



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

MESTRADO EM MARKETING

PLANO DE MARKETING *IATROS CLINIC*

2012-2013

Ana Isabel Mota Soares

Orientação: Prof. Doutor José Manuel Cristóvão Veríssimo

Júri:

Presidente: Prof.^a Doutora Helena do Carmo Milagre Martins
Gonçalves, Professora Auxiliar do Instituto Superior de
Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Prof.^a Doutora Patrícia Isabel Ramos Pego Nunes Tavares,
Assistente Convidada do Instituto Superior de Economia e
Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Prof. Doutor José Manuel Cristóvão Veríssimo, Professor
Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da
Universidade Técnica de Lisboa

DEZEMBRO 2011

RESUMO

Por todo o mundo assiste-se ao envelhecimento da população, e Portugal não é excepção. Conta neste momento com 1,9 milhões de idosos residentes no país que necessitam de cuidados especializados para as suas necessidades. Com o intuito de prestar este serviço, este trabalho apresenta um Plano de Marketing para o lançamento de uma clínica especializada em geriatria.

O plano descreve as envolventes externas e internas da clínica, incluindo uma análise da concorrência e dos seus possíveis factores-chave de sucesso. Descreve também a segmentação, mercado-alvo e posicionamento, e ainda os objectivos de marketing e financeiros que se pretendem atingir nos dois primeiros anos de funcionamento. O marketing-mix encontra-se dividido em sete pontos: Serviço, Preço, Distribuição, Comunicação, Pessoas, Processo e Evidências Físicas.

O ponto chave deste plano são os recursos humanos, pois são eles que irão prestar os serviços disponibilizados pela clínica, mas que também irão contribuir para a possibilidade de adequar os preços praticados ao poder económico do público-alvo.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Clínica, Geriatria, *Iatros Clinic*, Saúde, Serviços de Saúde

ABSTRACT

All over the world, the population is getting older, and Portugal is not an exception. Nowadays, there are 1.9 million inhabitants older than 65 years old that need specialized health care. In order to satisfy this need, this work presents a Marketing Plan for the creation of a clinic specialized in geriatrics.

The plan describes the clinic's external and internal environment, including a competition analysis and key-factors for success. It also describes segmentation, targeting and positioning, and even marketing and financial objectives for the first two years of the clinic. In the marketing-mix there are seven topics: Service, Price, Placement, Promotion, People, Process and Physical Evidence.

The key-point of this plan is human resources. They are the ones that will provide the clinic services available to patients and also, the ones that will allow to adapt the prices to the current economic situation of the target population.

Key-words: Marketing Plan, Clinic, Geriatrics, *Iatros Clinic*, Health, Health Services

ÍNDICE

RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Relevância.....	1
1.2 Estrutura.....	1
1.3 Metodologia.....	2
2 REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 Plano de Marketing	3
2.2 Estrutura escolhida.....	4
3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO	6
3.1 Análise do ambiente.....	6
3.1.1 O que é a Geriatria?.....	6
3.2 Análise do ambiente externo.....	7
3.2.1 Tendências demográficas	7
3.2.2 Tendências económicas	8
3.2.3 Tendências legais.....	9
3.2.4 Tendências culturais	9
3.2.5 Análise da concorrência.....	10
3.3 Análise do ambiente interno	12
3.3.1 Missão.....	12
3.3.2 Recursos	12
3.3.2.1 Recursos Humanos	12
3.3.2.2 Recursos Financeiros.....	12

3.3.2.3	Recursos Informacionais	12
3.3.2.4	Fornecedores	13
3.3.3	Serviços	13
3.3.4	Factores-chave para o sucesso	14
3.4	Análise SWOT (Matriz de Sinergia)	15
4	SEGMENTAÇÃO, MERCADO-ALVO E POSICIONAMENTO.....	16
4.1	Variáveis de segmentação.....	16
4.2	Mercado-alvo	16
4.3	Posicionamento	17
5	OBJECTIVOS DO PLANO E SUPORTE DE MARKETING.....	18
5.1	Direcção do plano de marketing	18
5.1.1	Estratégias de crescimento.....	18
5.2	Objectivos para o plano de marketing	18
5.2.1	Objectivos de marketing.....	18
5.2.2	Objectivos financeiros	19
5.3	Planeamento do suporte de marketing	19
5.3.1	Serviço ao cliente.....	19
5.3.2	Marketing Interno	20
6	DESENVOLVIMENTO DO MARKETING-MIX.....	21
6.1	Serviço	21
6.1.1	Branding	22
6.2	Preço	23
6.3	Distribuição.....	24
6.4	Comunicação	25
6.4.1	Compradores.....	25
6.4.2	Decisores de compra.....	26
6.4.3	Influenciadores	26

6.5	Pessoas	26
6.6	Processo	28
6.7	Evidências físicas.....	28
7	PLANEAMENTO DA MEDIÇÃO DA PERFORMANCE	29
7.1	Medição da performance de marketing	29
7.1.1	Orçamento de marketing	29
7.1.2	Calendarização das acções de marketing.....	30
7.1.3	Métricas	30
	REFERÊNCIAS	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 6.1 - Logótipo escolhido para a <i>Iatros Clinic</i>	23
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 - Propostas de estrutura de Plano de Marketing.	4
Tabela 2.2 - Componentes de um plano de marketing (Wood, 2007).	5
Tabela 3.1 - Análise dos principais concorrentes.	10
Tabela 3.2 - Preços praticados pelos principais grupos de concorrentes.	10
Tabela 3.3 - Análise de três principais concorrentes na área da Grande Lisboa.	11
Tabela 3.4 - Serviços médicos disponibilizados na clínica entre 2012 e 2014.	13
Tabela 3.5 - Análise SWOT e respectiva matriz de sinergias.	15
Tabela 4.1 - Variáveis de segmentação.	16
Tabela 4.2 - Segmentos do Mercado do Idoso. Segmentos-alvo indicados a negrito. ...	16
Tabela 5.1 - Objectivos de marketing de 2012 e 2013.	19
Tabela 5.2 - Objectivos financeiros de 2012 e 2013.	19
Tabela 6.1 - Serviços disponibilizados pela Clínica de Geriatria em 2012.	21
Tabela 6.2 - Tabela de preços da <i>Iatros Clinic</i> para 2012.	23
Tabela 6.3 - Sistema de descontos para clientes fidelizados em vigor no primeiro ano, sem novas adesões de clientes nos anos seguintes.	24
Tabela 6.4 - Colaboradores da <i>Iatros Clinic</i> em 2012.	27
Tabela 7.1 - Orçamento de marketing para 2012 e 2013.	29
Tabela 7.2 - Métricas a monitorizar para atingir os objectivos de marketing e financeiros estabelecidos.	30
Tabela 7.3 - Calendarização das acções de marketing.	31

1 INTRODUÇÃO

1.1 Relevância

Com este trabalho final de mestrado pretende-se criar um plano de marketing para o lançamento de uma clínica especializada na área de Geriatria, a *Iatros Clinic*.

Este vem de encontro à tendência de envelhecimento da população que se tem vindo a observar nos últimos anos e da crescente procura de serviços especializados nesta área.

Uma vez que a clínica em questão ainda não existe, nem o respectivo Plano de Negócio, alguns pontos deste trabalho seguiram orientações genéricas para clínicas, e como tal, não correspondem à situação específica desta clínica.

1.2 Estrutura

O Plano de Marketing encontra-se dividido em 5 capítulos – Capítulos 3 a 7, sendo antecedido por uma revisão de literatura (Capítulo 2), onde é discutida a estrutura mais adequada para um plano de uma clínica. A discussão assenta em modelos propostos pelos autores Kotler & Clarke (1987), Hillestad & Berkowitz (1991) e Wood (2007).

O Capítulo 3 mostra-nos uma análise do ambiente externo e interno da clínica, contendo ainda uma breve descrição da especialidade de Geriatria. No ambiente interno são analisadas as tendências demográficas, económicas, legais e culturais, assim como a concorrência. Dado a clínica ainda não existir, a análise interna foi realizada recorrendo à legislação existente e aos recursos que se supõem estar disponíveis aquando da efectivação do projecto. Neste capítulo, é também apresentada uma matriz de sinergia elaborada a partir da análise SWOT da clínica.

No Capítulo 4 foram definidas a segmentação, mercado-alvo e posicionamento da clínica, onde se procurou delinear as características diferenciadoras deste projecto.

As estratégias de crescimento e os objectivos de marketing e financeiros encontram-se descritos no Capítulo 5, onde se encontra também o planeamento de suporte ao serviço de cliente e ao marketing interno.

Todas as acções a serem executadas no âmbito do marketing-mix constituem o Capítulo 6. São analisados: Serviço, Preço, Distribuição, Comunicação, Pessoas, Processo e Evidências Físicas.

Por último, no Capítulo 7, encontram-se o orçamento e a calendarização das acções de marketing. É aqui que estão também as métricas necessárias monitorizar para se atingirem os objectivos propostos no Capítulo 5.

1.3 Metodologia

Para a elaboração deste Plano de Marketing foi necessário a pesquisa de textos científicos relativos aos temas: Plano de Marketing, Plano de Marketing para Organizações de Saúde, e Geriatria, de forma a melhor compreender os recursos necessários possuir para prestar o serviço pretendido.

A concorrência existente e o estado da população portuguesa foram também alvo de pesquisa, de forma a perceber como se poderia a clínica diferenciar no mercado português.

Foram recolhidas informações junto de enfermeiros e médicos com o objectivo de esclarecer o funcionamento de uma clínica.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo irá descrever-se sucintamente o que é um plano de marketing e qual a sua estrutura de uma forma geral. A segunda parte do capítulo descreve a estrutura adoptada para esta dissertação.

2.1 Plano de Marketing

Um plano de marketing tem como objectivo exprimir de forma clara e sistemática, as opções tomadas pela empresa de forma a assegurar o seu desenvolvimento a médio e a longo prazo (Lambin, 2000).

É normalmente constituído pela análise das oportunidades de mercado, selecção dos segmentos alvo, desenvolvimento de estratégias e programas de marketing, e pela gestão e monitorização dos esforços levados a cabo para seguir o plano de marketing (Kotler & Keller, 2006), permitindo aos marketers a identificação e avaliação de oportunidades para satisfazer necessidades que podem levar ao alcance de todos os objectivos propostos, assim como as ameaças emergentes que podem interferir na concretização destes (Wood, 2007). Pode-se focar num produto, serviço, programa ou organização (Thomas, 2003).

Tal como Wood (2007) refere, é importante ter em atenção que qualquer aspecto da situação actual do marketing se pode alterar a qualquer momento, logo, o plano de marketing deve ser visto como um processo adaptável e contínuo, em vez de um evento rígido e anual.

Existem várias abordagens quanto à formulação de um plano de marketing. A tabela 2.1, contém três propostas de estrutura para um plano de marketing, tendo sido as duas primeiras retiradas de livros específicos para organizações de saúde.

É possível observar que as estruturas propostas pelos vários autores são semelhantes, podendo ser sintetizadas da seguinte forma: todas elas começam por uma análise interna e externa da empresa de forma a identificar quais os seus pontos fortes e fracos, e quais as oportunidades e ameaças que o mercado apresenta. Segue-se a definição dos objectivos de marketing, e em seguida a elaboração da estratégia e respectivos programas de marketing que permitirá alcançá-los. Por último, todas elas sugerem o

controlo das várias acções a tomar e dos custos associados, para em caso de desvio do plano traçado ser possível accionar medidas de correcção.

Tabela 2.1 - Propostas de estrutura de Plano de Marketing.

Kotler & Clarke, 1987	Hillestad & Berkowitz, 1991	Wood , 2007
Sumário Executivo	Análise Interna e Externa	Sumário executivo
Análise Interna e Externa	Definição da estratégia	Situação actual do Marketing
Definição de Objectivos e Metas	Objectivos de Marketing	Objectivos e questões
Estratégia de Marketing	Estratégias de Marketing	Mercado alvo, análise do consumidor e posicionamento
Planos de Acção	Organização e Recursos Humanos	Estratégia de marketing
Orçamentos	Orçamento	Programas de marketing
Monitorização	Plano de Contingência	Plano financeiro
		Controlos da implementação

Da comparação das três estruturas propostas há que salientar a preocupação com os recursos humanos por Hillestad & Berkowitz (1991), já que neste tipo de organizações, em que o negócio *core* é a prestação de cuidados de saúde, são elementos fundamentais para o sucesso da organização; e o foco na análise do mercado-alvo e do consumidor por Wood (2007) por forma a obter resultados mais eficazes.

2.2 Estrutura escolhida

Através da tabela 2.2 observa-se que a estrutura apresentada por Wood (2007) inclui os recursos humanos nos Programas de Marketing (serviço), e a possibilidade de elaboração de um plano de contingência se necessário nos Controlos de Implementação. Assim, esta será a estrutura seguida na elaboração desta dissertação.

Este é um plano de marketing orientado para serviços e como tal deve ter em atenção na sua elaboração que as características de um serviço são diferentes das de um produto. Nomeadamente, um serviço é intangível, heterogéneo, perecível, e a sua produção é inseparável do seu consumo (Kotler & Keller, 2006).

Tabela 2.2 - Componentes de um plano de marketing (Wood, 2007).

Secção	Descrição
Sumário Executivo	Revê brevemente os objectivos chave do plano, ligando o esforço de marketing às estratégias e objectivos
Situação Actual do Marketing	Resume as tendências ambientais: <ul style="list-style-type: none">• Análise da situação interna e externa (missão, produtos, mercados, resultados anteriores, concorrentes e outras forças envolventes)• Análise SWOT (forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas)
Objectivos e Questões	Delineação dos objectivos específicos do plano de marketing a serem alcançados, e identificar questões que possam afectar a realização de alguns objectivos
Mercado-alvo, Análise do Consumidor e Posicionamento	Explica as decisões de segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento. Explica também os segmentos-alvo, com uma visão geral das necessidades dos consumidores e potenciais clientes, desejos, comportamento, atitudes, lealdade, e padrões de compra
Estratégia de Marketing	Apresenta a estratégia global a ser utilizada no alcance dos objectivos do plano de marketing, através da criação, comunicação e entrega de valor ao mercado alvo
Programas de Marketing	Define os programas de suporte à estratégia de marketing, incluindo actividades específicas, calendarização e responsabilidades para: Produto, Preço, Canais de Distribuição, Promoção, Serviço, Marketing Interno
Plano Financeiro	Resultados esperados, custos e lucros baseados nos programas do plano de marketing
Controlos da Implementação	Indica como o plano vai ser implementado, incluindo as métricas para medir a performance; mostra como os ajustamentos serão feitos para manter os programas focados nos objectivos; e inclui um plano de contingência se necessário

3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

3.1 Análise do ambiente

A Clínica de Geriatria surge na continuação da formação académica e profissional da autora deste projecto. O objectivo será conciliar o conhecimento técnico adquirido no curso de Engenharia Biomédica ao nível das áreas de engenharia e de medicina, com os dois anos de experiência profissional como Técnica-Comercial na área de equipamentos médicos, cujos clientes eram essencialmente Hospitais e Clínicas a nível nacional.

A opção pela área da Geriatria vai de encontro à tendência de envelhecimento da população, e da necessidade crescente de cuidados especializados para esta faixa etária. Pretende-se assim criar um espaço que proporcione um cuidado integrado para a faixa etária superior a 60 anos, de forma a que consigam no mesmo local ter acesso a consultas de diversas especialidades focadas para as suas necessidades específicas.

3.1.1 O que é a Geriatria?

A Geriatria é uma sub-especialidade da Medicina Geral e da Medicina Interna que foca o seu estudo na prevenção e tratamento de doenças do idoso. Este, segundo a Organização Mundial de Saúde, é todo o indivíduo com idade superior a 65 anos.

Um médico Geriatra possui formação base em Medicina Geral ou Medicina Interna, e posteriormente obtém formação específica na área de geriatria por forma a ficar qualificado a proporcionar o cuidado que o idoso necessita. O desafio do Geriatra é perceber em que medida deve intervir pois pode tratar-se de uma situação de doença que pode ser tratada, ou por outro lado, estar perante uma situação de envelhecimento normal que não justifica um tratamento (Stone, 2011).

As principais ocorrências no idoso, também conhecidos como os gigantes da geriatria, são Infecção, Instabilidade, Imobilidade, Incontinência e Cognição enfraquecida (Kane, Ouslander, & Abrass, 2004).

3.2 Análise do ambiente externo

3.2.1 Tendências demográficas

A nível mundial, espera-se que a percentagem de indivíduos com idade superior a 65 anos aumente dos actuais 546 milhões, para 1,6 biliões em 2050 (U.S. Census Bureau), ou seja, irá triplicar nos próximos 40 anos.

Em Portugal, de acordo com a base de dados PORDATA, na década de 90 a população aumentou apenas 5%, sendo o grupo etário de indivíduos com mais de 65 anos aquele que registou um maior aumento, 26,1%, contrastando com um aumento de apenas 6,9% para o grupo do 15 aos 64 anos, e um decréscimo de 16% para o grupo dos 0 aos 14 anos. Actualmente, Portugal tem aproximadamente 1,9 milhões de indivíduos residentes com idade superior a 65 anos.

A população portuguesa tem visto não só a sua esperança média de vida a aumentar nas últimas três décadas, que hoje se situa nos 79,2 anos, mas também tem assistido a um aumento da população com escalões etários superiores a 40 anos, sendo o índice de envelhecimento actualmente de 102,2%, isto é, existe praticamente o mesmo número de pessoas idosas e de pessoas jovens (PORDATA).

De acordo com o Censur de 2001, 31% da população idosa residia na zona Norte do país, 26% em Lisboa e outros 26% na zona Centro, dividindo-se o restante pelo Alentejo, Algarve e Regiões Autónomas (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2010).

As principais causas de morte para os indivíduos com idade superior a 64 anos são doenças do sistema circulatório, tumores malignos e doenças do sistema respiratório (Ministério da Saúde, 2004). Além de patologias como hipertensão e ataques de coração, a artrite é também outra situação clínica muito frequente nesta faixa etária e que influencia a qualidade de vida.

A Especialidade de Geriatria é já reconhecida como tal em 25 países da Europa. Portugal não faz parte deste grupo, e apenas começou recentemente a aperceber-se da importância de uma boa formação em cuidados geriátricos (Núcleo de Estudos de Geriatria, 2010).

3.2.2 *Tendências económicas*

Portugal está actualmente a atravessar uma época de recessão económica (European Department in Consultation with Other Departments, 2011), cujas medidas de austeridade resultantes do acordo do Governo com a *troika* deverão manter-se nos próximos três anos. Destacam-se as seguintes, por serem as que terão maior impacto na actividade económica de uma clínica de geriatria:

- Aumento das taxas moderadoras para os utentes;
- Redução dos apoios a ADSE, ADM e SAD e a entidades privadas;
- Redução da comparticipação de medicamentos e incentivo à prescrição de genéricos;
- Aumento do número de USF (Unidades de Saúde Familiares);
- Corte de pensões acima dos 1.500 euros.

A estas, há também que adicionar a redução dos salários da população, a diminuição do montante de despesas de saúde a deduzir no IRS, e o aumento do tempo para a reforma. Medidas tomadas pelo Governo na tentativa de evitar a recessão e que se mantêm.

A população recorre cada vez mais a seguros privados de saúde, contemplando cerca de 2 milhões de portugueses em 2009 (Instituto de Seguros de Portugal, 2009), verificando-se um decréscimo acentuado de utentes a partir dos 64 anos (Instituto de Seguros de Portugal, 2010).

A tendência actual é para que qualquer organização de saúde tenha um controlo de custos eficaz (Zuckerman, 2005), tornando-se assim uma empresa que dê lucro. Da análise feita, esta é uma realidade difícil no panorama português, pois além de serem prestados serviços cuja mão-de-obra necessita de ser especializada, e portanto, de valor elevado, temos também a pressão do uso de equipamentos cada vez mais sofisticados para se proporcionar um atendimento de maior qualidade e confiança. Não esquecendo ainda a diminuição do poder de compra de grande parte da população, que mesmo necessitando dos serviços de que a clínica dispõe, poderá não usufruir destes por incapacidade económica.

3.2.3 Tendências legais

A abertura, modificação e funcionamento de unidades privadas de saúde¹ encontram-se legislados através do Decreto-Lei n.º 279/2009, que visa criar um sector privado de prestação de cuidados de saúde, com garantia de qualidade e confiança, complementar ao Serviço Nacional de Saúde (Governo, 2009).

Para o exercício das práticas clínicas de Enfermagem e de Medicina Física e Reabilitação, há ainda que respeitar, respectivamente, as Portarias n.º 801/2010 de 23 de Agosto (Governo, 2010), e posterior alteração pela n.º 1056-A/2010 de 14 de Outubro (Governo, 2010), e n.º 1212/2010 de 30 de Novembro (Governo, 2010).

3.2.4 Tendências culturais

A população portuguesa tem um interesse crescente em questões de saúde, e investe cada vez mais em produtos que lhe permitam manter-se saudável e que previnam doenças (Euromonitor International, 2011), tendo em vista prolongar a sua juventude.

As principais tendências são:

- Preferência pelas medicinas alternativas em detrimento das medicinas tradicionais;
- Turismo de saúde;
- Obsessão com a saúde e hipocondria (Euromonitor International, 2008);
- Uso de recursos online para encontrar informações sobre saúde (Euromonitor International, 2010).

¹ Qualquer estabelecimento, não integrado no Serviço Nacional de Saúde (SNS), no qual sejam exercidas actividades que tenham por objecto a prestação de cuidados de saúde (Governo, 2009)

3.2.5 *Análise da concorrência*

A clínica terá três principais grupos de concorrentes: Hospitais, Clínicas (especializadas e não especializadas na área de Geriatria) e Lares para Idosos.

Tabela 3.1 - Análise dos principais concorrentes.

Concorrente	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Hospitais	<ul style="list-style-type: none">– Oferecem todas as especialidades e meios de diagnóstico;– Solução mais acessível economicamente para grande parte da população;	<ul style="list-style-type: none">– Atendimento não direccionado para pessoas idosas;– Longas filas de espera;
Clínicas não especializadas na área de Geriatria	<ul style="list-style-type: none">– Oferecem grande parte das especialidades;– Oferta de acordos com seguros privados de saúde;	<ul style="list-style-type: none">– Inacessível economicamente a grande parte da população idosa portuguesa;– Atendimento não direccionado para pessoas idosas;
Clínicas especializadas em Geriatria	<ul style="list-style-type: none">– Atendimento direccionado para as necessidades específicas da população idosa;– Ainda existem em pouco número;– Serviços de medicina e enfermagem ao domicílio;	<ul style="list-style-type: none">– As pessoas não gostam de ser catalogadas como idosas;– Não possuem todos os meios de tratamento e diagnóstico;
Lares para Idosos / Casas de Repouso	<ul style="list-style-type: none">– Apoio médico;– Direccionados para vários níveis de mobilidade dos utentes;– Permitem o convívio de pessoas idosas.	<ul style="list-style-type: none">– Para o utente ter alguma qualidade, a mensalidade possui um valor elevado;

Os preços praticados por hospitais e pelos serviços privados de saúde, são bastante diferentes, tal como se pode verificar pela tabela 3.2.

Tabela 3.2 - Preços praticados pelos principais grupos de concorrentes.

	Hospitais	Serviços Privados de Saúde
Consulta de Especialidade	3,10 € – 4,60 €	50 € – 90 €

Focando na área da Grande Lisboa, como concorrentes directos há a salientar:

Tabela 3.3 - Análise de três principais concorrentes na área da Grande Lisboa.

Instituição	Entidade responsável	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Centro de Avaliação Geriátrica e Recursos Gerontológicos	Santa Casa da Misericórdia (SCM)	– Disponibiliza Consultas Especializadas e exames complementares de diagnóstico;	– Apenas acessível a todos os residentes de Lisboa que possuam o Cartão de Saúde da SCML e utentes da SCML;
Clínica Geriátria do Hospital do Mar	Grupo Espírito Santo Saúde	– Associação a um Hospital e com acesso a todas as suas valências e <i>know-how</i> ;	– Inacessível economicamente para grande parte da população idosa;
Clínica Passeio da Estrela	Particular	– Instituição especializada no tratamento de patologias do envelhecimento, em particular, as do sistema nervoso central – foco na Psiquiatria; – Várias valências: Consultas de Especialidade, Hospital de Dia, Cuidados ao Domicílio, Enfermagem, Fisioterapia e Terapias várias.	– Não possui acordos com entidades;

A Clínica Geriátrica do Hospital do Mar foi criada em 2006 e a Clínica Passeio da Estrela em 2005. Têm surgido também outras casas de repouso na área de Lisboa nos últimos anos, indicando um aumento da procura deste serviço, mas também do número de possíveis concorrentes.

3.3 Análise do ambiente interno

Este é um plano de Marketing para o lançamento de uma clínica de Geriatria que ainda não existe, pelo que a análise interna passará pela análise da legislação em vigor e dos recursos que se supõem estar disponíveis aquando do lançamento.

3.3.1 Missão

Proporcionar um tratamento adequado às necessidades de saúde específicas do idoso, promovendo a sua autonomia e qualidade de vida pelo maior período de tempo possível.

3.3.2 Recursos

3.3.2.1 Recursos Humanos

Para a abertura e correcto funcionamento de uma Clínica que preste os serviços de Enfermagem e de Medicina Física e Reabilitação, é obrigatório por lei ter:

- Um director clínico, especialista em Fisiatria, inscrito na Ordem dos Médicos;
- Enfermeiro responsável legalmente habilitado;
- Pessoal técnico necessário ao desempenho dos serviços que disponibiliza;

3.3.2.2 Recursos Financeiros

O investimento inicial será constituído por recursos pessoais do fundador e de empréstimos do banco. Tentar-se-á captar pelo menos um *Business Angel* através da apresentação do projecto a empresas de capital de risco.

3.3.2.3 Recursos Informacionais

Será criada e actualizada regularmente uma base de dados informática com vários dados dos clientes, de forma a conseguir-se monitorizar a frequência de consultas e quais as especialidades mais procuradas, assim como os modos de pagamento. Isto terá como objectivo adequar as valências da clínica à procura existente.

A sua opinião, recolhida de forma informal pelos vários colaboradores será também objecto de análise.

A pesquisa constante, em bases de dados especializadas, de novidades na área da geriatria e a presença em congressos e encontros da especialidade será indispensável para ter conhecimento de novas terapêuticas.

3.3.2.4 Fornecedores

Os principais fornecedores serão empresas de dispositivos médicos, nacionais e/ou internacionais certificadas para o efeito, escolhidos com base na relação qualidade-preço e prazo de entrega.

Será também necessário recorrer a empresas de recolha e tratamento de resíduos hospitalares devidamente certificadas para o efeito.

3.3.3 Serviços

A clínica pretende disponibilizar um serviço especializado na área de Geriatria, introduzindo faseadamente as várias especialidades necessárias para um atendimento completo, tal como se pode observar na tabela 3.4. A oferta de serviços passará também pelo uso das redes sociais.

Tabela 3.4 - Serviços médicos disponibilizados na clínica entre 2012 e 2014.

2012	2013	2014
Cardiologia	Nutrição	<i>Gastroenterologia</i>
Geriatria	Ginecologia	<i>Dermatologia</i>
Medicina Física e Reabilitação	Ortopedia	<i>Oftalmologia</i>
Medicina Tradicional Chinesa	Pneumologia	<i>Otorrinolaringologia</i>
Psiquiatria	Reumatologia	<i>Medicina Dentária</i>
Enfermagem	Urologia	<i>Meios de Diagnóstico</i>
Assistência ao Domicílio		<i>Neurologia</i>

A escolha da ordem da introdução das várias especialidades baseou-se essencialmente em dois factores: nas necessidades das várias especialidades pelo público-alvo e no investimento que seria necessário para a ter a funcionar correctamente na clínica.

No primeiro ano irá ser feito um investimento grande em equipamentos para a área de Medicina Física e Reabilitação, pelo que os equipamentos necessários para a área de Meios de Diagnóstico e de Medicina Dentária serão deixados para o terceiro ano de funcionamento ou anos posteriores, quando for já possível ter algum retorno considerável no investimento feito inicialmente.

Futuramente, outros serviços a considerar adicionar:

- Loja com material médico direccionado para a população idosa;
- Centro de Dia.

3.3.4 Factores-chave para o sucesso

Para compreender quais poderão ser os factores-chave de sucesso é necessário ter em mente que o idoso é aquele que tem mais doenças, mais tempo de doença, mais incapacidade, mais mortalidade e mais custos. Assim, teremos:

- Entrada num mercado relativamente recente em que a população está agora a valorizar os cuidados médicos geriátricos;
- Atendimento direccionado e personalizado;
- Adesão às novas tecnologias de forma a cativar clientes e a estabelecer uma relação de qualidade e confiança;
- Pessoal formado e especializado na área da geriatria;
- Criação de relações com entidades locais dirigidas para os idosos – Universidades Sénior e Centros Paroquiais;
- Boa relação qualidade/preço.

3.4 Análise SWOT (Matriz de Sinergia)

Tabela 3.5 - Análise SWOT e respectiva matriz de sinergias.

Clínica de Geriatria	FORÇAS	fraquezas
	i. Pessoal formado e especializado na área da geriatria; ii. <i>Know-how</i> do mercado de dispositivos médicos;	i. Clínica sem notoriedade no mercado; ii. Mão-de-obra especializada implica uma grande despesa;
OPORTUNIDADES	OF	Of
1. Mercado relativamente recente em Portugal; 2. Maior preocupação por parte da população com questões geriátricas; 3. Adopção de terapias alternativas em prol das tradicionais; 4. Aumento do recurso às novas tecnologias para obter informações sobre saúde;	(i, 2) Palestras nas Universidades Sénior e Centros Paroquiais sobre temas de interesse para o público-alvo com promoção da Clínica; (i, 3) Contratação de pessoal formado em medicina alternativa;	(i, 4) Criação de uma plataforma online de referência que permitam um contacto em tempo real entre pacientes e profissionais de saúde;
ameaças	aF	af
1. Diminuição do poder de compra da população portuguesa; 2. Aumento do número de clínicas direccionadas para esta especialidade; 3. Procura de outros países que ofereçam tratamentos a preços mais reduzidos (Turismo de Saúde);	(iii, 2) Aposta em tratamentos inovadores de forma a ser <i>first-to-market</i> em Portugal;	(i, 1) Parcerias com Lares de idosos nas redondezas para fornecer apoio clínico; Parcerias de desconto para alunos de Universidades Sénior; (i, 2) Recrutamento de profissionais que sejam já uma referência no meio; (ii, 3) Contratação de profissionais de saúde reformados em regime de voluntariado.

4 SEGMENTAÇÃO, MERCADO-ALVO E POSICIONAMENTO

4.1 Variáveis de segmentação

O segmento principal serão os clientes imediatos – população com idade superior a 60 anos, no entanto, não nos podemos esquecer dos seus filhos que, além de serem futuros clientes, têm também influência na decisão de compra.

Tabela 4.1 - Variáveis de segmentação.

Variável	Descrição
Demográfica	População com idade igual ou superior a 60 anos; sexo feminino e masculino, classe social média e média-baixa;
Geográfica	Zona da Grande Lisboa;
Psicográfica	Pessoas que se preocupem com a sua saúde e com a dos seus familiares;
Comportamental	Pessoas que procuram um atendimento direccionado e personalizado, mas que têm em conta o preço a pagar/protocolos estabelecidos com entidades.

4.2 Mercado-alvo

Dentro do mercado do idoso, existem os seguintes segmentos:

Tabela 4.2 - Segmentos do Mercado do Idoso. Segmentos-alvo indicados a negrito.

Mercado do Idoso
Assistência Médica
• Consultas de Especialidade
• Tratamento
• Meios de diagnóstico
• Assistência ao Domicílio
Dispositivos Médicos
Entretenimento
Formação
Lar

A clínica pretende disponibilizar um serviço direccionado de cuidado ao idoso ao nível da assistência médica. Irá focar-se inicialmente em consultas de especialidade, meios de

tratamento e apoio ao domicílio. A área de diagnóstico, por necessitar de um maior investimento económico, será deixada para uma fase posterior.

4.3 Posicionamento

A Clínica de Geriatria, apesar de se inserir num mercado relativamente recente, possui já alguma concorrência. É por isso necessário que adopte uma estratégia de diferenciação, não só a nível de qualidade do serviço, mas também a nível de preço e de foco do serviço.

Assim, esta irá posicionar-se como uma clínica especializada na assistência médica à população com idade superior a 60 anos, proporcionando um serviço de qualidade, em ambiente familiar, a um preço competitivo.

5 OBJECTIVOS DO PLANO E SUPORTE DE MARKETING

5.1 Direcção do plano de marketing

Uma vez que é um plano de marketing para o lançamento da clínica, este contemplará os primeiros dois anos de funcionamento (2012 e 2013) para uma visão mais ampla do projecto.

5.1.1 Estratégias de crescimento

A clínica pretende fidelizar o máximo de clientes no primeiro ano, e crescer nos anos subsequentes, além de alargar os seus serviços conforme se justifique pelas necessidades dos seus clientes.

Assim, as estratégias a utilizar para 2012 e 2013 serão de:

- **Penetração de mercado** – através da captação de clientes das actuais clínicas tentando recrutar especialistas de referência das várias áreas;
- **Desenvolvimento de mercado** – através da captação de clientes que ainda não estão alerta para este tipo de serviço especializado, adequando-se ao poder económico da classe média-baixa.

5.2 Objectivos para o plano de marketing

5.2.1 Objectivos de marketing

Os objectivos de marketing definidos para os dois primeiros anos de funcionamento encontram-se na tabela 5.1.

Tabela 5.1 - Objectivos de marketing de 2012 e 2013.

Objectivo	2012	2013
Especialidades em funcionamento	5	11
Formações em Universidades Sénior	4	5
Média de consultas por dia	8	18
N.º de novos clientes	5 000	2 000
N.º de clientes fidelizados	3 000	5 000
N.º de utilizadores do fórum online	50	80
Parcerias com lares de idosos para apoio clínico	4	6

5.2.2 Objectivos financeiros

Os objectivos financeiros definidos para os dois primeiros anos de funcionamento encontram-se na tabela 5.2.

Tabela 5.2 - Objectivos financeiros de 2012 e 2013.

Objectivo	2012	2013
Margem de lucro	5%	20%
Retorno do investimento inicial	10%	20%

5.3 Planeamento do suporte de marketing

5.3.1 Serviço ao cliente

Uma vez que no caso de uma clínica, o que é disponibilizado ao consumidor é um serviço, a fase da **pré-venda** passa por ter um website que contenha informação completa sobre as valências da clínica, acordos com entidades existentes e localização. A recepcionista deverá ter a formação adequada para conseguir esclarecer eventuais dúvidas de clientes e potenciais clientes que se dirijam à clínica ou que recorram ao contacto telefónico.

Durante a **prestação do serviço**, o profissional de saúde deverá aconselhar devidamente o paciente, transmitir uma imagem de confiança e dedicação, e utilizar a rede de conhecimento criada na clínica através dos seus vários profissionais para proporcionar um tratamento mais completo.

Posteriormente, na fase do **pós-venda**, a clínica deverá fazer um acompanhamento contínuo do doente, para que sinta não só que nos preocupamos mas que também a probabilidade de retenção do cliente seja superior.

5.3.2 Marketing Interno

De forma a conseguir proporcionar um tratamento completo, os vários profissionais integrantes da Clínica necessitam ser uma equipa, com boas capacidades de comunicação entre si e espírito de entreajuda. Para tal, será essencial:

- Criar espaços físicos de socialização entre os profissionais da clínica;
- Promover actividades fora do local de trabalho que desenvolvam o espírito de equipa;
- Promover uma comunicação vertical, para que a responsável tenha conhecimento da realidade dos seus pacientes e para que se possam tomar medidas caso necessário;
- Conhecimento e aplicação da missão e valores da clínica por parte de todos os profissionais;
- Realização de reuniões quinzenais com espaço para discussão de casos clínicos e propostas de melhoria para a clínica.

6 DESENVOLVIMENTO DO MARKETING-MIX

6.1 Serviço

A clínica disponibilizará serviços de saúde especializados na área de Geriatria, isto é, para a população com idade superior a 60 anos, que serão realizados tendo em conta as necessidades específicas dos utentes. Estes, necessitam de atenção especial pois são pessoas que muito provavelmente sofrem de exclusão social, problemas de solidão e de dificuldades de mobilidade.

A clínica prestará os seguintes serviços:

Tabela 6.1 - Serviços disponibilizados pela Clínica de Geriatria em 2012.

Serviço	Descrição
Consultas de Especialidade: <ul style="list-style-type: none">- Cardiologia- Fisiatria- Geriatria- Medicina Trad. Chinesa- Pneumologia	Consulta dada por um profissional habilitado para o efeito num consultório médico;
Tratamentos de: <ul style="list-style-type: none">- Enfermagem- Fisioterapia- Medicina Trad. Chinesa	Tratamentos realizados por profissionais devidamente habilitados e numa sala equipada para o efeito;
Assistência ao Domicílio	Esta poderá implicar a deslocação de um médico, enfermeiro e/ou fisioterapeuta ao domicílio de um paciente, ou a um Lar de Idosos (parceria) para prestar assistência médica;

Uma vez que o Geriatra é responsável pela avaliação geral do paciente e está já capacitado para diagnosticar e tratar algumas patologias, a frequência de consultas desta especialidade deverá ser superior às restantes.

Em 2013 serão adicionadas as especialidades de Neurologia, Nutrição, Ginecologia, Ortopedia, Psiquiatria, Reumatologia e Urologia.

A clínica estará aberta de Segunda a Sábado, entre as 8:30 e as 21:00 de forma a conseguir contemplar também os utentes que queiram vir acompanhados pelos filhos que trabalham e assim não terão que faltar obrigatoriamente ao trabalho.

6.1.1 Branding

A clínica irá chamar-se *Iatros Clinic*. A palavra Geriatria tem origem nas palavras gregas γέρων (*geron*) que significa homem velho, e ιατρός (*iatros*) que significa médico ou curandeiro, fazendo assim alusão aos serviços da clínica. É também uma palavra fácil de ler, dizer e memorizar visto ser pequena. A opção por *Iatros Clinic*, e não *Clínica Iatros*, prende-se ao facto de se querer transmitir credibilidade, mas também por querer criar uma entidade global que se poderá expandir além fronteiras.

Além de credibilidade, pretende-se que a imagem da clínica remeta também para qualidade e para um ambiente familiar, e que transmita valores como sabedoria, confiança, profissionalismo e tecnologia.

O logótipo apresentado na figura 6.1 foi escolhido devido às seguintes características:

- *Moderno* – forma estilizada com traços tecnológicos através de linhas e *layout* suave e enquadrado;
- *Dinâmico* – uso de fonte em itálico e de traços com diferentes espessuras para transmitir movimento;
- *Alusivo à medicina* – presença do estetoscópio, símbolo característico dos médicos, e transformação da letra “O” num símbolo da medicina;
- *Cor* – o amarelo foi escolhido ser uma cor quente e transmitir calor, juventude, vivacidade e boa disposição.

No processo de escolha foram também consideradas questões económicas. O facto de ser constituído apenas por uma cor torna-o amigável economicamente na produção de um suporte (cartões, papéis de carta, cartazes, flyers) numa gráfica.



Figura 6.1 - Logótipo escolhido para a *Iatros Clinic*.

6.2 Preço

Como se pretende que seja uma clínica adaptada ao poder económico da classe média-baixa, os preços praticados não poderão ser muito elevados. Assim, optou-se por um valor base de 50 €, que se situa no limite inferior do preço praticado pelas unidades de saúde privadas.

Tabela 6.2 - Tabela de preços da *Iatros Clinic* para 2012.

Descrição	Valor
Assistência ao Domício	
Médico	65,00 €
Enfermeiro	20,00 €
Enfermeiro (tratamento continuado)	12,50 €
Fisioterapeuta	30,00 €
Fisioterapeuta (tratamento continuado)	19,50 €
Consultas	
Cardiologia	50,00 €
Fisiatria	50,00 €
Geriatría	50,00 €
Medicina Tradicional Chinesa	50,00 €
Ortopedia	50,00 €
Pneumologia	50,00 €
Tratamento	
Enfermagem	5,00 €
Fisioterapia	5,00 €
Medicina Tradicional Chinesa	35,00 €

A opção pelo limiar e não por um valor inferior, prende-se com possíveis alterações do preço de mercado, caso se optasse por um valor demasiado baixo, e também pela transmissão de qualidade que o preço por si só transmite ao cliente.

De forma a fidelizar um maior número de clientes, será implementado um sistema de descontos sobre o valor das consultas. Assim, temos:

Tabela 6.3 - Sistema de descontos para clientes fidelizados em vigor no primeiro ano, sem novas adesões de clientes nos anos seguintes.

Tempo (meses)	< 6 meses	6 – 12 meses	12 – 18 meses	> 18 meses
Desconto (%)	0	10%	20%	40%
Valor da consulta	50 €	45 €	40 €	30 €

Caso o utente traga um familiar, terá um desconto acrescido de 5% ao sistema anterior até aos 18 meses.

Outras situações em que os utentes terão direito a desconto:

- Acordo com **Universidades Sénior** – desconto de 10% na primeira consulta;
- Acordo com **Lares de Idosos** – exclusividade ao nível de consultas das especialidades médicas disponíveis na clínica, desconto de 15% em todos os serviços prestados.

Serão disponibilizados os seguintes modos de pagamento: dinheiro, multibanco e cartão de crédito.

6.3 Distribuição

A realização da prestação de serviços terá lugar nas instalações da clínica, no domicílio do paciente ou no Lar de Idosos.

A clínica localizar-se-á na zona da Grande Lisboa, de preferência no concelho da Amadora dada a sua centralidade e facilidade de acesso a outros pontos da cidade. Embora a grande localização do público-alvo se localize no centro da cidade, devido ao preço dos imóveis, muito possivelmente não será possível criar a clínica nessa área.

A zona abrangida pelos serviços ao domicílio incluirá os concelhos de Amadora, Odivelas, Oeiras e Sintra, desde que estejam num raio de 20 km de distância, com excepção do concelho de Lisboa, que não terá limitações de distância.

6.4 Comunicação

A clínica possui vários público-alvo que devem possuir estratégias de comunicação adaptadas ao seu perfil:

- **Compradores** – população com idade superior a 60 anos;
- **Decisores de compra** – população com idade superior a 60 anos e familiares;
- **Influenciadores** – médico, familiares e círculo social.

O lançamento da clínica será divulgado junto de publicações especializadas com distribuição ao público e a profissionais de saúde, jornais regionais de grande tiragem, do comércio local, centros paroquiais e Universidades Sénior.

Após duas semanas da abertura da clínica, será organizada uma festa de inauguração que contará com a realização de um rastreio de glicémia e colesterol, que contará com a presença de alguns distribuidores de produtos não sujeitos a receita médica.

6.4.1 Compradores

- Acções de formação nas Universidades Sénior e em Centros Paroquiais pelos profissionais da clínica sobre temas de interesse para o público-alvo de forma a dar a conhecer não só as valências da clínica, mas também para efectuar uma primeira aproximação do profissional ao paciente para que se crie uma primeira relação de proximidade;
- Publicidade junto de Universidades Séniores, Centros Paroquiais, publicações especializadas na área da saúde com distribuição ao público, dando especial atenção ao Jornal do Centro de Saúde, e ao Jornal da Região da zona da Grande Lisboa, com maior incidência na altura do lançamento.

6.4.2 Decisores de compra

- Site com toda a informação sobre os serviços disponíveis e contactos;
- Criação de página no Facebook onde se poderá colocar as novidades da clínica, como novos tratamentos disponíveis ou especialidades e até uma pequena apresentação dos nossos profissionais de forma a estreitar a relação dos utentes com a clínica;
- Criação de um Fórum Online na página do Facebook onde os utilizadores podem tirar dúvidas sobre saúde, com incidência na área de Geriatria. Os fóruns serão moderados pelos médicos da clínica;
- Para um mais fácil acesso dos utentes à agenda dos profissionais de saúde que trabalham na clínica, esta deverá constar do portal ConsultaClick.com.

6.4.3 Influenciadores

- Divulgação da clínica junto de publicações com distribuição a profissionais de saúde, através de anúncios comerciais e da criação de notícias sobre a clínica.

6.5 Pessoas

Os profissionais deverão ser dedicados e pacientes com cada paciente e providenciarem o melhor cuidado e tratamento possível. Devem conhecer bem as várias valências da clínica para saberem o que lhe podem oferecer. Devem criar empatia com o paciente pois isto será decisivo no regresso para uma segunda consulta.

Estes deverão ter formação especializada na área de Geriatria, na forma de Pós-Graduação, Mestrado ou Doutoramento. Deverá ser dada preferência a quem já tenha trabalhado na área para que possa trazer *know-how*.

A relação paciente-profissional de saúde deverá ser um factor de diferenciação da clínica.

A faixa etária dos funcionários deverá ser, sempre que possível, próxima da dos pacientes de forma a gerar uma empatia mais rápida, e para que haja também um maior à vontade da parte dos pacientes.

Para promover esta aproximação de idades, irão ser recrutados, além dos indicados na tabela 6.4, profissionais de saúde já reformados (enfermeiros, fisioterapeutas, médicos) que possam ainda prestar este tipo de serviço e que sirvam como consultores da clínica.

Estas contratações implicam mão-de-obra mais barata, podendo ser ainda estudado o regime de voluntariado, em que como contra partida do seu trabalho na clínica, estes colaboradores terão acesso gratuito aos serviços da clínica consoante o número de horas prestadas.

Para um correcto funcionamento da clínica, serão necessários, pelo menos, os seguintes colaboradores:

Tabela 6.4 - Colaboradores da *Iatros Clinic* em 2012.

Cargo	Função	Quant.
Director Geral	Garantir a gestão operacional da clínica; Garantir a implementação das estratégias de Marketing, Recursos Humanos e Comercial;	1
Director Clínico	Coordenação das várias áreas clínicas; Velar pelo cumprimento dos preceitos éticos, deontológicos e legais; Velar pela qualidade dos serviços de saúde prestados; Ajudar no recrutamento de pessoal devidamente qualificado para os vários serviços prestados pela clínica; Aprovação e supervisão dos protocolos médicos administrados;	1
Enfermeiro-Responsável	Coordenar a área de Enfermagem; Realização de tratamentos de enfermagem;	1
Médico Especialista	Garantir o correcto diagnóstico e tratamento dos pacientes;	5
Enfermeiro	Assistência ao médico especialista; Realização de tratamentos de enfermagem; Limpeza da área clínica, instrumentos e material médico;	2
Fisioterapeutas	Realização de tratamentos de medicina física e reabilitação;	2

Tabela 6.4 - Colaboradores da *Iatros Clinic* em 2012 (continuação).

Cargo	Função	Quant.
Recepcionista	Atendimento telefónico e presencial aos utentes; Gerir a agenda dos vários médicos, enfermeiros e fisioterapeutas;	1
Auxiliar de Limpeza	Garantir a limpeza das instalações da clínica.	1

6.6 Processo

A prestação quer do serviço consulta, quer do serviço tratamento deverá ser feito mediante agendamento prévio.

Este deverá ter um local próprio dentro da clínica para ser realizado. No caso da consulta, um gabinete de consultas, e no caso do tratamento, um gabinete que possua todos os materiais necessários à sua realização.

O pagamento deverá ser realizado no final da prestação do serviço, e simultaneamente deverá ser feita a marcação da consulta/tratamento seguinte.

O paciente apenas se terá que deslocar à clínica quando o serviço é prestado nesta, incluindo os tratamentos de Fisioterapia, que devido às características do equipamento a utilizar, não possam ser realizados noutra local. Quando o serviço se realiza no domicílio do paciente ou no Lar, é o profissional de saúde da clínica que se desloca até ao local.

6.7 Evidências físicas

A decoração do espaço deverá fazer com que o paciente se sinta num ambiente familiar e agradável. Deverá transmitir uma imagem de inovação e credibilidade.

Deverão existir *flyers* no balcão da receção e na sala de espera que as pessoas possam levar consigo com informação sobre a clínica. Deverá também ser entregue um cartão da clínica com a data da próxima consulta/tratamento.

7 PLANEAMENTO DA MEDIÇÃO DA PERFORMANCE

7.1 Medição da performance de marketing

7.1.1 Orçamento de marketing

O orçamento de marketing inclui as receitas obtidas através da realização de consultas e tratamentos, e os vários custos que advêm não só das acções de marketing, mas também do pagamento de salários e do investimento em material médico, tal como se pode observar na tabela 7.1.

Tabela 7.1 - Orçamento de marketing para 2012 e 2013.

	2012	2013
Proveitos		
Consultas	81.500,00 €	221.200,00 €
Trat. Enfermagem	35.340,00 €	52.440,00 €
Trat. Fisioterapia	37.050,00 €	44.850,00 €
Trat. Med. Chinesa	5.250,00 €	16.100,00 €
<i>Total</i>	<i>159.140,00 €</i>	<i>334.590,00 €</i>
Custos		
Salários Pessoal Médicos	40.750,00 €	110.600,00 €
Extra para Med. Chinesa	2.625,00 €	8.050,00 €
Salários Enfermeiros	10.602,00 €	15.732,00 €
Salários Fisioterapeutas	14.820,00 €	17.940,00 €
Salários Pessoal Auxiliar	970,00 €	970,00 €
<i>Sub-total</i>	<i>69.767,00 €</i>	<i>153.292,00 €</i>
Mobiliário+Material escritório	4.000,00 €	1.000,00 €
Material médico descartável	1.000,00 €	1.500,00 €
Equipamentos médicos	13.300,00 €	5.000,00 €
<i>Sub-total</i>	<i>14.300,00 €</i>	<i>6.500,00 €</i>
Deslocações	6.704,00 €	6.708,00 €
Publicidade	20.600,00 €	11.830,00 €
Exploração espaço	12.000,00 €	12.000,00 €
<i>Sub-total</i>	<i>127.371,00 €</i>	<i>191.330,00 €</i>
Total	31.769,00 €	143.260,00 €

7.1.2 Calendarização das acções de marketing

A tabela 7.3 apresenta a calendarização das acções de marketing, que inclui: publicidade, lançamento da clínica, disponibilização das especialidades médicas, formações nas Universidades Sêniores e facebook.

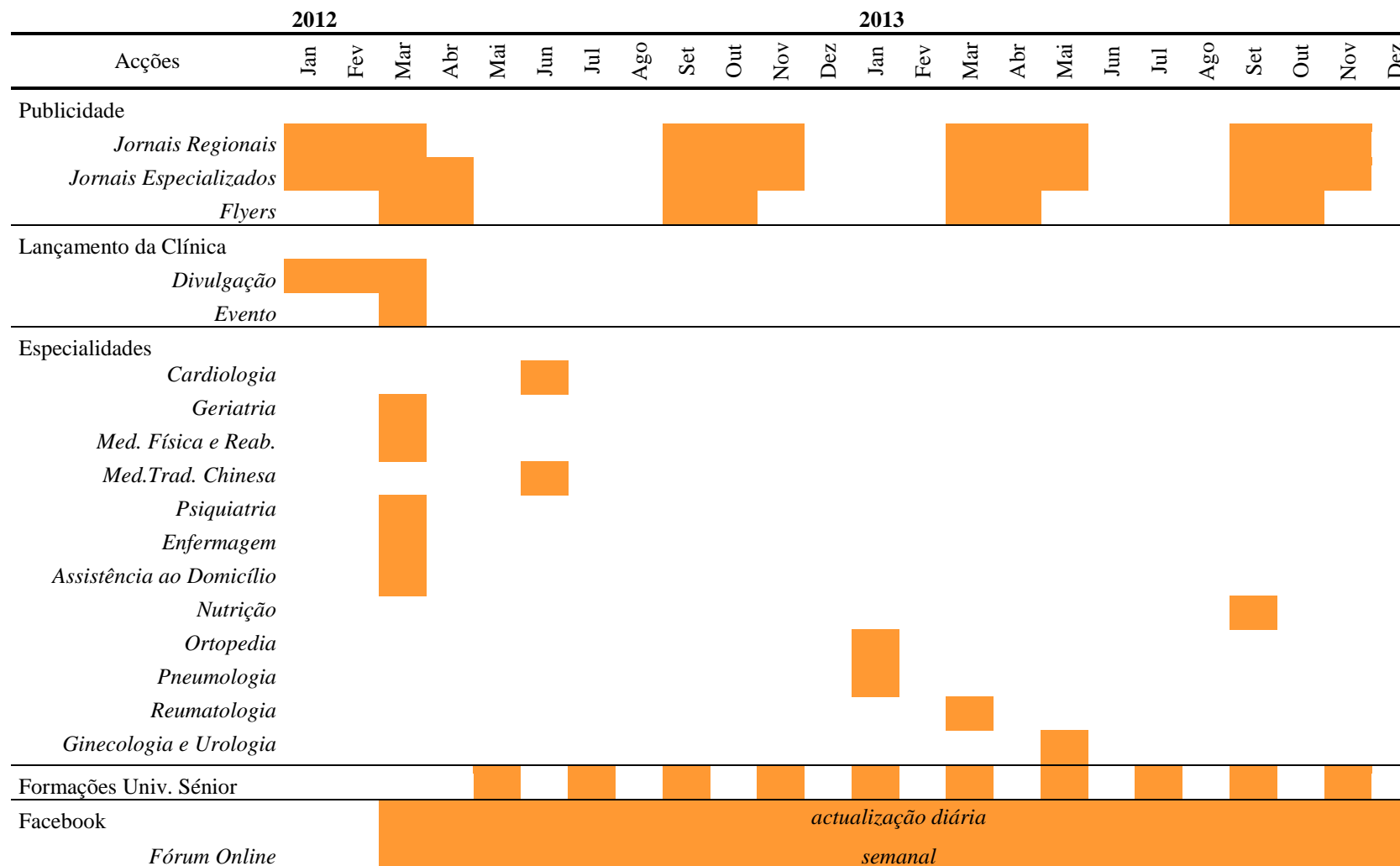
7.1.3 Métricas

Para se verificar se os objectivos de marketing e financeiros estão a ser cumpridos, será necessário monitorizar:

Tabela 7.2 - Métricas a monitorizar para atingir os objectivos de marketing e financeiros estabelecidos.

Métrica	Periodicidade
Especialidades em funcionamento	Semestral
Formações em Universidades Sénior	Semestral
Média de consultas por dia	Mensal
N.º de novos clientes	Trimestral
N.º de clientes fidelizados	Semestral
N.º de utilizadores do fórum online	Anual
Parcerias com lares de idosos para apoio clínico	Trimestral
Facturação	Mensal

Tabela 7.3 - Calendarização das acções de marketing.



REFERÊNCIAS

Euromonitor International. (Dezembro de 2010). 2010: A year in review in Consumer Health.

Euromonitor International. (2011). *Consumer Health in Portugal*. Euromonitor Internacional.

Euromonitor International. (Julho de 2008). Health and wellness – a European consumer obsession?

European Department in Consultation with Other Departments. (2011). *Portugal: Request for a Three-Year Arrangement Under the Extended Fund Facility*. International Monetary Fund.

Governo. (2009). Decreto-Lei n.º 279/2009 de 6 de Outubro. *Diário da República*, 193 (1.ª série).

Governo. (2010). Portaria n.º 1056-A/2010 de 14 de Outubro. *Diário da República*, 200 (1.ª série).

Governo. (2010). Portaria n.º 1212/2010 de 30 de Novembro. *Diário da República*, 232 (1.ª série).

Governo. (2010). Portaria n.º 801/2010 de 23 de Agosto. *Diário da República*, 163 (1.ª série).

Hillestad, S. G., & Berkowitz, E. N. (1991). *Health Care Marketing Plans: From Strategy to Action*. Gaithersburg: Aspen Publishers, Inc.

INE - Instituto Nacional de Estatística. (2010). *Anuário Estatístico de Portugal 2009*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP.

Instituto de Seguros de Portugal. (2009). *Estatísticas de Seguros*. Instituto de Seguros de Portugal.

Instituto de Seguros de Portugal. (2010). *ISP - Distribuição Etária*. Obtido em Setembro de 2011, de ISP - Instituto de Seguros de Portugal: <http://www.isp.pt/>

Kane, R. L., Ouslander, J. G., & Abrass, I. B. (2004). *Essentials of Clinical Geriatrics* (5ª ed.). The McGraw-Hill Companies.

Kotler, P., & Clarke, R. N. (1987). *Marketing for Health Care Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Lambin, J.-J. (2000). *Marketing Estratégico*. Portugal: McGraw-Hill.

Ministério da Saúde. (2004). *Programa Nacional para a Saúde das Pessoas Idosas*. Direcção-Geral da Saúde.

Núcleo de Estudos de Geriatria. (Novembro de 2010). *Núcleo de Estudos de Geriatria*. Obtido em Setembro de 2011, de Sociedade Portuguesa de Medicina Interna: <http://www.spmi.pt/>

PORDATA. (s.d.). Obtido em Setembro de 2011, de PORDATA - Base de Dados Portugal Contemporâneo: <http://www.pordata.pt/>

Stone, C. L. (2011). *Geriatrics*. Santa Barbara: Health and Medical Issues Today.

Thomas, R. K. (2003). *Health Services Planning*. DOI: 10.1007/978-0-306-47890-1_9.

U.S. Census Bureau. (s.d.). *International Data Base - World Population by Age and Sex*. Obtido em Setembro de 2011, de U.S. Census Bureau: <http://www.census.gov/>

Wood, M. B. (2007). *The Marketing Plan Handbook* (3ª ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Zuckerman, A. M. (2005). *Healthcare Strategic Planning* (2ª ed.). Chicago: Health Administration Press.