

Marketing estratégico para Clínicas de Saúde



CENTRO UNIVERSITÁRIO
SÃO CAMILO

2025

© Copyright 2025. Centro Universitário São Camilo.
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

**Marketing Estratégico para Clínicas de Saúde - Criando Valor e Fortalecendo
Relacionamentos em Mercados Competitivos.**

Introdução do e-book.

CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO CAMILO

Reitor

Anísio Baldessin

Pró-Reitor Acadêmico

Carlos Ferrara Junior

Coordenadora Geral da Graduação

Celina Camargo Bartalotti

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenadora Editorial

Bruna San Gregório

Analista Editorial

Cintia Machado dos Santos

Assistente Editorial

Bruna Diseró

Organizadores

Sérgio Luis Ignácio de Oliveira

Gilberto Back

M297

Marketing estratégico para clínicas de saúde: criando valor e fortalecendo relacionamentos em mercados competitivos: introdução do e-book / Sérgio Luis Ignácio de Oliveira, Gilberto Back (Org.). – São Paulo: Publicações - Centro Universitário São Camilo, 2025.

22 p.

ISBN 978-85-87121-91-2

1. Marketing Estratégico em Saúde 2. Gestão de Clínicas 3. Inovação no Marketing em Saúde. I. Oliveira, Sérgio Luis Ignácio de II. Back, Gilberto III. Título

CDD: 658.804

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Renata Duarte Lemos Costa
CRB8/9528



Clínicas de Saúde

Apresentação

APRESENTAÇÃO

A obra “*Marketing Estratégico para Clínicas de Saúde – Criando Valor e Fortalecendo Relacionamentos em Mercados Competitivos*” surge da necessidade de apoiar profissionais da saúde na gestão de seus serviços, indo além da técnica clínica para abraçar a estratégia.

Por meio de um estudo de caso ficcional — a trajetória da Dra. Helena Duarte e sua clínica “*Essência – Cuidado Integrado*” — os fascículos abordam temas essenciais para transformar o cuidado em uma experiência ética, completa e sustentável.

Publicado em fascículos mensais, o conteúdo propõe uma leitura leve, prática e progressiva. Cada fascículo funciona de forma autônoma, mas interligada, acompanhando os desafios e aprendizados da Dra. Helena ao descobrir que comunicar também é cuidar — e que gerir faz parte do ato de curar.

Entre os temas estão planejamento estratégico, *branding*, *marketing* digital, experiência do paciente, responsabilidade social, inovação, gestão de crises, entre outros. Os conteúdos são embasados em literatura acadêmica, práticas de mercado e experiências reais, tornando a obra acessível a estudantes, gestores e profissionais da saúde.

Mais do que conceitos isolados, os fascículos nascem do estudo de caso, garantindo coerência, aplicabilidade e identificação. A cada fascículo, o leitor é convidado a refletir sobre sua própria atuação, reconhecendo-se nos dilemas e soluções vividos por Dra. Helena.

Mais do que um manual, esta é uma jornada de transformação: um caminho entre o impulso de cuidar e a consciência de gerir. Porque comunicar com ética, estratégia e empatia também é uma forma de cuidar.

Editores



O CASO

Quando cuidar exige mais que medicina

“Eu me formei em Medicina para cuidar de pessoas. Mas ninguém me ensinou a cuidar de uma clínica.”

Helena Duarte dizia isso toda vez que olhava a sala de espera vazia. Aos 32 anos, com especialização em Clínica Geral e pós-graduação em Medicina Integrativa, ela finalmente havia realizado o sonho de abrir sua própria clínica: **Essência – Cuidado Integrado**. A proposta era simples, mas nobre: oferecer um atendimento humano e acolhedor, com tempo para escutar o paciente, promovendo bem-estar físico e emocional. Um espaço no qual o paciente não fosse apenas um número, mas alguém com nome, história e essência.

O local era bonito, aconchegante. Tinha uma fachada de vidro, plantas vivas na recepção, um aroma suave no ar e uma *playlist* de piano ambiente. Tudo pensado para proporcionar conforto e leveza. Mas havia um problema: ninguém sabia que a clínica existia.

E pior: Helena também não sabia mais como sustentá-la.

Os dias passavam com agendas esparsas, cancelamentos constantes e ligações não atendidas. As redes sociais da clínica estavam ativas, mas sem engajamento. Os poucos pacientes vinham por indicação pessoal. A conta bancária começava a sentir o peso – nas finanças e na autoestima. E Helena, mesmo com todo o seu preparo técnico, começou a duvidar de si.

Certa noite, sozinha no consultório, Helena encarou o reflexo do espelho no corredor e se perguntou:

“O que estou fazendo de errado?”

Decidiu, então, buscar respostas fora da Medicina. Iniciou uma pesquisa despreziosa na internet sobre como clínicas bem-sucedidas se comunicavam. Descobriu um mundo novo: *marketing* estratégico para saúde. Até então, *marketing* lhe parecia algo distante, quase superficial – coisa de quem queria vender a qualquer custo. Mas ela percebeu que não era bem assim. E o que começou como uma curiosidade, virou uma obsessão.

Helena entendeu que não tinha um plano de *marketing* estruturado (conforme fascículo 2). Jamais fizera uma análise de mercado ou da concorrência. Não sabia ao certo quem era seu público-alvo, nem havia definido personas. Muito menos sabia o que era proposta de valor. A marca “Essência” era bonita para ela, mas o mercado não a reconhecia como tal (conforme fascículo 3).



Ao mergulhar mais fundo, ela descobriu que clínicas com um atendimento muito inferior ao seu estavam lotadas porque **comunicavam melhor seu diferencial**, usavam estratégias digitais eficientes, sabiam como criar relacionamentos duradouros com os pacientes (conforme fascículo 4), estavam presentes nos canais certos e investiam onde trazia retorno.

E então a ficha caiu.

“Talvez eu esteja tentando me comunicar como médica, quando deveria também pensar como gestora.”

Ela decidiu mudar. E sua jornada começou com algo simples: **responder a todos os comentários nas redes sociais com empatia e gravar um pequeno vídeo explicando o propósito da clínica**. Com isso, teve sua primeira pequena vitória: um agendamento vindo diretamente do Instagram. Pouco? Talvez. Mas ali nasceu uma convicção: comunicar também é cuidar.

Nos meses seguintes, Helena começou a organizar suas ideias. Estabeleceu objetivos mensuráveis, como **aumentar em 30% os agendamentos mensais e reduzir as faltas em 20%**. Com o apoio de uma consultora de *marketing* especializada em saúde, desenhou um plano estratégico com metas, calendário de ações, orçamento e indicadores (conforme fascículos 5, 7, 8 e 9). Foi nesse processo que percebeu o quanto o *marketing* precisava estar **alinhado à ética, à responsabilidade e à sensibilidade humana**. Nem tudo era permitido. Nem tudo era desejável. Era necessário cuidado – sobretudo no que se comunicava (conforme fascículo 10).

A cada passo, um novo desafio surgia. Ao tentar implementar tecnologias de automação e um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*), sentiu-se perdida. Mas logo entendeu que a tecnologia, quando bem utilizada, a ajudaria a **personalizar o atendimento e manter uma relação mais próxima com seus pacientes** (conforme fascículo 11).

Com o tempo, Helena passou a criar conteúdos educativos, oferecer *workshops* gratuitos e escrever textos informativos em seu *blog*. Tudo com linguagem simples, prática e com base científica (conforme fascículo 12). Esses conteúdos começaram a circular, ganhar relevância e atrair pacientes que se identificavam com o cuidado integral e acolhedor que ela sempre quis oferecer.



Inspirada, lançou a campanha **“Cuidar também é educar”** e firmou parcerias com escolas públicas para realizar palestras sobre saúde preventiva. Assim, nasceu também a preocupação com a responsabilidade social (conforme fascículo 13). Com sua equipe engajada, criou um pequeno projeto de recolhimento de medicamentos vencidos para descarte correto. A clínica passou a ser reconhecida como referência de boas práticas.

Mas nem tudo foi flores.

Certo dia, um paciente insatisfeito escreveu uma crítica dura nas redes sociais. Helena ficou abalada, mas, munida do que havia aprendido, **respondeu com empatia, ofereceu um novo atendimento, assumiu a falha e reconstruiu a relação**. Para sua surpresa, o mesmo paciente depois escreveu um texto elogiando sua postura. A crise virou exemplo (conforme fascículo 14).

Hoje, a clínica *Essência* não é a maior da cidade. Mas é uma das mais reconhecidas. Helena não se tornou apenas uma boa médica – **ela se tornou uma estrategista do cuidado**, capaz de unir ciência, empatia, tecnologia e gestão em uma proposta de valor única.

E essa é a história que você está prestes a acompanhar.

Fascículo por fascículo, você vai caminhar com a Dra. Helena – e, talvez, se enxergar nela. Porque este livro não é apenas sobre *marketing*. É sobre **como comunicar pode ser uma das formas mais poderosas de cuidar**.

Este livro é mais do que uma sequência de estratégias. É uma jornada de transformação. Uma travessia entre o instinto de cuidar e a consciência de gerir.

A cada fascículo, você será convidado a mergulhar nos dilemas, nas escolhas e nas descobertas da Dra. Helena – e talvez nas suas também.

Porque *marketing* é mais do que divulgar: é entender, conectar e cuidar.

E quando feito com propósito, ele se torna um caminho de reencontro com a essência do que somos e do que oferecemos ao mundo.

Seja bem-vindo a essa viagem. Ela começa agora.



Fascículo 1

Introdução ao Marketing de Clínicas de Saúde

Claudia Raffa Galvão
lattes.cnpq.br/9723567368646211

Essência do Fascículo

Neste primeiro fascículo, iniciamos a jornada com a Dra. Helena Duarte e os primeiros desafios de posicionar sua clínica no mercado. Ao perceber que oferecer um bom serviço não é suficiente, ela se depara com a importância do *marketing* como ferramenta estratégica para fortalecer vínculos, comunicar propósito e gerar valor.

De forma clara e acessível, este fascículo apresenta os conceitos fundamentais do *marketing* voltado à saúde, destacando suas particularidades éticas, sensíveis e humanas. É o ponto de partida para transformar a gestão em cuidado e a comunicação em presença.

Dra. Helena caminhava pela clínica vazia como quem atravessa um campo silencioso depois da tempestade. Tudo estava impecável: recepção organizada, aroma agradável e equipe treinada. Mas a agenda do dia mostrava apenas três pacientes. “Não faz sentido; eu fiz tudo certo”, pensava. Foi quando se deu conta: estava cuidando da clínica como médica e esquecera de pensar como empreendedora. E talvez fosse a hora de entender o que realmente significava fazer *marketing* com ética e propósito.

Naquela noite, cansada e inquieta, ela abriu o *laptop* com o intuito de buscar cursos sobre gestão. Acabou assistindo a um trecho de uma palestra que parecia ter sido feita sob medida para ela. A palestrante falava com paixão sobre o papel do *marketing* no setor de saúde, sobre como comunicação, posicionamento e empatia estratégica podiam transformar uma clínica silenciosa em uma referência acolhedora e bem-sucedida.

Curiosa, Dra. Helena buscou mais informações sobre aquela professora. Enviou uma mensagem, compartilhou suas angústias e, para sua surpresa, recebeu uma resposta acolhedora e direta: “Você cuida de pessoas com excelência, Dra. Helena. Agora está na hora de cuidar da sua clínica com a mesma dedicação estratégica”.

Dias depois, elas se encontraram para um café – ou melhor, uma sessão intensa de descobertas. Ali, a professora Claudia Raffa, localizada pela Dra. Helena por meio da plataforma *Lattes*, com sua visão clara sobre o papel do *marketing* na saúde, auxiliou Dra. Helena a enxergar o cenário de forma diferente. Não era sobre “vender serviços”, mas sobre construir confiança, comunicar com clareza e planejar com responsabilidade.



“Vamos começar do início”, disse ela. “Se você quer que a clínica prospere, precisa entender onde está pisando. O *marketing* começa com o ato de olhar para o cenário, entender seu papel na jornada do paciente e, principalmente, reconhecer que comunicar também é cuidar.”

A partir dessa conversa, Dra. Helena começou a repensar tudo: desde a proposta da clínica até como a sociedade via o setor de saúde privada. Percebeu que o *marketing*, bem aplicado, poderia ser um aliado na missão de oferecer acesso à saúde de qualidade – e que o primeiro passo era abrir a mente para uma nova forma de pensar. Foi assim que esse fascículo na história da Dra. Helena começou: não com teorias, mas com uma inquietação real, um encontro e a semente de uma transformação.

O caso da Dra. Helena revela uma realidade comum: muitos profissionais da saúde constroem suas carreiras com excelência clínica, mas sem ferramentas estratégicas para gerir e posicionar suas clínicas no mercado.

A boa medicina continua essencial, mas, aparentemente, não é mais suficiente. Hoje, o paciente se comporta como consumidor: ele compara, pesquisa, avalia experiências, busca acolhimento e espera agilidade. E a clínica que não compreende essa transformação pode correr o risco de ser esquecida – mesmo que tenha qualidade técnica.

Diante desse panorama, este fascículo propõe um olhar ampliado sobre o setor de saúde suplementar no Brasil, explorando como o *marketing* pode ser um aliado ético e estratégico para médicos e gestores. Entenderemos o cenário em que Dra. Helena atua e por que pensar como empreendedora pode fazer toda a diferença.



Contextualizando a saúde suplementar

Ao avançar em seus estudos, Dra. Helena se deu conta de que, além da diversidade de modelos de operadoras com remunerações distintas entre elas e entre o padrão do plano que o paciente/cliente possui, existiam regras bem definidas que organizavam esse setor. E mais: essas regras influenciavam diretamente o modo como clínicas como a sua podiam atuar, se posicionar no mercado e se comunicar com os pacientes. Compreender o papel dos órgãos reguladores passou a ser essencial para que suas futuras estratégias estivessem alinhadas com a legislação e com os limites éticos do *marketing* em saúde. Assim, a professora Claudia começou sua explicação, com ênfase na visão estratégica que o *marketing* poderia lhe oferecer.

Dra. Helena ouvia com atenção, tentando conectar cada informação com sua própria realidade. Ainda que fosse médica há anos, era a primeira vez que enxergava o sistema de saúde como um mercado com regras, forças e estruturas tão complexas.

Para uma maior contextualização, a professora Claudia iniciou destacando que o desenvolvimento da indústria no Brasil, em especial a automobilística, a partir da década de 1950, e o deslocamento da economia do setor agrário para os centros urbanos influenciaram a organização da assistência à saúde no país, uma vez que empresários estrangeiros procuravam estabelecer assistência médica e hospitalar específica para seus empregados.

Profissionais da área da saúde e prestadores de serviços identificaram a possibilidade de oferecer serviços de saúde a uma parcela da população das regiões urbanas e industrializadas, com vínculo formal de trabalho nas indústrias de transformação, metalurgia e química. Esses fatores estimularam o credenciamento de serviços, contribuindo para a expansão do mercado. Assim permaneceu até a década de 1980. A partir da segunda metade dos anos 1980, as operadoras de planos de saúde iniciaram a expansão de seus negócios para clientes individuais.

O contexto dessa década era de ausência de regras claras para o funcionamento deste mercado e de mecanismos para fiscalizá-lo, o que resultava em tensão nas relações entre planos de saúde, estabelecimentos de saúde, profissionais médicos e usuários. Quanto ao crescimento do mercado de planos de saúde, houve sua continuidade no período em que a economia brasileira foi caracterizada pela alta da inflação e pelo baixo crescimento, de 1980 até 1994; essa expansão foi acompanhada por uma maior visibilidade das queixas de interrupção de atendimentos, aumento de preços e negativas de cobertura para procedimentos (Albuquerque *et al.*, 2008).

A cada novo dado histórico, Dra. Helena compreendia melhor os motivos pelos quais tantas clínicas como a sua enfrentavam desafios silenciosos: o crescimento desordenado do setor, as falhas de regulação e a falta de preparo dos profissionais para lidar com isso fora do campo clínico.

Essa situação começou a apresentar melhora somente com a aprovação do Código de Defesa do Consumidor, em 1990, o qual permitiu a ação da justiça no sentido favorável ao atendimento dos clientes de planos de saúde, e a promulgação da Lei nº 9.656/1998, marco regulatório do setor.

Diante desse contexto, percebe-se que a saúde suplementar no Brasil conquistou oficialmente seu espaço por meio da Constituição Federal de 1988 e teve seu marco regulatório estabelecido pela Lei nº 9.656 de 1998. Apresentando-se como alternativa de obtenção de serviços assistenciais para a população, a saúde suplementar vem ganhando destaque não só pela quantidade de serviços realizados, mas também pela percepção de qualidade dos atendimentos prestados aos seus usuários.

A saúde suplementar é regulada pelo governo, representado pelo Ministério da Saúde, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), além dos segmentos das autogestões, medicinas de grupo, seguradoras e cooperativas. Em 2000, a ANS, por meio da RDC nº 39, classificou as operadoras em modalidades, conforme demonstrado no Quadro 1 abaixo.

MODALIDADE	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
Autogestão	Planos próprios patrocinados ou não pelas empresas empregadoras, constituindo o subsegmento não comercial do mercado de planos e seguros. Sem fins lucrativos, essa modalidade opera serviços de assistência à saúde para um grupo fechado, composto exclusivamente por empregados, aposentados, pensionistas ou ex-empregados de empresas, associações, fundações, sindicatos, entidades de classes profissionais ou assemelhadas, incluindo também os dependentes.
Cooperativa médica	Sociedade sem fins lucrativos, formada pela associação autônoma de pelo menos 20 médicos. Essas operadoras podem comercializar planos para pessoas físicas ou jurídicas, constituir uma rede de serviços própria ou contratar terceiros.
Cooperativa odontológica	Operadora constituída como associação de odontólogos. Não possui fins lucrativos e comercializa ou opera planos de assistência exclusivamente odontológicos.

Seguradoras especializadas em saúde	São constituídas como sociedades, possuem fins lucrativos, comercializam seguros de saúde e oferecem reembolso das despesas médico-hospitalares ou odontológicas quando o beneficiário é atendido por um prestador de serviços não credenciado (dentro dos limites estabelecidos em contrato). As seguradoras não podem ter estruturas próprias: apenas rede credenciada ou oferecer reembolso (o que também é garantido em planos de saúde comercializados por empresas classificadas como medicina de grupo e de autogestão).
Filantropia	Hospital sem fins lucrativos (grande parte ligada a instituições religiosas), certificado como entidade beneficente de assistência social, que obteve declaração de utilidade pública junto ao Ministério da Justiça ou junto aos órgãos dos governos estaduais e municipais, e que opera planos privados de assistência à saúde.
Administradoras	A administradora de benefícios é uma empresa que presta serviços a outras empresas e entidades, assumindo a negociação e administração de benefícios (entre eles, plano de saúde) aos seus colaboradores. Entre suas atividades, as administradoras de benefícios podem oferecer consultoria sobre sinistralidade e riscos financeiros dos planos contratados. A administradora de planos, por sua vez, possui função similar à das administradoras de benefícios, porém restringe suas atividades aos planos de saúde e não aos benefícios oferecidos pela empresa como um todo. Não possui beneficiários, não assume o risco decorrente da operação desses planos e não possui rede própria, credenciada ou referenciada de serviço.
Medicina de grupo	Modalidade de operadora que reúne todas as que não se enquadram nas demais modalidades (administradora, cooperativa médica, autogestão, filantropia e seguradora especializada em saúde). Comercializa planos de saúde para pessoas físicas ou jurídicas. O beneficiário faz uso de uma estrutura própria e/ou contratada pela operadora (médicos, hospitais, laboratórios e clínicas).
Odontologia de grupo	Comercializa planos exclusivamente odontológicos, para pessoas físicas ou jurídicas. Também pode constituir uma rede de serviços própria ou contratar terceiros.

Fonte: Elaborado pela autora com base na ANS (2025).

Com as modalidades mais claras, Dra. Helena começava a entender o cenário com mais profundidade. Não via mais a clínica apenas como espaço de atendimento, mas como um agente dentro de um ecossistema complexo.

Ao conhecer melhor a estrutura e as regras do setor, Dra. Helena também começou a perceber os benefícios reais e as características institucionais da saúde suplementar – tanto para os pacientes quanto para as clínicas. Entender essas vantagens a ajudaria a valorizar melhor seu serviço e a se posicionar com mais clareza.

Regulação da saúde suplementar

Ao se aprofundar nas modalidades e no crescimento do setor, Dra. Helena descobriu que o funcionamento das operadoras não era aleatório: existia um conjunto robusto de regras que moldava esse mercado. Conhecer essa regulação seria essencial para tomar decisões estratégicas seguras. Ela compreendeu que deveria atualizar/criar o cadastro de sua clínica no Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES), uma vez que os planos de saúde somente credenciam as clínicas após esse cadastramento.

Dra. Helena anotava mentalmente: regras, limites e planejamento. Aquilo que antes parecia um empecilho agora se revelava como um mapa necessário para atuar com mais segurança.

A regulação na Saúde Suplementar foi iniciada com a criação do Departamento de Saúde Suplementar (Desas), no Ministério da Saúde, em 1998. Nesse mesmo ano, foi aprovada a Lei nº 9.656, que dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde, conforme mencionado anteriormente.

“Então é por isso que tantas clínicas enfrentam dificuldades quando não se adaptam”, pensou. Pela primeira vez, entendia que seguir as normas não era só obrigação legal, mas uma forma de proteger o próprio negócio.

Em 2000, foi criada a ANS e sua atuação está vinculada à regulamentação, criação e implementação de normas, ao controle e à fiscalização das atividades do segmento, garantindo a qualidade da assistência prestada aos beneficiários.

A ANS lançou diversas Resoluções Normativas (RN), com orientações e regulamentações às quais o mercado da saúde suplementar precisou se adequar. Por meio da RN nº 211, ampliou o rol de procedimentos a serem cobertos, estendendo tal benefício a todos os contratos vigentes.

As empresas que compõem a saúde suplementar são obrigadas por legislação a basear seus custos em cálculos atuariais (risco x retorno) que norteiem o valor de venda de seus produtos, cálculos esses que são submetidos e aprovados pelo governo por meio da ANS.

Ela nunca tinha ouvido falar de “cálculo atuarial”, mas já conseguia perceber que decisões que pareciam apenas financeiras tinham, na verdade, impacto direto na rotina da clínica – desde a precificação até o relacionamento com o paciente.

Benefícios da saúde suplementar

Para Dra. Helena, conhecer as regras foi apenas o começo. Mais importante ainda era entender como a saúde suplementar beneficiava os pacientes – e como sua clínica poderia se posicionar para entregar valor real nesse cenário.

O setor de saúde suplementar no Brasil tem se consolidado como um dos principais pilares de acesso à assistência médica, especialmente diante dos desafios enfrentados pelo sistema público. Dados da ANS indicam que mais de 51 milhões de brasileiros são beneficiários de planos de saúde, e as clínicas de especialidades representam uma parcela significativa dos serviços prestados, sendo responsáveis por facilitar o acesso a atendimentos especializados, exames diagnósticos e acompanhamento contínuo da saúde.

Podemos citar alguns benefícios que a saúde suplementar oferece aos seus pacientes e um deles é o acesso a uma ampla rede de serviços médicos e hospitalares com menor tempo de espera, comparado ao Sistema Único de Saúde (SUS). Possuindo um plano de saúde, os pacientes têm a possibilidade de agendar consultas e procedimentos, evitando filas e reduzindo o tempo de espera para exames e tratamentos, o que pode ser decisivo para diagnósticos precoces e intervenções rápidas.

Além do acesso mais rápido aos serviços, os planos de saúde oferecem um bom padrão de qualidade no atendimento, uma vez que possuem parcerias com hospitais e clínicas qualificadas, com infraestrutura moderna e tecnologias avançadas, refletindo na qualidade dos cuidados médicos, no conforto e na experiência do paciente, incluindo a presença de especialistas qualificados e a possibilidade de escolher médicos de sua preferência.

Os planos de saúde incluem, além de cobertura para consultas e internações, exames especializados, terapias e medicamentos de alto custo, o que possibilita que os pacientes escolham coberturas específicas conforme suas necessidades, gerando um atendimento mais eficiente para cada situação individual.

Compreender os benefícios oferecidos pela saúde suplementar ajudou Dra. Helena a reconhecer que sua clínica não vendia apenas consultas – ela oferecia acesso, cuidado e confiança. Percebeu, então, que se desejava destacar sua proposta nesse mercado competitivo, precisaria aprender a comunicar esse valor de forma estratégica e ética.

A partir daí, voltou sua atenção para o ambiente em que atuava. Quem eram seus concorrentes? Quais tendências estavam mudando o setor? Dra. Helena percebeu que entender o mercado de saúde era o próximo passo para pensar com mentalidade estratégica.

Mercado de saúde

Dra. Helena começou a enxergar sua clínica de forma mais ampla: não apenas como um espaço de atendimento, mas como uma organização inserida em um mercado complexo, dinâmico e competitivo. Entender esse mercado passou a ser essencial para tomar decisões mais inteligentes sobre serviços, precificação, posicionamento e diferenciação. Afinal, uma boa clínica também precisa saber onde está pisando – e com quem está competindo.

O termo “mercado” se refere à área onde são realizadas transações econômicas, isto é, compra/venda de bens e serviços entre particulares, empresas ou outro tipo de organização. Fazem parte desse mercado de saúde hospitais, laboratórios, planos de saúde, clínicas médicas especializadas, clínicas de baixo custo, fornecedores de materiais médico-hospitalares e medicamentos, diagnóstico por imagem e telemedicina.

Dra. Helena se viu diante de um cenário que nunca tinha enxergado com tanta clareza. Sua clínica não era uma ilha: fazia parte de um ecossistema complexo, com forças que influenciavam diretamente seus resultados.

Podemos citar diversos fatores que impulsionaram esse mercado, tais como:

- a) **Inflação médica:** em 2025, esta deve permanecer em torno de 12,9%. As projeções de custos das operadoras consideram fatores como alto custo das doenças cardiovasculares, ocupacionais, tratamentos relacionados à saúde emocional, tabagismo, envelhecimento da população e frequência de uso dos procedimentos de saúde.
- b) **Transformações tecnológicas (telemedicina):** planos de saúde apostam na telemedicina como alternativa para redução de custos.
- c) **Mudanças no comportamento do cliente/consumidor/cidadão:** estas devem gerar uma sociedade mais exigente.

Inovação: por exemplo, a Inteligência Artificial (IA) traz como promessa revolucionar a disponibilidade de dados de saúde e o progresso das técnicas analíticas em novas formas de prevenção, tratamento e acompanhamento das condições do paciente. Os modelos de gestão e remuneração também estarão nesse processo, além dos processos de seleção. Nesse cenário, a IA reduz o esforço humano em tarefas administrativas e analíticas, permitindo aos médicos se concentrarem em áreas que requerem atenção humana. As soluções de IA já economizam milhões de dólares para os hospitais todos os anos.

Ela imaginava o quanto tudo isso parecia distante da realidade de sua clínica, mas percebeu que, aos poucos, essas transformações também batiam à sua porta – nos aplicativos de agendamento, nas mensagens dos pacientes e nas expectativas cada vez mais exigentes.

As clínicas médicas especializadas possuem função preventiva e/ou curativa, e são configuradas como uma das portas de entrada ao sistema de saúde, ou seja, o paciente realiza uma consulta e, por meio de exames (laboratoriais e/ou de imagem), define junto ao médico seu diagnóstico e recebe um encaminhamento que pode ser para casa, em continuidade a um atendimento ambulatorial, ou para o hospital, visando realizar um tratamento clínico ou cirúrgico.

As clínicas de saúde ocupam uma posição estratégica na jornada do paciente. Elas são, na maioria das vezes, o primeiro ponto de contato com o sistema de saúde, promovendo atendimento ágil, humanizado e personalizado. Além disso, têm um papel de destaque na promoção da saúde preventiva e no gerenciamento de condições crônicas, sendo responsáveis por mais de 200 milhões de consultas ao ano (Zirolto; Gimenes; Castelo Júnior, 2013).

“Se minha clínica é, de fato, a porta de entrada para tantos pacientes, então por que ainda a trato apenas como um espaço de atendimento?”, refletiu Dra. Helena, sentindo que algo em sua mentalidade começava a mudar.

Para a gestão dessas clínicas, se faz necessária a aplicação dos princípios da administração geral ao contexto de saúde, incluindo planejamento, organização e controle de recursos, sejam estes humanos, financeiros ou materiais, com o intuito de garantir qualidade do atendimento aos pacientes e eficiência. Isso inclui desde a gestão de equipes e processos clínicos até a análise financeira e implementação de estratégias de *marketing*.



Ao aplicar esses princípios de gestão, a clínica ou o consultório pode melhorar seu desempenho, reduzir custos e melhorar a qualidade do atendimento, garantindo a sustentabilidade do negócio.

Ao analisar esse cenário com mais atenção, Dra. Helena percebeu que não bastava entender o setor ou os concorrentes. Era preciso pensar estrategicamente. E foi nesse momento que o conceito de *marketing* – que antes lhe parecia algo distante e superficial – começou a fazer sentido como uma ferramenta de gestão, posicionamento e relacionamento com seus pacientes.

Dra. Helena, então, compreendeu que era importante, antes de qualquer ação, entender melhor o conceito de *marketing* e *marketing* estratégico, e descobriu que o *marketing* no setor de saúde, particularmente em clínicas, vai além da promoção de serviços – precisa estar fundamentado em valores como empatia, ética e respeito. Ao contrário de outros segmentos, a saúde lida com a vulnerabilidade humana, o que exige uma abordagem cuidadosa e responsável em todas as estratégias de comunicação.

A construção de confiança é um dos principais objetivos do *marketing* em clínicas. Isso inclui desde a apresentação clara e transparente dos serviços oferecidos até a valorização da experiência do paciente. Campanhas e conteúdos devem ser pensados não apenas para atrair, mas para educar e acolher, sem recorrer a promessas irreais ou práticas apelativas, e o *marketing* digital deve ser utilizado. O Conselho Federal de Medicina (CFM) estabelece normas rigorosas sobre a publicidade médica (Resolução CFM nº 2.336/2023), o que reforça a necessidade de alinhar a comunicação à legislação vigente e aos princípios da bioética.

Dra. Helena, então, ficou pensativa quando ouviu a professora Claudia destacando que *marketing* é o processo de criar valor para o cliente e estabelecer relacionamentos duradouros por meio da oferta de soluções que atendam às suas necessidades e aos seus desejos (Kotler; Keller, 2012). *Marketing* pode ser entendido como a definição e o conhecimento de determinado produto ou serviço e a forma como eles são elaborados e colocados no mercado. Portanto, *marketing* nada mais é do que o planejamento adequado da relação produto-mercado (Yanaze, 2021).

No contexto das clínicas de saúde, isso significa entender profundamente o perfil dos pacientes, suas dores, suas expectativas e seus comportamentos, para oferecer serviços que não apenas solucionem seus problemas, mas também proporcionem uma experiência satisfatória e humanizada. A essência do *marketing* está no modo como a empresa atrai, retém e melhora sua relação com os clientes. O sucesso na entrega do valor ao cliente leva diretamente à melhoria do valor para os acionistas e à prosperidade das empresas a longo prazo (Rocha; Capon, 2018).

O conceito de *marketing* evoluiu ao longo dos anos; no início, tinha como foco o produto ou serviço. Por volta de 1960, o foco foi alterado para o cliente com a utilização do conceito de composto de *marketing* (decisões a respeito do produto ou serviço, distribuição, preço e promoção). Vinte anos depois, surge o conceito de *marketing* estratégico, focando o ambiente externo da empresa, a satisfação e os benefícios aos *stakeholders* (partes interessadas pela empresa) (Keegan *apud* Rimoli, 1996).

O *marketing* estratégico refere-se à identificação de oportunidades que possam oferecer rentabilidade e possibilidade de crescimento da empresa, considerando o longo prazo, a segmentação de mercado e o posicionamento no mercado-alvo, mediante definição de estratégias (Lambin *apud* Rimoli, 1996).

Para clínicas de saúde, a aplicação do *marketing* estratégico pode significar a escolha por uma especialização, o investimento em tecnologia e atendimento personalizado, a criação de canais eficazes de relacionamento com o paciente, o estudo do comportamento dos pacientes, um posicionamento estratégico em relação ao mercado, a criação de uma marca, entre outros pontos direcionados ao objetivo de satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes.

Com esse novo olhar, Dra. Helena já não via mais sua clínica apenas como um local de atendimento, mas como um organismo que precisava se adaptar, planejar e se comunicar com propósito. O *marketing*, antes mal compreendido, agora surgia como uma ponte entre o cuidado que ela sempre ofereceu e o posicionamento que sua clínica precisava alcançar.

Radar estratégico

Pesquisa aponta preocupação dos CEOs com a sustentabilidade. Disponível em: abramge.com.br/visao-saude/notas-visao-saude/pesquisa-aponta-preocupacao-dos-ceos-com-a-sustentabilidade/

Conheça a importância do cálculo atuarial. Disponível em: abramge.com.br/visao-saude/check-up/conheca-a-importancia-do-calculo-atuarial/

Marketing digital para médicos do zero. Disponível em: www.youtube.com/watch?v=u-vqI_CHYSQ

Marketing médico: o que pode e o que não pode ser feito. Disponível em: www.youtube.com/watch?v=W8Mb1LSjIF8

As 10 Tendências no marketing médico para 2025. Disponível em: www.youtube.com/watch?v=VbhrIMZhBgQ

Considerações finais

O *marketing* de clínicas de saúde deve ser pensado como uma ferramenta essencial para o crescimento sustentável do setor, desde que aplicado com responsabilidade, respeito e foco na experiência do paciente. Diante de um cenário competitivo e de pacientes cada vez mais exigentes e informados, clínicas que investem em estratégias éticas e bem planejadas conseguem não apenas se destacar, mas também fortalecer sua reputação e contribuir para um sistema de saúde mais eficiente e humano. Dra. Helena resolveu buscar mais informações sobre como realizar um planejamento de *marketing*; conheceremos esse assunto nos próximos fascículos.

Ao final daquela conversa com a professora Claudia, Dra. Helena saiu com uma nova visão sobre o papel do *marketing* em sua clínica. Pela primeira vez, sentiu que havia encontrado um caminho possível, ético e alinhado aos seus valores. Mas, ao começar a organizar suas ideias, percebeu algo ainda mais preocupante: ela não fazia ideia de como colocar tudo isso em prática. Como transformar um propósito em um plano? Como definir metas claras, priorizar ações e escolher por onde começar? Dra. Helena se deu conta de que o próximo passo não seria mais filosófico – seria estratégico. Era hora de encarar a construção de um plano de *marketing*. E esse seria o verdadeiro teste.

Checklist prático: começando a pensar como gestor(a) de clínica

Antes de seguir para o próximo fascículo, avalie se você já começou a virar a chave como a Dra. Helena. Marque os itens que você já pratica ou está disposto(a) a implementar nos próximos 30 dias.

POSICIONAMENTO E VISÃO DE NEGÓCIO

- ✓ Já parei para refletir sobre como minha clínica é percebida pelos pacientes.
- ✓ Tenho clareza sobre o propósito da minha clínica além do atendimento médico.
- ✓ Consigo explicar em poucas palavras o que diferencia minha clínica das demais.

ENTENDIMENTO DO SETOR

- ✓ Entendo em qual segmento da saúde suplementar minha clínica está inserida ou quer estar.
- ✓ Conheço as regras básicas de publicidade médica e atuação ética no *marketing*.
- ✓ Estou atento(a) às mudanças tecnológicas e regulatórias que impactam meu negócio.

MUDANÇA DE MENTALIDADE

- ✓ Já entendi que *marketing* não é propaganda, mas estratégia de gestão.
- ✓ Estou disposto(a) a me aprofundar em planejamento de *marketing* nos próximos meses.
- ✓ Reconheço que comunicar com empatia também é uma forma de cuidar.

Este checklist não é sobre onde você está, mas sobre aonde está disposto a ir. E o primeiro passo é o mais importante. Vamos em frente com o fascículo 2?



Referências

ALBUQUERQUE, C.; PIOVESAN, M. F.; SANTOS, I. S.; MARTINS, A. C. M.; FONSECA, A. L.; SASSON, D.; SIMÕES, K. de A. A situação atual do mercado da saúde suplementar no Brasil e apontamentos para o futuro. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 13, n. 5, p. 1421-1430, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/jXwhKzH5MtFjLS4h7WdMy8m/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 8 jul. 2025.

AMARAL, D. Os tipos de *marketing* para clínicas médicas e suas principais estratégias. **Fya iClinic**, 18 jun. 2023. Disponível em: <https://blog.iclinic.com.br/estrategias-de-marketing-para-clinicas/>. Acesso em: 8 jul. 2025.

BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Dados do setor**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/ans>. Acesso em: 8 jul. 2025.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA (CFM). Resolução CFM nº 2.336, de 13 de setembro de 2023. Dispõe sobre publicidade e propaganda médicas. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 13 jul. 2023. Disponível em: https://sistemas.cfm.org.br/normas/arquivos/resolucoes/BR/2023/2336_2023.pdf. Acesso em: 8 jul. 2025

COSTA, A. **Marketing médico ético: estratégias para fidelização de pacientes**. São Paulo: Leader, 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

RIMOLI, C. A. **Marketing estratégico e competitividade: um estudo de caso em empresas brasileiras que atuam no Mercosul**. 1996. Dissertação (Mestrado em Finanças e *Marketing*) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

ROCHA, C. F.; CAPON, N. **Gestão de marketing para executivos brasileiros**. São Paulo: Saint Paul, 2018. p. 39. Disponível em: Minha Biblioteca.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2021. p. 7. Disponível em: Minha Biblioteca.

ZIROLDO, R. R.; GIMENES, R. O.; CASTELO JÚNIOR, C. A importância da Saúde Suplementar na demanda da prestação dos serviços assistenciais no Brasil. **O Mundo da Saúde**, v. 37, n. 2, p. 216-221, 2013. Disponível em: https://bvsm.sau.gov.br/bvs/artigos/mundo_saude/importancia_saude_suplementar_demanda_prestacao.pdf. Acesso em: 8 jul. 2025.

