

Fascículo 7

Plano de ação com os 4 Ps

Sérgio Luis Ignácio de Oliveira

<http://lattes.cnpq.br/4594539384236511>

Gilberto Back

<http://lattes.cnpq.br/8699863252587255>



Introdução do caso

© Copyright 2026. Centro Universitário São Camilo.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

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

Capítulo 7: Plano de ação com os 4Ps.

CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO CAMILO

Reitor e Diretor Administrativo

Anísio Baldessin

Diretora Acadêmica

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

P774

Plano de ação com os 4Ps / Organizadores Sérgio Luis Ignácio de Oliveira, Gilberto Back. -- São Paulo: Setor de Publicações - Centro Universitário São Camilo, 2026. (Coleção Marketing Estratégico para Clínicas de Saúde – Criando Valor e Fortalecendo Relacionamentos em Mercados Competitivos)

150 p.

ISBN 978-65-84146-09-9

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: 658.8

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Ana Lucia Pitta
CRB 8/9316



Essência do fascículo

Neste sétimo fascículo, acompanhamos a Dra. Helena na elaboração de seu plano de ação com base nos 4Ps do *marketing* – Produto, Preço, Praça e Promoção. Mais do que uma lista de tarefas, trata-se de um exercício estratégico que conecta cada decisão ao propósito da clínica e às necessidades reais dos pacientes. Com exemplos práticos e linguagem acessível, este fascículo mostra como transformar conceitos em ações concretas, garantindo coerência, ética e resultados sustentáveis. Ao final, você terá um roteiro claro para estruturar sua presença no mercado de forma organizada e eficaz.

Relembre o caso da Dra. Helena

A clínica *Essência* agora transmitia confiança. O ambiente acolhia, os atendimentos encantavam, e os canais digitais funcionavam como uma vitrine viva. Mas, apesar dos elogios crescentes e da boa reputação, Dra. Helena sentia algo fora do lugar.

As finanças estavam apertadas. Alguns serviços não se pagavam. Outros, muito procurados, estavam subvalorizados. E as campanhas de divulgação pareciam não ter foco.

Certa manhã, com a sala de espera vazia em plena segunda-feira, ela pensou: “Será que o problema é o que estou oferecendo... ou como estou oferecendo?”

Disposta a rever a estrutura de sua oferta, Dra. Helena voltou a um conceito clássico que havia visto por alto na faculdade: **os 4Ps do marketing**. Mas ela queria mais do que teoria – precisava entender como aplicá-los no contexto de uma clínica de saúde, com suas particularidades éticas e operacionais.

Foi então que descobriu o trabalho de dois professores que haviam adaptado os 4Ps – Produto, Preço, Praça e Promoção – para o ambiente clínico. Profissionais que falavam com propriedade sobre estratégia, mas com os pés no chão da saúde real.

Dra. Helena entrou em contato com os professores Gilberto Back, mestre em Hospitalidade e coordenador de cursos em Gestão do Centro Universitário São Camilo, e Sérgio Luis Ignácio de Oliveira, pós-doutor em História da Ciência e especialista em Marketing, também professor do Centro Universitário São Camilo, e marcou uma mentoria. Em poucos dias, estavam diante de um grande painel com *Post-its* e dados.

Os professores começaram com uma pergunta simples: “Dra. Helena, quais serviços da clínica realmente entregam valor... e quais estão apenas ocupando espaço na agenda?”.

A partir deste desafio intelectual, reorganizaram os **serviços oferecidos (Produto)**, revisaram a **Precificação** com base na percepção de valor, analisaram a **localização e horários (Praça)** com dados reais e refinaram a **estratégia de comunicação (Promoção)** para falar com os públicos certos, nos momentos certos.

O que parecia um ajuste operacional virou um reposicionamento estratégico. Pela primeira vez, Dra. Helena sentiu que a clínica oferecia o que realmente fazia sentido – para os pacientes e para a sustentabilidade do negócio.

O dilema da Dra. Helena

Era uma tarde silenciosa, com a chuva fina batendo na janela do consultório. Dra. Helena olhava a agenda repleta em alguns dias e vazia em outros. Sentia que sua clínica oferecia bons serviços, mas sem coerência. Os preços pareciam arbitrários, os horários desconectados da rotina dos pacientes, e a divulgação acontecia mais por tentativa do que por planejamento.

Foi nesse cenário que ela recebeu os professores Sérgio e Gilberto, ambos reconhecidos pela experiência em *marketing* estratégico. Dra. Helena esperava conselhos práticos, mas acabou recebendo algo mais: uma verdadeira aula de como transformar gestão em estratégia.

A bússola dos 4Ps

O professor Gilberto foi o primeiro a falar em tom reflexivo: “Dra. Helena, quando falamos em *marketing* estratégico, precisamos de uma estrutura que organize as decisões, em particular, as mercadológicas. A mais clássica, e ainda hoje muito atual, é a dos 4Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção”.

Professor Sérgio complementou: “Mas não adianta repetir a fórmula como se fosse um livro-texto. Em clínicas de saúde, cada *P* precisa ser adaptado. Produto não é só consulta, é todo o portfólio de serviços e como ele se diferencia. Preço não é só cálculo de custo, é uma mensagem sobre o posicionamento da clínica. Praça não é só endereço, é conveniência física e digital. E Promoção não é propaganda vazia, mas comunicação ética e educativa”.

Dra. Helena inclinou-se para frente, atenta: “Então, cada *P* ganha uma nova camada quando aplicado à saúde?”.

Professor Gilberto sorriu: “Exatamente. O que parece simples no papel ganha nuances quando lidamos com pacientes, ética profissional e experiência de cuidado”.

E o professor Sérgio concluiu: “E o mais importante: os 4Ps não funcionam isolados. É a integração entre eles que transforma gestão fragmentada em estratégia clara”.

Dra. Helena respirou fundo, percebendo que a mentoria não seria apenas sobre ferramentas, mas sobre construir coerência estratégica para sua clínica. Sabia que não bastava entender a teoria; precisava enxergar como cada um desses elementos se traduziria na prática da clínica. Era chegada a hora de olhar para os *Post-its* no painel e começar a dar forma ao plano: repensar o que realmente oferecia como serviço, ajustar os preços de modo coerente, facilitar o acesso dos pacientes e comunicar com clareza.

Os professores se entreolharam, prontos para conduzir o mergulho. O que viria a seguir não era apenas um ajuste de gestão, mas a chance de transformar a clínica em um modelo de estratégia aplicada à saúde.

Produto: do conceito clássico ao serviço clínico

Professor Gilberto iniciou a explicação com calma, como quem revisita um fundamento sólido: “Dra. Helena, no *marketing* tradicional, quando falamos em produto, nos referimos a tudo aquilo que uma organização oferece ao mercado para satisfazer uma necessidade. Pode ser um bem físico, como um medicamento; pode ser um serviço, como uma consulta médica; ou até mesmo uma ideia, como uma campanha de prevenção. E o digital? Calma. Por mais que tenhamos hoje os chamados produtos digitais, eles se encaixam nessas mesmas categorias. São uma continuidade da oferta, uma forma de ampliar a percepção de valor e enriquecer a experiência do cliente. No caso da clínica, intensificam relacionamentos e fortalecem vínculos”.

Ele fez uma pausa e prosseguiu: “O produto é, em essência, a solução que se entrega”. No modelo clássico, falamos em diferentes níveis:

Níveis do produto

Produto essencial: é a necessidade básica que ele resolve. No caso da clínica, é o atendimento médico em si, o diagnóstico, a consulta, a prescrição. É aquilo que o paciente realmente procura ao marcar um horário: resolver um problema de saúde ou prevenir que ele apareça.

Produto ampliado: são os diferenciais que acompanham o essencial e tornam a experiência mais rica. Pode ser a facilidade de agendamento on-line, o tempo reduzido de espera, a oferta de exames no mesmo local, ou mesmo a possibilidade de retorno rápido sem custo adicional. No dia a dia, é esse nível que faz o paciente comparar sua clínica a outras e decidir voltar.

Produto simbólico: é o significado que o paciente atribui ao serviço, aquilo que vai além da função prática. Aqui entram percepções de confiança, prestígio, acolhimento e até *status*. Quando alguém diz “faço acompanhamento na clínica *Essência* porque lá me sinto seguro e respeitado”, não está falando apenas da consulta, mas do valor simbólico construído pela marca da clínica.

Professor Sérgio acrescentou, olhando para Dra. Helena: “Esses três níveis andam juntos. Se o essencial falha, o ampliado e o simbólico não sustentam a experiência. Mas se eles estão bem integrados, sua clínica deixa de oferecer apenas consultas e passa a entregar algo maior: confiança, conveniência e significado”.

Dra. Helena concordou em silêncio, percebendo que sua clínica ainda estava presa ao nível essencial, enquanto os pacientes buscavam também diferenciais e símbolos de valor.

Professor Sérgio retomou a conversa: “Em seu caso, Dra. Helena, não estamos falando de bens tangíveis, mas de serviços. E os serviços têm características específicas que tornam sua gestão mais complexa. Mas, com planejamento, são fáceis de administrar”.

Dra. Helena, curiosa, perguntou: “Quais seriam essas características?”

Professor Gilberto enumerou no quadro:

Características dos serviços

Intangibilidade: o serviço não pode ser tocado nem estocado. Na clínica, o paciente não leva “um produto na sacola”. Ele só percebe valor na experiência: no acolhimento da recepção, na clareza do diagnóstico, no tempo de atenção dedicado pelo médico. Tudo é percebido, nunca palpável.

Inseparabilidade: a produção e o consumo acontecem ao mesmo tempo. Uma consulta médica só existe no momento que o médico atende e o paciente participa. Se a experiência é boa, ambos constroem valor juntos; se é ruim, não há como “devolver” ou “trocar” o serviço.

Variabilidade: o serviço pode mudar dependendo de quem presta, quando e como é prestado. Um paciente pode ser atendido pela Dra. Helena em um dia em que tudo flui bem, com calma e atenção, e em outro por um colega com pressa ou em um plantão agitado. O desafio é padronizar para reduzir variações indesejadas.

Perecibilidade: uma hora de consulta não ocupada hoje não pode ser vendida amanhã. Se a agenda de segunda-feira ficou com dois horários vagos, essa receita está perdida. Por isso, a clínica precisa pensar em formas de otimizar ocupação: lembretes automáticos, listas de espera e políticas de reagendamento rápido.

Professor Sérgio reforçou: “Esses quatro pontos explicam tanto a dificuldade quanto a beleza do setor de saúde. O paciente não leva algo físico para casa; leva uma experiência, uma sensação de cuidado, uma confiança construída”.

Dra. Helena refletiu em voz alta: “Então, meu produto não é apenas a consulta em si, mas tudo o que cerca esse atendimento: o agendamento, a recepção, o retorno, até o acompanhamento depois”.

Professor Gilberto assentiu: “Exatamente. Quando falamos em *mix* de produto em serviços de saúde, falamos em estruturar o portfólio, criar pacotes estratégicos, diferenciar pela experiência e garantir consistência. O paciente não compra apenas um ato médico; ele compra confiança, acolhimento e segurança”.

O mix de serviços: organizar para tangibilizar

Diante do painel de *Post-its*, Dra. Helena via consultas, exames, programas preventivos, telemedicina, nutricionista e retorno. Tudo parecia relevante, mas nada parecia ter ordem.

Professor Gilberto pegou um dos papéis: “É aqui que entra a noção de **mix de serviços**. Você precisa classificar em três níveis: serviços essenciais, que sustentam a clínica; serviços complementares, que agregam valor; e serviços de valor agregado, que fidelizam e encantam”.

Prof. Sérgio completou: “Na sua clínica, a consulta é o essencial. Programas de prevenção são complementares. Um acompanhamento digital, por sua vez, pode ser o valor agregado que reforça o vínculo de confiança”.

Dra. Helena ponderou: “Então não basta oferecer, preciso organizar o que faz sentido e destacar os diferenciais”.

Professor Gilberto assentiu, mas fez um alerta: “Essa é a maior dificuldade no setor de serviços. O produto físico pode ser visto, tocado e avaliado antes da compra. O serviço, não. Ele é intangível. O paciente só consegue avaliar depois de viver a experiência. É aí que mora o risco”.

Professor Sérgio escreveu em letras grandes no painel: **TANGIBILIZAR**. “O segredo está em tangibilizar o serviço. Tornar concreto o que é invisível. Mostrar valor antes mesmo da consulta acontecer”.

Dra. Helena perguntou: “E como se tangibiliza um serviço?”.

Professor Gilberto respondeu: “Com sinais visíveis, Dra. Helena”. E elencou alguns exemplos que poderiam ser aplicados à clínica:

- **Uniformes:** quando a equipe usa jalecos padronizados e crachás de identificação, transmite organização e profissionalismo. O paciente olha e pensa: “aqui existe padrão e cuidado”.
- **Protocolos claros:** um fluxo visível de atendimento, em que o paciente sabe exatamente o que vai acontecer após a consulta ou o exame, reduz ansiedade e reforça confiança.
- **Design do espaço:** a sala de espera iluminada, poltronas confortáveis, música ambiente discreta e sinalização clara são elementos que materializam o acolhimento.
- **Clareza na comunicação de pacotes:** *folders* impressos e informações no *site* explicando programas de prevenção ou *check-ups* tornam a oferta concreta, evitando dúvidas ou mal-entendidos.

- **Materiais de acompanhamento:** guias simples entregues ao paciente após a consulta, com orientações de saúde e contatos para suporte, prolongam a experiência para além do consultório.
- **Relatórios bem estruturados:** laudos digitais organizados e entregues com rapidez, acompanhados de explicação clara, tangibilizam a qualidade técnica e facilitam o entendimento do paciente.

Ele concluiu: “Tudo isso torna palpável algo que, por natureza, é abstrato. É assim que sua clínica deixa de ser apenas um espaço de atendimento e passa a ser percebida como um centro de confiança, cuidado e valor”.

Professor Sérgio começou a escrever a palavra **TANGIBILIZAR** em todos os *Post-its*. “Esse será seu objetivo principal. Cada detalhe da clínica deve tangibilizar a qualidade do atendimento. Assim, o paciente entende o valor antes mesmo de sentar-se na cadeira do consultório”.

Ele fez uma pausa e acrescentou: “Mas atenção, Dra. Helena: não adianta tangibilizar qualquer coisa. Esse processo precisa estar em consonância com o que o paciente enxerga como valor. Se para ele o mais importante é ser atendido no horário marcado, a pontualidade precisa ser tangibilizada, por exemplo, com um painel mostrando a agenda em tempo real ou com mensagens de confirmação claras. Se o valor percebido está no acompanhamento pós-consulta, você pode tangibilizar isso com relatórios digitais simples, guias impressos ou até lembretes automáticos”.

Professor Gilberto completou: “Em outras palavras, não é apenas tornar visível, mas tornar visível aquilo que importa. Se a clínica foca em tangibilizar aspectos que não fazem diferença para o paciente, o esforço é em vão. O segredo é alinhar o que você quer comunicar com o que ele valoriza na prática: confiança, clareza, acolhimento, segurança e eficiência”.

Dra. Helena olhou para o painel, agora tomado pela palavra **TANGIBILIZAR**, e disse: “Entendi. Meu trabalho será descobrir o que o paciente valoriza de verdade e, a partir disso, transformar em sinais concretos. É assim que a confiança começa antes mesmo da consulta”.

Os dois professores sorriram satisfeitos.

Dra. Helena sorriu, agora convencida: “Então o verdadeiro desafio é tornar o invisível visível. Se o paciente enxerga valor antes mesmo da experiência, já estou no caminho certo”.

Ambos confirmaram juntos: “Exatamente. A estratégia começa quando o intangível é tangibilizado”.

Antes de encerrar, professor Sérgio escreveu no quadro: “Dra. Helena, pense nessas recomendações como faróis para guiar sua estratégia de serviços”.

- 1. Organize o portfólio em camadas:** defina quais são os serviços essenciais (consultas), os complementares (programas de prevenção e exames) e os de valor agregado (acompanhamento digital e *check-ups* executivos).
- 2. Padronize a entrega:** crie protocolos claros para reduzir a variabilidade do serviço e garantir consistência na experiência do paciente.
- 3. Invista em diferenciação:** destaque aquilo que sua clínica faz melhor, seja pela rapidez, pelo acolhimento ou pela integração entre especialidades.
- 4. Adapte serviços a diferentes perfis:** personalize ofertas para famílias, executivos, idosos e atletas, sem criar complexidade excessiva, mas reforçando relevância para cada público.
- 5. Lembre-se da precibilidade:** consultas ociosas são perdas irreversíveis. Use listas de espera, lembretes automáticos e reagendamentos ágeis para otimizar a ocupação.
- 6. Tangibilize cada detalhe:** transforme o invisível em concreto com relatórios, materiais educativos, *design* do espaço, uniformes e comunicação clara.
- 7. Alinhe com o valor percebido:** tangibilize o que o paciente realmente valoriza, seja confiança, pontualidade, clareza ou acompanhamento pós-consulta.

Professor Gilberto encerrou a conversa dizendo: “Estratégia de produto em serviços de saúde é, no fundo, um exercício de clareza: deixar evidente para o paciente o que sua clínica entrega de diferente e por que isso merece ser escolhido”.

Dra. Helena assentiu, agora com um quadro de ação muito mais nítido para organizar sua clínica.

Para concluir...

Professor Sérgio aproveitou a pausa e completou: “E essa clareza precisa continuar no preço, Dra. Helena. Ele não é apenas um número na tabela, mas parte do *mix* estratégico. O preço comunica valor, posicionamento e até a confiança que o paciente pode ter no serviço. É o próximo passo para transformar a proposta da clínica em algo sustentável e percebido como justo”.

Preço: da formação básica ao posicionamento estratégico

Dra. Helena quebrou o silêncio com uma dúvida que a atormentava havia semanas: “Professores, como sei se estou cobrando certo? Às vezes, sinto que meus preços são baixos demais, em outras acho que estão altos, mas nunca tenho certeza de como calcular”.

Prof. Sérgio refletiu e, antes de responder diretamente, fez uma afirmação categórica, abrindo a conversa de forma direta, quase provocativa: “Dra. Helena, você sabia que preço dói?”.

Dra. Helena franziu o cenho, surpresa. “Como assim, professor? Dói de verdade?”.

Ele assentiu: “Sim. O cérebro reage ao preço como se fosse uma dor física. Quando vemos um valor monetário, áreas ligadas ao desconforto são ativadas. É por isso que muitas vezes o paciente hesita, compara e questiona. Mas essa dor pode ser atenuada quando o preço é percebido como justo, coerente e alinhado ao valor daquilo que se recebe”.

Professor Gilberto completou: “E é justamente por isso que precisamos ir além da dor, Dra. Helena. O preço, no *marketing* estratégico, não é apenas um número a ser pago com desconforto. Ele é também uma mensagem sobre posicionamento. Comunica se a clínica é acessível, intermediária ou *premium*. E, para que essa mensagem seja percebida como valor, e não como dor injustificada, o preço precisa ser definido com base em lógica, não em improviso”.

Dra. Helena respirou fundo: “Então, não basta calcular custos, preciso pensar no preço como parte da experiência?”.

Professor Sérgio sorriu: “Exatamente. O preço deve estar em sintonia com sua **persona**, com seus **diferenciais**, com o que o paciente **enxerga como valor** e com os **serviços que você oferece**. Quando essa equação se encaixa, o preço deixa de ser dor e passa a ser confirmação de confiança”.

Dra. Helena anotava cada palavra, consciente de que precisava transformar aquela lógica em prática. Foi então que os professores organizaram no quadro os principais caminhos para que a precificação da clínica deixasse de ser um improviso e se tornasse uma decisão estratégica.

Estratégias de precificação na clínica

Alinhamento à persona: um público que valoriza conveniência e agilidade pode aceitar pagar mais por serviços rápidos e sem burocracia. Um público popular, por sua vez, valoriza acessibilidade, exigindo pacotes com preços ajustados ou convênios.

Conexão com os diferenciais: se a clínica se posiciona como *premium*, o preço deve reforçar esse posicionamento. Serviços exclusivos, protocolos diferenciados e acompanhamento personalizado justificam valores mais altos.

Valor percebido: o preço precisa refletir o que o paciente sente que está recebendo. Se ele enxerga clareza, acolhimento e confiança, a sensibilidade ao preço diminui. Mas se a experiência é confusa ou falha, até valores baixos geram resistência.

Relacionamento com os serviços oferecidos: preços coerentes entre serviços essenciais, complementares e de valor agregado criam lógica no portfólio. Um *check-up* executivo, por exemplo, deve ter preço diferenciado em relação a uma consulta avulsa, pois entrega mais benefícios tangíveis.

Preço como tangibilização: a forma como o preço é apresentado também ajuda a tornar o serviço concreto. Pacotes bem estruturados, tabelas claras, relatórios que mostram o que está incluso – tudo isso tangibiliza o valor da clínica antes mesmo da consulta.

Estratégias práticas de preço para clínicas

Antes de encerrar a discussão, professor Gilberto ergueu a caneta e desenhou no quadro um esquema simples, com custos na base e valor percebido no topo. Ele olhou para Dra. Helena e disse: “Agora que você entende o preço como mensagem e percebe a necessidade de alinhá-lo à persona e aos diferenciais da clínica, precisamos falar de como transformar isso em ação. As **estratégias práticas de precificação** vão ajudá-la a sair da teoria e construir um modelo sustentável, justo e coerente com aquilo que os pacientes enxergam como valor”.

Professor Gilberto explicou de forma estratégica: “Dra. Helena, antes de falarmos em estratégias sofisticadas, precisamos entender o básico: a **formação do preço**. O primeiro passo é calcular os custos, tudo o que envolve manter a clínica funcionando: aluguel, equipe, materiais, tecnologia e insumos. Em cima desses custos, você define a margem, que é o que garante sustentabilidade e lucro. Esse é o fundamento. Sem ele, qualquer número será apenas um chute”.

Professor Sérgio completou: “Mas não basta olhar para custos e margem. Se o paciente não enxerga valor, o preço vai gerar dor. Por isso, a terceira variável, o **valor percebido**, é essencial. É ele que explica por que duas clínicas podem cobrar valores diferentes pela mesma consulta: uma entrega apenas o básico, a outra oferece acolhimento, rapidez, confiança. O paciente paga pelo que sente que recebe”.

Dra. Helena assentiu: “Então, o preço precisa nascer dos custos, mas ser justificado pelo valor que o paciente enxerga?”.

Professor Gilberto sorriu: “Exatamente. Custos e margem garantem viabilidade; valor percebido garante aceitação. Mas entre a teoria e a prática, há um espaço que precisa ser preenchido por escolhas estratégicas. É nesse ponto que entram os caminhos para transformar a lógica do preço em decisões aplicáveis ao dia a dia da clínica”.

Caminhos estratégicos para definir Preço

Estratégia	Aplicação
Construa preços coerentes com sua persona	Preços mais altos para reforçar exclusividade em público <i>premium</i> ; acessibilidade e pacotes para público popular.
Alinhe preço ao diferencial da clínica	Clínicas <i>premium</i> podem cobrar mais por protocolos exclusivos; clínicas focadas em conveniência devem refletir rapidez e simplicidade no valor.
Crie pacotes estratégicos	<i>Check-ups</i> anuais, programas de prevenção e acompanhamentos especializados aumentam a percepção de valor e reduzem a dor de pagar por cada item isolado.
Ofereça políticas de pagamento inteligentes	Parcelamentos, descontos éticos à vista e convênios corporativos ampliam o acesso sem comprometer a imagem da clínica.
Dê transparência total aos valores	Tabelas claras, contratos simples e explicações objetivas transmitem confiança. A clareza dos preços já tangibiliza o serviço.
Use o preço como tangibilização	Apresentar pacotes com <i>folders</i> , relatórios e comparativos torna o valor mais concreto e compreensível para o paciente.
Monitore elasticidade e percepção de valor	Avaliar periodicamente a sensibilidade ao preço em cada serviço para equilibrar competitividade e sustentabilidade.

Para concluir...

Professor Gilberto fez uma analogia simples: “Pense no preço como um espelho, Dra. Helena. Ele reflete a imagem da clínica. Se está desalinhado, transmite insegurança. Se está coerente, reforça credibilidade”.

Professor Sérgio acrescentou com firmeza: “O preço sempre terá potencial de gerar dor, porque mexe com o bolso do paciente. Mas quando é bem estruturado, com base em custos, margens e valor percebido, ele deixa de ser apenas um número e passa a ser um sinal de confiança, posicionamento e diferenciação. Mais do que cobrar, você estará comunicando quem é e o que entrega”.

Dra. Helena refletiu em silêncio por alguns segundos e depois disse: “Então meu desafio será transformar o preço em confiança, não desconforto”.

Os dois professores sorriram: “Exatamente. Quando o preço deixa de ser barreira e passa a ser prova de valor, a clínica se fortalece não só financeiramente, mas também na mente e no coração dos pacientes”.

Dra. Helena fechou o caderno de anotações, sentindo que agora tinha um norte para estruturar sua política de preços. Mas logo percebeu que a conta não fechava apenas com valores bem definidos. Afinal, de que adiantaria cobrar certo se a clínica não estivesse no lugar certo, nos horários certos, acessível aos pacientes que queria alcançar? Era hora de falar sobre o próximo *P*: **Praça**.

Praça (PDV): da localização à conveniência estratégica

Professor Sérgio iniciou a conversa com uma afirmação direta: “Dra. Helena, de nada adianta você ter um serviço de excelência e um preço condizente com o público-alvo, se o consumidor não sabe onde comprar um produto. É aí que entra a praça, ou, em termos mercadológicos, o Ponto de Venda (PDV), que deve ser estratégico e estar em consonância com os demais itens do *marketing mix*”.

Ele fez uma breve pausa e prosseguiu: “No caso da clínica, praça não é apenas endereço. É conveniência. É acessibilidade física, digital e até simbólica. Se o paciente encontra barreiras para chegar até você, todo o resto do esforço perde força”.

Após falar da praça simbólica, o professor Sérgio acrescentou: “Dra. Helena, hoje também falamos em **PDV digital**. Muitos pacientes têm o primeiro contato com sua clínica pelo *site*, Google Meu Negócio ou Instagram. Esse ambiente digital é uma extensão direta de sua praça, porque ali eles já decidem se vão ou não confiar em você”.

Professor Gilberto reforçou: “E isso nos leva ao conceito de **omnicanalidade**. O paciente não diferencia mais o físico do digital. Ele pode descobrir sua clínica no Google, marcar pelo WhatsApp, ser atendido presencialmente e depois receber relatórios por *e-mail*. Para ele, tudo isso é uma experiência única. Quanto mais fluida e integrada for essa jornada, mais a clínica será percebida como próxima, conveniente e confiável”.

Dra. Helena sorriu, surpresa: “Então a praça não é só o endereço da clínica, mas também cada ponto de contato que o paciente percorre, on-line ou off-line”.

Os professores confirmaram: “Exatamente”.

Dra. Helena lembrou-se de algumas reclamações sobre trânsito, estacionamento e horários limitados. Foi então que o professor Sérgio lançou a pergunta: “Quantos pacientes você perdeu porque não conseguiram chegar até aqui?”.

Ela não soube responder de imediato.

Professor Gilberto entrou no diálogo: “Pense em três dimensões. Primeiro, a localização e a infraestrutura: estacionamento, transporte público e sinalização clara. Segundo, os horários convenientes, como início da manhã, hora do almoço ou finais de semana. Terceiro, a presença digital: telemedicina, agendamento on-line e *WhatsApp* ativo. Tudo isso amplia o acesso e reduz desistências”.

Professor Sérgio acrescentou uma quarta camada: “E não podemos esquecer da praça relacional: parcerias com empresas, escolas, academias e associações. Quando a clínica se torna parte do cotidiano da comunidade, não precisa correr atrás do paciente. Ele já a reconhece como referência próxima”.

Dra. Helena concluiu com um sorriso: “Então facilitar o acesso é também uma forma de cuidado”.

Os professores confirmaram: “Exatamente”.

Professor Gilberto pegou uma caneta e desenhou uma matriz no quadro: “Dra. Helena, muitas vezes a análise de praça parece abstrata, mas não precisa ser. Organizamos os principais pontos em uma tabela para que você visualize de forma simples como transformar conveniência em estratégia”.

Professor Sérgio completou: “Essa tabela funciona como um *checklist*. Ela ajuda a analisar o que já está funcionando e o que pode ser ajustado, sempre alinhando a praça ao posicionamento da clínica e às necessidades do paciente”.

Caminhos estratégicos para definir Praça

Estratégia	Aplicação
Revisar a localização e o entorno	Avaliar estacionamento, transporte público, fluxo da região e segurança; instalar placas visíveis; e melhorar iluminação e acessibilidade para idosos e pessoas com deficiência.
Ampliar a conveniência dos horários	Oferecer consultas em horários alternativos (cedo, à noite e sábados); criar atendimentos rápidos para demandas específicas, como retorno de resultados.
Fortalecer a presença digital como extensão da praça	Implantar sistemas de agendamento on-line, manter o WhatsApp Business ativo e explorar a telemedicina para atender além da área física.
Construir redes de relacionamento	Estabelecer parcerias com empresas, escolas, academias e associações; participar de eventos locais para reforçar vínculos comunitários.
Integrar o PDV digital e a experiência <i>omni-channel</i>	Tratar o <i>site</i> , Google Meu Negócio, redes sociais e WhatsApp como pontos de venda digitais. Garantir que físico e digital estejam integrados em uma jornada única para o paciente.
Pensar na praça simbólica	Estar presente na mente do paciente por meio de campanhas educativas, ações sociais e comunicação constante, consolidando a imagem de proximidade e confiança.

E para fechar...

Professor Gilberto resumiu com clareza: “Praça é conveniência, Dra. Helena. É garantir que o paciente não desista de você por barreiras simples, como acesso, horário ou comunicação. Quando a clínica está onde o paciente precisa, no momento que ele precisa, você já está meio caminho andado para conquistar sua confiança”.

Professor Sérgio completou: “Lembre-se: um serviço excelente e um preço bem estruturado perdem impacto se a clínica não for acessível. A praça é o elo que conecta o valor do que você oferece ao paciente que busca esse valor. É a ponte entre expectativa e realidade”.

Dra. Helena fechou o caderno de anotações e refletiu: “Entendi. Se a clínica não for encontrada, não adianta ser boa, nem justa nos preços”.

Os professores sorriram: “Exatamente. E é por isso que o próximo passo é crucial: comunicar ao mundo o que você tem de melhor. Não basta estar no lugar certo – é preciso falar com as pessoas certas, nos canais certos. É aí que entra o quarto *P*: Promoção”.

Promoção: dar voz à essência

Professor Sérgio iniciou a conversa com a mesma firmeza das sessões anteriores:

“Dra. Helena, de nada adianta ter um serviço superior, um preço acessível e um ponto de venda que faça jus aos produtos oferecidos se o consumidor não conhece sua clínica. Se ele não conhece, ele não vem. E é aqui que entra a promoção, o *mix* de promoção dentro de nosso *marketing mix*”.

Ele fez uma breve pausa e prosseguiu: “Promoção, em essência, significa evidenciar para o paciente que a clínica tem a melhor solução para os seus problemas. É comunicar com clareza o que você entrega, para quem entrega e por que isso faz diferença. Em outras palavras, é tornar visível o que você já faz bem”.

Professor Gilberto complementou: “Mas não basta falar. É preciso saber o que dizer e onde dizer. O conteúdo deve explicar o posicionamento da clínica: se você é referência em atendimento humanizado, em tecnologia, em rapidez ou em especialidade. A mídia, por sua vez, deve estar onde o paciente está: on-line ou off-line, na vizinhança ou nas redes sociais. Não adianta ter a mensagem certa no canal errado”.

Professor Sérgio reforçou: “E é por isso que promoção não é propaganda isolada, mas estratégia. Trata-se de integrar mensagem e canal, conteúdo e mídia, sempre com o foco em mostrar valor de forma clara e consistente”.

Dra. Helena franziu a testa, pensativa, e interrompeu: “Professores, sempre ouço falar em publicidade e propaganda como se fossem a mesma coisa... Mas afinal, são iguais ou diferentes?”.

Professor Gilberto fez uma pausa para explicar: “Um detalhe importante, Dra. Helena: no Brasil, usamos muito o termo *publicidade*, mas, em *marketing*, segundo Kotler (2012), a tradução mais fiel de *advertising* é propaganda. Ela se refere à comunicação paga, anúncios em rádio, televisão, *outdoors* ou hoje em plataformas digitais como Google e Instagram”.

Professor Sérgio completou: “A confusão é comum porque na área da Comunicação existe o curso de *Publicidade e Propaganda*. Mas no *marketing mix*, quando falamos de anúncios pagos, o termo correto é propaganda”.

Dra. Helena assentiu: “Então, para não errar: quando eu anunciar minha clínica no Google, estarei investindo em propaganda, certo?”.

Ambos sorriram: “Exatamente”.

Professor Sérgio se aproximou do quadro e escreveu em letras grandes: **Mix Promocional**. “Dra. Helena, Kotler (2012) nos ensinou que a promoção é sustentada por cinco pilares clássicos: publicidade, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e *marketing* direto. Esse modelo continua extremamente válido, porque organiza as ferramentas de comunicação em blocos estratégicos”.

Professor Gilberto completou: “Mas o tempo trouxe novas possibilidades. As tecnologias digitais, a automação e a omnicanalidade expandiram esse *mix*. Hoje, não basta pensar apenas em anúncios ou *folders* impressos. Precisamos integrar o físico ao digital, transformar dados em campanhas personalizadas e criar experiências interativas que tangibilizem o valor da clínica. É uma evolução, não uma substituição”.

Professor Sérgio apontou para a tabela que haviam preparado: “Aqui está o resumo: de um lado, a visão clássica de Kotler (2012); de outro, como essas ferramentas se atualizaram para o contexto atual das clínicas”.

Mix promocional: clássico e atualizado para clínicas

Ferramenta	Visão de Kotler (clássico)	Atualizações com novas tecnologias
Publicidade (Advertising)	Anúncios pagos em TV, rádio, mídia impressa e <i>outdoor</i> .	Anúncios digitais segmentados (Google Ads, Instagram e Facebook), <i>re-marketing</i> e mídia programática.
Promoção de vendas (Sales promotion)	Incentivos de curto prazo (descontos, pacotes e bônus).	Campanhas sazonais (Outubro Rosa e Novembro Azul), programas de fidelização e combos digitais de serviços.
Relações públicas (Public relations)	Assessoria de imprensa, matérias em veículos e eventos.	<i>Marketing</i> de influência (microinfluenciadores locais), gestão de reputação on-line (Google Reviews e Reclame Aqui).

Venda pessoal (Personal selling)	Contato direto da equipe comercial com o cliente.	Equipe de recepção e atendimento treinada como embaixadores; e suporte remoto via WhatsApp, <i>chatbots</i> e teleatendimento humanizado.
Marketing direto e digital	Mala direta, <i>telemarketing</i> e catálogos personalizados.	Automação de <i>marketing</i> (e-mail, WhatsApp e SMS), CRM com segmentação, <i>inbound marketing</i> e <i>marketing</i> de conteúdo.
(Novo) Experiência digital & omnichannel	—	<i>Lives, webinars, podcasts, tours</i> virtuais da clínica, integração físico + digital (<i>site</i> , Google, redes sociais, WhatsApp e presencial).

Professor Sérgio concluiu escrevendo em letras grandes: **Comunicação Integrada de Marketing (CIM)**. “Essas ferramentas só funcionam quando estão alinhadas. O que você promete no *site* deve ser o mesmo que aparece no Instagram, que é reforçado no *folder* e que é vivido na recepção. Se houver contradição, a confiança se perde.”

Dra. Helena assentiu, lembrando-se de pacientes que comentaram sobre informações desencontradas. “Então não adianta eu ter um *site* bonito se o atendimento telefônico não corresponde ao que foi prometido?”.

Professor Gilberto respondeu de imediato: “Exatamente. A comunicação integrada é sobre coerência. Cada ponto de contato com o paciente precisa reforçar a mesma mensagem. Isso transforma a promoção em experiência, não apenas em divulgação”.

Professor Sérgio completou: “E para organizar esse processo, podemos olhar para um quadro simples. Ele resume as principais ferramentas do *mix* promocional, adaptadas para a realidade de clínicas de saúde, com exemplos de como aplicar cada uma. Assim você consegue analisar de forma estratégica quais usar, como usar e, principalmente, como manter consistência entre todas elas”.

Dra. Helena sorriu aliviada: “Era exatamente o que eu precisava. Algo prático para transformar em ação”.

Professor Sérgio apontou para o painel repleto de anotações e disse: “Dra. Helena, para facilitar sua análise, organizamos tudo em uma tabela. Ela traduz em ações concretas o que discutimos sobre promoção. Assim, você pode visualizar de forma clara quais caminhos seguir, escolher as ferramentas mais adequadas e manter a coerência da comunicação”.

Professor Gilberto completou: “Pense nessa tabela como um guia prático. Cada linha representa um caminho estratégico que pode ser adaptado à realidade de sua clínica. Mais do que teoria, são possibilidades para transformar a comunicação em resultados tangíveis”.

Estratégias práticas de Promoção para clínicas

Estratégia	Aplicação prática
Definir mensagens-chave	Estabelecer duas ou três mensagens centrais que expressem o posicionamento da clínica. Exemplo: “ <i>atendimento humanizado</i> ”, “ <i>tecnologia de ponta</i> ” e “ <i>acessibilidade e conveniência</i> ”. Essas mensagens devem aparecer no <i>site</i> , nas redes sociais, nos anúncios e até nos diálogos da equipe com pacientes.
Escolher os canais certos	Mapear onde sua persona realmente está: pacientes jovens → Instagram e TikTok; famílias → Facebook e rádio local; público corporativo → LinkedIn; comunidade do entorno → panfletos em escolas e feiras locais. Investir primeiro nos canais de maior retorno para o perfil da clínica.
Construir reputação contínua	Publicar artigos sobre saúde em <i>blogs</i> e jornais locais, dar entrevistas em rádios, participar de <i>podcasts</i> de saúde e patrocinar corridas de bairro ou eventos educativos. Isso reforça autoridade e aproxima a clínica da comunidade, sem depender só de anúncios pagos.
Treinar a equipe como embaixadores	Cada contato é uma peça de comunicação: recepcionista que atende ao telefone, profissional que confirma consulta por WhatsApp, enfermeira que acompanha no pré-atendimento. Treiná-los para reforçar valores como acolhimento e confiança garante coerência da comunicação em todos os pontos de contato.
Explorar campanhas sazonais	Planejar o calendário anual com datas estratégicas: <i>Outubro Rosa</i> , <i>Novembro Azul</i> , <i>Dia das Mães</i> e <i>volta às aulas</i> . Criar ações educativas, palestras, <i>posts</i> e <i>check-ups</i> temáticos. Isso gera relevância, mostra atualização e mantém a clínica presente ao longo do ano.
Usar a tecnologia ao seu favor	Implementar WhatsApp Business para agendamentos rápidos, <i>e-mail marketing</i> para lembretes de consultas, <i>newsletters</i> com dicas de prevenção, relatórios digitais pós-consulta, e até telemedicina. Tecnologia torna o contato contínuo e tangibiliza inovação.
Medir resultados	Definir KPIs claros: taxa de retorno de pacientes, alcance de campanhas digitais, custo por aquisição, engajamento nas redes sociais e NPS (<i>Net Promoter Score</i>). Usar relatórios mensais para ajustar o investimento e descartar ações pouco eficazes.

E, para fechar...

Professor Gilberto fechou a conversa com clareza: “Dra. Helena, promoção não é apenas divulgar, é construir relacionamento. É informar, persuadir e lembrar os pacientes de que sua clínica está pronta para cuidar deles. É a etapa que transforma todo o esforço em visibilidade”.

Professor Sérgio acrescentou: “Mas lembre-se: a promoção só cumpre seu papel quando está integrada aos outros Ps. Se o serviço não é bom, se o preço não é coerente ou se a clínica não é acessível, nenhuma campanha sustentará a confiança. A comunicação é o elo final que conecta tudo e, quando bem trabalhada, converte reconhecimento em preferência”.

Dra. Helena respirou fundo e concluiu: “Então, no fundo, promoção não é apenas aparecer, mas aparecer do jeito certo, no canal certo e para o paciente certo”.

Ambos sorriram: “Exatamente. E é assim que o *mix* se completa: Produto, Preço, Praça e Promoção trabalhando juntos, não como peças soltas, mas como engrenagens de uma mesma máquina”.

Naquele momento, Dra. Helena percebeu que não estava apenas aplicando conceitos soltos, mas conectando-se a uma tradição que vinha desde os anos 1960, quando Jerome McCarthy estruturou os 4Ps e Philip Kotler os transformou em base de um *marketing* estratégico reconhecido no mundo todo. O que para muitos parecia teoria distante, agora ganhava vida em sua clínica: tangibilizar serviços, precificar com lógica, tornar o acesso viável e comunicar com consistência.

Fechou o caderno com um misto de satisfação e inquietude. Sabia que entender os 4Ps era um marco, mas também apenas o início. O próximo desafio seria maior: olhar para além das ferramentas e compreender como alinhar estratégia, gestão e propósito em um cenário de mudanças constantes.

Radar estratégico: *links* úteis e fontes de apoio

Os 4Ps não terminam na teoria: eles se ampliam quando usados como lentes de reflexão. Neste tópico, são propostos eixos que ajudam você a questionar, revisar e aprofundar como cada decisão de Produto, Preço, Praça e Promoção impacta a realidade de sua clínica.

- Os 4Ps do *Marketing*, da American Marketing Association (AMA) (<https://www.ama.org/marketing-news/the-four-ps-of-marketing/>). Explica os 4Ps como parte do mix (produto, preço, praça e promoção).
- *Health Communication* (CDC) (<https://www.cdc.gov/health-communication/php/index.html>). Recursos para comunicação em saúde.
- Site oficial do professor Sérgio Ignácio (<https://sergioignacio.com.br/>). Conteúdo autoral sobre *marketing*, *neuromarketing* e gestão aplicada à saúde.
- Palestra de Seth Godin “Isto é Marketing” (<https://www.youtube.com/watch?v=9YFNgKwv31A>). Ótima para entender como o *marketing* precisa focar no valor percebido, no público que realmente importa e na construção de confiança.
- Palestra de Philip Kotler “*The Future of Marketing*” (<https://www.youtube.com/watch?v=sR-qL7QdVZQ>). Kotler fala em como as novas tecnologias, a digitalização e as mudanças no comportamento do consumidor estão remodelando o *marketing* moderno.

Checklist: quadro-resumo

Diagnóstico estratégico – Os 4Ps na clínica

PERGUNTA ESTRATÉGICA	SUA CLÍNICA TEM ISSO CLARO?	O QUE FAZER CASO A RESPOSTA SEJA “AINDA NÃO”?
Os serviços oferecidos estão claramente definidos e tangibilizados para o paciente?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcial	Revisar portfólio de serviços e criar materiais que tornem a oferta visível (<i>folders</i> , relatórios e protocolos).
O preço praticado comunica o posicionamento da clínica e é percebido como justo pelo paciente?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcial	Reavaliar custos, margem e valor percebido; alinhar preço à persona e ao diferencial competitivo.

A clínica é de fácil acesso físico e digital?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcial	Ajustar infraestrutura, horários e presença on-line (Google, WhatsApp e telemedicina) para ampliar conveniência.
Existem parcerias e presença comunitária que reforçam a clínica como referência local?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcial	Mapear empresas, escolas e associações para desenvolver convênios e participação em eventos de saúde.
O conteúdo da comunicação está alinhado ao posicionamento da clínica?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcial	Definir mensagens-chave e garantir consistência em todos os canais (<i>site</i> , redes sociais e atendimento).
Os canais de promoção atingem a persona certa, nos momentos certos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcial	Reavaliar a escolha de mídias; priorizar os meios onde o paciente está e investir em campanhas segmentadas.
Há coerência entre o que é prometido na comunicação e o que é entregue na experiência do paciente?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcial	Padronizar protocolos de atendimento e treinar a equipe para garantir que a prática corresponda ao discurso.
Existe mensuração dos resultados de promoção e ajustes periódicos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcial	Criar indicadores de desempenho (KPIs) para avaliar campanhas e tomar decisões baseadas em dados.

O que aprendemos até aqui

Ao longo deste fascículo, vimos que os **4Ps do marketing**, apesar de terem sido formulados há mais de 60 anos, continuam sendo uma ferramenta poderosa para pensar estrategicamente a gestão de uma clínica de saúde.

No Produto, aprendemos que serviços, por serem intangíveis, precisam ser tangibilizados para que o paciente perceba valor antes mesmo da consulta. Tornar visível o que é invisível é o primeiro passo para diferenciar a clínica.

No Preço, vimos que ele é, ao mesmo tempo, fonte de dor e sinal de confiança. Mais do que um número, comunica posicionamento e precisa estar alinhado à persona, ao diferencial competitivo e ao valor percebido.

Na Praça, entendemos que não basta ter bons serviços e preços coerentes se o paciente não consegue chegar até a clínica ou interagir com ela de forma prática. A conveniência – física, digital, relacional e simbólica – é também uma forma de cuidado.

Na Promoção, compreendemos que comunicar é construir relacionamento. Não se trata apenas de divulgar, mas de integrar conteúdo, canais e experiências, garantindo coerência em cada ponto de contato.

O grande aprendizado é que **os 4Ps não são peças isoladas, mas engrenagens de uma mesma máquina**. Quando trabalhados de forma integrada, transformam-se em um plano de ação que não só sustenta a clínica financeiramente, mas também fortalece sua identidade, credibilidade e proximidade com os pacientes.

Considerações finais

Ao longo deste fascículo, Dra. Helena descobriu que os 4Ps não são conceitos abstratos de livros, mas ferramentas vivas que podem reorganizar a clínica, dar foco e tornar visível o valor que já existe. Tangibilizar os serviços, estruturar preços coerentes, garantir conveniência e comunicar com consistência formaram um verdadeiro mapa estratégico para sustentar e diferenciar sua prática.

Pela primeira vez, ela não via o *marketing* como um conjunto de ações isoladas, mas como um sistema integrado, em que cada decisão influencia a outra. Entendeu que Produto, Preço, Praça e Promoção são engrenagens de uma mesma máquina, e quando giram em sintonia, fortalecem tanto a reputação quanto a sustentabilidade do negócio.

Ao revisar os 4Ps, Dra. Helena teve clareza sobre onde investir e o que ajustar. Mas, diante da nova estrutura, surgiu uma pergunta inevitável: quanto investir em *marketing*? E como distribuir esse investimento com inteligência? Sem um plano financeiro claro, até as melhores estratégias correm risco. Era hora de falar sobre algo essencial: orçamento e alocação de recursos.

Referências

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

GODIN, Seth. **Isso é Marketing**: para ser visto é preciso enxergar. São Paulo: Alta Books, 2019.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

OLIVEIRA, Sergio Luis Ignacio de. **Desmistificando o Marketing**. São Paulo: Novatec, 2007.

ROCHA, Marcos (org.). **Marketing estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2015.