



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação Social

Publicidade e Propaganda

Projeto Final em Publicidade e Propaganda

Orientadora: Prof^a. M^a. Fabíola Orlando Calazans Machado

Planejamento de Comunicação Empresarial: uma abordagem teórico-metodológica
de Planejamento de Comunicação para o Centro Médico Marra.

Aline Fernandes Petrucce

Brasília – DF
2011

ALINE FERNANDES PETRUCCE

**Planejamento de Comunicação Empresarial: uma abordagem teórico-metodológica
de Planejamento de Comunicação para o Centro Médico Marra.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de
Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Aline Fernandes Petrucce

Prof.^a. M.^a. Fabíola Orlando Calazans
Machado
Professor-Orientador

Prof. Dr. Edmundo Brandão Dantas
Professor-Examinador

Prof. Dr. Wagner Antônio Rizzo
Professor-Examinador

Prof.^a. Dr.^a. Selma Regina Nunes
Oliveira
Professor-Examinador

Brasília, de de

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a Deus por ter permitido que eu chegasse até aqui e aos meus pais pelo apoio as minhas escolhas. Agradeço à professora Fabíola, excelente orientadora, por toda a dedicação e paciência, além de ter me proporcionado tranquilidade e confiança durante a realização desta monografia. Agradeço aos professores que fizeram parte da minha formação, e aos colegas de faculdade que tornaram esses anos mais alegres. Por fim, agradeço a minha irmã, minha grande amiga, que sempre esteve presente.



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação Social

Publicidade e Propaganda

Projeto Final em Publicidade e Propaganda

Orientadora: Prof^a. M^a. Fabíola Orlando Calazans Machado

Aline Fernandes Petrucce

Planejamento de Comunicação Empresarial: uma abordagem teórico-metodológica de Planejamento de Comunicação para o Centro Médico Marra.

Monografia apresentada ao Curso de Publicidade e Propaganda, da Faculdade de Comunicação da Instituição de Ensino Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, sob orientação da Professora Mestre Fabíola Orlando Calazans Machado.

Brasília – DF
2011

RESUMO

O presente trabalho busca estudar o processo de elaboração de um planejamento de comunicação e desenvolve um planejamento de comunicação para o Centro Médico Marra, uma policlínica de saúde situada em Taguatinga Sul. Para isso, será apresentada a metodologia de desenvolvimento de um planejamento de comunicação, explicando suas etapas e processos. Recorreu-se a teorias sobre planejamento estratégico abordando teóricos tanto do âmbito da comunicação como da administração. Em seguida, apresenta-se o planejamento de comunicação desenvolvido para a empresa em questão, evidenciando o cenário no qual a empresa está inserida e propondo um plano de ações estratégicas de comunicação.

Palavras-chave: planejamento; comunicação; saúde; administração; Centro Médico Marra.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Fachada do Centro Médico Marra	30
Figura 02 – Centro Médico Marra.....	31
Figura 03 – Logomarca do Centro Médico Marra.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Domicílios ocupados segundo o tipo de serviço de comunicação utilizado – Taguatinga – Distrito Federal – 2010.....	43
Tabela 02 – Consultas médicas realizadas nas unidades básicas por especialidade segundo a Diretoria Geral de Saúde (DGS) – SES - 2009.....	49
Tabela 03 – Percentual de consultas médicas realizadas nas unidades básicas – SES – 2009.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Pontos Fortes	63
Quadro 02 – Pontos Fracos.....	64
Quadro 03 – Oportunidades	65
Quadro 04 – Ameaças.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de Pesquisa	11
1.2 Justificativa	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
1.4 Metodologia	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 A importância do planejamento de comunicação.....	15
2.2 O planejamento de comunicação e suas etapas	16
2.2.1 O levantamento de informações e o <i>briefing</i>	16
2.2.2 Análise Situacional e SWOT.....	18
2.2.3 Posicionamento.....	21
2.2.4 Objetivos de comunicação	23
2.2.5 Tema	24
2.2.6 Estratégias de comunicação	25
2.2.7 Plano de ação.....	27
3 O PRODUTO: PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO PARA O CENTRO	
MÉDICO MARRA	28
3.1 Histórico e <i>briefing</i>.....	29
3.2 Análise Situacional	35
3.2.1 Análise do ambiente econômico.....	35
3.2.2 Análise do ambiente político-legal	37
3.2.3 Análise do ambiente tecnológico.....	38
3.2.4 Análise do ambiente sociocultural.....	39
3.2.5 Análise do ambiente demográfico e da demanda	41
3.2.6 Análise dos concorrentes	44

3.2.7	Análise do mercado	47
3.2.8	Análise dos possíveis parceiros	50
3.2.9	Análise dos serviços.....	52
3.2.10	Análise da marca e da comunicação	60
3.3	SWOT	63
3.3.1	Ambiente interno	63
3.3.2	Ambiente Externo	65
3.4	Posicionamento	68
3.5	Objetivo de comunicação	68
3.6	Tema.....	69
3.7	Estratégia	69
3.8	Plano de ação	70
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
5	REFERÊNCIAS	79
6	BIBLIOGRAFIA	81

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, onde o mercado está cada vez mais competitivo, conseguir firmar uma marca no mercado não é uma tarefa fácil para as empresas. Percebe-se que para conseguir a atenção do público-alvo são necessários grandes esforços, pois são muitas as empresas concorrentes que lutam por essa atenção. A grande concorrência faz com que as pessoas se deparem com uma abusiva quantidade de mensagens publicitárias em seu cotidiano.

Em meio a este cenário, apenas garantir que a comunicação chegue até o público-alvo não é mais suficiente, ficando cada vez mais difícil a comunicação das empresas com o seu público-alvo. Por isso, é preciso conhecer a fundo as características e hábitos do público, a fim de saber qual a melhor forma de se comunicar com ele. É necessário, pois, valorizá-lo, entender o que ele pensa, quais são suas necessidades e criar uma relação entre a marca e o consumidor.

Para tanto, as empresas possuem uma importante ferramenta, o planejamento de comunicação. Por meio desse planejamento, a empresa é capaz de conhecer o cenário em que está inserida e realizar ações de comunicação eficientes. Uma boa comunicação é capaz de estreitar a relação com o consumidor e se preparar uma empresa para eventuais ameaças do mercado e ações dos seus concorrentes.

A partir disso, realizou-se uma pesquisa para desenvolver um produto da área de comunicação, a saber: o planejamento de comunicação para o Centro Médico Marra. Para tanto, esse trabalho foi dividido em três partes. A primeira corresponde ao problema da pesquisa e sua justificativa, aos objetivos que se pretende alcançar e a metodologia que foi utilizada. A segunda diz respeito às etapas de elaboração de um planejamento de comunicação com base no referencial teórico selecionado. E a terceira apresenta o planejamento de comunicação desenvolvido para o Centro Médico Marra.

1.1 Problema de Pesquisa

Toda pesquisa nasce de uma curiosidade, uma indagação central, um problema que se quer resolver. Dessa forma, deve-se determinar o problema com precisão, a fim de compreendê-lo, resolvê-lo ou contribuir para sua resolução.

Segundo Rudio apud Santaella (2001, p.167), formular um problema de pesquisa “consiste em dizer de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos deparamos e que pretendemos resolver, limitando seu campo e apresentando suas características”. Rudio complementa que o objetivo da formulação do problema da pesquisa é configurá-lo em algo individualizado, específico, inconfundível.

Inquietações a respeito do processo de elaboração de um planejamento, capaz de propor ações de comunicação para empresas do ramo da saúde, motivaram a autora desta monografia a estudar as teorias relacionadas ao planejamento de comunicação. A partir de estudos preliminares, surgiu o interesse em desenvolver um planejamento de comunicação para analisar e propor possíveis melhorias para o Centro Médico Marra, empresa cuja autora é uma das sócias. Assim, delimitou-se como problema da pesquisa do presente trabalho o seguinte questionamento: a partir da análise da situação atual da empresa, como é possível elaborar um planejamento de comunicação que desenvolva ações estratégicas de comunicação para o Centro Médico Marra?

1.2 Justificativa

Este trabalho é importante para a autora desta monografia, porque tem o intuito de elaborar o diagnóstico e de traçar ações estratégicas de comunicação para o Centro Médico Marra. Apesar de essa empresa atuar no mercado de Brasília há 13 anos, não realiza um acompanhamento comunicacional. Isso a deixa despreparada ou mais suscetível às eventuais ameaças do mercado, inclusive às ações dos seus concorrentes. Por ser parte integrante da empresa e futura administradora, a autora pretende aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo de sua formação para contribuir com o desenvolvimento da Clínica e deixá-la mais preparada para enfrentar a concorrência.

Apesar de não ser um trabalho inédito, este trabalho também é relevante para a academia à medida que contribui como material de pesquisa para futuros trabalhos relacionados ao tema. Além disso, apresenta relevância para a atuação da empresa no mercado, visto que, ao aliar o que foi revelado na análise situacional às estratégias organizacionais, o Centro Médico Marra estabelecerá uma melhor comunicação com os seus consumidores, ajudando a gerar mais lucro.

1.3 Objetivos

Os objetivos constituem a finalidade dessa monografia, ou seja, a meta que se pretende alcançar.

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um planejamento de comunicação para o Centro Médico Marra, situado em Taguatinga Sul, e desenvolver ações estratégicas de comunicação para a empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Estudar a metodologia sobre planejamento de comunicação, a fim de conhecer as etapas de realização de um planejamento de comunicação;
- Analisar os ambientes externos e internos em que a empresa está inserida;
- Planejar ações estratégicas de comunicação do Centro Médico Marra para alcançar seus objetivos de comunicação.

1.4 Metodologia

Para atingir o objetivo geral dessa pesquisa adotou-se o método dedutivo, que parte dos aspectos gerais para os particulares. Segundo Gil (1999, p.27), o método dedutivo “parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica”. O método dedutivo foi escolhido, pois permite alcançar os objetivos do presente trabalho: analisar a situação de uma empresa e, a partir de uma pesquisa bibliográfica, chegar a um diagnóstico específico, que é um caso particular.

A pesquisa bibliográfica é utilizada com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta ou de uma

hipótese que se quer experimentar. Esse tipo de pesquisa busca conhecer e analisar as contribuições culturais e/ou científicas existentes sobre determinado assunto, tema ou problema. Sendo assim, para este trabalho, a pesquisa bibliográfica constituiu-se de livros e artigos sobre o tema e serviu de insumo para o arcabouço teórico sobre o cenário. Também foi feita a análise de jornais e *sites*, em busca de notícias que influenciam no cenário da empresa.

Uma das principais autoras que apresentam uma metodologia específica de planejamento de comunicação é Marcélia Lupetti, especialmente em seus livros Planejamento de Comunicação e Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica. Há uma vasta bibliografia sobre planejamento estratégico, que também foi utilizada para o desenvolvimento deste estudo. Porém, não há muitos autores que discorrem sobre planejamento de comunicação especificamente. Por ser uma das únicas autoras sobre planejamento de comunicação, Lupetti foi uma das principais referências.

Uma das etapas de desenvolvimento do produto foi a elaboração do *briefing* sobre o Centro Médico Marra, que constituiu a coleta de informações sobre a empresa. Este documento foi feito por meio de uma entrevista focalizada com o administrador da Clínica. Escolheu-se esse método, pois permite que o entrevistado fale amplamente sobre o assunto, respeitando o foco de interesse temático.

Este trabalho é, também, uma pesquisa exploratória. Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, de forma a torná-lo mais explícito. Para isso, realizou-se uma análise situacional da empresa, uma análise do cenário em que ela se encontra e uma observação direta das ações comunicacionais feita pelos concorrentes.

Por fim, utilizou-se a análise descritiva, que não busca estabelecer a relação de causa, mas apenas descrever os fatos. Essa análise ajudou a relatar as observações e resultados alcançados com o desenvolvimento do projeto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A importância do planejamento de comunicação

No universo da comunicação, chamar a atenção do consumidor se torna constantemente mais difícil. Tal atenção é disputada por diversas empresas por meio de diferentes mídias, o que gera um verdadeiro bombardeio de informações.

Para uma empresa conseguir se destacar perante seus concorrentes, ela precisa ter um diferencial competitivo. O planejamento de comunicação é uma importante ferramenta para essas empresas, pois criará estratégias de comunicação eficazes e eficientes, alinhadas aos objetivos da organização.

Corrêa (2008, p.114) define planejamento como “um processo administrativo e sistemático para se atingir um determinado objetivo, coordenando a atuação do governo, da empresa ou do assunto em questão”. E acrescenta que o intuito de se planejar é alcançar o melhor resultado com o menor gasto financeiro de recursos humanos.

Considerando os níveis hierárquicos de uma organização, o planejamento acontece em três níveis: estratégico, tático e operacional. O planejamento de nível estratégico é o mais abrangente, envolve toda a organização. Segundo Oliveira (2007, p.15), o nível estratégico está relacionado com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo. Já o nível tático está relacionado aos objetivos de curto prazo e que afetam parte da empresa, corresponde a cada função da empresa, como explica Las Casas (2001, p.15). E por último, o nível operacional que, segundo Las Casas (2001, p.15), corresponde ao plano detalhado de cada divisão, representando atividades detalhadas dos níveis táticos de uma empresa.

Oliveira (2007, p.17) ressalta a importância de se ter um planejamento integrado entre os três níveis, visto que o planejamento apenas no nível estratégico é insuficiente, pois não aponta ações imediatas para alcançar os objetivos de longo prazo. E que os níveis tático e operacional apresentam ações mais imediatas e operacionais que complementam o nível estratégico.

O planejamento de comunicação é um processo do nível operacional que deriva do planejamento de marketing, de nível tático. Por sua vez, ele compreende a análise da realidade

situacional da empresa, a criação de estratégias e de um plano de ação que visa atingir os seus objetivos de comunicação.

Com o planejamento de comunicação, a empresa obtém um panorama da situação em que se encontra, tanto em seu ambiente interno quanto externo, permitindo a avaliação de seus sucessos e fracassos, além de favorecer para a melhoria de seu desempenho futuro. Ademais, o planejamento de comunicação a deixa mais preparada para se adaptar ao mercado e suas constantes mudanças.

2.2 O planejamento de comunicação e suas etapas

Apresentam-se a seguir as etapas para elaboração de um planejamento de comunicação, de acordo com a bibliografia selecionada.

2.2.1 O levantamento de informações e o *briefing*

O primeiro passo, ao se elaborar um planejamento de comunicação, é o levantamento de informações. Inicia-se uma fase de pesquisa sobre o cliente em questão. Nesta etapa é importante reunir o maior número de informações sobre o anunciante em todas as fontes disponíveis: *sites*, revistas, jornais. De posse dessas informações, segue-se para a elaboração dos questionamentos que serão feitos na primeira reunião com o cliente, chamada reunião de *briefing*.

Essa reunião é de responsabilidade do profissional de atendimento da agência de comunicação. Antes da reunião, o atendimento pesquisa sobre o cliente e elabora um questionário com todos os tópicos que deverão ser abordados, para não se esquecer de nenhuma informação relevante. Participam obrigatoriamente da reunião de *briefing* o profissional de atendimento e o cliente. Muitas vezes, o planejador também vai à reunião junto com o atendimento, a fim de dirimir dúvidas que possam surgir nas análises.

O termo *briefing* advém da expressão em inglês *to brief* que significa resumir, sintetizar. O termo originou-se na II Guerra Mundial, quando os militares realizavam reuniões com os oficiais de aviação e equipes de combate, com intuito de organizar a realização de seus ataques. Essas reuniões eram chamadas reunião de *briefing* e eram feitas instantes antes

das operações para preservar o teor das táticas de guerra e garantir o sigilo das informações. Após as guerras, as agências de comunicação passaram a utilizar o termo para denominar todas as informações que deveriam ser obtidas com o cliente a fim de elaborar um documento que organize os dados para iniciar os trabalhos de comunicação.

Sampaio (2001, p.286) define *briefing* como “uma forma de organizar a passagem da informação certa – das pessoas certas para outras pessoas certas -, na hora certa, da maneira certa e pelo custo certo”. O *briefing* é um levantamento de informações fornecidas pelo cliente para orientar a elaboração do planejamento de comunicação, e tem o propósito de assegurar a passagem das informações corretas do anunciante para o profissional de atendimento de uma agência de comunicação. O documento deve conter todas as informações relevantes sobre a empresa e o produto ou serviço que será trabalhado, dando ênfase e prioridade ao objetivo de comunicação que se pretende alcançar.

Durante a confecção do *briefing*, é importante detectar qual o principal objetivo de comunicação da empresa. Muitas vezes, o anunciante tem várias demandas para o trabalho comunicacional que será realizado, porém é preciso priorizá-las. O profissional de atendimento deve ter muita atenção e cuidado, para distinguir qual é este objetivo durante a entrevista com o cliente. Um problema enfrentado pelo atendimento é que, muitas vezes, as empresas relutam em disponibilizar informações para a agência, por considerar sem importância ou por receio de perder o sigilo de certas informações. Assim, mais uma vez, a comunicação realizada pode não alcançar seu objetivo principal. Isso prova a importância deste documento e como ele deve ser bem elaborado.

Portanto, o atendimento deve ir para uma reunião de *briefing*, com um roteiro bem preparado com tudo o que deve ser abordado, para não esquecer perguntas importantes. Lupetti (2000, p.51) defende que o melhor método para confecção de um *briefing* é o questionamento através de uma conversa informal entre o profissional de atendimento e o anunciante, possibilitando, assim, que o atendimento colete as informações necessárias e detecte o objetivo de comunicação a ser priorizado. Esse método também possibilita a criação de um bom relacionamento entre a empresa e a agência, aumentando o grau de confiabilidade e conhecimento entre ambas. Existem agências que enviam o questionário ao cliente a fim de o *briefing* ser preenchido por ele e, posteriormente, entregue a agência, sem haver qualquer conversa pessoalmente. Nesses casos, muitos detalhes podem ser perdidos e pode ser dada ênfase errada a determinado ponto.

Após ter sido realizado o levantamento de todas essas informações com o cliente, é preciso organizá-las em um documento sistematizado que sirva como um guia para os demais

departamentos da agência. Sampaio (2001, p.286) afirma que “após o *briefing* inicial, *briefings* específicos e complementares são recomendados para áreas especializadas da agência, como mídia, criação, pesquisa, promoção, etc.” Ele defende que esse processo é normalmente muito mais satisfatório do que um único *briefing* geral, assegurando, dessa maneira, a integração de todo o trabalho.

A partir desse panorama, as informações que devem ser priorizadas no *briefing*, são, a saber: a demanda solicitada pelo cliente, os problemas que devem ser resolvidos pela comunicação, definição do público-alvo, relatos sobre as ações dos concorrentes, o objetivo de comunicação e a verba disponível para realização do trabalho. Além disso, o cliente pode sugerir um tema e informações pertinentes, como obrigаторiedades e limitações que a comunicação deve seguir de acordo com determinado produto ou serviço da empresa.

Sampaio (2001, p.286) afirma que as informações mais relevantes devem ser produto ou serviço, mercado, consumidores, objetivos e estratégia básica. De fato, a agência deve conhecer minuciosamente o anunciante, seus produtos e serviços, pois precisará dessas informações para elaborar estratégias e ações de comunicação coerentes à demanda e à necessidade do cliente.

2.2.2 Análise Situacional e SWOT

Após realizado o *briefing*, inicia-se a análise situacional com intuito de descobrir qual a situação atual da empresa. Esta fase é de extrema importância, pois as condições do ambiente externo e interno influem diretamente no rumo das organizações.

A análise situacional é que norteia os próximos passos do planejamento estratégico, além de preparar a empresa para enfrentar os desafios do mercado. Ela consiste em um trabalho de levantamento e interpretação de dados sobre o cenário em que a empresa se encontra e auxilia na identificação dos riscos e das oportunidades. Se a empresa tiver conhecimento de suas fraquezas e de seus problemas, pode-se tentar resolvê-los antes que tomem proporções maiores e, não raro, danosas. Assim, a empresa também pode aproveitar as oportunidades e explorar as forças que são reveladas. De acordo com Las Casas (2001, p.12), o planejamento funciona como um norteador para identificar as ameaças e as oportunidades mercadológicas. De fato, as informações analisadas indicam possíveis dificuldades e sucessos empresariais, de modo que podem antecipar ações indesejadas e não lucrativas.

A análise situacional abrange a análise ambiental e outras análises como a análise do mercado, da demanda, dos parceiros, dos serviços, da marca e da comunicação, além de outras análises que poderão surgir dependendo do cliente em questão. O planejador deve ser hábil para identificar quais as análises são necessárias para cada cliente.

A análise ambiental, de acordo com Churchill (2000, p.26) “é a prática de rastrear as mudanças externas que possam afetar uma organização e seus mercados, incluindo demandas por bens e serviços.” No caso de um planejamento de comunicação, a análise ambiental deve ser considerada, sempre tentando identificar os riscos e as oportunidades relativos à comunicação.

Segundo Churchill Jr e Peter (2000, p.24) a análise ambiental retrata o ambiente econômico, político-legal, social, natural, tecnológico e competitivo. Já Lupetti (2007, p.34), coloca apenas os ambientes político-legal, econômico, sociocultural, tecnológico e competitivo. Percebe-se que o ambiente social mencionado por Churchill se iguala ao ambiente sociocultural de Lupetti, pois ambos retratam as características socioculturais da sociedade. Já o ambiente natural, abordado por Churchill, diz respeito à análise dos recursos naturais disponíveis para a organização ou afetados por ela, como a água, o ar, a madeira. Este último ambiente não é abordado por Lupetti.

Para o presente trabalho, utiliza-se a definição de análise situacional de Lupetti, pois a autora apresenta mais especificamente análises correlatas ao planejamento de comunicação e, assim, aproxima-se mais deste trabalho. Ao passo que Churchill, aborda assuntos coerentes ao planejamento de marketing, aprofundando-se mais das teorias de administração. De acordo com a bibliografia selecionada, segue abaixo breve descrição dos ambientes presentes na análise ambiental.

O ambiente político-legal diz respeito às leis e às regulamentações, além de possíveis ações do governo, que podem afetar os negócios da empresa. O ambiente econômico compreende a economia em geral, incluindo a renda dos consumidores e seus padrões de gastos. O ambiente sociocultural abrange a cultura, crenças, comportamentos e valores de uma sociedade, identificando as tendências que podem ser aproveitadas nas estratégias. O ambiente tecnológico considera o desenvolvimento de tecnologias, das pesquisas, inovações e invenções que resultam em produtos e serviços. E o ambiente competitivo inclui a análise dos concorrentes, seus diferenciais e suas fraquezas.

A análise do mercado diz respeito ao mercado em que a empresa está inserida. O planejador deverá pesquisar em quais principais mercados a comunicação deverá atuar, o

tamanho do mercado total¹, do potencial² e do real³, o *market share*⁴. Além de fazer um levantamento de características, como a sazonalidade, a segmentação e a evolução do negócio da empresa.

Por sua vez, a análise da demanda, estuda as características dos consumidores e a partir delas, define-se o público-alvo⁵. É imprescindível saber o comportamento geral deles, onde eles se encontram, suas motivações de compra, seus hábitos de consumo, seus estilos de vida, e seus interesses. Enfim, é importante conhecer a fundo o perfil do consumidor e do público que se pretende atingir.

Na análise dos parceiros, relata-se sobre os parceiros da organização, qual a situação deles no mercado e se eles estão alinhados com os objetivos da empresa. A análise dos serviços corresponde ao exame minucioso dos serviços oferecidos pela empresa, considerando suas qualidades e seus defeitos, em busca de um diferencial competitivo.

A análise da marca e da comunicação consiste em verificar como a comunicação é trabalhada pela empresa, identificando seus pontos fracos e fortes. Ela abrange também a avaliação da marca, seus aspectos estéticos e seus impactos sobre os consumidores.

Após realizar todas as análises, sugere-se a aplicação da análise de SWOT, criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School. Ela consiste em estudar as forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) de uma organização.

Nessa análise, elabora-se um quadro evidenciando os pontos obtidos em todas as análises que compõem a análise situacional. A estrutura do quadro é dividida em duas partes, a primeira é referente ao ambiente interno da empresa, e a segunda ao ambiente externo. O ambiente interno compreende as forças e as fraquezas da organização, o ambiente externo abrange fatores externos à empresa, que podem apresentar oportunidades e ameaças. A utilização do quadro auxilia a visualização e monitoramento dessas informações, e também ajudará na hora de elaborar o plano de ação, pois dispendo dessas informações o planejador

¹ O tamanho do mercado total abrange o volume de produtos ou serviços que determinado segmento de mercado é capaz de absorver.

² O mercado potencial diz respeito à estimativa do volume a atingir pelas vendas de um determinado produto ou serviço, aos consumidores que adquirem o tipo de produto ou serviço oferecido pela empresa e pela concorrência.

³ O mercado real representa a quantidade efetiva dos consumidores de determinado produto ou serviço da empresa.

⁴ O termo *market share* é utilizado para designar participação de mercado.

⁵ O público-alvo é o público que a empresa pretende atingir com a comunicação, e o consumidor é quem consome o produto ou serviço da empresa, independentemente de ser ou não o seu alvo.

poderá elaborar ações que explorem os pontos fortes e as oportunidades da empresa e, também, se proteger contra as ameaças e os pontos fracos.

O resultado de todas essas análises proporciona uma “fotografia geral da empresa e seu ambiente” (Oliveira, 2007), ou seja, um panorama da empresa. Desta forma, o empresário define onde quer chegar e o que fazer para alcançar essa posição. Com todas as informações obtidas nas análises anteriores, o planejador adquiriu um amplo conhecimento sobre o mercado atuante, os concorrentes e seu público-alvo. Com base nessas informações, é possível detectar os possíveis problemas e antecipar ações de insucesso. Após a análise situacional e a análise de SWOT, o planejamento segue para a definição do posicionamento.

2.2.3 Posicionamento

Atualmente, o mercado se mostra bastante competitivo em diversos setores e conseguir chamar a atenção do consumidor se tornou uma tarefa difícil, pois há muitas empresas disputando essa atenção. A fim de buscar uma diferenciação perante a concorrência, as empresas utilizam a ferramenta da administração denominada posicionamento.

O posicionamento é como queremos identificar a marca na mente do público-alvo. Lupetti (2002, p.72) define posicionamento como “aquilo que as pessoas retêm na mente a respeito de determinada empresa, produto ou pessoa”.

A utilização de um posicionamento tem o propósito de ocupar um lugar de destaque na mente do consumidor. Desta maneira, cria-se uma proposta de valor para o cliente, um motivo para comprar aquele produto ou serviço. A definição do posicionamento é feita após a análise situacional, pois, como já foi dito, essa análise revelará as forças e as fraquezas da empresa, assim como as oportunidades e as ameaças. A partir dessas informações, avalia-se os pontos fortes e as oportunidades em busca de um posicionamento.

All Ries e Trout apud Lupetti (2002, p.75) sugerem cinco perguntas para auxiliar na criação de um posicionamento. São elas: que posição sua empresa ou produto tem no mercado? Que posição você quer ter? Como você quer ser conhecido? Quem você deve enfrentar? Você tem verba suficiente? Você agüenta a parada? Os autores ainda aconselham a pensar no problema, na situação, antes de tentar buscar uma solução isolada.

Ao se definir um posicionamento, pode-se utilizar o conceito que as pessoas têm sobre a organização perante a concorrência. É mais fácil atingir a mente do consumidor trabalhando com elementos que já estão em sua mente. Portanto, percebe-se que o consumidor tem um

importante papel na construção do posicionamento da marca, visto que a percepção dele é fundamental durante esse processo.

Las Casas, doutor em Administração Mercadológica e teórico da área de Administração e Marketing, e Lupetti, doutora em Comunicação e teórica de comunicação mercadológica, p., apresentam alguns tipos de posicionamento que podem ser adotados. Las Casas (2001, p.103) apresenta cinco tipos de posicionamento, a saber: posicionamento por atributo, benefício, uso/aplicação, usuário e concorrente. Lupetti, por ser da área de comunicação, adaptou a teoria da administração para a comunicação. Por isso, é a principal bibliografia sobre posicionamento de comunicação. A autora acrescenta outros cinco tipos de posicionamento além dos propostos por Las Casas, são eles: posicionamentos por mente ou lembrança, categoria, valor, foco e escada (LUPETTI, 2007). A seguir são apresentados os tipos de posicionamento conforme as visões desses autores.

O posicionamento por atributo foca o principal atributo do produto ou serviço. É importante que este atributo seja diferenciado e de difícil imitação, para que os concorrentes não consigam adotar a mesma estratégia.

Já o posicionamento por benefício, explora as necessidades e os desejos de um grupo de consumidores. Os benefícios podem ser emocionais ou racionais.

O posicionamento por uso ou aplicação diz respeito à forma com que o produto é utilizado, ou a algum benefício que se obtém ao se utilizar o produto por um uso específico. A escolha deste tipo de posicionamento pode identificar a empresa como especialista em determinada aplicação.

Outro tipo de posicionamento disponível é o posicionamento por usuário, que se refere a um grupo específico de consumidores. Deve-se ter o cuidado ao segmentar este grupo, pois ele deve ser um diferencial. Las Casas (2001, p.105) alerta para a importância da definição desse grupo, pois a imagem da empresa se identifica com determinado grupo de consumidores, passando a representá-lo e a ser representado por ele.

Quando se utiliza o posicionamento por concorrentes, a empresa compara sua marca com as marcas dos concorrentes, buscando se posicionar em relação à concorrência. Geralmente, explora-se o diferencial competitivo do produto, isto é, seus pontos fortes.

Há também o posicionamento pela mente ou lembrança, quando a empresa trabalha para que os consumidores tenham uma forte lembrança de sua marca. Parte-se da premissa de que é melhor ser o primeiro na mente dos consumidores do que ser líder de mercado, visto que no momento de decisão da compra, os consumidores lembrarão-se da marca.

Para criar uma categoria ainda não explorada, utiliza-se o posicionamento por categoria. Al Ries e Trout apud Lupetti (2007, p.79) exemplificam uma situação para o uso desse tipo de posicionamento dizendo que “se você não pode ser o primeiro em uma categoria, estabeleça uma nova categoria em que você seja o primeiro”.

Ao se utilizar o posicionamento por valor, a marca se posiciona como a que oferece o melhor valor ao consumidor. Vale mencionar aqui, que o termo valor não é visto como o menor preço e sim a melhor relação custo e benefício.

O posicionamento por foco envolve eleger uma palavra ou expressão relacionada à marca. A escolha dessa palavra deve levar em conta a linguagem do público-alvo. Lupetti (2007, p.82) defende que “as palavras mais eficazes são as que evidenciam um atributo do produto que, por sua vez, se traduz em um benefício”.

E por último, o posicionamento por escada, que consiste em assumir a posição da marca no mercado. Ele tem esse nome por comparar o modelo de classificação das marcas como uma escada na mente do consumidor e a posição da marca ao degrau dessa escada. Ele geralmente é utilizado pelas marcas que estão em crescimento. Vale lembrar que não é recomendada a utilização deste tipo de posicionamento pelas marcas cuja classificação ultrapassa a quinta posição.

Caso a empresa já tenha um posicionamento, a agência de comunicação deve avaliá-lo e ver se ele condiz com as análises e estudos realizados. Se não for condizente, cabe ao planejador conversar com o administrador da empresa e mostrar a importância de se redefinir o posicionamento. A partir das etapas anteriores é possível construir um posicionamento eficiente. Após definir o posicionamento, o passo seguinte é a definição dos objetivos de comunicação.

2.2.4 Objetivos de comunicação

O objetivo de comunicação é algo que se pretende alcançar, aonde se quer chegar com a comunicação. Ele norteia o planejamento, pois sabendo aonde se quer chegar pode-se adequar as estratégias para atingir esse fim.

Os objetivos de comunicação devem ser resgatados junto ao cliente, e averiguados quanto à sua viabilidade. Também, deve-se verificar a coerência dos objetivos com o problema que a comunicação deverá resolver e com o posicionamento determinado anteriormente. Por isso, os objetivos de comunicação são definidos após a realização de todas

as análises que compõem a análise situacional da empresa. Acerca deste assunto, Kotler (1998, p.556) diz que “a escolha do objetivo de propaganda deve estar baseada em uma análise profunda da atual situação do marketing”.

Corrêa (2008, p.103) define o objetivo de comunicação como “uma resposta ao problema de comunicação.”, e ressalta que os objetivos de comunicação devem estar alinhados à atual situação de marketing da empresa. Caso os objetivos de comunicação do cliente não sejam compatíveis, o planejador deve explicar ao anunciante e redefini-los.

2.2.5 Tema

De posse dos objetivos de comunicação, o próximo passo é a criação do tema. O tema é a idéia central que se deve trabalhar na campanha, que está relacionado ao objetivo de comunicação. Ele não deve necessariamente ser explícito, é um conceito que pode ser percebido pelo público. Hoff e Gabrielli (2004, p.36) definem tema como “uma forma de abordar um valor ou qualidade notável – o diferencial ou a promessa básica – atribuída a um produto/serviço, com a escolha de uma linha criativa e um apelo básico” e acrescentam dizendo que o tema exerce duas funções, a de construir uma unidade de campanha e a de auxiliar no processo de persuasão.

A importância de se unificar a campanha com um tema é que esse procedimento propicia a interligação das peças e, assim, a memorização delas pelo consumidor. O tema proporciona a unidade das ações e das peças publicitárias, de modo que deve estar presente em todas elas. Além disso, é necessário que cada peça possua uma mensagem completa sem que seu significado dependa do entendimento das demais peças. Vale ressaltar que o tema também auxilia o processo de persuasão, podendo aproximar o assunto do público, e gerar, assim, empatia e impactos positivos.

Ao contrário do que muitos pensam, a definição de um tema não limita a criatividade dos diretores de arte e redatores e, sim, garante a unificação da campanha, auxiliando o processo criativo. Por isso, ao se definir um tema é importante levar em consideração a sua amplitude, para conservar a liberdade criativa.

2.2.6 Estratégias de comunicação

O termo estratégia deriva da palavra grega *strategos* e significa a arte do general. Na área militar, a estratégia se relacionava às ações do general para comandar o exército e combater o inimigo, utilizando-se de habilidades psicológicas e comportamentais.

No âmbito da administração, a palavra passou a ser utilizada em meados da década de 1940. Na Teoria dos Jogos, proposta Von Neumann e Morgenstern, estratégia se referia às opções que o jogador teria em cada situação possível. Em uma empresa, segundo Oliveira (2007:178) “a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades”.

Lupetti dispõe de duas definições diferentes para o conceito de estratégia no âmbito da comunicação. A definição de estratégia, segundo Lupetti (2000, p.107), em seu livro Planejamento de Comunicação, é “a forma como as empresas deverão atingir os objetivos, ou seja, é o caminho que a empresa deverá percorrer para executar sua meta”. A autora enfatiza, portanto, que a estratégia é o caminho a ser percorrido para alcançar os objetivos de comunicação previamente definidos. Em outra obra, intitulada Gestão Estratégica de Comunicação Mercadológica, Lupetti (2007, p.89) apresenta estratégia como as próprias “ações planejadas e executadas a partir da análise ambiental interna e externa, de análise dos pontos fortes e fracos da organização, das ameaças e oportunidades do mercado, do diagnóstico de comunicação, dos públicos envolvidos”, além dos objetivos de comunicação e posicionamento determinados. A primeira definição diz respeito ao caminho que a empresa deverá percorrer para atingir os objetivos de comunicação. Já na segunda definição, a estratégia se assemelha ao plano das ações de comunicação.

Para este estudo, o termo estratégia será entendido a partir da definição do primeiro livro de Lupetti, isto é, o caminho que a empresa deve percorrer para atingir os objetivos de comunicação. Acredita-se que essa é a melhor conceituação para o termo estratégia no âmbito da comunicação. Vale ressaltar aqui a diferença entre a estratégia e o plano de ação. A estratégia orienta o caminho que deverá ser percorrido para que a empresa alcance o seu objetivo de comunicação, ao passo que o plano de ação é uma descrição detalhada escrita das ações que serão tomadas.

Lupetti (2000:108) lista oito tipos de estratégias que podem ser adotados pelas empresas. As estratégias são de informação, testemunho, comparação, humor, ofensiva,

indiferenciada e posicionamento/reposicionamento, as quais serão brevemente descritas a seguir.

A estratégia de informação tem como objetivo principal informar as características do produto, assim como suas vantagens e benefícios. Ela é bastante adotada em lançamento de produtos, quando se deve explicar a funcionalidade do mesmo.

Já a estratégia de testemunho, é utilizada para a comprovação da qualidade do produto através de testemunhos de pessoas famosas. Esta estratégia é adotada para dar credibilidade ao produto, uma vez que utiliza-se da credibilidade dessas pessoas junto ao público-alvo, para associar a imagem dessa pessoa ao produto.

Para comparar as qualidades e atributos de um produto com o concorrente, utiliza-se a estratégia de comparação. Ao contrário da estratégia ofensiva, a de comparação não visa atacar a imagem do concorrente, apenas compara os atributos de ambos.

A estratégia ofensiva, por sua vez, consiste no ataque ao concorrente. Ela visa romper a ação dos concorrentes, explorando os seus pontos negativos. A estratégia ofensiva é usada para ganhar a participação de um mercado maior. Vale lembrar que ela não é muito utilizada aqui no Brasil, devido ao Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária, CONAR, que regula as atividades publicitárias.

Quando o humor é utilizado para chamar a atenção do público-alvo, a ação é chamada de estratégia de humor. É importante salientar que ela deve ser utilizada com cuidado, pois o humor pode encobrir o conteúdo da comunicação.

Outra estratégia usada é a de defesa, os líderes de mercado geralmente a usam para aproveitar as forças empresariais como forma de se protegerem de um ataque dos concorrentes nas ações publicitárias.

Já as empresas que não sabem a diferenciação do seu produto perante o concorrente, empregam a estratégia indiferenciada, que tem o objetivo de fixar a imagem da marca.

E por último, a estratégia de posicionamento ou reposicionamento, que visa posicionar ou reposicionar o produto na mente do consumidor. Tal estratégia busca associar a marca a uma palavra. Geralmente, ela é utilizada por marcas bem estruturadas, pois para se associar a uma palavra é preciso já ter um lugar na mente do consumidor.

É importante lembrar que se pode trabalhar com mais de uma estratégia. Porém, ao adotar uma delas é preciso verificar sua coerência, isso porque a estratégia deve estar ajustada com o que foi revelado pelas análises, com o objetivo predeterminado, com as metas de marketing e comunicação e com o posicionamento e tema.

Após definir a(s) estratégia(s) a ser (serem) utilizada(s), parte-se para a última etapa do planejamento de comunicação, o plano de ação.

2.2.7 Plano de ação

Para descrição sobre plano de ação, foram utilizados o livro *Gestão Estratégica Mercadológica*, de Lupetti (2007), e *Plano de Marketing Para Micro e Pequenas Empresas*, de Las Casas (2001). Em sua publicação, Lupetti usa o termo estratégia para significar as ações estratégicas elaboradas a partir das etapas anteriores do planejamento de comunicação. Já em Las Casas, essas ações são denominadas como plano de ação. Para este estudo, adotou-se a nomenclatura de Las Casas, porque permite uma delimitação mais específica das ações, a partir da escolha da linha estratégica da campanha.

O plano de ação é o planejamento e a descrição das ações necessárias para atingir o objetivo de comunicação. Segundo Las Casas (2001, p.118), “é um detalhamento do que se deve fazer, quando e como as atividades serão desenvolvidas”. É muito importante que as ações estejam alinhadas com o que foi proposto anteriormente. Elas serão o meio para alcançar o que se pretende atingir.

Ademais às análises e etapas anteriores, para a formulação do plano de ação deve-se levar em consideração a disponibilidade de recursos financeiros, as atitudes perante os riscos, a capacidade de organização e o relacionamento com os parceiros da empresa. (LUPETTI, 2007, p.89)

O plano de ação deve ser elaborado de forma sistemática e descritiva. Em cada ação deve ser demonstrado o que será feito, como se pretende executar, o custo correspondente, o tempo que levará e o que se pretende atingir. Segundo Las Casas (2001, p.118), “o formato final do plano de ação é praticamente o de uma síntese das atividades pretendidas para o período”.

Como abordado anteriormente, neste trabalho serão utilizadas a noção e a metodologia de plano de ação de Las Casas, visto que se pretende delimitar as ações apresentando as idéias, contudo, sem especificar custos.

3 O PRODUTO: PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO PARA O CENTRO MÉDICO MARRA

A partir do referencial teórico, foi empregada a metodologia estudada para desenvolver o planejamento de comunicação para o Centro Médico Marra. Para realização do planejamento, foi preciso estudar o histórico do Centro Médico Marra e realizar uma reunião de *briefing*, com a administradora da empresa, que deu origem ao documento de *briefing*.

Após elaboração do *briefing*, iniciou-se a análise situacional. Ela é constituída pelas análises do ambientes: econômico, político-legal, tecnológico, sociocultural e demográfico. Além das análises dos concorrentes, da demanda, do mercado, dos possíveis parceiros, dos serviços e da marca e da comunicação.

Com o resultado de todas essas análises, realizou-se a análise de SWOT, em que foi elaborado um quadro evidenciando o que foi revelado em todas as análises que compõem a análise situacional, proporcionando uma melhor visualização das forças e das fraquezas da empresa, e das oportunidades e das ameaças.

A partir dessas informações, definiu-se um posicionamento. O posicionamento busca uma diferenciação perante a concorrência, e é definido com base nos pontos fortes da empresa, e das oportunidades a serem aproveitadas.

Em seguida, delimitou-se o objetivo de comunicação, de forma a nortear o planejamento, pois ele mostra o que se pretende alcançar com a comunicação.

O próximo passo foi a escolha do tema da campanha, o que auxiliou o processo de criação das ações estratégicas, levando em consideração que o tema tem como função unificar as peças de comunicação.

Para alcançar os objetivos de comunicação, foi preciso escolher que caminho seria percorrido, ou seja, escolher qual a estratégia utilizada. Depois de feita esta escolha, partiu-se para elaboração do plano de ação.

O plano de ação compreende-se das ações estratégicas de comunicação que foram criadas para o Centro Médico Marra. Elas foram apresentadas a partir de sua descrição, do público que pretende atingir, da duração que terá, e de sua quantidade.

Apresenta-se, a seguir, o planejamento de comunicação elaborado para o Centro Médico Marra.

3.1 Histórico e *briefing*

Cliente: Centro Médico Marra

Data: 05 de outubro de 2011

Produto/Serviço: Plano de Comunicação

Participantes da reunião de *briefing*: Aline Petrucce e Lúcia Ribeiro

Histórico

O Centro Médico Marra foi fundado em 1998, pelo doutor Wilson Marra, com a intenção de ser uma clínica diferenciada. A estrutura é de um centro comercial, com lojinhas no térreo e com consultórios nos andares de cima. Porém, à época, o público de Taguatinga não se sentiu muito à vontade com essa disposição, tinha vergonha de entrar e a Clínica foi ficando cada vez mais vazia. Além disso, a empresa virou um negócio de família e por uma má administração, os médicos foram deixando o prédio, atendendo a poucos convênios e as salas ficaram vazias.

Em 2001, o Doutor Wilson Marra vendeu o prédio e iniciou-se uma nova gestão, com grandes mudanças e desafios. Quando foi fundada, a Clínica se chamava Marra Medical Center, percebeu-se com o tempo, que ao entrar em contato para marcação de consultas, muitas vezes, os pacientes não entendiam o nome estrangeiro. Por isso, a nova administradora e uma das donas, Lúcia Ribeiro, mudou o nome da organização para Centro Médico Marra. Manteve-se o sobrenome do fundador da empresa, pelo reconhecimento e pelo respeito que esse médico possui em Taguatinga.

Atualmente, o Centro Médico Marra é uma empresa familiar, dividida por cotas iguais para os donos, Lúcia, seu esposo Luiz Ribeiro, e seus três filhos. E o Centro tem também como sócio um irmão de Luiz, com participação de 15%. Porém, este não opina na gestão e tem participação apenas no lucro financeiro.

Para reerguer a empresa foi necessário muito tempo e dedicação. A estratégia encontrada foi priorizar o profissional, com a filosofia de fazer o possível para facilitar a vida dos médicos. Desenvolveu-se um trabalho corpo a corpo com os profissionais. Entrava-se em contato com eles para convidá-los a voltar para a Clínica e ofereciam-se facilidades, como tempo de carência, por exemplo. Fazia-se o possível para agradá-los.

Com isso, a empresa fornece para o médico inquilino da sala os serviços de marcação de consultas, solicitação de autorizações dos convênios, fax, secretárias e faturamento.

Para os médicos, o serviço de faturamento é um grande diferencial, pois eles não precisam contratar faturistas por fora. Esse serviço é visto como uma preocupação a menos para eles. Além de o serviço de faturamento oferecido pela Clínica ser feito sem intenção de lucro, apenas paga seus custos.

Atualmente, todas as salas encontram-se alugadas. Os médicos querem mais salas para aumentar as suas clínicas, mas não há mais espaço para oferecer. O que se pode fazer é alugar a mesma sala para mais de um médico, revezando os dias e ou horários de atendimento, pois muitas vezes o médico que aluga a sala não atende durante todo o período do dia, nem todos os dias da semana.

Do período da nova gestão até os dias de hoje, a Clínica passou por reformas e adaptações. O piso foi trocado, banheiros e salas de espera reformados, resultando em um ambiente mais moderno e confortável. Atualmente, a fachada da entrada está em reforma, como ilustram as imagens a seguir.

Figura 01 – Fachada do Centro Médico Marra em Reforma



Figura 02 – Centro Médico Marra



A Clínica

O Centro Médico Marra é uma policlínica, situada na QSA 02 lote 02/03, Taguatinga Sul, próximo ao centro dessa cidade. Ela oferece serviço de consultas, exames, pequenos procedimentos cirúrgicos, além de cirurgia para área de oftalmologia.

O prédio é dividido em cinco andares. No térreo funciona a administração, a recepção, a marcação de consultas e as empresas locatárias. No primeiro, segundo, terceiro e quarto andares encontram-se os consultórios médicos e no quinto andar, o centro cirúrgico. Atualmente, o quinto andar é alugado para o Centro da Visão, que é a clínica oftalmológica do Centro Médico Marra.

Cada andar é composto por uma recepção, uma sala de espera, dois banheiros, um feminino e outro masculino, e os consultórios. A sala de espera possui televisão com tela LCD e cadeiras confortáveis para que o paciente possa aguardar pela consulta. O quarto andar oferece WIFI, que foi colocado por iniciativa dos médicos. Apenas dois andares possuem ar-condicionado. A administradora da clínica pretende instalar nos outros dois andares quando terminar a reforma do térreo.

Próxima ao centro de Taguatinga, o centro médico está em uma localidade muito movimentada, o que traz visibilidade para a empresa. Mas em consequência ao grande movimento, não se encontram vagas para estacionamento.

A Clínica tem uma garagem pequena e, por isso, só oferece estacionamento para os médicos. Os pacientes demoram a achar vagas ou acabam estacionando longe, o que é ruim para pacientes mais debilitados. Para amenizar o problema, na entrada, há uma área de embarque e desembarque, além de cadeiras de rodas para os pacientes que solicitarem.

Devido ao fato de a clínica ser próxima ao centro de Taguatinga e haver um grande movimento de pessoas na redondeza, são comuns pequenos furtos próximo ao Centro Médico Marra. A fim de melhorar a segurança, a administração da clínica já pensou em implementar um sistema de catracas. Porém, percebeu-se que outras empresas da região que adotaram esse sistema não obtiveram sucesso. Os donos da clínica acreditam que o público de Taguatinga não se sente à vontade com o sistema de catracas, pois impede à livre circulação de pessoas.

Também já se trabalhou com segurança na entrada, mas onerava muito os custos e não resolvia o problema. Atualmente, há câmeras de monitoramento em todo o prédio. E, a qualquer movimento suspeito, as devidas providências são tomadas pelo funcionário zelador do prédio. O sistema reduziu os pequenos furtos que aconteciam dentro da empresa. Hoje, pode-se dizer que são quase nulos.

O atendimento dos funcionários das recepções e da marcação de consultas é bom. Praticamente não há reclamações dos pacientes e, quando há, geralmente são das recepcionistas particulares dos médicos. As reclamações podem ser feitas por escrito ou verbalmente à administração. Depois de recebidas as reclamações, a administradora inicia o processo de resolução dos problemas. E se não for de competência da administração, as reclamações são repassadas aos médicos e monitoradas para que sejam resolvidas.

Em geral, o movimento no Centro Médico Marra é muito bom. As agendas dos médicos estão sempre cheias. Muitas vezes, é preciso esperar durante meses para se conseguir uma consulta. Apenas no período das férias escolares é que a frequência diminui.

O perfil do consumidor é muito amplo, visto que os valores das consultas variam de R\$120,00 a R\$250,00, além de muitos usuários serem atendidos por diversos convênios, uma vez que a clínica aceita a maior parte deles.

Um convênio que não é aceito e vem gerando reclamações é o do Bradesco. Ele é considerado um dos melhores convênios para o paciente. A clínica já tentou negociação, porém o convênio não tem interesse em se associar às policlínicas. Normalmente, o convênio Bradesco se associa a hospitais ou clínicas isoladas.

Um ponto forte apontado pelo cliente é a presença de bons profissionais trabalhando na Clínica. Na área de saúde, a confiança no médico é um fator de grande peso, por isso há preocupação constante em se ter sempre bons profissionais vinculados à clínica.

Parceiros

A estrutura proposta originalmente para o Centro Médico Marra visa o funcionamento de um centro comercial no térreo do prédio. Essa estrutura continua em funcionamento, tendo como empresas locatárias no térreo do prédio a Ótica Center, a drogaria Ribeiro, a clínica de vacinas Climune, o Laboratório UNILAB e a lanchonete Café com Leite.

Apesar de nunca terem realizado um trabalho de parceria com a clínica, as empresas locatárias funcionam desde a fundação do Centro Médico Marra, e são responsáveis por grande parte da renda da clínica. Além do mais, a presença delas no prédio proporciona facilidade e praticidade aos pacientes, atribuindo valor ao Centro Médico Marra. Portanto, elas são vistas como parceiras da organização. Segue abaixo breve descrição dessas empresas:

Ótica Center: funciona de segunda a sexta, de 08h às 20h e sábado, de 08h às 13h. Ela tem uma grande clientela devido à procura dos pacientes da clínica de oftalmologia do prédio, que é bem movimentada.

Drogaria Ribeiro: era do filho do antigo dono e não houve investimento na época. Agora, com o novo dono, ela está começando a alavancar. A drogaria ainda não dá lucros, apenas se mantém. O horário de funcionamento é de segunda a sexta de 08h às 22h e sábado, de 08h às 16h.

Clínica de Vacinas Climune: é muito procurada, chega a fazer fila na época das vacinas. Funciona de segunda a sexta, de 08h às 20h e sábado, de 08h às 13h.

Laboratório UNILAB: tem preços acessíveis e um bom movimento. O horário de funcionamento é de segunda a sexta, de 07h30min às 17h, e sábado, de 07h30min às 13h.

Lanchonete Café com Leite: no período em que foi feita a entrevista de *briefing* com o cliente, a lanchonete não estava muito bem. Tinha o movimento fraco e o dono não investia muito.

Fornecedores

Os fornecedores do Centro Médico Marra são apenas os de material de limpeza e de manutenção do prédio. A escolha destes fornecedores é por sistema de cotação de preços.

Concorrentes

Segundo o cliente, o Centro Médico Marra não possui concorrentes diretos. A outra única Policlínica que funciona na redondeza é a Clínica Madel. Ela possui um espaço físico pequeno e poucas especialidades. Por isso, os donos do Centro Médico Marra acreditam não serem concorrentes da clínica.

Como concorrentes indiretos, o cliente destaca o Hospital Santa Marta, em Taguatinga Sul, e o Hospital Anchieta, em Taguatinga Norte.

Comunicação

O Centro Médico Marra nunca foi atendido por uma agência de publicidade e nunca realizou um trabalho de divulgação. A empresa conta apenas com a divulgação boca a boca e com o livrinho dos convênios, que serve de guia para os conveniados informando que empresas são atendidas pelo determinado plano de saúde.

A clínica já teve um *site* que ficou no ar durante pouco tempo, mas não houve uma boa parceria com o programador da página. Os administradores queriam um *site* de fácil acesso e que a própria Clínica pudesse cuidar da manutenção e de suas funções básicas, como adicionar pequenas informações e realizar alterações quando necessário.

Atualmente, a empresa não dedica uma parte da verba para comunicação, mas os médicos apresentam interesse em divulgar a Clínica e os serviços oferecidos. Os médicos fazem a divulgação por conta própria de suas especialidades de atendimento, por meio de cartões de visitas distribuídos no balcão da marcação de consultas.

De acordo com o cliente, não há nenhuma obrigatoriedade de conteúdo que a comunicação deve conter.

Objetivos de Comunicação

- Divulgar os serviços e qualidade dos profissionais que trabalham na Clínica. Como por exemplo, o Doutor Wilson Marra, pediatra renomado em Taguatinga.

- O cliente aponta como um objetivo de comunicação encontrar novos médicos parceiros, de outras especialidades, para aumentar os serviços oferecidos para os pacientes. Seria interessante trazer profissionais de endocrinologia, ortopedia, otorrinolaringologia e ginecologistas mulheres. A Clínica conta hoje apenas com ginecologistas homens. A falta de mulheres nessa área pode ser considerada um ponto negativo para a Clínica. Muitas pacientes não se sentem confortáveis em se tratar com ginecologistas do sexo masculino. Porém, esse não é um objetivo de comunicação e sim um objetivo da própria gestão administrativa.

3.2 Análise Situacional

A análise situacional é constituída por análises dos ambientes internos e externos da empresa, e proporciona uma visão do panorama em que a empresa se encontra.

3.2.1 Análise do ambiente econômico

Analisar o ambiente econômico para este plano de comunicação é importante, visto que é um setor influenciador e determinante na escolha de um serviço médico público ou particular para algumas camadas da população.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE/2002) o gasto médio da família brasileira com saúde é de 8,2%. Dentro dessa porcentagem, serviços de consulta e exames particulares ficam atrás da compra de remédios e representam 34%.

Distrito Federal

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA/2003), o Distrito Federal (DF) é o lugar com maior renda per capita do Brasil, mais que o dobro da média nacional. Segundo o IBGE, em 2009 a região manteve a posição de 8ª maior economia do país. O instituto também afirma que famílias com renda mais alta gastam mais em saúde, o que torna o cenário brasiliense bem atrativo para fornecedores da área.

A principal atividade econômica continua sendo a Administração Pública, o que facilita o acesso a serviços de saúde, seja diretamente, pelo atendimento nas redes de saúde do governo, ou por meio de planos de saúde. De acordo com o governo, o desemprego no DF é de quase 21%. A população mais atingida pelo desemprego está nas cidades do entorno do DF, contexto regional do Centro Médico Barra. Este problema afeta diretamente a procura de serviços médicos particulares. Mas é necessário observar, em especial, o cenário econômico das regiões administrativas.

Taguatinga

Taguatinga carrega o título informal de capital econômica do DF, a renda per capita média mensal dos seus moradores é de R\$ 1.370,00. Muitos dos que trabalham na região moram e buscam os mais diversos serviços nela ou em outras regiões administrativas

próximas. Este dado é interessante, a partir do momento em que se foca no público local para consumir os serviços da clínica, sendo observados os fatores de acesso como locomoção e localização.

A região administrativa cresceu muito nos últimos anos e atualmente não apresenta espaço para ampliações físicas. Taguatinga conta com os setores industriais e varejistas bem presentes, mas não há tantas clínicas que forneçam os mesmos serviços do Centro Médico Marra, visto que isso é uma vantagem expressiva, tanto pela questão de exclusividade como do baixo risco de surgimento de um concorrente direto. Além de não haver muito espaço, é necessário um investimento alto para a montagem de uma policlínica. Segundo reportagem do dia 06 de fevereiro de 2011, no site do Correio Braziliense, o aluguel de um espaço de 250m² no centro da cidade gira em torno de R\$ 10mil ao mês.

Águas Claras

A região administrativa que mais cresce no DF (20,8% ano) é considerada o lugar ideal para se morar por famílias jovens de classe média que estão ativas no mercado de trabalho. O número de desempregados está abaixo dos 5% e a renda domiciliar per capita mensal média é de R\$ 2.282,00. A renda aumenta e o desemprego diminui se se considerar só Águas Claras Vertical (53% da população) e Arnieiras (25,3%). Exclui-se Areal, que conta com 36% de moradores e possui a menor renda se comparada às outras duas.

A região se torna uma grande oportunidade para buscar e fidelizar novos consumidores, já que é próxima à localidade da empresa. Águas Claras não tem muitas clínicas médicas nem serviços da área sendo oferecidos e possui uma renda maior que de Taguatinga, o que proporciona um maior investimento em saúde. Porém, como as famílias são jovens, é necessário reforçar os nomes dos médicos renomados da clínica ou buscar uma nova forma de abordagem. Deve-se observar também, que grande parte dessa população trabalha no Plano Piloto e talvez se sinta mais à vontade frequentando as clínicas de lá.

Ceilândia

Essa região conta com a maior parte da população do DF e a forte presença da classe média emergente. A renda média mensal per capita dos seus moradores é de R\$ 604. As expectativas são boas para o desenvolvimento econômico da região, visto que as oportunidades de emprego começam a surgir com a criação do Shopping da região. Em um primeiro momento, talvez não seja tão interessante investir, por não haver um grande mercado consumidor. Porém, deve-se ficar atento ao desenvolvimento de Ceilândia.

Samambaia

Samambaia representa uma ascensão social em relação à Ceilândia e caminha para o envelhecimento de sua população. Samambaia Norte, mais próxima à Taguatinga, concentra a maior renda da região administrativa. Esses dois fatores são positivos, pois a proximidade e a renda colocam estes moradores no patamar de possíveis consumidores da empresa.

3.2.2 Análise do ambiente político-legal

De acordo com artigo 196 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, “a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação”. Como direito social fundamental, é de responsabilidade do Estado assegurar que pessoas de todas as idades possam desfrutar de ações e serviços que promovam a proteção e a recuperação da saúde. Porém, no Brasil, a realidade não condiz com a lei. No DF, a situação dos hospitais é lamentável. Estão sempre cheios, com filas extensas, grandes dificuldades para obtenção de exames mais complexos e poucos profissionais para atendimento.

Outro agravante é o aumento da demanda nos hospitais com pacientes de outras regiões. Isto acontece devido à qualidade dos hospitais de cidades próximas e do entorno estarem ainda piores. Quanto mais a demanda nos hospitais cresce com atendimentos de pacientes do Distrito Federal, Entorno e de outras regiões, pior fica a qualidade do atendimento e mais insatisfeitos ficam os profissionais de saúde e os pacientes.

Para piorar o quadro, também há deficiência de profissionais da área de saúde na região. De acordo com dados obtidos em uma reportagem do jornal Bom Dia DF, do dia 22 de fevereiro de 2011, da emissora Globo, os números fornecidos pela Secretaria de Saúde sobre os médicos não correspondem à realidade nos hospitais. Segundo a Secretaria, 31 cardiologistas trabalham no Hospital de Taguatinga, mas na prática há apenas 24.

O Estado permite que a iniciativa privada também preste serviços de saúde à população, como está previsto no artigo 199 da Emenda Consitucional Nº 29, de 2000. E para evitar os aborrecimentos causados pela calamidade em que se encontra o serviço de saúde pública, os cidadãos com melhores condições financeiras preferem procurar por iniciativas privadas, o que pode ser um ponto positivo para o Centro Médico Marra.

Nas eleições de 2010, foi eleito como governador do Distrito Federal o candidato Agnelo Queiroz, cujo principal discurso era o compromisso com a saúde pública do DF. Dentre as suas propostas pode-se citar a reconstrução do Sistema Único de Saúde (SUS) no DF, a construção de Unidades de Pronto Atendimento (UPAs) em todas as regiões administrativas do DF, e a reestruturação e modernização das redes de atendimento. Assim, as filas para consultas, exames, cirurgias, internações e tratamentos complexos acabariam. Porém, até hoje não foram percebidas grandes mudanças na rotina dos hospitais.

O candidato Agnelo Queiroz foi eleito o novo governador do Distrito Federal com 66,1% dos votos válidos (que excluem brancos e nulos). O dado pode ser interpretado como uma necessidade e preocupação da população em se obter melhorias na área da saúde.

3.2.3 Análise do ambiente tecnológico

Para a análise do ambiente tecnológico do Centro Médico Marra, foram consideradas três vertentes, os aparelhos tecnológicos utilizados para realização de exames, as pesquisas feitas pelo governo na área da saúde, e a ferramenta do *site* que poderá ser utilizada pela empresa, que serão analisadas a seguir.

Aparelhos Tecnológicos

O avanço tecnológico na área de saúde é constante. São diversos aparelhos que surgem constantemente para auxiliar no diagnóstico de pacientes, nos exames e na realização de cirurgias. De fato, as tecnologias facilitam o trabalho do médico e o tratamento do paciente, agilizando os procedimentos, diminuindo os riscos e o tempo de recuperação.

A compra de novos equipamentos ou a adoção de uma técnica inovadora pode ser um atrativo na hora de conquistar mais clientes. Porém, deve-se levar em conta a relação custo/benefício. Do ponto de vista financeiro é preciso balancear o volume de pacientes e estimar os exames realizados por aquele aparelho. Deve-se observar também o lucro bruto dos exames mensais e a depreciação do aparelho, visto que a cada quatro anos o aparelho é vendido por 20% do valor comprado. Já do ponto de vista mercadológico, há dois fatores que pesam bastante: o aparelho muitas vezes é necessário para que o médico continue exercendo sua profissão. Mas se o médico não tiver um equipamento que o paciente necessita, porque o custo é muito alto em relação ao benefício – levando-se em conta o que é pago pelos

convênios –, há pouca probabilidade de o paciente voltar, pois não há comodidade de realizar todos os procedimentos em um só lugar.

Ao observar que o Centro Médico Marra realiza cirurgias de pequeno porte, os investimentos em equipamentos de ponta não são tão benéficos para a empresa. Aparelhos que fazem o procedimento de forma eficiente já são suficientes. Já investimentos em aparatos de primeira instância, que facilitem o diagnóstico do paciente, podem ser interessantes. O primeiro contato com o paciente é que vai muitas vezes determinar se ele vai continuar o tratamento com um médico da clínica ou procurar outro lugar.

Pesquisas

O Ministério da Saúde investe em pesquisas na área de saúde, através de editais lançados em períodos variados. Segundo o portal da instituição, foi investido em 2010 um total de R\$ 1.557.675,63 em 22 projetos só no Distrito Federal. Isso se torna uma oportunidade para a clínica que deve ficar atenta a algum método novo a ser aplicado, visando tornar-se pioneira em distribuição e aplicação do novo procedimento.

Site

O *site* é uma forma de comunicação que permite aproximação do público de forma fácil e rápida. É necessário que a clínica tenha um sítio para que os pacientes, e possíveis pacientes, possam consultar informações simples, como planos de saúde que a empresa aceita, os médicos que trabalham lá e os serviços oferecidos.

Nota-se que, cada vez mais, as pessoas estão trocando seus celulares normais por *smartphones* e as empresas de telefonia lançam diversos pacotes para acesso à Internet. Logo, é interessante que a página na Internet do Centro Médico Marra desenvolva uma versão reduzida e mais leve para esses aparelhos. É importante facilitar o acesso de pessoas que querem fazer uma consulta rápida e muitas vezes estão em trânsito. Um registro completo da empresa no Google Maps pode ajudar usuários que desconhecem sua localização e o telefone.

3.2.4 Análise do ambiente sociocultural

Fundada em 5 de junho de 1958, Taguatinga foi a primeira cidade-satélite criada oficialmente, com objetivo de eliminar os aglomerados de pessoas que se formava na área urbana de Brasília. Também surgiu a necessidade de acolher a população retirada do núcleo

operário localizado na área a ser ocupada pelas águas do lago, que estava em formação na época.

Taguatinga está localizada a oeste de Brasília e tem área de 442,90 km². Foi estruturada em três setores: Central, que compreende a Avenida Central com a praça, a quadra comercial, sede dos serviços administrativos regionais, agências bancárias, estabelecimentos comerciais, hotéis e escritórios; e os setores Norte e Sul, um de cada lado da avenida. Estes dois últimos são formados por quadras residenciais, comerciais e industriais, ao longo das quais se desenvolve outra avenida, a Comercial.

O Centro Médico Marra situa-se na Avenida Comercial Sul, próximo à Avenida Central, onde está localizada a Administração de Taguatinga, a Praça do Relógio e o Teatro da Praça. No centro da cidade também há uma estação de metrô, facilitando o acesso ao Centro Médico.

Taguatinga vem se consolidando como o maior pólo comercial e industrial do DF, com empresas dos mais variados setores econômicos. A cidade tem uma vida noturna agitada, com bares e restaurantes. O trânsito é muito movimentado, principalmente no horário do *rush*, pois são muitos os moradores de Taguatinga que trabalham no Plano Piloto.

Um ponto importante é o Taguatinga Shopping, o maior centro comercial da cidade. Localizado em Taguatinga Sul, o *shopping* possui um cinema com oito salas, inclusive com exibição de filmes 3D. Outros pontos importantes são o Teatro Cultural SESI, em Taguatinga Norte; o Teatro da Praça, na Avenida Central; a Feira Permanente, em Taguatinga Norte; a Praça do Relógio na Avenida Central e o TaguaParque, o Parque de Taguatinga, em Taguatinga Norte.

São promovidos vários eventos no Taguaparque, como a comemoração ao Dia Nacional do Idoso, a 11ª Corrida de Rua – Circuito Taguaparque e a PERC Brasil – Música e Cidadania. Durante a realização de vários eventos como esses, há a prestação de serviços à comunidade para: aferir pressão, medir glicemia, identificar tipo sanguíneo, dicas de alimentação saudável e orientações para uma boa saúde bucal. Estas ações geralmente são realizadas por universitários de algumas faculdades de Taguatinga. Uma oportunidade que o Centro Médico Marra também pode explorar é o oferecimento desses serviços ligados à área da saúde. Assim, fortalece-se a imagem da empresa, associando-a a um ambiente de lazer e saúde. A cultura é incentivada através dos teatros e apresentações. A administração regional de Taguatinga promove o projeto “Sextas na Praça”, que ocorre todas as semanas na Praça do Relógio, em Taguatinga Centro. Lá se apresentam artistas locais, com intuito de evitar que a praça fique habitada por moradores de rua e inibir o consumo e vendas de drogas no local.

Uma importante festa da cidade é a Festa da FACITA, que acontece em junho, com exposição de produtos e serviços do comércio de Taguatinga, além de *shows* na área externa.

A comunidade é participativa nas redes sociais. Várias instituições e empresas de Taguatinga participam das redes visando otimizar a comunicação com o seus consumidores e é possível perceber a interação deles. Por exemplo, no mês de outubro, 3.219 pessoas curtiam o perfil do Taguatinga Shopping no Facebook. A administração regional de Taguatinga também possui um perfil no Facebook, Orkut e Twitter, além do *site*. O Centro Médico Marra não participa das redes sociais, o que se revela uma boa oportunidade a ser explorada, uma vez que a população de Taguatinga se mostra ativa na Internet.

Pode-se perceber a afinidade que os habitantes têm com a região, carinhosamente apelidada como Taguá. No Orkut há uma comunidade “Eu amo Taguatinga”, com 6.215 membros. Há outra com o nome Taguatinga, com 2.709 membros. Porém ambas não são movimentadas, porque os participantes não interagem nos tópicos.

Há também o *site* www.eusoufadetaguatinga.com.br, com referências e guias da cidade. No *site*, o navegante pode fazer um cadastro e receber uma carteirinha de fã de Taguatinga. Com a carteirinha, o consumidor pode obter descontos que variam de 10% a 50% nas empresas parceiras. Uma boa oportunidade para o Centro Médico seria entrar como parceiro do *site*, associando a imagem da empresa ao sentimento de afeição dos habitantes pela cidade. Poderiam ser disponibilizadas as informações da Clínica no guia do *site*. A drogaria Ribeiro e o Unilab, empresas locatárias do Centro Médico Marra, atualmente são credenciados a essa promoção.

3.2.5 Análise do ambiente demográfico e da demanda

Em 1964, o Distrito Federal foi dividido em oito Regiões Administrativas – RAs, como está descrito na lei nº. 4.545 de 10 de dezembro. Taguatinga foi denominada RA III. Devido ao acelerado crescimento populacional e pela necessidade de espaços para habitação, ocorreu o desmembramento nas cidades, Ceilândia e Samambaia, que também faziam parte do território da RA III até 1989. Posteriormente, foi desmembrada também da RA III a Região Administrativa Águas Claras. Por último, em 2009, Vicente Pires – RA XXX.

Segundo a Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílio (PDAD) 2011, de Taguatinga, a população da cidade é constituída em sua maioria por mulheres, com a razão de sexo, de 82,9 homens a cada 100 mulheres. Inferior a registrada no DF, de 90,7 homens para 100

mulheres. O que mostra o desequilíbrio entre a razão de sexo, com uma maior participação das mulheres. Apesar do maior número de mulheres, é o sexo masculino que predomina como responsável pelos lares.

A pesquisa também revela que dos moradores de Taguatinga, 63,4% da população têm mais de 15 anos de residência na região, indo contra a expressiva migração interna no Distrito Federal. Nesta RA, 71,4% dos residentes nunca mudaram da localidade, o que parece indicar uma satisfação da população com a região.

Ainda segundo o PDAD 2011 de Taguatinga, a cidade de Taguatinga registra uma população envelhecida, com 221.909 habitantes, com uma pequena participação do grupo de 0 a 14 anos em relação à média do Distrito Federal. A participação média de idosos em Taguatinga é superior ao que foi registrado no DF como um todo. O que pode ser uma boa oportunidade visto que os idosos costumam ir ao médico com frequência.

Quanto à escolaridade da população, o PDAD 2011 de Taguatinga mostra que a maior parte possui o ensino médio completo, seguida da segunda categoria, o ensino fundamental incompleto, com apenas 1/3 dos estudantes na faixa etária adequada. Observa-se também, considerável número de pessoas que possuem o ensino superior, cursos de especialização, mestrado e doutorado. Os dados revelam a preocupação e investimento dos moradores de Taguatinga em educação.

A respeito da renda, dados da pesquisa mostram que a localidade tem uma renda domiciliar média de 8,5 salários mínimos mensais. Com a atividade remunerada da população urbana voltada para o comércio, a região oferece 41,8% postos de trabalho aos seus moradores, mas ainda 34,1% da população trabalham na RA Brasília. Isto pode ser uma ameaça ao Centro Médico Marra, pois grande parte da população de Taguatinga que trabalha em Brasília pode deixar de consultar perto de sua moradia e ir a uma Clínica ou Hospital próximo ao trabalho.

Embora Taguatinga seja uma localidade de classe média, a maioria de sua população não conta com o serviço de plano de saúde. Isso porque 66,2% não possuem plano de saúde, enquanto 23,0% têm plano empresarial e 10,7%, o plano individual, o que pode ser considerado um ponto negativo para o Centro Médico Marra, já que oferece este serviço.

De acordo com PDAD 2011 de Taguatinga, 66,4% dos domicílios possuem automóveis. O segundo veículo com maior participação é a bicicleta com 19,5%, seguido da motocicleta com 4,0%. Mostra-se um importante aspecto que a empresa apresente soluções para o estacionamento dos veículos, pois não há garagem disponível aos pacientes.

A pesquisa também revela que um objeto de consumo bastante presente é o telefone celular, 97,7% dos domicílios possuem um ou mais aparelhos. O que mostra uma oportunidade para que o Centro Médico Marra ofereça serviços de WIFI e uma versão simplificada do *site* para os celulares. Além de ser importante elaborar alguma ação de comunicação via mobile marketing, isto é, realizar ações mercadológicas por meio de dispositivos móveis como os telefones celulares

Quanto aos meios de comunicação, o PDAD 2011 de Taguatinga, revela que o serviço de Internet mais utilizado é o de banda larga, encontrada em 59,7% dos domicílios de Taguatinga. Já a televisão por assinatura foi encontrada em 21,2% dos lares, seguida da assinatura de revistas de jornais, que registrou 4,2% e a assinatura de revistas, com 3,5%. Os dados mostram a forte presença dos moradores de Taguatinga na internet, o que enfatiza a necessidade de a empresa estar inserida no meio virtual e ter um endereço eletrônico. Outro meio de comunicação que se pode explorar é a televisão por assinatura. Já os jornais e revistas podem não ser meios de comunicação interessantes a se trabalhar, pois apenas uma pequena porcentagem da população faz assinatura desses meios, como ilustra a tabela abaixo.

Tabela 01 - Domicílios ocupados segundo o tipo de serviço de comunicação utilizado – Taguatinga – Distrito Federal – 2010

Tipos de Serviços	Não tem		Tem 1		Tem 2 ou mais		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Internet discada	62.574	96,8	2.100	3,2	-	-	64.674	100,0
Internet banda larga	26.061	40,3	38.613	59,7	-	-	64.674	100,0
TV por assinatura	50.936	78,8	13.738	21,2	-	-	64.674	100,0
Assinatura de jornais	61.936	95,8	2.738	4,2	-	-	64.674	100,0
Assinatura de revistas	62.346	96,4	2.282	3,5	46	0,1	64.674	100,0

Fonte: Codeplan – Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios - Taguatinga - PDAD 2011

Consumidores

Definir os consumidores dos serviços oferecidos pelo Centro Médico Marra mostra-se uma tarefa difícil, visto que a clínica oferece uma ampla diversidade de especialidades médicas, o que atrai os mais variados grupos.

Para essa definição levou-se em consideração o valor da consulta, que é de R\$120,00 a R\$250,00, o que exclui algumas classes econômicas, mas há também os usuários dos

convênios, o que inclui as classes que não podem pagar pelo valor da consulta. A partir da notoriedade que a área de pediatria possui, acredita-se que grande parte dos consumidores são mães que levam seus filhos aos médicos.

Portando, define-se como consumidores homens e mulheres, das classes A, B e C, das mais variadas idades, moradores de Taguatinga, Águas Claras, Samambaia e Ceilândia.

Público-Alvo

O público-alvo definido para a o planejamento de comunicação do Centro Médico Marra foi o seguinte: homens e mulheres, pertencentes às classes A e B, com idades entre 25 e 40 anos, moradores de Águas Claras e Taguatinga.

Esse público busca informações acerca dos produtos e serviços que consome nos mais variados meios de comunicação. Tem costume de utilizar a Internet, possuem redes sociais, e está antenado as novidades da cidade.

Os moradores da região de Águas Claras são caracterizados por terem boa condição social, melhor do que a da população de Taguatinga. A cidade de Águas Claras é composta basicamente por edifícios, o que atrai casais recém-casados, que estão saindo da casa dos pais e formando uma nova família.

Moradores de ambas as regiões prezam pelo saúde e beleza, investindo em serviços como academias e salões de beleza. Vale ressaltar também o costume de ir ao parque, tanto os moradores de Taguatinga, no Taguaparque, quanto os moradores de Águas Claras, no Parque de Águas Claras.

3.2.6 Análise dos concorrentes

Por Taguatinga ser considerada um grande pólo industrial, os setores industriais e varejistas são bem desenvolvidos. Porém, não há muitas organizações que ofereçam os mesmo serviços do Centro Médico Marra. Encontram-se nas redondezas muitas clínicas segmentadas, como o CentroCor, que é um centro clínico especializado em cardiologia entre outras. Mas são poucas as policlínicas existentes.

Para essa análise, foram analisadas duas Clínicas e um Hospital que concorrem diretamente com o Centro Médico Marra, são eles: a Clínica Madel e o Centro Clínico Vida. Ambas são policlínicas com objetivos e serviços semelhantes. O Hospital Santa Marta, que apesar de ser um hospital oferece os mesmos serviços que o Centro Médico Marra, além de

outros serviços adicionais. O Hospital se mostra concorrente também em relação aos médicos que têm interesse em alugar salas e dos pacientes que procuram por clínica geral.

Segue abaixo uma análise sobre cada um desses concorrentes.

Clínica Madel

A Clínica Madel possui três unidades: uma localizada no Setor Hospitalar Local Sul, outra unidade no centro de Taguatinga. A terceira é no Alameda Shopping, onde eles ocupam o 8º andar completo do prédio.

Na unidade do Alameda Shopping são realizados exames pré-cirúrgicos na área de angiologia, cardiologia, dermatologia, nutrição e ortopedia. São feitos também pequenos procedimentos na área de dermatologia, apenas os que não necessitam de anestesia, nem internação. A Clínica Madel do Alameda Shopping possui aproximadamente dez consultórios.

Já a unidade de Taguatinga Centro, possui seis consultórios e oferece consultas das áreas de endocrinologia, nutrição, oftalmologia e psiquiatria. Também são realizados exames pré-cirúrgicos de cardiologia e gastroenterologia para realização de endoscopia.

Ambos aceitam a maioria dos convênios, inclusive o Bradesco. O valor padrão da primeira consulta é de R\$ 150,00. Ambas as unidades são de fácil acesso devido à localização próxima da estação do metrô "Praça do Relógio" e de paradas de ônibus.

As características da unidade do Setor Hospitalar Sul não serão descritas, pois não é concorrente direto nem indireto do Centro Médico Marra, devido a essa unidade estar localizada em outra cidade e com possuir um outro grupo de consumidores.

A clínica possui um *site*, cujo endereço é www.clinicamadel.com.br. Ele é incompleto: não disponibiliza informações básicas ao paciente e tem complicada navegação. A Clínica não participa das redes sociais.

Tem como parceiro o Laboratório Planalto, que realiza os mais diversos exames.

Clínica Vida

A Clínica Vida é uma policlínica, situada na Qnd 27 Lote 01 Loja 02, em Taguatinga Norte. Ela tem três andares onde se encontram os consultórios médicos, o centro cirúrgico e os apartamentos para internação.

Ela oferece serviços e tratamentos nas áreas de angiologia, cardiologia, dermatologia, nutrição, neurologia, psiquiatria, psicologia e cirurgia plástica. São realizadas cirurgias de pequeno, médio e grande porte. Para isso, ela conta com uma UTI móvel, em caso de precisar transportar o paciente para um hospital.

O Centro Clínico atende alguns planos de saúde, dependendo de cada especialidade. Não necessariamente um plano é aceito para todas as áreas. Os mais aceitos são o Sul America, Saúde Card e ACDF. Ela não trabalha com Bradesco Saúde, UNIMED e GEAP. O preço da consulta particular também varia de acordo com a especialidade, mas custando em média R\$ 120,00.

A Clínica Vida tem como parceiro o Laboratório Análise, que realiza apenas exames básicos, como o hemograma, DNA e gravidez.

Não possuem *site* e não participam das redes sociais.

Hospital Santa Marta

O Hospital Santa Marta, inaugurado há 26 anos, está localizado na QSE 11 AE 01, Taguatinga Sul. Ele conta com atendimentos ambulatoriais e cirúrgicos em várias especialidades, pronto socorro 24 horas, UTI adulto e neonatal e clínicas especializadas em exames e diagnósticos. O hospital também oferece serviços de internação, de ambulância para remoções aos pacientes.

O Centro Clínico do HSM possui 19 clínicas especializadas em consultas, exames e diagnósticos, formadas por mais de 30 especialidades. Já o Centro Cirúrgico possui oito salas equipadas para realização de cirurgias de alta complexidade, podendo ser cirurgias emergenciais ou eletivas, disponível 24 horas/dia.

O centro cirúrgico possui uma equipe técnica de enfermagem preparada, além da equipe de médicos composta por profissionais de qualidade. Estão à disposição dos cirurgiões equipamentos como microscópios, aparelhos completos de vídeo, entre outros, para realização das cirurgias.

O Hospital Santa Marta tem como parceiro o Laboratório LAPAC. O seu controle de qualidade é supervisionado pela Sociedade Brasileira de Patologia Clínica por convênios com dois laboratórios de apoio em patologia clínica, o Rhesus e o Criesp. Eles também mantêm convênio com quatro laboratórios de anatomia patológica: Micra, São Braz, Rhesus e Criesp. Vários convênios se mostram relutantes quanto a esse laboratório e é grande a dificuldade para liberar a realização de vários exames.

O pronto-socorro conta com equipe de médicos nas especialidades de pediatria, ginecologia, ortopedia, clínica médica, cirurgia geral, obstetrícia, cardiologia, laboratório, radiologia, entre outras. Ele é composto por uma sala de reanimação, sala de gesso, seis consultórios médicos, salas para observação adulta e pediátrica, masculina e feminina, com seis leitos cada, posto de enfermagem anexo, sala de pequena cirurgia e recepção.

A área da radiologia tem parceria com a Examina Radiologia. Eles investem bastante em aparelhos modernos para os exames, dentre eles aparelho de tomografia, ultra-sonografia com doppler colorido, mamografia, etc. Em outubro de 2006, a Examina inaugurou a primeira Ressonância Magnética de Campo Aberto de Taguatinga. Isso mostra o constante investimento em modernização.

A Unidade de Internação dispõe de apartamentos amplos com TV, frigobar, ar condicionado, som ambiente, banheiro privativo, linha telefônica, acomodações para acompanhantes e com um Solarium para banho de sol.

A Unidade de Terapia Intensiva (UTI) Adulto é composta de oito leitos, sendo cada leito equipado com aparelho de monitorização cardíaca, oximetria de pulso não-invasiva, monitor de pressão arterial não-invasiva, medidor de frequência mecânica e aparelho de desfibrilação cardíaca. Ao término do horário de visitas o médico de plantão recebe os familiares de cada paciente em uma sala especial para passar informações e tirar dúvidas.

A UTI Neonatal está localizada na nova ala do hospital, com acesso rápido ao centro-cirúrgico. É composta por dez leitos, com tecnologia para monitoramento e tratamento do recém-nascido. Além disso, possui o apoio laboratorial e radiológico 24 horas/dia.

O Hospital atende aproximadamente 64 convênios, dentre eles o Bradesco Saúde. Outro diferencial do HSM é a promoção de cursos e eventos para o paciente. Cursos para gestante, curso de pilates e curso de aleitamento materno podem ser dados como exemplo.

Eles possuem um *site* completo e de fácil navegação, com todas as informações necessárias para o paciente. O endereço é www.hospitalsantamarta.com.br. Eles possuem também uma comunidade do Orkut, com 214 membros, porém não se mostra eficiente. A pessoas que perguntam algo nos tópicos não obtém respostas.

3.2.7 Análise do mercado

Ademais do Hospital Regional de Taguatinga (HRT), o Governo do Distrito Federal (GDF) proporciona para a população de Taguatinga oito centros de saúde, uma Central de Radiologia e uma Unidade Mista, chamada também de Policlínica.

Apesar do grande número de centros de saúde e do HRT ter uma ampla estrutura, o serviço de saúde pública não vai bem. O Hospital está sempre cheio, não há leitos para os pacientes, sendo obrigados a enfrentar grandes filas para esperar o atendimento. A situação dos centros de saúde não é muito diferente. Os pacientes se queixam do horário de

funcionamento das unidades, que geralmente é até às 18h. O que apesar de ser uma situação ruim para a região, pode ser considerado uma oportunidade a ser explorada pelo Centro Médico Marra, pois com a situação da saúde pública ruim, a população procura o sistema de saúde particular.

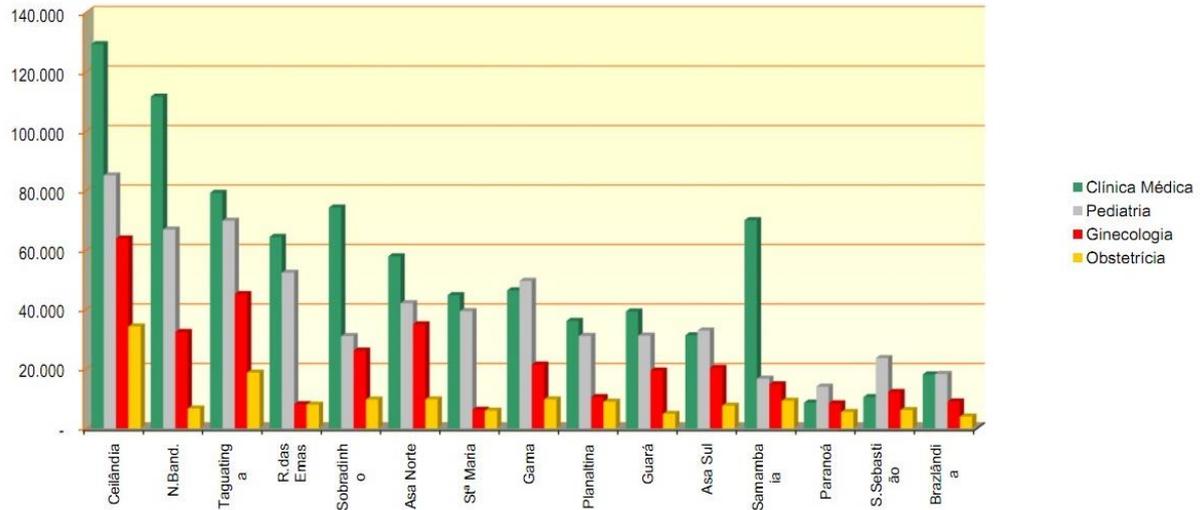
Além do serviço de saúde oferecido pelo GDF, Taguatinga conta com outros grandes hospitais particulares, como o Hospital Anchieta, em Taguatinga Norte, o Hospital Santa Marta e o Hospital Alvorada, ambos em Taguatinga Sul. Os três hospitais são bem conceituados e são referências na cidade. Eles oferecem serviço de várias especialidades e aceitam plano de saúde. Dessa maneira, percebe-se que o público dispõe de outros lugares que oferecem na região o mesmo serviço que o Centro Médico Marra. Porém, muitas pessoas não gostam do ambiente hospitalar e preferem se consultar em clínicas, o que é ponto positivo para o Centro Médico Marra.

No ramo de Policlínicas, o mercado de Taguatinga não é muito grande. Como referência, há a Clínica Vida e Clínica São Marcos, em Taguatinga Norte, a Clínica Madel, em Taguatinga Sul. Há outras pequenas policlínicas, como a Lazarini, em Taguatinga Centro. Precisamente em Taguatinga Sul, não há nenhuma policlínica do porte do Centro Médico Marra.

O mercado de clínicas em Taguatinga conta também com o Instituto do Coração (INCOR), em Taguatinga Norte, uma grande referência em tratamento cardiológico. A área de cardiologia do INCOR é uma ameaça ao Centro Médico Marra, visto que ele oferece a mesma especialidade.

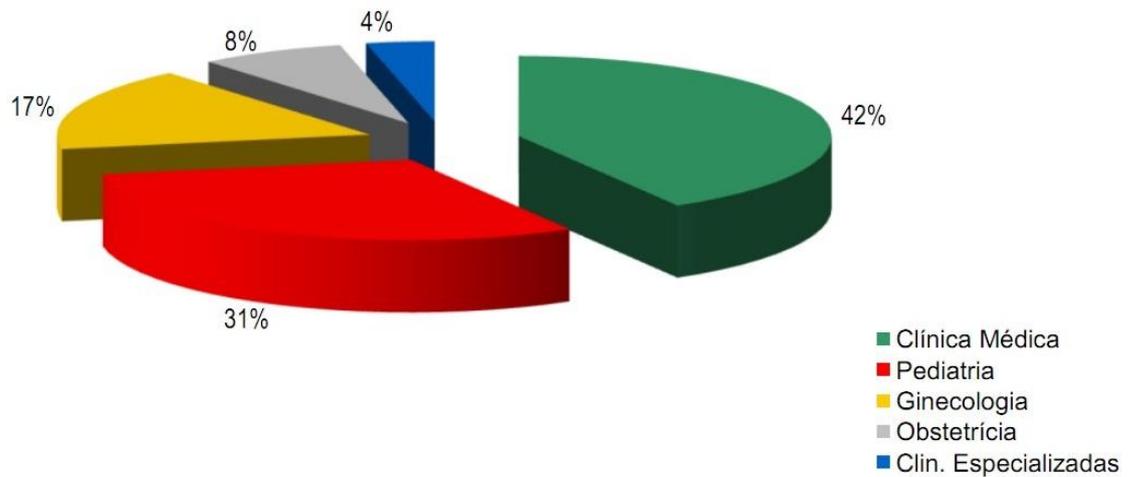
Segundo o Relatório Estatístico da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal e Hospital Universitário de Brasília, de 2009, as consultas médicas mais realizadas nas unidades básicas de Taguatinga são, em primeiro lugar, de clínica geral, seguido de pediatria, de ginecologia e, por último, de obstetrícia. Como ilustram os gráficos a seguir.

Tabela 02 - Consultas médicas realizadas nas unidades básicas por especialidade segundo a Diretoria Geral de Saúde (DGS) – SES - 2009



Fonte: SES/DF, Relatório Estatístico da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal e Hospital Universitário de Brasília 2009.

Tabela 03 – Percentual de consultas médicas realizadas nas unidades básicas – SES – 2009



Fonte: SES/DF, Relatório Estatístico da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal e Hospital Universitário de Brasília 2009.

A grande procura pela área de pediatria e clínica médica é uma oportunidade para o Centro Médico Marra, que conta com excelentes profissionais da área. A procura pela ginecologia não chega a ser uma ameaça, visto que o Centro também oferece esses serviços. Mas investir mais nessa área é uma oportunidade a se aproveitar, uma vez que há deficiência no quadro de ginecologistas mulheres.

Vale relembrar os dados sobre a existência de plano de saúde em Taguatinga observa-se que a maioria da população de Taguatinga não conta com o serviço de plano de saúde. De acordo com o PDAD 2011 de Taguatinga, a renda domiciliar média da população de Taguatinga é de R\$ 4.359, o que corresponde a 8,5 salários mínimos. E a renda per capita é de R\$ 1.465. Portanto, parte da população dispõe de renda para o valor médio da consulta do Centro Médico Marra.

Ainda segundo o PDAD Taguatinga 2011, apenas 48,2% do contingente populacional de Taguatinga são naturais do DF. Enquanto que 47,3% dos imigrantes são naturais da Região Nordeste, 29,2% do Sudeste e 17,5% do Centro-Oeste, apenas 3,8% e 1,7% são do Norte e do Sul do País. Portanto, durante o período de férias escolares, é comum a população local viajar para visitar parentes ou ir a lazer para o litoral. Isso pode explicar a sazonalidade do mercado de clínicas de saúde em Taguatinga. Não é uma prática comum se consultar antes de viajar, porque geralmente, nesse período, as pessoas estão mais relaxadas e a preocupação com a saúde diminui. Isso influencia diretamente no movimento do Centro Médico Marra, que diminui consideravelmente nos meses de férias. Contudo, depois das férias, as pessoas buscam mais a Clínica, por voltarem de viagem com a saúde fragilizada.

3.2.8 Análise dos possíveis parceiros

O Centro Médico Marra tem como possíveis parceiros a Lanchonete Café com Leite, a Drogaria Ribeiro, a Ótica Center, o Unilab e a Climune, isto é, os atuais locatários das lojas térreas do prédio. A seguir serão descritas e analisadas essas empresas, especificando seus negócios e características.

Lanchonete Café com Leite

A lanchonete Café com Leite funciona no térreo do prédio, de segunda a sexta, de 8h às 18h e sábado, de 08h às 12h. Conta apenas com uma funcionária.

Os produtos poderiam ser melhores. Isso porque os salgados são congelados, perdendo assim a qualidade. Os próprios funcionários do Centro Médico Marra pararam de comer lá por reclamarem de sentir mal-estar após consumo dos salgados. O preço é alto se comparado às lanchonetes da região. A lata de refrigerante, por exemplo, custa R\$ 2,50, sendo que, ao lado do Centro Médico, há uma lanchonete que vende por R\$2,00.

Em sua gestão passada, a lanchonete era bastante movimentada. O dono servia almoço, fazia tortas e bolos todos os dias, os salgados eram sempre novos e tinha um pão de queijo que era o diferencial da lanchonete. A clientela era atraída pelo cheiro do produto assando no forno. Porém, da forma como está atualmente, há poucos fregueses.

O estado atual da lanchonete é um ponto fraco do Centro Médico Marra, pois há pacientes que têm consulta pela manhã e deixam para fazer o desjejum lá. Até mesmo os pacientes que estão de jejum para realização de exames, é comum deixarem para fazer um lanche após o exame. Mas não tendo produtos de qualidade, os pacientes e os funcionários buscam lanchonetes na redondeza. Assim, a clínica passa a imagem de não oferecer tudo que o paciente precisa.

Ótica Center

A Ótica Center vende armações e lentes de óculos de grau, lentes de contato e óculos de sol, e tem sua clientela devido ao Centro da Visão ser bem desenvolvido e estruturado. Porém, por esse mesmo fator, ela poderia ter muito mais clientes.

O preço é muito alto em comparação ao mercado de Taguatinga, mas tem uma grande variação de armações e oferece o serviço de manutenção de óculos de graça. Ela funciona no horário comercial.

Oferecer o serviço de ótica é um ponto forte do Centro Médico Marra, visto que grande parte dos pacientes são do Centro da Visão, em crescimento gradual no prédio.

Drogaria Ribeiro

A Drogaria Ribeiro fica na entrada do prédio, com uma entrada voltada para a rua e uma voltada para o prédio. Além dos remédios, há também a parte de perfumaria e uma balança. Porém, há escassez de remédios. É comum que o funcionário da farmácia recorra a outra farmácia perto para atender ao pedido do cliente.

O horário de funcionamento é de segunda a sexta, de 08 às 20h, e sábado de 08h às 16h. O atendimento é bom e o preço é compatível com o do mercado. Porém, é extremamente

necessário que seja resolvido o problema da escassez de remédios, principal motivo de os clientes procurarem a Drogaria.

Climune

A Climune é uma Clínica que oferece todos os tipos de vacinas. Ela possui uma enfermeira e uma técnica em enfermagem. Ela funciona de segunda a sexta, de 08h as 18h e sábado de 08 as 14h.

Ela é bem procurada pelo público da pediatria e, como esta área é um ponto forte do Centro Médico Marra, o movimento da Climune também é grande. Lá encontram-se todos os tipos de vacina. Elas são armazenadas no próprio local, em um *freezer* especial. É um grande conforto para as mães das crianças, pois ao levar a criança ao médico, pode levá-la para vacinar com praticidade.

Unilab

O Unilab é um posto de coleta de exames e diagnóstico. Há dois técnicos de enfermagem para realização das coletas. Os exames disponíveis são de DNA, HIV, sangue, hormônio, prevenção, pezinho, fezes, urina e análise de biópsia. Os preços são bastante acessíveis, bem mais baixo que o dos concorrentes. Porém, o movimento ainda é pequeno. É costume em Taguatinga que os laboratórios ofereçam alguns benefícios para que os médicos os indiquem. Como o Unilab não é adepto a essa prática, acaba perdendo clientes.

Haver um laboratório de exames no prédio é essencial, pois ao saírem da consulta, os pacientes, muitas vezes, têm que realizar uma bateria de exames indicadas pelos médicos. E dispor desse serviço no próprio prédio é uma maneira de oferecer comodidade e praticidade ao paciente.

3.2.9 Análise dos serviços

O Centro Médico Marra é dividido em cinco andares. No térreo se localiza a recepção, a marcação de consultas, a clínica de fisioterapia e as lojas dos parceiros. No primeiro, segundo, terceiro e quarto andares, funcionam as clínicas e os consultórios. No quinto, há o centro cirúrgico, que atualmente é locado para o Centro da Visão. Os serviços serão descritos e analisados a seguir, separados por andares, para melhor visualização.

Térreo

Recepção

A recepção funciona de 8h às 20h. Ela se localiza na entrada do prédio, onde trabalham duas recepcionistas em turnos alternados de 6h cada. O atendimento é bom e eficiente.

Marcação de consultas

A marcação de consultas é feita apenas pelo telefone e funciona de 8h às 19h. Dispõe de três funcionários. Algumas Clínicas não utilizam este serviço do Centro Médico, sendo responsáveis pela própria marcação.

O serviço e o atendimento são bons. O paciente consegue entrar em contato com facilidade, sem ter que esperar muito no telefone. No dia da consulta, os funcionários ligam para o paciente confirmando o horário.

Clínica de Fisioterapia

A Clínica de Fisioterapia é composta por uma sala dividida em quatro boxes. Ela funciona de segunda a sexta, de 08h às 18h, e sábado de 08h às 12h. Apenas uma fisioterapeuta trabalha lá e oferece os serviços de tratamento fisioterápicos, RPG e depilação a *laser*.

Recentemente, foi liberado ao fisioterapeuta realizar procedimento de depilação a *laser*, desde que seja inspecionado por um dermatologista. Antes a prática desse procedimento só era permitida aos dermatologistas e esteticistas.

1º andar

Instituto Dermatológico de Taguatinga

O Instituto Dermatológico de Taguatinga compreende duas salas: um consultório e uma sala de procedimento (exigência da ANVISA).

São realizadas consultas e cirurgias dermatológicas, como retirada de verruga, pinta e cistos, incisão e sutura, crioterapia, biópsia, eletrocoagulação, exereses de unha. Também são realizados tratamentos estéticos como depilação a *laser*, tratamento de rugas e aplicação de botox.

Há apenas um médico que atende nessa Clínica dermatológica. Ele conta com o apoio de uma enfermeira.

Carla Clínica

É composta por duas salas e uma recepção. O Doutor Wilson Marra, renomado pediatra de Brasília, fica com uma sala só para ele. Na outra, os outros dois médicos, filhos do doutor Wilson, alternam os horários de atendimento.

A Clínica é muito movimentada. O horário de atendimento do Doutor Wilson é bem variável, geralmente é de 07h30 as 22h00, e sábado de 07h30h as 16h, mas ele atende enquanto tiver paciente. Já o horário de atendimento da outra sala segue o horário comercial padrão.

A Carla Clínica não aceita convênio e o preço da consulta particular é R\$200,00. O serviço oferecido é apenas consulta.

Clínica Saúde

A Clínica Saúde realiza exames radiológicos em geral e diagnósticos. No total, ela aluga um espaço grande do prédio: oito salas. Mas algumas estão servindo atualmente apenas como depósito, no térreo.

O Horário de funcionamento é de 7h30 às 18h. Ela está sempre lotada de pacientes, mas os serviços não são muito bons, devido ao pouco investimento em melhores aparelhos para a realização dos exames, além do alto preço cobrado.

Centro da Visão

No primeiro andar, o espaço do Centro da Visão, é de uma sala dividida em três consultórios, uma sala de exames e uma recepção. Há três médicos que atendem lá no Centro da Visão.

São oferecidos serviços de consulta, exames de adaptação de lente, paquimetria, tonometria, tonometria computadorizada e pressão do olho. O espaço da recepção do Centro da Visão é bastante confortável, com sofá, TV de LCD e máquina de café da Nestlé.

2º andar

Fonoaudiologia

Há uma sala alugada para um fonoaudiólogo, onde ele atende as terças e quintas de 08h às 18h e aos sábados de 08h às 12h. Ele é fonoaudiólogo e realiza terapia da voz e exame de audiometria. Ele aceita convênio, apesar de muitos convênios não cobrirem a especialidade.

Otorrinolaringologia

Há um otorrinolaringologista que atende em uma sala do 2º andar e realiza consultas e procedimentos de remoção de ceroma.

O horário de atendimento é as terças, quartas e quintas, das 17h às 18h, por ordem de chegada dos pacientes. Também aceita convênio.

Psicologia

Há uma sala no segundo andar que é dividida entre três psicólogas, que oferecem os serviços de psicoterapia, e também realizam procedimentos de acupuntura.

Centro da Visão

O responsável pelo Centro da Visão, aluga duas salas também no segundo andar. Uma funciona o setor de marcação de consultas e na outra o setor de faturamento do Centro da Visão.

Psicanálise

Há também os serviços de psicanálise e psicoterapia, oferecidos por duas doutoras que dividem uma sala no 2º andar.

Pediatria e Alergologia

Dois pediatras dividem uma sala, alternando o horário de atendimento.

Um atende as terças e quintas, de 08h às 14h45 e sábado, de 08h às 09h, por ordem de chegada dos pacientes. E o outro atende as segundas, quartas e sextas, de 10h às 13h. Além das consultas ela realiza também teste alérgico.

Nenhum dos dois médicos aceita convênio. Eles atendem apenas por consulta particular e o valor é de R\$ 150,00.

3º andar

Odontologia

Há o serviço de tratamento odontológico em geral, como consultas, clareamento, obturação e extração. O atendimento é realizado todos os dias de 8h às 18h, e não aceita-se convênios, o valor da consulta é de R\$120,00.

Clínica Geral e Emagrecimento

Atendimento as quartas e sextas, de 14h às 18h de clínica geral e tratamento para emagrecimento. Se aceita convênio e o valor da consulta é de R\$120,00.

Tem um grande movimento devido à grande procura pela área de emagrecimento.

Gastroenterologia

São oferecidos serviços de consulta e exames como endoscopia, endoscopia digestiva alta, videoendoscopia, teste de uréase e coleta para biopsia.

O atendimento é feito de segunda e quarta, de 08h às 11h30, quinta de 14h às 17h, e sábado, de 07h30 às 11h30. Porém, no sábado só é realizado o procedimento de endoscopia.

Aceita-se convênio e há sempre muitos pacientes.

Tratamento para emagrecimento

Há também um cirurgião plástico que atende em uma sala do terceiro andar, onde realiza consultas de avaliação pré-cirúrgicas. As cirurgias não são realizadas no Centro Médico Marra. Após a avaliação no consultório, o médico encaminha o paciente para o Santa Marta.

O horário de funcionamento é bem flexível. Ele já atendeu muitas vezes no período noturno, quando o prédio já estava fechado. Nesses casos, o zelador do prédio liberava a entrada apenas para os pacientes dele.

Ele também atende para tratamento de emagrecimento. Não aceita convênio e o preço da consulta é R\$250,00. Mesmo com o alto valor está sempre com muitos pacientes.

Clínica Unique

A Clínica Unique é composta por duas salas, que são divididas para quatro médicos. Eles alternam seus horários de atendimento. São dois ginecologistas e obstetras, uma dermatologia e uma pediatra.

Uma sala é destinada ao consultório e a outra aos procedimentos. Os procedimentos dermatológicos realizados são retirada de verruga, pinta e cistos, incisão e sutura, crioterapia, biopsia, eletrocoagulação, exereze de unha, depilação a laser, tratamento de rugas e aplicação de botox. Na área de ginecologia é realizada a coleta para exame citológico. E na área de pediatria são realizadas apenas as consultas.

A Clinica Unique aceita convênio e o preço da consulta particular é de R\$150,00. O horário de funcionamento é de segunda à sexta, de 08h às 12h, e sábado de 08 às 14h.

Aptus Odontologia

A Aptus Odontologia oferece serviços de odontologia em geral e ortodontia. É composta por três salas, em que dois doutores atendem. São dois consultórios e uma sala de procedimentos.

Os procedimentos realizados na área de odontologia são extração, obturação, clareamento e implante. E na área de ortodontia são realizados tratamentos de aparelhos dentários e sua manutenção. A Aptus funciona de segunda a sexta, de 08h às 18h, e aos sábados de 08h às 12h. Ela aceita convênio.

4º andar

Consultas pré-cirúrgicas

Há mais um cirurgião plástico que aluga duas salas no quarto andar. Uma sala de consultório e uma de procedimentos. Ele não atende convênio e a consulta custa R\$100,00. O horário de funcionamento é de segunda a quarta, de 17h às 19h20, e quinta de 19h às 20h. Como não são realizadas cirurgias plásticas no Centro Médico Marra, o serviço oferecido por ele é apenas de consultas pré-cirúrgicas e retorno de cirurgia.

Uroclin

A Uroclin é composta por duas salas, um consultório e uma sala voltada para procedimentos. Atende a dois médicos, um urologista e cirurgião geral, e outro geriatra.

Além da consulta, os serviços disponíveis na área de urologia e cirurgia geral são vasectomia, cistocopia, uretocistocopia, urofluxometria, estudo urodinâmico, biopsia prostrática, dilatação uretral, ecografia prostrática por via abdominal e via uretral, exereza, incisão e sutura, eletrocoagulação de lesões subcutâneas, peniscopia, instilação vesical, litotripsia e postectomia. Já a área de geriatria só compreende a consulta.

A urologia aceita convênio e o valor da consulta é de R\$ 150,00. E a geriatria só atende particular, com o valor da consulta de R\$ 170,00.

Neurologia e Neurofisiologia

Há também três neurologistas que dividem duas salas, um consultório e uma sala de procedimentos, alternando os horários de atendimento. Os serviços que eles oferecem são exame P300, eletroencefalograma, mapeamento do sono e vigília simples, doppler transfontosnela transcraniano bilateral e mapeamento do cérebro.

Eles aceitam convênio e o valor da consulta particular é de R\$ 130,00.

Clínica Camargo

A Clínica Camargo é composta por três salas, em que atende um cardiologista. Duas salas são destinadas a exames e uma para consultório. Os exames que podem ser realizados lá são o eletrocardiograma (ECG), teste ergométrico, monitoração ambulatorial de pressão arterial 24h e o sistema halter.

Eles aceitam convênio e o valor da consulta particular é R\$ 200,00. O horário de funcionamento é de segunda a sexta de 14h às 18h, e sábado de 09h às 12h.

5º andar

No quinto andar funciona o centro cirúrgico, que durante o período da elaboração deste planejamento está alugado para o Centro da Visão. Ele é composto por três salas de exame, duas de cirurgia e uma para atendimento aos pacientes.

Os exames realizados lá são o OCT, paquimetria, biometria, retinografia, tonometria, ceratoscopia, curva tensional e campimetria. E as cirurgias realizadas são de pálpebra, catarata, refrativa, miopia, dermatocalaze, tatuagem ocular, transplante de córnea, pterígio, implante de lente intraocular, infiltração subconjuntival, laser e diversas outras da área de oftalmologia. Aceitam convênios, porém a maioria deles cobre apenas uma parte do valor da cirurgia.

A partir da descrição dos serviços, percebe-se que o Centro Médico Marra oferece diversas especialidades, o que é um ponto positivo. Ao se consultar em uma área, o paciente tem conhecimento das outras disponíveis, podendo marcar outras consultas em outras especialidades.

Nota-se também que a maioria dos médicos aceita convênio e que o valor da consulta é acessível à boa parte da população de Taguatinga. Também é possível verificar a extensa quantidade de serviços e exames oferecidos, o que é um ponto forte da empresa. O paciente consegue ter seu problema resolvido com facilidade, sem ter que recorrer a outro lugar que realize os procedimentos necessários.

É possível perceber também como alguns serviços são tidos como ponto forte do Centro Médico Marra, como a área da pediatria e o Centro da Visão. Pode-se verificar, também, que seria interessante um maior investimento na área de exames e imagens, atualmente um pouco defasada.

3.2.10 Análise da marca e da comunicação

A logomarca do Centro Médico Marra é composta basicamente pelas cores azul e branco, apresenta um símbolo branco vazado, composto por duas letras “M”, delimitado em um retângulo azul e abaixo o logotipo com o nome da empresa. Por mais que a logomarca seja um conjunto desses dois últimos elementos, será necessário analisá-los separadamente, para avaliar a construção de cada um e como eles se relacionam.

Figura 03 – Logomarca do Centro Médico Marra



Centro Médico Marra

Símbolo

O símbolo transmite um conceito persistente e coerente em que duas letras “M”, que representam “Médico” e “Marra”, estão vazadas em um retângulo azul e se dispõe de tal forma que é possível perceber a linha de medição de batimentos do coração. Torna-se uma ideia adequada, pois se pode inferir que o centro clínico preza pela vida de seus pacientes. Ao mesmo tempo, se visto separadamente do nome, o símbolo pode passar a informação de que a clínica trabalha com cardiologia, deixando as outras especialidades de lado, o que não é positivo para uma policlínica que oferece diversos outros serviços além da cardiologia. Outra possível leitura, é que a composição seja feita pelas letras “W” e “M”, iniciais do nome Wilson Marra, fundador do Centro Médico Marra, o que pode não ser interessante para a clínica, visto que a imagem estará sempre associada ao Dr. Wilson Marra.

Pode-se perceber no símbolo um equilíbrio simétrico, composto pela divisão uniforme da área superior e da área inferior, a partir do centro da figura. Há um contraste entre a cor azul do fundo e o branco dos elementos tipográficos do símbolo, valorizando a imagem e proporcionando um grande impacto visual.

Foi trabalho com apenas duas dimensões e, com isso, o símbolo não possui noção de perspectiva, nem da existência de um segundo plano, outro fator que contribui para a falta de uma noção de profundidade na imagem é a utilização de cores chapadas, sem uma variação de tons gradual. Nota-se, também, que não há variação de ângulo ao se usar a tipografia no símbolo, a direção vertical é bastante explorada, concentrando o peso da imagem no sentido vertical do centro da composição.

Valores como harmonia e clareza estão presentes no símbolo, visto que são utilizados poucos elementos e que são de traços simples e de fácil compreensão. Porém deve-se observar que ele é bem rígido e pouco moderno, o uso de linhas angulosas formando pontas bem marcantes não trouxe leveza e fluidez para o símbolo. O símbolo é constituído de um elemento tipográfico, a letra M, a tipografia escolhida não tem serifa, o que o torna mais simples e de fácil assimilação.

Quanto aos valores gráficos, o símbolo está bem resolvido. A simplicidade nas linhas e o uso de apenas uma cor facilitam as diversas formas de uso, seja numa aplicação em diversos tipos de materiais ou em redução. O uso da cor azul no símbolo transmite a ideia de bem-estar e paz de espírito, já a cor branca é comumente associada a paz. A cor associada à saúde é o verde, porém a interação entre o azul e o branco no símbolo, transmite leveza e tranquilidade, o que pode ser bom para um centro clínico. Já um ponto negativo é a aplicação do branco em fundo escuro, o que dificulta a leitura a longa distância.

Acredita-se que a logomarca não está bem resolvida e que não é eficiente, pois ela passa valores antigos, ultrapassados, o que é negativo para uma clínica, nos quais os consumidores valorizam a tecnologia e modernidade. Também nota-se que a logomarca é pesada e grosseira, não transmitindo leveza e sim tensão.

Logotipo

O logotipo é composto por uma fonte serifada que apresenta o nome da empresa completo no mesmo tom de azul do símbolo. A tipografia escolhida para o logotipo está contrastando muito com o símbolo, não proporcionando uma unidade entre os dois elementos, que parecem estar ligados apenas pelo uso da mesma cor.

Geralmente, as fontes serifadas são utilizadas em grandes textos, pois as serifas ajudam a guiar o olhar através do texto. A partir de seus prolongamentos, as serifas parecem juntar as letras, unindo, assim, as palavras e facilitando a leitura e tornando-a menos cansativa. Por outro lado, os tipos sem-serifa valorizam a palavra e tendem a chamar mais atenção, dão um maior peso a palavra por terem uma aparência mais limpa. O tipo sem serifa costuma ser usado em títulos e chamadas, pois além de chamar a atenção ao título, facilita a visualização de longa distância.

Para a logomarca do Centro Médico Marra, seria mais adequado o uso de uma fonte sem serifa, visto que é um nome grande e que precisa ser lido de forma rápida. Além do que, uma fonte sem serifa conversaria mais com o símbolo, facilitaria a leitura de longe e rápida e traria mais modernidade a marca.

Comunicação

Aos se digitar o nome Centro Médica Marra, os primeiros *sites* relacionados são de lista telefônica, que disponibilizam os contatos da empresa, o que acaba sendo uma forma de divulgação. Outra divulgação alternativa que foi percebida é a dos catálogos dos convênios, ao consultar o catálogo cujo convênio tem parceria com a empresa, o paciente acessa o endereço do Centro Médico Marra.

Além das ações citadas acima, o Centro Médico Marra nunca realizou trabalho de divulgação da marca nem do serviço, nunca foi realizado um trabalho de comunicação. A logomarca que foi analisada era divulgada apenas na fachada do prédio, porém, no atual momento o Centro Médico Marra está passando por uma reforma e a fachada foi retirada. Dessa maneira, acredita-se que as pessoas não possuem lembrança da logomarca, sequer uma relação afetiva com a marca.

Pode-se perceber também, que o mercado de policlínicas de saúde em Taguatinga é promissor, visto que o Centro Médico Marra, existe há mais de 10 anos no mercado, sem nunca ter realizado nenhum trabalho de comunicação e, ainda assim, possui uma grande clientela. O que leva a pensar que se houvesse investimento em comunicação, otimizaria o negócio e geraria mais lucro.

3.3 SWOT

Será apresentada a seguir a análise de SWOT. Ela consiste em estudar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização. Nessa análise, elabora-se um quadro evidenciando os pontos obtidos na análise situacional. Neste quadro, evidencia-se as forças e as fraquezas do ambiente interno da organização, além das ameaças e oportunidades, que advêm do ambiente externo a empresa. O quadro irá auxiliar na visualização e monitoramento dessas informações.

3.3.1 Ambiente interno

Quadro 01 - Pontos Fortes

Pontos Fortes	Justificativas
Há mais de 10 anos no mercado	Empresa consolidada e conhecida.
Perto do metrô	Facilita o acesso a clínica.
Valor da consulta de R\$120 a R\$ 250	Preço acessível à boa parte da população de Taguatinga e é compatível ao preço do mercado.
Estrutura	Não há outras policlínicas de grande porte na redondeza, tornando o Centro Médico Marra referência.

Pontos Fortes	Justificativas
Profissionais reconhecidos no mercado	A credibilidade dos médicos é muito importante na área da saúde.
Ampla variedade de serviços oferecidos	O paciente consegue ter seus problemas resolvidos na própria clínica sem precisar recorrer a outros lugares.
Centro da Visão bem estruturado	A qualidade do serviço e a da estrutura do Centro da Visão é muito boa, aferindo prestígio ao Centro Médico Marra.
Aceita muitos convênios	Os pacientes não precisam procurar outra clínica que aceite o plano de saúde.
Perto do Alameda Shopping	O Shopping é um ponto de referência para localização da clínica.
Área de pediatria	Bons profissionais e grande movimento.
Serviços oferecidos aos médicos	Satisfação dos médicos que alugam as salas.
Parceria com a Ótica	Facilidade aos pacientes do Centro da Visão.
Serviço de vacinas	Atende aos pacientes da pediatria, facilitando o acesso aos acompanhantes
Ter um laboratório no prédio	Facilidade para os pacientes que precisam realizar exames.

Quadro 02 - Pontos Fracos

Pontos Fracos	Justificativas
Ausência de <i>site</i> e fraca presença no ambiente online	A presença no ambiente online pode reforçar a credibilidade da empresa.
Não oferece WIFI em todo o prédio, apenas no 4º andar	Esse tipo de serviço é diferencial para os pacientes que esperam para serem consultados.

Pontos Fracos	Justificativas
Não possui estacionamento para os pacientes	É difícil estacionar próximo ao Centro Médico Marra e, com isso, os pacientes são prejudicados.
Nunca realizou nenhuma divulgação	As pessoas não conhecem todos os serviços oferecidos pela clínica.
Logomarca desatualizada	Associa ao Centro Médico Marra a imagem de uma clínica desatualizada.
Falta de espaço para ampliação	Impede a ampliação da estrutura do prédio e a ampliação do negócio.
Clínica de imagens defasada	É preciso modernizar os aparelhos e exames para competir com o mercado.
Nunca realizou um trabalho de parceria com as empresas locatárias	A realização de parcerias poderia trazer lucro para ambas as partes, oferecendo algo de valor ao paciente.

3.3.2 Ambiente Externo

Quadro 03 - Ameaças

Ameaças	Justificativas
Não aceita o plano de saúde Bradesco	Perde o público desse plano de saúde que vai a outra clínica que aceite.
Concorrentes próximos	As empresas podem atender ao mesmo público.
Falta de segurança na redondeza	A falta de segurança na região pode fazer com que os pacientes priorizem clínicas em locais mais seguros.

Ameaças	Justificativas
Grande parte da população trabalha no Plano Piloto	As pessoas que trabalham em Brasília podem se consultar em clínicas próximas ao local do trabalho.
Sazonalidade do mercado de Taguatinga	O movimento do prédio é reduzido consideravelmente no período de férias.
Clínica Vida, concorrente direta, realiza cirurgia de grande porte	Como o Centro Médico Marra não realizar cirurgias de grande porte, os pacientes podem procurar a Clínica Vida para, aproveitando a ocasião, realizar outros serviços médicos.
Serviço da lanchonete ruim	Os lanches provocam mal estar, o que é muito ruim para imagem da clínica, principalmente para uma empresa que preza pela saúde.
Falta de remédios na drogaria	Os pacientes têm que ir a outro lugar comprar os remédios, obtendo mais esforço.

Quadro 04 - Oportunidades.

Oportunidades	Justificativas
Reputação dos serviços públicos de saúde	A má qualidade do serviço público faz com que os pacientes procurem o serviço médico particular.
Convênios	O Centro Médico Marra atende a diversos convênios. O paciente não precisa procurar outras empresas.
Falta de espaço físico e alto preço de aluguel em Taguatinga	Dificulta o surgimento de novas policlínicas com o mesmo porte do Centro Médico Marra.

Oportunidades	Justificativas
Grande procura pela área de pediatria e clínica geral em Taguatinga	A área de pediatria é um ponto forte da empresa e os serviços de clínica geral também são oferecidos pelo Centro.
Proximidade de Águas Claras e Samambaia	Possibilidade de expansão do mercado consumidor.
Moradores da região buscam serviços em Taguatinga	Isso favorece a fidelização dos pacientes da região.
Os pacientes valorizam as clínicas que atualizam constantemente seus aparelhos tecnológicos	Investimento em aparelhos tecnológicos que auxiliem o diagnóstico.
GDF realiza muitas pesquisas na área de saúde	O Centro Médico Marra pode se adequar as pesquisas e assim, tornar-se pioneira nas inovações.
População de Taguatinga envelhecida	Geralmente, os idosos utilizam bastante dos serviços de saúde.
Maioria da população de Taguatinga é do sexo feminino	Essa parte da população pode usufruir dos serviços médicos na área de ginecologia oferecidos pelo Centro Médico Marra.
Comunidade de Taguatinga participativa nas redes sociais	Possibilidade de fácil comunicação com o público-alvo.
Movimentação do Taguaparque	O Centro Médico Marra pode associar sua imagem ao Taguaparque, que é um ambiente ligado a saúde e lazer.
Não há grandes policlínicas concorrentes	O Centro Médico Marra pode ser líder o mercado.

Oportunidades	Justificativas
97,7% dos domicílios de Taguatinga possuem um ou mais celulares	Mostra-se uma oportunidade para o Centro Médico Marra realizar ações de mobile marketing.
Moradores de Taguatinga têm um sentimento de amor pela cidade	A clínica pode utilizar desse sentimento, incentivando o consumo dos serviços do Centro Médico Marra, situado na região.

3.4 Posicionamento

O posicionamento surge como um elemento chave na comunicação, pois é ele que o consumidor retém a respeito de uma organização, produto ou serviço. Em um cenário cada vez mais competitivo, a empresa utiliza-se do posicionamento para se diferenciar dos concorrentes e fixar a imagem desejada na mente do consumidor.

No cenário da saúde, a relação médico-paciente é um fator importante. Os pacientes valorizam a credibilidade do profissional e a qualidade do atendimento. Para o Centro Médico Marra foi definido o posicionamento por benefício. Ele se mostra adequado, porque irá enfatizar os benefícios emocionais e racionais dos serviços oferecidos pelos profissionais da clínica, que são a qualidade dos profissionais e amplitude de serviços oferecidos.

3.5 Objetivo de comunicação

O objetivo de comunicação é aonde se pretende chegar com a comunicação realizada. Ele serve como um norte para a criação.

A partir do *briefing* e da análise situacional, definiu-se o objetivo de comunicação para o Centro Médico Marra. Para essa definição, levou-se em consideração a diversidade de serviços que o Centro Médico Marra oferece, mas nunca foram divulgados. Também foi priorizada a qualidade dos profissionais que trabalham na clínica. O reconhecimento dos profissionais é um ponto forte da empresa, visto que, na área da saúde, a credibilidade do

médico é um fator muito importante. Portanto, o objetivo de comunicação definido foi: Divulgar o Centro Médico Marra e seus serviços, enfatizando a qualidade dos profissionais que trabalham na clínica.

3.6 Tema

O tema de comunicação direciona e unifica o processo de criação. Ele é a ideia central da campanha, que funcionará como um fio condutor entre as diversas ações produzidas. O tema garante o entendimento e a fixação da mensagem na mente do consumidor.

Para o Centro Médico Marra, será utilizado o seguinte tema: Os melhores profissionais para cuidar de você.

Este tema aborda duas ideias fundamentais. A primeira é a de ressaltar as qualidades dos médicos que trabalham na clínica, a partir do uso da expressão “os melhores profissionais”. Essa primeira parte tem estreita relação com o objetivo de comunicação, pois aborda a excelência na prestação de serviço.

A segunda ideia abrange o cuidado da clínica com seus pacientes, por meio das palavras “para cuidar de você”. Ao apresentar essa preocupação com o bem estar dos pacientes, é criada uma relação direta com o posicionamento por benefício. O posicionamento, por sua vez, terá a função de fixar na mente do consumidor os benefícios emocionais de usufruir os serviços do Centro Médico Marra.

As relações entre tema/posicionamento e tema/objetivo de comunicação reforçam e atribuem características próximas e unificadas, que irão permear os próximos passos deste plano de comunicação.

3.7 Estratégia

A estratégia apontará o caminho que a comunicação deverá percorrer para atingir o objetivo de comunicação definido. Para o planejamento de comunicação do Centro Médico Marra adotou-se o uso de duas estratégias, a de informação e a de testemunho.

A estratégia de informação é adequada, pois ela priorizará informações sobre o Centro Médico e seus serviços. Afinal, será o primeiro trabalho de divulgação que a clínica realizará.

É fundamental informar os serviços que a empresa oferece, alinhando-se, dessa forma, a estratégia ao objetivo de comunicação.

A escolha da estratégia testemunhal foi feita a fim de explorar um ponto forte da empresa: a presença de bons profissionais. Pretende-se utilizar testemunhos dos médicos renomados e conhecidos em Taguatinga. A credibilidade dos médicos junto ao público-alvo será associada à imagem do Centro Médico Marra.

Apesar de utilizar apenas alguns médicos para a aplicação da estratégia, o que poderá dar preferência a algumas especialidades, acredita-se que a partir do momento em que o paciente tiver o primeiro contato com a empresa será possível conquistá-lo. Se ele ficar satisfeito com o serviço, tenderá a voltar para consultas em outras especialidades.

Dessa forma, acredita-se que as estratégias de informação e a de testemunho são os melhores caminhos para se atingir o objetivo de comunicação.

3.8 Plano de ação

O plano de ação foi desenvolvido a partir das estratégias determinadas acima, levando-se em consideração a análise da demanda e as características do público-alvo do Centro Médico Marra.

- **Redesenho da logomarca e criação de identidade visual**

Descrição: Redesenhar a logomarca, deixando-a esteticamente mais atrativa. Criar uma identidade visual para empresa, padronizando a aplicação da logomarca, por meio do desenvolvimento de um manual da marca.

Público: Consumidores, possíveis consumidores e futuros médicos locatários.

Objetivo: Redesenhar a logomarca, a fim de passar a ideia de clínica mais moderna.

Duração: Será a primeira ação realizada, visto que a logomarca será necessária nas outras ações.

Quantidade: Uma.

- **Construção de um *site* para a empresa**

Descrição: O *site* surge como um dos pólos mais completos de informação, que reunirá tudo o que se precisa saber sobre a clínica. Poderá conter as especialidades existentes, os convênios parceiros, os médicos que trabalham lá, horários de funcionamento, telefones, etc. O *site*, muitas vezes, é o primeiro contato do possível consumidor com a empresa, por isso precisa ter estrutura simples e intuitiva, com cores e tipografias que facilitem a assimilação das informações.

Público: Consumidores e possíveis consumidores

Objetivo: Além das informações sobre a clínica, o *site* surge como primeiro contato que o público tem com ela e, por isso, precisa traduzir o objetivo de comunicação e como a empresa se posiciona no mercado.

Duração: Essa ação tem duração de caráter permanente.

- **Apresentação do *site***

Descrição: Evento de apresentação do *site* que acontecerá no prédio, em um dia da semana a noite, às 20h. A administradora da clínica apresentará o *site*, e após a apresentação haverá um coquetel. É importante que seja um ambiente descontraído, que promova a interação entre as pessoas.

Público: Empresas e médicos locatários.

Objetivo: Auxiliar na fidelização dos locatários, estimular a participação nas ações de comunicação, e ajudar na negociação das parcerias e no investimento das peças de comunicação.

Duração: Um evento.

- **Registro no Google Maps**

Descrição: O Google Maps é um serviço disponível gratuitamente pelo Google, que facilita a localização um estabelecimento por meio de mapas geográficos. Ele permite determinar lugares no mapa através de informações como país, estado, cidade e endereço.

Público: Consumidores e possíveis consumidores que tenham acesso ao serviço.

Objetivo: Facilitar o acesso às informações da clínica. O consumidor poderá acessar rapidamente as formas de contato ou traçar uma rota até o Centro Médico Marra.

Duração: Essa ação tem caráter permanente.

- **VT para televisão**

Descrição: Quatro versões de vídeos de 30” para televisão. Cada vídeo constituirá de depoimento de um profissional renomado que trabalha no Centro Médico Marra, a respeito da clínica. Sugere-se a participação dos médicos Wilson Marra, Laert, Jairo e Colombo. O vídeo também informará o *site* da clínica.

Público: Homens e mulheres, entre 25 a 40 anos, moradores de Taguatinga e Águas Claras.

Objetivo: Divulgar os bons profissionais que trabalham na clínica, utilizando da credibilidade deles junto ao público-alvo. A ideia é associar a credibilidade dos profissionais à imagem do Centro Médico Marra e divulgar o *site* da clínica.

Duração: Dois meses.

Quantidade: Quatro versões.

- **Vídeo para Elevamedia**

Descrição: Assim como para a televisão, a divulgação em mídia *indoor* terá quatro versões de vídeo de 30”, com o depoimento sobre a empresa feitos pelos mesmos médicos. O *site* da clínica também será informado no vídeo. A divulgação será em importantes centros comerciais de Taguatinga e Águas Claras. Sugere-se a exibição no Taguatinga Shopping, no Águas Claras Shopping, praça de alimentação do Shopping QUÊ, em Águas Claras, e no Taguatinga Trade Center.

Público: Homens e mulheres, entre 27 a 34 anos, moradores de Taguatinga e Águas Claras.

Objetivo: Divulgar os bons profissionais que trabalham clínica, utilizando da credibilidade deles junto ao público-alvo para associá-la à imagem do Centro Médico Marra e estimular o acesso ao *site*.

Duração: Dois meses.

Quantidade: Quatro versões.

- **Outdoor**

Descrição: Divulgação em *outdoors* de Taguatinga e Águas Claras. A arte do outdoor conterá a imagem dos médicos presentes no vídeo, aliada a imagem da clínica.

Público: Homens e mulheres, entre 27 a 34 anos, moradores de Taguatinga e Águas Claras.

Objetivo: Divulgar os bons profissionais que trabalham na clínica, utilizando da credibilidade deles junto ao público-alvo para associá-la à imagem do Centro Médico Marra.

Duração: 15 dias por *outdoor*.

Quantidade: Quatro versões.

- **Panfletos sobre as especialidades**

Descrição: Disponibilizar na recepção de cada andar, panfletos institucionais com descrição dos serviços oferecidos pela clínica. Serão cinco versões, cada uma informará sobre os serviços de quatro clínicas do Centro Médico Marra.

Público: Consumidores dos serviços do Centro Médico Marra.

Objetivo: Divulgar os serviços oferecidos pela clínica.

Duração: Indeterminada.

Quantidade: cinco versões.

- **Ações no Taguaparque e Parque de Águas Claras**

Descrição: Montar uma tenda próxima ao circuito de corrida do Taguaparque e do Parque de Águas Claras. Neste espaço, haverá profissionais da área da saúde, oferecendo serviços básicos de saúde, como aferição da pressão arterial, medição de glicose, medição do peso, percentual de gordura e índice de massa corporal (IMC). Também haverá uma mesa de frutas, disponível para as pessoas interagirem. A tenda contará com pessoas preparadas para disponibilizar informações sobre os serviços do Centro Médico Marra, distribuindo um *squeeze*⁶ com a logomarca e o site da empresa.

Público: Homens e mulheres que frequentam os parques.

Objetivo: Aproximar-se dos possíveis pacientes e divulgar os serviços do Centro Médico Marra, onde se encontra apresentação detalhada dos serviços oferecidos pela empresa.

⁶ *Squeeze* é um termo de origem inglesa utilizado para denominar garrafa de plástico utilizada para consumo de líquidos geralmente durante a prática de exercícios físicos.

Duração: Período das férias escolares de final do ano, visando combater a sazonalidade do mercado e aproveitar a estação do verão, quando as pessoas estão mais dispostas a praticar atividades físicas.

Quantidade: Serão duas ações em cada parque, sendo que uma acontecerá no sábado e a outra no domingo. Geralmente, as pessoas escolhem apenas um dia do final de semana para ir ao parque. Ao realizar a ação nos dois dias, aumenta-se a possibilidade de atingir um maior número pessoas.

Sugestões de ações administrativas:

- **Parceria com as empresas locatárias**

Descrição: Estabelecer parcerias com as empresas locatárias, a fim de oferecer descontos aos pacientes que, após se consultarem na clínica, poderão usufruir o produto ou serviço dos parceiros.

Público: Consumidores dos serviços do Centro Médico Marra.

Objetivo: Estimular o consumo dos produtos e serviços das empresas parceiras e atribuir valor ao Centro Médico Marra, contribuindo para a fidelização dos clientes.

Duração: A duração desses descontos depende da negociação com os parceiros.

Quantidade: O valor do desconto também dependerá da negociação com os parceiros.

- **Disponibilizar Internet sem fio no prédio**

Descrição: Disponibilizar o serviço de Internet sem fio no prédio. As redes serão de acesso restrito e para obter a senha, o paciente deverá pedi-la na recepção do andar.

Público: Pacientes que possuem celular com acesso a Internet sem fio, *notebook* ou *tablet*.

Objetivo: Proporcionar uma distração ao paciente que aguarda o atendimento, oferecendo assim, mais benefícios para o paciente, e para os que trabalham e necessitam de internet, podendo assim realizar suas tarefas enquanto esperam a consulta.

Duração: Esta ação tem caráter permanente.

- **Parceria com estacionamento próximo**

Descrição: Estabelecer parcerias com estacionamentos próximos ao Centro Médico Marra, a fim de oferecer descontos em estacionamentos privados próximo a clínica, ou oferecer serviço de estacionamento gratuito.

Público: Consumidores dos serviços do Centro Médico Marra.

Objetivo: Diminuir transtorno dos pacientes em tentar estacionar o carro.

Duração: Dependerá da negociação com os parceiros.

- **Parceria com academia**

Descrição: Estabelecer parcerias com academias próximas ao Centro Médico Marra, a fim de oferecer descontos aos alunos da academia que usufruírem dos serviços da clínica. Como sugestão, a academia Estação da Saúde e a academia Corpo e Saúde, ambas localizadas na Comercial Sul, próxima a clínica.

Público: Alunos das academias possivelmente parceiras.

Objetivo: Divulgar os serviços da clínica e conquistar novos consumidores.

Duração: Dependerá da negociação com os parceiros.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que se estudou anteriormente pode-se chegar a algumas conclusões sobre o tema abordado. Antes de apresentar essa conclusão retomaremos alguns pontos chave deste estudo, de modo a revisar o conteúdo e evidenciar aspectos importantes que auxiliaram na conclusão.

O projeto tem como objetivo geral a elaboração de um planejamento de comunicação para o Centro Médico Marra e o desenvolvimento de ações estratégicas de comunicação para a empresa, o que foi mais detalhadamente definido nos objetivos específicos, que são estudar a metodologia sobre planejamento de comunicação, a fim de conhecer as etapas de realização de um planejamento de comunicação, analisar os ambientes externos e internos em que a empresa está inserida e planejar ações estratégicas de comunicação do Centro Médico Marra para alcançar seus objetivos de comunicação.

Antes de elaborar um planejamento de comunicação para o Centro Médico Marra, foi preciso estudar mais sobre o tema, recorrendo a teorias de planejamento estratégico. O que proporcionou mais conhecimento sobre a área e notou-se a importância dessa ferramenta para as empresas. Notou-se a grande concorrência do mercado e a importância de se ter uma relação com o consumidor.

Criar esse relacionamento entre a marca e o consumidor exige muito esforço, levando em consideração a quantidade de mensagens publicitárias que as pessoas recebem por dia, ocasionando em um desvio de atenção para essas mensagens, apenas as mensagens que realmente interessam ao consumidor terão chance de serem notadas. Por isso é tão importante que a empresa conheça o seu público-alvo, para saber como se comunicar melhor com eles.

O planejamento de comunicação se tornou um grande aliado das empresas, pois proporciona a análise situacional da empresa, que envolve os ambientes internos e externos da empresa. O resultado dessas análises mostra os cenários que a empresa está inserida, e as informações sobre o público-alvo e consumidores.

A partir dessas análises, é possível identificar oportunidades e possíveis ameaças a empresa. Dessa forma, a organização é capaz de utilizar essas informações da melhor maneira, aproveitando as oportunidades e se precavendo contra as ameaças.

Com base nos estudos realizados, identificou-se as etapas de elaboração de um planejamento de comunicação que, segundo os autores definidos na bibliografia, são: o levantamento de informações, o *briefing*, a análise situacional, o SWOT, o posicionamento, os objetivos de comunicação, o tema, a estratégia de comunicação e o plano de ação. Cada uma tem a sua especificidade, mas vale ressaltar que todas elas devem estar alinhadas para atingir os objetivos de comunicação da empresa.

Lembrando também que ao definir um objetivo de comunicação, a empresa deve ter estrutura adequada aquele fim, ou o efeito da comunicação pode ser o contrário do que se esperava. Por exemplo, se uma empresa visa aumentar as vendas, é preciso que ela tenha produtos disponíveis, caso contrário os consumidores poderão ter uma experiência negativa com a marca, causando um impacto negativo com a comunicação.

Após a realização da abordagem teórica do tema, passou-se para a parte prática, a elaboração do planejamento de comunicação para o Centro Médico Marra. Durante essa fase, foi possível aplicar os conceitos estudados anteriormente, obtendo uma experiência prática sobre o tema.

Acredita-se que o desenvolvimento do planejamento de comunicação da clínica, foi de suma importância, visto que ela existe há mais de 10 anos no mercado e nunca realizou nenhum trabalho de comunicação. O que faz-se concluir que o ramo de policlínicas em Taguatinga é bastante promissor, pois mesmo sem ações de comunicação, a empresa tem uma grande clientela já consolidada.

As ações propostas para o Centro Médico Marra visam alcançar possíveis melhorias à empresa, tornando-a mais preparada para concorrer com o mercado e gerando mais lucro. Além disso, objetiva-se criar um relacionamento com os consumidores, o que já foi apontado anteriormente como fator de grande importância para se obter um diferencial competitivo no mercado.

Para auxiliar possíveis pesquisadores sobre o tema sugere-se que o pesquisador busque um maior referencial teórico no âmbito administrativo, visto que o planejamento estratégico advém da administração, e na área de comunicação há poucos autores que abordam o tema. Para o presente estudo, foi proposto um planejamento de comunicação para o Centro Médico Marra. Caso se trabalhe com o mesmo objeto deste estudo, seria interessante propor um

planejamento estratégico ou um planejamento de marketing, visto que a empresa apresentou carência nessas áreas.

Finalmente, entende-se que o planejamento de comunicação tem um importante papel atualmente, auxiliando as empresas a obterem um diferencial competitivo no mercado e a se posicionarem na mente dos consumidores. Acredita-se que o planejamento de comunicação proposto para o Centro Médico Marra proporcionará melhorias a nível institucional.

5 REFERÊNCIAS

COODEPLAN. **Pesquisa distrital por amostra de domicílios – Taguatinga – PDAD 2011.** Disponível em: <<http://www.codeplan.df.gov.br/sites/200/216/00000600.pdf>> Acesso em 02 de outubro de 2011.

CHURCHIL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2000.

CORRÊA, Roberto. **Planejamento de Propaganda.** 10. ed.rev. e ampl. – São Paulo: Global, 2008.

DFTV. **Saúde pública do DF é sobrecarregada com demanda de outras regiões.** 2011. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/web/site/tv-globo/-/asset_publisher/Qw9Y/content/saude-publica-do-df-e-sobrecarregada-com-demanda-de-outras-regioes?redirect=%2Fweb%2Fsite%2Ftv-globo> Acesso em 10 de outubro de 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOFF, Tania; GABRIELLI, Lourdes. **Redação publicitária.** 4a Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

IBGE. **Histórico Brasília.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/historicos_cidades/historico_conteudo.php?codmun=530010> Acesso em 19 de setembro de 2011.

IBGE. **IBGE divulga informações sobre as despesas públicas dos governos estaduais e municipais. 2006.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=663&id_pagina=1> Acesso em 08 de outubro de 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão Estratégica da comunicação mercadológica.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de comunicação**. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.; **Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e praticas**. 23.ed. São Paulo : Atlas , 2007

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE – GDF. **Relatório Estatístico Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal e Hospital Universitário de Brasília**. 2009.

Disponível em: <<http://www.saude.df.gov.br/sites/100/163/00009669.pdf>> Acesso em 28 de agosto de 2011.

6 BIBLIOGRAFIA

AGÊNCIA ESTADO. **Agnelo é eleito governador do Distrito Federal.** 2010. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/radar-politico/2010/10/31/agnelo-e-eleito-governador-do-distrito-federal/>> Acesso em 13 de setembro de 2011.

ANUÁRIO DO DF. **Classe média jovem elege Águas Claras como lugar ideal.** 2011 Disponível em: <<http://www.anuariododf.com.br/brasil-e-regiao/regioes-administrativas/aguas-claras/>> Acesso em 08 de outubro de 2011.

ARAÚJO, Bruno Luís de Carvalho. **In game advertising: Um estudo de caso sobre a Sega e a série Phantasy Star.** Brasília: Universidade de Brasília, 2011.

ASCOM Taguatinga. Disponível em: <<http://ascomtaguatinga.wordpress.com/>> Acesso em 21 de setembro de 2011.

BARBAN, Arnold M; CRISTOL, Steven M.; KOPEC, Frank. **A essência do planejamento de mídia.** São Paulo : Nobel, 2001.

BARBOSA, Ivan Santo (Orgs.). **Hiperpublicidade, v.2: atividades e tendências.** São Paulo: Thomson Learning, 2008.

BRANCO, Mariana. **Ceilândia terá shopping center em 2013. Investimento será de R\$ 350 milhões.** 2011. Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2011/06/11/interna_cidadesdf,256370/ceilandia-tera-shopping-center-em-2013-investimento-sera-de-r-350-milhoes.shtml> Acesso em 02 de setembro de 2011.

CAMPOS, Shirley de. **Novas tecnologias revolucionam cirurgias oftalmológicas.** 2004. Disponível em: <<http://www.drashirleydecampos.com.br/noticias/10122>> Acesso em 24 de setembro de 2011.

CANDIDO, Graciliano. **Águas Claras, cidade em plena construção.** 2011. Disponível em: <<http://noticiasdefato.wordpress.com/2011/01/07/aguas-claras-cidade-em-plena-construcao/>> Acesso em 26 de outubro de 2011.

CASTRO, Milena Cardoso de. **Tatuagem: Marcos e marcas do corpo (neo)tribal.** Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

CELESTINO, Willian. **A economia do DF**. 2009. Disponível em:
<<http://willianscelestino.wordpress.com/2009/01/24/a-economia-do-df/>> Acesso em 17 de setembro de 2011.

CHAMON, Wallace. **Tecnologia em oftalmologia**. Disponível em:
<http://www.visus.com.br/tecnologia_em_ofthalmologia.htm> Acesso em 17 de outubro de 2011.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COLOMBINI, Gisele Maria; KUNSCH, Margarida Maria Krohling (orientadora). **Planejamento Estratégico em Comunicação**. 2006. Disponível em:
<<http://leatrice.files.wordpress.com/2008/02/planejamento.pdf>> Acesso em 28 de agosto de 2011.

CORREIRO BRAZILIENSE. **Águas Claras atrai mercado consumidor para setores varejista e de serviços**. 2011. Disponível em:
<http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2011/02/12/interna_cidadesdf,237443/aguas-claras-atrai-mercado-consumidor-para-setores-varejista-e-de-servicos.shtml> Acesso em 15 de outubro de 2011.

CORREIRO BRAZILIENSE. **Autossuficiente Taguatinga é considerada a capital econômica do DF**. 2011. Disponível em:
<http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2011/02/06/interna_cidadesdf,236261/autossuficiente-taguatinga-e-considerada-a-capital-economica-do-df.shtml> Acesso em 04 de setembro de 2011.

CRESPO, Ângela. **Todo brasileiro tem direito à saúde**. 2010. Disponível em:
<<http://www.consumoempauta.com.br/noticiasDetail.asp?IDCont=5&idRepCat=18&idRep=150>> Acesso em 10 de outubro de 2011.

DAL-RY, Sivaldo. **Diagnóstico empresarial, o que é, como e por que fazer**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/diagnostico-empresarial-o-que-e-como-e-por-que-fazer/30450/>> Acesso em 15 de setembro de 2011.

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Pesquisa Saúde**. Disponível em:
<<http://pesquisasaude.saude.gov.br/bdgdecit/index.php?lg=BR>> Acesso em 28 de outubro de 2011.

HOSPITAL SANTA MARTA. Disponível em: <<http://www.hospitalsantamarta.com.br/>> Acesso em 20 de outubro de 2011.

HURLBURT, Allen. **Layout: o design da página impressa**. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1999.

KILSZTAJN, SAMUEL; CAMARA, MARCELO BOZZINI DA; CARMO, MANUELA SANTOS NUNES DO. **Gasto privado com saúde por classes de renda**. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-42302002000300041&script=sci_arttext> Acesso em 03 de setembro de 2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P. ; KELLER , Kelvin Lane. **Administração de Marketing : a edição do novo milênio**. 12.ed. São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2006.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Carta dos direitos dos usuários da saúde: ilustrada**. 2006. Disponível em: <http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/cartilha_ilustrada_direitos_2006.pdf> Acesso em 10 de outubro de 2011.

OLIVEIRA, Iasminy de Souza. COSTA, Karina Neves de Menezes. **Camiseteria: como fazer o cliente vestir a camisa. Um estudo sobre a construção de marca na Internet**. Brasília: Universidade de Brasília, 2011.

PEREZ, Clotilde. **Signos da marca: expressividade e sensorialidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PORTAL BRASIL. **Cidades Brasileiras – Brasília- DF**. Disponível em: <http://www.portalbrasil.net/brasil_cidades_brasilia_ras.htm> Acesso em 19 de setembro de 2011.

PORTAL BRASIL. **Estados Brasileiros – Distrito Federal** . Disponível em: <http://www.portalbrasil.net/estados_df.htm> Acesso em 20 de setembro de 2011.

PORTAL DA SAÚDE. Disponível em: <http://portal.saude.gov.br/portal/saude/Gestor/area.cfm?id_area=1504> Acesso em 17 de outubro de 2011.

PROGRAMA MEDICINA E SAÚDE. **Novas Tecnologias**. 2011. Disponível em: <<http://www.gastro.com.br/samba/Videos/novastecnologias.html>> Acesso em 7 de outubro de 2011.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

REVISTA CIDADES. **Direito à saúde, nem que seja no papel.** Disponível em:
<<http://www.revistacidades.com.br/site.do?idArtigoRevista=422>> Acesso em 10 de outubro de 2011.

REVISTA MAIS FOCO. 2009. Disponível em:
<<http://revistamaisfoco.com.br/blogs/francoroberto/a-palavra-ebriefing>> Acesso em 03 de setembro 2011.

REVISTA VEJA. **Os avanços da medicina.** 2008. Disponível em:
<http://veja.abril.com.br/saude/tecnologia_tratamento.shtml> Acesso em 10 de novembro de 2011.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha para sua mente.** 8.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

RUPP, Isadora. **Robôs a serviço da medicina.** 2011. Disponível em:
<<http://www.gazetadopovo.com.br/saude/conteudo.phtml?id=1094158>> Acesso em 28 de outubro de 2011.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e Pesquisa: projetos para mestrado e doutorado.** São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SILVA, Cecílio Angélico da; VASCONCELOS, Felipe; LIMA, Luiz Fernando; CABRAL, Tarcísio; SANTOS, Marcus Sérgio; SOUZA, Bárbara; **Planejamento Estratégico de Comunicação – Escola Clínica Evolução.** 2007. Disponível em:
<<http://www.portcom.intercom.org.br/expocom/expocomnacional/index.php/RP-NAC/article/viewFile/155/100>> Acesso em 28 de agosto de 2011.

SINDUSCON. **Samambaia em franca expansão.** 2011. Disponível em:
<<http://www.sinduscondf.org.br/noticias.php?id=&mat=1304>> Acesso em 19 de setembro de 2011.

TARANTINO, Mônica. **As novas tecnologias que podem salvar seu coração.** 2010. Disponível em:
<http://www.istoe.com.br/reportagens/58746_AS+NOVAS+TECNOLOGIAS+QUE+PODE+M+SALVAR+SEU+CORACAO> Acesso em 23 de outubro de 2011.