



PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO PARA CENTRO CLÍNICO E DE
FISIOTERAPIA FISIOTORRES

Ana Sofia Gouveia Gonçalves

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Empresas

Orientador:

Professor Joaquim Manuel Vicente Rodrigues, Professor Associado Convidado, ISCTE
Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Abril 2020

PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO PARA CENTRO CLÍNICO E DE
FISIOTERAPIA FISIOTORRES

Ana Sofia Gouveia Gonçalves

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Empresas

Orientador:

Professor Joaquim Manuel Vicente Rodrigues, Professor Associado Convidado, ISCTE
Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Abril 2020

RESUMO

A presente Tese de Mestrado tem como principal objetivo a criação de um programa de fidelização para os clientes da empresa Fisiotorres - Centro Clínico e de Fisioterapia, localizada em Torres Vedras. A empresa é uma sociedade por cotas, constituída por duas fisioterapeutas desde 2009.

A principal oportunidade identificada, através de uma cuidada análise à concorrência e à tendência do consumidor na área da saúde, surgiu na criação de um serviço que colmatasse uma das principais dificuldades da empresa: fidelização de clientes e consequente consistência na faturação. Esta análise foi complementada com uma avaliação interna, evidenciando-se os pontos fracos e fortes da empresa, e com a aplicação de um questionário, de forma a perceber a receptividade do cliente perante o novo serviço.

A revisão da literatura permitiu enquadrar a necessidade das empresas do setor da saúde a apostarem numa estratégia de fidelização de clientes planeada e estruturada para rentabilizarem os atuais clientes.

Através da criação de um programa de fidelização, concluímos que existe a possibilidade de criar um serviço diferenciador, com uma oferta personalizada que traz benefícios para o cliente, de forma a melhorar a sua saúde, prevenir a sua doença e reduzir os custos com as despesas de saúde.

Palavras – Chave: marketing relacional, fidelização de clientes, fidelização serviços de saúde, programa de fidelização, plano marketing.

ABSTRACT

This master thesis aims at developing a Loyalty Program for the clients of Fisiotorres - Clinic and Physiotherapy Center, in Torres Vedras. Fisiotorres is a private limited company, owned by two physiotherapists since 2009.

Through a thorough analysis of the competitive market and of the clients tendency in the healthcare sector, the main identified opportunity suggested the creation of a service that might present a solution to one of the company's biggest difficulties: customer loyalty and consequent consistent billing.

An internal evaluation was added to this analysis, as to highlight the strengths and weaknesses of the company. A survey was also conducted, as to understand the clients' acceptance of our service.

The literary study that accompanied this thesis enabled the overall framing of a necessity shared by companies within the healthcare sector. That is, of engaging in a loyalty-building strategy to monetise their customers.

By creating a loyalty program, you are to conclude that there is a possibility of developing a differentiating service, with a custom offer for each client. One that they will benefit from, because it will contribute to improving their health, preventing illness and reducing healthcare costs.

Keywords: relational marketing, client loyalty, client loyalty in health services, loyalty program, marketing plan.

AGRADECIMENTOS

Este foi um processo longo no qual muitas pessoas contribuíram para o seu sucesso! Não é fácil gerir quatro empresas e três filhos mas com as pessoas certas à minha volta tudo é possível.

Ao Professor Dr. Vicente Rodrigues, pela paciência, ajuda e disponibilidade, serei sempre grata por todo o cuidado e atenção.

À Cristina, Eliana, Marta, Susana e Rita, aguentaram as empresas nos momentos em que não tinha tempo para gerir tudo.

Ao meu marido Hugo, o nosso trabalho de equipa é cada vez mais notável, obrigada pelo teu apoio e amor.

Aos meus pais, que sendo os melhores pais do mundo, só podiam ser, também, os melhores avós e companheiros da minha vida.

Obrigada a todos por acreditarem sempre em mim!

ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	1
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	2
1.1. Marketing Relacional	2
1.2. Dimensões do Marketing Relacional	4
1.2.1. Fidelização do cliente	4
1.2.2. Fidelização do cliente nos serviços de saúde privados	8
1.3. Programas de fidelização do cliente	11
2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	14
3. VISÃO, MISSÃO E VALORES DA ORGANIZAÇÃO	14
3.1. Visão.....	14
3.2. Missão	14
3.3. Valores	14
4. CONTEXTO E TENDÊNCIAS DO MERCADO	15
5. ANÁLISE EXTERNA	17
5.1. Meio envolvente.....	17
5.2. Atratividade do Setor de Atividade	18
5.2.1. Ameaça de entrada de novos concorrentes	19
5.2.2. Ameaça de produtos substitutos.....	19
5.2.3. Rivalidade entre as empresas da Indústria/setor	20
5.2.4. Poder dos fornecedores	21
5.2.5. Poder dos clientes	21
5.2.6. Consolidação da Análise Porter	22
5.3. Mercado.....	23
5.3.1. Caracterização do mercado em Portugal	23
5.4. Consumidores / Clientes do Mercado.....	23
5.5. Concorrência	25
6. SÍNTESE DA ANÁLISE EXTERNA	27
7. ANÁLISE INTERNA	28
7.1. Caracterização da Empresa	28
7.1.1. Instalações.....	29
7.1.2 Recursos Humanos.....	30
7.1.3. Serviços.....	30
7.1.4. Situação Económica-financeira	32
8. SÍNTESE DA ANÁLISE INTERNA.....	32
9. ANÁLISE SWOT DINÂMICA	33
9.1 Seleção dos fatores externos mais relevantes.....	33
9.2 Seleção dos fatores internos mais relevantes.....	34

9.3. Cruzamento dos fatores externos com os internos mais relevantes.....	36
9.4. Diretrizes Estratégicas	38
10. VANTAGENS COMPETITIVAS DA EMPRESA	38
11. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	39
12. OBJETIVOS DE MARKETING	39
13. ESTRATÉGIA DE MARKETING	40
13.1. Segmentação e Targeting	40
13.2. Posicionamento	41
13.3. Marketing Mix.....	47
14. ESTRATÉGIA COMERCIAL.....	47
15. ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO.....	49
15.1. O Modelo de Negócio – CANVAS.....	49
15.2. Operacionalização do Modelo.....	49
15.2.1. Segmentos de Clientes	49
15.2.2. Proposta de Valor.....	50
15.2.3. Canais.....	51
15.2.4. Relações com os Clientes.....	51
15.2.5. Estrutura de Receitas.....	52
15.2.6. Recursos-Chave	52
15.2.7. Atividades-Chave.....	52
15.2.8. Parcerias-Chave	52
15.2.9. Estrutura de Custos	53
16. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	53
16.1. Ações.....	53
16.2 Cronograma	63
16.3. Equipa de implementação	64
16.4. Monitorização e Controlo.....	64
17. PLANO DE CONTINGÊNCIA	65
18. ORÇAMENTO PREVISIONAL	66
19. CONCLUSÃO	67
20. BIBLIOGRAFIA.....	69
ANEXO I – Preçário Fisiotorres	72
ANEXO II - Questionário Hábitos de Saúde	76

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente projeto tem como principal objetivo a criação de um programa de fidelização na empresa Fisiotorres – Centro Clínico e de Fisioterapia de Torres Vedras. A Fisiotorres é gerida por uma das sócias, que é Fisioterapeuta, e, até agora, a gestão era feita de forma muito intuitiva, tornando-se primordial apostar numa estratégia de negócio estruturada e estrategicamente pensada.

O mercado privado do setor da saúde tem vindo a ganhar terreno. Cada vez mais existem organizações de saúde, mas muitas delas geridas por profissionais de saúde sem formação na área da gestão de empresas.

A empresa em estudo, apesar de ter uma equipa de profissionais especializados e uma oferta de serviços muito mais vasta do que os concorrentes, estava com dificuldade no aumento do valor da compra média anual por cliente. O serviço de fisioterapia é o mais requisitado, com uma equipa especializada e com muito sucesso na reabilitação, o que é positivo para a notoriedade da empresa, mas não traz consistência de faturação. O cliente vai à empresa, faz poucos tratamentos e tem alta. O objetivo será, então, criar um programa de fidelização em que o cliente permaneça na empresa com a oferta de outros serviços complementares e que consuma mensalmente, e não só na fase de reabilitação da lesão, para prevenir a doença, melhorar a sua qualidade de vida e processo de envelhecimento.

Foi feita uma análise aos concorrentes e meio envolvente em que está inserida a empresa, com consolidação da temática através da revisão da literatura, no sentido de criar um serviço que mantivesse a consistência da faturação. Foi recolhida informação dos pontos fracos e fortes da estrutura da empresa e feito um questionário para se perceber a receptividade do cliente ao programa de fidelização criado.

Este projeto visa definir as principais estratégias que a Fisiotorres deverá adotar, para lançar este programa com uma estratégia de marketing eficaz. É um serviço que vai ao encontro da tendência do consumidor na preocupação da sua saúde e do seu processo de envelhecimento.

Com a definição deste planeamento estratégico espera-se que a Fisiotorres consiga implementar com sucesso o programa de fidelização, para fidelizar e reter os seus clientes, manter consistência na faturação e trazer benefícios ao cliente, com uma oferta integrada e focada na tendência do consumidor.

1. REVISÃO DA LITERATURA

As profundas mudanças nos estilos de vida dos consumidores e no comportamento de compra obriga a que as organizações se adaptem ao cliente e transformem o modo como caminham no seu negócio. Principalmente, com a crescente procura do consumidor por um serviço mais eficiente, exige que as organizações repensem no ambiente do seu negócio.

Em particular, o crescimento do setor privado de saúde permite o aumento da oferta e desta forma proporciona ao cliente uma maior oportunidade de escolha. Assim, as organizações privadas de saúde devem apostar em diferentes áreas de forma a tornarem-se diferenciadoras. Existe uma mudança comportamental por parte do cliente, apresentando-se cada vez mais exigente, dando importância ao conforto, aos custos e a níveis de erros baixos (Eiriz e Figueiredo, 2005).

De acordo com o Sebrae (2005) as micro e pequenas empresas necessitam de analisar melhor as oportunidades/ameaças de mercado e os pontos fortes/fracos da organização, mas raramente o fazem porque não dispõem de profissional especializado em marketing.

Segundo Gronroos (1999) compete às organizações criar condições para que o cliente reconheça o valor da organização face à concorrência. A satisfação global do cliente é crucial para o sucesso das organizações, sendo necessária a criação de um sistema de gestão, que desenvolva todos os recursos disponíveis (como por exemplo, colaboradores, equipamento, tempo ao cliente).

As estratégias de marketing são uma ferramenta primordial para o sucesso das organizações, surgindo como uma troca de benefícios a longo prazo com o cliente (Berry, 2002). Estas estratégias são também descritas como processos de desenvolvimento cooperativo e relações de colaboração com os clientes (Sheth e Parvatiyar, 1995).

Neste contexto cada vez mais as organizações reconhecem a importância da aposta na gestão de relacionamento com o cliente, investindo na atração, manutenção e desenvolvimento de relações duradouras com os clientes (Berry, 1995).

1.1. Marketing Relacional

Em 1983, Berry referencia o marketing relacional para o marketing de serviços, assumindo este um papel cada vez mais importante com o objetivo de atrair e manter as relações com os consumidores.

O marketing relacional tem como objetivo estabelecer, manter e melhorar as relações com os clientes focando-se na construção de relações estáveis e duradouras. O marketing de serviços requer interações contínuas entre os prestadores e os clientes, de forma a influenciar os comportamentos de compra do cliente (Gronroos, 2000).

O relacionamento entre a organização e os clientes torna-se, por isso, decisivo na realidade atual, com um ambiente muito competitivo, podendo criar grandes vantagens para as organizações (Kasperet *et al.*, 2006).

Patterson e Wars (2000) identificaram quatro pressupostos para a definição do marketing relacional:

- uma relação tem de ser desenvolvida e trabalhada para ser mantida;
- a relação precisa de ser de longo prazo para ser proveitosa;
- a relação é feita entre a organização e o cliente;
- a relação deve ser para o benefício de ambas as partes (prestador e cliente).

Segundo estes autores o marketing relacional apresenta benefícios para o cliente, a relação que se estabelece a longo prazo traz confiança na organização, benefícios sociais (desenvolvimento de relacionamentos sociais com a organização) e benefícios especiais (na obtenção de preços, condições, tratamento personalizado e individualizado). Para a organização o marketing relacional apresenta, também, benefícios como o aumento das receitas; redução de custos operacionais; e publicidade gratuita através do “passa a palavra” ou da publicidade “boca a boca” (Patterson e Wars, 2000).

Para Berry (1995) e Gronroos (1994) o marketing relacional traz à organização vantagens, nomeadamente, uma maior qualidade dos produtos serviços; maior satisfação do cliente; fidelização do cliente; mais lucro; baixa rotatividade de clientes; e consequente maior estabilidade negocial.

Segundo Kandampully e Duddy (1999) as vantagens para a organização passam por aumento das vendas, diminuição dos custos, retenção dos trabalhadores, aumento da retenção de clientes e maximização do valor para o cliente.

O marketing relacional traz, assim, benefícios mútuos para o cliente e a organização, focando o modelo de negócio no cliente com o apoio no desenvolvimento tecnológico, na gestão da informação e no serviço ao cliente. O cliente fica satisfeito, referencia a empresa de forma positiva no mercado onde atua e a empresa consegue antecipar as necessidades dos seus clientes, prestando um serviço de qualidade que vai de encontro às expectativas do cliente (Dionísio *et al.* 2009).

Segundo Naidu *et al.* (1999) o marketing relacional deve ter em conta o seu valor efetivo e a capacidade de gerar a fidelização do cliente.

As organizações devem apostar numa estratégia focada na melhoria dos relacionamentos com os clientes, estabelecendo como principal objetivo estratégico reter e apostar nos clientes existentes (Gronroos, 2007). Para se conseguir satisfazer o cliente é fundamental identificar e valorizar as suas expectativas (Berry, 1990).

Desta forma, as estratégias de marketing relacional devem ser adotadas nas organizações para manter o cliente e conseguir ir de encontro as suas necessidades, aumentando a qualidade do serviço prestado. A diminuição da taxa de perda de clientes tem um grande impacto no sucesso de uma organização, aumentando os seus lucros de forma abrupta e a confiança na aposta de estratégias de marketing relacional (Naidu *et al.*, 1999).

Segundo Proença e Silva (2008) o marketing relacional visa fidelizar os clientes através de ações eficazes para induzir o cliente a optar pela nossa organização e não pela concorrência, atraindo, mantendo e intensificando as relações com os clientes.

No setor da saúde quando o cliente desenvolve o sentimento de confiança com o prestador de cuidados tem vontade de manter essa relação. O marketing relacional tem como base a confiança assumindo um papel de destaque nas estratégias das organizações de saúde (Magalhães *et al.*, 2009).

1.2. Dimensões do Marketing Relacional

Na literatura o marketing relacional tem sido operacionalizado de diferentes formas. Too, Souchon e Thirkell (2001) consideram uma única dimensão do marketing relacional, enquanto Chang e Ding (2001), Lawson-Body (2000) e Evans e Laskin (1994) descrevem um conjunto de dimensões independentes. De acordo com qualquer um destes autores, as dimensões estão relacionadas com a satisfação e fidelização do cliente.

1.2.1. Fidelização do cliente

Desde a primeira definição de marketing relacional a todas as contribuições dos diferentes autores, todos destacam o objetivo final da estratégia do marketing relacional como conseguir a fidelização do cliente.

A fidelização é considerada a chave do sucesso do marketing relacional (Chan e Ding, 2001; Lawson-Body, 2000; Macintosh e Lockshin, 1997; Evans e Laskim, 1994), tornando-se relevante o estudo mais aprofundado da fidelização de clientes.

É importante para as organizações manterem os seus clientes, visto estes serem fundamentais para o sucesso da empresa e a principal fonte de receita (Andreson e Fornell, 1994).

A fidelização do cliente acarreta menos custos que a procura de novos clientes assumindo, por isso, um papel de relevo na estratégia das organizações apresentando-se como a chave para o seu sucesso e lucro (Ferreira, 2001; Oliver, 1997).

Segundo Gremler e Brown (1996) e Oliver (1999) o conceito de fidelização é a frequência com o que o cliente exhibe comportamentos de repetição de compra. Este é um dos objetivos finais da estratégia adotada pelo marketing relacional.

A frequência é um dos fatores que permite às organizações avaliar o grau de fidelização do cliente, quantas mais vezes ele compra um determinado produto/serviço mais fidelizado está.

A fidelização do cliente pode ser encarada como “um sentimento de ligação ou de afeto pelas pessoas, produtos ou serviços de uma empresa” (Ruyter K., Werzels M. e Boemer J., 1998).

Segundo Lovelock e Writrz (2006) a fidelização é definida como a vontade por parte do cliente de continuar a comprar e utilizar os serviços a longo prazo de uma determinada organização. Consideram que o cliente está fidelizado quando, além de repetir a compra a longo prazo, tem exclusividade por aquela organização e recomenda os produtos/serviços a outros potenciais clientes.

Na literatura são descritivas muitas definições de fidelização do cliente. Contudo, não existe uma definição consensual podendo esta ser definida como um compromisso em continuar a fazer negócio com uma organização numa base duradoura. A fidelidade pode ser praticada pelo cliente perante marcas, serviços, lojas, produtos (p.ex. tabaco) e atividades (p.ex. um determinado desporto). Todavia, um cliente pode ser fiel a mais do que uma organização (Zineldin M., 2006).

A fidelização do cliente é muitas vezes relacionada com a disposição dos clientes em comprar repetidamente um produto ou serviço acompanhado por vínculo psicológico com atitudes favoráveis em relação a esse produto/serviço e em relação à organização que fornece os bens ou serviços (Yeo *et al.*, 2015; Bakti e Sumaedi, 2013; Prakash, 2011; Deng *et al.*, 2010; Won e Sohal 2003).

Segundo Yi e Jeon (2003) a fidelização de clientes é classificada pelo comportamento e atitude do cliente. A fidelização de acordo com o comportamento é medida de acordo com a frequência e possibilidade de compra de uma determinada marca. Esta definição é criticada pelas suas limitações na distinção entre compromisso e conveniência.

A atitude na fidelização é definida como um compromisso futuro em repetir a compra de um produto ou serviço e padronizar a consistência dessa repetição, apesar das influências situacionais e da pressão do marketing para um comportamento de mudança (Oliver, 1997).

Para Dick e Basu (1994) existem três antecedentes diferentes no processo de fidelização, são eles:

- **Cognitive loyalty** – preferência por uma marca, pelo reconhecimento por parte do cliente de que aquela marca tem um desempenho superior ao da concorrência (sobre a qual o cliente tem informações). Integram a dimensão da acessibilidade, a confiança, a centralidade e a clareza. Neste antecedente integram, também, as crenças e o conhecimento que o cliente tem do produto que está a comprar. Quanto maior for a memória do cliente, a compatibilidade com os seus valores e a confiança na avaliação do produto/serviço ou marca mais é positiva (Alberto, 2011);

- **Affective loyalty** – o cliente apresenta um sentimento de afeto face à marca, sendo incentivado pela preferência, pelo envolvimento e pela satisfação. Integram a dimensão das emoções, dos estados de humor, do afeto primário e da satisfação. Este antecedente é o mais difícil de ser desconstruído;

- **Conative loyalty** – repetidas experiências positivas de afeto à marca que decorrem da intenção de voltar a comprar pelo cliente. Envolve componentes como os custos de troca, os custos explícitos e as expectativas face ao desempenho do produto/serviço ou marca. Estes antecedentes estão associados à intenção comportamental, sendo influenciada pela repetição de episódios positivos para com a marca (Alberto, 2011).

Oliver (1997) acrescentou uma quarta fase, ao modelo de Dick e Basu (1994), a “**action loyalty**” em que a interação das interações já adquiridas e transformadas em ação são acompanhadas pela vontade de ultrapassar potenciais barreiras possíveis de prejudicar a compra. Este nível de fidelização é considerado o nível mais alto, em que tem o seu foco no comportamento de compra do cliente e em que as suas intenções têm uma ação. (Alberto, 2011).

Assim, verifica-se que a fidelização se manifesta num comportamento e numa atitude. Segundo Alberto (2011) “a fidelização como uma atitude traduz-se na vontade do cliente em

manter a sua relação, com a empresa, resistindo às tentações das empresas concorrentes e transmitindo opiniões favoráveis sobre a empresa a potenciais consumidores”.

Dick e Basu (1994) apresentam um modelo que garante uma melhor avaliação da fidelização, bem como dos seus antecedentes e precedentes, integrada nas dimensões de comportamento e atitude. Estes autores definem duas dimensões: o padrão de compra e a forma de agir face à compra. Classificam a fidelização em quatro categorias (tendo em conta as duas dimensões):

- **Verdadeira Fidelização**
- **Falsa Fidelização**
- **Fidelização latente**
- **Inexistência de fidelização**

		Padrão de compra repetida	
		Alta	Baixa
Atitude	Alta	Verdadeira Fidelização	Fidelização latente
	Baixa	Falsa Fidelização	Inexistência de fidelização

Tabela 1 - Tipologia de Fidelização. Fonte: Dick e Basu, 1994

De acordo com o modelo, apresentado na tabela 1, a fidelização do cliente é considerada uma verdadeira fidelização quando a atitude favorável e padrão de compra são elevados. Por outro lado, a fidelização é inexistente quando a atitude favorável e padrão de compra são baixos, ou seja, o cliente não distingue as marcas e apresenta baixo comportamento de compra (Alberto, 2011). A falsa fidelidade acontece quando a atitude favorável é baixa e o padrão de compra repetida é elevado, ou seja, o cliente está a comprar numa determinada marca apesar de não considerar atributos significativos em relação às outras marcas (Alberto, 2011).

A fidelidade latente ocorre quando a atitude favorável é elevada e o comportamento de compra é baixo. Neste tipo de fidelização o cliente reconhece uma preferência e atitude positivas em relação à marca, contudo não repete a compra. O comportamento de repetição de compra é baixo devido a razões ambientais ou situacionais (Alberto, 2011).

1.2.2. Fidelização do cliente nos serviços de saúde privados

Atualmente o setor da saúde privado é um dos setores com grande desenvolvimento. As organizações de saúde cada vez mais tendem a preocupar-se em prestar um serviço de qualidade ao cliente. Segundo Eiriz *et al* (2010) o cliente dos serviços de saúde é cada vez mais exigente quanto à eficiência dos mesmos. Assiste-se a uma mudança de atitude do cliente dos serviços de saúde, na medida em que, além de mais exigente e informado, procura conforto e valor (Gronross, 2007).

Antigamente as organizações no setor da saúde comunicavam o seu valor aos clientes estabelecendo um valor “económico” e os atributos exclusivos dos seus produtos e serviços. Atualmente a maioria das empresas no setor da saúde oferecem produtos e serviços idênticos (Victorino *et al*, 2005). As características dos produtos e serviços já não são atributos diferenciadores únicos; assim, torna-se o cliente um embaixador da marca, sendo o ativo mais importante para o sucesso de uma organização (Solnet e Kandampully, 2008).

A retenção e fidelização do cliente surgem, então, como uma temática de extrema importância que todas as organizações de saúde devem ter em conta. O conhecimento e planeamento deste tipo de estratégias é fundamental para as organizações “sobreviverem” à concorrência e competitividade do mercado atual.

Como referido anteriormente, o aumento da competitividade nos mercados globais intensificou a importância da fidelização do cliente de forma a ganhar vantagens competitivas a longo prazo (Aksoy, 2013).

Os gestores devem implementar estratégias inovadoras para ganhar a confiança e fidelização dos clientes existentes (Dominici e Guzzo, 2010), motivá-los e envolvê-los no “boca a boca” (Reichheld e Sasser, 2010). Com o aumento da concorrência muitas organizações reconhecem a importância de construir relações sólidas e duradouras com os seus clientes existentes (Morgan e Rego, 2006).

No setor da saúde essa construção é muito particular com características específicas de produção em saúde (em que o prestador do serviço é reconhecido como “autoridade”) e a relação dos profissionais com o cliente apresentando-se este numa situação de fragilidade e vulnerabilidade (Verma *et al.*, 20017; Wilkins, 2010; Kandampully e Hu, 2007).

A recomendação “boca à boca” é feita pelos atuais clientes, seja online ou offline, positiva ou negativa, tendo impacto na escolha dos novos clientes, tornando-se uma ferramenta poderosa no marketing (Brown *et al.*, 2017; Khare *et al.*, 2001). Assim, a confiança e o

envolvimento dos clientes com a organização são um foco estratégico para as organizações neste setor (Eisingerich *et al.*, 2014).

Clientes fidelizados a longo prazo tendem a expandir o seu relacionamento com a empresa, oferecendo cada vez mais recompensas para a organização (Srinivasan *et al.*, 2002). Além disso, os clientes fiéis geralmente atuam como defensores credíveis através dos meios de comunicação digital, ligando informalmente redes de amigos, familiares e outros potenciais clientes para a organização (See-To e Ho, 2014). Num mundo cada vez mais tecnológico estes impactos assumem uma importância particular. A relação que o cliente estabelece com a organização é fortalecida à medida que a confiança e relacionamento se desenvolve com o tempo.

O setor da saúde é um setor diferente da maioria dos setores, além do que foi referido anteriormente, o cliente encontra-se vulnerável pela sua situação de saúde e tem falta de conhecimento sobre a prestação do serviço que lhe é prestado. A confiança que o cliente deposita na organização de saúde é muito importante para que a fidelização aconteça.

Os serviços de saúde têm características peculiares: (Eiriz, Barbosa e Figueiredo, 2010)

- **Altamente complexos** – envolvem um conhecimento técnico muito específico, que não está acessível ao consumidor;

- **Ambígua** – a dimensão biológica dos seres humanos não é facilmente compreendida pelos stakeholders.

- **Heterogéneos** – estão divididos num grande número de especialidade e serviços.

Segundo Anbori *et al.* (2010) os hospitais privados potenciam a fidelização dos clientes através da confiança, garantia, empatia e custo. A satisfação do cliente é um determinante para que seja possível alcançar a fidelização, assim como, a componente interpessoal da qualidade do serviço prestado.

A satisfação e retenção de clientes são encaradas como um dos objetivos mais importantes a longo prazo. No conceito geral de marketing um cliente satisfeito repete a compra, ou pelo menos, irá ponderar voltar a comprar.

Como referido anteriormente, um cliente satisfeito pode ajudar a empresa a reduzir custos com o marketing e a atingir níveis de venda estáveis para a organização. Um dos objetivos estratégicos mais importante por parte das organizações é maximizar dos níveis de retenção e minimizar os níveis de abandono (Pleshko e Baquer, 2008).

Os serviços de saúde têm sido tradicionalmente considerados processos voltados para o atendimento aos clientes. Contudo, os clientes têm uma papel cada vez mais ativo para se atingirem os resultados de saúde desejados (Porter e Lee, 2013).

No setor de saúde a gestão da fidelização de cliente é um tema muito ambíguo. Este é um contexto diferente, porque a fidelização de cliente foca-se mais na satisfação do cliente e no estado de saúde do cliente (Wu e Tsai, 2008).

Na área da saúde, para se garantir a fidelização do cliente, é importante que a organização preste serviços de alta qualidade e que o cliente reconheça essa qualidade. Segundo Mac Stravic (1999) a percepção de valor é subjetiva variando de cliente para cliente. Os clientes na área da saúde partilham os seus segredos íntimos e estão numa situação vulnerável. Existe um grande envolvimento do cliente com o profissional de saúde e o cliente escolhe o prestador do serviço baseado na qualidade de confiança (Salgaonkar, 2006).

Nas organizações de saúde a qualidade do serviço prestado pode trazer ao cliente a intenção de usar novamente o serviço. Isto irá trazer a fidelização do cliente ao negócio. A qualidade de serviço vem por isso primeiramente à fidelização do cliente (Zeithaml, Berry e Pasuraman, 1996) estabelecendo uma forte ligação entre a qualidade do serviço e a fidelização do cliente (Kou, Wu e Deng, 2009, Saura *et al.*, 2008).

Uma boa qualidade no serviço prestado irá convencer o cliente a repetir esse serviço. Se a qualidade do serviço for de encontro, ou superar, as expectativas do cliente contribui para a fidelização do cliente ao serviço e a escolha por aquela organização (Kaura, Prasad e Sharma, 2015).

Desta forma a satisfação do cliente é também uma variável a considerar para se atingir a fidelização do cliente. A satisfação do cliente é baseada em diferentes fatores como a qualidade do serviço, a qualidade do produto e o preço (Zeithaml *et al.*, 1996; Parasuraman *et al.*, 1991) e a avaliação interna do próprio cliente no serviço e a comparação do desempenho esperado versus desempenho real (Rosen, Surprenant, 1998; Churchill e Surprenant, 1982).

Alguns estudos na área do marketing demonstram que a qualidade do serviço é diretamente proporcional à satisfação do cliente (Lee *et al.*, 2012) e ambos promovem a fidelidade do cliente, o que, por sua vez, melhora a qualidade do serviço e a satisfação do cliente (Bowen e Chen, 2001; Bolton *et al.*, 2000).

Segundo Zinelsin M. (2006) uma abordagem por parte das organizações focada na retenção de clientes obriga a que a organização dê resposta às preocupações dos clientes mantendo o diálogo aberto. Devem ser definidos programas eficazes para a receção e resposta

às reclamações, análise da satisfação dos clientes, e o compromisso do desenvolvimento de uma relação estratégica de longo prazo com o cliente.

De qualquer forma, não podemos confundir fidelização com a satisfação do cliente. A fidelização pressupõe um relacionamento a longo prazo enquanto a satisfação pode ser atingida em uma única compra não impedindo o cliente de procurar um concorrente. Podemos estar perante um cliente satisfeito mas não um comprador fiel.

No setor da saúde o cliente opta por frequentar uma organização que conhece, minimizando os riscos e sentindo confiança e segurança. Segundo Lukosius *et al.* (2010) existem diversos fatores que influenciam a fidelização nas organizações de saúde: a qualificação elevada dos serviços; a prestação de um serviço de excelência; encontrar soluções rápidas de forma a promover a confiança do cliente; permitir que o cliente se sinta importante para a organização; o atendimento focado no cliente e no seu bem-estar; na imagem.

Outra forma de promover a fidelização do cliente é desenvolver programas de fidelização (Shiet *al.*, 2014). Os programas de fidelização nas formas de cartão de fidelidade têm sido vistas como uma forma de potencializar os clientes e aumentar a perceção da qualidade do serviço em saúde (Advisory Board, 2016).

1.3. Programas de fidelização do cliente

Os programas de fidelização estão desenhados para construir a fidelização do cliente promovendo um benefício ao cliente (Yi e Jeon, 2003). Segundo Butcher (2002) o principal objetivo do programa de fidelização é construir um relacionamento com os clientes tornando-os clientes fiéis a longo prazo. Na literatura são descritos diferentes nomes para este tipo de programas, programas para clientes (nos hotéis), programas de bónus ou programas de cartão de cliente (na área da saúde).

Estes programas diferem do tipo de benefícios para o cliente (Butcher, 2002) que resultam na fidelização da organização que presta o serviço (Suh e Yi, 2012). Faz parte dos programas de fidelização ganhar a exclusividade do cliente, construindo uma ligação entre o cliente e os serviços (Ahearne *et al.*, 2005). Esta ligação pode ser económica, sociológica, psicológica ou relacional, fortalecendo o compromisso com o prestador de serviço (Morgan e Hunt, 1994).

Além disso, os programas de fidelização permitem à empresa conhecer melhor os seus clientes, aumentam o consumo/compra dos produtos/serviços oferecidos, aceleram o ciclo de

vida na empresa, o cliente paga um preço premium e traz novos clientes através de referências positivas (O'Brien e Jones, 1995).

A atividade do marketing e programas de fidelização na área da saúde têm algumas especificações, visto que se trata de um produto intangível, onde as características do produto não podem ser diretamente analisadas pelos sentidos humanos (Kotler, 1975).

Rapp e Collins (1994) estabelecem seis modelos de **programas de fidelização**, que se adequam a diferentes tipos de mercado e segmentos de mercado:

- **Modelo de Recompensa** – programas que recompensam o relacionamento com o cliente e compra repetida com atribuição de prêmios, incentivos, pontuação, entre outros. Estes programas têm como objetivo aumentar o grau de assiduidade e fidelização do cliente com grandes vantagens para o cliente no ato de compra. Um cliente com benefícios sente-se acolhido e repete a compra.

- **Modelo Educacional** – programas com o objetivo de manter a comunicação interativa com o cliente. A empresa reserva espaço para comunicar com o cliente, através de diferentes conteúdos (revistas, folhetos, boletins, entre outros) fornecendo informações para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

- **Modelo Contratual** – programas que oferecem a entrega periódica de um produto/serviço. Como a participação em eventos exclusivos, preços mais baixos em determinados produtos/serviços, desconto em data especial (p.ex. aniversário). Este tipo de programa faz com que o cliente se sinta mais especiais fortalecendo a relação empresa – cliente.

- **Modelo de Afinidade** – programas que reúnem grupos de consumidores que têm interesses em comum em relação a determinados produtos/serviços, apresentando grande resposta com o envolvimento e interação com a marca. Reúne grandes grupos de verdadeiros fãs de determinada marca ou produto/serviço capaz de atrair a atenção de potenciais consumidores.

- **Modelo de Serviço de Valor** – programas que envolvem serviços agregados aos produtos. Estes programas têm como objetivo aumentar a satisfação do cliente agregando produtos/serviços de qualidade a serviços eficientes, fazendo com que o cliente se sinta especial e exclusivo (p. ex. na compra do carro o cliente tem direito a revisão, manutenção em determinado concessionário).

- **Modelo de aliança complementar** – programas que se baseiam em alianças entre empresas, normalmente não concorrentes. Desta forma a empresa oferece ao cliente um produto/serviço complementar ao seu.

Hamdan (2017) definiu diferentes estádios para desenvolver os programas de fidelização:

- Definir missão e objetivos do programa, que depende do que a organização de saúde está interessada. Geralmente, a missão deve enfatizar a transformação dos clientes em embaixadores da organização;

- Identificar os elementos que criam valor ao cliente. A organização deve conseguir identificar o que o cliente considera como características diferenciadoras, devendo todos os profissionais relacionar-se com o cliente para que ele se sinta “membro da família”. Isto implica que todos os profissionais da organização estejam envolvidos, indo de encontro às necessidades e expectativas do cliente. Os trabalhadores têm, assim, um papel crucial para que os clientes se sintam respeitados e criem empatia no serviço prestado (Wu e Tsai, 2008).

- Definir a estratégia de acumulação de benefícios dentro do programa de acordo com o tempo de permanência na organização e no tipo de serviços.

Os programas de fidelização são encarados como parte do ecossistema dos serviços de saúde (Vargo e Lusch, 2016). O desenvolvimento destes programas dentro das organizações de saúde aumenta a fidelização de cliente fortalecendo trocas contínuas entre o cliente e empresa (Lacey e Sneath, 2006).

O principal objetivo de um programa de fidelização na área da saúde é construir um relacionamento com os clientes, para os converter em clientes fiéis de longo prazo, que idealmente serão consumidores do produto ou serviço da empresa ao longo da sua vida (Yi e Jeon, 2003; Butcher, 2002).

Segundo Hamdan (2017) o sucesso dos programas de fidelização na saúde significa satisfazer as necessidades do cliente, particularmente:

- **Conveniência** - serviços apropriados e flexíveis, por exemplo, oferecer acesso fácil no agendamento e cancelamento de serviços.

- **Resultados** - reunir opiniões e necessidades dos clientes para a empresa tentar solucionar os problemas, transformando clientes insatisfeitos em fiéis.

- **Atendimento personalizado** – tanto nas atividades clínicas, como nas estratégias de marketing.

As informações personalizadas são esperadas pelos clientes e estão relacionadas com a sua patologia ou serviços relacionados à sua saúde que possam ajudar a prevenir a doença e reduzir, assim, o custo total do tratamento (Advisory Board, 2016).

Como referido, o cliente dos serviços de saúde encontra-se vulnerável e deposita confiança no profissional de saúde, tendo assim este, um papel determinante na implementação dos programas de fidelização (Storbacka *et al.*, 2016).

É por isso determinante a formação e envolvimento da equipa de profissionais de saúde para o êxito dos programas de fidelização (Brodie *et al.*, 2011; Berwick, Godfeey e Roessner, 1994).

2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Fisiotorres – Centro Clínico e de Fisioterapia de Torres Vedras é uma sociedade por quotas com sede em Torres Vedras. Tem como objeto social: centro clínico, prestação de serviços de fisioterapia, enfermagem, serviços domiciliários, formação e bem-estar, com um capital social de 9975,96 euros.

A empresa tem por objetivo prestar um serviço de qualidade no âmbito da Medicina, quer na vertente da prevenção da doença, da deficiência e da incapacidade, quer no seu tratamento, bem como a prestação de um serviço de proximidade e qualidade no âmbito da Fisioterapia, visando a obtenção de ganhos em saúde.

3. VISÃO, MISSÃO E VALORES DA ORGANIZAÇÃO

3.1. Visão

A Fisiotorres tem como visão ser uma referência na área da saúde, contribuindo para o ganho da qualidade de vida dos utentes da Região Oeste.

3.2. Missão

A Fisiotorres tem como missão praticar cuidados de saúde especializados com os melhores e mais qualificados profissionais.

3.3. Valores

Ética – Regemo-nos por um conjunto de normas de conduta das quais fazem parte o respeito pela dignidade humana e pelos direitos individuais.

Profissionalismo – Comparecemos, com assiduidade e pontualidade, e realizamos a nossa profissão com o máximo de zelo e diligência.

Positivismo – Acreditamos que a nossa formação, aliada aos nossos valores humanos, nos permitem alcançar melhor qualidade de vida e bem-estar dos nossos utentes com maior eficácia.

Inovação – Investimos em formação constante e em equipamentos inovadores.

Educação – Apostamos na prevenção da saúde e ensinamos os nossos utentes a serem um pouco “fisioterapeutas de si mesmos”.

Trabalho de equipa – Combinando os conhecimentos de cada elemento da nossa equipa, sabe que somos mais competentes.

Confiança – Proporcionamos, dentro das nossas possibilidades, o máximo bem-estar aos nossos utentes e encaminhamos para os serviços a que devem recorrer quando a situação não faz parte das nossas competências.

4. CONTEXTO E TENDÊNCIAS DO MERCADO

O setor da saúde privado assume um ritmo de desenvolvimento cada vez mais elevado (Magalhães *et al.*, 2009). Nos últimos 40 anos, assiste-se a uma melhoria significativa na saúde da população portuguesa devido ao aumento da oferta nos cuidados de saúde. Vários progressos contribuíram para essa melhoria: o progresso tecnológico, a passagem dos hospitais das Misericórdias para o domínio Estatal, a criação do Serviço Nacional de Saúde (SNS), da Lei de Bases, o aparecimento de parcerias público-privadas, a aposta crescente e significativa de grandes grupos económicos privados na área da saúde, a preocupação com o bem-estar e saúde por parte dos cidadãos, o aumento do poder de compra, e a conseqüente liberdade de escolha sobre o prestador de cuidados, o acesso facilitado a esses cuidados e o maior conforto proporcionado.

Nos últimos anos, a procura dos serviços de saúde privados em Portugal tem aumentado, não só devido ao aumento da esperança média de vida e à melhor qualidade de vida que decorrem dos avanços tecnológicos, assim como do maior conhecimento científico e de melhores condições de atendimento das organizações de saúde.

A dificuldade de acesso aos cuidados de saúde públicos abriu oportunidade ao crescimento das organizações privadas de saúde. O cliente tornou-se mais exigente e informado, por isso com mais dificuldade na fidelização de uma marca e com a aposta na satisfação das suas necessidades específicas.

Segundo Oliveira (2010) existem cinco características específicas do sistema nacional de saúde português (SNS) que são determinantes para o aumento da oferta privada:

- (1) a mobilidade do pessoal do SNS para o sector privado;
- (2) a possibilidade dos profissionais de saúde aumentarem o seu rendimento, através de atividade no sector privado;
- (3) os incentivos à criação de unidades privadas e a contratualização do sector privado pelo sector público desde os anos 80;
- (4) a criação de vários programas especiais de recuperação de listas de espera (tendo o sector público recorrido à contratualização privada em alguns destes programas);
- (5) o sistema de deduções fiscais para gastos em saúde.

À medida que a população mundial vai envelhecendo e vive mais, cresce a necessidade da procura dos cuidados de saúde. O envelhecimento da população deve-se sobretudo aos avanços da medicina e da tecnologia nas áreas da investigação, do conhecimento e tratamento. A evolução da ciência médica tem vindo permitir prolongar a vida e cria, por isso, maiores exigências nos serviços de saúde e de reabilitação.

A fisioterapia é uma área da saúde que tem como principal objetivo estudar, diagnosticar, prevenir e tratar disfunções cinéticas funcionais de vários órgãos e sistemas do corpo humano (Gil, 2011). Segundo Gil (2011) “medir e avaliar constituem componentes intrínsecas do exercício do fisioterapeuta a que a profissão dedica crescente interesse”.

Os serviços de Fisioterapia são procurados por clientes com problemas físicos relacionados com lesões, doenças ou alterações físicas que levam à incapacidade (Kisner e Colby, 2005). Contudo, existem clientes que recorrem aos serviços de fisioterapia para melhorar o seu desempenho físico geral, ou para prevenir o risco de doença ou lesão (Grilo, 2010).

A prática da fisioterapia varia consoante o contexto bem como o tipo de intervenção. O fisioterapeuta pode intervir na promoção da saúde, prevenção, manutenção, tratamento ou reabilitação (World Confederation for Physical Therapy WCPT, 2007).

Atualmente, a tendência do recurso aos serviços de fisioterapia, por parte da população, vai além da reabilitação, passa pela prevenção da doença, promoção e manutenção da saúde (Copetti, 2004).

5. ANÁLISE EXTERNA

5.1. Meio envolvente

A Fisiotorres está situada em Portugal, no concelho de Torres Vedras. A população residente em Torres Vedras é de 78 518 pessoas (estimativas anuais da população residente do INE 2018), com 48% de homens e 52% de mulheres. A densidade populacional (hab/km²) do concelho de Torres Vedras é de 192,8 habitantes por km².

A Fisioterapia é uma área em crescente expansão, não só pelo envelhecimento da população e aumento da esperança média de vida, mas também pela recente criação da ordem dos Fisioterapeutas, que vai permitir mais autonomia e independência profissional. Neste sentido, podemos concluir que os cuidados de saúde na terceira idade sejam cada vez mais e, consequentemente a procura dos serviços de fisioterapia terá tendência a aumentar.

No concelho de Torres Vedras existe uma grande cultura do exercício físico, tendo uma população ativa, a praticar atividade física regular, dos 15 aos 74 anos, de cerca de 41,4% da população (INE, 2018). Muitos dos clientes da Fisiotorres são praticantes de exercício, que recorrem aos serviços para reabilitar algum tipo lesão e para melhorar a performance desportiva.

A análise do contexto organizacional é de extrema importância para uma melhor compreensão do meio envolvente da empresa e o impacto que esse meio tem na mesma.

Para essa análise usou-se a **análise Pestal**:

Político	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade governativa • Sistema organizacional da saúde em Portugal permite existências de organizações privadas a atuar no mercado Português (diferente do americano, por exemplo) • Criação de subsistemas de saúde que permite aos beneficiários acesso aos privados por valores mais baixos
Económico e Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada dívida pública PIB • Saúde – atividade isenta de IVA • Aumento da taxa de empregabilidade – aumento do poder de compra • Esperança média de vida aumentou • População mais ativa • Área da saúde - profissionais qualificados, com a facilidade da emigração, dificulta a contratação. Só existem 13 mil fisioterapeutas
	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da escolaridade

Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • População mais informada e preocupada com a saúde • Aumento do número de pessoas que têm seguros de saúde e planos de saúde • Aumento da procura aos serviços de saúde privados
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Nível tecnológico em Portugal equivalente aos dos outros países europeus • Grande desenvolvimento tecnológico, que torna as empresas mais eficientes (telecomunicações, sistemas informáticos, infra-estruturas de transporte) • Na área da saúde, grande ritmo de inovações e progressos científicos, tecnológicos de um produto, importante acompanhar – leva a constante investimento por parte da empresa • Apesar da tecnologia na área da saúde, os recursos humanos não são dispensáveis – investimento em profissionais qualificados
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Reciclagem implementada • Recolha obrigatória de resíduos por empresa certificada de forma a diminuir o impacto ambiental.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Clínicas de Fisioterapia regem-se pelas normas consignadas lei n.º 48/90, de 24 de Agosto (Lei de Bases de Saúde), pelo Decreto-Lei n.º 500/99, de 19 de Novembro, que aprova o regime jurídico do licenciamento e fiscalização das unidades de Saúde de Medicina Física e Reabilitação, pelo Manual de Boas Práticas de Medicina Física de Reabilitação (Aviso n.º 9448/2002).

Tabela 2 – Análise PESTAL–Fisiotorres

5.2. Atratividade do Setor de Atividade

A atratividade e interesse no setor de atividade da empresa podem ser analisados através do modelo de 5 forças de Porter. Assim, conseguimos perceber e analisar as diferentes entidades envolvidas no setor de atividade da empresa identificando as ameaças que afetam a empresa, permitindo identificar as que se tornam oportunidades ajudando desta forma a atividade da empresa.

Nas tabelas abaixo foram analisados e avaliados diversos fatores que concorrem para cada uma dessas forças.

5.2.1. Ameaça de entrada de novos concorrentes

		Contribuição para a força					2,7
		1	2	3	4	5	
Economias de escala	Altas			X			Baixas
Necessidades de capital	Altas		X				Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos				X		Baixos
Facilidade de acesso aos canais de distribuição	Baixa			X			Alta
Políticas protecionistas	Altas					X	Baixas
Facilidade de acesso às tecnologias necessárias	Baixa		X				Alta
Facilidade de acesso a matérias primas	Alta	X					Baixa
Efeitos de experiência	Altos			X			Baixos
Probabilidade de retaliação dos concorrentes	Altas		X				Baixas

Tabela 3 – Modelo 5 forças de Porter: Ameaça de entrada de novos concorrentes - Fisiotorres

A ameaça da entrada de novos concorrentes é alta. A necessidade de capital (obras, equipamento necessário, licenciamento) e o acesso a mão-de-obra qualificada dificultam a entrada de novos concorrentes, contudo a facilidade ao acesso de tecnologias e as poucas políticas protecionistas facilitam a entrada.

5.2.2. Ameaça de produtos substitutos

		Contribuição para a força					2,3
		1	2	3	4	5	
Disponibilidade de produtos substitutos	Baixa	X					Alta
Custo de mudança dos clientes para os produtos substitutos	Baixo		X				Alto
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa				X		Alta

Tabela 4 – Modelo 5 Forças de Porter: Ameaça de produtos substitutos - Fisiotorres

A ameaça de produtos substitutos é baixa. Na saúde, e em particular na Fisioterapia, apesar da evolução tecnológica não existe a substituição do profissional de saúde, sendo uma prestação de serviço difícil de substituir sendo necessários recursos humanos qualificados.

Contudo, devemos estar atentos para os possíveis produtos substitutos em algumas áreas de intervenção da fisioterapia, como o recurso às medicinas alternativas.

5.2.3. Rivalidade entre as empresas da Indústria/setor

		Contribuição para a força					2,8
		1	2	3	4	5	
Número de empresas concorrentes	Baixo					X	Alto
Grau de concentração do mercado	Alto	X					Baixo
Crescimento do mercado	Alto	X					Baixo
Custos fixos	Baixos				X		Altos
Custos de posse de stock	Baixos		X				Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto		X				Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos		X				Baixos
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alto		X				Baixo
Barreiras à saída (decomposta em:)							
- Grau de especialização dos ativos	Baixo					X	Alto
- Custo da saída	Baixo		X				Alto
- Barreiras emocionais	Baixas					X	Altas
- Restrições legais e sociais	Baixas	X					Altas

Tabela 5 – Modelo 5 Forças de Porter: Rivalidade entre as empresas da Indústria/setor - Fisiotorres

A rivalidade entre as empresas do setor é alta. O número de clínicas em Torres Vedras é alto para a densidade populacional e é um mercado que tem vindo a crescer com o aparecimento de novas clínicas. Contudo, existem barreiras na mudança do cliente para outra clínica pela ligação emocional criada com o profissional de saúde e pelo grau de especialização que o profissional precisa de ter.

5.2.4. Poder dos fornecedores

		Contribuição para a força					2,1
		1	2	3	4	5	
Nº de fornecedores da indústria	Alto	X					Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores relativamente à indústria	Baixo	X					Alto
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto				X		Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo	X					Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Baixa		X				Alta
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixo	X					Alto
Disponibilidade de produtos substitutos (aos comprados)	Baixa					X	Alta

Tabela 6 – Modelo 5 Forças de Porter: Poder dos fornecedores - Fisiotorres

O poder dos fornecedores é baixo, uma vez que existem inúmeros fornecedores na área da saúde, com qualidade e cumpridores de prazos de entrega. Isto permite que a empresa consiga adquirir os produtos e consumíveis a preços baixos (e boas condições de negociação do plano de pagamento), com fácil substituição do fornecedor.

5.2.5. Poder dos clientes

		Contribuição para a força					2,9
		1	2	3	4	5	
Número de clientes da indústria	Alto	X					Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo				X		Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo			X			Alto
Custo (para os clientes) da mudança de fornecedor	Alto				X		Baixo

Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo para o cliente	Baixo			X			Alto
Importância para os clientes da qualidade dos produtos vendidos pela indústria	Alta	X					Baixa
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alta		X				Baixa
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixo					X	Alto

Tabela 7 – Modelo 5 Forças de Porter: Poder dos clientes - Fisiotorres

O poder negocial do cliente é alto, pois existem muitas clínicas de fisioterapia no concelho com diferentes acordos com subsistemas, seguros de saúde e planos de saúde, o que permite ao cliente escolher o prestador de serviço de saúde. Contudo, o grau de diferenciação do serviço oferecido por cada clinica e a importância da qualidade dos serviços prestados são muito altos.

5.2.6. Consolidação da Análise Porter

Força competitiva	MÉDIA
Ameaça de entrada de novos competidores	2,7
Ameaça de produtos substitutos	2,3
Rivalidade entre as empresas da indústria	2,8
Poder negocial dos fornecedores	2,1
Poder negocial dos clientes	2,9
Avaliação global	2,6

Tabela 8 – Consolidação da Análise Porter - Fisiotorres

Após a análise de Porter verifica-se que a atividade da fisioterapia tem uma atratividade e interesse médios.

5.3. Mercado

5.3.1. Caracterização do mercado em Portugal

Em Portugal, e também internacionalmente, a Fisioterapia representa a terceira maior profissão na área da prestação de cuidados de saúde, sendo a mais representativa na área da Reabilitação (Associação Portuguesa de Fisioterapeutas, 2019 e WCPT, 2018).

Nos últimos 10 anos a profissão cresceu exponencialmente, passando de cerca de 2000 para cerca de 13 000 fisioterapeutas (dados da Administração Central do Sistema de Saúde). A profissão cresceu aproximadamente 550% nestes últimos 10 anos. Cerca de 85% destes profissionais de saúde exerce a sua prática clínica no contexto privado (Associação Portuguesa de Fisioterapeutas, 2019).

A realidade do mercado de trabalho nos serviços privados de Fisioterapia mudou, também, nestes últimos anos. Antes de 2013 existiam limitações para o estabelecimento de prática privada. A partir dessa data, o processo ficou mais facilitado com a Entidade Reguladora da Saúde a emitir os registos para o funcionamento das unidades privadas.

Segundo dados do estudo *“Caracterização da atividade profissional dos fisioterapeutas”* realizado pela Associação Portuguesa de Fisioterapia (2018) as unidades privadas de fisioterapia ultrapassaram os hospitais como principais locais de atividade dos fisioterapeutas em Portugal, seguindo-se, por ordem decrescente, as unidades de medicina física e de reabilitação e as instituições particulares de solidariedade social.

5.4. Consumidores / Clientes do Mercado

A Fisioterapia atua em quase todas as áreas da medicina. Desde cuidados de pediatria à geriatria, cuidados neurológicos, ortopédicos, respiratórios, oncológicos, estéticos, entre outros, o que faz com que o cliente deste mercado seja muito abrangente. Existem serviços específicos para cada uma das faixas etárias e problemas de saúde.

O tipo de cliente dos serviços de fisioterapia são, habitualmente, indivíduos com dores crónicas ou agudas; problemas músculo-esqueléticos (que se incluem clientes com lesões do foro ortopédicos no contexto desportivo); clientes com paraplegia, tetraplegia e lesões cerebrais causadas por traumatismo severo em acidentes; clientes que sofreram enfartes ou AVC; ou que sofrem de perturbações neurológicas, como o Parkinson, a esclerose múltipla, poliomielite e esclerose lateral amiotrófica (American Academy of Physical Medicine and Rehabilitation, 2016).

Em Portugal não existe nenhum registo centralizado de informação sobre os clientes de todos serviços públicos e privados, tornando difícil conhecer com rigor o universo de clientes dos serviços de fisioterapia. No entanto, a Entidade Reguladora de Saúde (2008) caracterizou o perfil de cliente que recorre ao serviço de fisioterapia evidenciando os três perfis mais habituais:

- Estrutura etárias mais elevadas (população mais idosas com maior incidência de doenças crónicas);
- Indivíduos que tenham sofrido situações potencialmente incapacitantes, como lesões cerebrais (acidentes vascular cerebral e traumatismos cranianos), lesões vertebro-medulares e outros politraumatismos, e amputações;
- Indivíduos com uma intensa prática desportiva (maior incidência de lesões e incapacidades músculo-esqueléticas);
- Indivíduos com sequelas neurológicas ou lesões derivadas da gestação e do parto.

O cliente de unidades privadas de fisioterapia é um cliente com algum poder de compra ou que tem, por norma, um subsistema, seguro ou plano de saúde.

Segundo a Associação Portuguesa de Seguradores (APS) revelou que em 2018 cerca de 2,4 milhões de pessoas já tinha seguro de saúde. O mercado dos seguros de saúde em Portugal tem tido uma evolução e consolidação do mercado nos últimos anos.

Estima-se que aproximadamente quarenta por cento da população portuguesa, para além de ser beneficiária do sistema nacional de saúde, está coberta por um subsistema de saúde público (por exemplo, ADM, Ministério da Justiça, ADSE), privado ou um seguro de saúde (individual ou de grupo). Este tipo de financiamento está tendencialmente direcionado para os prestadores de saúde privados.

Na Fisiotorres o cliente predominante é do sexo feminino (65%) entre os entre 30 e 50 anos por lesão ortopédica. O volume médio de compra por cliente ao ano é de 110€.

5.5. Concorrência

Procedeu-se a uma análise comparativa dos principais concorrentes na cidade de Torres Vedras. Foram contactados por telefone, consultadas redes sociais e website. Os critérios a avaliar foram definidos de acordo com as perguntas mais frequentes que o cliente faz no primeiro contacto com a Fisiotorres. Estão descritos na tabela abaixo de forma a fazer o levantamento dos pontos fortes e fracos de cada um.

Nome Clínica	Horário funcionamento	Preço médio por sessão	Acordos Seguros/Planos	Disponibilidade para marcação	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Physioclem	2ª a 6ª : 9h – 13 e 14h – 19h. Encerra ao almoço e fim de semana.	37,50€	Zurich acidentes trabalho	Dia seguinte	- Marca com 6 clínicas - credibilidade	- Encerra ao almoço e fecha cedo - Valor por sessão alto - Acordos só com acidentes de trabalho
Biofisio	2ª a 6ª: 10h -13h e 14h - 19h. Encerra almoço e fim de semana.	1ª 49€ Seguintes: 35€	Não tem	3 dias	- Estacionamento - Tem site	- Encerra ao almoço e fecha cedo - Valor por sessão alto - Não tem acordos - Sem resposta imediata de tratamento
Fisioeste	2ª a 6ª: 9h - 20h. Encerra fim de semana.	25 €	Não tem	2 dias	- O espaço é dentro de uma clinica de ortopedia	- Não tem rececionista - Não tem site - Difícil estacionamento
Multimédicas	2ª a 6ª: 10h - 19h Encerra fim de semana.	1ª: 26€ Seguintes: 23€	Medicare, Médis, Allianz, Advancecare, Multicare, Wells, RNA, Saudeprime, SAMS, futurehelthcare, Novo Banco,	Dia seguinte	- Espaço novo - Já existe no concelho uma clinica (a 12km) - Acordos com seguradoras e planos de saúde	- Difícil estacionamento - Horário funcionamento reduzido

			Vitória, Clinicard, AMI, PSP, Fidelidade mundial, Trust.		- Valor da sessão	- Tem site mas não comunica a nova abertura em Torres Vedras
Drº João Leiria	2ª a 6ª: 8h - 20h. Encerra fim de semana.	Não tem valor fixo depende da prescrição médica.	ARS – acordo com o Sistema nacional de saúde, Medicare, Advancare, Médis, PT ACSS.	10 dias	- Acordos com seguros, planos de saúde e ARS	- Muito burocrático - Tem sempre que ir à consulta médica inicial - Sem clareza de valores praticados - Sem site - Difícil estacionamento - Muito tempo para agendar tratamento
Espaço Saúde Física	2ª a 6ª: 8h - 20h. Encerra fim de semana.	15 €	ARS – acordo com o sistema nacional de saúde, ADSE, Multicare, SAMS, Médis	1 semana	- Acordos com seguros, planos de saúde e ARS - Valor da sessão - Gerido pela gerência da Fisiotorres	- Com site - Difícil estacionamento - Muito tempo para agendar tratamento
Fisiotorres (clinica do projeto)	2ª a 6ª 8h – 21h Sábados – 9h às 13h Domingos e feriados - serviço de urgência	1ª - 45€ Seguintes: 25€	SAMS, Serviços Sociais CGD, Advance Care, plano de saúde RNA.	Próprio dia	- Dimensão e horário das instalações - Marcação próprio dia - Acordos com seguradoras e planos de saúde -Especialidade dos profissionais Vários serviços na área da saúde não só Fisioterapia.	- Valor da primeira sessão

Verifica-se que concorrentes diretos da Fisiotorres, com serviços similares, são 4 clínicas (Physioclem, Biofisio, Físioeste, Multimédicas), visto que a Clínica Drº João Leiria e o Espaço Saúde Física são clínicas convencionadas com o Sistema Nacional de Saúde.

Dos concorrentes diretos, a Fisiotorres é a única que tem uma oferta maior em termos de horário (aberto à hora do almoço, fecho mais tardio e a única aberta ao sábado). Nenhuma das clínicas tinha vaga imediata de tratamento, apenas a Fisiotorres com o serviço de urgência.

A Fisiotorres é a única com oferta integrada de serviços - todas as outras prestam em exclusivo tratamentos de fisioterapia.

A Physioclem (pertence a um grupo de cinco clínicas em Portugal) é a empresa com maior representatividade nas redes sociais, com o blog e artigos de conteúdo, verificando-se essa tendência no mercado de saúde. Diferencia-se das outras com uma estratégia de comunicação organizada.

6. SÍNTESE DA ANÁLISE EXTERNA

Oportunidades:

- A Fisioterapia é a profissão mais representativa na área da reabilitação
- Mudança do comportamento do cliente para estilos de vida mais saudáveis
- Crescimento do acesso aos serviços privados de saúde
- Crescimento do número de pessoas com seguros de saúde e planos de saúde
- Atividade de fisioterapia isenta de IVA e com benefícios fiscais
- Tendência da utilização das redes sociais na área da saúde, com criação de marketing de conteúdo.
- Cliente mais preocupado na prevenção

Ameaças:

- Muitas clínicas (concorrência) no centro de Torres Vedras
- Grande opção de escolha do serviço para o cliente
- Possibilidade de alteração de conjuntura sócio económica com maior recurso por parte do cliente ao sistema nacional de saúde em detrimento do setor privado
- Facilidade na abertura de mais clínicas nesta área

7. ANÁLISE INTERNA

7.1. Caracterização da Empresa

A Fisiotorres – centro clínico e de fisioterapia é uma sociedade por cotas, localizada em Torres Vedras. Constituída em 1992, com um carácter familiar (sociedade de marido e mulher) foi considerada uma referência no concelho, nos anos 90 e início dos anos 2000, por ter uma política de proximidade aos clientes, com elevada qualidade na prestação de serviços de saúde exclusivos na área da fisioterapia.

Em 2009, a sociedade foi comprada por duas Fisioterapeutas que trabalhavam na Fisiotorres (Ana Gonçalves e Adriana Leandro), sentiram necessidade de implementar algumas alterações adequadas ao mercado atual, tais como, a visão e missão da empresa, a imagem corporativa, assim como os serviços prestados.

Perante a dificuldade na fidelização e retenção de clientes, foram criadas 4 áreas de intervenção - bem-estar, consultas médicas, fisioterapia e aulas de grupo – cada área com uma oferta de serviços personalizados e com uma equipa especializada.

O novo logotipo apresenta uma imagem mais moderna e estão representadas as novas áreas de intervenção.



Figura 1 - Novo logotipo a partir de Janeiro de 2010. Fonte: Fisiotorres, 2010.

A Fisiotorres não tinha acordos com seguradoras ou planos de saúde, ou seja, o cliente pagava preço de tabela por cada sessão, a título particular, sem obrigatoriedade de realizar um número específico de sessões. Muitos clientes recorriam à Fisiotorres como primeiro recurso, após a lesão, mas quando precisavam de fazer muitos tratamentos (em média mais de 3) recorriam a outras clínicas com acordos com seguradoras ou planos de saúde. Além disso, muitos dos clientes vinham por recomendação, de familiares ou profissionais da área, mas não era o suficiente para existir uma consistência na faturação e na produtividade da clínica. O resultado eram clientes a realizarem as suas sessões de fisioterapia, a terem alta, ficavam satisfeitos mas permaneciam pouco tempo na empresa.

As profundas mudanças nos estilos de vida dos consumidores e no comportamento de compra, aliadas ao crescimento do setor privado de saúde no concelho de Torres Vedras, criavam não só uma enorme inconsistência na faturação e na produtividade da clínica, como também dificultavam a qualidade e a excelência do serviço. Tornou-se, então, vital que a Fisiotorres se adaptasse ao cliente e que encontrasse estratégias de fidelização, transformando o modo como caminhava no negócio.

Não tendo a Fisiotorres um departamento de marketing, uma das sócias ia tentando abraçar essa função, mais uma vez de forma intuitiva, mas reconhecia que as estratégias de marketing são uma ferramenta primordial para o sucesso das empresas e que era necessário investir com mais rigor nessa área. A gestão de relacionamento com o cliente, apostando na atração, manutenção e desenvolvimento de relações duradouras tornou-se, assim, uma prioridade.

Em 2016, foram criados pacotes de sessões (de 10 e 20 sessões) de forma a beneficiar o cliente regular, com valor por sessão a um preço mais baixo para o cliente que permitiu à Fisiotorres garantir alguma consistência de faturação. Foram feitos acordos com a seguradora Fidelidade Mundial para acidentes de trabalho, seguros de saúde Advance Care, Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas e Serviços Sociais da Caixa Geral de Depósitos. Foram protocolados descontos (até 15% da tabela de particulares) para utentes com plano de saúde Servimed e RNA, assim como parcerias estabelecidas com entidades locais (Camara Municipal, clubes desportivos, associações locais).

Neste ano, iniciou-se, de forma mais assídua e consistente, o reforço da comunicação através das redes sociais.

Nas diferentes áreas de serviço (bem-estar, consultas médicas, fisioterapia e aulas de grupo) 80% da faturação depende dos serviços de Fisioterapia, assumindo um papel determinante nas receitas da empresa.

7.1.1. Instalações

As instalações da Fisiotorres têm cerca de 500m², constituída por receção/sala de Espera; 1 ginásio de fisioterapia; 18 boxes de tratamento; 1 gabinete de pediatria; 2 gabinetes médicos; 1 sala de spa; 1 sala de grupo; 1 balneário feminino; 1 balneário masculino; wc social; wc para funcionários; copa/arrumos.



Figura 2 – Fotografias Instalações Fisiotorres. Fonte: Fisiotorres.

7.1.2 Recursos Humanos

A Fisiotorres – Centro Clínico e de Fisioterapia é uma sociedade por cotas, 50/50 por duas sócias fisioterapeutas, e tem o seguinte organograma funcional:

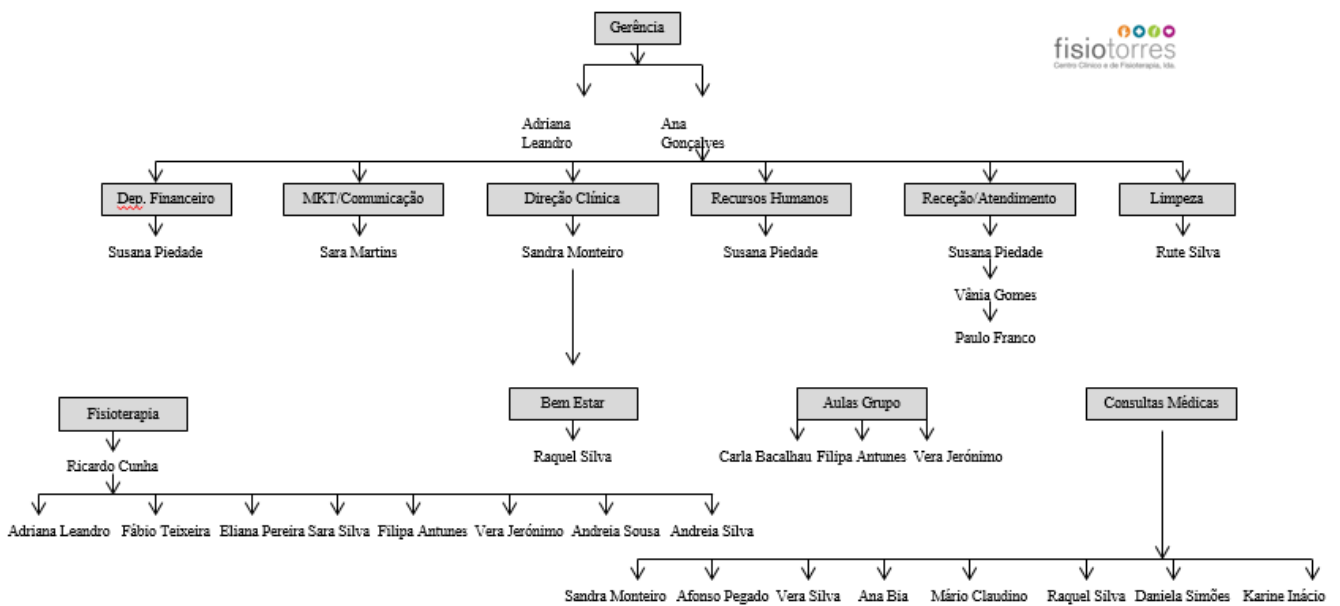


Figura 3 – Organograma funcional Fisiotorres. Fonte: Fisiotorres.

7.1.3. Serviços

A Fisiotorres apresenta 4 áreas de intervenção, área de bem-estar, consultas médicas, fisioterapia e aulas de grupo (tabela de preços em anexo I), conforme especificado na seguinte tabela:





Bem – estar 	Consultas Médicas 	Fisioterapia 	Aulas de Grupo 
Massagem Relaxamento Massagem Adelgaçante Massagem Anticelulítica Massagem Desportiva Massagem Drenagem Linfática Manual	Acupuntura Osteopatia Terapia da Fala Psicologia Nutrição Clinica Geral Ortopedia Fisioterapia	Fisioterapia Respiratória Fisioterapia Musculo-esquelética Fisioterapia Neurológica Correção Postural (RPG e CM) ATM Ginástica Abdominal Hipopressiva Incontinência Urinária Ondas Choque Eletroterapia	Pilates Yoga Treino Funcional Babyoga Aulas pré-parto Aulas pós-parto

Tabela 2 - Serviços disponíveis na Fisiotorres a partir de 2010. Fonte: Fisiotorres.

7.1.4. Situação Económica-financeira

Na figura 4 apresenta-se evolução financeira da atividade da empresa de 2015 até ao fim do ano de 2019.

(Valores em euros)

CONTAS	VARIACÃO %		VARIACÃO %		VARIACÃO %		VARIACÃO %		ANO 2019
	ANO 2015	2015/2016	ANO 2016	2016/2017	ANO 2017	2017/2018	ANO 2018	2018/2019	
31 - COMPRAS	0,00		0,00		368,41	-16,2%	308,62	30,9%	404,11
61 - CUSTO MERCAD VEND	0,00		598,08	-55,6%	265,37	55,1%	411,66	-1,8%	404,11
62 - FORN SERV EXTERNOS	99.952,20	25,8%	125.727,59	15,7%	145.499,74	12,6%	163.789,73	27,9%	209.449,26
63 - GASTOS PESSOAL	137.474,97	-5,5%	129.952,48	-12,0%	114.324,07	-3,2%	110.665,24	-3,3%	107.044,58
64 - DEPREC. E AMORTIZ.	13.251,25	87,3%	24.821,06	-10,3%	22.275,14	0,7%	22.421,98	0,0%	22.421,98
65 - PERDAS IMPARIDADE	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
66 - P.RED.JUSTO VALOR	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
67 - PROVISÕES EXERCÍCIO	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
68 - OUTROS GASTOS PERDAS	11.179,05	26,7%	14.167,79	-28,9%	10.068,52	18,1%	11.895,45	30,7%	15.543,73
69 - GASTOS P. FINANC.	693,54	93,3%	1.340,81	46,1%	1.959,37	-26,6%	1.438,86	-36,6%	911,63
TOTAL GASTOS	262.551,01	13,0%	296.607,81	-0,7%	294.392,21	5,5%	310.622,92	14,5%	355.775,29
71 - VENDAS	110,48	50,9%	166,69	-89,9%	16,90	59,8%	27,00	740,7%	227,00
72 - SERVIÇOS PRESTADOS	255.826,41	4,0%	266.152,84	9,2%	290.745,53	5,6%	306.897,09	22,4%	375.659,77
75 - SUBS.EXPLORAÇÃO	9.379,49		0,00		0,00		0,00		0,00
78 - OUTROS REND GANHOS	20,00		0,00		278,61	1877,7%	5.509,97	-87,6%	683,66
79 - JUROS, DIVIDEND OUTROS	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
OUTROS RENDIMENTOS	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
TOTAL RENDIMENTOS	265.336,38	0,4%	266.319,53	9,3%	291.041,04	7,4%	312.434,06	20,5%	376.570,43
RESULTADO	2.785,37	-1187,4%	-30.288,28	-88,9%	-3.351,17	-154,0%	1.811,14	1048,2%	20.795,14

Figura 4 - Análise de evolução dos valores de atividade 2015 a 2019 da Fisiotorres. Fonte: Fisiotorres.

Com a análise da evolução financeira verifica-se que o ano de 2016 foi o ano mais difícil para a Fisiotorres com um resultado negativo de 30 288,28€. Apesar de o valor das receitas ter sido muito aproximado do ano de 2015, as despesas aumentaram 13% comparativamente com 2015, com um aumento insuportável no pagamento a fornecedores/prestadores externos. Nesse ano foi a decisão da aposta na comunicação e criação de uma estratégia financeira e de negócio mais consciente e eficaz.

A partir de 2017 o resultado, apesar de negativo diminuiu bastante, tendo atingido no ano de 2019 o melhor resultado financeiro (20 795,14 €).

É possível concluir que a Fisiotorres apresenta atualmente a sua capacidade financeira reforçada para enfrentar o futuro, podendo apostar em novas oportunidades de negócio.

8. SÍNTESE DA ANÁLISE INTERNA

Pontos Fortes:

- Serviço diferenciador, com as diferentes especialidades da fisioterapia e com profissionais especialidades nas várias áreas de intervenção

- Oferta integrada, para além dos serviços de fisioterapia a Fisiotorres tem disponível consultas médicas, área bem estar e aulas de grupo
- Credibilidade
- Profissionalismo
- Espírito de equipa muito presente
- Profissionais com experiência
- Equipa fiel e leal, autónomos e proativos
- Excelentes instalações

Pontos Fracos:

- Ausência de uma estratégia de marketing estruturada
- Empresa familiar – resistência de mudança por parte da equipa
- Mão-de-obra muito qualificada com mais custos

9. ANÁLISE SWOT DINÂMICA

9.1 Seleção dos fatores externos mais relevantes

Procedeu-se a uma avaliação dos fatores externos com base nos critérios do impacto no negócio e a probabilidade de ocorrência, por forma a identificar os mais relevantes.

	Impacto no Negócio			Probabilidade de ocorrência		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
Oportunidades						
1-A Fisioterapia é a profissão mais representativa na área da reabilitação			✓			✓
2- Mudança do comportamento do cliente para estilos de vida mais saudáveis			✓			✓
3-Tendência da utilização das redes sociais na área da saúde, com criação de marketing de conteúdo.		✓				✓
4-Cliente mais preocupado na prevenção			✓			✓

Ameaças						
1-Muita concorrência no centro de Torres Vedras		✓			✓	
2-Grande opção de escolha do serviço para o cliente			✓		✓	
3-Possibilidade de alteração de conjuntura sócio económica com maior recurso por parte do cliente ao sistema nacional de saúde em detrimento do setor privado		✓			✓	
4-Facilidade na abertura de mais clínicas nesta área		✓			✓	

Tabela 10 – Análise SWOT Dinâmica: Seleção dos fatores externos mais relevantes - Fisiotorres

9.2 Seleção dos fatores internos mais relevantes

Procedeu-se a uma avaliação dos fatores internos com base nos critérios do impacto no negócio e a tendência de evolução, por forma a identificar os mais relevantes.

	Impacto no Negócio			Tendência de evolução		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
Pontos Fortes						
1-Serviço diferenciador (diferentes especialidades)			✓			✓
2- Oferta integrada (fisioterapia, consultas médicas, área bem estar e aulas de grupo)			✓			✓
3 - Credibilidade			✓			✓
4 - Profissionalismo						✓
5 - Espírito de equipa						✓
6 - Experiência		✓	✓			✓
7 – Instalações		✓	✓			✓
						✓
Pontos Fracos						

1 – Ausência de uma estratégia de marketing estruturada			✓			✓
2 - Empresa familiar – resistência de mudança por parte da equipa		✓		✓		
3 -Mão-de-obra muito qualificada com mais custos		✓			✓	

Tabela 11 – Análise SWOT Dinâmica: Seleção dos fatores internos mais relevantes - Fisiotorres

9.3. Cruzamento dos fatores externos com os internos mais relevantes

Do cruzamento das oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos mais relevantes é possível identificar algumas medidas que poderão servir de base à estratégia da empresa e que serão resumidas no ponto seguinte - Diretrizes Estratégicas.

	Pontos fortes	Pontos Fracos
	P1-Serviço diferenciador (diferentes especialidades) P2- Oferta integrada (fisioterapia, consultas médicas, área bem estar e aulas de grupo) P3 - Experiência P4 – Instalações	PF1-Ausência de uma estratégia de marketing estruturada PF2-Empresa familiar – resistência de mudança por parte da equipa PF3 -Mão-de-obra muito qualificada com mais custos
Oportunidades O1-A Fisioterapia é a profissão mais representativa na área da reabilitação O2- Mudança do comportamento do cliente para estilos de vida mais saudáveis O3-Tendência da utilização das redes sociais na área da saúde, com criação de marketing de conteúdo. O4-Cliente mais preocupado na prevenção	Serviço Integrado (O1/P1;O1/P2;O1/P3;O1/P4; O2/P2) Mensalidades com diferentes serviços (O1/P2;O1/P4; O2/P2; O2/P4) Criar um plano preventivo (O2/P1; O2/P2; O2; P3;O2/P4; O4/P1; O4/P2; O4/P3; O4/P4) Plano de comunicação para comunicar o serviço diferenciador (O1/P1;O1/P2;O3/P1;O3/P2;O3/P3;O3/P4) Comunicar oferta integrada (O3/P2) Criar marketing de conteúdo com os diferentes profissionais (O3/P1;O3/P2;O3/P3)	Aumentar notoriedade para facilitar futuro recrutamento (O1/PF3) Criar uma estratégia de marketing aliada às novas tendências (O2/PF1; O3/PF2;O3/PF3) Comunicação/formação interna para facilitar a motivação e empenho na mudança dos colaboradores (O1/PF1; O1/PF2)

	Rentabilizar as boas instalações com workshops à comunidade (O2/P4;O4/P3;O4/P4)	
<p>Ameaças</p> <p>A1-Existe muita concorrência no centro de Torres Vedras</p> <p>A2-Grande opção de escolha do serviço para o cliente</p> <p>A3-Possibilidade de alteração de conjuntura sócio económica com maior recurso por parte do cliente ao sistema nacional de saúde em detrimento do setor privado</p> <p>A4-Facilidade na abertura de mais clínicas nesta área</p>	<p>Plano de comunicação para comunicar o serviço diferenciador (A1/P1; A1/P2; A1/P3)</p> <p>Comunicar oferta integrada (A1/P1; A1/P2; A1/P3; A1/P4)</p> <p>Criar um programa fidelização (A1/P1; A1/P2; A1/P3; A1/P4; A2/P1; A2/P2; A2/P3; A2/P4; A3/P1; A3/P2; A3/P3; A3/P4; A4/P1; A4/P2; A4/P3; A4/P4)</p> <p>Criar marketing de conteúdo com os diferentes profissionais (A1/P1;A1/P2;A1/P3;A1/P4)</p> <p>Rentabilizar as boas instalações com workshops à comunidade (A1/P4)</p> <p>Mensalidades com diferentes serviços (A1/P1; A1/P2; A1/P3; A1/P4; A2/P1; A2/P2; A2/P3; A2/P4; A3/P1; A3/P2; A3/P3; A3/P4; A4/P1; A4/P2; A4/P3; A4/P4)</p> <p>Criar um plano de tratamento preventivo (A1/P2;A1/P3;A2/P1;A2/P2;A3/P3)</p>	<p>Criar uma estratégia de marketing aliada às novas tendências (A1/PF1; A2/PF1;A3/PF1)</p> <p>Melhor envolvimento da equipa (A1/PF3;A2/PF3;A3/PF3; A4/PF3)</p> <p>Estabelecer sistema de comissões de forma a compensar a equipa financeiramente (A1/PF2; A1/PF3; A2/PF3; A3/PF2; A3/PF3; A4/PF2; A4/PF3)</p>

Tabela 12 – Análise SWOT Dinâmica: Cruzamento dos fatores externos com os internos mais relevantes - Fisiotorres

9.4. Diretrizes Estratégicas

De acordo com a análise anteriormente feita, é possível destacar algumas ações para orientação do plano estratégico da Fisiotorres. Assim, as diretrizes estratégicas para este plano serão:

- Criar um programa de fidelização - um plano mensal preventivo com diferentes serviços disponíveis na clínica com mensalidade apelativa de forma a fidelizar os clientes, rentabilizar os recursos e instalações da Fisiotorres.
- Comunicar o serviço diferenciador e integrado que a Fisiotorres apresenta e se destaca dos concorrentes;
- Criar uma estratégia de marketing.

10. VANTAGENS COMPETITIVAS DA EMPRESA

Com a aplicação do modelo V.R.I.O (tabela 13) às vantagens competitivas é possível verificar que existem três fatores em que a Fisiotorres apresenta vantagem competitiva, tais como, a oferta integrada e diversificada dos diferentes serviços disponíveis na clínica, os profissionais especializados nessas áreas e uma boa gestão de redes sociais, que em comparação com a concorrência destaca-se como uma mais valia.

Fatores	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Impacto na competitividade
Oferta Integrada	Sim	Sim	Não	Não	<i>Vantagem Competitiva</i>
Horário Alargado	Sim	Não	Não	Sim	<i>Paridade Competitiva</i>
Acordos com Seguradoras/Planos Saúde	Sim	Não	Não	Sim	<i>Paridade Competitiva</i>
Profissionais Especializados	Sim	Não	Sim	Sim	<i>Vantagem Competitiva</i>
Boa gestão de Redes Sociais	Sim	Sim	Não	Sim	<i>Vantagem Competitiva</i>

Tabela 13 – Modelo V.R.I.O aplicado à Fisiotorres.

11. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso do mercado em que Fisiotorres se insere permitem determinar quais os pontos mais relevantes em que esta se deve focar de forma a atingir os seus objetivos e criar vantagens competitivas em relação à concorrência.

Assim os fatores de qualidade que se destacam neste mercado são:

- **Qualidade dos Recursos Humanos:**
 - Política de formação (formação na integração dos novos colaboradores, formação gratuita anual na área de especialização de cada profissional);
 - Boa notoriedade da marca que faz com que os profissionais da área tenham interesse em colaborar na clínica.
- **Capacidade financeira:**
 - Centros de custos controlados
- **Domínio tecnológico produtivo:**
 - Desenvolvimento de processos inovadores
 - Aquisição de produtos inovadores
- **Implantação e oferta comercial:**
 - Alto nível de qualidade dos serviços prestados
- **Qualidade da imagem:**
 - Boa notoriedade e imagem junto dos clientes e fornecedores

A Fisiotorres beneficia por ter presente todos os pontos críticos de sucesso. Contudo, a falta de um planeamento estratégico estruturado tem limitado a empresa de ter um crescimento consistente.

12. OBJETIVOS DE MARKETING

Os objetivos de marketing estabelecidos na realização deste projeto são:

- Implementar um programa de fidelização aos clientes da Fisiotorres;
- Criar uma estratégia de comunicação eficaz no lançamento do programa de fidelização;
- Aumentar em 15% o volume de faturação dos serviços prestados no final de 2021;
- Conseguir 50 clientes ativos mensais de adesão ao novo produto no final de 2022;
- Conseguir 80% dos clientes satisfeitos com o nosso serviço (com pontuação superior a 4,5 nos questionários de satisfação).

13. ESTRATÉGIA DE MARKETING

As estratégias de marketing que serão utilizadas são baseadas nas estratégias de fidelização. Estas têm como objetivo expandir as vendas, manter os atuais cliente, de forma a não serem seduzidos pela concorrência, e a captar novos clientes. Para a aquisição do novo serviço também terão que ser utilizadas estratégias de desenvolvimento (estratégia intensiva) de mudança de comportamentos dos clientes de forma a criarem novos hábitos na utilização dos produtos/serviços que a Fisiotorres disponibiliza.

13.1. Segmentação e Targeting

As variáveis escolhidas para a definição do segmento foram:

- Variáveis Geográficas: residentes no concelho de Torres Vedras.
- Variáveis Demográficas: sexo masculino ou feminino, com idade compreendida entre os 30 e 50 anos.
- Variáveis comportamentais: indivíduos informados e interessados em zelar pela prevenção sua saúde; que reconhecem a saúde como uma prioridade; fisicamente ativos (pelo menos 1 x por semana).

A distribuição da população residente no concelho de Torres Vedras está representado na tabela e figura abaixo:

Escalão etário	Total H e M	% da população
0-14 anos	11062	14%
15-19 anos	4460	6%
20-34 anos	12895	16%
35-49 anos	18321	23%
50-64 anos	15444	20%
65-74 anos	8415	11%
75 e +anos	7921	10%

Tabela 3 – Distribuição da população residente no concelho de Torres Vedras. Fonte: INE, 2018.

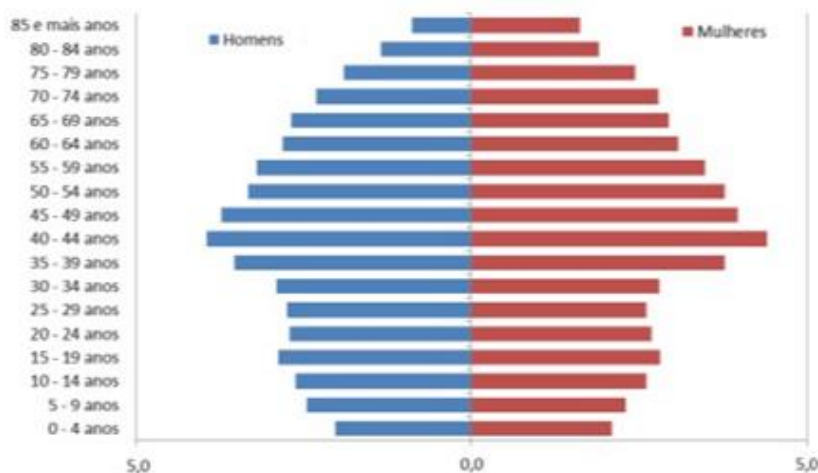


Figura 5 – Pirâmide etária do concelho de Torres Vedras. Fonte: INE, 2018.

Em termos de prática do exercício físico, como referido anteriormente o concelho tem grande tradição de exercício físico com 41,4% da população ativa (dos 15 aos 74 anos). Conforme se verifica, os indivíduos dos 35 aos 49 anos representa 23% da população total residente em Torres Vedras, cerca de 18 060 pessoas.

De acordo com os dados disponibilizados, considerando 41,4% da população ativa, dos 18 060 pessoas (indivíduos dos 35 aos 49 anos residentes), a dimensão aproximada do target escolhido é de 7 476,84 pessoas.

13.2. Posicionamento

A criação de um programa de fidelização vai de encontro às expectativas do consumidor. Com o aumento da esperança média de vida e com a crescente preocupação do cliente com a sua saúde, os clientes tendem a apostar na prevenção da doença.

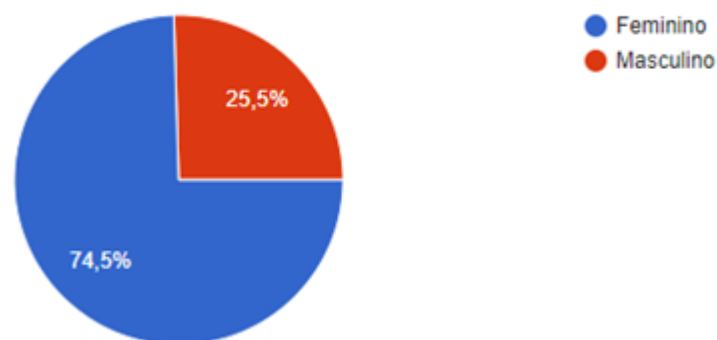
Assim, num só espaço o consumidor consegue ter à sua disposição diferentes serviços na área da saúde que utiliza mensalmente de forma a contribuir para a prevenção da sua doença.

É um produto inovador comparativamente com os serviços que a concorrência presta, em que prestam em exclusivo serviços de fisioterapia para a reabilitação na fase de doença/lesão. Com uma equipa multidisciplinar especializada em diferentes áreas da medicina, com a fisioterapia no seu foco mas com terapias alternativas que o cliente procura fora das clínicas de fisioterapia, como acupuntura, osteopatia, aulas de grupo (pilates, yoga, treinos funcionais).

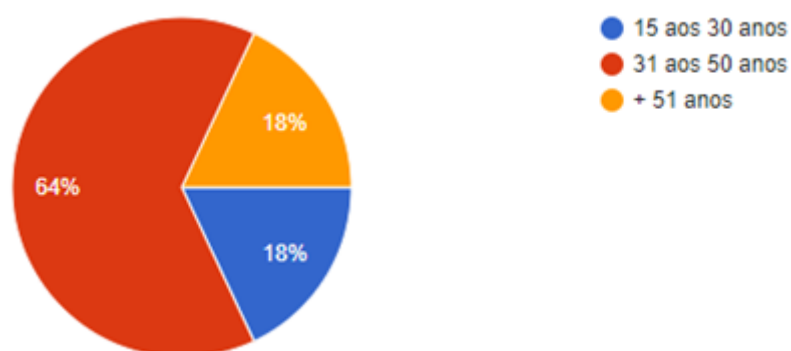
De forma a avaliar a expectativa do consumidor e pertinência da criação do programa de fidelização foi realizado um questionário (anexo II) para avaliar os hábitos e interesse de saúde dos consumidores e se teriam interesse em aceder a um plano preventivo.

Este questionário foi lançado on-line, a clientes e não clientes da Fisiotorres (428 pessoas responderam) com os seguintes resultados:

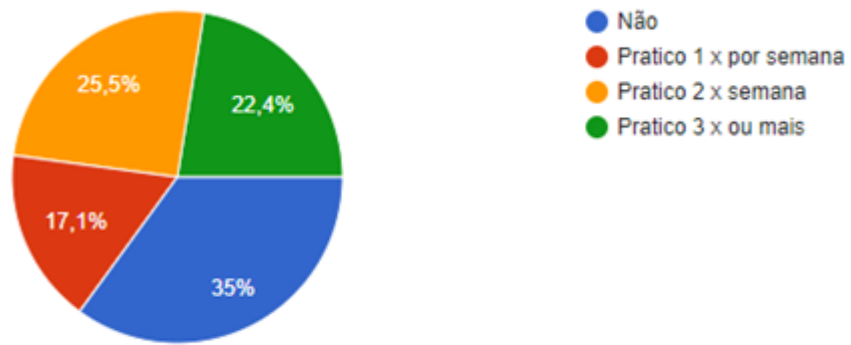
1 – Sexo



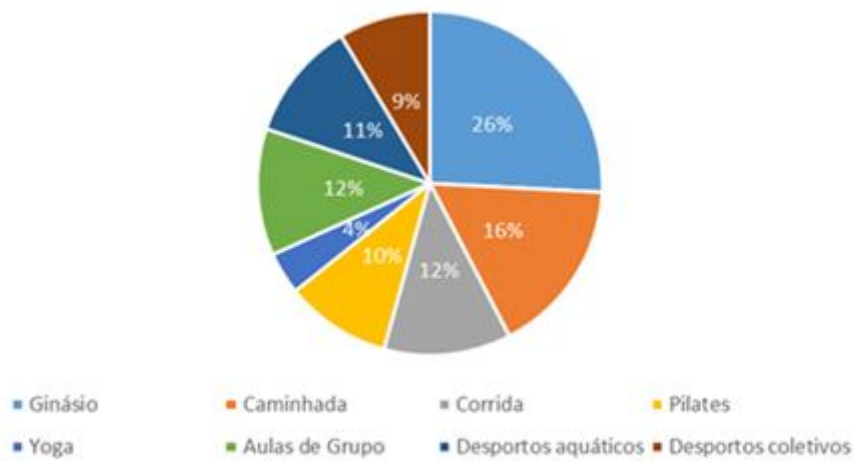
2 – Idade



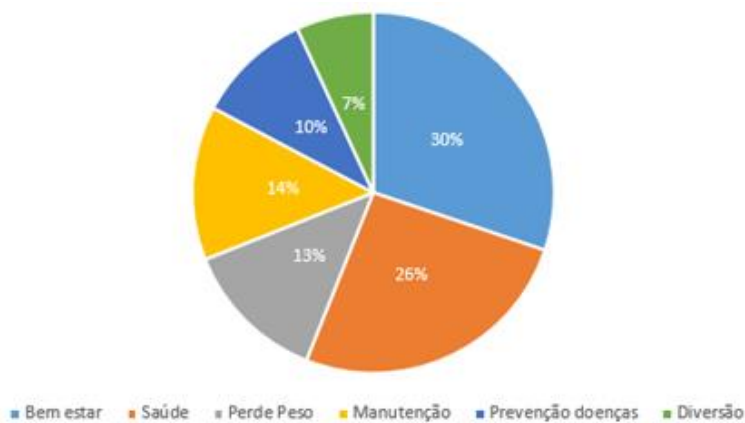
3 – É fisicamente ativo?



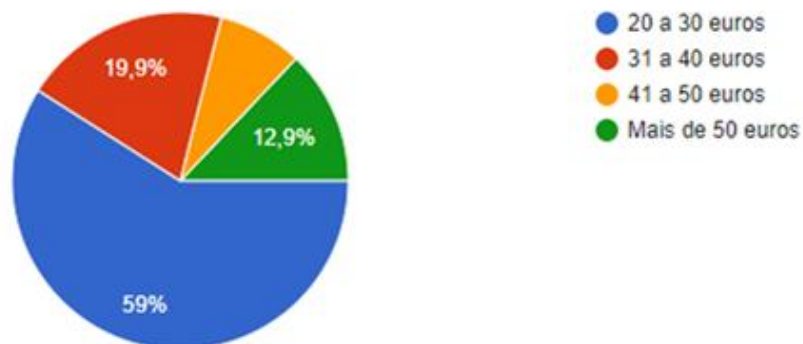
4 – Se respondeu sim à pergunta anterior. Indique que tipo de exercício pratica.



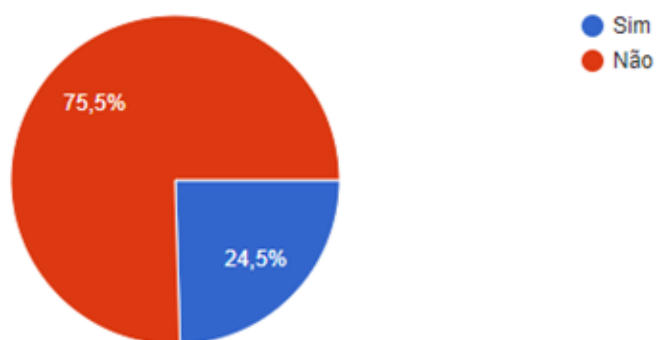
5 – Qual o seu objetivo na prática de exercício físico?



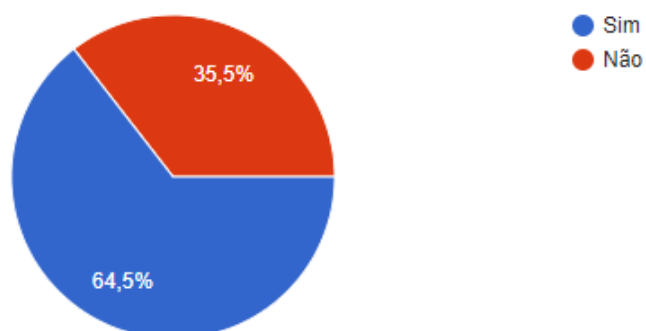
6 – Qual o valor mensal que gasta em despesas de saúde/prática de exercício físico?



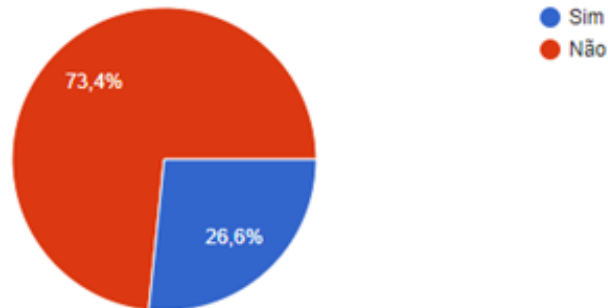
7 – É cliente da Fisiotorres – Centro Clínico e de Fisioterapia de Torres Vedras?



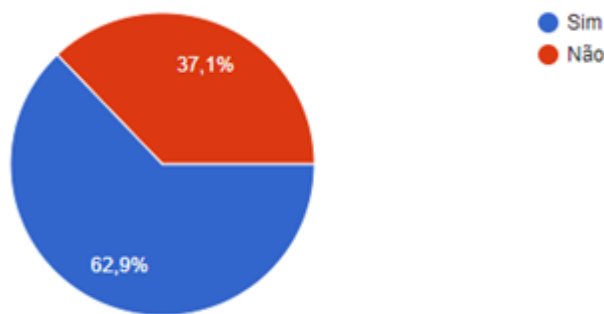
8 – Já alguma vez realizou sessões de fisioterapia?



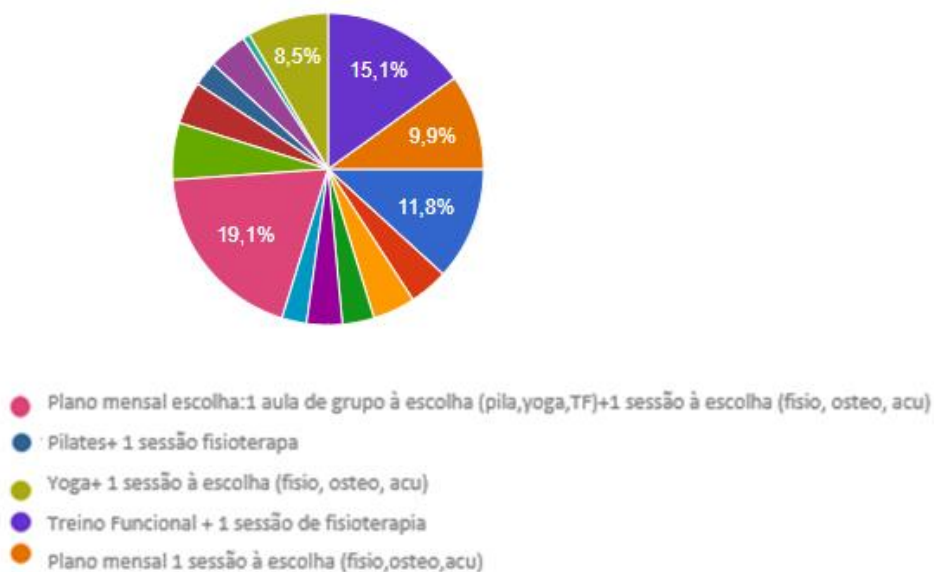
9 – Tem por hábito realizar sessões de fisioterapia e/ou acupuntura e /ou osteopatia de forma preventiva?



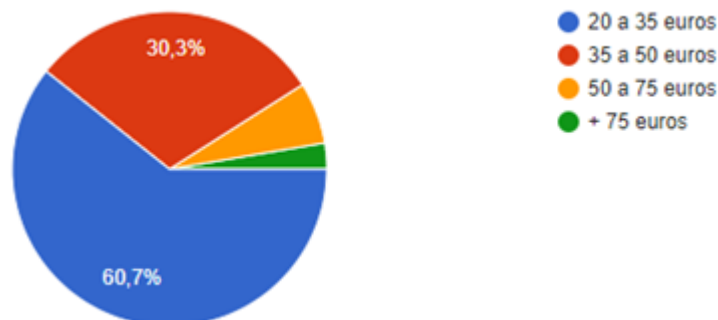
10 – Teria interesse em ter acesso a um plano mensal preventivo que incluísse diferentes serviços na área da saúde?



11 – Se respondeu sim à pergunta anterior. Qual a combinação de serviços mensais que melhor se adequava a si:



12 – Qual o valor mensal disponível a pagar pelo serviço indicado na pergunta anterior?



Com a análise do questionário verifica-se que, apesar da maioria dos indivíduos (73,4%) não realizar sessões de forma preventiva, reconhecem a importância do acesso a um plano preventivo (62,9%) que incluísse diferentes serviços de saúde.

A escolha do plano tem o predomínio de 19,1% a escolha de o plano mensal com escolha entre: 1 aula de grupo à escolha (pilates, yoga, treino funcional) + 1 sessão à escolha (fisioterapia, acupuntura, osteopatia) e 15,1% do plano de Treino Funcional + 1 sessão de fisioterapia. Conclui-se que os inquiridos preferem ter acesso a um plano que lhes dê a liberdade de escolha dos serviços que querem usufruir. Sendo esta a opção escolhida para desenvolver no programa de fidelização da Fisiotorres.

Verifica-se que 56% (30% saúde e 26% bem estar) dos inquiridos praticam exercício físico com objetivo de melhoria da saúde e bem estar e 10% por prevenção de alguma patologia. Conclui-se, por isso, que os inquiridos apresentam hábitos saudáveis e preocupações com prevenção da doença.

Dos inquiridos 30,3% está disposto a pagar de 35 a 50 € por mês pelo plano mensal preventivo e 6,3% dos 50 a 75€ indo de encontro ao intervalo de preço previsto pela Fisiotorres.

Para melhor escolha do cliente e versatilidade da oferta aplicaremos um plano com diferentes serviços e mensalmente o cliente escolhe os que quer utilizar naquele mês, como valor de 60€ por mês.

Com a criação do programa de fidelização (plano preventivo) a Fisiotorres, tem em vista a credibilidade do seu negócio e a atuação dos concorrentes, procura fazer a diferença oferecendo vantagens e benefícios aos seus clientes, tendo em conta as suas necessidades e exigências.

13.3. Marketing Mix

<p>Política de Produto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produto que contempla diferentes serviços: aulas de grupo (pilates, yoga, treino funcional) e sessões de terapia (fisioterapia, acupuntura, osteopatia); • Trata-se de um serviço “intangível” (importante a qualidade do atendimento) • “Tangibilização” dos “produtos” - através de um cartão (posse física dos serviços comprados)
<p>Política de Preço</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O preço estabelecido para o serviço é de 60€. Este preço foi considerando tendo em conta os custos, procura, concorrência e diferenciação do serviço. Foi considerado o preço ao serviço do posicionamento de baixo preço acessível à maioria dos clientes. Não foi possível fazer uma comparação de preços com a concorrência, pois a concorrência não apresenta o mesmo serviço. • A venda será feita com um pacote mensal do serviço através de uma mensalidade.
<p>Política de Comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia integrada de comunicação para diferentes alvos – clientes atuais e potenciais, prescritores (médicos), parceiros (profissionais do exercício físico)
<p>Política Comercial e de Distribuição</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pontos de venda – na clínica e online. • Canal de distribuição – venda direta ao cliente. • Equipa comercial (formação a toda a equipa).

Tabela 15 – Marketing Mix – Programa de fidelização Fisiotorres

14. ESTRATÉGIA COMERCIAL

- **Modelo de vendas proposto**

O modelo proposta para a venda é o modelo de venda relacional, seguindo as etapas inerentes ao modelo, com a identificação de necessidades, avaliação de alternativas, resolução de problemas, a compra e posterior implementação.

- **Estrutura comercial**

A estrutura comercial da equipa vai ser definida pela estrutura do serviço. Os diferentes profissionais de saúde têm o conhecimento técnico adequado sobre a condição clínica de cada cliente, aconselhando o serviço que melhor se adequa.

A equipa irá organizar-se da seguinte forma:

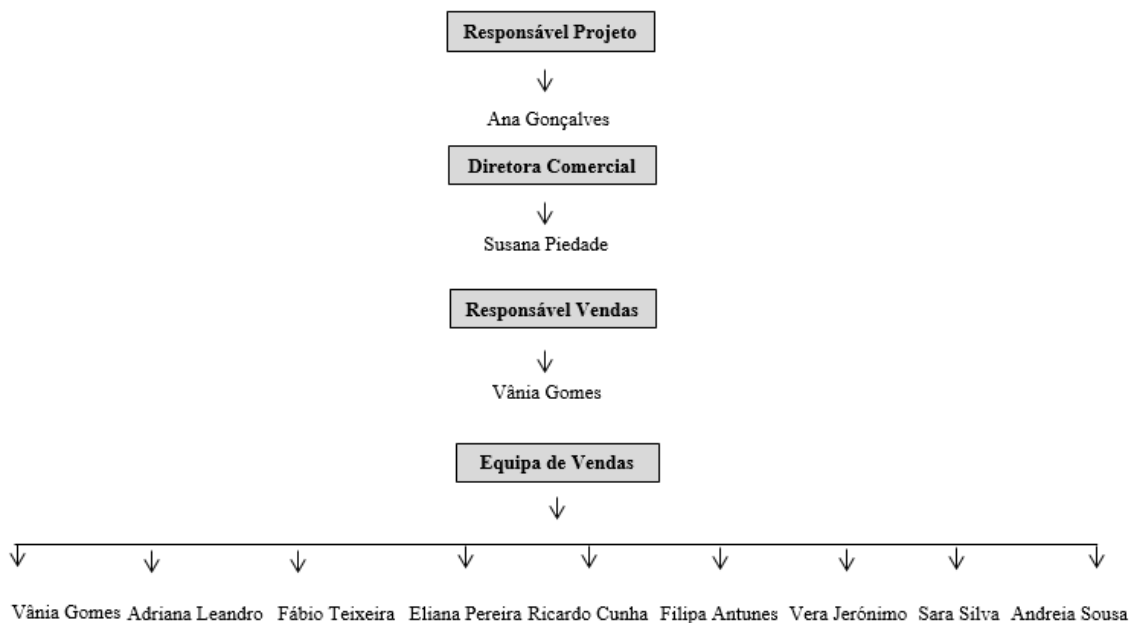


Figura 6 – Organograma estrutura comercial programa fidelização Fisiotorres.

- **Dimensão da equipa comercial**

Cada profissional não irá ter horas específicas do dia alocadas à prospeção de clientes e venda do produto. Dentro do horário de trabalho terão o objetivo mensal de fazer 5 vendas cada um.

15. ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

15.1. O Modelo de Negócio – CANVAS

Através do Modelo *Canvas* é possível visualizar o modelo de negócio a ser implementado pela Fisiotorres:

<u>Parcerias Chaves</u> - Médicos (aliança estratégica) - Profissionais do exercício (cooperação)	<u>Atividades Chave</u> - Formação equipa - Comunicação diferentes alvos - Evento lançamento	<u>Proposta de Valor</u> - Plano preventivo mensal - Todos os serviços num só espaço - Diminuição despesas saúde - Preço fixo mensal - Aumento da qualidade de vida - Melhoria processo de envelhecimento - Prevenção da doença	<u>Relações com os Cliente</u> - Contacto pessoal - Contacto pessoal dedicado - Grupo Whatsapp	<u>Segmento de clientes</u> - 30 a 50 anos - Preocupações com saúde - Pratiquem exercício + 1 x semana - Residentes em Torres Vedras
	<u>Recursos Chave</u> - Formação equipa (recursos humanos) - Know-how (intelectuais)		<u>Canais</u> - On line - Loja - Venda direta - Profissionais da clínica	
<u>Estrutura de Custos</u> - Agência de comunicação - Divulgação - Produção vídeo - Formação equipa - Evento lançamento - Água - Luz - Material - Seguro Desportivo - Honorários Profissionais		<u>Estrutura de Receitas</u> - Assinaturas (mensalidade com fidelização) - Preço fixo do serviço		

Figura 7 - Modelo Canvas– Programa Fidelização Fisiotorres

15.2. Operacionalização do Modelo

15.2.1. Segmentos de Clientes

- Indivíduo entre os 30 a 50 anos que apresentem preocupações com a saúde, fisicamente ativos (pelo menos 1 x semana) e residente no concelho de Torres Vedras

Após definir o segmento de clientes do programa de fidelização, é possível clarificar a perceção do cliente através de um **Mapa do Perfil do Cliente**, o qual divide o segmento de cliente em objetivos, dores e ganhos:



Figura 8 – Mapa de perfil do cliente do programa de fidelização da Fisiotorres

15.2.2. Proposta de Valor

Após a definição do segmento de clientes é possível apresentar um **mapa de valor** com as características da proposta de valor de uma forma mais estruturada, com discrição do serviço, os analgésicos e os potenciados de ganho oferecidos:

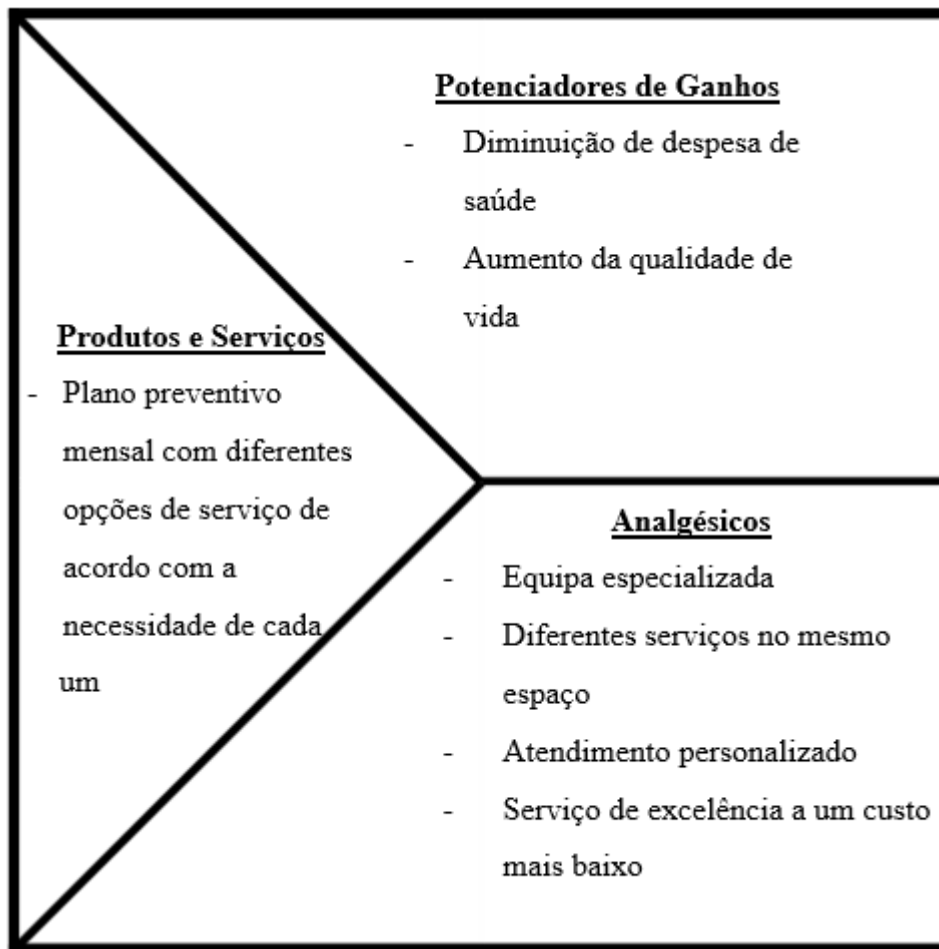


Figura 9 – Proposta de valor programa de fidelização Fisiotorres.

15.2.3. Canais

Os canais utilizados serão a comunicação on-line com divulgação do serviço, divulgação nas instalações da clínica com a venda direta ao cliente pelos profissionais da clínica, descritos anteriormente na equipa de comerciais.

15.2.4. Relações com os Clientes

As relações com os clientes vão ser preferencialmente pelo contacto pessoal, com envio de e-mails e mensagens de texto personalizados e convite para evento do lançamento. Todo o contacto durante a venda e pós-venda será por contacto pessoal dedicado, em que um colaborador da clínica fica responsável por criar uma relação próxima e personalizada com o cliente.

No serviço pós venda o cliente terá acesso exclusivo a um grupo de acompanhamento no WhatsApp sempre disponível para o apoio ao cliente.

15.2.5. Estrutura de Receitas

O modelo de negócio presente será de receitas recorrentes, provenientes de pagamentos continuados por entrega de uma proposta de valor ao cliente, com uma mensalidade fixa (assinatura) por débito direto, com fidelização.

O serviço terá um preço fixo mensal atribuído.

15.2.6. Recursos-Chave

Os Recursos Chave serão os humanos, com a envolvência de toda a equipa e o know how da equipa. A equipa profissionais de saúde que irá aconselhar o plano preventivo ao cliente e dentro do plano o que melhor se adequa a sua situação clínica (recursos intelectuais).

15.2.7. Atividades-Chave

As atividades chave para implementação deste modelo são a formação da equipa e comunicação dos incentivos de venda. Serão contactos os diferentes alvos de comunicação (clientes atuais e potenciais, prescritores e parceiros) para divulgação do programa.

Será criado um evento para o lançamento do serviço.

Durante todo o processo a atividade comercial estará presente. Toda a equipa estará envolvida no processo comercial, contudo a responsável comercial terá 20 (vinte) horas semanais focada na atividade comercial, desde a angariação de clientes, trabalho de relações públicas com os prescritores e parceiros, marcação com clientes para fecho da venda, contactar base de dados e pedidos de informação.

15.2.8. Parcerias-Chave

- Médicos (aliança estratégica)
- Profissionais do exercício (cooperação)

As principais parcerias-chave serão os possíveis prescritores do programa (médicos) estabelecendo-se uma aliança estratégica entre não concorrentes. Os outros parceiros a ter em conta serão os profissionais do exercício físico através da cooperação.

O programa de fidelização complementa e melhora o serviço prestado por estes profissionais.

15.2.9. Estrutura de Custos

Os custos associados serão, numa fase inicial, referentes à agência de comunicação para criação do programa, respetiva divulgação (online e offline), a formação da equipa e a organização do evento de lançamento do programa de fidelização (custos variáveis). Terá o custo da realização e produção de um vídeo para divulgação do programa de fidelização.

Posteriormente, os custos serão de acordo com o número de programas vendidos, com a utilização do cliente, água, luz, seguro desportivo, material e honorários do profissional de saúde (custos variáveis).

16. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

16.1. Ações

De acordo com a análise feita foi definido a criação de um programa de fidelização e foram delineadas as seguintes ações:

Ação 1 – Criação do programa de fidelização

Enquadramento

Será criado um programa de fidelização devendo ser elaborado um manual com as normas de acesso ao programa e de um manual com diretrizes claras aos funcionários. As comissões de venda aos funcionários, também, devem estar descritas nesse manual. O regulamento interno do programa tem que se elaborado e estar disponível para consulta do cliente.

Descrição

O programa de fidelização criado é um plano preventivo que dará acesso ao cliente a determinados serviços disponíveis na clínica, com o objetivo de prevenir a doença e melhorar a sua qualidade de vida. A escolha do plano que melhor se adequa pode ser feita pelo próprio cliente ou, idealmente, por um dos profissionais de saúde da clínica.

Desta forma, conseguimos integrar a oferta de todos os serviços e disponibilizar na clínica ao cliente. Na concorrência existem clínicas de fisioterapia ou de medicina

alternativas (expressão que acolhe todas as terapias que não pertencem ao domínio da medicina convencional, dita ocidental), além da Fisiotorres, não existe no concelho uma clínica que contemple todos os serviços. O consumidor considera as medicinas alternativas como opção à medicina convencional. O serviço de bem estar, prevenção e manutenção está mais associado as medicinas alternativas do que à medicina convencional.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (2018), estas práticas foram consideradas complementares e não alternativas, sendo utilizadas em conjunto com as da medicina convencional. Nos últimos anos, verifica-se uma adoção das medicinas complementares e uma tendência crescente para a combinação dos dois tipos de abordagem.

- **Serviços que integram o programa de fidelização**

Os serviços escolhidos para contemplar o programa de fidelização são os serviços considerados serviços possível de serem substitutos da fisioterapia. O cliente pode optar, em vez de ir a uma sessão de fisioterapia, fazer sessão de acupuntura e osteopatia.

Neste programa de fidelização o cliente pode escolher entre os seguintes serviços:

- 1 Aula de Grupo, com aulas 2x semana de 45 minutos – escolhe entre aulas de Pilates ou Yoga ou Treino Funcional.
- 1 Sessão de terapia – escolhe entre Fisioterapia ou Osteopatia ou Acupuntura.

A escolha da aula de grupo não pode ser alterada durante 6 meses, enquanto a sessão de terapia pode ser alterada mês a mês de acordo com a necessidade do cliente.

A **Fisioterapia**, já descrita anteriormente, é uma área da saúde que tem como principal objetivo diagnosticar, prevenir e tratar disfunções funcionais de vários órgãos do corpo humano. O principal objetivo da fisioterapia é eliminar ou revolver desordens do movimento ou disfunções do sistema neuro-muscular-articular.

A **Acupuntura** faz parte da medicina tradicional chinesa, utilizada primordialmente na prevenção da doença e manutenção do estado de saúde. É uma das práticas mais usada como complemento da medicina convencional. Acupuntura é indicada, essencialmente, no tratamento da dor. Consiste na inserção de agulhas muito finas na superfície da pele, em pontos muito específicos do corpo (os meridianos). A acupuntura tem como objetivo estimular o fluxo de energia vital – chi, na designação oriental. Na prática, fisiologicamente, contribui para a libertação de endorfinas, substâncias produzidas pelo cérebro que são equivalentes a um analgésico natural, daí o

efeito no alívio da dor. A libertação de endorfinas contribui, também, para a diminuição do stress e aumentar o bem-estar geral.

A **Osteopatia** é uma prática mais recente que a acupuntura, nascida nos Estados Unidos. Considera que todos os sistemas do corpo estão ligados, tendo como objetivo restabelecer esse equilíbrio: a partir da coluna vertebral, trabalha manualmente os músculos, articulações e vísceras, bem como os vasos sanguíneos e canais linfáticos. É recomendada no tratamento e prevenção de problemas do sistema musculoesquelético, em especial na dor.

As **aulas de grupo** são um dos serviços que a Fisiotorres disponibiliza, com muita adesão por parte dos clientes. Para o programa de fidelização foram escolhidas as três aulas de grupo com maior adesão e que estão focadas na prevenção e manutenção do estado de saúde. Além dos benefícios físicos as aulas de grupo permitem um convívio e partilha entre os participantes, a adesão ao exercício em grupo é maior estando presente a componente da socialização.

As **aulas de pilates** na Fisiotorres são aulas de pilates clínico, este é um método utilizado para a prevenção e controlo das lesões da coluna vertebral. As aulas têm como objetivo promover a postura correta através de exercícios que desafiam um grande grupo de músculos que intervêm no controlo postural. As aulas são bastante calmas, em que o dispêndio energético não é significativo, e que visam o controlo da postura, a coordenação motora e o fortalecimento de músculos chave na manutenção da postura correta. Estas aulas são indicadas para pessoas com problemas de coluna crónicos, pessoas que terminaram tratamentos à coluna e que tenham indicações para manutenção (por exemplo, correção postural) e/ou pessoas que queiram relaxar do stress do dia-a-dia. As nossas aulas são dadas por Fisioterapeutas Especializados.

O **Yoga** é mais do que uma prática física, traz benefícios emocionais, mentais e energéticos. Através de exercícios físicos, respiratórios e de relaxamento emocional e mental, ajuda-nos a alcançar uma harmonia global e um bem-estar geral. Praticar yoga proporciona uma sensação de bem-estar, tornando-se uma grande ajuda para quadros de depressão, insónia, stress e ansiedade. Também é muito benéfico a nível postural, de flexibilidade e força muscular. Para além disto, estabiliza o sistema nervoso central, aumenta os níveis de energia, estimula a circulação sanguínea, melhora a capacidade imunológica, aumenta a atenção, a concentração e o equilíbrio. As aulas de yoga na Fisiotorres são dadas por uma enfermeira com formação avançada na prática de yoga.

O **Treino funcional** consiste em exercícios baseados em quatro pilares do movimento humano: levantar, baixar, puxar e empurrar, incluindo, também, rotações do corpo. São exercícios sem cargas externas que usam apenas o peso do corpo para produzir sobrecarga. A prática de treino funcional melhora os movimentos naturais do dia a dia do indivíduo. Estas aulas têm como o objetivo ganhar força, mobilidade, flexibilidade, combater stress, ansiedade e depressão, aumentar a consciência corporal e ajudar na perda de peso. As aulas de Treino Funcional, na Fisiotorres, são dadas por um fisiologista do exercício.

- **Benefícios para cliente com programa de fidelização**

Atualmente se o cliente realizar uma aula de grupo na clínica e fizer uma sessão de terapia por mês paga em média 90 euros por mês, desta forma, com a escolha do programa o cliente consegue adquirir os mesmos serviços, com os mesmos profissionais a um custo de menos, aproximadamente, 33,3%. Se o cliente fizer as contas ao ano é um valor significativo que consegue reduzir e manter práticas de hábitos saudáveis.

Além dos benefícios financeiros na aquisição do programa, o cliente adquire um programa que lhe permite ter hábitos de prática de exercício físico com o objetivo da melhoria da sua condição de saúde, com um trabalho de equipa e partilha de informação do profissional que o acompanha nas aulas e nas sessões de terapias, com melhores resultados para a sua saúde.

O cliente tem disponível num só espaço todos os serviços.

Quando adere ao programa de fidelização o cliente fica com acesso exclusivo ao grupo do Whatsapp com acesso a informação partilhada, esclarecimento de dúvidas e acompanhamento ao longo do tempo.

Com o acesso ao programa de fidelização o cliente tem benefícios no preço, tratamento personalizado e individualizado, de forma a se sentir acolhido e acompanhado, com possibilidade de continuar no programa ao longo da sua vida.

- **Condições de acesso ao programa de fidelização**

Para ter acesso ao programa de fidelização o cliente paga uma mensalidade de 60€ e um valor de 20€ de inscrição (para despesas administrativas e seguro desportivo).

Este pagamento é feito ao balcão no primeiro mês, no ato de inscrição, e nas mensalidades seguintes por débito direto Existe uma fidelização de 6 meses com contrato próprio.

Objetivos

- Criar programa de fidelização, um plano preventivo mensal, em que o cliente escolhe os serviços que pretende utilizar, com uma mensalidade fixa, de forma a fidelizar e reter os clientes ativos na clínica.

Calendarização

Maio 2020

Orçamento

Sem custos associados

Ação 2 – Imagem e Nome do Programa

Enquadramento

É de extrema importância que o plano preventivo tenha uma imagem e nome coerente com a imagem e linguagem da marca (Fisiotorres). O design é um elemento fundamental para o sucesso de um produto. O nome do programa deve ser apelativo e de fácil perceção para o cliente.

Descrição

Será pedido à empresa de comunicação e design que presta serviços à Fisiotorres para criar o logotipo do plano preventivo e o cartão de fidelização. O nome do plano será, também, criado pela empresa, de forma a ser mais apelativo para a venda.

Objetivos

- Criar imagem e nome do programa e respetivo cartão de fidelização

Calendarização

Maio 2020

Orçamento

400 Euros (orçamento empresa comunicação e design)

Ação 3 – Formação Equipa

Enquadramento

Para um trabalho comercial eficaz é importante que todos os elementos que pertencem ao departamento comercial estejam esclarecidos sobre o serviço que vão

vender. Quanto melhor conhecerem o serviço, as suas vantagens e o que o diferencia mais facilidade terão no processo de venda.

Descrição

Será escolhido 1 dia (8h) para formação interna a todos os profissionais que vão fazer a divulgação e venda do programa de fidelização. Esta formação será teórico-prática e dada pela responsável do projeto Ana Gonçalves, nas instalações da Fisiotorres. Será explicado as condições, normas e regras do programa. Vai ser entregue a cada funcionário o manual do programa de fidelização. A formação contempla, também, as técnicas de vendas mais ajustadas a este produto, formas de abordar o cliente e estratégias para o fecho da venda. Na parte prática serão feitos diferentes *role plays* de forma a treinarem a apresentação/divulgação do produto. A parte final da formação consiste na informação das comissões de venda para os funcionários.

Objetivos

- Conhecer o programa de fidelização
- Entender as regras de utilização e regulamento do programa
- Aprender técnicas de venda
- Simular a venda do programa de fidelização
- Conhecer as comissões de venda de cada plano e seus níveis comerciais

Calendarização

22 de Agosto das 9h às 18h na Fisiotorres

Orçamento

Sem custos associados

Ação 4 – Comunicar o Programa a Atuais Clientes

Enquadramento

O programa tem que ser comunicado aos diferentes alvos, adequando o conteúdo da mensagem, os objetivos de comunicação e as diferentes ações a cada um deles.

Descrição

Serão feitas ações com o envio de sms e mails personalizados sobre o programa (marketing direto) e a divulgação nas redes sociais (marketing digital). Será feita publicidade ao cliente com a entrega de flyers aquando a visita à clinica.

Cada profissional de saúde fará a divulgação e aconselhamento do programa a cada cliente durante o tratamento.

Objetivos

- Dar a conhecer o programa de fidelização aos atuais clientes
- Estimular a compra dos atuais clientes
- Promover a Fidelização dos atuais clientes
- Promover a Imagem junto aos atuais clientes

Critérios de Avaliação

- Número de programas vendidos a atuais clientes
- Número de atuais clientes que clica no sms ou mail enviado
- N° pedido de informações pelas redes sociais dos atuais clientes
- N° de seguidores novos mensais nas redes sociais dos atuais clientes
- N° de atuais clientes que vem ao evento de lançamento

Conteúdo da Mensagem

Serviço Inovador que vai de encontro às necessidades individuais de cada individuo. Com uma equipa especializada (que já conhece) pode usufruir de um conjunto de serviços de forma a prevenir a doença, melhorar a qualidade de vida e no final do ano poupar em despesas de saúde.

Calendarização

Início em Setembro de 2020

Orçamento

Custos associados à divulgação online (50€ mensais) e custos comercial responsável (média de 300 euros por mês)

Ação 5 – Comunicar o Programa a Potenciais Clientes

Enquadramento

O programa tem que ser comunicado aos diferentes alvos, adequando o conteúdo da mensagem, os objetivos de comunicação e as diferentes ações a cada um deles.

Descrição

Será feita divulgação nas redes sociais (marketing digital) e publicidade local com a distribuição de flyers nos locais dos prescritores e parceiros. Será feita a divulgação na rádio e jornal local. O convite para a presença no evento de lançamento vai ser feito, também, aos potenciais clientes.

Objetivos

- Dar a conhecer o programa de fidelização a potenciais clientes
- Garantir que os potenciais clientes reconhecem a importância do programa para a prevenção da sua saúde
- Estimular a compra de potenciais clientes
- Promover a Fidelização
- Promover a Imagem

CrITÉrios de Avaliação

- Número de programas vendidos a novos clientes
- Nº pedido de informações pelas redes sociais de novos clientes
- Nº de seguidores novos mensais nas redes sociais
- Audiência da rádio
- Análise do número de clientes ativos no plano preventivo
- Nº de novos clientes que vem ao evento de lançamento

Conteúdo da Mensagem

Serviço Inovador que vai de encontro às necessidades individuais de cada indivíduo. Com uma equipa especializada pode usufruir de um conjunto de serviços de forma a prevenir a doença, melhorar a qualidade de vida e no final do ano poupar em despesas de saúde.

Calendarização

Início em Setembro de 2020

Orçamento

Custos associados à divulgação online (50€ mensais) e custos comercial responsável (média de 300 euros por mês)

Ação 6 – Comunicar o Programa aos Prescritores (médicos)

Enquadramento

O programa tem que ser comunicado aos diferentes alvos, adequando o conteúdo da mensagem, os objetivos de comunicação e as diferentes ações a cada um deles.

Descrição

A comercial irá fazer um trabalho de relações públicas com os prescritores, com as visitas presenciais aos diferentes prescritos (médicos). Na visita apresenta em powerpoint no que consiste o produto/serviço e seus benefícios. Entrega a apresentação para posterior consulta e deixa flyers na receção para divulgação do serviço. Esta visita deve ser de dois em dois meses.

Será feito o convite para estarem presentes no evento de lançamento

Objetivos

- Divulgar/Dar a conhecer o programa de fidelização
- Informar que em consiste o programa, condições de aquisição e vantagens
- Envolver na divulgação de um produto inovador
- Convidar para evento de lançamento do programa de fidelização

Critérios de Avaliação

- Número de programas vendidos por indicação de cada prescritor
- Fazer *role play* no dia da visita
- Número prescritores que vêm ao evento de lançamento

Conteúdo da Mensagem

Serviço Inovador que vai de encontro às necessidades individuais de cada um dos clientes. O cliente tem um benefício e o prescritor será parte integrante nessa melhoria.

Calendarização

Início em Setembro de 2020, repetir a visita de 2 em 2 meses.

Orçamento

Custos associados à produção dos flyers (20€ para cada prescritor) e custos comercial responsável (média de 300 euros por mês)

Ação 7 – Comunicar o Programa aos Parceiros (profissionais do exercício)

Enquadramento

O programa tem que ser comunicado aos diferentes alvos, adequando o conteúdo da mensagem, os objetivos de comunicação e as diferentes ações a cada um deles.

Descrição

A comercial irá fazer um trabalho de relações públicas com os parceiros, com as visitas presenciais aos vários parceiros (profissionais do exercício). Na visita apresenta em powerpoint no que consiste o produto/serviço e seus benefícios. Entrega a apresentação para posterior consulta e deixa flyers na receção para divulgação do serviço. Esta visita deve ser de dois em dois meses.

Será feito o convite para estarem presentes no evento de lançamento.

Objetivos

- Divulgar/Dar a conhecer o programa de fidelização
- Informar que em consiste o programa, condições de aquisição e vantagens
- Envolver na divulgação de um produto inovador
- Convidar para evento de lançamento do programa de fidelização

Critérios de Avaliação

- Número de programas vendidos por indicação de cada parceiro
- Fazer *role play* no dia da visita.
- Número parceiros que vem ao evento de lançamento do programa de fidelização

Conteúdo da Mensagem

Serviço Inovador que vai de encontro às necessidades individuais de cada uma dos clientes. O cliente tem um benefício e o parceiro terá um trabalho de equipa com a nossa clínica. O plano complementa e melhora o serviço prestado pelos parceiros.

Calendarização

Início em Setembro de 2020, repetir a visita de 2 em 2 meses.

Orçamento

Custos associados à produção dos flyers (20€ para cada prescriptor) e custos comercial responsável (média de 300 euros por mês)

Ação 8 – Evento de Lançamento do Programa

Enquadramento

O evento de lançamento de um serviço é uma ferramenta essencial na estratégia de marketing. A importância do evento vai além da oportunidade de partilhar contactos e ideias, mas também um momento para criar relação positiva com clientes e/ou futuros clientes, parceiros, prescritores e comunicação social. Permite que os convidados vivam a experiência e tenham contacto direto com o serviço. Neste evento a Fisiotorres consegue reunir todos os envolvidos e interessados no programa de fidelização.

Descrição

Será escolhido um dia aberto na Fisiotorres para dar a conhecer o programa de fidelização, no que consiste e os diferentes serviços que o integram, com presença dos diferentes meios de comunicação disponíveis online, jornal BADALADAS e rádio local ONFM. Desta forma a Fisiotorres consegue criar um ambiente acolhedor e que sustente a proposta de valor do novo serviço. Os presentes terão a oportunidade de assistir a um pequeno vídeo explicativo do programa seguido de um pequeno lanche para convívio.

Objetivos

- Dar a conhecer o programa a todos os alvos de comunicação
- Dar a conhecer o programa à comunicação social
- Promover a venda do programa de fidelização

Calendarização

9 Outubro de 2020 às 10h, nas instalações da Fisiotorres.

Orçamento

Brindes e flyers a distribuir no dia: 300€

Catering: 500€ (para 100 pessoas)

Produção do vídeo: 450€

16.2 Cronograma

De acordo com o plano de ações a implementar, estabelecidas no ponto anterior, é possível delinear um cronograma até final de 2022, de forma a garantir o sucesso das mesmas:

Ações	Cronograma de implementação do Plano de Ações											
	2020				2021				2022			
	Mai - Junho	Julho - Agosto	Setembro - Outubro	Novembro - Dezembro	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T
1 - Criação Programa de Fidelização												
2 - Imagem e Nome												
3 - Formação da Equipa												
4 - Comunicar o Programa a Atuais Clientes												
5 - Comunicar o Programa a Potenciais Clientes												
6 - Comunicar o Programa aos Prescritores (médicos)												
7 - Comunicar o Programa aos Parceiros (profissionais do exercício)												
8 - Evento de lançamento do Programa												

Figura 9– Cronograma de implementação do plano de ações

16.3. Equipa de implementação

A equipa de implementação será a mesma e terá a mesma organização que a equipa comercial referida anteriormente.

16.4. Monitorização e Controlo

Será primordial um bom controlo e monitorização para garantir sucesso na implementação das ações.

- A formação inicial à equipa irá contemplar um role play de forma a perceber a integração dos conhecimentos.
- Todos os meses serão definidos objetivos de venda para cada profissional no sentido de garantir o cumprimento do número de vendas.
- Criação de um excel partilhado de forma a se monitorizar diariamente o número de contactos feitos, número de vendas e número de recomendações.
- Mapa mensal do número de clientes recomendados por cada um dos prescritores e parceiros.
- A divulgação nas redes sociais será controlado o número de gostos e partilhas vs número de conversões (saber mais).
- Avaliação do número de pessoas presentes no evento de lançamento
- Mensalmente será exportado do programa de faturação a evolução da faturação das vendas deste produto.
- Anualmente avaliar o valor da compra média por cliente.
- Bianual questionário de satisfação aos clientes.

17. PLANO DE CONTINGÊNCIA

O plano de contingência deve ser elaborado para evitar ao máximo desvios significativos ao planeamento delineado. O plano de contingência prevê as ações que deverão ser desencadeadas para minimizar ou maximizar as possíveis consequências das alterações decorrentes de fatores exógenos a empresa.

Contingência	Consequências	Medidas de mitigação
Clientes não compram	Inviabilidade do projeto	- Lançar promoções - Criar planos familiares de forma a baixar preço
Prescritores não prescrevem	Clientes não vêm por recomendação do médico	- Oferecer um plano a cada prescritor - Implementar sistema de comissões
Dificuldade do cliente de perceber os benefícios do plano	Baixo volume de vendas	- Patrocinar uma pessoa “influente” localmente para fazer a divulgação do plano nas redes sociais, jornal e rádio.

Tabela 16 – Plano de contingência aplicado ao programa de fidelização na Fisiotorres

18. ORÇAMENTO PREVISIONAL

De acordo com os custos, na implementação do programa e das respetivas ações a serem desenvolvidas, e as receitas previstas da venda do serviço, foi possível realizar um orçamento previsional até final de 2020:

	Ano 1 (Setembro - Dezembro)	Ano 2	Ano 3
1. Vendas	3 600 €	26 700 €	64 800 €
2. Total Receitas	3 600 €	26 700 €	33 000 €
3. Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC)	120 €	890 €	1 100 €
4. Subcontratos (profissionais prestadores de serviço)	1 860 €	13 795 €	17 050 €
5. Outros custos variáveis (comissão vendas)	360 €	420 €	240 €
6. Total Custos Variáveis (3+4+5)	2 340 €	15 105 €	18 390 €
7. Margem Bruta (2-6)	1 260 €	11 595 €	14 610 €
9. Pessoal	743 €	2 970 €	2 970 €
. Salários	600 €	2 400 €	2 400 €
. Encargos Sociais	143 €	570 €	570 €
10. Fornecimento e Serviços Externos	323 €	1 010 €	1 202 €
. Aluguer instalações	120 €	480 €	480 €
. Manutenção (reparações)	0 €	50 €	75 €
. Encargos Gerais (electricidade+água)	18 €	72 €	89 €
. Seguros	75 €	88 €	163 €
. Comunicações (ex: telefone, internet)	60 €	120 €	148 €
. Material de Escritório	30 €	120 €	150 €
. Outros FSE's	20 €	80 €	98 €
11. Total Outros Custos Operacionais (9+10)	1 066 €	3 980 €	4 172 €
12. Resultado Líquido (2-6-11)	195 €	7 616 €	10 438 €

Figura 10 – Orçamento previsional a três anos da implementação do programa de fidelização na Fisiotorres.

19. CONCLUSÃO

Nos últimos tempos, as organizações de saúde têm demonstrado preocupação na aplicação dos princípios do marketing. O cliente passou a ter um papel ativo na empresa tornou-se mais preocupado com a sua saúde e, conseqüentemente a ser mais exigente.

O setor da saúde tem características muito específicas. Apresenta uma tecnologia empresarial de alto grau de complexidade, com especificidades do serviço que não são diretamente analisadas pelos sentidos humanos (produto intangível). Contudo, o serviço prestado estabelece uma forte relação com o prestador, visto que é produzido e consumido de forma quase imediata.

O objetivo de uma atividade de marketing planeada e estruturada, na área da saúde, com objetivos claros e estratégicos, tem como objetivo prestar um melhor serviço e desenvolver um relacionamento duradouro com o cliente, melhorando os resultados financeiros da empresa.

A fidelização e retenção de clientes traz vantagens competitivas entre concorrentes, tornando-se ainda mais relevante nas pequenas e médias empresas.

A realização deste projeto foi ao encontro de uma das lacunas mais evidentes da empresa em estudo (Fisiotorres), ressaltando a necessidade de se continuar a fazer no futuro.

Com base na análise interna, é possível concluir que a Fisiotorres se destaca por apresentar uma oferta integrada de diferentes serviços na área da saúde e bem-estar e uma equipa de profissionais especializados com muita credibilidade, em que o espírito de equipa e a sua envolvimento facilitam a implementação de novos procedimentos e inovação.

De acordo com a análise interna, externa e posterior análise SWOT surgiu a criação de um programa de fidelização que consiste num plano preventivo mensal em que o cliente escolhe os serviços que melhor se adequam a si, entre uma aula de grupo (pilates, yoga ou treino funcional) e uma sessão de terapia (fisioterapia, acupuntura, osteopatia).

Assim, o programa permite aproveitar as oportunidades, reduzir as ameaças externas e contribuir para o aumento dos pontos fortes e diminuição dos pontos fracos.

A aplicação do questionário veio reforçar a preocupação do cliente com a sua saúde e bem-estar e a receptividade à criação do programa de fidelização. Este programa tem como objetivo garantir à empresa a consistência de faturação que precisa e ao cliente acrescenta valor, ao ter acesso a diferentes serviços na área da saúde com o objetivo de

prevenir doença, melhorar a saúde e qualidade de vida, assim como, proporcionar um envelhecimento mais saudável.

Percebemos que a Fisiotorres está inserida num mercado com muito potencial e que se destaca dos outros, com muitos pontos fortes identificados.

A grande vantagem da aplicação deste programa na Fisiotorres é a empresa já ter os recursos disponíveis e ter pouco investimento, visto que já tem as instalações, a equipa e os serviços disponíveis.

Quanto às limitações na sua implementação, podem passar pela dificuldade em envolver a equipa de profissionais de saúde no processo de venda. Apesar de ser uma equipa jovem e com grande envolvimento na gestão da clínica, existe sempre limitação do profissional de saúde em encarar a venda de forma positiva e benéfica para o cliente. Por outro lado, a dificuldade que muitas vezes existe para envolver os prescritores e parceiros a atuar em trabalho de equipa em interempresas.

A elaboração deste projeto foi muito motivadora e benéfica para empresa, visto ter sido feito pela própria gerente com poder na tomada de decisão. Os dados e informação recolhidos irão trazer muitos benefícios à gestão futura da clínica.

Conclui-se que a gestão de serviços de saúde deve ter um planeamento de marketing pensado de forma estratégica, um método rigoroso e dimensionado ao volume da empresa de forma a ser realista e possível de se concretizar. Todas as empresas na área da saúde desde pequena, média ou grande devem ter um pensamento estratégico na área do marketing e, acima de tudo, pensar e planear antes de executar.

Os programas de fidelização são uma tendência, também, para as organizações de saúde, que devem estar cada vez mais preparadas e antecipar os concorrentes.

20. BIBLIOGRAFIA

Anbori A, Ghani, SN, Yadav H, Daher AM, Su TT. 2010. Patient Satisfaction and loyalty to the private hospitals in Sanaá, Yemen. *International Journal for Quality in Health Care*, 22(4), 310 – 315.

Astuti H, Nagase K. 2014. Patient loyalty to healthcare organizations: relationship marketing and satisfaction. *International Journal of Management and Marketing Research*, 7, N.2: 39-56.

Baynast A, Lendrevie J, Dionísio P, Rodrigues J. 2015. *Mercator da Língua Portuguesa*. 16º Edição. Publicações Dom Quixote.

Berry L. 1995. Relationship Marketing of Services – growing interest, emerging perspectives. *Academy of Marketing Science*, vol.23, N.4.

Eiriz V, Figueiredo J. 2005. Quality evaluation in health services based on the customer – provider relationship. *Internacional Journal of Health Care Quality Assurance*, 18, N. 6: 404 – 412.

France K, Grover R. 1992. What is the health care product? *Journal of Health Care Marketing*, 12. N.2: 31-38.

Galvão M, Carvalho R, Oliveira L, Medeiros D. 2018. Customer Loyalty approach based on CRM for SMEs. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33/5: 706-716

Gambarov V, Sarno D, Hysa X, Calabrese M, Bilotta A. 2017. The role of loyalty programs in health care services ecosystems. *The TQM Journal*, 29, N.6: 899-919.

Gronroos C. 1999. Relationship Marketing: Challenges for the Organization. *Journal of Business Research*, 46, 327-335.

Ismail A, Yunan Y. 2016. Service quality as a predictor of customer satisfaction and customer loyalty. *Scientific Journal of Logistics*, 12 (4): 269-283.

Kandampully J, Zhang T. 2015. Customer loyalty: a review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *Internacional Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, N.3: 379-414.

Kuazaqui E, Tanaka Luiz. 2008. *Marketing e Gestão Estratégica de Serviços em Saúde*. Thomson Learning Edições Ltda.

Lendrevie J, Baynast A, Dionídio P, Rodrigues J. 2010. *Publicitor*. 7º Edição. Publicações Dom Quixote.

Lonial S, Raju PS. 2015. Impact of service attributes on customer satisfaction and loyalty in a healthcare context. *Leadership in Health Services*, 28, N.2: 149-166.

Mena R, Aguiar P. 2016. *Health Care Marketing*. 1ª Edição. TextoEditores, lda.

Sumaedi S, Bakti G, Rakhmawati T, Astrini N, Yarmen M, Widiанти T. 2015. *Leadership in Health Services*, 28, N.3: 245-258.

Terlouw, J. 2006. The Origin of the term "Physiotherapy". *Physiotherapy Research International*, Volume 11, pp. 56-57.

Zhang Y, Zhang L, Zhang X, Yang M, Zhag S, Huang S. 2018. Hospital Service quality and patient loyalty: the mediation effect of empathy. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33/8: 1176-1186.

Associação Portuguesa de Fisioterapeutas (2019), http://www.apfisio.pt/o-que-e-a-fisioterapia/#tab_118 - consultado a 12/12/2019.

American Academy of Physical Medicine and Rehabilitation (2016), <http://www.aapmr.org/career-center/medical-students/a-medical-student's-guide-to-pmr/what-makes-the-practice-of-physiatry-multidisciplinary> - consultado a 27/04/202.

Associação Portuguesa de Fisioterapeutas (2019), http://www.apfisio.pt/wp-content/uploads/2019/04/Ministerio_Saude_APFISIO_2019_003_28.pdf - consultado a 12/12/2019.

Associação Portuguesa de Fisioterapeutas (2019), <http://www.apfisio.pt/revista-edicoes/26/index-h5.html#page=1> – consultado a 12/12/2019.

Câmara Municipal de Torres Vedras (2020), <http://www.cm-tvedras.pt/municipio/concelho/demografia/>- consultado a 14/01/2020.

Estudo Setor Privado da Saúde em Portugal (2017), https://fronteirasxxi.pt/wp-content/uploads/2018/02/Estudo-Sector_Privado_da_Sa%C3%BAde_em_Portugal.pdf – consultado a 27/04/2020.

Instituto Nacional de Estatística (2020), https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_unid_territorial&menuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3– consultado a 9/03/2020.

World Confederation for Physical Therapy (2019), <https://www.wcpt.org/policy/ps-descriptionPT> consultado a 27/04/2020.

ANEXO I – Preçário Fisiotorres**Preçário Área Serviços Clínicos**

<u>Consultas</u>		<u>Preço</u>
Clínica Geral (Dr. ^a Sandra Monteiro)	1 ^a Consulta	65,00 €
	Seguintes	55,00 €
	Acordos directos	35,00 €
	ADSE e SMAS	35,00 €
	PT/ACS e CGD	De acordo com a tabela de convenções
	MEDICARE (1 ^a VEZ)	convenções
	Seguintes	35,00 €
		30,00 €
Fisiatria		
Acordos directos	Particular	60,00 €
	SAMS	10,00€
	CGD	De acordo com a tabela de convenções
Nutrição	Consulta	30,00€
Ortopedia	1 ^a Consulta	75,00€
	Seguintes	65,00 €
Osteopatia	1 ^a Consulta	45,00€
	Seguintes	35,00€
Acupunctura	1 ^a Consulta	45,00€
	Seguintes	35,00€
	Pacote 5 consultas	162,50€

Osteopatia Pediátrica	Consulta	45,00€
Terapia da Fala	Consulta	30,00€
Psicologia	1ª Consulta	50,00€
	Seguintes	35,00€
Consulta do Sono	1ª Consulta	60,00€
	Seguintes	45,00€

Preçário Área Fisioterapia



Serviço	Preço
Consulta de Avaliação	20,00 €
Fisioterapia	25,00 €
	225,00 €
	425,00 €
Pacote 10 sessões de Fisioterapia	
Pacote 20 sessões de Fisioterapia	
Fisioterapia Respiratória	25,00 €
Cadeias Fisiológicas (Musculares)	45,00 €
Ginástica Abdominal Hipropressiva	45,00 €
Sessão Drenagem Linfática Manual	25,00 €
Sessão de Massagem Desportiva	45,00 €
Sessão Individual Incontinência Urinária	45,00 €
Pacote 10 sessões Incontinência Urinária	400,00 €
Ondas de Choque	40,00€
Pacote 5 sessões Ondas de Choque	180,00€
Pacote 10 sessões Ondas de Choque	350,00€
Electrólise	40,00€
1ª Sessão ATM	50,00€

Seguintes sessões ATM	45,00€
Aplicação de Hiperbolóide para tratamento de ATM	45,00€

Preçário Área Bem - estar e Estética



Massagens	Preço
Anti-celulítica	30,00 €
Terapêutica	30,00 €
Relaxamento Corporal	30,00 €
Reflexologia	30,00 €
Tratamentos	
Mesoterapia	60,00 €/ sessão
Mesolift	85,00 €/ sessão
Mesoterapia Capilar	90,00 €/ sessão
Toxina Botulínica (Botox)	150€ / área
Preenchimento e atenuação de vincos rugas no rosto e lábios	a partir de 350€

ANEXO II - Questionário Hábitos de Saúde

Questionário com objetivo de recolha de informação para realização da tese de mestrado em Gestão de Empresas no ISCTE - IUL (Ana Gonçalves).

1 – Sexo:

Feminino

Masculino

2 – Idade:

15 aos 30 anos

31 aos 50 anos

+ de 51 anos

3- É fisicamente ativo?

Não

Pratico 1 x semana

Pratico 2 x semana

Pratico 3x semana ou mais

4 – Se respondeu sim à pergunta anterior, indique que tipo de exercício pratica:

5 – Qual o seu objetivo na prática do exercício físico?

6 – Qual o valor mensal que gasta em despesas de saúde/prática de exercício?

20 a 30 euros

31 a 40 euros

41 a 50 euros

Mais de 50 euros

7 – É cliente da Fisiotorres – centro clínico e de Fisioterapia de Torres Vedras?

Sim

Não

8 – Já alguma vez realizou sessões de fisioterapia?

Sim

Não

9 – Tem por hábito realizar sessões de fisioterapia e/ou acupuntura e /ou osteopatia de forma preventiva?

Sim

Não

10 - Teria interesse em ter acesso a um plano mensal preventivo que incluísse diferentes serviços na área da saúde?

Sim

Não

11 -Se respondeu sim à pergunta anterior. Qual a combinação de serviços mensais que melhor se adequava a si:

Pilates + 1 Sessão de Fisioterapia

Pilates + 1 sessão de osteopatia

Pilates + 1 Sessão de acupuntura

Yoga + 1 Sessão de Fisioterapia

Yoga + 1 sessão de osteopatia

Yoga + 1 Sessão de acupuntura

Mensalidade Treino Personalizado (treino funcional) + 1 sessão de fisioterapia

Mensalidade Treino Personalizado (treino funcional) + 1 sessão de osteopatia

Mensalidade Treino Personalizado (treino funcional) + 1 sessão acupuntura

1 sessão de fisioterapia + 1 sessão de acupuntura

1 sessão de acupuntura + 1 sessão de osteopatia

1 sessão de fisioterapia + 1 sessão osteopatia

Plano mensal entre: 1 aula de grupo à escolha (pilates, yoga, treino personalizado) + 1 sessão à escolha (fisioterapia, acupuntura, osteopatia)

12 – Qual o valor mensal disponível a pagar pelo serviço indicado na pergunta anterior?

20 a 35 euros

35 a 50 euros

50 a 75 euros

+ 75 euros