

Fascículo 2

Estrutura de um plano de marketing para clínicas

Selma da Costa Santos
lattes.cnpq.br/5460450594866316



Introdução do caso

© Copyright 2025. Centro Universitário São Camilo.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

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

Capítulo 2: Estrutura de um plano de marketing para clínicas.

CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO CAMILO

Reitor

Anísio Baldessin

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

Autora

Selma da Costa Santos

O52m

Oliveira, Sérgio Luis Ignácio

Marketing estratégico para clínicas de saúde: criando valor e fortalecendo relacionamentos em mercados competitivos: estrutura de um plano de marketing para clínicas / Sérgio Luis Ignácio de Oliveira, Gilberto Back, Selma da Costa Santos. -- São Paulo: Publicações - Centro Universitário São Camilo, 2025.

22 p.

ISBN 978-85-87121-95-0

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. Santos, Selma da Costa IV. Título

CDD: 658.804

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



Essência do Fascículo

Neste segundo fascículo, acompanhamos a Dra. Helena na construção do plano de *marketing* de sua clínica — um processo que exige reflexão estratégica, clareza de objetivos e alinhamento com os valores do cuidado em saúde.

A partir de uma abordagem prática e aplicada, o fascículo apresenta os principais componentes de um plano de *marketing*: análise de cenário, definição de público-alvo, objetivos, estratégias, ações, cronograma e indicadores. Mais do que seguir fórmulas, trata-se de planejar com propósito e consciência.

Com linguagem acessível e exemplos inspiradores, o leitor é convidado a dar os primeiros passos rumo a uma gestão mais estruturada e conectada com as reais necessidades de sua clínica e de seus pacientes.

Relembre o caso da Dra. Helena

Durante o fim de semana, Dra. Helena reorganizou o consultório como quem prepara o cenário para um novo começo. Espalhou anotações pela mesa, abriu o *notebook* e digitou: “*como montar um plano de marketing para clínicas de saúde*”. Encontrou dezenas de textos genéricos, mas um deles chamou sua atenção pela clareza, objetividade e profundidade. Era um artigo escrito por uma grande especialista da área, alguém que discutia o *marketing* com sensibilidade, mas também com método.

Encorajada, ela enviou uma mensagem: “Professora, entendi o porquê do *marketing*. Mas agora estou diante de um mar de possibilidades e sem bússola. Como transformar ideias em direção?”

Para sua surpresa, recebeu uma resposta atenciosa no mesmo dia: “Vamos começar do começo, Dra. Helena. Um plano de *marketing* serve para dar forma ao seu propósito e direção ao seu esforço.”

Na segunda-feira seguinte, ela agendou uma videochamada com a professora Selma da Costa Santos, mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e coordenadora de pós-graduação do Centro Universitário São Camilo. Durante a conversa, a professora pediu que ela descrevesse sua rotina, seu público ideal e suas metas. Dra. Helena respondeu com sinceridade, mas sentiu dificuldade em organizar suas ideias.

A professora sorriu com empatia e disse: “Antes de pensar em redes sociais ou campanhas, precisamos montar a base. É como cuidar de um paciente: você precisa conhecer o histórico antes de prescrever o tratamento. Vamos construir isso juntas – passo a passo.”

E assim, entre perguntas simples e exercícios práticos, Dra. Helena deu início à construção de seu **primeiro plano de marketing estratégico**. Aprendeu a analisar o cenário da clínica, identificar seus pontos fortes, traçar objetivos reais e desenvolver uma proposta de valor conectada ao que realmente entregava aos pacientes. Era como se, pela primeira vez, ela tivesse deixado de andar em círculos para seguir por um caminho claro.

Introdução

O setor de saúde tem passado por transformações significativas nas últimas décadas, especialmente com o aumento da concorrência, da exigência dos pacientes e do avanço tecnológico. Nesse cenário, clínicas médicas que desejam se destacar precisam adotar estratégias de *marketing* bem estruturadas. Um plano de *marketing* eficaz auxilia na captação e fidelização de pacientes, no fortalecimento da marca e na consolidação no mercado (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017).

A professora Selma perguntou à Dra. Helena, durante a mentoria: “Você já tentou colocar suas ações de divulgação em um plano estruturado?” Dra. Helena balançou a cabeça e respondeu: “Não... faço mais no improviso”. Professora Selma, então, concluiu: “Vamos mudar isso juntas”.

A elaboração de um plano de *marketing* é essencial para garantir a sustentabilidade do negócio e promover um relacionamento de valor com os pacientes. Em um ambiente competitivo e em constante transformação, como o da saúde, é fundamental que as clínicas adotem uma postura estratégica. O *marketing*, nesse contexto, atua como uma ponte entre as necessidades dos pacientes e as soluções oferecidas pelas instituições de saúde.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 04), “o *marketing* é a ciência e a arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro”. A aplicação de estratégias mercadológicas na área da saúde exige não apenas conhecimento técnico, mas também uma abordagem ética e centrada no bem-estar do paciente.

Dra. Helena comentou: “Parece tudo muito avançado para minha clínica”. Professora Selma respondeu com firmeza: “É justamente por isso que você precisa desse plano. Vamos começar com o que está ao seu alcance”.

Este fascículo apresenta uma estrutura completa e aplicada de um **Plano de Marketing** voltado para clínicas de saúde, com embasamento teórico e exemplos práticos, baseado em autores como Kotler e Keller (2012), Churchill e Peter (2000), entre outros.

Estrutura de um plano de *marketing* para clínicas

“Professora”, disse Dra. Helena com um olhar sincero, “eu sei cuidar dos meus pacientes. Mas como cuido da minha clínica com o mesmo nível de estratégia?” A professora Selma sorriu e respondeu: “Com um plano. Assim como no cuidado com o corpo, toda clínica precisa de diagnóstico, objetivos, ações e acompanhamento. O *marketing* é a medicina da gestão”.

Um plano de *marketing* eficaz é composto por etapas interligadas que orientam a gestão desde o diagnóstico da situação atual até a avaliação dos resultados. Para clínicas, essa estrutura deve ser adaptada, considerando aspectos éticos, regulatórios e as especificidades do relacionamento com o paciente. A estrutura básica inclui:

- Análise de mercado, concorrência e matriz SWOT.
- Definição de objetivos (SMART).
- Segmentação de mercado e identificação do público-alvo.
- Posicionamento de mercado e proposta de valor.
- Plano de ação (*mix de marketing*).
- Monitoramento e controle de desempenho.

“Cada uma dessas etapas será detalhada a seguir, fornecendo subsídios práticos para a construção de um plano eficiente”, completou a professora.

Análise de mercado

“Professora Selma”, perguntou Dra. Helena, abrindo sua planilha com dados regionais, “por onde devo começar se quero entender o mercado da minha clínica?” Com paciência, professora Selma respondeu: “Comece olhando para fora. Antes de ajustar o consultório, ajuste o olhar. A análise de mercado revela quem são seus pacientes, como se comportam e o que está mudando ao redor”.

A análise de mercado busca entender o ambiente externo da clínica, identificando tendências de consumo, comportamento do paciente e panorama econômico e regulatório. Segundo Kotler e Keller (2012), essa análise deve considerar as forças macroambientais: demográficas, econômicas, socioculturais, tecnológicas, político-legais e naturais. Em serviços de saúde, por exemplo, o envelhecimento da população e o aumento de doenças crônicas são fatores determinantes.

Na análise de mercado, a clínica avalia as características do setor em sua região de atuação, por meio de análises epidemiológicas. Isso inclui o tamanho da demanda por serviços médicos, conforme a especialidade da clínica; as tendências do segmento, como as canetas de emagrecimento indicadas pelos endocrinologistas; e o perfil demográfico e comportamental dos pacientes da região, além

de aspectos econômicos e sazonais que possam afetar a procura. É sabido que na época de inverno há maior demanda por atendimentos pediátricos e adultos devido às doenças respiratórias da época.

Para clínicas médicas, por exemplo, é importante saber se a população local está envelhecendo (o que aumenta a demanda por certas especialidades, como gerontologia) ou se há crescimento de planos de saúde empresariais na área.

Análise da concorrência

Após compreender o mercado, é fundamental mapear a concorrência. A clínica deve identificar quem são os principais concorrentes diretos (outras clínicas e profissionais que oferecem serviços similares) e indiretos, ou seja, alternativas que o paciente pode buscar. Avaliam-se aspectos como: localização dos concorrentes, variedade de serviços oferecidos, políticas de preços, qualidade percebida do atendimento, reputação *on-line* (avaliações e comentários de pacientes) e estratégias de *marketing* utilizadas por eles.

“Professora Selma”, disse Dra. Helena, enquanto analisava os perfis de clínicas da região, “é errado olhar o que os outros estão fazendo?” Professora Selma sorriu e respondeu: “Pelo contrário. Entender seus concorrentes não é espionagem, é inteligência estratégica. Quem não estuda o ambiente ao redor corre o risco de parecer irrelevante”.

Uma boa prática é realizar *benchmarking*, visitando sites, redes sociais e materiais promocionais dos concorrentes para entender como se posicionam e se comunicam. Por exemplo, se outras clínicas estão investindo pesado em anúncios no Google ou parcerias com influenciadores de saúde, essas informações indicam tendências que não podem ser ignoradas. Também é útil observar diferenciais dos concorrentes – como horário de atendimento estendido, estacionamento conveniente e equipamentos de última geração – para que a clínica possa buscar vantagens competitivas próprias. A análise da concorrência fornece *insights* valiosos: evidencia *gaps* de mercado que a clínica pode preencher, aponta práticas que estão dando certo no setor e deve inspirar cautela em áreas nas quais os concorrentes já são fortes. A partir desse levantamento, a clínica poderá definir seu posicionamento de forma a destacar atributos únicos frente aos competidores.

Análise SWOT

“Professora Selma, sempre ouvi falar dessa tal matriz SWOT, mas nunca soube como ela realmente ajuda na prática”, comentou Dra. Helena, abrindo seu caderno. “Ela é como um raio-X estratégico da clínica”, explicou a professora. “Ajuda a enxergar com clareza onde estamos fortes, onde precisamos melhorar e o que o mercado está nos dizendo.”

Síntese da análise situacional, a matriz SWOT resume os pontos fortes e fracos internos da clínica, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo. Essa ferramenta ajuda a visualizar de maneira organizada em que a clínica tem vantagem e em que precisa melhorar, além dos fatores externos positivos ou negativos que podem impactá-la.

Internamente, devem-se listar as forças, que podem incluir: equipe médica de alta qualificação, variedade de especialidades atendidas, tecnologia moderna em equipamentos e localização estratégica. Em fraquezas, entram questões como: instalações físicas limitadas, orçamento de *marketing* restrito, processos de atendimento pouco eficientes ou outros pontos que coloquem a clínica em desvantagem.

No ambiente externo, as oportunidades podem ser, por exemplo, o crescimento da conscientização sobre saúde preventiva (aumentando demanda por *check-ups*), carência de determinadas especialidades na região, parcerias estratégicas disponíveis (convênios e empresas locais) ou incentivos governamentais à saúde. As ameaças, por sua vez, incluem fatores como a entrada de novos concorrentes fortes no bairro, crises econômicas (reduzindo a capacidade de pagamento dos pacientes), mudanças regulatórias desfavoráveis ou até pandemias que alterem drasticamente o fluxo de pacientes.

Exemplo:

Quadro – Matriz SWOT – Clínica de Ginecologia e Saúde da Mulher

FORÇAS (Interno)	FRAQUEZAS (Interno)
Equipe multiprofissional especializada	Baixa presença nas redes sociais
Atendimento humanizado e personalizado	Ausência de CRM para acompanhamento de pacientes
Estrutura moderna e acessível (térreo, elevador)	Falta de mensuração de resultados de <i>marketing</i>
OPORTUNIDADES (Externo)	AMEAÇAS (Externo)
Crescimento de demanda por serviços femininos	Entrada de grandes franquias de clínicas
Aumento da procura por medicina preventiva	Concorrência com operadoras verticalizadas
Valorização de experiências positivas de saúde	Regulação rígida da publicidade médica (CFM)

Essa etapa é fundamental para orientar decisões baseadas em dados (Kotler; Keller, 2012). Além disso, Porter (1985) destaca que uma análise competitiva robusta permite às organizações identificarem brechas e nichos de mercado ainda não explorados.

Dica aplicada

Ao preencher a matriz SWOT, envolva a equipe da clínica – médicos, recepcionistas e profissionais de apoio. Eles trazem perspectivas práticas que muitas vezes não são vistas pela gestão.

“Agora entendi, professora”, comentou Dra. Helena. “A SWOT não é só uma análise fria – é uma forma de escutar a própria clínica por dentro e por fora.” “Exato”, respondeu professora Selma. “Ela dá voz tanto à equipe quanto ao contexto. É como colocar um estetoscópio na gestão.”

Definição de objetivos: metas SMART

“Agora que você mapeou tudo com a análise situacional, é hora de decidir para onde quer ir”, disse a professora Selma, apontando para o quadro. “Mas como transformar essa visão em metas reais?”, questionou Dra. Helena. “Com objetivos SMART”, respondeu a professora Selma. “Sem direção clara, até a melhor estratégia se perde.”

Com o cenário mapeado pela análise situacional, é possível estabelecer objetivos claros para o plano de *marketing*. Recomenda-se o uso do critério SMART para definir objetivos eficazes – isto é, metas que sejam específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo definido. Objetivos SMART fornecem direção precisa e permitem avaliar o sucesso das iniciativas de *marketing* de forma objetiva.

Ao formular um objetivo, deve-se evitar generalidades como “aumentar número de pacientes” e preferir declarações específicas. Por exemplo, em vez de “atrair mais pacientes”, um objetivo SMART seria: “aumentar em 20% o número de novos pacientes da clínica nos próximos 12 meses”. Essa meta é específica (foca em novos pacientes e define um percentual), mensurável (pode ser quantificada e acompanhada mensalmente), atingível (20% deve ser um crescimento factível de acordo com a base atual e o investimento previsto), relevante (contribui diretamente para o crescimento do negócio) e tem um prazo determinado (um ano).

Após definir os objetivos SMART, o plano de *marketing* poderá detalhar as estratégias e ações necessárias para atingi-los, bem como os indicadores-chave (KPIs) para monitorar o progresso. Esses objetivos servirão como norte para toda a execução do plano e fornecerão critérios claros de sucesso ou pontos de ajuste durante o monitoramento.

Drucker (1954) argumenta que a gestão eficaz depende da capacidade de mensurar resultados, pois aquilo que não é medido dificilmente pode ser gerenciado de forma adequada. Metas SMART ajudam na priorização de recursos e na motivação da equipe.

Além disso, é recomendado estabelecer metas de curto, médio e longo prazo, a fim de garantir a sustentabilidade do plano.

Aplicações práticas das metas SMART em clínicas:

ÁREA	META SMART (EXEMPLO)
Captação de pacientes	Aumentar o número de primeiras consultas em 25% nos próximos três meses.
Fidelização	Elevar o índice de retorno para consultas de revisão de 55% para 75% em seis meses.
Visibilidade digital	Aumentar em 50% os seguidores no Instagram com foco em conteúdo educativo.
Satisfação do paciente	Alcançar índice de satisfação (NPS) superior a 80 em até 90 dias.

Segmentação e público-alvo: desenvolvimento de personas

“Professora Selma, eu quero atrair mais pacientes – mas ainda não sei exatamente quem quero alcançar”, confessou Dra. Helena. A professora sorriu e respondeu: “Quem tenta falar com todos, acaba não sendo ouvido por ninguém. Vamos descobrir juntas quem realmente merece sua atenção”.

Nenhuma estratégia de *marketing* será efetiva se não estiver direcionada a um público claro. Por isso, o plano de *marketing* deve contemplar a segmentação de mercado e a definição de personas.

Segmentação significa dividir o amplo universo de pacientes potenciais em grupos menores e homogêneos, de acordo com características relevantes. Uma clínica pode segmentar seu mercado por critérios demográficos (idade, gênero e renda), geográficos (moradores de determinados bairros ou cidades), psicográficos (estilo de vida e valores) ou comportamentais (frequência de consultas e preocupação preventiva x curativa).

Por exemplo, uma clínica de pediatria pode segmentar seu público em “pais de bebês e crianças pequenas até 12 anos” e “pais de adolescentes”, pois cada segmento tem necessidades e abordagens de comunicação distintas.

Após definir os segmentos estratégicos, cria-se uma persona para cada segmento principal. Persona é uma representação do cliente ideal, construída com base em dados reais e *insights* sobre o público-alvo. A persona dá um rosto e uma história ao paciente típico que a clínica deseja atingir, incluindo informa-

ções como nome, idade, profissão, interesses, principais “dores” ou necessidades e comportamentos. O uso de personas humaniza o público e ajuda a equipe a direcionar ações de *marketing* de modo mais personalizado e eficaz.

Ao criar personas, a clínica deve basear-se em pesquisas e dados dos pacientes atuais: formulários de cadastro, entrevistas, *feedbacks* e observações. É comum identificar duas ou três personas principais. Com as personas definidas, o plano de *marketing* pode personalizar a comunicação – escolhendo linguagem, canais e conteúdo que ressoem com cada perfil.

Em suma, segmentação e personas garantem que as ações de *marketing* não sejam genéricas, mas sim cirúrgicas, falando diretamente às motivações e necessidades de grupos específicos de pacientes. Isso aumenta a eficácia das campanhas e melhora a experiência percebida, pois os pacientes sentirão que a clínica “entende” suas necessidades individuais.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), compreender profundamente os clientes é um passo essencial para o desenvolvimento de propostas de valor eficazes.

Ao final da mentoria, Dra. Helena anotou em seu caderno: “Não basta conhecer o mercado. É preciso reconhecer, com empatia, quem está do outro lado da mesa”. Professora Selma sorriu, satisfeita. A jornada estratégica estava, enfim, começando a ganhar rostos e histórias.

Posicionamento e proposta de valor

O posicionamento deve deixar claro na mente do paciente o que diferencia a clínica. Segundo Ries e Trout (2001, p. 15), posicionar é “ocupar um lugar claro, desejado e distinto na mente do consumidor”. A proposta de valor deve ser coerente com esse posicionamento e com as expectativas do público, ou seja, é aquilo que a clínica entrega de forma única ao paciente.

“Então, professora Selma”, disse Dra. Helena enquanto revisava suas anotações, “o posicionamento é quase como uma promessa pública – algo que preciso cumprir todos os dias, certo?” “Exatamente, Dra. Helena”, respondeu professora Selma com firmeza. “É a alma estratégica de sua marca. E quando ele é bem construído, não só atrai pacientes, mas atrai os pacientes certos.”

Para definir um posicionamento eficaz, deve-se considerar as forças internas identificadas e as necessidades dos pacientes (personas) mapeadas anteriormente. Por exemplo, uma clínica cuja força é a **tecnologia de ponta** pode se posicionar como “inovadora, oferecendo os tratamentos mais modernos”; outra cujo diferencial é o **atendimento acolhedor** pode se posicionar como “a clínica da família, com cuidado humanizado”; uma terceira, focada em **preço acessível**, pode

buscar o posicionamento de “melhor custo-benefício da região”. O importante é que o posicionamento seja claro, autêntico e relevante para o público-alvo – e que ele diferencie a clínica dos concorrentes.

A proposta de valor, por sua vez, é construída combinando elementos funcionais (o serviço em si e seus atributos) com benefícios emocionais e até valores sociais que a clínica proporciona. Um conceito útil aqui é a “pirâmide de valor”, a qual mostra que ofertas de sucesso entregam valor em múltiplos níveis – desde o básico funcional até aspectos emocionais.

Exemplo prático: Um consultório de nutrição criou o posicionamento “Nutrição que transforma”, oferecendo pacotes integrados com acompanhamento psicológico e *personal trainer*. Essa proposta agregou valor e fidelizou clientes.

Ries e Trout (2001) defendem que um posicionamento eficaz deve ocupar um espaço exclusivo na mente do cliente, tornando a marca ou serviço facilmente reconhecível e diferenciado. Um bom posicionamento é aquele que comunica claramente o diferencial competitivo da clínica.

Plano de ação de marketing

Com objetivos claros, público definido e proposta de valor estabelecida, é hora de detalhar o planejamento das ações de *marketing* que serão executadas para atingir os objetivos. Essa seção do plano descreve o que será feito, quando, por quem e com quais recursos. É essencial pensar de forma integrada, considerando os diversos canais e táticas de *marketing*, tanto *on-line* quanto *off-line*, que façam sentido para a clínica. Algumas frentes típicas de ação em *marketing* para clínicas incluem:

Marketing digital: criação ou aprimoramento do site da clínica (com informações dos serviços, currículos dos profissionais, agendamento *on-line* e *blog* com artigos de saúde), estratégias de SEO para aparecer nas buscas do Google, presença ativa nas redes sociais (como Instagram, Facebook e LinkedIn, conforme o público), produção de conteúdo relevante (*posts*, vídeos curtos e *lives* informativas), e-mail *marketing* (*newsletter* para pacientes com dicas de saúde e novidades da clínica) e anúncios *on-line* segmentados (Google Ads e Facebook/Instagram Ads) para atrair novos pacientes da região.

Marketing tradicional e local: materiais gráficos (panfletos e cartazes) distribuídos em locais estratégicos, participação em eventos comunitários ou feiras de saúde, parcerias com empresas (por exemplo, oferecer pacotes de *check-up* para funcionários de uma empresa local), programas de indicação (descontos ou brindes para pacientes atuais que indicarem novos pacientes) e relacionamento com a imprensa local (assessoria de imprensa para divulgar artigos ou entrevistas dos profissionais da clínica em jornais, rádios ou TV locais).

Experiência do paciente: Embora vá além da comunicação, ações relacionadas à melhoria da experiência influenciam diretamente o *marketing* boca a boca. Isso inclui treinamento da equipe de recepção para um atendimento excelente, reduzir tempo de espera com otimização de agendamentos, ambiente da clínica confortável, facilidade de pagamento, entre outros. Essas ações aumentam a satisfação e geram avaliações positivas espontâneas.

Para organizar todas essas iniciativas, o plano de *marketing* deve apresentá-las em um cronograma ou calendário de *marketing*. Nesse cronograma, distribuem-se as ações ao longo dos meses, definindo quando cada campanha ou atividade ocorrerá. Por exemplo: campanhas de anúncio digital contínuas todo mês; *posts* em *blog* quinzenais; *workshop* de saúde em março; promoção especial do Dia das Mães em maio; renovação da fachada da clínica em junho; e assim por diante. Cada ação no cronograma deve ter um responsável designado (interno ou agência parceira) e um orçamento previsto, se aplicável.

No planejamento de ações, é imprescindível alinhar o cronograma com os objetivos SMART definidos. Se a meta é aumentar pacientes em 20% ao ano, as ações de aquisição (anúncios, conteúdos e parcerias) devem ser intensificadas especialmente em épocas de maior interesse do público. Além disso, deve-se prever recursos: orçamento (quanto será investido em cada canal/campanha) e equipe (quem executará ou coordenará cada iniciativa). Um bom plano também traz **planos de contingência** – por exemplo, se certa ação não gerar resultado, qual alternativa será adotada.

Por fim, o planejamento de ações deve permanecer flexível. Embora seja ideal seguir o cronograma, o mercado pode mudar ou oportunidades inesperadas podem surgir (como um evento de saúde na cidade em que valha a pena entrar de última hora). Portanto, a clínica deve encarar o plano como um guia, porém estar pronta para ajustar as velas conforme o monitoramento dos resultados e o cenário ao redor indicarem novas direções.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o *marketing* contemporâneo exige a integração de estratégias *on-line* e *off-line*, respeitando as particularidades do público atendido.

“Professora Selma, percebo agora que não basta fazer ações soltas – é preciso conectar cada uma delas a um objetivo e ao momento certo do paciente”, comentou Dra. Helena, ajustando seu cronograma. “Exatamente”, respondeu a professora. “*Marketing* não é barulho. É direção, intenção e consistência. Quando o plano está bem estruturado, ele se transforma em movimento com propósito.”

Monitoramento e controle

“Montamos um plano incrível, professora, mas... e se nada sair como o previsto?”, questionou Dra. Helena, com a sinceridade de quem já tinha enfrentado frustrações anteriores. Professora Selma sorriu: “É exatamente por isso que o plano não termina na ação. Um bom *marketing* não é estático – ele observa, mede e adapta. Sem monitoramento, não há como saber o que está funcionando ou quando mudar a estratégia”.

Planejar é imprescindível, mas somente acompanhando de perto os resultados é que a clínica saberá se o plano de *marketing* está funcionando e onde ajustes são necessários. A seção de monitoramento descreve como serão medidos os indicadores de desempenho (KPIs) e estabelecidos os mecanismos de controle das ações de *marketing*.

Para cada objetivo SMART definido, deve existir um ou mais KPIs correspondentes. Por exemplo, se o objetivo é aumentar novos pacientes em 20%, o KPI principal será o número de pacientes novos por mês. Se o objetivo é crescer seguidores nas redes sociais, os KPIs incluem contagem de seguidores, engajamento (curtidas, compartilhamentos e comentários) e tráfego gerado para o site. É importante definir metas numéricas ou marcos intermediários para esses indicadores, facilitando a verificação do andamento.

A clínica deve implementar rotinas de coleta e análise desses dados. Ferramentas digitais ajudam muito: Google Analytics para monitorar visitas ao site e conversões (agendamentos *on-line*, por exemplo); relatórios do Facebook/Instagram *Insights* para alcance e engajamento nas redes; planilhas ou *software* de CRM para acompanhar a origem dos pacientes (quem indicou ou de que campanha vieram); e sistemas internos para satisfação dos pacientes, como o Net Promoter Score (NPS), medindo a probabilidade de recomendação. No *marketing* tradicional, algumas métricas serão mais qualitativas (*feedbacks* em pesquisas, retornos de campanhas impressas via códigos promocionais etc.).

Um controle eficaz também envolve orçamento: monitorar se os gastos em *marketing* estão dentro do previsto e qual é o retorno obtido (por exemplo, custo por paciente adquirido). Ferramentas de monitoramento financeiro e de resultados podem ser integradas para calcular o Retorno sobre o Investimento (ROI) de cada ação. Se uma campanha de anúncios custou \$X e trouxe Y pacientes, pode-se avaliar se valeu a pena e se é prudente continuar.

Fidelização de pacientes

Dra. Helena observava os números da clínica com um sorriso contido. “Estamos atraindo mais pacientes do que nunca.” Professora Selma, no entanto, folheava um relatório com atenção. “Mas quantos estão voltando, Dra. Helena?” A pergunta caiu como um lembrete: mais do que atrair, era hora de encantar e fidelizar. Afinal, na saúde – como em qualquer relação duradoura – a confiança construída ao longo do tempo é o verdadeiro ativo.

Conquistar novos pacientes é importante, mas manter os pacientes atuais fiéis é igualmente ou mais fundamental para o sucesso de longo prazo da clínica. Diversos estudos mostram que reter clientes custa muito menos do que adquirir novos – segundo Philip Kotler, conquistar um novo cliente pode custar de cinco a sete vezes mais caro do que manter um cliente atual (Oliveira, 2023). Além do aspecto de custos, pacientes fidelizados tendem a realizar mais consultas ou procedimentos ao longo do tempo e indicam espontaneamente a clínica para amigos e familiares, gerando um ciclo virtuoso de crescimento.

Portanto, o plano de *marketing* deve incluir estratégias de fidelização claras. Em essência, fidelizar significa aumentar a satisfação e o engajamento do paciente com a clínica, de modo que ele não queira trocá-la por outra e se torne um promotor da marca. Algumas ações típicas de fidelização para clínicas são:

1 Qualidade consistente no atendimento: assegurar excelência médica e cordialidade em cada visita. Ouvir as preocupações do paciente, explicar diagnósticos e tratamentos com clareza e demonstrar empatia e respeito. A experiência positiva é o primeiro passo para a lealdade.

2 Programa de relacionamento: manter contato regular com pacientes mesmo fora das consultas. Isso pode ser feito via e-mail *marketing* (envio de dicas de saúde e felicitação em datas especiais, como aniversário), mensagens SMS/WhatsApp lembrando de consultas de retorno ou exames periódicos e acompanhamento pós-consulta (uma ligação para saber se o paciente está bem após um procedimento, por exemplo).

3 Benefícios para repetência e indicação: implementar benefícios para quem se mantém assíduo ou traz novos pacientes. Por exemplo, após um certo número de consultas, oferecer um *check-up* gratuito em um item; ou um desconto/*voucher* para ambos (paciente e o indicado) quando alguém vem por indicação. Programas de indicações fomentam a recomendação ativa.

4 Pesquisa de satisfação e feedback: aplicar NPS ou pesquisas de satisfação após atendimentos, coletando opiniões sobre pontos fortes e fracos percebidos. Mostrar ao paciente que a opinião dele importa e, principalmente, tomar providências sobre críticas recebidas. Se muitos apontam tempo de espera como problema, por exemplo, agir para melhorar isso. Quando o paciente vê melhoria, sente-se valorizado.

5 Personalização e mimo: pequenos gestos criam conexão. Lembrar preferências do paciente (por exemplo, se ele gosta de determinado horário ou médico), ter pequenas gentilezas como café, água ou brindes simples (uma escova de dente como cortesia após limpeza dental ou um *squeeze* da clínica para quem completa um ano como paciente). Esses detalhes geram encantamento e diferenciação.

Um modo de organizar essas iniciativas é por meio de um **checklist de fidelização**, garantindo que todas as ações importantes estão sendo realizadas de forma consistente pela equipe.

Checklist de fidelização de pacientes: *(Itens a verificar periodicamente para manter um alto nível de satisfação e lealdade dos pacientes)*

1. Atendimento de excelência em toda visita: treinamento contínuo da equipe para cordialidade, empatia e resolução ágil de problemas do paciente. Verificar se todos os pacientes estão sendo acolhidos adequadamente.

2. Comunicação pós-consulta: enviar mensagens de *follow-up* após consultas/procedimentos, verificando recuperação e se há dúvidas. Agendar retornos automaticamente quando aplicável.

3. Atualização de contatos e preferências: manter o cadastro do paciente atualizado (telefone, e-mail e preferências de contato). Respeitar o canal preferido (alguns respondem melhor via WhatsApp, outros por ligação).

4. Programa de indicação ativo: informar os pacientes sobre o programa “Indique um Amigo” (ou similar) e acompanhar as indicações feitas, garantindo as recompensas prometidas.

5. Conteúdo e dicas personalizadas: enviar periodicamente conteúdo útil relativo ao histórico de cada paciente. Por exemplo, para um paciente diabético, enviar dicas de alimentação saudável; para gestantes, dicas de pré-natal.

6. Ambiente agradável: manter a clínica limpa, confortável, com *amenities* (Wi-Fi, água/café e acessibilidade). Verificar periodicamente a satisfação com aspectos do ambiente.

7. Pesquisa de satisfação regular: aplicar questionário breve após atendimentos e analisar resultados a cada mês. Tratar imediatamente eventuais reclamações e contatar pacientes insatisfeitos para retratação.

8. Surpreender e encantar: planejar pequenos “momentos surpresa” no ano – pode ser um cartão no aniversário do paciente, ou uma lembrança no final do ano agradecendo a confiança. Esses toques humanizam a relação.

Manter a disciplina nesse *checklist* ajuda a institucionalizar a fidelização. Toda a equipe precisa estar engajada em criar uma cultura centrada no paciente. Com pacientes satisfeitos e fiéis, a clínica constrói uma reputação sólida no mercado, o que por si só é um ativo de *marketing* (afinal, nada traz mais novos pacientes do que referências positivas de outros pacientes). Além disso, um paciente fiel tende a consumir outros serviços da clínica, aumentando o *lifetime value* (valor vitalício) por cliente.

Em resumo, fidelizar é rentável e estratégico. Um plano de *marketing* equilibrado dedica esforços tanto à aquisição de novos pacientes quanto à retenção dos existentes, pois é essa base leal que sustenta o negócio em períodos bons e ruins. Investir em relacionamento e qualidade gera dividendos de longo prazo, transformando pacientes em parceiros na divulgação e no crescimento da clínica.

Campanhas sazonais e especiais

“Doutora, vocês vão fazer algo no Outubro Rosa este ano?” A pergunta veio de uma paciente antiga, ao final da consulta. Dra. Helena sorriu. Não era a primeira vez que alguém mencionava. Percebeu, então, que algumas datas não eram apenas simbólicas – eram oportunidades de criar vínculos reais com a comunidade, mostrar presença, empatia e propósito.

Mais do que uma campanha de *marketing*, era um gesto de cuidado que fazia sentido para o momento. Dentro do planejamento de *marketing*, vale dar atenção especial às campanhas sazonais – ações de *marketing* temporárias alinhadas a datas comemorativas, às estações do ano ou a eventos específicos de saúde. Para clínicas, esse tipo de campanha pode gerar picos de movimentação em determinados períodos e aproveitar o gancho de temas que já estão na mente do público.

Exemplos comuns de campanhas sazonais na área da saúde incluem:

“Janeiro Branco” (mês de conscientização sobre saúde mental) para clínicas de psicologia ou psiquiatria, oferecendo palestras gratuitas ou avaliações iniciais sem custo.

Carnaval (fevereiro/março): campanha de prevenção de DSTs ou distribuição de *kits* de saúde sexual para clínicas gerais ou urológicas/ginecológicas.

“Outubro Rosa” (mês de combate ao câncer de mama) e “Novembro Azul” (saúde do homem, câncer de próstata): clínicas oncológicas, ginecológicas e urológicas costumam intensificar conteúdo e exames preventivos nesses meses, muitas vezes com descontos ou parcerias com ONGs.

Volta às aulas (janeiro/fevereiro): clínicas pediátricas e odontológicas aproveitam para lembrar os pais de checar a saúde das crianças antes do início das aulas (exames de vista, certidão de vacinas e avaliação odontológica).

O importante ao planejar campanhas sazonais é que elas estejam alinhadas tanto ao calendário quanto à pertinência para a especialidade da clínica. Não faz sentido forçar uma data só porque “está no calendário” se não houver conexão genuína com o serviço. Deve-se priorizar as que têm aderência e planejar com antecedência. Por exemplo, se em outubro a clínica fará ações do Outubro Rosa, isso deve constar no cronograma anual, permitindo tempo para preparar materiais, parcerias e divulgação já em setembro. Campanhas sazonais também oferecem oportunidade de relacionamento com a comunidade.

A clínica pode organizar eventos ou participar de mutirões ligados à data (por exemplo, um dia de exames gratuitos básicos em parceria com a prefeitura no Dia Mundial da Saúde). Isso reforça a imagem institucional e gera mídia espontânea muitas vezes. No plano de *marketing*, cada campanha especial deve ser descrita com seus objetivos específicos, público-alvo (às vezes, um *subset* – por exemplo, campanha de férias escolares foca mães/pais), táticas de divulgação (*posts* temáticos, anúncios segmentados para aquele assunto, *flyers* da clínica etc.) e métricas de sucesso (número de atendimentos gerados, cadastros realizados ou nível de engajamento nas ações).

Depois de executada a campanha, é importante registrar os resultados e aprendizados para aperfeiçoar futuras iniciativas sazonais. Em síntese, campanhas sazonais trazem dinamismo ao plano de *marketing*, permitindo “*sprints*” estratégicos ao longo do ano que reforçam a presença da clínica de forma relevante. Quando bem escolhidas e executadas, elas mostram que a clínica está sintonizada com as necessidades e pautas do momento, o que só aumenta a conexão com os pacientes.

Radar estratégico

1. Livro “Marketing para o século XXI”, de Philip Kotler, publicado pela editora Futura

Uma leitura fundamental que trata da evolução do *marketing* para uma abordagem mais centrada no cliente e digital.

2. Livro “Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada”, de Naresh Malhotra, publicado pela editora Bookman

Essencial para quem deseja aplicar análises mais aprofundadas na construção da análise de mercado e de público-alvo.

3. Como criar um plano de marketing digital do zero: dicas práticas e cronograma

Disponível em: www.youtube.com/watch?v=EdcboKyTloA

4. Marketing médico: o segredo para atrair mais pacientes

Disponível em: www.youtube.com/watch?v=LBE6eAbMpW4

Considerações finais

“Então é só isso? A gente monta tudo e pronto? Acabou?” Dra. Helena olhou para o planejamento recém-finalizado, espalhado sobre a mesa da sala de reuniões. Sorriu com serenidade, mas também com firmeza: “Não. Agora é que começa. Plano bom é plano vivo. Ele tem que andar com a gente, mudar com a gente, crescer com a gente”. A equipe silenciou. Era o ponto final no papel, mas o verdadeiro ponto de partida na prática.

A elaboração de um plano de *marketing* estruturado é um investimento crucial que proporciona direção e consistência às iniciativas de crescimento. Ao longo deste fascículo, delineamos os componentes essenciais – da introdução situacional até as táticas de fidelização e campanhas sazonais – evidenciando como cada parte contribui para o sucesso do todo.

É importante ressaltar que um plano de *marketing* não é um documento estático destinado a ficar na gaveta. Pelo contrário, deve ser um guia vivo. Isso significa que, embora sirva como planejamento inicial, o plano deve ser revisitado e ajustado periodicamente com base nos resultados obtidos e nas mudanças do ambiente. A área da saúde e o comportamento dos pacientes evoluem (novas tecnologias, novas demandas e mudanças econômicas), e o *marketing* precisa acompanhar essas evoluções.

Outra consideração final é o engajamento da equipe da clínica com o plano de *marketing*. Todos – desde recepcionistas até médicos – devem compreender os objetivos traçados e como suas ações os impactam. O *marketing* bem-sucedido de serviços de saúde é um esforço conjunto: envolve boa comunicação, qualidade técnica e um genuíno cuidado humano. Quando a equipe entende a proposta de valor da clínica e o papel de cada um em entregá-la, o *marketing* deixa de ser “algo do departamento de *marketing*” e passa a ser uma filosofia presente em cada interação com o paciente.

Em conclusão, a estrutura apresentada fornece um caminho para que clínicas desenvolvam seu próprio plano de *marketing* sob medida. Adaptar-se às singularidades de cada clínica (especialidade, porte e localização) é fundamental – não existe fórmula universal. Contudo, os princípios discutidos aqui são amplos e aplicáveis a diferentes contextos, servindo como ponto de partida sólido. Ao unir análise cuidadosa, planejamento criativo e execução disciplinada, uma clínica estará bem-posicionada para crescer de forma saudável, construindo relacionamentos duradouros com seus pacientes e uma marca de confiança na comunidade em que atua.

Com um plano de *marketing* bem estruturado em mãos, o gestor de clínica tem uma bússola estratégica para navegar pelo competitivo mercado da saúde. É hora de colocar o plano em prática, monitorar de perto os resultados e aprender continuamente, garantindo que a clínica alcance os objetivos almejados e prospere, levando saúde e bem-estar a um número cada vez maior de pessoas.

Também devem ser consideradas particularidades legais e éticas do *marketing* em saúde. Órgãos reguladores (como conselhos de medicina ou odontologia) possuem normas quanto à publicidade, o que impõe limites nas ações promocionais. Entender o cenário de mercado significa conhecer o público-alvo e suas necessidades em profundidade, as tendências comportamentais (por exemplo, pacientes mais conectados e exigentes quanto à experiência de atendimento) e as oportunidades latentes (como serviços especializados pouco oferecidos na região).

Ao recolher os papéis e apagar a luz da sala, Dra. Helena ainda murmurou, quase como um lembrete para si mesma: “Mais do que um plano, o que a gente construiu aqui é um compromisso - com os pacientes, com a equipe e com o propósito de cuidar melhor”. O som da porta se fechando não marcava o fim, mas o início silencioso de uma nova jornada – na qual cada ação de *marketing* seria, antes de tudo, um gesto de escuta e de presença.

Ao final da conversa, sentindo-se mais estruturada e motivada, Dra. Helena percebeu uma nova inquietação. Tinha agora um plano, mas faltava algo essen-

cial: **a forma como sua clínica era percebida lá fora não refletia o que ela era por dentro.** A marca que carregava tanto significado para ela não parecia dizer nada para quem via de fora.

Era hora de encarar uma nova pergunta: **como construir uma marca forte, que comunique confiança, profissionalismo e propósito?**

Checklist prático: um plano de marketing eficaz para clínicas de saúde

Use este *checklist* para verificar se seu plano contempla todos os elementos essenciais:

Etapas do plano	Já está incluída?	Observações/Próximos passos
Análise de cenário e diagnóstico	☐	Inclui ambiente interno e externo?
Definição de objetivos SMART	☐	São específicos, mensuráveis etc.?
Estudo da concorrência	☐	Identificou forças e fraquezas reais?
Segmentação e personas	☐	As personas estão bem detalhadas?
Posicionamento e proposta de valor	☐	Está claro o diferencial da clínica?
Plano de ação detalhado	☐	Inclui canais, cronograma e orçamento?
Estratégias de fidelização	☐	Existe plano para manter pacientes?
Campanhas sazonais e especiais	☐	Aproveita datas relevantes da saúde?
Monitoramento e controle	☐	Há KPIs definidos e planos de ajuste?
Alinhamento com a equipe	☐	Todos conhecem e aplicam o plano?
Conformidade ética e legal	☐	Está em conformidade com as normas?

Perguntas para reflexão e autoavaliação

Ao finalizar a leitura deste fascículo, reflita sobre os seguintes pontos para avaliar a maturidade do *marketing* de sua clínica:

1. Quais são os diferenciais reais da minha clínica? Eles estão visíveis para os pacientes?
2. Se eu perguntasse a dez pacientes por que eles me escolheram, saberia a resposta com precisão?
3. Meu plano de *marketing* está baseado em dados reais ou em suposições?
4. Estou aproveitando oportunidades específicas do meu território/localidade?
5. Tenho personas claramente definidas? Toda a equipe as conhece?
6. As ações de *marketing* estão integradas aos valores e propósitos da clínica?
7. As estratégias de fidelização estão ativas ou foram deixadas de lado após a primeira consulta?
8. Tenho um cronograma visível de campanhas mensais e ações planejadas?
9. Se uma ação de *marketing* não der certo, tenho alternativas preparadas?
10. A equipe está engajada no plano ou o *marketing* ainda é tratado como uma função isolada?

Referências

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

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

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

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, M. A segunda compra do cliente é mais importante do que a primeira. **Exame**, 16 out. 2023. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/relacionamento-antes-do-marketing/a-segunda-compra-do-cliente-e-mais-importante-do-que-a-primeira/>. Acesso em: 9 jul. 2025.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento**: a batalha por sua mente. São Paulo: McGraw-Hill, 2001.

SIQUEIRA, A. Persona: o que é, como definir e por que criar uma para sua empresa. **RD Station**, 23 ago. 2024. Disponível em: <https://www.rdstation.com/blog/marketing/persona-o-que-e/>. Acesso em: 9 jul. 2025.