta as incertezas internas e externas da empresa para que estas forças não afetem a mesma, uma vez que não se pode considerar a administração financeira como uma área isolada. Para isso, é necessário um vasto conhecimento do negócio, e dentre os fatores externos citam-se a situação geral da economia, taxas de inflação, taxas de juros correntes e projetadas, aspectos tributários e aumento nos custos.

7.9 PROJEÇÃO DE FATURAMENTO

No quadro 1 a projeção de faturamento para os próximos 5 anos da Ômega Diagnósticos por imagem. Sendo que do ano 1 para o ano 2 estimamos crescimento de 17%, do ano 2 para o ano 3 crescimentos de 15%, do ano 3 para o ano 4 crescimento de 8% e do ano 4 para o ano 5 crescimento de 7%.

Nestas projeções estamos considerando que a clínica vai se credenciar com os principais convênios: UNIMED, BRADESCO, COPEL, CAAPSML, etc. Estes convênios pagam acima dos demais convênios e têm um grande número de pacientes. Além disso, estamos também considerando que teremos um bom retorno do trabalho da nossa profissional de relacionamentos, sendo que de 10 visitas que ela fizer, teremos um retorno de 75%. Vale ressaltar que a política da empresa, adotada pelos sócios, é de não oferecer comissão para os médicos que enviarem pacientes para nova clínica.

Tabela 1 – projeção de receita.

PROJEÇÃO DE RECEITA		0,17	0,15	0,08	0,07
RECEITA LÍQUIDA	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
QTDE EXAMES	2.364	2.766	3.181	3.435	3.676
Preço Médio	411,23	430,76	452,30	463,61	470,56
FATURAMENTO LÍQUIDO	972.147,72	1.191.439,94	1.438.663,73	1.592.600,75	1.729.644,04

7.10 PROJEÇÃO DE DESPESAS E CUSTOS

No quadro 2 a projeção de despesas e custos dos próximos 5 anos da Ômega Diagnósticos. Foram projetadas as principais despesas operacionais da clínica, levando em consideração a estimativa de faturamento e volume de pacientes. Para mantermos os gastos em linha, será feito acompanhamento mensal, sempre comparando realizado versus projetado. Se houver necessidade as projeções serão ajustadas.

Tabela 2 – projeção de custos e despesas.

PROJEÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS					
DESPESAS OPERACIONAIS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
PESSOAL	298.458,00	309.546,00	310.285,20	312.502,80	313.315,92
ALUGUEL	138.000,00	141.657,00	145.410,91	149.264,30	153.219,80
MANUTENÇÃO EQUIPAMENTO	2.000,00	4.700,00	5.405,00	6.486,00	8.431,80
MATERIAL DE ESCRITÓRIO	4.500,00	4.725,00	4.961,25	5.209,31	5.469,78
MATERIAL DE LIMPEZA	7.786,80	7.942,54	8.101,39	8.263,41	8.428,68
TELEFONE E INTERNET	6.300,00	6.567,75	6.846,88	7.137,87	7.441,23
FATURA DE ENERGIA	103.500,00	106.191,00	108.951,97	111.784,72	114.691,12
FATURA DE AGUA	2.700,00	2.713,50	2.727,07	2.740,70	2.754,41
MENSALIDADE SISTEMA RIS	14.040,00	15.163,20	16.376,26	17.686,36	19.101,26
SERVIÇOS TEC. INFORMÁTICA	26.460,00	28.047,60	29.730,46	31.514,28	33.405,14
HONORÁRIOS MÉDICO	174.986,59	214.459,19	258.959,47	286.668,13	311.335,93
PROPAGANDA	3.210,00	3.442,73	3.692,32	3.960,02	4.247,12
SERVIÇO CONTÁBIL	14.950,00	15.794,68	16.687,07	17.629,89	18.625,98
	796.891,39	860.950,18	918.135,24	960.847,80	1.000.468,17

Tabela 3 – projeção de fluxo de caixa.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO	0	01	02	03	04	05
SALDO INICIAL	- 1.500.000,00	-	175.256,33	505.746,10	1.026.274,59	1.658.027,53
ENTRADAS		972.147,72	1.191.439,94	1.438.663,73	1.592.600,75	1.729.644,04
SAÍDAS		- 796.891,39	- 860.950,18	- 918.135,24	- 960.847,80	- 1.000.468,17
SALDO FINAL	- 1.500.000,00	175.256,33	505.746,10	1.026.274,59	1.658.027,53	2.387.203,40

8. CONCLUSÃO

O bem-estar clínico, físico e mental está cada vez mais entre as preocupações das pessoas. Esta é uma tendência no mercado brasileiro quem tem provocado mudanças significativas na área de medicina. Desta forma, a área da saúde está caminhando para um novo conceito: o da Medicina Diagnóstica, Preventiva e Bem-estar. Os centros de saúde estão claramente colocados como agentes de medicina preventiva, deixando de serem apenas instrumentos para o diagnóstico e tratamento de doenças, para serem centros de prevenção da saúde e para a busca do bem-estar.

Este trabalho teve como objetivo elaborar e demonstrar a importância do plano de negócios no projeto de criação de uma nova clínica de diagnósticos por imagem especializada em angiotomografia coronariana, na cidade de Londrina/PR.

Elaborado o plano de negócio, concluiu-se que esta ferramenta é extremamente importante para o empresário, pois permite enxergar o negócio como um todo e fornece informações para tomada de decisão.

Durante o processo de elaboração do plano, foi utilizado o modelo de negócio CANVAS para estruturação e visualização do projeto Ômega Diagnósticos de forma prática. Além disso, foi realizada a análise das forças de Michael Porter: ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos consumidores e rivalidade interna da indústria (segmento). Com o resultado da análise das cinco forças, decidiu-se adotar a estratégia de diferenciação e enfoque para que a Ômega Diagnósticos tenha êxito no mercado.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, J.B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading: MA, Addison-Wesley, 1997

Barney, J.B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2 ed. Upper saddle river: Prentice hall, 2002.

DEGEN, Ronaldo Jean Empreendedor. **Empreender Como Opção de Carreira**. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORF, Bob e BLANK, Steve. **The Start Up Owner's Manual – The Step – by Step Guide for Building a Great Company**. K&Ranch, Inc. Publisher. Pescadero, California, USA – 2012.

GITMAN, L.J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Hbra, 2011

OSTERVALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves. **Business Model Canvas – Inovação em Modelos de Negócios. Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors**. New York: the Free Press, 1980.

10. APÊNDICES A –PLANO DE MARKETING PARA A ÔMEGA DIAGNÓSTICOS

GUSTAVO CARNIATO TÁPIAS

RESUMO

A Ômega Diagnósticos é um centro de diagnósticos que está sendo criado na cidade de Londrina para ser referência em serviços de diagnósticos por imagem em toda a região. O empreendimento é resultado da união de um grupo de médicos especialistas no segmento. Ficará estabelecida na Avenida Bandeirantes, conhecida região de serviços médicos de Londrina, em um prédio de 1560 m², com estacionamento privativo. Os serviços que a empresa disponibilizará a seus clientes serão: Tomografia Computadorizada Multislice de 80 canais e com baixa dose de radiação, para realização de exames de angiotomografia coronariana. Todas as informações dos pacientes ficarão digitalizadas em servidores próprios, com o uso de softwares de RIS (Radiology Information System) e PACS (Picture Archiving and Communication System) e os resultados os exames serão disponibilizados via internet. O presente Plano de Marketing desenvolvido para a empresa Ômega Diagnósticos é resultado de análises e projeções mercadológicas, que traz como objetivo definir ações de marketing a serem executadas no início das atividades da organização.

1. INTRODUÇÃO

Marketing de serviços de saúde é um fenômeno recente, o número de artigos e jornais que discorrem sobre este assunto está crescendo, os elementos do marketing de serviços de saúde não são novos para o setor, entretanto pouco explorados pelo contexto de marketing.

Segundo HECKMANN (1999), em pesquisa da Sociedade Médica Americana, há uma demonstração de que o preconceito em relação ao marketing ainda é grande,

mas está diminuindo gradativamente e que a saúde é um produto com características próprias, o que significa um marketing absolutamente ajustado para tal.

As empresas têm consciência dessa importância do marketing, tanto que concentram suas ações em atender cada vez melhor os seus clientes. Pode-se notar que nos cursos de Administração, em entrevistas com empresários e nas principais publicações sobre temas empresariais, este é sempre o objeto central das conversações: a preocupação com o cliente. Porém, nem sempre estas verbalizações tornam-se realidade quando o cliente está presente na ação final da compra, devido ao mau atendimento, produtos ou serviços não condizentes com aquilo a que se propõem, produtos de baixa qualidade e outras dificuldades encontradas na aquisição de bens e serviços.

Segundo CAPRONI (1990), o objetivo de uma profissão da área de saúde é dar condições para que o ser humano seja feliz, a partir do reequilíbrio biológico, psíquico e social, na busca da harmonia universal e o objetivo de marketing é o êxito das organizações e a felicidade humana. Assim para CAPRONI (1990), quando se tem duas coisas diferentes com um mesmo objetivo, pode-se estabelecer uma parceria estratégica. Desta forma, a saúde e o marketing se complementam como parceiros, na busca da felicidade humana. Clientes não compram produtos nem serviços, mas soluções através de uma experiência com seus fornecedores.

Para HECKMANN (1999), atrair um novo paciente (cliente), pode custar cinco vezes mais do que agradar um paciente (cliente) leal. Assim sua retenção é mais importante que sua atração, sendo a satisfação a chave deste relacionamento duradouro. Um paciente satisfeito: mantém-se leal mais tempo, faz comentários favoráveis e indicações do médico e custa menos atendê-lo do que o novo paciente, pois o atendimento já está rotinizado. Os médicos devem dedicar-se não somente a melhoria da qualidade do atendimento clínico, mas também para melhoria de atendimento voltada para o paciente (cliente).

Segundo o autor, hoje os pacientes estão mais sofisticados e mais informados, dispõem de menos tempo e querem mais conveniência, têm altas expectativas quanto a serviços e atendimento e são menos fiéis ao médico.

Apoiando-se no exposto acima, o presente trabalho busca identificar o conhecimento e a aplicação dos conceitos básicos de marketing na área de clínica de diagnósticos por imagem, buscando ampliar a forma de visualização dos conceitos de

marketing pelas mesmas e demonstrando a importância e o diferencial competitivo que a utilização do marketing pode trazer a estas organizações, muitas vezes se utilizando de marketing apenas para promoção, vendas e anúncio.

As empresas médicas precisam tratar o marketing como algo que auxilie no fortalecimento dos relacionamentos com os clientes que já possuem, atraia novos clientes e melhore a eficiência dos esforços para o desenvolvimento dos negócios, entendendo realmente quais são as necessidades, os desejos e as expectativas dos seus clientes para que possam superá-las, buscando sempre a excelência de seu serviço focado a todo momento na satisfação de seus pacientes.

Tornando assim a palavra marketing nestas organizações, sinal de evolução em busca constante de transformações para toda a comunidade em que esteja inserida, inclusive o profissional médico.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

Elaborar para a empresa Ômega Diagnósticos um plano de marketing ajustado para a área médica.

2.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS

Definir o processo de marketing;

Ajustar o processo de marketing para a área de saúde, segundo normas do CODAME (Comissão de Divulgação de Assuntos Médicos) do Conselho Regional de Medicina e do Conselho Federal de Medicina.

Estabelecer estratégia e ações de marketing para o negócio específico.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. ÉTICA NOS SERVIÇOS DE SAÚDE

Para FORTES (1998) se faz necessário que a prática cotidiana dos serviços de saúde e a cultura entre os profissionais de saúde adotem os princípios éticos como variáveis de qualidade institucional e ação profissional a serem observadas na prática cotidiana. Qualidade que não deve estar centrada apenas nas vertentes organizacionais, técnicas ou econômicas, mas orientada para a preservação dos princípios éticos e dos direitos dos pacientes.

A garantia do respeito à dignidade humana deve estabelecer o limite para o desenvolvimento técnico-científico, de acordo com a ética. Todo ser humano na posição de paciente, deve ser tratado em virtude de suas necessidades de saúde e não como um meio para satisfação de interesses de terceiros, da ciência, dos profissionais de saúde ou de interesses industriais e comerciais, sendo necessário, portanto, que seja no sistema público ou privado, as ações e os serviços de saúde sejam orientadas no sentido de humanizar suas práticas.

A primeira declaração de direitos dos pacientes é atribuída ao Hospital Mont Sinai, em Boston – EUA, no ano de 1972 e um ano após a Associação Americana de Hospitais publicou o *Patient's Bill of Rights*, carta dos direitos dos pacientes. No Brasil em 1995, o Conselho de Saúde do Estado de São Paulo, no intuito de tratar deste assunto, emitiu a Cartilha dos Direitos dos Pacientes, e seu conteúdo fundamenta-se na ampliação do respeito à autonomia e os direitos dos pacientes no cotidiano dos serviços de saúde. Alguns itens importantes tratados nesta declaração são:

- a) direito a atendimento humano, atencioso e respeitoso, pelos profissionais de saúde;
- b) direito de ser identificado pelo nome e sobrenome;
- c) direito à segurança e integridade física nos estabelecimentos de saúde, públicos e privados;
- d) direito de receber ou recusar assistência psicológica, social e religiosa;
- e) direito de ser informado;
- f) direito de decidir sobre sua saúde;
- g) direito à reclamação;

- h) direito à privacidade;
- i) direito a confidencialidade das informações.

De acordo com FORTES (1998) ética é um dos mecanismos de regulação das relações sociais do homem que visa garantir a coesão social e harmonizar interesses individuais e coletivos. A discussão em torno de ética tem sido retomada e ampliada nas últimas décadas particularmente no campo da saúde, devido o momento de transformações constantes resultado das grandes utopias modernas e de projetos coletivistas. Segundo GARRAFA (*apud*, FORTES, 1998), a sociedade manifesta descrédito com a perspectiva que o progresso científico e tecnológico possa resolver problemas sociais crônicos, pois o progresso vem sendo acompanhado de desemprego, desigualdade sociais crescentes e de atentados ao meio ambiente.

O mesmo FORTES (1998), ressalta que não há um conceito único sobre o que seja ética, aceito por todos os que se dedicam ao estudo do tema, pois quando observado por sua origem semântica se equivale a moral, e o termo moral derivado do latim *mores*, significa costumes ou conduta de vida, ou seja, as regras de conduta humana no dia a dia, e ética provém do grego *ethos*, que significa costumes, modo de ser, caráter.

Apesar de as duas palavras se identificarem quanto ao seu conteúdo originário, foram ao longo do tempo adquirindo compreensões e significados diferentes, atualmente moral é definida como conjuntos de princípios, valores e normas que regulam a conduta humana em suas relações sociais. (FORTES, 1998)

De acordo com o autor, a tarefa da ética é a procura e o estabelecimento das razões que justificam o estabelecimento das razões que justificam o que deve ser feito, e não o que pode ser feito, é a procura de razões de fazer ou deixar de fazer algo, de aprovar ou desaprovar algo, do que é bom e do que é mau, do justo e do injusto. Fala de motivação, resultados, ações, ideias, valores, princípios e objetivos. CAMPBELL (*apud*, FORTES, 1998), considera ética como uma questão de indagações e não de normatização do que é certo e do que é errado.

Segundo FORTES (1998), atos éticos são exclusivos dos seres humanos, realizado por sujeitos éticos, estes devem ter liberdade de pensamento, sem serem coagidos por forças internas ou externas. Os atos éticos devem ser livres, voluntários e conscientes. Para serem julgados eticamente é preciso que se caracterizem por

afetar pessoas, o meio ambiente ou a coletividade, é também necessário que existem alternativas de ação diferenciadas, incompatíveis entre si, e sustentadas por argumentação racional.

Porém é preciso manter certa cautela na excessiva utilização do termo sem que seja descrito seu significado, pois segundo FORTES (1998), existe uma tendência atual à banalização da ética, que está sendo empregada indistintamente, confundindo-se com política, ideologia e etc.

Para FORTES (1998), a ética tem a pretensão da humanização dos direitos dos cidadãos enquanto usuários deste serviço.

Para COOPER (1994), os profissionais de marketing de serviços de saúde, não tem uma perspectiva comum e que práticas são éticas na promoção dos serviços de saúde, pois a acirrada competição por clientes conforme demonstra SODERGREN (*apud* COOPER, 1994) pode afetar eticamente as escolhas da prática de marketing. As questões éticas sempre estiveram ligadas a saúde, por isso se faz comum e consistente que as concepções de ética fossem expressadas sobre os serviços de saúde, entretanto é comum se levantar questões de até onde o profissional de marketing nos serviços de saúde irá, imitando as práticas de marketing das indústrias e outras corporações.

3.2 MARKETING

3.2.1. MARKETING DE SERVIÇOS

O setor de serviços abrange as atividades econômicas cujo produto não é um bem físico; geralmente ele é consumido no momento em que é produzido e fornece um valor agregado em diversas formas (tais como conveniência, diversão, conforto ou saúde) que representam essencialmente interesses intangíveis do seu primeiro comprador. (FITZSIMONS, 2005)

Existem diferenças básicas entre bens e serviços: o trabalho e os conhecimentos técnicos, que são intangíveis, dominam a criação de valor. Os clientes não adquirem propriedade de serviços. A maioria dos serviços são difíceis de serem avaliados pelos clientes. (LOVELOCK, 2006)

Um prestador de serviços ao compreender que seus serviços serão avaliados pelos clientes, poderá gerenciar estas avaliações e influenciá-las na direção desejável. O relacionamento entre o conceito de serviço em si, o serviço oferecido aos clientes e os benefícios aos clientes advindos do serviço devem ser explicitados. (EIGLIER E LANGEARD apud PIZZATO, 2008)

Um serviço eficaz é a base para a diferenciação entre as empresas prestadoras de serviços e, desta forma, uma importante fonte de vantagem competitiva. Portanto, ações estratégicas para o setor de serviços são primordiais para se alcançar maior competitividade. (PIZZATO, 2008)

Os principais fatores para a criação desta vantagem competitiva são: o desenvolvimento de oferta, com características inovadoras; a entrega de seus serviços, com qualidade superior, pessoas mais qualificadas e ambiente físico adequado e inovador;) e imagem, que são símbolos de construção da marca. (KOTLER, 2006)

A visão de qualidade no segmento de saúde é diferente, quando comparado à indústria. Os aspectos englobados são mais emocionais e os atributos mais subjetivos, uma vez que envolve o estado de saúde do paciente numa certa situação. (PIZZATO, 2008)

Em alguns serviços específicos, os clientes não conseguem julgar a qualidade técnica nem mesmo após terem recebido o mesmo. A figura 1 evidencia diversos produtos e serviços de acordo com a dificuldade de avaliação. À direita, aparecem os produtos e serviços com alto nível de qualidades credenciáveis, ou seja, que possuem características que normalmente o comprador acha difícil de avaliar mesmo após o consumo. (KOTLER, 2006). Geralmente os serviços apresentam um alto nível de qualidades experimentáveis (só podem ser avaliadas após a compra) e credenciáveis (não podem ser avaliadas nem após a compra), então sua aquisição apresenta um índice maior de risco. Esse fato resulta em diversas consequências. Em primeiro lugar, os consumidores de serviços costumam ter mais confiança nas informações do boca-a-boca do que em propaganda. Em segundo lugar, ao julgar qualidade eles dão grande importância ao preço, aos funcionários e aos fatores visíveis. Em terceiro lugar, eles são altamente fiéis a quem presta serviços que os satisfazem. (KOTLER, 2006)

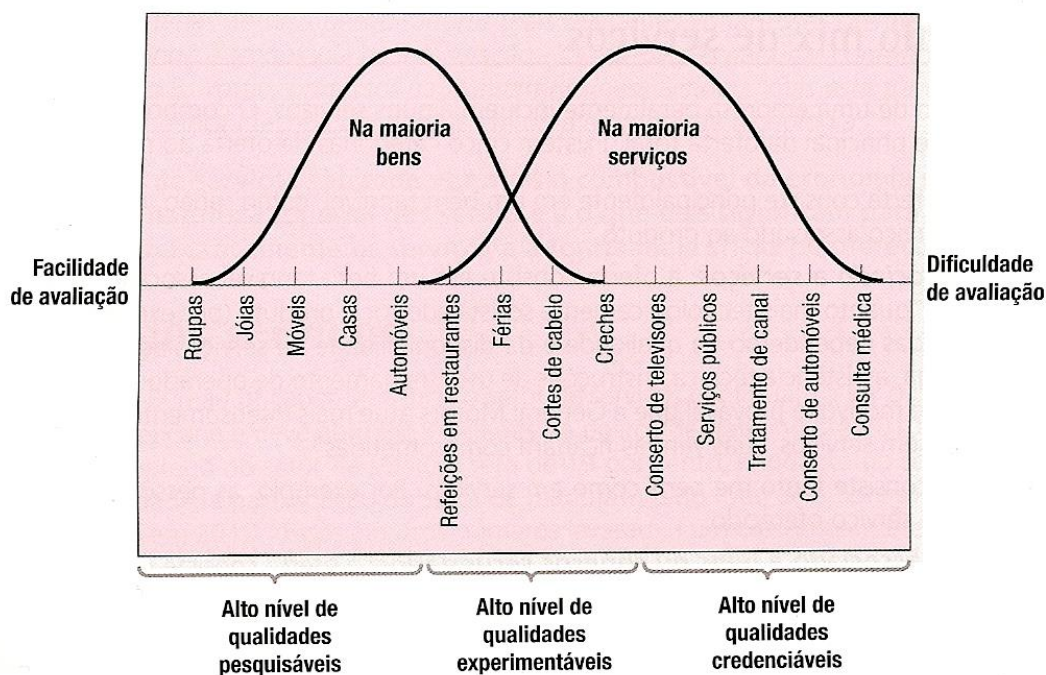


Figura 1: Avaliação para diferentes tipos de produtos e serviços (KOTLER, 2006)

Esses riscos percebidos na compra e uso de serviços, podem ser: funcionais (resultados não-satisfatórios de desempenho), financeiros (perda de dinheiro ou custos não-esperados), temporais (perder tempo, atrasos), físicos (danos pessoais), psicológicos (medos e emoções pessoais), sociais (como os outros reagem e pensam) ou sensoriais (impactos não-desejados sobre qualquer dos cinco sentidos). (LOVELOCK, 2006)

As organizações perspicazes, que têm vários pontos de contato com os clientes adotam o gerenciamento de evidências, que é uma maneira organizada e explícita de apresentar aos seus clientes evidências coerentes de suas habilidades sob a forma de indícios emitidos comportamento de seus profissionais, pelo vestuário, pela aparência de seu mobiliário, equipamentos e instalações. (LOVELOCK, 2006)

3.2.2 MARKETING DE SERVIÇOS APLICADOS À SAÚDE

“*Marketing* é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com os outros.” (KOTLER, 2006, p. 4)

De acordo com Cardoso (2004), *marketing* consiste em determinar as necessidades e desejos do mercado-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que seus concorrentes. Para se estabelecer no mercado de forma produtiva, otimizando resultados e garantindo a qualidade, o conhecimento e a aplicação destes conceitos são importantes diferenciais.

Em um mercado de alta competitividade, existe o risco dos clientes fazerem suas escolhas pautadas pelo preço, desde que percebam pouca diferença real entre os concorrentes. A estratégia de posicionamento escolhida poderá criar e manter diferenças importantes que serão percebidas e valorizadas pelos clientes com os quais a empresa teria mais interesse de estabelecer um relacionamento de longo prazo. Um posicionamento bem-sucedido requer que gerentes entendam as preferências de seus clientes-alvo, como também particularidades das ofertas de seus concorrentes. (LOVELOCK, 2006)

Para Peter Drucker (1992), um dos principais teóricos da administração, o objetivo do *marketing* é tornar supérfluo o esforço da venda, de tal forma o cliente deve ser tão bem compreendido, que o produto ou serviço que seja adequado a ele, se venda por si só. (KOTLER, 2006)

Desenvolver relacionamentos duradouros e positivos com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso da empresa é, cada vez mais, um dos principais objetivos do *marketing*. O *marketing* de relacionamento tem como meta relacionamentos positivos de longo prazo mutuamente satisfatórios aos envolvidos e stakeholders – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing. (KOTLER, 2006)

Segundo Kotler (2006), as atividades de *marketing* podem assumir diversas formas, O mix (ou composto) de *marketing*, que vem sendo definido como o conjunto de ferramentas de *marketing* que a empresa usa para perseguir seus objetivos e para influenciar clientes, é uma tradicional maneira de compreendê-las.

O *marketing* de serviços requer não somente *marketing* externo, mas também *marketing* interno - ao motivar e treinar principalmente os funcionários que entram em contato com os clientes - e *marketing* interativo - desenvolver as capacidades de

execução dos serviços por quem os presta aumentando a qualidade de interação entre empregado-cliente – com o objetivo de fornecer satisfação aos clientes. (KOTLER, 2006)

A cadeia de valor dos serviços é uma estratégia de *marketing* na qual as empresas focam sua atenção tanto nos clientes quanto em seus empregados. A qualidade de serviço interno gera empregados contentes, motivados e produtivos, que resulta em serviço de maior valor, fazendo com que os clientes fiquem satisfeitos e fiéis, o que acarretará um saudável crescimento da lucratividade. (KOTLER, 2006)

A valorização dos serviços de saúde é possível através da adequada e complexa utilização das ferramentas de *marketing*. Para isso, é necessário a adoção do *marketing* como ferramenta de diferenciação entre os serviços prestados e uma elevação da satisfação do cliente. A satisfação do cliente é o grande indicador para avaliação do serviço e o *marketing* é a ferramenta essencial para que os níveis de excelência sejam alcançados de forma desejada. (ROSALY, 2004)

3.2.3. MARKETING DE SERVIÇOS E O DIAGNÓSTICO POR IMAGEM

Não há como deixar de reconhecer que, nos dias atuais, a informação é fundamental para qualquer ramo de atividade profissional, e a Medicina, nesse aspecto, não é diferente das demais profissões. O que muda é a forma como a informação e a publicidade devem ser trabalhadas na área médica.

Vale a pena citar o mestre Flamínio Fávero (1998) na obra *Noções de Deontologia Médica e Medicina Profissional*:

“O médico tem, naturalmente, direito de anunciar, mas deve ser sóbrio, comedido, recatado, pudico nesses reclamos, quer nos títulos, quer na especialidade, quer nas dimensões, quer na forma, quer nas promessas, quer no local onde põe o anúncio. Lembre-se, sempre, que é representante de uma profissão sobremaneira digna, honesta e respeitável”.

Como todos os grandes conceitos, o de Flamínio Fávero mantém-se atual, apesar de enunciado há décadas. Respeitados esses ditames éticos, passemos a analisar os aspectos positivos da publicidade médica.

Sem dúvida, a divulgação de novas técnicas diagnósticas e terapêuticas, desconhecidas até então para a população, é um dos aspectos mais positivos da publicidade médica. Outro aspecto que não deve ser esquecido é que a publicidade pode, e deve ter um efeito educativo para quem recebe a informação.

A publicidade médica que veicula novos conhecimentos, com propósito educativo ao público, será sempre uma propaganda positiva e não meramente promocional de quem anuncia.

Se até para médicos é complicado acompanhar os avanços da Medicina, já que dia a dia surgem novas terapias e técnicas diagnósticas, imaginem no caso do público leigo. Ainda que a mídia abra largos espaços na divulgação de assuntos médicos, o domínio da informação, em larga escala, é muito difícil.

É por meio da propaganda que o médico pode informar o que faz, onde faz, em que horário trabalha e como pode ser encontrado. Fazer-se conhecer e oferecer seus serviços à comunidade são, sem dúvida, aspectos positivos para o profissional médico.

A Internet também propicia a publicidade médica, com a vantagem de ser o meio no qual o médico pode explorar melhor os aspectos educativos da publicidade, dado ao maior espaço que esse veículo de divulgação oferece e seu baixo custo.

Dessa forma, o médico poderá não só anunciar, mas ensinar o que é sua especialidade, que doenças trata, sua prevenção e formas de tratamento possíveis, o que seria muito mais limitado e oneroso em outras mídias.

Segundo Kotler (2006), o *marketing* é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com os outros. As ferramentas estão classificadas através dos tradicionais 4P's: praça, preço, promoção e produto.

Práticas gerenciais e de *marketing* foram desenvolvidas tendo por base as características específicas da indústria de serviços, a qual difere significativamente da indústria de bens manufaturados (ZEITHAML e BITNER apud SANTOS, 2007). Uma das características marcantes das atividades de serviços é a intangibilidade, que implica no fato do consumidor não poder sentir, ver, cheirar, ouvir, ou tocar os serviços antes de consumi-los (GRÖNROOS apud SANTOS, 2007). Desta forma, torna-se necessário o desenvolvimento de estratégias de *marketing* que possibilitem que o

consumidor se sinta seguro e confiante no serviço a ser prestado mesmo antes de consumi-lo. (SANTOS, 2007)

Sendo o Diagnóstico por Imagem um serviço, ele possui características que representam desafios e requerem estratégias. Os profissionais devem encontrar maneiras de tornar tangível o intangível; aumentar a produtividade; melhorar e padronizar a qualidade do serviço fornecido; e adequar o fornecimento de serviços durante períodos de pico e de baixa à demanda do mercado. (KOTLER, 2006).

4. ESTRATÉGIA DE MARKETING ESPECÍFICO PARA O SERVIÇO

As medidas adotadas para a Ômega Diagnóstico foram, em primeiro lugar, o desenvolvimento de uma Logomarca visando identificação e reforço da marca, já que essa será utilizada em todos os materiais de comunicação da empresa (papelaria, placas de identificação, crachás, fachada, uniformes, anúncios, banner, folders, entre outros), regulamentando, desse modo, a sua aplicação no Manual de Identidade Visual.

O Registro da marca com a finalidade de proteger a Ômega Diagnóstico contra o uso indevido de terceiros, torna-se imprescindível num segundo momento, já que garante a exclusividade no uso do nome e gera, por conseguinte, segurança aos acionistas, clientes e colaboradores. Esta ação viabiliza-se através do registro junto ao INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial).

Outro passo importante é a criação do Site Institucional – www.omegadiagnosticos.com.br - que proporcionará uma maior visibilidade ao empreendimento, permitindo não apenas a divulgação dos serviços, mas também a interação entre a empresa e os clientes (canal de agendamento de exames e de acesso aos resultados pelo médico solicitante e pelo paciente). Dessa forma, o visitante do site poderá se cadastrar para receber periodicamente o newsletter, cujo conteúdo estará relacionado a dicas de saúde, curiosidades e orientações médica. O site será responsivo, com layout adaptável a smartphones e tablets.

Ainda propondo mais confiança e credibilidade aos negócios e clientes Ômega Diagnósticos, além de profissionalizar a sua comunicação e atendimento, a confecção de E-mails Corporativos será essencial. Nesse âmbito, providenciar o registro do domínio *omegadiagnosticos.com.br* para profissionais que ocupam posições-chave

na empresa, pensando também no contato com o público externo, aliado a criação de cartões de visitas que conectarão os profissionais à empresa, levarão um maior grau de interatividade e de lembrança, favorecendo assim a geração de negócios.

Pensando continuamente em padronizar acessos, todos os Materiais Impressos da empresa deverão contar com uma uniformidade, além do que a ética e a transparência também estarão presentes nos assuntos relacionados à comunicação visual. Materiais de papeleria como: envelopes, papel timbrado, pasta, bloco de notas, recibos, notas fiscais, etiquetas adesivas, serão criados com o objetivo de informação e divulgação, dentro destes moldes.

Almejando o profissionalismo e organização da empresa o Uniforme dos funcionários possibilitará, além da padronização, uma melhor apresentação visual. Os colaboradores: recepcionistas, telefonistas, atendimento, técnicos em radiologia, segurança, zeladoria, terão uniformes diferentes, um para cada área. Na definição dos modelos, serão consideradas o conforto, a facilidade dos movimentos e praticidade na rotina, além de contar com modelos para verão e para inverno.

Considerando a classe médica, como alvo da divulgação, pensando sempre em unificação, a veiculação de seis anúncios mensais no Jornal da Associação Médica de Londrina contribuirá para a divulgação do início das atividades. Este veículo de renome trará informações graduais, de modo a gerar expectativa nos leitores, conforme a tabela 1:

EDIÇÃO	AÇÃO
AGOSTO/2015	Criar expectativa nos leitores sobre o surgimento de um novo empreendimento na cidade, sem identificar o nome da empresa.
SETEMBRO/2015	Anunciar a chegada do empreendimento, identificando a logomarca e nome da empresa.
OUTUBRO/2015	Divulgar o início das operações da empresa, destacando os principais serviços oferecidos.
NOVEMBRO/2015	Enfatizar a tecnologia de ponta utilizada nos serviços e seus benefícios para médicos e pacientes.
DEZEMBRO/2015	Destacar os valores da empresa e sua preocupação com o fator humano na prestação de serviço.
JANEIRO/2016	Revelar os profissionais (equipe médica) que estão por trás do empreendimento.

Tabela 1 – Anúncios no Jornal da Associação Médica de Londrina

Complementando o trabalho com a classe médica, serão agendadas prospecções junto aos médicos solicitantes de exames. Apresentar a empresa, serviços, estrutura e corpo clínico à classe médica londrinense visará conquistar a confiança destes profissionais e indicações de seus pacientes.

Vislumbrando novamente a indicação de pacientes, considerando sempre a excelência e a qualidade dos relacionamentos, a empresa buscará conquistar a confiança e a simpatia das secretárias de clínicas médicas. Isso, com a criação de banco de dados com informações pessoais das secretárias (nome, e-mail pessoal, data de aniversário, telefone celular) e utilização de um CRM – software de gestão de relacionamento (cartão de aniversário e cartão de Natal, envio periódico de e-mail de marketing (newsletter) com notícias da clínica e dicas de saúde. Ainda buscando melhorar a interpessoalidade nessas relações, canais de comunicação e relacionamento como Skype e WhatsApp ajudarão no esclarecimento de dúvidas e agendamento de exames. Pontualmente, a promoção de eventos (palestras, cursos, jantares, homenagem às profissionais no dia das Secretária), causarão um impacto importante.

Obter acesso aos principais veículos de comunicação de Londrina e região, além de poder enviar gratuitamente os releases da empresa será de extrema importância na construção de um trabalho consistente.

Um outro ponto importante, considerando a edificação de um serviço, é a criação de um Folder para divulgar institucionalmente o empreendimento, através de material impresso a ser direcionado a públicos específicos (médicos). Neste deverá conter as seguintes informações: apresentação do empreendimento, equipe médica, especialidades, convênios, diferenciais e proposta de trabalho; e poderá ser enviado por mala-direita a profissionais que não forem visitados.

A Pesquisa de Satisfação de Clientes, torna-se imperativa, na medida que identificará as oportunidades de melhoria nos serviços, estrutura e processos através do monitoramento do nível de satisfação dos clientes. Ela acontecerá por meio de questionário que será aplicado através de ligações telefônicas. As repostas serão tabuladas, orientando assim as mudanças necessárias as melhorias.

Em conjunto com a Pesquisa, um Serviço de Apoio será disponibilizado ao cliente por meio de canais de comunicação que possibilitem a obtenção de informações, o esclarecimento de dúvidas, a prestação de serviços e o apontamento de suas insatisfações.

Complementando o resultado fornecido pelos dois últimos itens citados acima, o Endomarketing não pode ser esquecido, pois proporcionará uma maior integração entre a empresa e seus funcionários, criando maior comprometimento do colaborador, aumentando sua motivação e satisfação. As ações envolverão: programa de cursos e treinamento (in company), parcerias que gerem benefícios aos colaboradores, tais como: cartão de desconto, convênios em estabelecimentos comerciais, plano de saúde, premiações e bonificações por desempenho, eventos de confraternização e pesquisa de clima organizacional.

Não só internamente, mas o relacionamento com médicos fora da empresa, deve ser bem zelada. A classe médica deve ser considerada como uma importante categoria de cliente, o cliente influenciador. Deverão ser realizadas palestras exclusivas com especialistas da área médica e de gestão de consultórios, além do envio de cartões de aniversário.

Um Vídeo Institucional também poderá ser fabricado para promover a empresa, seus serviços e seus posicionamento através de recursos audiovisuais. Ele poderá

ser veiculado no site, canal do Youtube, apresentado em eventos corporativos, etc. O ideal é a produção de vídeos de até 01 minuto para postagens em redes sociais digitais (Facebook, Instagram).

Priorizando a saúde e o bem-estar, mais uma vez o Apoio ao Paciente será um dos critérios essenciais para o sucesso da empresa. Dessa forma, proporcionar a eles uma recepção de qualidade e cuidado, demonstrando o comprometimento da empresa com a excelência no atendimento ao cliente agregará muito valor ao serviço médico. Designar uma profissional qualificada que atuará como recepcionista da clínica, prestando o primeiro atendimento aos pacientes, orientando-os quanto aos serviços, conduzindo-os aos setores solicitados e esclarecendo dúvidas é o que se pode oferecer como diferencial. Sua atividade reunirá funções de relações-públicas e hostess, sendo que seu perfil deverá incorporar características como: paciência, empatia, simpatia, proatividade e capacidade de resolução de problemas.

A promoção da saúde é o objetivo primordial dos programas da empresa. Mais especificamente, um Programa de Saúde para a Terceira Idade será desenvolvido, projeto esse voltado ao público idoso, cujas ações busquem fomentar o bem-estar e a qualidade de vida da população. Atividades físicas, educacionais e preventivas constaram na pauta deste projeto, bem como a gratuidade do cadastro. O plano de trabalho envolverá uma equipe multidisciplinar como: professores de educação física, médicos, nutricionistas e farmacêuticos.

Considerando o relacionamento com a Comunidade, estreitar laços, conquistar a simpatia e a admiração da opinião pública farão parte continuamente das ações. Em datas pontuais, como por exemplo, Dia Mundial da Saúde, Dia do Idoso, Dia Internacional da Mulher, a empresa irá promover o atendimento gratuito à população em um ponto estratégico da cidade de Londrina (calçadão, Lago Igapó, Shopping Center). O atendimento poderá ofertar serviços como: aferição da pressão arterial, teste de glicemia, índice de massa corporal, etc. A ação contará com a participação de profissionais voluntários, sendo eles médicos, enfermeiros e farmacêuticos. O projeto poderá se tornar itinerante e realizado com maior constância, atendendo idosos residentes em asilos, população carente na periferia e moradores de rua em albergues.

A facilidade e comodidade de acesso é um dos fatores que tornam o atendimento humanizado, por isso, dentro da clínica, deve ocorrer também ações que

proporcionem uma atmosfera excelente. No setor de recepção, advirá o desenvolvimento de um conjunto de estratégias voltadas à ambientalização, visando tornar agradável a experiência do paciente durante o tempo que permanecer neste setor. Cabe a organização disponibilizar aos pacientes o sinal de internet (wi-fi) de rápida e livre conexão, além de um ambiente climatizado que levara a um maior conforto. Monitores de TV com vídeos institucionais da Ômega estarão presente no espaço, juntamente com os serviços de café e lanche, servidos gratuitamente.

A eficácia e sucesso dos processos somente encontrarão viabilidade devido aos Procedimentos Padronizados de atendimento. Por isso, eliminar a variabilidade dos processos envolvendo o atendimento ao paciente, visa evitar a insatisfação dos clientes. Regras de Normatização de todos os procedimentos de atendimento ao cliente, objetivando a padronização, serão assertivamente facilitadoras.

5. CONCLUSÃO

Com o desenvolvimento deste apêndice, pode-se concluir que a estratégia de marketing na área de saúde apresenta algumas peculiaridades, resultando em um marketing absolutamente ajustado para tal. Ao se estudar a diferença entre marketing para produtos e para serviços e a normas do CODAME (Comissão de Divulgação de Assuntos Médicos) para marketing médico, o gestor poderá estabelecer de forma mais assertiva, juntamente com o resultado de análises e projeções mercadológicas, o plano de marketing da empresa, aumentando suas chances de êxito.

6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

CAPRONI, Roberto. **Atualização na clínica odontológica: a prática da clínica geral. O que é marketing e o que ele pode fazer pelos profissionais de saúde.** São Paulo: Artes Médicas, 1998.

CHASTON, Ian. **Excelência em marketing – Como gerenciar o processo de marketing buscando um melhor desempenho organizacional.** São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** -4ed- São Paulo: Makron Books, 1993.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr e PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para o Clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico, uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 1983.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing.** -2ed- São Paulo: Atlas, 1993.

COSTA, Heraldo. **Tópicos de Administração Hospitalar.** São Paulo: Renovarum, 1998.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Estatística.** São Paulo: Edgard Blucher, 1977.

CUNHA, Claudio Ramos Carneiro da. **Marketing hospitalar: uma visão gerencial.** São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1994.

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** -4ed- Porto Alegre: Bookman, 2005.

FORTES, Paulo Antonio de Carvalho. **Ética e Saúde: questões éticas, deontológicas e legais, tomada de decisões, autonomia e direito do paciente, estudo de casos.** São Paulo: EPU, 1998.

HECKMANN, Irajá. **Marketing Médico.** <http://www.hospvirt.org.br/admhospitalar/port/artigos> . 1999

HECKMANN, Irajá. **Qualidade no Atendimento ao Paciente.** <http://www.hospvirt.org.br/adm-hospitalar/port/artigos>

HECKMANN, Irajá. **O Paciente como Cliente.** <http://www.hospvirt.org.br/admhospitalar/port/artigos>

KAZMIER, Leonard J. **Estatística aplicada a economia e a administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. **Marketing Para Serviços Profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988.

KOTLER. **Marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

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

KOTLER, Philip; HAYNES T; BLOOM PN. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Editora Atlas; 1990.

KOTKER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Editora Futura; 2002.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas tecnologias e resultados**. - 5ed- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MACHADO, Maria Luiza R. de Andrade; CAMARIM, Lavínio Nilton; FILHO, Antônio Pereira. **Ética em Publicidade Médica**. - 2ed - São Paulo: Comissão de Divulgação de Assuntos Médicos, 2006.

MARINHO, J. S. **Gestão de clínicas médicas**. São Paulo: Editora Futura, 2004.

NORMANN, Richard. **Administração de Serviços: Estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993

ROMAM, Kenneth; MAAS, Jane. **Como fazer sua propaganda funcionar**. -1ed- São Paulo: Editora Nobel,1994.

SANTOS, Aline Regina; COSTA, Jane Iara Pereira da; CARDOSO, Olga Regina. **Ampliação do Modelo Teórico de Cenários de Serviços: uma Ferramenta de Marketing de Serviços**. In: **IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2007, Resende/ RJ. Anais do IV SEGET. Resende/ RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2007.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica, para as ciências do comportamento**. São Paulo: Makrom, 1975.

SILVA, Henton Haddad Carneiro da; TENCA César Evandro; SHENINI Paulo Henrique; FERNANDES, Sandra. **Planejamento estratégico de marketing** - 2.ed-ver.ampl.- Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAYLOR, Steven A. **Distinguishing Service Quality from Patient Satisfaction in Developing Health Care Marketing Strategies. Hospital & Services Administration.** Illinois p. 221-236,1993.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing.** São Paulo: Atlas, 1993.