

PLANEJAMENTO DE MARKETING: ESTUDO DE CASO EM CLÍNICA DE FISIOTERAPIA

MARKETING PLANNING: A CASE STUDY IN PHYSICAL THERAPY CLINIC

Aléssio Bessa Sarquis¹
Vanessa Hermann Fornazari²
Jackson Cittadin³
Luiz Alberto Cordioli⁴
Sonia Francisca Monken⁵

RESUMO: Na pequena empresa de serviços, a gestão de marketing requer um modelo de planejamento diferenciado. Assim, este artigo analisou a aplicabilidade do modelo de planejamento de marketing proposto pelo Sebrae (2005) em uma pequena empresa de serviços de fisioterapia da cidade de São José em Santa Catarina, Brasil. O estudo envolveu a aplicação de pesquisa exploratória, qualitativa, na forma de estudo de caso único, com a coleta de dados por intermédio de entrevistas em profundidade, observação não estruturada e análise de documentos. Os resultados indicam que o modelo de planejamento de marketing do Sebrae (2005) é aplicável no setor de serviços, no ramo de clínicas de fisioterapia, mas algumas melhorias são recomendáveis.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing de serviços. Planejamento de marketing. Plano de marketing. Modelo de planejamento de marketing. Clínica de fisioterapia.

ABSTRACT: *In small business services, marketing management requires a different planning model. Thus, this paper analyzed the applicability of the marketing planning model proposed by Sebrae (2005) in a small business of physiotherapy services in São José, Santa Catarina, Brazil. The study involved the application of exploratory research, qualitative, as a single case study. The collection of data made by in-depth interviews, unstructured observation and document analysis. The results indicate that the Sebrae marketing planning model is applicable in the service sector, in physiotherapy clinics, although some improvements are recommended.*

KEYWORDS: *Marketing services. Marketing planning. Marketing plan. Marketing planning model. Physiotherapy clinic.*

1 INTRODUÇÃO

O processo de planejamento de marketing não está ainda bem compreendido no contexto das organizações (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; IKEDA; CAMPOMAR; OLIVEIRA, 2007) e nas pequenas empresas brasileiras é frequentemente associado à simples elaboração de listagem de atividades ou à preparação do orçamento de marketing (SARQUIS; PIZZINATTO, 2013; SARQUIS et al., 2012). Embora elaborar listagem de atividades ou fazer projeção orçamentária requeira algum planejamento, o processo de planejamento de marketing transcende a simples execução dessas tarefas. Conforme Westwood (2006), o planejamento de marketing compreende métodos de aplicação dos recursos de marketing para alcançar os objetivos de mercado desejados. Lambin (2000) define

1 professor do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina - alessio.sarquis@ig.com.br

2 graduada em administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina - vanessa_fornazari@hotmail.com

3 aluno do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina - jacksoncittadin911@hotmail.com

4 professor e coordenador do curso de graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina - luiz_cordioli@hotmail.com

5 professora do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Uninove - soniamonken@uninove.br

planejamento de marketing como o processo de determinação das estratégias mercadológicas e convertê-las em ação para assegurar o crescimento da organização.

O planejamento de marketing é parte integrante do planejamento estratégico corporativo. Ele possibilita a análise de mercado, identificação de oportunidades e a adaptação da organização ao ambiente (SEBRAE, 2005; LIMA; CARVALHO, 2011). O planejamento estratégico permite também escolher, de forma deliberada, o senso de direção da organização, definir os resultados desejados e formular as estratégias de marketing necessárias para obter competitividade (SARQUIS; PIZZINATTO, 2013; SARQUIS et al., 2012). Conforme Lambin (2006), o desempenho organizacional depende no longo prazo da capacidade de antecipar as mudanças do mercado e de adaptar-se ao ambiente.

O estudo de Ikeda, Campomar e Oliveira (2007) revelou que as pequenas empresas parecem realizar pouco ou nenhum planejamento formal de marketing e que apenas parte das empresas de médio porte confeccionam formalmente um plano anual de marketing. Assim, segundo esses autores, as pequenas empresas carecem de instrução sobre como desenvolver planejamento de marketing e há necessidade de mais estudos acadêmicos sobre o tema.

De acordo com o Sebrae (2005), as micro e pequenas empresas necessitam 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. Assim, o Sebrae (2005) desenvolveu um modelo de planejamento de marketing aplicável a micro e pequena empresa de diferentes ramos de atividade, inclusive do setor de serviços. Trata-se de um modelo de planejamento simplificado, de fácil compreensão, aparentemente de fácil aplicação e que contém os elementos básicos recomendados no planejamento de marketing.

Na opinião de Figueiredo (2011), a maioria das empresas de serviços profissionais necessita de mais eficiência na organização, controle e implementação das estratégias de marketing, e aplicar melhor as ferramentas/técnicas de marketing disponíveis. Nos ramos de serviços profissionais, o serviço de saúde é considerado um dos mais complexos, por ser mais intangível, técnico, difícil de experimentação antes da compra e difícil de avaliação pelo consumidor mesmo após o consumo (FRANCE; GROVER, 1992).

No Brasil, no setor privado de saúde, o mercado de serviços de fisioterapeuta tornou-se mais competitivo, principalmente, nas regiões com maior concentração de fisioterapeutas (SEBRAE, 2014), e requer aprimoramento nas estratégias de marketing das organizações (SOUKI et al., 2007). O estudo de Lima et al. (2013) revelou também que no Brasil o mercado de serviços fisioterapia está em evolução e demanda melhorias nos processos administrativos das organizações e maior preocupação com a gestão de marketing e com a satisfação dos clientes. A disputa competitiva está hoje na diferenciação dos serviços tanto no âmbito de recursos/equipamentos como na especialização/qualificação dos profissionais (BARRETO; RODRIGUES, 2010). Nesse contexto, o planejamento de marketing é necessário, mas requer um modelo adequado às peculiaridades das organizações (SARQUIS; PIZZINATTO, 2012).

Com base nas constatações mencionadas, decidiu-se pela realização do presente estudo cujo problema de pesquisa consiste em: **Qual a aplicabilidade do modelo de planejamento de marketing do Sebrae (2005) na pequena empresa do ramo de serviços de fisioterapia?** Assim, este estudo visa analisar a aplicabilidade do modelo de planejamento de marketing do Sebrae (2005) em uma pequena empresa de fisioterapia. O estudo pode contribuir para confirmar (ou não) a aderência do modelo do Sebrae (2005) à pequena empresa de fisioterapia, ampliar o conhecimento acadêmico sobre o tema e identificar eventuais necessidades de melhorias no modelo de planejamento proposto pelo Sebrae (2005).

2 PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA PEQUENA EMPRESA

De acordo com Kurtz (2008) planejar é o processo de antecipar o futuro e determinar cursos de ação para atingir os objetivos organizacionais desejados. O planejamento é a maneira com

que a organização encara seu futuro, e envolve a análise de relações de causa e efeito entre ações organizacionais e seus resultados. No âmbito de marketing, o planejamento pode ser resumido como métodos de aplicação dos recursos de marketing para alcançar objetivos de mercado desejados (WESTWOOD, 2006). No entendimento de Warren et al. (2004), o planejamento de marketing é uma atividade administrativa que envolve análise do ambiente, estabelecimento de metas, decisão sobre ações e avaliação de resultados.

Na literatura especializada, há distinção entre planejamento de marketing e plano de marketing. Conforme Warren et al. (2004) e Westwood (2006), o planejamento é um processo de análise e tomada de decisões, e que precede ao plano. Já o plano é a declaração formal do que será feito e de como será feito, elaborado a partir do planejamento. Assim, o plano é a consubstanciação do exercício de planejamento formal, um documento que estabelece os objetivos da organização e que apresenta as estratégias/ações necessárias para a consecução dos objetivos estabelecidos (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; SARQUIS et al., 2012).

A **Figura 1** apresenta os principais componentes do processo de planejamento de marketing. Este planejamento se inicia geralmente pela elaboração do diagnóstico mercadológico, depois envolve o estabelecimento de objetivos/metetas, a determinação de estratégias e, posteriormente, a elaboração do programa de ações. Esse processo se encerra com a definição da sistemática de monitoramento e controle do planejamento. A análise do ambiente envolve o exame dos fatores relevantes que afetam o desempenho de marketing da organização e a avaliação da situação/desempenho do marketing; enquanto as demais atividades são decisões relacionadas ao planejamento das estratégias/ações de marketing.

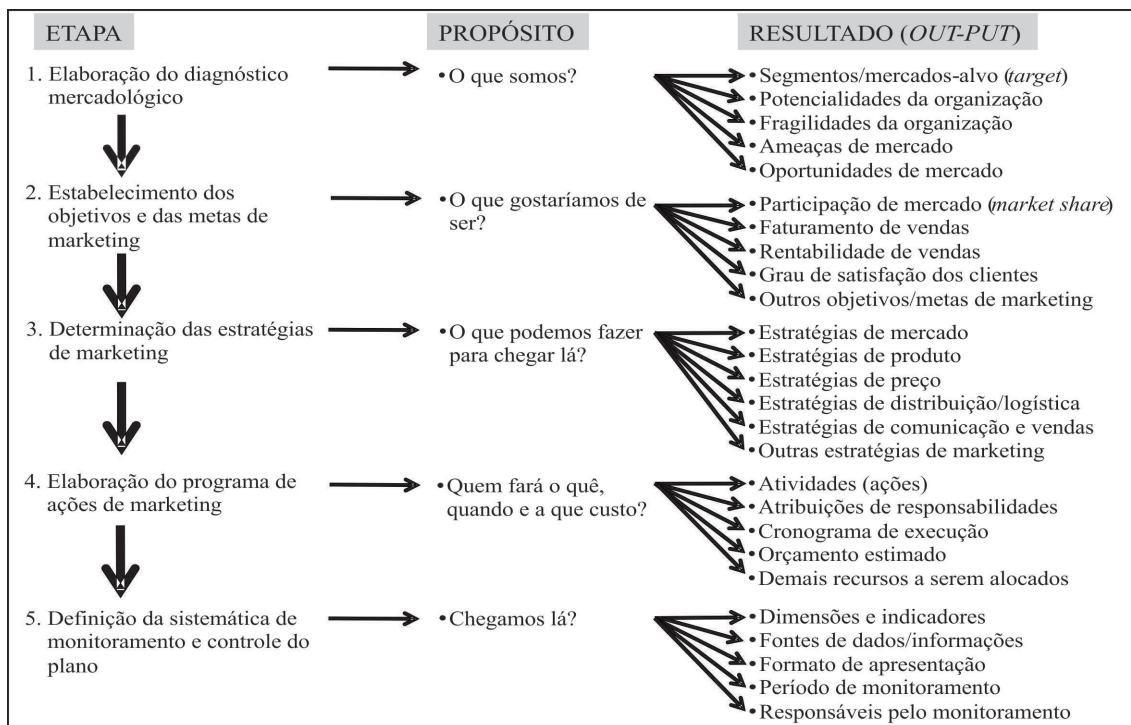


Figura 1 – Processo de planejamento de marketing

Fonte: Sarquis e Pizzinatto (2013, p. 85).

De acordo com Kotler e Keller (2009), o planejamento de marketing pode ser realizado em dois níveis. No nível estratégico, quando a empresa determina seus objetivos e estratégias a partir da

avaliação do ambiente. No nível tático, quando determina táticas específicas de marketing, seja de propaganda, relações públicas, vendas, precificação, canais de distribuição ou serviços aos clientes, por exemplo.

A pesquisa de Graziano et al. (2013) analisou o nível de conhecimento sobre planejamento de marketing dos profissionais da área em organizações brasileiras, com estudo descritivo não conclusivo e na forma de levantamento de campo (amostra 107 executivos). Os resultados apontam que, embora exista ainda falta de compreensão sobre as etapas do planejamento de marketing, há conhecimento relativamente elevado sobre o assunto, e os executivos que têm melhor conhecimento são também os que dão maior importância ao assunto.

O estudo de Oliveira et al. (2008) analisou a influência da formalização do planejamento no desempenho das pequenas empresas nos setores de base tecnológica, metalmeccânico e hotelaria (amostra 57 organizações). Os resultados da pesquisa quantitativa, descritiva e na forma de *survey* revelou que a formalização do planejamento não conduziu a um melhor desempenho em termos de crescimento de vendas; e que as empresas de base tecnológica são as que apresentaram maior grau de formalização do planejamento.

A pesquisa de Lana (2007) analisou o processo estratégico de marketing em pequenas e médias empresas brasileiras por intermédio de estudo descritivo-quantitativo em 46 organizações. Os resultados revelaram que as empresas não utilizam integralmente as diversas ferramentas/técnicas de marketing e que, embora pratiquem algumas atividades, o fazem muitas vezes de maneira informal, não planejada, não consciente e não estruturada. Elas não possuem também área de marketing, nem objetivos mercadológicos claros e têm dificuldades para avaliação dos resultados de marketing.

Ikeda, Campomar e Oliveira (2007) investigaram a prática de planejamento de marketing no contexto brasileiro, por meio de questionários autoadministrados em 219 organizações de diferentes portes e ramos de atividade. Os resultados indicam que nas pequenas e médias empresas brasileiras a falta de recursos, o estilo de gestão não orientado para planejamento e o foco em administrar crises são as principais causas da não adoção do planejamento; que as pequenas empresas parecem realizar pouco ou nenhum planejamento formal de marketing, e que parte das empresas de médio porte elaboram planejamento de marketing anual. Os autores sugerem que as pequenas empresas deveriam ser instruídas sobre a confecção de planos de marketing e que todas deveriam mudar a postura de administrar por crise para administrar por planejamento.

Nas pequenas empresas, a literatura de marketing tem apontado também como fatores dificultadores do planejamento de marketing a escassez de recursos, a falta de estrutura e a ausência de competências especializadas (HUANG; BROWN, 1999; BETTIOL et al., 2012), mas também que há pequenas empresas que usam estratégias/atividades de marketing diferentes das convencionais, típicas das grandes organizações, indicando a necessidade de modelos conceituais de planejamento e gestão diferenciados (BJERKE; HULTMAN, 2004; HILLS; HULTMAN; MILES, 2008). Conforme Carson (1990), o processo de planejamento de marketing deve considerar as características diferenciadas das pequenas empresas. Nelas, a gestão ocorre de forma independente, os dirigentes são proprietários, a área de operação/produção é local, trabalhadores e proprietários vivem na mesma comunidade e as organizações têm menos recursos. No tocante ao setor de serviços em saúde, ao panorama acrescenta-se o fato de que há no mercado pressão por desenvolver e disseminar abordagens inovadoras para prestação de cuidados de saúde que ofereçam maior qualidade a baixo custo (BLUMENTHAL; COLLINS; 2014).

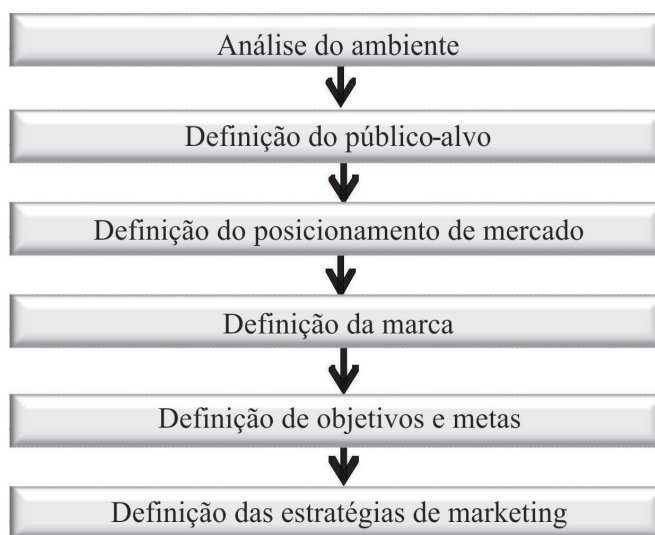
Franco et al.(2014), em estudo com pequenas e médias empresas, evidenciaram que a importância do planejamento em marketing é reconhecida, mas que esta varia de acordo com o tamanho da empresa, podendo apresentar-se por meio de um prática informal e reativa às oportunidades de mercado ou pelo estilo do fundador-empresendedor, tendo esta influência sobre o processo de tomada de decisão. Pensando nisso, o Sebrae (2005) desenvolveu uma proposta de modelo de planejamento de marketing aplicável às empresas de micro e pequeno porte.

2.1 MODELO DE PLANEJAMENTO DE MARKETING SEBRAE (2005)

Segundo Sebrae (2005), o planejamento de marketing é uma ferramenta que deve ser utilizada regularmente pela pequena empresa. Por isso, essa entidade desenvolveu uma proposta de modelo de planejamento direcionado para pequenas empresas de diferentes setores e ramos de atividade, e com propósito de apoiar na seleção de mercados, na elaboração de ações detalhadas, na captação de clientes e no aumento das vendas. A **Figura 2** apresenta o modelo de planejamento de marketing proposto pelo Sebrae (2005), composto de seis etapas sequenciais (análise do ambiente, definição do público-alvo, definição do posicionamento de mercado, definição da marca, definição de objetivos/meta e definição das estratégias). Trata-se de um modelo simplificado, de fácil compreensão e que contém os elementos essenciais à elaboração de planejamentos de marketing para novos negócios ou negócios em atividade.

No modelo Sebrae (2005), a primeira etapa do planejamento de marketing é a **análise do ambiente**. Esta etapa compreende a coleta de dados/informações sobre a organização e seu mercado, e a avaliação do ambiente interno e externo. O ambiente externo envolve os aspectos relevantes do mercado que influenciam no desempenho da organização (ex: concorrentes, consumidores, fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, legais e tecnológicos), visando identificar ameaças e oportunidades. O ambiente interno envolve os aspectos relevantes da organização (ex: competências, equipamentos, tecnologias, instalações, recursos financeiros, recursos humanos e cultura organizacional), buscando identificar forças e fraquezas do negócio. Esta análise é essencial na fundamentação das demais etapas do planejamento de marketing.

Figura 2 – Modelo de planejamento de marketing.



Fonte: Sebrae (2005).

A segunda etapa envolve a **definição do público-alvo**, ou seja, a seleção dos segmentos de mercado que a organização deseja servir. Conforme Sebrae (2005), o público-alvo pode ser composto por pessoa física e/ou jurídica e deve ser descrito com base em aspectos geográficos (ex: países, regiões, cidades, bairros), demográficos (ex: no caso de pessoa física, faixa etária, sexo, profissão, renda e idade; na pessoa jurídica, ramo de atividade, produtos oferecidos e número de empregados), psicológicos (estilos de vida e atitudes) e comportamentais (hábitos de consumo, benefícios procurados, frequência de compra e ocasiões de compra).

A terceira etapa é a **definição do posicionamento de mercado**, ou seja, a imagem que a organização deseja transmitir ao mercado em relação aos concorrentes. Esta definição deve ser tomada a partir da análise da situação da organização e dos principais concorrentes. A escolha do posicionamento de mercado deve resultar em uma mensagem clara, distintiva em relação à concorrência, coerente com o perfil da organização e sinalizar benefícios/vantagens relevantes que a organização propõe oferecer aos clientes-alvo.

A quarta etapa é a **definição da marca**, que inclui a escolha ou revisão de nome, símbolo e *slogan* da marca. Segundo o Sebrae (2005), nesta etapa a empresa deve considerar o público-alvo da marca e o posicionamento de mercado desejado, e a necessidade dessas definições perdurarem no tempo. Com o passar do tempo, algumas organizações podem investir na revitalização da marca (revisão de design, cores, símbolos e *slogan*), mas essas definições devem ser predominantemente de natureza atemporal.

A quinta etapa do modelo de planejamento do Sebrae (2005) é a **definição de objetivos e metas de marketing**, ou seja, resultados que a empresa pretende alcançar em determinado tempo. Conforme Sebrae (2005), objetivos são declarações amplas e simples do que deve ser realizado; enquanto metas são declarações específicas e quantificáveis dos resultados (ex: volume de vendas, quota de mercado e satisfação dos clientes). Aqui, a organização deve procurar ser precisa, fácil de entendimento, ambiciosa e realista.

A última etapa é a **definição das estratégias de marketing**. Nela são tomadas as decisões para consecução dos objetivos/metastabelecidos, gerenciar o relacionamento com mercado e obter a vantagem competitiva desejada por meio da combinação dos elementos do composto de marketing (mix de produtos, preços, praça e promoção). O produto é o bem/serviço ofertado ao mercado. O preço é quanto o produto custará aos consumidores. A praça diz respeito a como o produto será colocado à disposição dos clientes, incluindo localização, estrutura, canais de distribuição e relação com fornecedores. A promoção envolve as diversas formas de comunicação de marketing, incluindo venda pessoal, propaganda, publicidade, promoção de vendas, patrocínio, telemarketing e Internet. Nesta etapa, o modelo do Sebrae (2005) prevê também a elaboração de programa de ação, com detalhamento das atividades a serem realizadas, período de execução, responsável pela execução e gastos/investimentos estimados.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho envolveu pesquisa exploratória, qualitativa e na forma de estudo de caso único. A pesquisa exploratória permite aumentar o conhecimento do pesquisador em determinado tema a partir de resultados não conclusivos e é indicada quando não há conhecimento preciso sobre o fenômeno investigado (MALHOTRA, 2010). A pesquisa qualitativa envolve a imersão profunda no fenômeno estudado e a coleta de dados para descrição detalhada de fatos, situações e interações pessoais (COOPER; SCHINDLER, 2011). O estudo de caso é indicado para análise de fenômenos contemporâneos no contexto da vida real, e quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos (YIN, 2013).

Este estudo de caso tem como objeto a Fisiopró Clínica de Fisioterapia, uma empresa familiar, de pequeno porte, localizada no município de São José/SC, e que atua no setor de serviços, no ramo de clínica de fisioterapia. A escolha deste caso se deve ao fato de ser organização consolidada (7 anos de mercado), que atende às características indicadas para aplicação do modelo do Sebrae (empresa de pequeno porte e que carece de aprimoramento do processo de gestão), que deseja identificar oportunidades de crescimento e que aceitou participar do presente estudo. A unidade de análise deste estudo é a área de marketing/vendas da organização e o nível de análise é o processo de planejamento de marketing.

O estudo envolveu a coleta de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista pessoal semiestruturada em profundidade (SAUNDERS et al., 2009),

com dirigentes e funcionários, e pela observação não estruturada (FLICK, 2013) da organização e seus principais concorrentes, aqui denominados ficticiamente como Clínicas PHY, IMA e SPE. As entrevistas foram realizadas no ambiente da organização e apoiadas por roteiro de entrevista estruturado segundo os objetivos do estudo, fundamentação teórica e os componentes do modelo de planejamento de marketing do Sebrae (2005). Os dados secundários foram coletados por meio de análise de documentos/materiais (FLICK, 2013), visitas de observação, sites de concorrentes e Internet.

A análise dos dados primários e secundários foi realizada por meio da técnica análise de conteúdo como recomendado por Bardin (2008) e Flick (2013). As categorias de dados foram definidas previamente a partir da fundamentação teórica e incluíram os elementos do modelo de planejamento de marketing proposto pelo Sebrae (2005), ou seja, análise de ambiente de marketing, definição do público-alvo, definição do posicionamento de mercado, definição da marca, definição de objetivos/metast e definição das estratégias. Os depoimentos foram transcritos e verificados em relação aos dados secundários coletados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção contém a exposição e análise dos resultados do estudo. De início, há a breve apresentação da organização e depois os resultados do planejamento de marketing elaborado.

4.1 CASE FISIOPRO - APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Fisiopró Clínica de Fisioterapia é uma empresa familiar de pequeno porte, localizada no município de São José, em Santa Catarina, Brasil, e fundada em 2007. Em 2014, a clínica obteve faturamento de R\$160 mil com os serviços de fisioterapia, pilates, nutrição e psicologia. O seu principal serviço, em termos de faturamento, é a fisioterapia nas diferentes especialidades (ex: ortopedia, desportiva, reumatologia, dermato-funcional e neurologia). Na Fisiopró, a especialidade dermato funcional começou em 2013, e compreende tratamentos decorrentes de pré-operatório, pós-operatório, lesões de pele, queimaduras e estética corporal/facial. O pilates começou em 2012, e constitui exercícios para o fortalecimento de músculos, alongamento e aumento da mobilidade das articulações.

A Fisiopró dispõe de oito funcionários, sendo quatro fisioterapeutas, uma nutricionista, uma psicóloga, uma supervisora administrativa, uma auxiliar de limpeza e o diretor-geral. O proprietário atua simultaneamente como diretor-geral e fisioterapeuta. A supervisora administrativa é responsável pela compra de materiais, atendimento na recepção, agendamento de consultas, integração dos colaboradores e atividades de marketing.

A Fisiopró oferece serviços de qualidade, atendimento diferenciado e se preocupa com satisfação dos clientes. A empresa dispõe de profissionais especializados e com formação superior, e realiza atendimento personalizado (no pilates, atende até duas pessoas por horário; nos demais serviços, o atendimento é individualizado). Em 2013, a clínica atendeu 190 clientes, sendo 28 no serviço pilates. A maioria dos clientes é consumidores do sexo feminino, com idade superior a 35 anos, residentes na região central de São José/SC e pertencentes à classe social média/alta. O atendimento domiciliar para pacientes da Unimed/SC é também uma modalidade de serviços disponível.

4.2 PLANO DE MARKETING - APLICAÇÃO DO MODELO SEBRAE (2005)

Este estudo visa analisar a aplicabilidade do modelo de planejamento de marketing do Sebrae (2005) em uma pequena empresa de fisioterapia. Assim, a pesquisa de campo envolveu a elaboração de planejamento de marketing segundo o modelo Sebrae (2005), que estabelece as etapas: análise de ambiente, definição do público-alvo, definição do posicionamento de mercado,

definição/revisão da marca, definição de objetivos/metasp e a definição das estratégias de marketing. Abaixo contém os resultados do planejamento de marketing elaborado para Fisiopró Clínica de Fisioterapia para o ano 2015.

4.2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE DE MARKETING

No modelo Sebrae (2005), o primeiro passo do planejamento de marketing é a análise de ambiente. Esta etapa envolveu a avaliação de fatores relevantes que exercem pressão sobre o desempenho do negócio, no âmbito interno e externo, e resultou na identificação de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas da organização. No âmbito externo, esta análise foi realizada a partir dos dados coletados sobre o mercado de clínicas de fisioterapia na região de São José/SC e concorrentes da organização. O diagnóstico completo resultou na descrição detalhada sobre os impactos de fatores econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e da concorrência no desempenho da organização. O diagnóstico resultou também em dados/informações sobre três principais concorrentes da organização (clínicas PHY, IMA e SPE), incluindo mapa de localização, foto de fachadas, foto de salas de atendimento, imagem de web/site e quadro comparativo de características, estratégias e desempenho de cada concorrente. Ao final, uma lista de oportunidades e ameaças foi elaborada para a síntese dos resultados. O **Quadro 1** contém as principais oportunidades e ameaças identificadas.

Quadro 1 – Exemplos de oportunidades e ameaças identificadas

OPORTUNIDADES
Crescimento na quantidade de idosos e pessoas que necessitam de fisioterapia, pilates e dermato funcional
Tendência de aumento dos consumidores preocupados com qualidade de vida
Aumento na proporção de gastos dos consumidores com saúde e bem-estar
Carência no município de São José de profissionais especializados em lesões de pele/queimaduras
Inexistência de concorrente direto no bairro de localização da Fisiopró
Ações de valorização dos profissionais pelo Coffito (conselho federal)
Intensificação da fiscalização das clínicas pelo Crefito (conselho regional)
Existência no mercado de <i>software</i> especializado em gestão clínicas de fisioterapia
Município de São José tem situação econômica relativamente estável
AMEAÇAS
Concorrente Spessatto tem investido na divulgação pela mídia digital
Concorrente Top Physio tem investido na pesquisa e satisfação dos clientes
Concorrente Top Physio tem feito convênios com empresas e lojas
Concorrentes Spessatto e Top Physio dispõem de maiores salas de pilates e mais aparelhos
Concorrente Top Image tem convenios com planos de saúde
Concorrente Top Physio investiu na melhoria da fachada e visual externo da clínica
Concorrente Top Physio oferece novo serviço (Power Pilates)

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Os achados reforçam que a capacidade mercadológica afeta o desempenho da organização e que o ambiente externo apresenta constantes incertezas que podem influenciar no seu desempenho mercadológico, e evidencia a necessidade do gestor perceber e interpretar com a maior efetividade o ambiente em que está inserido, como apontado por Silveira-Martins e Tavares (2014).

No âmbito interno, a análise do ambiente envolveu a avaliação de informações sobre objetivos/visão da organização, estrutura organizacional, instalações/layout, perfil dos recursos humanos, comunicação/integração interna, características dos serviços, tipos de equipamentos, recursos tecnológicos utilizados, política de preços, ações de promoção/marketing realizadas,

situação financeira e cultura da organização. O diagnóstico completo do ambiente interno gerou um documento com diversas informações coletadas, incluindo fotos (ex: fachada da clínica, recepção e sala de pilates), peças promocionais (ex: cartaz e folder de divulgação), demonstrativo de resultados (DRE), mapa da evolução do faturamento e gráfico da quantidade de clientes por serviços no período de 2011 a 2013. Ao final, uma lista de forças e fraquezas foi elaborada e o **Quadro 2** apresenta exemplos das principais forças e fraquezas identificadas.

Quadro 2 – Exemplos de forças e fraquezas identificadas

FORÇAS
Instalação bem localizada e de fácil acesso aos clientes
Tem equipamentos modernos e bem conservados
Presta atendimento diferenciado e personalizado aos clientes
Tem elevada fidelidade dos clientes
Dispõe de profissionais qualificados e especializados
Teve aumento significativo na quantidade de clientes Pilates no último ano
Oferece atendimento em domicílio e dermatofuncional nos finais de semana
Empresa tem situação financeira estável
Tem parceria com Instituto de Psiquiatria e farmácia de manipulação
Tem bom clima organizacional e funcionários satisfeitos
FRAQUEZAS
Marca posicionada apenas para serviço de fisioterapia
Investimento reduzido na divulgação da marca e serviços da clínica
Ausência de investimento na Internet (sites, redes sociais)
Há necessidade de intensificar <i>network</i> dos funcionários
Não participa em eventos sociais e comunitários
Área de recepção carece de melhorias e conforto aos clientes
Sala de pilates carece de ampliação e equipamentos
Carece de sistema de gerenciamento informatizado
Não aceita pagamento em cartão de crédito nem débito
Há necessidade de promover reuniões operacionais e de integração

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

4.2.2 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

No modelo Sebrae (2005), a segunda etapa do planejamento de marketing é a definição do público-alvo, ou seja, os clientes que a organização deseja atingir com seus esforços de marketing. Com base na análise de ambiente realizada, o público-alvo da Fisiopró foi definido de forma ampla (em função da natureza do mercado e da variedade dos serviços oferecidos), mas contendo apenas consumidores particulares (em função da competência da organização em prestar serviços diferenciados/personalizados e do nível de remuneração não atraente das operadoras de planos de saúde).

No âmbito do planejamento de marketing, o público-alvo da Fisiopró para 2015 compreende pessoas residentes nos bairros próximos do centro de São José/SC, com idade acima de 30 anos, com ocupação profissional ou aposentados, pertencentes à classe social média/alta e que necessitam de fisioterapia, atividade física, tratamento de estética, orientação nutricional ou orientação psicológica. O **Quadro 3** contém a descrição detalhada do público-alvo estabelecido, com as características geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

Quadro 3 – Descrição do público-alvo da Fisiopró para 2015

VARIÁVEIS	CLIENTES-ALVO
Geográfica	Pessoas residentes nos bairros Centro, Fazenda do Max, Ponta de Baixo, Praia Comprida, Campinas, Kobrasol ou outros bairros próximos ao Centro do município de São José/SC
Demográfica	Pessoa física, de ambos o sexos, predominantemente com idade acima de 30 anos, com ocupação profissional, dona de casa ou aposentado, e pertencente à classe social média ou alta
Psicográfica	Pessoas preocupadas com a saúde pessoal e/ou qualidade de vida, e praticantes de esportes ou atividade física
Comportamental	Pessoas que necessitam de fisioterapia, tratamento de estética ou contra queimaduras, que requerem orientação nutricional ou orientação psicológica. Predominantemente, pacientes provenientes de consultas particulares, e pessoas que desejam atendimento diferenciado e personalizado

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

4.2.3 DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO DE MERCADO

No modelo Sebrae (2005), a terceira etapa do planejamento de marketing é a definição do posicionamento de mercado da organização, ou seja, a imagem que a organização deseja transmitir ao mercado em relação aos concorrentes. No caso da Fisiopró, a imagem da organização estava associada apenas ao serviço de fisioterapia e não refletia adequadamente o posicionamento desejado pela organização. A Fisiopró deseja agora ser percebida como prestadora de diferentes serviços (não apenas fisioterapia) e com atendimento profissional, diferenciado e personalizado. Assim, decidiu-se pelo reposicionamento de mercado e pela identificação de um conceito claro, distintivo e que enalteça a organização em relação aos concorrentes. O **Quadro 4** apresenta o novo posicionamento de mercado, o qual requereu a posterior definição de estratégias/ações de marketing para ampliar o conhecimento da marca e alinhar a imagem percebida pelo mercado com a imagem desejada pela organização.

Quadro 4 – Mudança no posicionamento de mercado da organização/marca

POSICIONAMENTO ATUAL
"Organização que oferece serviços de fisioterapia e que presta atendimento profissional"
POSICIONAMENTO NOVO
"Organização que oferece serviços de fisioterapia, pilates, orientação nutricional e orientação psicológica, e que presta atendimento profissional, diferenciado e personalizado"

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

A definição do reposicionamento de mercado da Fisiopró foi baseada também nos resultados do perfil do público desejado (considerando os aspectos psicográficos, comportamentais e benefícios valorizados pelos clientes), das forças/características da organização (principalmente, competências e qualidade dos serviços) e da avaliação dos principais concorrentes (clínicas PHY, IMA e SPE). A avaliação da concorrência envolveu a análise comparativa de posicionamento de

mercado, tamanho, público-alvo, pontos fortes e pontos fracos de cada competidor em relação à Fisiopró. O **Quadro 5** resume alguns resultados da análise da concorrência realizada.

Quadro 5 – Exemplo de resultados da análise comparativa da concorrência

INFORMAÇÕES	CONCORRENTE PHY	CONCORRENTE IMA	CONCORRENTE SPE
Posicionamento	Atendimento diferenciado e personalizado	Clínica de exames e diagnóstico médico	Saúde integral e movimento
Tamanho	18 funcionários	19 funcionários	Não fornecido
Público-alvo	Predomina pessoas com plano de saúde, ambos os sexos e entre 30 e 60 anos	Predomina mulheres entre 26 e 40 anos	Predomina mulheres entre 18 e 35 anos
Pontos fortes	Tem convênio com planos de saúde e empresas Boa localização Fachada de loja atraente Recepção ampla e confortável Dispõe de sistema de gestão informatizado	Ampla mix de serviços Profissionais especializados Boa estrutura física Equipamentos modernos Boa localização Forte divulgação de marketing Faz promoção de vendas Convênio com lojas/empresas Investe em pesquisa e satisfação dos clientes	Investe forte em marketing digital e mídias sociais Ampla mix de serviços Bom material de divulgação Foco na satisfação dos clientes Boa localização Serviço diferenciado e personalizado Aparelhos modernos Ambiente amplo e confortável
Pontos fracos	Falta investir em divulgação Falta estacionamento para clientes	Falta estacionamento para clientes Não atende planos de saúde Não aceita pagamento em cartão	Não possui fachada de loja Falta estacionamento para clientes

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

4.2.4 DEFINIÇÃO/REVISÃO DA MARCA

No modelo Sebrae (2005), a quarta etapa do planejamento de marketing é a definição ou revisão da marca da organização, incluindo nome, símbolo e slogan da marca. No caso da Fisiopró, com base no reposicionamento de mercado, foi decidido reformular o *slogan* da marca para “Serviços de saúde profissional que você merece, a Fisiopró oferece”. Decidiu-se por elaborar uma frase curta, de impacto, fácil de memorização e que transmita a nova imagem desejada pela organização. Foi estabelecido que esse novo *slogan* será aplicado junto à logomarca da clínica em todas as peças de comunicação/marketing a serem produzidas.

Na revisão da marca foi decidido também pela manutenção dos atuais símbolo, cores e logotipo da marca, pois estes foram avaliados como atualizados e apropriados ao novo posicionamento de mercado. O símbolo apresenta um corpo em movimento, algo pertinente ao ramo de clínicas de fisioterapia. As cores verde e cinza (em tons claros) se combinam e transparecem clareza na imagem. A cor verde significa esperança, liberdade, saúde e vitalidade, e está também associada à renovação e à plenitude. A cor cinza sugere segurança, confiabilidade, compromisso e algo reservado, e quando combinado com verde significa energia e vida. O logotipo é formado pela junção das palavras fisioterapia e profissional, utilizando fonte *Times New Roman* (normal) e letra minúscula. A **Figura 3** apresenta a logomarca da Fisiopro (nome e símbolo) e o *slogan* da marca revisado.

Figura 3 – Nome, símbolo e slogan da marca



Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

4.2.5 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E METAS DE MARKETING

Conforme Sebrae (2005), outra etapa do planejamento de marketing é a definição de objetivos e metas de marketing. No caso da Fisiopró, procurou-se elaborar declarações de objetivos e metas que sejam fáceis de entendimento, precisas e consistentes com os resultados das análises de ambiente e do posicionamento de mercado. Os objetivos/metasp foram também estabelecidos, considerando as aspirações de mercado do proprietário e a viabilidade de execução frente as ameaças e oportunidades identificadas. O **Quadro 6** apresenta os objetivos e metas de marketing estabelecidos para 2015. Os objetivos foram elaborados para faturamento da organização, conhecimento da marca, posicionamento da marca e comprometimento dos funcionários.

Quadro 6 – Objetivos e metas de marketing estabelecidos para 2015

ANO: 2015	
OBJETIVOS	1 Aumentar o faturamento bruto da organização 2 Tornar a marca da clínica mais conhecida junto ao mercado-alvo no município de São José/SC 3 Associar a marca aos serviços pilates, estética, orientação nutricional e orientação psicológica 4 Elevar a satisfação e comprometimento dos colaboradores
METAS	1 Aumentar o faturamento bruto total da organização em 30%, atingindo a cifra de R\$211.133,99 2 Aumentar o faturamento do serviço pilates em 100%, atingindo a cifra anual de R\$82.155,21 3 Aumentar o faturamento do serviço fisioterapia em 30%, atingindo a cifra anual de R\$55.625,92 4 No serviço dermato funcional, obter receita anual de R\$73.352,86, representando este 35% do faturamento da organização

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

4.3 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Conforme Sebrae (2005), a última etapa do planejamento de marketing é a determinação das estratégias de marketing da organização. Na Fisiopró, o planejamento de marketing envolveu o estabelecimento de estratégias para produto, preço, praça e promoção. As estratégias foram estabelecidas considerando os objetivos/metasp definidos, o posicionamento de marca desejado, os resultados da análise de ambiente e os resultados da análise comparativa da concorrência. O **Quadro 7** contém algumas das principais estratégias de marketing estabelecidas. No âmbito de produto foram estabelecidas estratégias para os serviços (aspectos de qualidade, características/benefícios e oferta de serviços de complementares). No *mix* de preços foram estabelecidas estratégias para o apreçamento dos serviços (forma de pagamento, comunicação dos preços e política de descontos por volume). No âmbito da praça foram estabelecidas estratégias para a entrega dos serviços (instalações,

configuração da entrega, eficiência na gestão dos serviços e informações). No *mix* de promoção foram estabelecidas estratégias para a venda/prospecção e comunicação de marketing da marca/serviços.

Quadro 7 – Exemplos de estratégias de marketing estabelecidas para 2015

Produto	Aquisição de novos equipamentos para pilates Ampliação a sala de pilates Investimento na uniformização dos funcionários
Preço	Adoção de preços diferenciados em função do volume de serviços contratados Adoção de pagamento por cartão de crédito e débito Melhoria na divulgação interna dos preços
Praça (logística)	Reforma da área de recepção para mais confortável aos clientes e ambiente de divulgação da clínica/serviços Implantação de sistema operacional informatizado para melhorar eficiência, gestão e comunicação interna
Promoção	Investimento na propaganda da marca/serviços (rádio, outdoor, folders) Participação em sites de compra coletiva Investimento em marketing digital, no desenvolvimento de web/site corporativo e em mídias sociais Participação em eventos esportivos e comunitários (ex: maratonas) Investimento na comunicação interna e no relacionamento com os colaboradores Estímulo ao desenvolvimento do <i>networking</i> marketing dos colaboradores Adoção de aulas experimentais para clientes potenciais

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Tendo estabelecido as estratégias de marketing, o modelo Sebrae (2005) prevê a elaboração de programa de ações, com o detalhamento das atividades a serem realizadas, período de execução, responsáveis e custos estimados. Na Fisiopró, as ações de marketing foram agrupadas em *mix* de produto, praça, promoção e preço, e foram distribuídos ao longo do ano (por trimestre) para equalizar as entradas e saídas de recursos da organização (disponibilidade financeira). Os gastos foram também orçados considerando os valores reais previstos para cada atividade e a verba total de marketing estabelecida a partir do faturamento total em 2014, dos objetivos estabelecidos para 2015 e da necessidade de implantação das estratégias definidas. O **Quadro 8** contém o programa de ações do mix de promoção para 2015. Algo semelhante foi realizado para as ações do mix de produto, praça e preço.

Quadro 8 – Programa de ações do composto de promoção para 2015

Ações	Responsável	Ano 2015 (Valores em R\$)				
		Custo	Jan-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Out-Dez
Anúncio na Rádio Cidade FM 90.7	Marketing	3.854,40			1.927,20	1.927,20
Anuncio outdoor/front light	Marketing	3.000,00	1.500,00	1.500,00		
Anúncio no site Hagah	Marketing	1.198,80	299,70	299,70	299,70	299,70
Folders/flyers externos	Marketing	518,40	518,40			
Folders/flyers internos	Marketing	371,80		371,80		
Desenvolvimento de web/site corporativo	Marketing	800,00	800,00			
Site de compra coletiva	Marketing	960,00		960,00		
Cartões de visita para funcionários	Sup. Adm.	175,00	175,00			
Aquisição de balas personalizadas	Marketing	86,00	86,00			
Aquisição de squeeze personalizado	Marketing	358,00		358,00		
Aquisição de copo de água personalizado	Marketing	140,00		140,00		
Aquisição de caixa de sugestão	Sup. Adm.	50,00	50,00			
VALOR TOTAL		11.512,40	3.429,10	3.629,50	2.226,90	2.226,90

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar a aplicabilidade do modelo de planejamento de marketing do Sebrae (2005), em uma pequena empresa de serviços de fisioterapia e, para isso, a pesquisa de campo envolveu a elaboração de um planejamento de marketing na Fisiopró Clínica de Fisioterapia, empresa fundada em 2007 e localizada em São José/SC. Como estabelece o modelo do Sebrae (2005), o estudo apresenta os resultados de análise do ambiente de marketing, definição do público-alvo, definição do posicionamento de mercado, definição/revisão da marca, definição de objetivos/metasp e definição das estratégias de marketing para a Fisiopró no ano de 2015.

A análise do processo de execução e dos resultados do planejamento de marketing elaborado indica que o modelo de planejamento proposto pelo Sebrae (2005) é aplicável no ramo de clínicas de fisioterapia. O modelo contém as etapas/atividades essenciais ao planejamento de marketing e é relativamente fácil de aplicação, mesmo quando o proprietário não tem conhecimento profundo em marketing. O modelo do Sebrae (2005) apresenta orientações, formulários e roteiros de aplicação que são fáceis de entendimento e que apoiam efetivamente na coleta de dados (primários e secundários) sobre o ambiente da organização e nas decisões de planejamento. O modelo contém também variáveis e atividades de planejamento que são pertinentes para as empresas de serviços e do ramo de fisioterapia. Se aplicado de forma correta, o modelo proposto pode contribuir para melhorar o processo de planejamento de marketing na pequena empresa de serviços do ramo de fisioterapia.

Os resultados da análise apontaram, no entanto, que o modelo de planejamento do Sebrae (2005) pode ser aprimorado. No modelo, a etapa de definição de objetivos e metas poderia ser realizada antes da etapa de decisões sobre marca e posicionamento de mercado, como estabelece o modelo de Warren et al. (2004). Na etapa de definição das estratégias, o modelo poderia incluir também os aspectos ligados ao *mix* de processos de serviços e evidências físicas, típicos das organizações de serviços (SARQUIS, 2009; LOVELOCK; PATTERSON; WIRTZ, 2015). Na definição de objetivos/metasp, o modelo poderia simplificar se solicitasse apenas a elaboração de objetivos, claro que de forma específica, mensurável, fácil de entendimento e com prazo de realização definido, como sugere Westwood (2006). Na análise do ambiente, o modelo poderia requerer a priorização de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, como sugerem Ferrell e Hartline (2006). Na programação de ações/orçamento, o modelo poderia incluir a participação relativa (percentual) de cada atividade/itens e de cada componente do composto de marketing no volume total de gastos/investimento estimado.

Como contribuição teórica, este estudo representa uma ampliação do conhecimento acadêmico sobre planejamento de marketing na pequena empresa, um tema com carência de estudos (IKEDA; CAMPOMAR; OLIVEIRA, 2007; LANA, 2007). Os resultados contêm também várias evidências empíricas sobre como elaborar planejamento de marketing na pequena empresa de serviços de fisioterapia, algo que pode auxiliar em futuros estudos e no desenvolvimento de novos modelos de planejamento para pequenas empresas de serviços. Ademais, há que se considerar que o estudo corrobora com as recomendações de Pellikka (2014), ao apontar a relevância dos processos de inovação em pequenas e micro empresas, principalmente, relacionadas a setores de alta tecnologia como o da assistência à saúde.

Como recomendações para futuros estudos sobre o tema, sugere-se a aplicação do modelo do Sebrae (2005) em outras empresas do ramo de clínica de fisioterapia ou de outros ramos de serviços relacionados (ex.: clínicas médicas, laboratórios, clínicas de SPA). Recomenda-se também escolher como objeto de estudo uma organização melhor estruturada, com disponibilidade de dados contábeis/financeiros, e disposta a fornecer informações mais detalhadas sobre o ambiente interno e externo da organização. É recomendável ainda a realização de estudos comparativos envolvendo a aplicação do modelo Sebrae (2005) em relação a outros modelos de planejamento de marketing, como de Warren et al. (2004), Campomar e Ikeda (2006) e Kotler e Keller (2009).

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BARRETO, H.; RODRIGUES, R. Aproximações sobre a estrutura do mercado privado de fisioterapia do município de Campos dos Goytacazes. **Perspectivas Online**, v. 4, n. 13, p. 145-157, 2010.
- BETTIOL, M.; DI MARIA, E.; FINOTTO, V. Marketing in SMEs: the role of entrepreneurial sensemaking. **International Entrepreneurship and Management Journal**, n. 8, p. 223–248, 2012.
- BJERKE, B.; HULTMAN, C. **Entrepreneurial marketing: the growth of small firms in the new economic era**. Edward Elgar Publishing, 2004.
- BLUMENTHAL, D.; COLLINS, S.R. Health care coverage under the Affordable Care Act progress report. **New England Journal of Medicine**, v. 371, n. 3, p. 275-281, 2014.
- CAMPOMAR, M.; IKEDA, A. Tomada de decisão e planejamento de marketing. In: XXX EnANPAD, **Anais...** Salvador, 2006.
- CARSON, D. Some exploratory models for assessing small firms marketing performance: a qualitative approach. **European Journal of Marketing**, v. 24, n. 11, p. 8 - 51, 1990.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- FRANCO, M., DE FÁTIMA SANTOS, M., RAMALHO, I., NUNES, C. An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs: The role of the founder-entrepreneur. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n. 2, p. 265-283, 2014.
- FERRELL, O.; HARTLINE, M. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomson, 2006.
- FIGUEIREDO, E. Relações públicas e o marketing de serviços. **Revista Anagrama**, v. 5, n. 2, p. 1-15, 2011.
- FLICK, U. **The SAGE handbook of qualitative data analysis**. London: SAGE, 2013.
- FRANCE, K.; GROVER, R. What is the health care product? **Journal of Health Care Marketing**, v. 12, n. 2, p. 31-38, 1992.
- GRAZIANO, G.; BARELI, P.; SPERS, V.; OSWALDO, Y. Avaliação do nível de conhecimento e da utilização do planejamento de marketing pelos profissionais da área. **Revista Brasileira de Marketing (REMark)**, São Paulo, v. 12, n. 2, p.70-86, 2013.
- HILLS, G.; HULTMAN, C.; MILES, M. The evolution and development of entrepreneurial marketing. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 99–112, 2008.
- HUANG, Z.; BROWN, A. An analysis and classification of problems in small business. **International Small Business Journal**, v. 18, n. 1, p. 73–85, 1999.
- IKEDA, A.; CAMPOMAR, M.; OLIVEIRA, T. Planejamento de marketing: um estudo no contexto brasileiro. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (Base)**, v. 4, n. 2, p. 113-126, 2007.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing management**. New York: Prentice Hall, 2009.
- KURTZ, D. L. **Contemporary marketing**. Ohio: Thomson Learning, 2008.
- LAMBIN, J. **Marketing estratégico**. Lisboa: McGraw-Hill, 2006.
- LANA, R. Estratégias de marketing adotadas nas pequenas e médias empresas do setor têxtil da microrregião de Brusque, SC. **Revista Race**, Joaçaba, v. 6, n. 1, p. 77-92, 2007

- LIMA, A.; DA SILVA, C.; ROMANI, J. Marketing na fisioterapia: uma visão do empreendedor. **Cadernos da Escola de Saúde**, Curitiba, v. 1, n. 9, p. 187-198, 2013.
- LIMA, G.; CARVALHO, D. Plano estratégico de marketing: proposta de uma análise teórica. **Revista Brasileira de Marketing (REMark)**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 163-187, 2011.
- LOVELOCK, C.; PATTERSON, P.; WIRTZ, J. **Services Marketing**. Pearson Education Australia, 2015.
- MALHOTRA, N. **Marketing research: an applied orientation**. New Jersey/USA: Prentice Hall, 2010.
- PELLIKKA, J. The commercialization process of innovation in small high technology firms—theoretical review. **Handbook of Research on Techno-Entrepreneurship: How Technology and Entrepreneurship are Shaping the Development of Industries and Companies**, v. 91, 2014.
- OLIVEIRA, J.; TERENCE, A.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. In: XXXII EnANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.
- SARQUIS, A. **Estratégias de marketing para serviços: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SARQUIS, A.; PIZZINATTO, N. Modelo de diagnóstico mercadológico no setor de serviços. In: XXXVI EnANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.
- SARQUIS, A.; PIZZINATTO, N. Modelo de processo de diagnóstico mercadológico para organizações de serviços de pequeno e médio portes. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 18, n. 2, p.81-100, 2013.
- SARQUIS, A.; PIZZINATTO, N.; GALEANO, R.; PITOMBO, T.; PEREIRA, M. Modelo de Diagnóstico Mercadológico en el Sector de Servicios. **Revista de Investigación Académica (Invenio)**, n. 29, p. 29-44, 2012.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Essex/England: Pearson Education Limited, 2009.
- SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como montar uma clínica de fisioterapia**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-clinica-de-fisioterapia>>. Acesso em: 16 dez. 2014.
- SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Manual como elaborar um plano de marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.
- SILVEIRA-MARTINS, E.; TAVARES, P. Processo de formulação de estratégias: capacidade mercadológica, incerteza ambiental e desempenho. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 10, n. 20, p. 297-322, 2014.
- SOUKI, G.; AMORIM, A.; MADUREIRA, K. Marketing em profissões: um estudo exploratório sobre a imagem da fisioterapia. **Revista Pretexto**. v. 8, n. 3, p. 75-104, 2007.
- WARREN, W.; STEVENS, R.; LOUDON, D.; WRENN, B. **Planejamento de marketing: guia de processos e aplicações práticas**. São Paulo: Person Education, 2004.
- WESTWOOD, J. **How to write a marketing plan**. London: Kogan Page Limited, 2006.
- YIN, R. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2013.