


MANUAL DE BOAS PRÁTICAS



COMO ENTRAR NO MERCADO
DO TURISMO MÉDICO
EM 9 PASSOS



Healthy'n
Portugal

Título do Estudo

COMO ENTRAR NO MERCADO DO TURISMO MÉDICO EM 9 PASSOS
Manual de Boas Práticas

Projeto

Healthy'n Portugal

Promotor

AEP – Associação Empresarial de Portugal

Parceiro

HCP – Health Cluster Portugal

Equipa do estudo

José Armindo

Rui Pedro Freitas

Sérgio Ribeiro

Design gráfico

Olga Ribeiro

Data

Dezembro de 2014

Website

www.healthyn.pt

Projeto cofinanciado pelo Estado Português e pela União Europeia



ÍNDICE

ENQUADRAMENTO	7
O projeto Healthy'n	9
Objetivos do documento	9
Estrutura do documento	9
Turismo de Saúde e Bem-estar e Turismo Médico	10
Drivers do mercado e Ecossistema do Turismo Médico	11
Processo de consumo e Critérios de decisão de compra B2C	12
Conceito de Produto composto ou alargado	15
Análise de valor	15
Questões prévias!	16
METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO	17
Ações piloto	19
Abordagem metodológica	20
TURISMO MÉDICO, PASSO A PASSO	23
Imersão	25
Passo 1 – Definição das dimensões críticas a analisar	25
Passo 2 – Análise externa	29
Passo 3 – Análise interna	41
Idealização	48
Passo 4 – Sistematização	48
Passo 5 – Definição de objetivos	51
Passo 6 – Definição da estratégia	54
Prototipagem	62
Passo 7 – Desenvolvimento produto composto	62
Passo 8 - Avaliação da atratividade da oferta	86
Passo 9 - Ajustes e lançamento	88
RESUMO DOS RESULTADOS, CONSTRANGIMENTOS, PRINCIPAIS DIFICULDADES E RECOMENDAÇÕES	91

Figura 1 - Segmentos do Turismo de Saúde e Bem-Estar	10
Figura 2- Distribuição do volume de negócios dos segmentos de Turismo de Saúde e Bem-Estar	11
Figura 3 - Drivers do mercado e Ecossistema do Turismo Médico	12
Figura 4 - processo de consumo de um produto de turismo médico	13
Figura 5 - taxa de conversão de contactos iniciados na internet	13
Figura 6 - Fatores de avaliação de país de destino	14
Figura 7 - fatores de avaliação de prestadores de cuidados médicos	14
Figura 8 - Produto composto ou alargado	15
Figura 9 - A relação custo- benefício	16
Figura 10 - ações-piloto desenvolvidas no Healthy'n Portugal	19
Figura 11 - Etapas da metodologia	21
Figura 12 - Os 9 passos da metodologia	22
Figura 13 - Exemplo da gradação dos níveis de avaliação qualitativo para o parâmetro condições da TECCE, Exertus Consulting	28
Figura 14 - Exemplo de resultado de uma análise Pestal	30
Figura 15- Lista de países alvo analisados no Healthy'n Portugal	32
Figura 16 - Segmentos de clientes no TM	33
Figura 17 - Perspetivas na identificação da concorrência	35
Figura 18 - PRINCIPAIS DESTINOS MÉDICOS E DE BEM-ESTAR	36
Figura 19 - Análise comparativa de preço para ATJ, vários países	39
Figura 20 - Posição comparativa em preço de vários países, ATJ	40
Figura 21 - curva de valor da informação do mercado de TM, EXERTUS CONSULTING	49
Figura 22 - Formas de interação verificadas	50
Figura 23 - RACE	55
Figura 24 - Atividades na formação da rede	58
Figura 25 - Critérios de avaliação de serviços	63
Figura 26 -Exemplo de cronograma de produto, Artroplastia no Porto	73
Figura 27 - Exemplo de atividades de promoção internacional	81

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Tabela 1 - Critérios para seleção de mercados alvo	31
Tabela 2 - atitudes e sensibilidades de vários países face a motivações para o TM	33
Tabela 3 - Procura de produtos de TM, vários mercados	34
Tabela 4- Cenarização para ATA	53
Tabela 5 - exemplo para definição de segmentos alvo	57

Healthy'n
Portugal

ENQUADRAMENTO

- O projeto Healthy'n
- Objetivos do documento
- Estrutura do documento
- Turismo de Saúde e Bem-estar e Turismo Médico
- Questões prévias!

ENQUADRAMENTO

O projeto Healthy'n

O objetivo estratégico do projeto Healthy'n Portugal é construir uma parceria para o desenvolvimento, em Portugal, de uma oferta de Turismo de Saúde e Bem-estar (TSBE) competitiva à escala global, assente numa plataforma colaborativa que articule e oriente – estrategicamente - a respetiva cadeia de valor.

Tendo a prestação de cuidados médicos como valência nuclear, a aposta passa por uma oferta abrangente, integrada e com elevados padrões de qualidade, onde tem lugar todo o ciclo assistencial e de reabilitação, o termalismo e a natureza, a atividade cultural, desportiva e de lazer, bem assim como a hotelaria e a gastronomia.

Estas distintas mas complementares dimensões implicam a necessidade de criação de uma rede de cooperação entre parceiros de áreas de negócio diversas, com objetivos e preocupações empresariais distintas. A metodologia para a constituição desta rede foi testada através de ações-piloto desenvolvidas com diversas entidades, sobre produtos alvo previamente pretendidos.

Objetivos do documento

Este manual de boas práticas tem como principal objetivo ajudar as entidades que atuam ou pretendam atuar no mercado do Turismo de Saúde e Bem-estar, mais propriamente no Turismo Médico, a estruturarem a sua oferta, através da aplicação de uma metodologia criada e testada num conjunto de entidades que integraram as ações-piloto do Healthy'n Portugal.

Estrutura do documento

Na primeira parte é feito um enquadramento do projeto e do mercado do Turismo de Saúde e Bem-estar, com particular enfoque no Turismo Médico (TM), onde se evidencia o ecossistema deste setor e se aborda o processo de consumo e os principais critérios de decisão de compra.

A segunda parte apresenta a abordagem metodológica utilizada com referência a alguns conceitos e fundamentos, sendo identificadas e comentadas as ferramentas produzidas e aplicadas nas ações-piloto.

A terceira parte retrata cada uma das 3 grandes fases que a metodologia preconiza – imersão, idealização e prototipagem -, entrando mais pormenorizadamente nos 3 passos integrantes de cada fase. Em cada passo é feita uma contextualização e uma breve descrição da atividade e de todo o processo de implementação, sendo identificadas as ferramentas que se uti-

lizam. No final de cada passo são resumidos os comentários acerca dos resultados, constrangimentos e principais dificuldades sentidas e, sempre que pertinente, desenvolvidas algumas sugestões.

O Turismo de Saúde foi definido como uma atividade comercial pela *International Union of Travel Officials* sendo, atualmente, classificado pela *World Trade Organization* (WTO) na categoria de Troca Internacional de Serviços.

Pela franca expansão em que se encontra, o Turismo de Saúde é, usualmente, apresentado como um dos mais interessantes e promissores setores de atividade económica. Desde o final dos anos 90 que se assiste a um crescente número de pessoas que viajam para outros países com o objetivo de, aí, realizarem os seus tratamentos médicos essenciais, ou seja, procurando resolver um determinado condicionalismo médico, grande parte das vezes complementando com uma série de atividades de lazer e desporto.

Existem fortes indicadores que apontam para que a taxa anual de crescimento do Turismo de Saúde se possa situar entre os 10% e os 20%, conforme as fontes, o que indicia grandes oportunidades para um setor que se avalia em cerca de 3 mil milhões de Euros, para os países que compõem a OCDE.

Convém, no entanto, ressaltar que o Turismo de Saúde associa o Turismo de Bem-estar, pelo que o setor se apresenta normalmente subdividido em três segmentos:

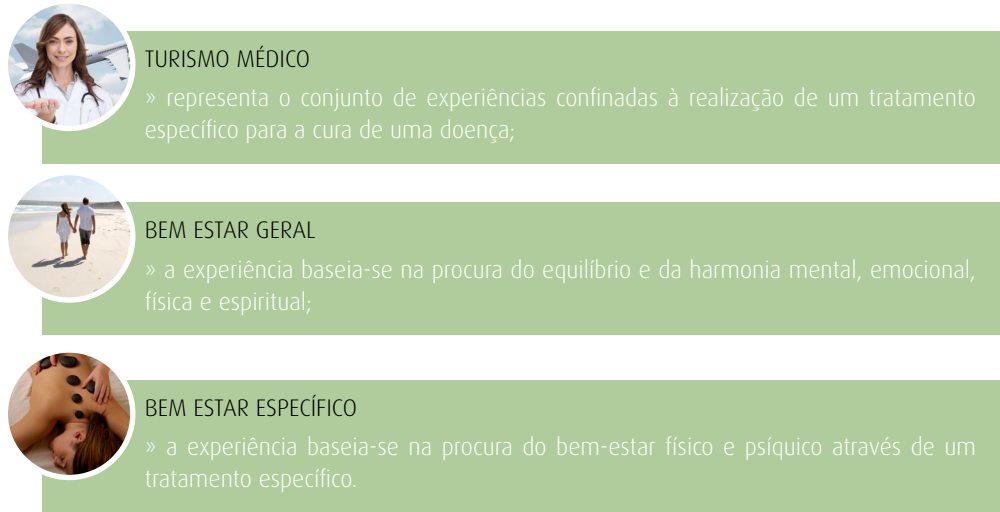


Figura 1 - Segmentos do Turismo de Saúde e Bem-Estar

Turismo de Saúde e Bem-estar
e Turismo Médico

Estima-se a seguinte distribuição, em termos do volume de negócios, pelos segmentos deste mercado.

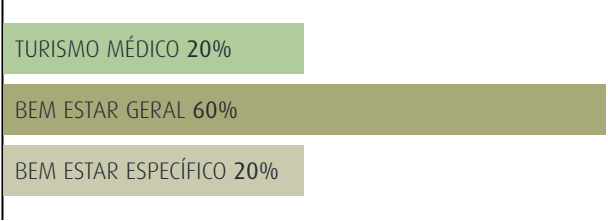


Figura 2- Distribuição do volume de negócios dos segmentos de Turismo de Saúde e Bem-Estar

Por orientações da Comissão Permanente e do Conselho Superior Estratégico do projeto Healthy'n Portugal, o enfoque no desenvolvimento das atividades do projeto tiveram uma incidência particular sobre o turismo médico pelo que, doravante, as referências ao setor do Turismo de Saúde ou ao turista de saúde se reportam ao segmento Médico, com exceção das que forem produzidas especificamente, nomeadamente as que se refiram ao Turismo de Bem-estar específico.

DRIVERS DO MERCADO E ECOSISTEMA DO TURISMO MÉDICO

Desde o início do Healthy'n Portugal que se procurou desenvolver uma abordagem assente na Procura e a metodologia proposta neste documento segue a mesma linha de raciocínio.

Suportada na bibliografia existente e nos contactos diretos desenvolvidos com especialistas e canais de distribuição, os drivers de mercado mais referenciados no setor do turismo médico, são:

- A rapidez no acesso;
- A disponibilidade do tratamento;
- Uma melhor qualidade percebida;
- Um especialista em particular;
- Um preço competitivo;
- Privacidade.

Estas motivações são condicionadas por fatores económicos, políticos e pelas características do Sistema Nacional de Saúde de um determinado país e ajudam a definir e caracterizar a Procura. Num enquadramento económico, do lado da Oferta, encontram-se os países com competências e capacidades ao

nível da oferta de produtos de saúde mas também todos os restantes componentes que fazem parte de um produto de turismo médico, onde coexiste uma multiplicidade de entidades de variados setores de atividade.

Como forma de fazer chegar uma determinada Oferta ao mercado, considera-se um significativo conjunto de intermediários, com especial destaque para os facilitadores de Turismo Médico e de outros atores tais como as companhias seguradoras.

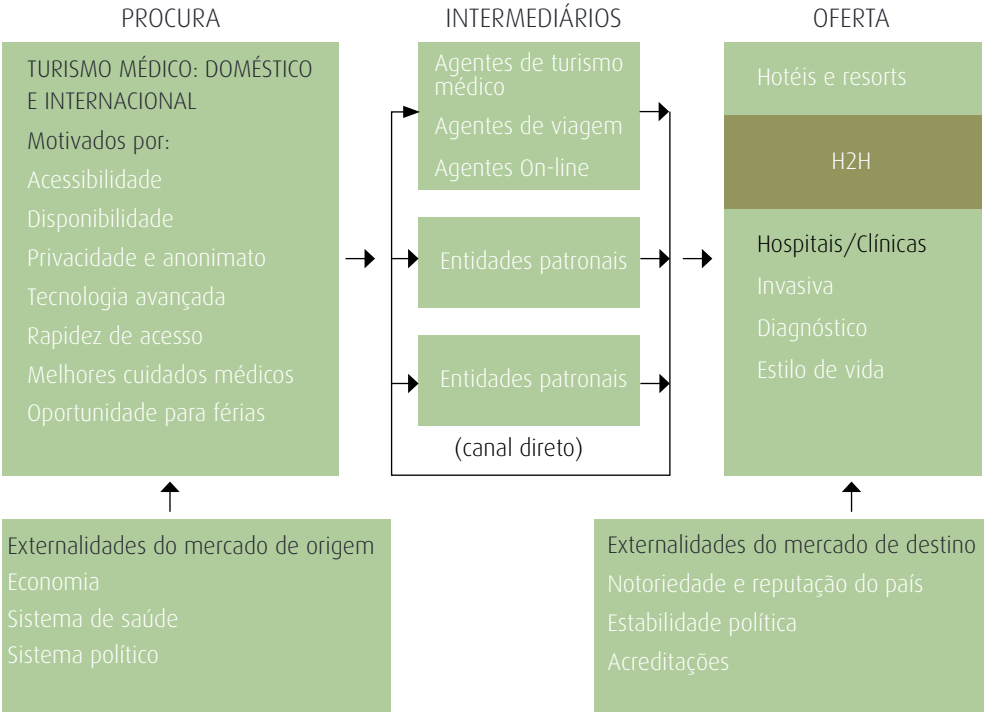


Figura 3 - Drivers do mercado e Ecosistema do Turismo Médico

PROCESSO DE CONSUMO E CRITÉRIOS DE DECISÃO DE COMPRA B2C

O processo de consumo de um produto de turismo médico é complexo, denso, longo e divide-se em várias fases.

Desde logo, o potencial turista médico depara-se com uma multiplicidade de necessidades a satisfazer que o obriga a uma consulta exhaustiva sobre potenciais prestadores de cuidados de saúde, viagem, estadia, e outras informações relativas ao

país de destino. No mercado do TSBE e do TM aparece, muitas vezes, a figura do facilitador de Turismo Médico, que procura concentrar, em si, toda a logística associada ao processo de decisão e de consumo, construindo e oferecendo pacotes de oferta completos.

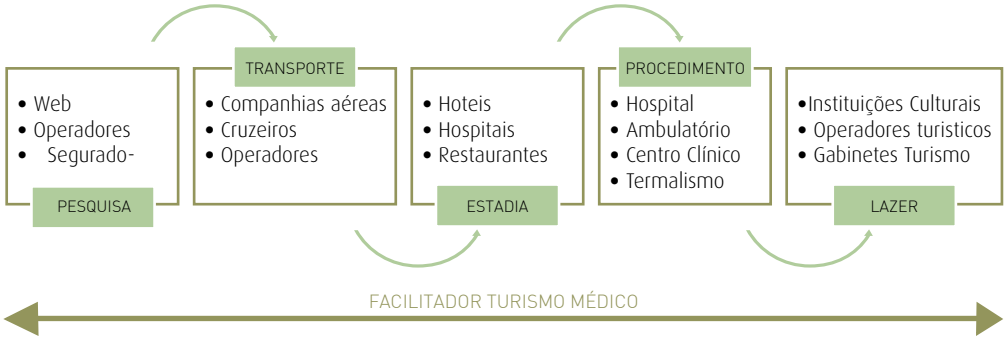


Figura 4 - processo de consumo de um produto de turismo médico

Como a figura acima evidencia, a primeira atividade do potencial turista é a procura de informação que acontece – sempre – através da *internet*, e segue um determinado caminho. A taxa de conversão de contactos iniciados na *internet* é de cerca de 8%, o que significa que apenas 8% realiza efetivamente o procedimento médico que procura.

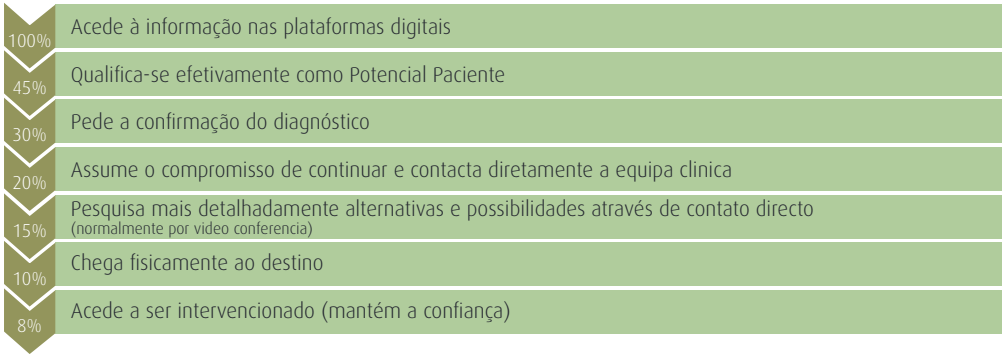


Figura 5 - taxa de conversão de contactos iniciados na internet

Ainda na fase de análise de alternativas, o país de destino é sempre o primeiro fator a ser considerado, sendo dada importância ao clima político, às condições de segurança, à regulamentação e à afinidade entre países, tanto resultantes dos laços históricos e linguísticos existentes como dos fluxos turísticos ordinários.

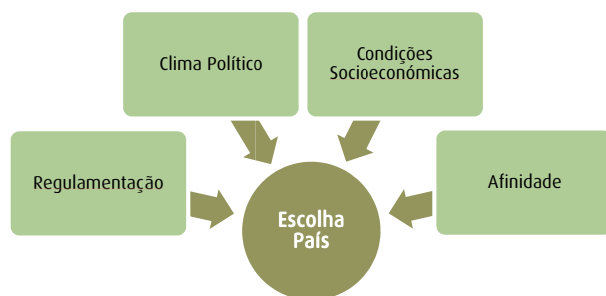


Figura 6 - Fatores de avaliação de país de destino

Só depois de aceitar como elegível um determinado país, o potencial turista médico se debruçará sobre informações mais particulares, adstritas ao fornecimento dos cuidados médicos que procura. Dará especial importância à reputação do quadro clínico, às Acreditações e Certificações do prestador médico, à casuística e às redes internacionais, entre outros fatores de peso.

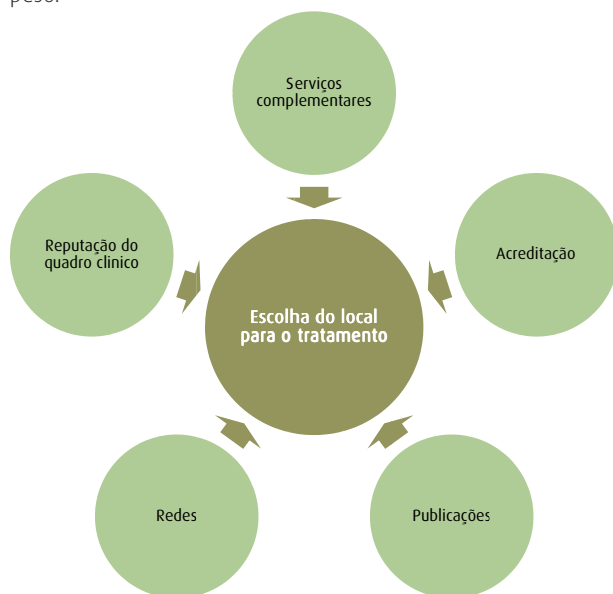


Figura 7 - Fatores de avaliação de prestadores de cuidados médicos

Outra dimensão importante tem a ver com a logística associada à viagem e estadia, desde o tempo de viagem, ao número de escalas, ao transfer necessário e à qualidade de serviço do hotel.

Obviamente que existem algumas exceções. Desde logo a procura de um determinado especialista ou equipa de especialistas para procedimentos com risco elevado ou a existência de familiares ou condições particulares que se podem sobrepôr à imagem do país.

CONCEITO DE PRODUTO COMPOSTO OU ALARGADO

Os produtos de Turismo de Saúde e Bem-estar, em particular os de turismo médico, são produtos compostos porque integram várias dimensões. Uma dimensão central é o procedimento ou tratamento médico a que se juntam a viagem, os transportes, o alojamento, os serviços complementares e os produtos turísticos. O conjunto destas componentes forma o chamado produto alargado.

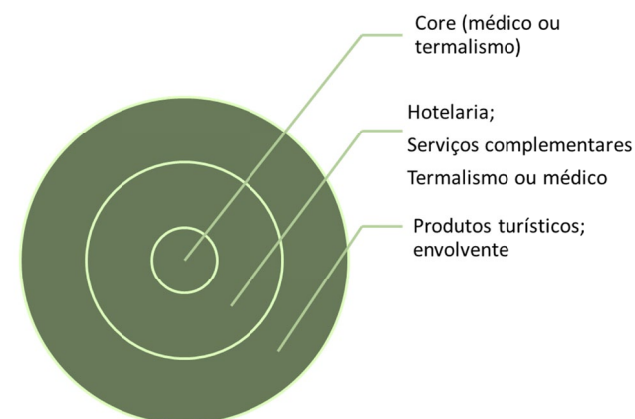


Figura 8 - Produto composto ou alargado

ANÁLISE DE VALOR

Ainda que muitos autores deem especial enfoque ao critério Preço, a disponibilidade para os pacientes saírem do seu país de origem para o estrangeiro não se esgota no potencial de poupanças mas numa análise de valor que considera a facilidade e conforto de todo o processo de compra; o esforço da viagem; a confiança e a qualidade percebida relativamente à equipa médica, à entidade prestadora do serviço de saúde e a todas as outras que integram o fornecimento do serviço; a afinidade cultural e linguística; e a sensação de segurança e confiabilidade que o país de destino oferece.

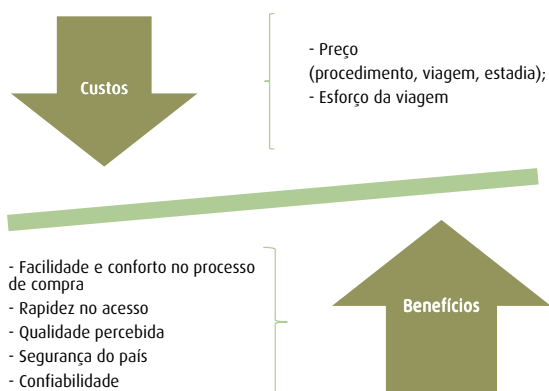


Figura 9 - A relação custo- benefício

Aqui estão algumas perguntas a fazer antes de começar um negócio de turismo médico. Questões prévias!

- 1 Se estiver a pensar em criar uma agência, será uma agência de viagens de turismo médico de serviço completo, uma agência de turismo de saúde, um facilitador ou um prestador de serviços de gestão de atendimento ao paciente internacional? Como prestador, os turistas médicos vão ser uma parte significativa do seu negócio ou uma parte residual?
- 2 Se quiser que seja uma parte significativa, qual será o nível de serviço: serviço completo com um gabinete de atendimento ao paciente internacional disponível 24 horas por dia, 365 dias por ano, ou vai contar com um serviço completo de uma agência de viagens local para garantir todo o processo e as questões burocráticas?
- 3 Será capaz de prestar garantias importantes para os turistas médicos, incluindo a sua privacidade, segurança e qualidade do resultado?
- 4 Qual será o alcance do seu mercado: global ou regional? Será que precisa de ser definido geograficamente ou vai-se concentrar em interesses ou necessidades especiais de uma clientela específica?
- 5 Já pensou como vai selecionar os seus parceiros de negócio (agências, fornecedores, corretores de seguros, instalações de spa e outros parceiros de serviços de apoio)? Tem experiência ou vê possível estabelecer parcerias, formal ou informalmente, com hotéis, agências de viagens, clínicas, hospitais, médicos, empresas de animação turística, seguradoras, transportadoras, entre outras entidades? Trabalhar em rede é-lhe familiar?
- 6 Vai oferecer um serviço geral ou especializar-se numa ou mais especialidades? Conhece as tendências de mercado e os produtos que têm mais procura?
- 7 Já está familiarizado com o tema e possui relatórios de pesquisa independentes, jornais ou revistas, certificação ou credenciais de acreditação? Já participou em atividades sobre turismo médico?
- 8 Quais são as credenciais mais importantes para si? Sabe que tipo de creditações e certificações existem no mercado?
- 9 Que outras perguntas precisa de fazer antes de se lançar no mercado do turismo médico?



METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

A metodologia de implementação preconiza uma lógica de atuação a partir do mercado e das suas necessidades. Procura, acima de tudo, o domínio do mais variado tipo de informação existente sobre as condições de mercado, os atores que nele coexistem, as práticas e comportamentos estabelecidos, as tendências, os perfis de segmentos, os preços praticados, entre muitas outras.

Adotar um espírito da inteligência competitiva revela-se fundamental para atuar num meio envolvente caracterizado pela constante mudança e pela crescente exigência dos clientes. No desenvolvimento de uma cultura para o mercado revela-se fundamental apostar numa orientação efetiva para o cliente, a par de uma maior monitorização da concorrência, sem que isso implique uma postura meramente reativa.

Num mercado tão competitivo e aberto, o enfoque no cliente deve obrigar a um conhecimento profundo sobre as suas motivações e necessidades, essenciais para incrementar os níveis competitivos dos atores nacionais, eventualmente, assentes numa estratégia de diferenciação e suportada na inovação.

É a partir do domínio da informação que se procura definir uma estratégia diferenciadora, assente num trabalho em rede, criando uma proposta de valor com relevância para o mercado.

Ações-piloto

Para testar esta abordagem metodológica foram desenvolvidas várias ações-piloto.

Artroplastia da Anca e do Joelho /

Medicina Física e Reabilitação

- Santa Casa da Misericórdia do Porto - Hospital da Prelada;
- Luz Saúde - Hospital da Arrábida

Detox para Hemodialisados

- Tecsam - Tecnologia e serviços Médicos, Lda;
- Widetravel

Oftalmologia e Tumores oculares

- CHUC - Centro Hospitalar da Universidade de Coimbra

Transplante renal em dador vivo

- CHUC - Centro Hospitalar da Universidade de Coimbra

Figura 10 - ações-piloto desenvolvidas no Healthy'n Portugal

Envolvendo os subsetores da cadeia de valor do turismo de saúde e bem-estar, as ações piloto têm como objetivo testar, numa amostra piloto de consumidores tipo e/ou segmentos de mercado alvo internacionais, a atratividade de produtos alargados ou “pacotes de produtos” desenvolvidos através de estratégias de posicionamento e segmentação.

Os objetivos por detrás do desenvolvimento de uma metodologia de implementação foram:

- 1) Facilitar a compreensão das várias etapas da implementação e dos contributos e das responsabilidades de cada interveniente;
- 2) Cultivar um sentimento de pertença que traduzisse uma estratégia e a persecução de objetivos comuns;
- 3) Sistematizar um conjunto de informações relevantes à decisão;
- 4) Definir e descrever o processo de desenvolvimento do modelo de negócio do turismo médico nacional baseado em características diferenciadoras;
- 5) Estabelecer o funcionamento da rede nacional e as regras de entrada e de relacionamento entre os participantes;
- 6) Identificar boas práticas para o setor.

Esta metodologia é baseada na metodologia de inovação *Design Thinking* e segue os princípios da metodologia *Stage Gate*, ou seja, após a realização de cada uma das etapas prevê-se um momento de avaliação/validação dos resultados e planificação da próxima etapa.

Conceptualmente, *Design Thinking* é considerado como um método prático-criativo de solução de problemas ou questões, com vista a um resultado futuro. É uma forma de pensar com um objetivo inicial e um enfoque nas soluções, em vez de no problema. Este método define 3 grandes etapas que por sua vez se desagregam em 3 atividades cada.

Abordagem metodológica

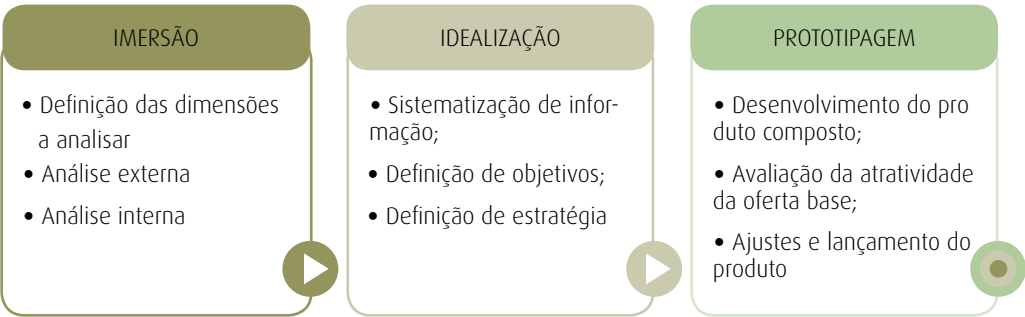


Figura 11 - Etapas da metodologia

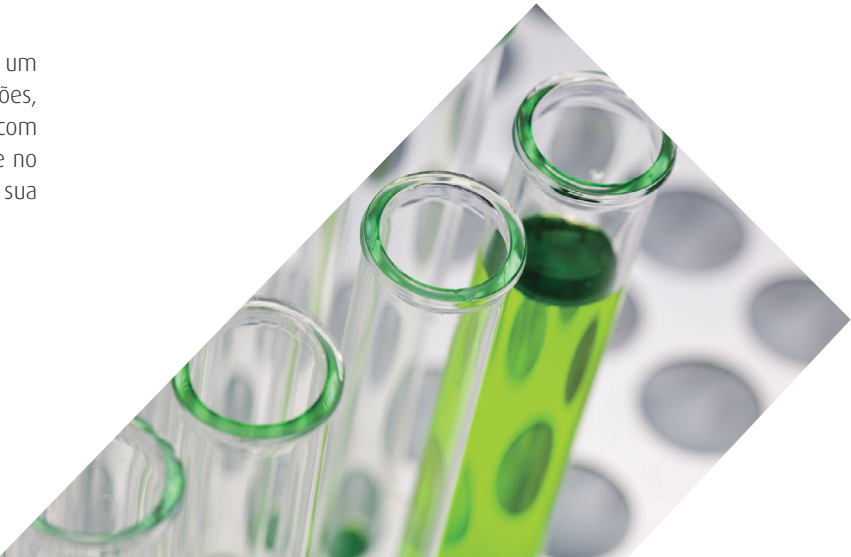
• **Imersão** – decorrendo da interpretação dos estudos produzidos no âmbito do projeto Healthy’n Portugal, a fase de imersão parte da identificação das dimensões de informação mais importantes a analisar, que permitam desenvolver uma análise interna e externa sobre parâmetros idênticos. Esta fase tem como atividades centrais:

- Definição das dimensões a analisar;
- Análise externa;
- Análise interna.

• **Idealização** – a recolha de informação sobre o mercado e a concorrência deve ser tratada por forma a permitir criar uma base de informação que permita ser analisada e a partir da qual se possam definir objetivos e delinear uma estratégia, procurando identificar as oportunidades e necessidades de melhoria para satisfazer a procura de determinados segmentos, estabilizando o conceito pretendido para a construção de uma oferta e a rede necessária para a sua materialização. Tem como atividades centrais:

- Sistematização de informação e Análise;
- Definição de objetivos;
- Definição de estratégia.

• **Prototipagem** – partindo da estratégia definida e da materialização da atividade em rede, esta fase procura desenhar uma oferta concreta e validá-la junto do mercado. Tem como atividades centrais:



- Desenvolvimento do produto composto ou alargado;
- Avaliação da atratividade da oferta base;
- Ajustes e lançamento do produto

O processo pode ser descrito através da figura seguinte, onde se inscrevem as etapas principais e as atividades que lhes estão adstritas.



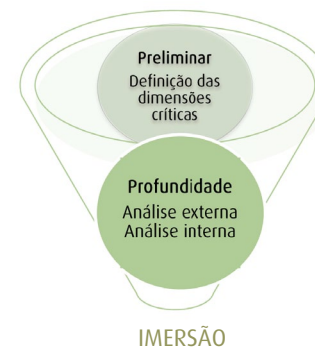
Figura 12 - Os 9 passos da metodologia



TURISMO MÉDICO, PASSO A PASSO

A implementação da metodologia através das ações-piloto permite retirar algumas conclusões sobre os principais aspetos do processo de desenvolvimento do produto e fazer algumas recomendações.

Imersão



A Imersão pode ser dividida em duas etapas: Preliminar e Profundidade.

A primeira tem como objetivo o enquadramento e o entendimento inicial do problema, enquanto a segunda se destina à identificação de necessidades e oportunidades que irão nortear a geração de soluções na fase seguinte: a Idealização.

A etapa Preliminar desenvolve-se com a definição das dimensões críticas a analisar.

A etapa Profundidade propõe uma imersão mais profunda no universo do uso dos produtos/serviços e a investigação sobre as tendências do mercado, cruzando as informações com o objetivo de identificar padrões e oportunidades.

1

PASSO 1 – DEFINIÇÃO DAS DIMENSÕES CRÍTICAS A ANALISAR

Definir as dimensões críticas a analisar reveste-se da maior importância porque deve, acima de tudo, definir a latitude das pesquisas e das análises a desenvolver, numa lógica de eficiência, mantendo o enfoque nos resultados pretendidos.

Seguindo a lógica defendida num processo de planeamento estratégico, devem definir-se duas grandes áreas de análise: uma externa e outra interna. Para otimizar estas análises devem procurar-se aplicar um método que uniformize a tipologia de dados a recolher e a forma como devem ser tratados, com o objetivo de gerar informação.

A informação disponível condicionará uma série de decisões com consequências para a organização da empresa e para a rede que integra ou pretende integrar.

Possuir informação útil é fundamental para a tomada de decisão ao nível de uma organização – estratégica, tática e operacional – que tem que ser cada vez mais orientada pela credibilidade e rapidez - devendo ser oportuna -, de modo a alavancar o sucesso das ações da empresa ou da rede onde está inserida.

A informação de gestão deve ser pertinente, credível e bem estruturada, de modo a permitir responder às principais questões colocadas por aqueles que têm responsabilidade em tomar decisões. Para facilitar, pode ser pertinente a criação de um sistema eficiente de recolha de informação que permita uma sistematização eficaz, já que muita informação pode ser redundante ou resultar num excesso e, portanto, criar ineficiências e ruído.

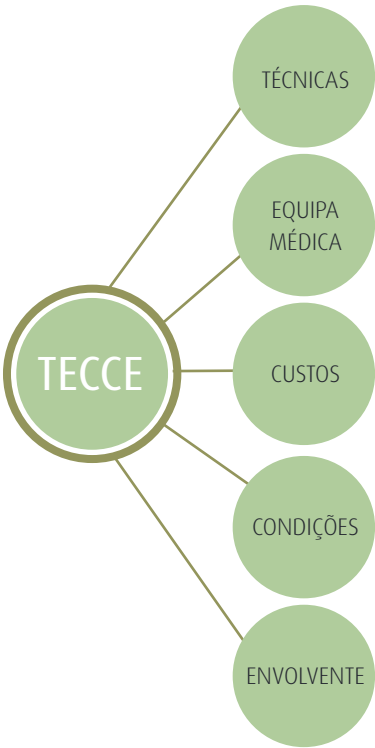
A pesquisa de dados deve permitir que se produza informação útil para análise. Logo, os dados devem ser bem classificados para produzir boa informação. Devem ser seguidos alguns princípios importantes:

- O conjunto de categorias de dados deve estar relacionado com a ideia ou conceito central capaz de abranger todas as categorias;
- As categorias devem ser exclusivas;
- As categorias devem abranger todas as informações obtidas.

Para procurar a máxima utilidade da informação e eficiência do processo, deve ser aplicada a TECCE, que permite uniformizar a informação para análise e comparação, e definir a tipologia de informação a utilizar nos websites.

Foram considerados 3 eixos a explorar que orientaram a construção e a aplicação da TECCE nas duas análises realizadas (Externa e Interna):

- O produto core, já que se deve partir da oferta atual, obviamente adstrita às competências de entidade prestadora de cuidados médicos;
- Os potenciais segmentos de mercado a servir: o Atlas de Oportunidades identifica tanto os países alvo como os concorrentes e os segmentos que podem interessar e procura dimensioná-los;
- O espectro da concorrência, sobre a qual interessa caracterizar a oferta, os fatores distintivos, os níveis e qualidade de informação, os preços praticados, os canais utilizados, as políticas de comunicação e as estratégias seguidas.



Ferramentas específicas criadas ou aplicadas

TECCE

Cada pretendente a apresentar-se no mercado do TM tem de vencer um conjunto significativo de barreiras que é preciso ter em conta no desenho dos modelos de oferta. De acordo com alguns autores, os critérios de seleção de um destino vão para além do preço, como referido anteriormente, pelo que é essencial possuir informação qualitativa que permita enfatizar outros critérios e permitir uma análise de valor informada e sustentada.

Dado o fato da *internet* ser a ferramenta de divulgação e venda mais utilizada, é importante definir o nível de profundidade e de amplitude da informação disponível, pelo que foi desenvolvido um modelo de sistematização de informação sobre o qual foram avaliados os *websites* dos potenciais concorrentes e identificadas as melhores práticas.

TECCE é o acrónimo de Técnica, Equipa médica, Custo, Condições e Envolvente (que para melhorar a qualidade da informação se optou por dividir em Envolvente ao produto - à frente referida como serviços complementares - e Envolvente da Hotelaria e Atividade de Lazer).

A TECCE foi aplicada na pesquisa realizada na *internet* sobre *websites* ligados ao turismo médico tendo por contexto cada um dos produtos das ações-piloto.

As informações recolhidas foram divididas em dois grupos. Primeiramente foram verificadas as variáveis ligadas aos aspetos práticos e estéticos do *website*. Em segundo, o enfoque foi dado sobre questões relativas à oferta propriamente dita. Cada dimensão foi avaliada numa escala qualitativa consoante a sua importância, medida pela Dimensão e Profundidade da informação que era apresentada no *website*: insuficientes; suficientes; completas; muito completas.

A Dimensão tem como objetivo demonstrar se a informação é vasta e a Profundidade se a informação é superficial ou fortemente sustentada.

A cada um dos níveis da escala foi associado um princípio comum às diferentes dimensões da TECCE, sendo que os primeiros níveis referem-se à identificação e caracterização da informação prestada e o último nível à perceção da excelência e fatores distintivos apresentados, como é representado no exemplo que a figura seguinte traduz.

Muito Bom: Redes, Acreditações internacionais, Universidades, ID

Bom: Casuística e experiência por especialidade, Quadro pessoal detalhado, CV da equipa médica e pessoal técnico

Suficiente: Acreditações nacionais, Quadro de pessoal, Línguas; Detalhe das especialidades

Insuficiente: Não refere ou apenas identifica as Infraestruturas; Nível tecnológica, especialidades

Figura 13 - Exemplo da gradação dos níveis de avaliação qualitativa para o parâmetro condições da TECCE, Exertus Consulting

O resultado do estudo evidenciou os preços praticados e as políticas e ferramentas de promoção e comunicação em uso.

Convém salientar que o produto é visto numa perspetiva alargada, procurando identificar, a partir do core, as componentes que lhe estão associadas (viagens, serviços complementares, estadia, produtos turísticos, entre outros).

A TECCE deve ser utilizada na caracterização de cada entidade que pretende entrar no setor do TSBE ou TM. No Passo 3 – Análise interna ver-se-á a forma como é aplicada.

Resultados, constrangimentos, principais dificuldades e recomendações

Resultados, Constangimentos e principais dificuldades

- Nada a assinalar

Recomenda-se

- Adaptar a TECCE ao produto core desejado, se necessário;
- Adaptar a TECCE ao processo de pesquisa;
- Definir um método para atualização da informação que, em si, é estática e rapidamente ultrapassada.

2



PASSO 2 – ANÁLISE EXTERNA

Processo de seleção de mercados

A primeira tarefa que uma empresa deve realizar, quando planeia a sua expansão considerando mercados internacionais consiste na identificação do binómio produto/mercado mais adequado. A escolha de países geográfica e culturalmente próximos para empresas com pouca experiência internacional tem benefícios gerais, reduzindo os custos de entrada e minimizando a necessidade de adaptação dos produtos.

Esses destinos podem, depois, servir de base para a entrada progressiva em mercados mais distantes. Por outro lado, por vezes, as empresas têm de adaptar os seus produtos às particularidades dos mercados.

Na adaptação do produto/serviço aos mercados de destino devem ser identificados fatores relevantes para o futuro sucesso dos produtos escolhidos:

- Oportunidades e ameaças dos vários mercados;
- Forças e fraquezas dos produtos selecionados, com base na experiência no mercado;
- Semelhança entre as necessidades satisfeitas no mercado nacional e nos novos mercados, bem como a existência local de produtos concorrentes e/ou substitutos;
- Especificidade dos canais de distribuição locais, assistência técnica e normas locais sobre o produto/serviço e especificações técnicas. O diagnóstico sobre a situação atual da empresa deve ir para além dos seus produtos e debruçar-se sobre todas as dimensões da empresa;
- Fatores críticos de sucesso observados.

Para a identificação das Oportunidades e Ameaças dos mercados foi desenvolvida uma análise PESTAL, também conhecida como PESTEL, se utilizado o acrónimo na língua inglesa.

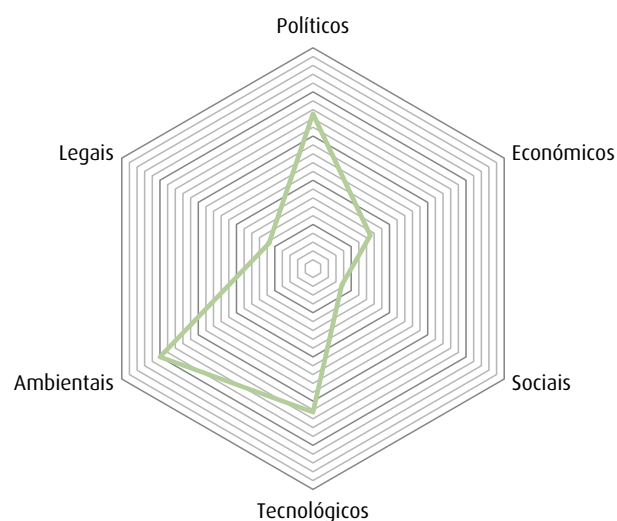


Figura 14 - Exemplo de resultado de uma análise Pestal

A PESTAL tem como fim pesquisar o setor em análise, do ponto de vista Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legislativo, compreendendo fatores que poderão condicionar a atividade geral da totalidade das empresas existentes num determinado setor. Numa perspetiva prospetiva, apesar desta análise ter como base fatores passados, poderá ser usada como forma de avaliar o futuro, mesmo em setores onde exista uma grande dificuldade em efetuar previsões.

Deve, ainda, ser analisado o relacionamento histórico e político com os países-alvo, o nível de importação e exportação e principais produtos/serviços transacionados, os acordos existentes, entre muitos outros aspetos importantes.

Face à latitude de mercados-alvo, foi estabelecido um conjunto de critérios como forma de focar o trabalho na caracterização dos mercados que previsivelmente apontassem para uma maior oportunidade de sucesso. Estes critérios podem ser considerados para futuras análises.

Crítérios utilizados

- Onde Portugal tem maior notoriedade
- Onde haja maior diáspora portuguesa fixada
- Nos maiores emissores de turistas para Portugal
- Nos países com maior número de residentes com segunda habitação em Portugal
- Nos países que tiverem Clínicos e professores estrangeiros a trabalhar em Portugal
- Nos principais mercados emissores
- Nos países com maior lista de espera para determinados procedimentos / dificuldades de acesso à saúde
- Nos que já são clientes dos nossos concorrentes
- Nos que apresentam maior dispersão nos destinos procurados
- Nos mercados com maiores taxas de importação de serviços de saúde face ao total despesas em saúde
- Nos países com maior taxa de exportação de serviços de saúde
- Onde o valor do pagamento particular é significativo (*out of pocket*)
- Onde as apólices de seguro não cobrem determinados procedimentos

Tabela 1 - Critérios para seleção de mercados alvo

Para além de fontes nacionais, foram utilizadas várias fontes de informação estrangeiras que, lidas em conjunto, ajudaram a traçar uma parte do perfil de cada mercado. Destacam-se algumas:

- Estatísticas (Mundiais: <http://data.worldbank.org/>; <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>; Europeias: <http://ec.europa.eu/eurostat>; <http://www.ecb.int/stats>; OCDE: <http://stats.oecd.org/>; Saúde: <http://data.un.org/>; <http://www.wto.org/>; <http://unwto.org/>
- Nível de corrupção (<http://www.transparency.org/cpi2014>;
- Nível de regulamentação de negócios e direitos de propriedade (<http://www.doingbusiness.org/>)
- Opinião dos europeus: http://ec.europa.eu/public_opinion;
- Estabilidade política: <http://viewswire.eiu.com/>
- Comparações culturais entre países: <http://geert-hofstede.com/countries.html>
- Outras: <http://www.eiu.com/>; <http://www.weforum>.

Como resultado desse processo de seleção e análise foram definidos determinados mercados para análise, sistematizados no quadro seguinte. Para cada mercado alvo foi desenvolvido um estudo específico, cujos resultados foram resumidos no “Atlas de Oportunidades para o Turismo Médico” que pode ser consultado no *website* healthyn.pt.

Contudo esta lista pode alterar-se rapidamente:

- Imaginem-se as consequências da descida do preço do petróleo que poderia colocar Angola numa posição mais fragilizada no panorama económico mundial, podendo ser desinteressante manter como país-alvo;
- Será que existem realmente oportunidades no Luxemburgo, ainda que tenha sido um país alvo inicialmente identificado, depois de aplicados os critérios acima enunciados?



Figura 15- Lista de países alvo analisados no Healthy’n Portugal

Aconselha-se, portanto, um forte espírito crítico na leitura dos resultados das pesquisas e estudos desenvolvidos ou a desenvolver.

Uma imersão em cada mercado deve considerar uma caracterização mais profunda e focada nas suas dinâmicas, comportamentos, tipologia e perfil de segmentos de clientes, concorrentes, preços, entre outras.

Deve, ainda, ser considerada a coexistência de vários segmentos alvo independentemente do mercado pesquisado, ainda que com pesos distintos:

- B2B (Business to Business – Entre empresas)
 - Seguradoras
 - Entidades patronais (Especialmente nos EUA)
- B2G (Business to Government – Entre empresas e governos)
 - Sistemas nacionais de saúde
- B2C (Business to Consumer – entre empresas e consumidores)
 - Diáspora
 - Consumidor

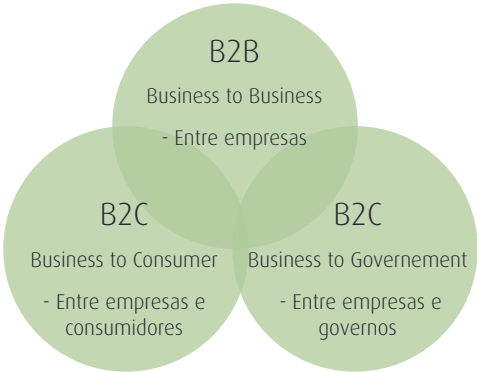


Figura 16 - Segmentos de clientes no TM

Ainda que não se pretenda com este manual entrar em detalhe em informações sobre o mercado do turismo médico, deixa-se como contexto algumas informações importantes:

- diversas fontes referem que a Alemanha e o Reino Unido, em conjunto, representam cerca de 82% do mercado europeu de TM, perfazendo um total aproximado de 278700 turistas médicos.
- as principais atitudes e sensibilidades de países europeus face aos drivers ou motivações de mercado estão resumidas na tabela seguinte:

MOTIVAÇÕES	PAÍSES SENSÍVEIS
Rapidez	Dinamarca; Holanda, Reino Unido, Irlanda, Suécia, Espanha, Polónia, Eslovénia
Preço	Alemanha, Irlanda, Reino Unido, Polónia, Eslovénia,
Melhor tratamento	Holanda, Reino Unido, Polónia, Bulgária, Rep. Eslovaca, Estónia, Chipre
Especialistas	Bulgária, Chipre, Suécia, Polónia, Reino Unido, República Checa, França, Lituânia, Eslováquia, Grécia, Irlanda,
Disponibilidade do tratamento	Irlanda, Espanha, Eslovénia, Suécia, Reino Unido, Chipre

Tabela 2 - atitudes e sensibilidades de vários países face a motivações para o TM

	Alemanha	Angola/ Moçambique	Espanha	EUA	França	Holanda	Luxemburgo	Reino Unido
Cirurgia de obesidade				●				●
Cirurgia estética					●●●			●●●
Dependência Química	●●		●●			●●●		●
Odontologia	●●●			●●		●●●		●●●
Oftalmologia						●●		●●
Ortopedia	●●●			●●		●		●●
Reabilitação	●●			●		●		
Tratamentos de Infertilidade				●	●●	●●		●●
Wellness	●●●		●●●		●●●			
Todas as especialidades		●●●						
n.d.							●	

- Reduzida procura
- Procura moderada
- Procura elevada

Tabela 3 - Procura de produtos de TM, vários mercados

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Para se poder compreender a concorrência e fazer uma análise comparativa é fundamental definir o que são concorrentes, tarefa que poderá ser mais complicada do que possa inicialmente parecer. Coexistem duas abordagens:

PELO LADO DA PROCURA

- assumindo-se como o grupo de organizações que satisfazem o mesmo conjunto de necessidades dos clientes/consumidores. O grupo de clientes/consumidores a ser atingido é a dimensão chave nesta abordagem.

PELO LADO DA OFERTA

- identificando as empresas cuja base de recursos, de tecnologia e de operações é semelhante à rede que se pretende estabelecer ou integrar.

Figura 17 - Perspetivas na identificação da concorrência

A análise das conclusões consagradas nos Atlas de Oportunidades, em particular no que respeita às tendências e dinâmicas do mercado, identifica os países emissores de turistas de saúde e bem-estar, os produtos desejados e procurados, os fluxos, e a dimensão e características dos vários segmentos.

A partir destas conclusões, importa identificar os critérios de referência para a identificação, classificação e caracterização dos concorrentes.

Como tal, são consideradas concorrentes as organizações que oferecem o mesmo produto core aos mesmos segmentos alvo. Estas entidades podem ser de países que recebem os turistas de saúde que Portugal procura captar, numa perspetiva aglutinadora, e os prestadores instalados nesses países, que oferecem um produto – mais ou menos – composto, segundo a ótica de produto alargado.

A pesquisa deve ter um enfoque particular nos prestadores devendo ser desenvolvida em torno daquelas organizações que, para além de servirem o mesmo segmento alvo, oferecem um serviço ou benefício similar, acrescentando a componente de alojamento.

A nível europeu, este setor de atividade indicia um mercado, essencialmente regional, ainda que com uma considerável dispersão na procura dos países de destino. A figura abaixo enuncia os principais destinos médicos e destinos de saúde e bem-estar.



Figura 18 - Principais destinos médicos e de bem-estar

Boas práticas

Como resultado da aplicação da escala atrás referida sobre a pesquisa, obtêm-se pontuações para cada item.

As melhores pontuações nas diferentes dimensões avaliadas devem ser consideradas como boas práticas, em particular no que respeita à forma como apresentam a informação, relativamente à sua profundidade e amplitude.

Atente-se que, no âmbito da aplicação da TECCE não foram colocadas em análise as práticas médicas nem a forma como o processo de interação dos potenciais turistas médicos com os *websites* se desenvolve, ou mesmo o grau de satisfação que obtém.

Procurou-se apenas fazer sobressair os *websites* com melhores pontuações em cada dimensão e procurar, a partir daí, perceber se é possível incorporar uma determinada prática ou adaptá-la.

Preços praticados

Uma das dimensões a avaliar deve ser o Preço, pela importância que tem para a construção de uma oferta e definição de um posicionamento.

Como notas prévias, convém referir que:

- Os clientes de âmbito empresarial ou governamental (B2B e B2G) possuem um conjunto de requisitos e características relativamente distintos do consumidor (B2C), por serem mais complexos:

- As motivações são necessariamente distintas. Um bom preço significa uma boa rentabilidade (quando a função da organização é maioritariamente económica) ou um importante contributo para a sustentabilidade do sistema de saúde, quando a sua função principal é social;

- Para o consumidor final, um preço baixo significará a capacidade de acesso ao tratamento médico, muitas das vezes inacessível no seu país de origem, seja pelo tempo de espera, pela falta de cobertura do seu sistema nacional de saúde ou da sua apólice de seguro de saúde, se a tiver contratado, ou pelo elevado preço praticado pelos prestadores de saúde privados;

- No decorrer da análise de mercado deve haver uma preocupação específica sobre a qualidade dos preços apresentados no mercado. Os vários estudos e pesquisas que foram efetuados no decorrer do projeto faziam perceber distintos e díspares níveis de preços para os mesmos produtos, nos mesmos países:

- Os *websites* geridos por organizações responsáveis pela promoção de um país enquanto destino de saúde e bem-estar apresentam preços que não ajudam a clarificar os verdadeiros níveis de preços do mercado. É comum que os países recetores ou mesmo os *brokers* ou facilitadores de TM coloquem os preços máximos encontrados para os países de origem e os preços normais ou correntes para os destinos que promovem, como forma de mostrar os maiores níveis de poupança possíveis;

- Mesmo assim, os preços divulgados por operadores ou facilitadores de TM englobam a sua margem de comercialização, normalmente situada entre os 10% e os 20%, ainda que se assuma que os preços divulgados diretamente pelos prestadores, nos seus *websites*, sejam idênticos ao dos prestadores;

- Aceitar os preços constantes dos GDH (Grupos de Diagnóstico Homogéneos), seja para Portugal ou para qualquer outro país europeu, pode encerrar um erro grosseiro, já que são referên-

cias para os contratos programa estabelecidos entre os prestadores de cuidados de saúde e o Estado, o que significa, desde logo, uma elevada quantidade de serviços adstrita. Por outro lado, a forma como são contabilizados os GDH pode também não permitir deter um elevado grau de confiança sobre a veracidade dos preços.

Por todos estes motivos, deve ser desenvolvida uma pesquisa direta tendo como objeto os websites de prestadores e de operadores de turismo de saúde e bem-estar, para os produtos alvo.

Um exemplo inserido no estudo “A COMPETITIVIDADE DE PORTUGAL AO NÍVEL DO PREÇO”

Como exemplo, pode ser consultado o estudo “A COMPETITIVIDADE DE PORTUGAL AO NÍVEL DO PREÇO”, desenvolvido no âmbito do Healthy’n Portugal, que teve como objetivo principal permitir verificar os preços dos produtos alvo das ações-piloto, praticados no mercado, e evidenciar os preços de procedimentos praticados nos países potencialmente emissores de turistas de saúde e nos países potencialmente concorrentes de Portugal, considerando, igualmente, o preço de viagem e da estadia.

Pretendeu-se com este documento fazer refletir a posição relativa de cada país face a Portugal, sempre que possível, e fornecer dados obtidos empiricamente que auxiliassem os gestores na definição dos preços a praticar no mercado do TM, tendo em conta a estratégia e o posicionamento pretendido para cada entidade e para Portugal.

O estudo “A COMPETITIVIDADE DE PORTUGAL AO NÍVEL DO PREÇO” está desagregado em 6 partes.

A primeira parte pretende enquadrar o trabalho no âmbito do Projeto Healthy’n Portugal.

A segunda parte procura dar um contexto de mercado do TSBE, fazendo referência aos principais países emissores e recetores de turistas de saúde e bem-estar.

A terceira parte é uma imersão sobre o preço, enquanto critério de decisão de compra, e dá um contexto teórico sobre o binómio preço/qualidade, o conceito de produto alargado e de preço composto, o nível de informação sobre o preço e a análise de valor.

A quarta parte procura refletir e analisar a competitividade de Portugal. Começa com uma análise comparativa sobre a dis-

tância e o custo de viagem e de estadia, enquanto componentes do preço para um produto alargado. É feita uma descrição sobre o que a figura abaixo apresenta, onde são evidentes os preços das 3 componentes que compõem o produto alargado (procedimento médico, viagem e estadia), comparando para o conjunto de países analisados.

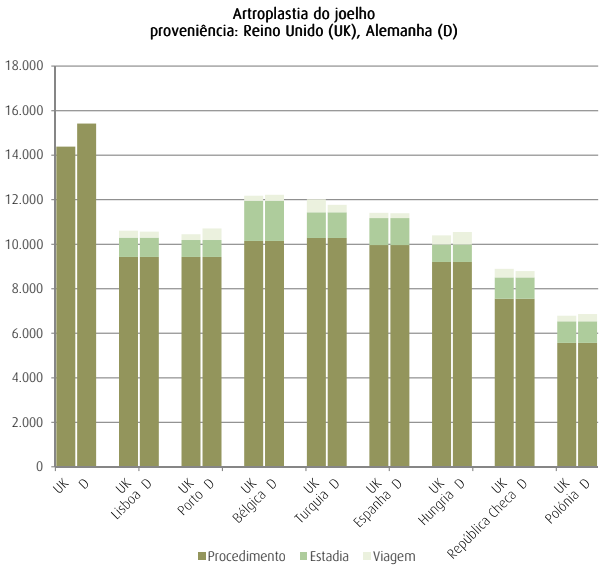


Figura 19 - Análise comparativa de preço para ATJ, vários países

De seguida, estas dimensões são exploradas conjuntamente com o preço dos procedimentos para cada produto em análise, antecedido por um resumo sobre a posição competitiva em preço de vários países face ao Preço Médio de Mercado (PMM) encontrado, onde se demonstra a diferença entre os preços anunciados pelas entidades oficiais, sempre que se verifique, e os realmente apurados na pesquisa.

Como exemplo, sobre a artroplastia do joelho, verifica-se que os preços na Alemanha são 54% mais altos do que o PMM (9999,00 €), seguido do Reino Unido, com uma diferença de 44%. A Polónia é o país com preços verificados mais baixos (-44%), ainda que anuncie preços que traduzem uma diferença de apenas 5%. A Turquia, tal como para o produto Artroplastia da Anca, anuncia um preço 17% inferior ao PMM, mas verificou-se uma diferença superior em 3%.

Em suma, encontrou-se um diferencial de 6% para Portugal, colocando o nosso país residualmente abaixo do PMM. O preço encontrado para Espanha foi igual ao PMM.

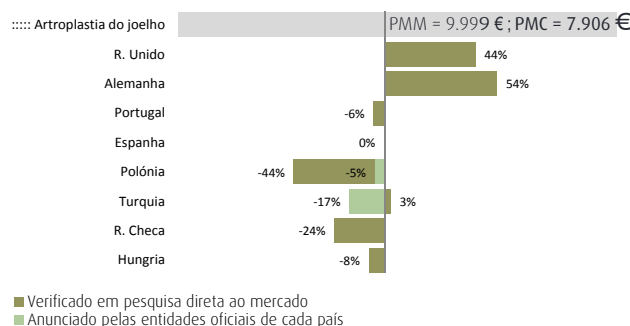


Figura 20 - Posição comparativa em preço de vários países, ATJ

Este estudo termina com uma análise sintética a cada um dos principais países emissores e recetores, onde se pretendeu evidenciar o nível de informação sobre preços verificada na pesquisa, um resumo dos preços verificados e um quadro síntese para comparação de indicadores de nível de vida face a Portugal.

A quinta parte exprime um conjunto de notas finais para reflexão.

Resultados, constrangimentos, principais dificuldades e recomendações

Resultados, Constrangimentos e principais dificuldades

- Para melhor definir o âmbito da pesquisa e análise devem ser utilizados critérios geográficos (mercados alvo), uma definição do espectro da oferta dada pelas competências dos prestadores de cuidados de saúde instaladas (produtos core), considerando as atitudes/motivações de cada mercado para um rol de produtos médicos. A maior dificuldade prendeu-se com a estabilização destes filtros.
- Uma incursão sobre o preço torna-se difícil quando se procura obter informações diretamente com facilitadores internacionais ou prestadores de cuidados de saúde.

Recomenda-se

- Considerar os estudos produzidos no âmbito do Healthy'n Portugal, com especial atenção à bibliografia utilizada, ressaltando a data da sua elaboração e a necessidade de atualizações.
- Identificar as melhores fontes de informação possíveis, com credibilidade e rigor, cruzando a informação existente, considerando as motivações de cada promotor/veículo da informação:
 - Dar a devida atenção a *blogues*, *websites*, redes sociais, jornais temáticos;

3

- Subscrever *feeds*, *news-letters*, alertas e outros mecanismos de comunicação existentes no mercado;

- Cada entidade deve definir, para si, a importância dos critérios de seleção a aplicar para seleção de mercados;
- Manter uma postura de vigilância de mercado, visitando periodicamente as fontes identificadas e outras que entretanto se descubram.

PASSO 3 – ANÁLISE INTERNA

Caraterização dos produtos atuais

Cada entidade deve procurar aplicar a TECCE na caraterização da sua oferta como forma de poder relacionar com os resultados obtidos na análise de mercado e da concorrência e otimizar a informação a disponibilizar.

A TECCE deve ser aplicada nas unidades de saúde e na hotelaria, podendo ser substituída por uma ficha de identificação de entidades e produtos/serviços para as restantes componentes do produto alargado.

Para a realização da TECCE, as entidades devem procurar reunir e sistematizar cada dimensão da informação junto dos departamentos e pessoas responsáveis.

Aplicando a TECCE

De seguida, enuncia-se a tipologia de informação que deve ser recolhida em cada dimensão da TECCE. No final de cada dimensão, é feita uma avaliação e são colocadas algumas sugestões.

Técnica

Quanto à dimensão da informação relativa à Técnica, para a componente médica, deverão ser as equipas médicas e resumir a informação. Deve procurar recolher informação sobre:

- Procedimento:
 - Acompanhamento Pré-operatório
 - Acompanhamento Pós-operatório
 - Período de Internamento estimado (se existir)
 - Período de convalescença estimado (se existir)
 - Potenciais complicações
 - Recomendações médicas específicas

- Riscos relacionados / recomendações com as viagens
- Fatores distintivos – técnicas - do procedimento (se existirem)
- Alternativas viáveis (se existirem):
 - Principais vantagens do procedimento face às alternativas
- Atualidade científica (se alinhada com o estado da arte):
 - Estado da Arte (Comparação com o que de mais avançado existe no momento)
 - Estudos de sustentação
- Atualidade tecnológica (se alinhada com o estado da arte):
 - Estado da Arte (Comparação com o que de mais avançado existe no momento) (Meios e Equipamentos)

Verificou-se:

- Informação dispersa insuficiente e desequilibrada;
- Informação exclusivamente na língua portuguesa;
- Fotografias de qualidade reduzida;
- Inexistência de informação na web.

Sugere-se:

- A recolha e tratamento profissional da informação e de fotografias;
- A preparação da informação para o desenvolvimento de ferramentas de comunicação:
 - *website* em várias línguas, de acordo com os países alvo que defina, considerando os estudos já produzidos no âmbito do Healthy'n Portugal, nomeadamente o "WeTECCE - ANÁLISE DE BENCHMARKING WEB EUROPA";
 - brochuras e material promocional diverso.

Equipa

Relativamente à Equipa, percebeu-se que esta atividade constituiu uma excelente oportunidade para atualizar os curriculum vitae, e identificar com mais acuidade os colaboradores com mais competências e conhecimento para poderem atender clientes internacionais.



Verificou-se:

- Os CV não estavam atualizados ou estavam em falta;
- OS CV existentes apresentavam uma estética diversa e aleatória;
- Os médicos desenvolvem CV que têm como públicos outros médicos ou organismos ligados à medicina ou à sua prática

Sugere-se:

- Que a entidade prestadora de saúde defina um modelo de CV para a sua organização, o mais completo possível, que tenha como preocupação informar os pacientes; deve fazer constar, pelo menos, as seguintes dimensões:
 - Anos de experiência;
 - Número de procedimentos à data ;
 - Taxas de sucesso/insucesso;
 - Outras áreas de especialização;
 - Domínio de línguas;
 - Experiência internacional;
 - Abordagens distintas;
 - Investigação;
 - Publicações;
 - Prémios;
 - Grupos ou redes internacionais.
- A definição da estética da fotografia para os CV e a sua inclusão de uma fotografia de cada colaborador no seu CV;
- A tradução dos CV para a língua inglesa;
- A criação de uma biblioteca de CV elegíveis para o atendimento de pacientes internacionais;
- A identificação do médico responsável pelas consultas através de videoconferência;
- A colocação *on-line* do organograma da equipa, com fotografias e a possibilidade de aceder e descarregar o CV.

Custo

O Custo é outra das dimensões a definir, nas várias componentes que compõem o produto alargado. Ainda que não seja o momento de estabelecer preços de venda, é importante iniciar, aqui, este processo. Para determinadas entidades é relativamente simples identificar o preço dos seus serviços mas, para outras, é um processo mais complexo que envolve múltiplas variáveis e outros tantos departamentos ou centros de custo.

Verificou-se:

- As unidades de saúde públicas têm alguma dificuldade em definir o preço de custo;
- As unidades de saúde privadas sentem constrangimentos em divulgar o preço de custo;
- O apuramento realista sobre o custo depende da configuração final do produto alargado que, por sua vez, depende do número de dias que o programa contempla e do tipo de atividades médicas e de lazer que incorpora;
- As restantes entidades que configuram a Envolvente não têm dificuldade ou constrangimentos visíveis para apuramento de custos e sua divulgação na rede:
 - As empresas de animação turística facilmente definiram pacotes turísticos com atividades de lazer específicas e aprovadas pelas equipas médicas, para cada procedimento médico específico. A partir daí, foi simples identificar os custos envolvidos e, inclusive, o preço de venda;
 - As empresas de tradução identificaram facilmente o preço de traduções de documento e serviços de tradução;
 - Os hotéis procuraram oferecer à rede preços preferenciais e um conjunto de benefícios adicionais gratuitos;
 - O transporte contempla a viagem do aeroporto para o hotel, do hotel para o hospital no número de vezes que o procedimento médico e a reabilitação definam, e a viagem do hotel para o aeroporto;
 - O facilitador de turismo médico local definiu o preço para um conjunto de serviços que assume.

Sugere-se:

- Que cada entidade defina um preço que permita negociação dentro da rede, de acordo com a sua contribuição para o preço de venda final;
- Que preveja a remuneração de intermediários, nomeadamente facilitadores de turismo médico, com comissões padrão de 10 a 20% do total do preço de venda;
- Que preveja descontos de quantidade para vendas a seguradoras e sistemas nacionais de saúde estrangeiros (ou similares).
- Que considere os resultados das pesquisas efetuadas, dos documentos produzidos no âmbito do Healthy'n Portugal e o histórico comercial de cada entidade.

Condições

A unidade de prestação de cuidados de saúde é, em si, uma das mais importantes dimensões a analisar. Existem dois eixos fundamentais a abordar: a infraestrutura e a experiência.

Infraestruturas:

- Tipo de unidade hospitalar
- Áreas comuns
- Número camas/especialidades ou Serviço
- Serviços (áreas)



Experiência:

- Data de fundação
- Número de atendimentos totais
- Numero atendimento em ambulatório
- Número de intervenções cirúrgicas
- Indicadores de Resultados (se existirem) (taxas de sucesso procedimento) (infecções hospitalares)
- Casuística
- Especialidades
- Investigação
- Publicações

Deve incluir informação sobre a equipa e sobre a técnica.

Verificou-se:

- Informação dispersa, insuficiente e desequilibrada;
- Informação exclusivamente na língua portuguesa;
- Fotografias de qualidade reduzida;
- Reduzida estética e profundidade da informação apresentada *on-line*.

Sugere-se:

- A recolha e tratamento profissional da informação e de fotografias;
- A preparação da informação para o desenvolvimento de ferramentas de comunicação:
 - *website* em várias línguas;
 - brochuras e material promocional diverso.

Envolvente

A envolvente é a última dimensão a abordar e divide-se em 2 eixos: serviços complementares, onde se inclui a estadia, o transporte, a tradução e os serviços de mediação, e produtos turísticos.

Sobre os serviços complementares, há a destacar o facto de se procurar sistematizar um conjunto de informação considerada como fundamental para identificar e descrever cada entidade e serviço.

Para os hotéis foi identificada a seguinte tipologia de informação:

- **Descrição Oferta**
- **Classificação das Instalações**
- **Imagem, posicionamento**
- **Fatores diferenciadores**
- **Serviços:**
 - Conforto
 - Restauração
 - Desporto e Lazer
 - Diversão
 - Bem-Estar
- **Pessoal:**
 - Nível de qualificações
 - Formação Técnica Adicional
 - Experiência Profissional
 - Domínio línguas (Inglês e outras)
- **Recursos:**
 - Infraestruturas
 - Nível de Privacidade
 - Identidade Regional e Natureza
 - Higiene e Limpeza
 - Acessibilidades para pessoas com limitações de mobilidade
 - Sistemas de Segurança
- **Redes e Parcerias**
- **Custo:**
 - Diária
 - Pacotes e Promoções
 - Protocolos e descontos (se aplicável)
- **Benefícios adicionais**

Foi criada uma ficha específica para as restantes entidades, considerando a seguinte informação:

- Descrição da entidade (breve historial da entidade)
- Ficha técnica do Produto
 - Denominação
 - Breve descritivo
 - Duração
 - Públicos -alvo
 - Faixa etária
 - Exigência física
 - Constrangimentos médicos
 - Tipologia de transporte
 - Logística associada
 - Local de recolha
 - Local de entrega
 - Necessidade de equipamento pessoal
 - Produtos conexos
 - Observações.

Verificou-se:

- Adequado nível de informação apresentado *on-line*;

Sugere-se:

- A recolha e tratamento profissional da informação e de fotografias mais específicas;
- A preparação da informação para o desenvolvimento de ferramentas de comunicação:
 - *website* em várias línguas;
 - brochuras e material promocional diverso.

Resultados, constrangimentos, principais dificuldades e recomendações

Resultados, Constangimentos e principais dificuldades

- As equipas médicas, por vezes, não estão sensibilizadas nem motivadas para a execução deste tipo de resumo de informação;
- A informação está, normalmente, dispersa o que torna difícil a sua recolha e sistematização;
- Algumas dimensões analisadas carecem de informação sistematizada que, muitas vezes, nunca foram abordadas;
- A linguagem utilizada pelas equipas médicas tende a ser demasiado técnica tornando difícil a sua simplificação para utilização em material promocional e nas comunicações com os potenciais turistas médicos.

Recomenda-se

- A identificação de um responsável pela realização desta atividade;
- Uma sessão de trabalho conjunta, envolvendo as chefias das unidades de saúde, tanto da gestão como da direção clínica, com o objetivo de sensibilizar as equipas médicas para a atividade;
- A partilha de informação relevante;
- A gestão da atividade como um Projeto Interno e a definição de um cronograma com todas as tarefas necessárias;
- A discussão das conclusões;
- A divulgação dos resultados.

Esta fase pretende ajudar a definir o modelo de negócio do turismo médico português, com todas as componentes que o compõem (marketing mix) e as regras de relacionamento dentro da rede que se vai formando.

PASSO 4 – SISTEMATIZAÇÃO

O principal objetivo na sistematização dos dados é a criação de informação relevante de apoio à decisão, tal como descrito no Passo 1.

A tabulação dos dados resultantes da análise de *websites* através da aplicação da TECCE permite, também, perceber o diferencial existente entre a oferta atual da rede e a oferta da concorrência, bem como a forma como a informação é apresentada.

Deve ser produzido um documento que sistematize toda a informação relevante. No âmbito das ações-piloto produziu-se um “Estudo de Mercado e da Concorrência” para cada produto.

Um dos capítulos do “Estudo de Mercado e da Concorrência” está centrado exclusivamente neste tipo de informação. Aqui, deve-se estabelecer a curva de valor da informação (CVI) que permita avaliar as oportunidades de inovação que possam acrescentar valor através da diferenciação. A curva de valor exprime o resumo de um conjunto determinado de informações que explicitam cada uma das grandes áreas de informação analisadas.

A Curva de Valor é um conceito apresentado no livro “A Estratégia do Oceano Azul”, por W. Chan Kim e Renee Mauborgne.

Idealização

4

Esta abordagem é um instrumento de suporte a estratégias de diferenciação da concorrência (oceanos azuis). Permite, de uma forma visual e sintética, avaliar a forma como a concorrência se apresenta e, eventualmente, o posicionamento atual e o pretendido face a um conjunto de fatores.

Neste exercício, parte-se do princípio de que a informação apresentada nos *websites* é proporcional ao interesse e necessidade que o cliente desenvolve sobre uma determinada dimensão de informação, bem como sobre a sua quantidade e qualidade.

Como exemplo, a figura abaixo evidencia uma maior importância da informação sobre a Técnica, a Equipa e as Condições, preterindo outras dimensões de informação relativas à Envolvente e aos Serviços complementares.

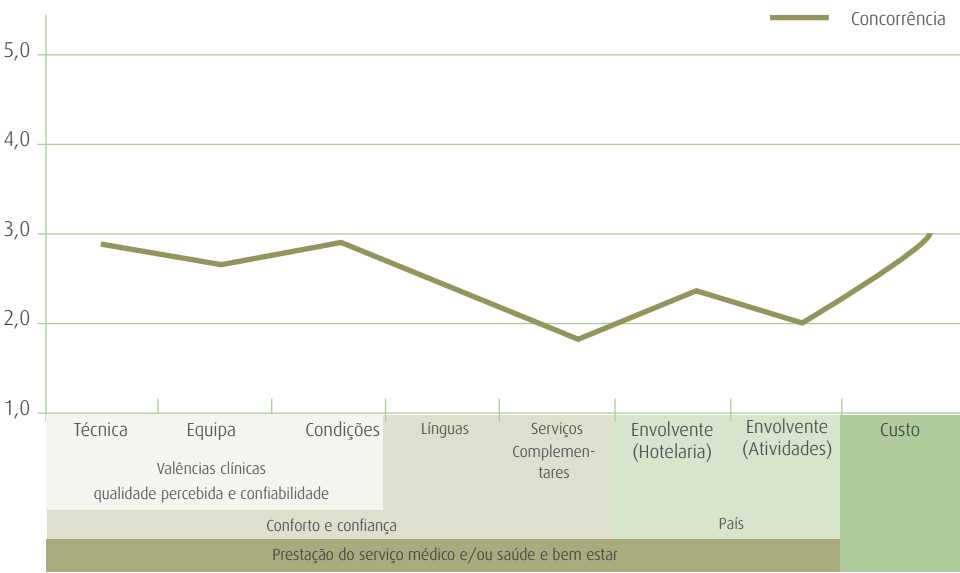


Figura 21 - Curva de valor da informação do mercado de TM, EXERTUS CONSULTING

A entrada no Turismo Médico deve prever uma estratégia de oceanos azuis, através de um conjunto de possibilidades de diferenciação, outorgadas não só pelas características inovadoras intrínsecas a cada produto mas também pelas características da envolvente, grande parte de difícil reprodução noutros locais.

Claro está que, para cada produto ou tipologia de oferta, deve-se analisar cada CVI produzida, considerando, qualitativamente, as informações recolhidas. Isto significa que, por um lado, um procedimento de baixo risco pode ter uma CVI com mais informação sobre a envolvente e um procedimento de alto risco pode concentrar a informação na Técnica, na Equipa e nas Condições; por outro lado, importa ressaltar que dentro de cada dimensão analisada há diversas subdimensões, essenciais para a tomada de decisão sobre o caráter de inovação que se pretende acrescentar, por exemplo através de uma RACE (Reduzir, Aumentar, Criar e Eliminar).

Por último, saliente-se que o tipo de interações promovidas nos *websites* também foi avaliado tendo-se, aqui, verificado a predominância de dados de contacto e formulários para envio de pedidos de informação. Saliente-se que 38% das entidades pesquisadas estão presentes no Facebook e 26% no Twitter.

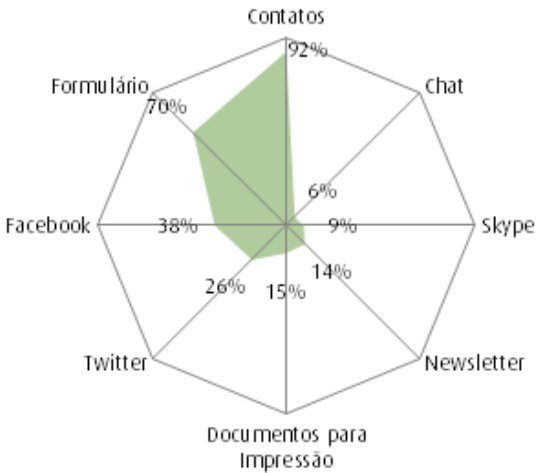


Figura 22 - Formas de interação verificadas

Resultados, constrangimentos, principais dificuldades e sugestões

Resultados, Constangimentos e principais dificuldades

- Nenhuma dificuldade a salientar.
- O correto planeamento da atividade de pesquisa permitiu facilitar a sistematização dos dados e a produção de informação útil e relevante.

Sugestões

- Não perder o enfoque sobre o objetivo da informação;
- Criar um sistema de informação sólido que facilite a atualização de dados e a comparação da informação ao longo do tempo;
- Deve ser elaborado um relatório que persiga 5 objetivos principais:
 - Enquadrar o mercado;
 - Identificar a concorrência e a sua oferta;
 - Perceber o tipo de informação veiculada e a sua importância para o consumidor;
 - Desenvolver uma análise comparativa sobre a competitividade em termos de preço; e
 - Retirar informações importantes que permitam identificar oportunidades de mercado e boas práticas.

A estrutura deste documento deve ser desenvolvida numa perspetiva de ZOOM-IN, ou seja, a partir do mercado global, aproximando a análise ao mercado Europeu e concretizando na esfera do Turismo Médico, deve considerar os resultados obtidos com a aplicação da TECCE e ressaltar as Boas Práticas identificadas.

5

PASSO 5 – DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

A definição dos objetivos é o critério *sine qua non* que permite medir o sucesso da implementação de uma estratégia. A fixação dos objetivos possibilita assegurar a coerência entre a estratégia da empresa e a estratégia de *marketing*. O acordo de todos os participantes na sua elaboração possibilita a construção de indicadores de avaliação que possam ser medidos.

Objetivos vagos ou mal enunciados podem ser mal entendidos e provocar problemas na implementação das estratégias e na sua avaliação. A definição dos objetivos auxilia, ainda, na avaliação de desempenho da empresa e dos seus diferentes recursos.

Existem, com certeza, várias formas de definir objetivos e abrangências distintas. Os objetivos podem ser definidos exclusivamente a partir da vontade ou necessidade das empresas ou das redes, ou considerar o potencial de mercado existente.

Os objetivos podem ser definidos a vários níveis:

- Vendas;
- Faturação;
- Número de clientes;
- Impactos na notoriedade e reputação da rede e/ou das empresas que a compõem;
- Outros.



Definição de objetivos para Artroplastia da Anca – um exemplo

Tomando como exemplo a forma como se podem estabelecer objetivos, atente-se no exercício desenvolvido para o produto Artroplastia da Anca (ATA). Aqui, optou-se por definir objetivos relativos ao número de clientes, tendo em consideração o potencial de mercado.

Uma das formas de definir o potencial de mercado é tomar, como ponto de partida, a estimativa sobre o mercado potencial, ou seja, o número de procedimentos médicos que ocorrem em cada país alvo, anualmente, corrigindo-o para o setor do Turismo Médico, aplicando a taxa correspondente à percentagem de cidadãos desses países que efetivamente receberam tratamentos de saúde e bem-estar no exterior, conforme Eurobarometer 2007, o mais recente estudo com informação necessária.

Assumindo os pressupostos enunciados, pode-se estimar o tamanho do potencial de mercado e definir cenários com objetivos de captação de cidadãos de cada país e da diáspora portuguesa aí residente.

Para os cidadãos de cada país, podem ser definidos 3 tipos de percentagens (2%, 4% e 6%, conforme uma cenarização conservadora, base ou ambiciosa). Quanto à diáspora portuguesa, podem ser definidas, igualmente, 3 tipos de percentagens: uma igual à taxa de saída com motivação de turismo de saúde de cada país (como mais conservadora) e outras duas iguais a 10% (perspetiva normal) e 20% (mais ambiciosa).

Continuando com o exemplo referido:

Reino Unido:

- Um cenário de 4% significaria captar 483 pacientes de ATA;
- Um cenário de 10% para a diáspora portuguesa na Alemanha significaria: ATA: 10;

Reino Unido

- Um cenário de 4% significaria captar 229 pacientes de ATA;
- Um cenário de 10% para a diáspora portuguesa significaria: de ATA: 9.

		MERCADO POTENCIAL		POTENCIAL DE MERCADO		MARKET SHARE			MERCADO POTENCIAL DIÁSPORA (incidência = Portugal)	MARKET SHARE DIÁSPORA			
		Diáspora Portuguesa	Incidência (/100.000)	Mercado potencial	Viajam efetivamente (198€)	Potencial de mercado	2%	4%		6%	Potencial de mercado diáspora igual taxa saída	Potencial de mercado diáspora 10%	Potencial de mercado diáspora 20%
Alemanha	81.890.000	115.530	295	241576	5%	12079	241,576	483,152	724,728	102	5	10	20
Áustria	8.462.000	2.260	249	21070	4%	1054	21,07	42,14	63,21	2	0	0	0
Bélgica	11.140.000	43.484	245	27293	6%	1365	27,293	54,586	81,879	38	2	4	8
Espanha	47.270.000	138.501	97	45851	3%	2293	45,851	91,702	137,553	122	6	12	24
França	65.700.000	1.132.048	225	147825	4%	7391	147,825	295,65	443,475	996	50	100	199
Holanda	16.740.000	15.740	213	35656	4%	1783	35,656	71,312	106,968	14	1	1	3
Luxemburgo	531.000	81.274	208	1104	20%	55	1,104	2,208	3,312	72	4	7	14
Reino Unido	63.230.000	105.000	181	114446	3%	5722	114,446	228,892	343,338	92	5	9	18
Suiça	7.997.000	221.641	266	21384	6%	1069	21,384	42,768	64,152	195	10	20	39
				656205		32810	656,205	1312,41	1968,615	1633	82	163	327

Tabela 4- Cenarização para ATA

Assim, o potencial de mercado para um cenário de 4% sobre cada país referido e 10% sobre a diáspora portuguesa nesses países representaria um *Market Share* para Portugal de 1312 turistas médicos a que se poderiam juntar 163 expatriados portugueses, perfazendo um total de 1475. Sobre este valor, cada empresa ou rede pode traçar os seus próprios objetivos. Por exemplo, a rede poderia definir como objetivo obter 10% deste Potencial de Mercado, o que significaria 148 procedimentos.

Se o preço médio de venda deste procedimento for de 10.000,00 €, o objetivo de vendas definido seria de 1.480.000,00 €.

Resultados, constrangimentos, principais dificuldades e sugestões

Resultados, Constangimentos e principais dificuldades

- As redes mostraram grandes dificuldades em definir objetivos

Recomenda-se

- A definição de objetivos comuns para a rede deve considerar os objetivos particulares de cada entidade que integra a rede e as suas capacidades de produção de serviços.
- Devem ser, pelo menos, definidos objetivos de vendas e de número de clientes a obter para um período mínimo de 3 anos.

Recomenda-se

- Os objetivos devem ser definidos de acordo com as seguintes características:
 - Hierarquizáveis - deve definir-se uma hierarquia que permita identificar objetivos primordiais e, consequentemente, definir prioridades de atuação;
 - Consistência - devem ser realistas e consistentes;
 - Mensurabilidade - devem permitir avaliar o grau de sucesso de implementação da estratégia;
 - Calendarizáveis - a avaliação de uma estratégia só é possível se estiverem definidos prazos para atingir os objetivos;
 - Realistas - desafios atingíveis.

PASSO 6 – DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

A definição da estratégia de cada rede deve, por um lado, ter em conta cada uma das estratégias definidas para as entidades/empresas que a integram e, por outro, considerar a estratégia definida para o Portugal, principalmente no que respeita ao posicionamento definido.

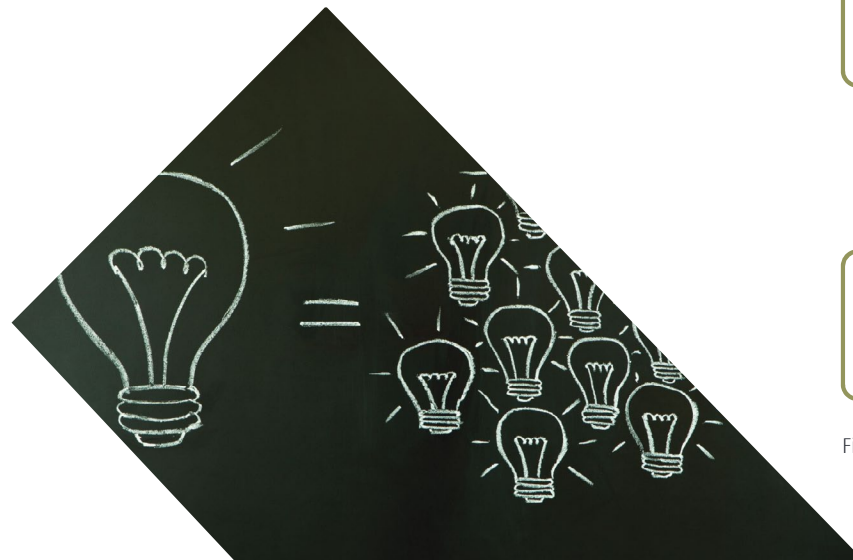
Posicionamento

A “Excelência” é o posicionamento definido para Portugal na “Estratégia Coletiva” desenvolvida no âmbito do Healthy’n Portugal. Isto deve significar que todos os produtos/serviços criados que pretendam integrar esta oferta ajudem a construir uma imagem de “Excelência” individual e coletiva.

Ainda que tenha ficado por definir o significado de “Excelência” e as repercussões que tal posicionamento terá na prática, pode-se procurar considerar toda uma imagética que contribua para este referencial máximo, no momento de estabelecer os critérios de adesão e permanência nas redes de turismo médico nacionais, e a forma como a comunicação deve acontecer.

Uma abordagem ao desafio que a definição de uma estratégia preconiza prende-se com a cada vez maior necessidade de diferenciar a oferta da concorrência. Claro está que alguns elementos de diferenciação emergem naturalmente do caráter irreplicável do nosso país, da natureza e do património edificado, da gastronomia e da cultura, da reconhecida hospitalidade dos portugueses. Estes predicados são mais fáceis de compreender e utilizar do que os relacionados com a oferta de cuidados de saúde, por si só, desconhecidos dos mercados internacionais e muito mais difíceis de comunicar.

6



RACE

Adjacente ao conceito de diferenciação está a oportunidade, ou obrigatoriedade, de inovação. Um dos exercícios que pode ser desenvolvido é a RACE.

RACE é o acrónimo de Reduzir, Aumentar, Criar e Eliminar. Pretende-se com este exercício, consequente à análise da curva de valor da informação, a procura de oportunidades de diferenciação com valor percebido.

Neste processo é importante, no entanto, identificar os pontos de paridade com a concorrência que se devem MANTER e considerar, muitas vezes, como fatores críticos de sucesso. Isto permite não Reduzir nem Eliminar atributos chave ainda que se deva exercer esta força sobre os atributos que servem de base para a concorrência no setor. Deve-se apenas Eliminar os que não são valorizados ou fundamentais para uma oferta congruente.

O Aumento a provocar sobre atributos não valorizados deve permitir correções sobre a valorização desses atributos pelo mercado, desde que, complementarmente, se perceba se existem possibilidades de (re) posicionamento com interesse estratégico sobre segmentos ou nichos de mercado com rentabilidade.

Este exercício deve acontecer tendo por base uma vontade em inovar o que, por definição, tem adstrita uma lógica de criação de novas fontes de valor para os clientes.

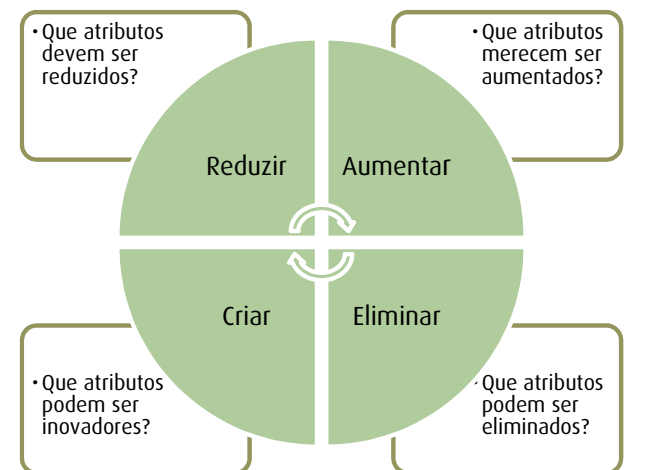


Figura 23 - RACE

Como exemplo, o posicionamento definido para Portugal e a aplicação da RACE em cada ação-piloto levou à criação de uma proposta de valor onde são evidentes alguns dos benefícios concedidos:

- Hospital e equipa médica de topo
- Serviço de apoio dedicado 24/7
- Todos os transportes programados com o seu próprio motorista
- Tarifas de hotel e benefícios especiais
- Gestão integrada da comunicação e logística
- Programa turístico à sua medida
- Especial atenção ao acompanhante
- Toda a informação na sua língua de origem

Segmentação

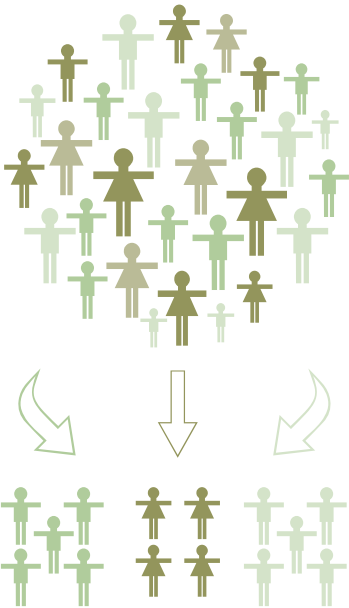
No que respeita à identificação dos segmentos com interesse e eventual rentabilidade deve-se respeitar a coexistência dos segmentos empresariais e os consumidores.

Os segmentos empresariais têm características especiais:

- Procuram um número de fornecedores mais reduzido;
- São compradores mais racionais;
- São orientados para o lucro;
- A procura é derivada;
- Os mercados são complexos;
- As empresas estão cada vez mais especializadas e concentram-se no seu core-business;
- Procuram eficiência;
- Procuram relacionamentos e não produtos;

O processo de compra nos mercados B2 B é mais complexo:

- Multifase e ciclo de venda longo;
- Envolve vários tipos de atores;
- Com diferentes níveis de influência;
- De várias áreas funcionais (marketing, engenharia/design, produção, compras, direção, etc.);



- Com necessidades diferentes;
- E diferentes papéis.

No centro de decisão de cada empresa existe a obrigatoriedade de satisfazer uma série de necessidades particulares conforme a função da cadeia de valor, tendo em conta que há pessoas com motivações distintas em cada uma delas.

Fundamentalmente, podem-se considerar como exemplo os seguintes segmentos alvo, aplicando critérios de segmentação:

		Tipologia de clientes alvo			
		B2B Companhias de seguros	B2G Sistemas nacionais de saúde	B2C Consumidores	B2C Diáspora portuguesa
EUROPA	Alemanha	X	X	X	X
	Reino Unido	X		X	X
	França				X
	Luxemburgo				X
PALOP	Angola	X	X	X	X
	Moçambique	X	X	X	X

Tabela 5 - Exemplo para definição de segmentos alvo

Perfil do Turista Médico

Ainda que não haja dados fidedignos que ajudem a traçar o perfil do turista médico, podem-se destacar, pelo menos alguns critérios :

- Motivação: Dá prioridade à segurança do destino, quer evitar listas de espera ou a indisponibilidade de tratamento no seu país. O preço deve ser competitivo, mas não é a principal motivação, exceto para os clientes empresariais (seguradoras, empresas) e para alguns tratamentos (odontologia, estética).
- Poder de compra médio-alto: A despesa média é maior do que noutros segmentos de turistas. A despesa média deste tipo de clientes é entre 6 e 10 vezes maior do que a de qualquer outro turista.



- **Idade:** Normalmente, as pessoas com mais de 50 anos procuram tratamentos anti envelhecimento, procedimentos cardíacos, ortopedia, urologia, próteses de ancas e de joelhos, entre outros. Em menor grau, e em segmentos mais jovens, há procura por tratamentos estéticos e odontológicos.
- **Hábitos de consumo:** Procura serviços complementares relacionados com a cultura, cidades e gastronomia.
- **Estadia média:** Estima-se uma média de 10 a 20 dias de estadia, conforme o procedimento.

Construção de rede e requisitos de participação

A construção de um produto composto com um forte caráter de inovação, que compreende atores da cadeia de valor da saúde e do turismo, exige que se estabeleça uma metodologia rigorosa centrada, obviamente, nos resultados que se perseguem, e que consiga traduzir, de forma fiel e inequívoca, as bases de funcionamento e relacionamento da rede que lhe dá corpo.

As redes a criar ou reforçar devem promover o acordo sobre um conjunto de compromissos, definindo os papéis, as funções, os mecanismos de funcionamento, os critérios de adesão e os critérios de permanência dos vários elementos na Rede.

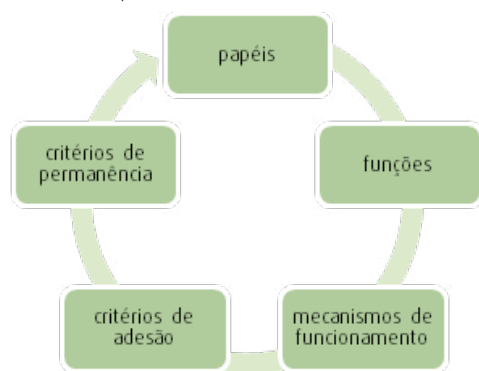


Figura 24 - Atividades na formação da rede

Entre os principais compromissos a assumir devem constar:

- O alinhamento de valores entre as entidades que integram a rede assentes no rigor, na ética, no enfoque no cliente, na transparência e na cooperação;
- Um enfoque absoluto de cada entidade na sua atividade principal deixando espaço para as restantes entidades desenvolverem os seus negócios;



- Manter, desenvolver e adquirir as competências adequadas para proporcionar níveis de qualidade de serviço compatíveis com o posicionamento definido;
- Procurar, sempre, um posicionamento de excelência;
- Disponibilizar a informação necessária para efeitos de monitorização de indicadores de desempenho da rede.

FUNÇÕES E PAPÉIS

Entre as principais funções e papéis a assumir encontra-se o papel de Motor da Rede e o de Animador da Rede - que a seguir se comenta-, não obstante as várias funções e papéis assumidos pelas restantes entidades que contribuem para o produto alargado que são enunciadas, a seguir, no passo 7.

Motor da Rede

(Assumido pelo prestador de cuidados de saúde)

- Monitorizar e garantir a qualidade dos serviços clínicos;
- Gestão da informação clínica.

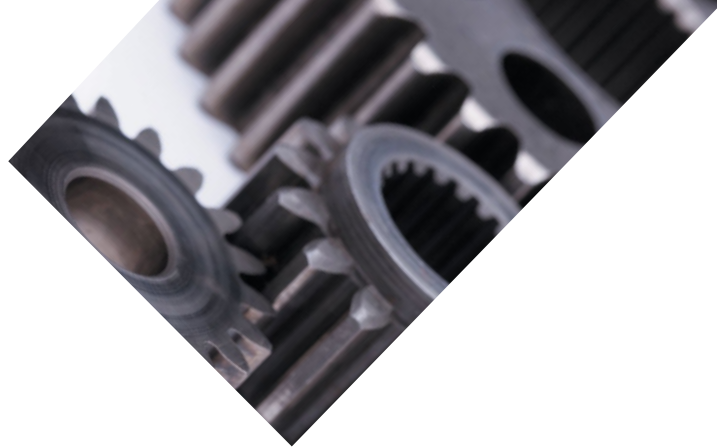
Animador da Rede

(Entidade Externa ou Órgão Colegial da Rede)

- Dinamizar a rede (marcação e dinamização das reuniões, pesquisa e partilha de informação, levantamento e resolução de problemas);
- Garantir equidade entre parceiros;
- Garantir qualidade de serviço;
- Observação da concorrência;
- Identificar oportunidades de melhoria, propor e garantir a sua implementação;
- Promover a produção de informação útil e estatísticas.

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E PERMANÊNCIA

Os elementos da Rede devem estabelecer os critérios de adesão e permanência na rede. A título de exemplo, as entidades que integraram as redes das ações-piloto comprometeram-se a cumprir os seguintes critérios:



CrITÉRIOS Gerais

- Cumprir com as obrigações legais (alvará, seguros obrigatórios, etc.);
- Ter uma vocação internacional;
- Dispor de página WEB na língua Inglesa e, se possível, em Alemão;
- As pessoas responsáveis pela entrega do serviço ou em contacto com os clientes devem dominar, pelo menos a língua inglesa;
- O material promocional a disponibilizar deve ser, pelo menos, na língua inglesa e se possível, bilingue (DE/EN);
- Deve-se promover a partilha da informação;
- Deve-se procurar participar nos eventos da rede.

CrITÉRIOS específicos

Os critérios específicos são enunciados em cada componente do produto, no Passo 7.

MECANISMOS DE FUNCIONAMENTO DA REDE

Para garantir o funcionamento da rede devem ser definidos alguns mecanismos. A título de exemplo, enunciam-se os que foram assumidos pelas redes das ações-piloto em que os seus elementos devem:

- Aceitar e assinar o acordo de princípios;
- Reunir ordinariamente pelo menos duas vezes por ano – quando julgado conveniente ou solicitada a convocação de reuniões extraordinárias;
- Informar da sua saída da Rede com antecedência de 90 dias;
- Garantir um tempo de resposta personalizada máximo de 12h;
- Participar no Plano de marketing da rede (anual);
- Contribuir para atualização da informação no portal Healthy'n Portugal ou, noutros meios de comunicação digital entretanto construídos;
- Definir, em conjunto, os indicadores de gestão e funcionamento da rede e contribuir para a sua concretização, bem como fornecer as informações necessárias ao seu apuramento.

- Desempenho da rede
 - Número de pedidos de informação recebidos;
 - Número de contactos comerciais efetuados;
 - Número de eventos realizados (certames, seminários, exposições, feiras);
 - Número de eventos visitados;
 - Número de contratos conseguidos;
 - Número de contactos partilhados;
- Valor da rede
 - Intervalos de volume de negócio por período em resultado do acima assinalado;
 - Intervalo de investimento em ações de promoção da rede.

Resultados, Constangimentos e principais dificuldades

- Algumas entidades não têm uma estratégia de internacionalização definida ou não clarificam a sua posição e objetivos dentro da rede;
- Foram sentidas algumas dificuldades na tradução e aplicação dos conceitos de diferenciação e inovação na construção da oferta, inclusive através da aplicação da RACE;
- O processo de segmentação foi demasiado lato e pouco rigoroso;
- O posicionamento de “excelência” inscrito na “Estratégia coletiva” deixou demasiado espaço para interpretações subjetivas, em particular sobre a adequação das infraestruturas das unidades de saúde e dos hotéis ao conceito;
- Obter um acordo de princípios para as redes tornou-se moroso e de difícil conclusão;
- As entidades que participam no processo de criação das redes não se sentiram confortáveis a impor condições de entrada e permanência às restantes entidades.

Recomenda-se

- Num futuro próximo, uma revisão da estratégia para cada rede e a sistematização e partilha dessa informação.
- Traduzir claramente o conceito “Excelência” definido como posicionamento para Portugal e fazê-lo refletir-se em cada componente do produto;
- Recorrer a metodologias de gestão da inovação;
- Desenvolver atividades de animação da rede, se possível, recorrendo a entidades externas e idóneas, sem interesse no negócio da rede e que garantam imparcialidade.

PASSO 7 – DESENVOLVIMENTO PRODUTO COMPOSTO

Prototipagem

As 20 principais perguntas do turista médico

Como forma de orientar a construção do produto, deixam-se aqui as 20 perguntas que um potencial turista médico normalmente coloca:

1. Quais são as qualificações da Equipa Médica e onde é possível verificá-las?
2. O Cirurgião pertence a algum órgão onde existam informações para consulta?
3. Quais são as opções de tratamento de que disponho?
4. Número de intervenções efetuadas?
5. Quais as taxas de sucesso, complicações e infeções hospitalares?
6. Quais são as taxas de infeção no pós-operatório?
7. Existem efeitos colaterais e/ou riscos associados ao processo?
8. Quais são os procedimentos em caso de emergência devido a complicações graves durante e após a cirurgia?
9. O que é expectável após o procedimento? Experiência de dor, inchaço, hematoma...?
10. Quantos dias depois da intervenção saberei se correu tudo bem? Em que fase serei capaz de avaliar os resultados do tratamento?
11. De que tipo de cuidados necessitarei após o tratamento? Quem acompanhará o meu caso após o meu regresso?
12. Ao fim de quantos dias poderei regressar a casa?
13. O que acontece se o tratamento não for satisfatório ou se houver complicações após o procedimento?
14. Quem paga eventuais tratamentos corretivos e os seus custos associados?
15. Posso entrar em contato com alguém que tenha comprado este serviço?
16. Como vou comunicar com os médicos, enfermeiros e outros profissionais de saúde envolvidos no meu atendimento?
17. Em que língua vai ser redigido o meu processo?
18. Quem posso contactar para esclarecimento de dúvidas quando voltar ao meu país?
19. O meu procedimento está coberto por seguros do médico e do hospital?
20. Até que ponto de todo o processo posso mudar de ideias? O que acontece nesse caso?

Particularidades dos serviços

Em primeiro lugar, deve-se atentar ao facto de Produto significar Serviço e, portanto, ter algumas condições particulares:

- O cliente é parte essencial à produção do serviço porque não só beneficia do serviço como participa no processo de produção;
- Os suportes físicos ganham especial relevância pela necessidade de tangibilizar o serviço (são necessários à produção dos serviços e comunicam sobre a experiência do serviço antes e depois da compra; o ambiente em que se produz o serviço é de extrema importância);
- As pessoas prestadoras de serviço são um fator preponderante, principalmente porque se tem de estabelecer uma relação de confiança;
- Deve ser dada a devida importância ao reforço negativo, procurando retirar ou diminuir os estímulos aversivos, isto é, a diminuição da dor e incerteza associada à necessidade dos procedimentos e aos procedimentos em si;
- Os serviços são avaliados por critérios específicos:



Figura 25 - Critérios de avaliação de serviços

Definição do *Marketing mix*

A construção do *marketing mix* tem como objetivo definir os pressupostos na criação de uma proposta com valor para o consumidor, ainda que, a partir daqui, se possam desenvolver as variações necessárias para a criação de propostas de valor para clientes empresariais ou governamentais. Deve-se partir do princípio de que, no limite, o produto tem de ser valorizado pelo utilizador final ainda que possa ser prescrito e/ou pago por uma seguradora ou serviço nacional de saúde.

Produto/serviço

Os produtos criados procuram refletir todas as dimensões do produto alargado, i.e., contemplando o procedimento médico, os transportes, o alojamento, os serviços de gestão administrativa e operações, a tradução, o apoio legal e as atividades turísticas.

De seguida, comenta-se cada um deles identificando os critérios específicos que podem ser transpostos da experiência obtida nas ações-piloto:

Procedimento médico

A principal função dos prestadores de cuidados de saúde é a realização dos procedimentos médicos e a prestação dos cuidados médicos necessários após a sua realização.

Não se tomam aqui qualquer tipo de considerações sobre a infraestrutura das unidades de saúde ou sobre as competências das equipas médicas e auxiliares, ou as vicissitudes inerentes à prática da medicina ou à prestação deste tipo de serviços, mas apenas o contributo para a formação de um produto alargado.

São determinadas as seguintes funções inerentes:

- Responder, se necessário, a pedidos de informação;
- Marcar atempadamente as videoconferências, consultas e demais procedimentos clínicos;
- Tratar e gerir, de acordo com as normas deontológicas, a informação clínica dos pacientes e eventuais clientes.
- Tratar ou curar

Para estes serviços, foram ainda definidos como critérios específicos:

- Obter as Acreditações/certificações nacionais e internacionais que se identifiquem como mais-valias;

- Domínio da língua inglesa por parte da equipa médica e de enfermagem;
- Identificar um interlocutor administrativo;
- Deter meios adequados à prática das atividades que fornecem:
 - Bloco operatório;
 - Unidade de recobro;
 - Internamento.

Serviços de gestão administrativa e Operações - Facilitador Local

Os serviços de gestão administrativa e a operacionalização de toda a logística associada estão, normalmente, relacionadas e concentradas numa única entidade.

Esta entidade é, normalmente, denominada de “Facilitador Local” e assume várias funções, inscritas como critérios específicos no Acordo de Princípio. A saber:

- Coordenação entre os vários serviços (Hospital, Hotel, Animação Turística);
- Resolução de acontecimentos imprevistos;
- Processamento dos vários pagamentos (exceto prestação de cuidados de saúde);
- Tradução de documentos;
- Interlocução com o paciente em todas as fases do processo, na sua língua de origem;
- Inquérito de satisfação;
- Atividades de seguimento - 1 mês depois.

Deve ter:

- Domínio de línguas;
- Capacidade de interlocução constante - Contacto 24/7;
- Capacidade logística/administrativa;
- Meios adequados à prática das atividades que fornecem
 - Programa de Videoconferência.

Transporte

Transporte aeroporto – hotel – hospital – produtos turísticos

Desde que o turista médico chega ao aeroporto até que parte,



é importante que lhe seja assegurado o transporte adequado, com o máximo conforto, segurança e qualidade de serviço de acordo com os critérios definidos no Acordo de Princípios de cada Rede e de acordo com o posicionamento definido.

Para estes serviços, foram definidos como critérios específicos:

- Domínio de língua EN;
- Veículos descaracterizados, de segmento médio-superior (ex.: Mercedes Classe E);
- Altura dos assentos superiores a 50 cm ou suporte adequado;
- Veículos adaptados a cadeira de rodas (quando aplicável);
- Meios adequados à prática das atividades que fornecem.

Por norma, a viagem de avião não está incluída na oferta de pacotes de serviços de Turismo Médico, o que não significa que a rede não pretenda assegurar e/ou integrar esse serviço.

Transporte para pessoas com mobilidade reduzida:

Conhecer um território e poder dispor do tempo necessário para descobrir, com tranquilidade, tudo o que ele tem para oferecer exige autonomia. As ofertas que as *rent-a-car* proporcionam são, obviamente, soluções cómodas e seguras, valorizadas pelos turistas.

Contudo, alguns dos turistas médicos que provavelmente serão alvo das redes nacionais a operarem no mercado do Turismo Médico poderão ter necessidades especiais. Em particular, aqueles que poderão vir a ser sujeitos a uma cirurgia na área da ortopedia (artroplastias da anca e do joelho, entre outras) e/ou participarem em programas personalizados integrados de medicina física e reabilitação. Para estas pessoas, com mobilidade reduzida e com uma forte necessidade de autonomia, o aluguer de carros adaptados, completamente descaracterizados e com todas as condições de conforto e segurança, com ou sem motorista, pode ser uma excelente solução.

Como exemplo: Veículo ligeiro, permitindo condução activa (acelerador e travão manual) ou passiva, adaptados com rampa manual e suspensão hidráulica, garantindo altos níveis de segurança e conforto. Os veículos devem possuir equipamento confortline, ar condicionado automático, GPS vários idiomas, transmissão automática, sensores de estacionamento, Wi-Fi, carregador de baterias para cadeiras ou scooters, garantindo toda a segurança e comodidade.



Alojamento

A atividade hoteleira é uma das mais importantes para a formação de uma oferta de excelência, não só pelas condições físicas que as unidades devem prever como pelas modificações que devem ser feitas ao nível de serviço, e o relacionamento entre o pessoal e os turistas médicos e acompanhantes. Convém destacar algumas questões relevantes.

Começando pelas instalações, parece ainda não se ter desenvolvido um *design* de quarto eficiente que possa satisfazer plenamente as necessidades dos turistas médicos, de negócios e de lazer. Um quarto de hotel semelhante a uma sala de hospital é, sem dúvida, menos atraente para turistas de negócios ou de lazer ainda que deva acomodar, completamente, os requisitos de mobilidade reduzida, nomeadamente a remoção de barreiras arquitetónicas, tais como acesso ao duche e a todos os serviços, incluindo piscina, sauna, entre outros. Além disso, as entradas para as instalações e o movimento de hóspedes dentro das unidades nem sempre são convenientes ou adequados a todas as necessidades dos clientes-alvo.

A adequação a estas necessidades especiais deve prever alterações a algumas comodidades:

- Camas ajustáveis;
- Sistemas de chamada de enfermeira/serviço de quartos;
- Wi-Fi;
- Comandos de cabeceira;
- TVs Individualizada;
- Banho quente;
- Ar condicionado controlado individualmente;
- Casas de banho adequadas para as necessidades dos pacientes em recuperação;
- Bem como as necessidades da família, eventualmente com cama separada, frigorífico, entre outras regalias.

O Serviço prestado também deve ser revisto. Este é um dos fatores mais difíceis que a indústria hoteleira tem de enfrentar ao estabelecer uma parceria com hospitais e centros de bem-estar. Para fornecer serviços integrados para todos os tipos de hóspedes e particularmente aos turistas médicos, os hotéis devem considerar o seguinte:

- Processo de *check-in* rápido;



- Tradução;
- Serviço de aviação de Receitas;
- Coordenação;
- Serviço de quarto 24 horas;
- Serviços Compras;
- Serviços de transporte;
- Preços *All-inclusive*.

Tudo isso exige um investimento considerável na formação considerando:

- Formação em primeiros socorros;
- Enfermagem e nutricionista pessoal;
- Línguas;
- Concierge do Turista Médico;
- Uma total integração com as restantes atividades, eventualmente centralizadas no facilitador local.

O trabalho desenvolvido nas ações-piloto permitiu, de forma generalizada, criar um pacote de benefícios a conceder aos turistas médicos que pode servir de guia para as unidades hoteleiras que pretendam entrar neste mercado:

- Contacto privilegiado no hotel - 24 horas;
- Pequeno-almoço, meia pensão, ceia ou lanche podem ser servidos no quarto sem qualquer custo adicional de taxa de serviço;
- 1 L de água por dia no quarto;
- Internet *Wi-Fi* em todo o hotel;
- Acesso gratuito ao ginásio;
- Cama extra gratuita em caso de necessidade (pequeno almoço à parte);
- *Upgrade* para quarto superior sempre que não seja necessário o quarto especial para pessoas com capacidade reduzida;
- Possibilidade de confeccionar Menu com dieta específica de acordo com as necessidades do doente;
- Parque de estacionamento gratuito, mediante disponibilidade.



Para os serviços de hotelaria, foram, ainda, definidos como critérios específicos:

- Hotéis de 4/5* ou equivalente;
- Atendimento 24 horas;
- Domínio de línguas – Inglês, Alemão;
- Meios adequados à prática das atividades que fornecem:
 - 2-3 Quartos adaptados (chuveiro, camas, sanitas e cadeiras com altura superior a 50 cm.; *poliban* com banco ou barra de apoio; banheiras adaptadas)
 - Capacidade de adaptação dos menus (cozinha adaptada para hemodialisados, diabéticos e hipertensos);
 - *Check-in* prioritário TM.

Tradução

Desde que um potencial turista médico entra, de alguma forma, em contacto com a rede, até que chega a Portugal, usufrui dos serviços contratados e regressa ao seu país de origem, desenvolvem-se uma série de interações verbais e escritas, em vários e distintos momentos e com uma multiplicidade de intervenientes (desde o médico, ao responsável pelo gabinete de atendimento a clientes internacionais, ao facilitador local e aos prestadores dos restantes serviços).

Neste processo, realizam-se videoconferências, são elaboradas propostas comerciais, são trocados documentos, escritos contratos, é definido e implementado um programa de turismo médico personalizado recorrendo às competências linguísticas dos intervenientes ou, na falta delas, a serviços externos. Isto porque se parte do princípio de que o potencial turista médico domina uma língua estrangeira e desconhece a língua portuguesa, dificultando a sua comunicação.

Contratar a prestação de serviços de tradução e interpretação de conferência pode, por isso, ser a solução que contribua para uma comunicação eficaz, estabelecendo relações duradouras e de confiança com os clientes, dentro de padrões éticos elevados e de máximo sigilo.

Devem contemplar:

- Tradução de relatórios médicos, exames complementares, cartas, contratos e outros documentos oficiais;
- Emissão de declaração de honra a atestar a fidelidade da tradução na língua de destino;

- Serviço de certificação notarial das traduções;
- Intérprete para acompanhamento *in loco* em consultas, exames ou outras situações específicas;
- Intérprete à distância por *conference-call* ou *skype*.

Para estes serviços, foram definidos como critérios específicos:

- Disponibilidade horária;
- Capacidade de resposta - verbal e escrita;
- Domínio técnico – Área da medicina.

Seguros

O seguro é um elemento transversal a um evento de Turismo Médico. Atentando sobre os vários momentos que compõem este evento, pode-se concluir que existem diversas áreas sensíveis, as quais, por natureza e senso comum, são sujeitas a seguro. A saber, o evento decompõe-se nos seguintes elementos essenciais:

- Contrato de aquisição do pacote de Turismo Médico;
- Ato Médico e
- Viagens.

A prática de atos médicos pode acionar diversos seguros por parte dos diversos intervenientes, sendo uma área tendencialmente coberta por apólices específicas, muito embora não preparadas para o Turismo Médico. O mesmo sucede com as viagens que, quando contratadas em pacote, são normalmente cobertas por seguros.

Tendencialmente, e a nível internacional, são disponibilizados pacotes de seguro específicos de Turismo Médico. Tais pacotes permitem, nomeadamente ao paciente, a contratação de um seguro, no seu país, que lhe garante a cobertura médica no país de destino, ao invés de se ver obrigado a contratar diversos seguros locais ou de se bastar com a responsabilização dos demais intervenientes.

Para estes serviços, não foram definidos critérios específicos.



Apoio e aconselhamento jurídico

Por norma, a compra de um determinado produto/serviço num dado país, sujeita o evento às regulamentações e à legislação ali vigente.

A venda de um produto de turismo médico não deverá, à partida, obrigar ao desenvolvimento de atividades jurídicas especiais, para além dos contratos comerciais (facultativos) e da declaração de consentimento informado, a não ser que haja litígio ou necessidade de gestão de conflitos.

Contudo, é comumente aceite a obrigatoriedade de constituição de um seguro e a conveniência da elaboração de um contrato para situações específicas tais como para transplante de órgãos.

Como exemplo, na Rede de Transplante Renal com Dador Vivo (TRCDV) para, além de se explicitar o consentimento informado de ambos (dador e receptor,) deve-se transferir para o recetor do órgão eventuais responsabilidades legais decorrentes da legislação relativa ao TRCDV. É necessário ainda que, para uma rede cujo procedimento médico envolva a doação de órgãos, se considere recorrer aos serviços de um jurista para, após a aprovação pela EVA (Entidade de Verificação da Admissibilidade da Colheita para Transplante), intentar uma ação judicial necessária à autorização do processo de doação do rim.

Para estes serviços, foram definidos como critérios específicos:

- Conhecimentos técnicos específicos;
- Domínio de línguas ou disponibilidade de tradutor.

Enfermagem

Para determinados procedimentos em que a recuperação não precise de ser feita no hospital ou careça de pessoal a ele ligado diretamente, pode ser definido um plano de assistência de saúde personalizada, prevendo as necessidades específicas de cuidados contínuos e prolongados, durante a estadia em Portugal.

Este serviço pode englobar serviços de enfermagem ao domicílio e acompanhamento por auxiliares de ação médica.

Para estes serviços, foram definidos como critérios específicos:

- Conhecimentos técnicos específicos ao procedimento;
- Domínio de línguas ou disponibilidade de tradutor;

- Meios adequados à prática das atividades que fornecem
 - Vestuário;
 - Equipamento.

Animação turística

São consideradas atividades próprias das empresas de animação turística, a organização e a venda de atividades recreativas, desportivas ou culturais, em meio natural ou em instalações fixas destinadas ao efeito, de carácter lúdico e com interesse turístico para a região em que se desenvolvam.

Relativamente ao produto de turismo médico, deve haver algumas observações especiais para o exercício da atividade e definição dos melhores programas. Para estes serviços, foram definidos alguns critérios específicos:

- As propostas devem estar de acordo com o posicionamento definido e ser customizáveis, partindo das preferências do cliente, numa relação de proximidade com a cultura local;
- As atividades devem ser adaptadas às especificidades do cliente e do procedimento médico realizado (transporte, grau de exigência física, entre outros);
- Deve haver uma integração com todo o programa do turista médico;
- Devem ser previstas atividades para acompanhantes do turista médico;
- Deve haver um bom domínio de Línguas – Disponibilidade Tradutor;
- Podem ser introduzidos meios adequados à prática das atividades que fornecem:
 - Transporte adaptado;
 - Aluguer de produtos de apoio;
 - Profissionais com formação específica.

Definição de um cronograma

As particularidades do procedimento médico - motivação primária do consumidor - são o ponto de partida para a definição de toda a logística associada à viagem e estadia e, daí, derivam as oportunidades para potenciar a venda de produtos turísticos.

Deve ser construído um cronograma que contemple o programa médico e as atividades adstritas. Tome-se como exemplo o cronograma definido para um turista médico que procure uma Artroplastia da Anca num prestador de saúde sediado no Porto.

COMPLETE ASSISTED MEDICAL PROGRAM / PROGRAMA MÉDICO ASSISTIDO

DAYS/ DIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Occurrences Momentos	Arrival Chegada	Orthopaedic and Anaesthetics Consulta com Ortopedista e Anestesiologista	Preparation of patient for post-operative recovery Preparação do doente para o período de recuperação pós-operatório		Surgery Cirugia					Possible extension of hospitalisation Possível prolongamento do internamento									Remove sutures Retira pontos		Leisure Lazer	Final consultation - Departure Última consulta - Partida
Activities Atividades	Your transfer awaits you at the airport O seu transporte aguarda-o no aeroporto	Discover Oporto Discover Oporto				Hospitalisation Internamento	Discover Oporto Discover Oporto					Physiotherapy twice a day Fisioterapia 2X por dia										

Figura 26 -Exemplo de cronograma de produto, Artroplastia da anca no Porto

Preço

A variável Preço é uma das mais importantes do *marketing mix* porque daí depende a rentabilidade da atividade empresarial e a atratividade de uma determinada oferta.

O preço é uma forma clara e direta de alavancar uma determinada imagem e contribui decididamente para o posicionamento da oferta de uma qualquer organização ou país. O preço deve estar relacionado com a técnica médica empregue e com os materiais e próteses a utilizar.

Deve-se ter particular atenção ao facto de:

- A informação sobre preços baixos poder permitir que se forme uma imagem de baixa qualidade dos serviços vendidos;
- Uma janela de preços muito elástica poder mostrar níveis de oferta muito distintos e causar perplexidade. Por outro lado, pode significar uma efetiva diferença em termos de **qualidade de materiais utilizados** ou mesmo da **competência das equipas médicas** envolvidas.

A formação do preço

O preço pode ser formado a partir do cálculo do custo total unitário do produto/serviço, acrescido dos impostos e de uma determinada margem de lucro (markup).

A formação do custo acontece pela soma de várias componentes que podem originar diferenças significativas, inclusive entre prestadores: custos de funcionamento (estrutura, mão de obra, equipamentos e tecnologias), técnicas utilizadas e níveis de qualidade dos materiais utilizados (principalmente quando o procedimento envolve próteses ou implantes).

A base para definição do preço de um serviço envolve o apuramento dos custos fixos e variáveis, a capacidade de prestação do serviço de acordo com os recursos disponíveis, a tributação e a margem de lucro esperada. Mas o preço deve ainda considerar o preço dos produtos concorrentes, dos produtos substitutos (se aplicável), o preço psicológico, o preço padrão e os comportamentos e dinâmicas do mercado.

Nas empresas de serviços é comum o uso de métodos empíricos para definir os preços. Quando se afirma uma possível elasticidade dos preços, basicamente diz-se que se pode aplicar um preço alto quando a procura está alta e um preço baixo quando não há procura.

Embora o preço seja a variável do composto de *marketing* mais flexível, depende basicamente do ponto de equilíbrio entre o montante que a rede e cada entidade que a compõe está disposta a aceitar pela prestação do serviço, em relação ao que o mercado está disposto a pagar.

Não se querendo fazer uma análise conceptual profunda sobre a manipulação da variável preço, *lato sensus*, é importante (re) focar sobre a categoria de produtos de turismo médico, e aqui, ressaltar o facto dos preços definidos para cada rede terem tido em conta o *benchmarking* desenvolvido e descrito no documento “A competitividade de Portugal ao nível do preço”, cujo espírito do exercício se aconselha manter.

O Preço inclui

Por norma, os preços a apresentar devem considerar:

- Todos os exames, consultas, sessões de medicina física e de reabilitação e
- Procedimentos médicos constantes do cronograma de procedimentos;



- Assistência permanente na língua do cliente;
- Os serviços do facilitador local;
- Todas as traduções de documentos necessárias;
- Todos os transportes necessários (aeroporto - hotel - hospital);
- Alojamento: 15 noites em hotel de 4 ou 5 estrelas com pequeno almoço incluído (ou período definido);
- Tratamento específico e outros benefícios adicionais e
- Iva e taxas (incluídas).

Tendo como opcionais:

- Programas turísticos personalizados;
- Aluguer de transportes adaptados e
- Serviços de tradução extraordinários ou intérpretes.

O preço deve ser indicativo já que pode variar de acordo com as especificidades de cada cliente e deve ser comunicado dessa forma.

Quanto à forma de pagamento foi definido como prática normal o seguinte plano:

- 25% de pagamento com a confirmação;
- 50% na chegada do Cliente;
- Restante pagamento no final dos serviços.

As condições de pagamento devem ser definidas por cada rede, promovendo o acordo entre as várias entidades envolvidas.

Algumas entidades podem optar por não divulgar publicamente os seus preços, ainda que pareça ser uma opção que levanta dúvidas, já que não permite ao potencial cliente uma análise rápida à validade da proposta de valor da rede entre as alternativas com que se depara.

Uma última ressalva para o facto dos preços deverem ser apresentados como se tivessem como alvo o cliente final, não pressupondo descontos de quantidade, que poderão acontecer principalmente com clientes empresariais (seguradoras e serviços nacionais de saúde), e as margens dos facilitadores internacionais.

Conclusões do estudo “A Competitividade de Portugal ao nível dos preços”

Algumas das principais conclusões retiradas do estudo “A Competitividade de Portugal ao nível dos preços” com interesse para a formação da estrutura de custos e de preço de venda são enunciadas de seguida:

- O facto de cada prestador de saúde poder negociar preços mais baixos diretamente com clientes empresariais e governos não deve excluir a possibilidade de informar de forma transparente, nas ferramentas de comunicação que desenvolva, o nível de preços para cada produto, sendo meramente exemplificativo;
- Convém que os serviços administrativos dos prestadores ou facilitadores de TM sejam ágeis na emissão da fatura em tempo útil. Alguns pacientes que procuram cuidados de qualidade no exterior e pretendem fazê-lo sem recorrer a seguradoras ou ao sistema de saúde local, podem estar disponíveis para pagar a pronto, eventualmente em dinheiro;
- A diretiva transfronteiriça, basicamente, vem regular os pagamentos de despesas de saúde entre estados, já que é comumente aceite que sempre existiu mobilidade transfronteiriça de pacientes. À partida, o sistema nacional de saúde do país de onde é originário o paciente apenas reembolsa até ao montante máximo das despesas consideradas localmente, por norma excluindo as despesas de deslocação e estadia:
 - Pode-se considerar a possibilidade de faturar todas as despesas médicas, de viagem e estadia de forma conjunta sem menção a produtos ou serviços que não sejam, exclusivamente, médicos. Pode acontecer que o prestador de cuidados de saúde tenha de tomar a responsabilidade de faturar todos os serviços na sua globalidade, i.e., o procedimento médico, o hotel, as despesas com o transporte e, até, produtos turísticos incluídos no pacote de produto alargado;
 - Pode-se, ainda, equacionar a criação de um *voucher* que permita reembolsar o paciente das despesas que possa ter em Portugal, enquanto turista de saúde e bem-estar.
- As margens de negócio praticadas pelos facilitadores de TM são de entre 10 a 20%.
- Deve-se ter em conta, na formação do preço:
 - desvios eventuais: readmissão, custos com seguros, despesas com tradutores e serviços de tradução de documen-

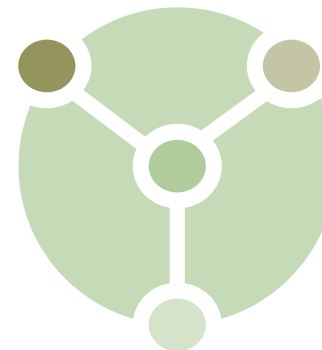
tos, assistência no domicílio (no hotel), pessoal médico e administrativo auxiliar, gabinete de atendimento de clientes estrangeiros, entre outros;

- Elasticidade de preços: como forma de combater os ciclos de menor procura e, por inerência, a sazonalidade dos fluxos turísticos para Portugal.

- Sugestões para manipulação da variável preço para segmento B2C:

- Planos de pagamento de tratamentos *out-of-pocket* (criação de pacotes de financiamento de um tratamento);

- Faturação e neutralidade fiscal: outro estudo produzido no âmbito do Healthy'n Portugal sobre o Enquadramento Legal, em particular no que se refere à Neutralidade fiscal, produziu algumas notas de relevo a ter em conta, razão pela qual se aconselha a sua leitura.



Distribuição

A distribuição poderá ocorrer de forma direta ou com a intermediação de facilitadores de turismo médico internacionais ou *brokers*.

A distribuição estará assente no esforço de promoção de todas as entidades da rede e da rede enquanto entidade informal, podendo relacionar-se com canais de distribuição do *subcluster* do Turismo Médico nacional e/ou eventuais ações da diplomacia económica portuguesa.

A distribuição poderá ser direta ou utilizar intermediários:

- a. Seguradoras;
- b. *Brokers*;
- c. Facilitadores de TM;
- d. Agências e Viagem especializadas;
- e. Diáspora/comunidades portuguesas no estrangeiro.

A distribuição poderá evoluir para uma plataforma *online* no caso da rede considerar retirar daí dividendos superiores.



Promoção

A comunicação deverá ter em atenção os vários públicos e os papéis por estes assumidos bem como as influências sociais que estes assumem.

A comunicação deve ser vista como um SPC (serviço periférico complementar_ facilitador de informação) e como uma forma de informar, estimular e fomentar o passa-palavra baseada nos conceitos do *marketing people to people* utilizando a rede de contactos para promover os serviços.

Destacam-se os seguintes objetivos a concretizar com a comunicação:

1. Informar (acesso; descrição da oferta; marcações e confirmações, mapa, horário, acesso a *e-news*)
2. Gerar interesse e influenciar (comentários dos clientes eventualmente através de *blog* ou página *web*; resultados de índice de satisfação; notoriedade das entidades, reputação dos profissionais de saúde; prémios, certificados, eventos, entre outros);
3. Reduzir a dissonância cognitiva através da exposição a informações coerentes com a oferta de valor prometida e as expectativas criadas, que ajude à tomada ou reforço de decisões, nomeadamente no pós-venda;
4. Provocar a repetição e fidelização.

Deve ser equacionada a possibilidade de se criar uma marca específica para a rede, compreendendo uma identidade visual que possa ser utilizada por todas as entidades que compõem a rede e nas ferramentas de comunicação ativas.

Ferramentas de comunicação a utilizar:

- Documentação técnica: em especial a que se refere aos serviços;
- *Marketing* direto: com os clientes finais e os clientes empresariais alvo interesse;
- Eventos, seminários, exposições, conferências;
- *Web*: página *web*, eventualmente *blog*, utilizar como meio de divulgação via *e-mail* (*e-news*).
- Ponto de venda: de todas as entidades em contacto com o cliente.

A criação e utilização das ferramentas de comunicação mais usuais são da responsabilidade de cada rede, devendo promover a elaboração de um plano de comunicação específico.

Destacam-se algumas recomendações para orientar as atividades de comunicação das redes:

Online

- A comunicação *online* da rede deverá estar assente, pelo menos, na presença do motor da rede no portal do Turismo Médico a ser gerido pelo HCP, de acordo com os critérios por este definidos, com a colocação do endereço do *microsite* da rede alojada no domínio Healthy'n Portugal; a rede poderá beneficiar da divulgação do portal do Turismo Médico e do tráfego gerado para o *microsite* da rede, bem como de eventuais atividades de promoção e divulgação a levar a cabo;
- Cada rede pode criar uma página *web* com as principais informações sobre a sua oferta;
- Cada entidade pode procurar relacionar conteúdos entre si, através de referência e/ou da colocação de *banners* ou imagens publicitárias das diversas entidades na sua página/rede social;
- Deve ser feito um esforço por otimizar a posição da página *web* da rede na internet (SEO).

Offline

- Cada entidade deve procurar incluir uma referência à rede como forma de lhe dar solidez e notoriedade, nomeadamente nas atividades de Relações Públicas;
- Paralelamente às atividades de promoção nacionais, a rede deve produzir material promocional em inglês e português;
- Podem ser criados elementos de *merchandising* para brindar os clientes, dependendo dos segmentos;
- Cada entidade que compõe a rede poderá divulgar a oferta da rede nos seus *websites*, nas redes sociais, nos materiais de promoção (tais como brochuras), através de publicidade paga ou na participação em eventos.

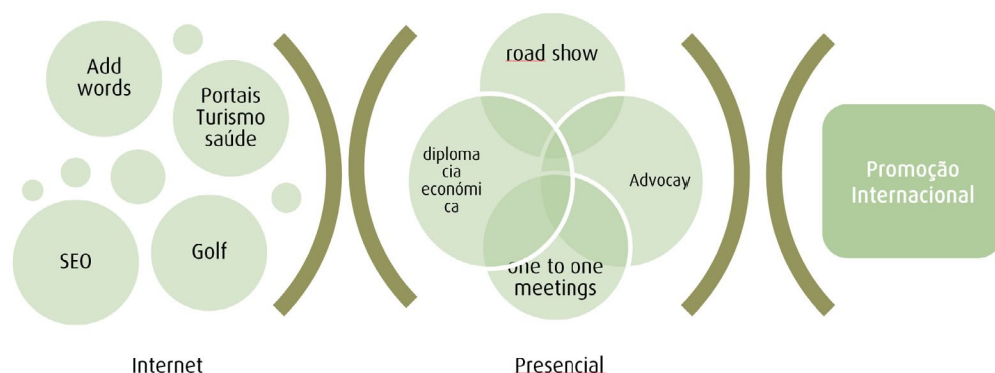


Figura 27 - Exemplo de atividades de promoção internacional

Eventos internacionais

A participação em eventos internacionais pode ser uma excelente forma de obter informações, desenvolver uma rede de contactos ou divulgar as atividades da rede.

Destacam-se alguns eventos mais reconhecidos e a agenda para 2015.



O Congresso é organizado pela *Intuition Communication*, editores do *International Medical Travel Journal* (IMTJ). A cerimônia IMTJ Medical Travel Awards terá lugar na noite de 15 de abril de 2015, no mesmo local.

Este congresso é um evento de alto nível destinado aos tomadores de decisões e gestores de pacientes internacionais envolvidos no mercado do turismo médico.

<http://summit.imtj.com/>



A *Moscow Medshow* (27-28 fevereiro de 2015) é a única exposição B2C especializada que se realiza em Moscovo. Atrai especialistas em turismo médico internacional e permite um contacto direto com potenciais pacientes e prescritores russos. A comercialização conta com mais do que 3.500 visitantes que procuram ativamente informações e consultas sobre tratamentos médicos no estrangeiro.



O "7th Annual World Medical Tourism & Global Healthcare Congress" organizado pela MTA – *Medical Tourism Association* vai-se realizar em Washington, D.C. entre os dias 27 e 30 de setembro de 2015.

A MTA é uma organização privada sem fins lucrativos que se tem vindo a posicionar no mercado do turismo médico como um parceiro: recolhendo, interpretando e divulgando estatísticas e as principais movimentações no mercado e acreditando entidades que operam neste setor.

Segundo esta organização participam no congresso entidades de mais de 90 países. O evento conta com mais de 100 especialistas internacionais, mais de 140 expositores e mais de 30 workshops temáticos. Os participantes dividem-se entre prestadores de cuidados de saúde (21%), empresas ligadas ao Wellness (Bem-estar) (10%), facilitadores de turismo médico (7%), entidades governamentais (8%), empresas da área das tecnologias (9%) e outras entidades relacionadas com os Seguros (40%),

<http://www.medicaltourismcongress.com/>

Agenda 2015 disponibilizada pelo IMTJ

- Moscow MedShow: Medical Tourism from Russia
 - “Tishinka” Exhibition Centre, Moscow, Russia 27/02/2015
- International Health Tourism Convention
 - Royal Olympic Hotel, Athens, Greece 11/03/2015
- Treatment in Russia and Abroad
 - “Renaissance Samara”, Samara city 13/03/2015
- Kuwait Medical Tourism Conference & Exhibition
 - Crowne Plaza Hotel, Al Baraka Ballroom Kuwait 16/03/2015
- Kuwait Medical Tourism Conference 2014
 - Crowne Plaza Hotel, Al Baraka Ballroom, Kuwait 16/03/2015
- MITT - Russia's longest running travel exhibition
 - Expocentre, Moscow 18/03/2015
- Ukraine International Travel & Tourism Show (UITT)
 - Kiev 25/03/2015
- AITF: Azerbaijan International Travel and Tourism Fair
 - Baku Expo Centre 02/04/2015
- COTTM: China Outbound Travel & Tourism Market
 - New Hall, National Agricultural Exhibition Center, Beijing 14/04/2015
- Tashkent International Healthcare Exhibition (TIHE) 2015
 - Tashkent, Uzbekistan 14/04/2015
- IMTJ Medical Travel Awards 2015
 - Royal Garden Hotel, London. 15/04/2015
- IMTJ Medical Travel Summit 2015
 - Royal Garden Hotel, London. 15/04/2015
- World Travel Market Africa
 - Cape Town 15/04/2015
- SIT: Siberia International Travel and Tourism Exhibition
 - IEC Novosibirsk Expocentre, Novosibirsk, Russia 16/04/2015
- World Travel Market Latin America
 - Sao Paulo 22/04/2015
- Arabian Travel Market 2015
 - Dubai 04/05/2015

- 2nd Istanbul Medical, Health, Geriatrics, Thermal, Spa & Wellness Tourism Fair and Congress
 - Istanbul, Turkey 07/05/2015
- KIHE (22nd Kazakhstan International Healthcare Exhibition)
 - Almaty, Kazakhstan 13/05/2015
- BIHE (21st Azerbaijan International Healthcare Exhibition)
 - Baku Expo Center 18/09/2015
- JATA Tourism EXPO Japan 2015
 - Tokyo Big Sight 24/09/2015
- MTEC.Kiev (3rd Medical Travel Exhibition and Conference. Kiev)
 - Kyiv IEC 29/09/2015
- IMTEC Dubai (3rd International Medical Travel Exhibition and Conference)
 - Dubai International Convention & Exhibition Centre, UAE 07/10/2015
- World Travel Market London
 - London 02/11/2015

Pessoas

Existe uma consciência generalizada de que o trato com o cliente é um fator crítico de sucesso pelo que deve ser dada atenção permanente à forma como se planeiam as interações e à formação dos interlocutores.

Coexiste uma miscelânea de diferentes pessoas que estão em contacto com o cliente, desde os responsáveis pelo atendimento aos médicos e pessoal auxiliar, serviços de tradução, de transporte e de animação turística, pessoal hoteleiro, entre outros. Todos, sem exceção, devem estar absolutamente centrados nas suas necessidades.

Para além do domínio de línguas, a relação com os clientes é muito próxima e deve ser baseada na confiança. A capacidade de estabelecer um relacionamento com um exclusivo interlocutor é um fator crítico para a satisfação e é uma forma de reduzir o risco percebido, permitindo dispor favoravelmente o cliente.

As *soft-competences* e o nível de competências e conhecimento das pessoas são fundamentais para a prestação de um bom serviço e são a base do sucesso. Contudo, as pessoas de *back-service* são importantes à capacidade de funcionamento e produção do serviço.



São de destacar os seguintes momentos/atividades:

- Interação virtual, via *email* e videoconferência;
- Telefone;
- Recepção no aeroporto;
- Transportes;
- Hotel
- Hospital
- Produtos turísticos.

Processo

O processo assume uma importância crucial, desde logo, porque é fundamental planear corretamente toda a experiência e todas as interações e formas de comunicar com o cliente, demonstrando segurança e confiança e, assim, reduzindo, desde logo, a perceção de risco.

O potencial turista médico depara-se com uma multiplicidade de necessidades a satisfazer que o obriga a uma consulta exaustiva sobre potenciais prestadores de cuidados de saúde, de viagem, de alojamento, e outras informações relativas ao país de destino. Convém salientar que, no meio de todo o processo de decisão de compra, podem atuar os facilitadores de turismo médico locais, devendo nele estar confiada a capacidade para assegurar e explicar todo o processo.

Explicar e demonstrar o processo, desde o primeiro momento de contacto é uma tarefa central que deve ter em atenção o próprio processo de consumo, desde a busca de informação à descartagem.

Deve ser dada atenção:

- Ao enfoque nas necessidades particulares dos clientes e à capacidade de customização da oferta, através das alternativas a disponibilizar;
- À coreografia na entrega dos serviços;
- Ao atendimento direto e de proximidade (24/7);
- Aos guias, mapas, telemóvel de apoio;
- Ao pós-venda, através de questionários de avaliação de satisfação.



Evidências Físicas

Na prestação de um serviço há sempre uma entrega funcional, simbólica e vivencial. Tudo dependerá do momento da produção do serviço, pelo que a experiência holística deverá ser preparada com o maior cuidado para potenciar elevados níveis de satisfação.

As evidências físicas estão relacionadas com o estilo ou o modo de tratamento destinado aos consumidores no momento da sua experiência de compra (aspeto do local e das pessoas; velocidade no atendimento, entre outros).

A produção do serviço acontece em vários momentos: desde que chega ao aeroporto, na viagem para o hotel e entre este e o hospital, e no consumo dos produtos turísticos.

Deve haver uma correspondência ao nível da qualidade e *performance* da oferta de todas as componentes do serviço mas deve haver especial atenção com as instalações hospitalares e hoteleiras.

Os critérios de adesão e permanência definidos para a rede estabelecem alguns parâmetros qualitativos referentes a esta variável do *marketing mix* que devem ser observados.

Resultados, constrangimentos, principais dificuldades e sugestões

Resultados, Constrangimentos e principais dificuldades

- A construção do produto foi um processo complexo e denso dado o número de entidades necessárias à criação de um produto alargado.
- Algumas entidades têm dificuldade em informar sobre o seu preço, mesmo dentro da rede.
- Não foram definidas atividades de promoção conjuntas para as redes.

Sugestões

- Deve ser sempre desenvolvida esta atividade sem perder o enfoque nas necessidades dos clientes B2B e B2C.
- Os canais de distribuição exigem uma maior profundidade de pesquisa, em particular na identificação dos potenciais parceiros internacionais.
- A animação das redes é uma atividade de elevada importância.

PASSO 8 - AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE DA OFERTA

A atratividade da oferta pode ser medida de várias formas: através de missões empresariais, ao exterior ou inversas, em grupo ou individuais.

Missões empresariais

As missões empresariais têm como principal objetivo auxiliar as empresas nos seus projetos de internacionalização. Estas ações potenciam negócios entre empresas portuguesas e estrangeiras e visam iniciar ou intensificar o relacionamento comercial ou tecnológico, conhecer práticas de trabalho e tecnologias utilizadas em empresas ou mercados de referência, possibilitando ainda o contacto com novos mercados, produtos, tecnologias e práticas de gestão, e consolidando a presença das empresas no mercado global.

Podem implicar, também a visita a empresas locais para estabelecimento de parcerias e investimentos; a concretização de contactos com entidades governamentais locais para apoio ao investimento; o conhecimento dos principais operadores do mercado assim como os concorrentes e o perfil dos consumidores locais; estabelecimento de contactos com a diáspora portuguesa da comunidade empresarial local. Em resumo: o conhecimento, *in loco*, do ambiente de negócios de cada país.

Como forma de avaliar a atratividade da oferta podem ser programadas ações de visita a mercados internacionais.

Cada rede deve definir os objetivos específicos por detrás de cada missão para, a partir daí, definir os públicos, a forma de contacto e os materiais que deve levar consigo.

Missões inversas

São iniciativas que partem de empresas, públicas ou privadas, com a intenção de promover e divulgar destinos e empreendimentos através do convite de representantes de veículos diversos ligados aos Media, sejam eles tradicionais ou alternativos, como os *blogs*.

Pode ter como objetivos:

- Dar a conhecer *in situ* as reais capacidades existentes em Portugal em termos de Recursos, meios e competências para o Turismo Médico;
- Permitir um contacto mais próximo com as entidades que integram a rede;

- Conhecer o contexto do serviço: hospital, hotel, meios de transporte e a cidade;
- Conhecer as equipas médicas e pessoal auxiliar;
- Permitir uma experimentação e avaliação da logística e das operações;
- Analisar e negociar novas propostas para reforço da oferta.

Resultados, Constatações e principais dificuldades

- A missão ao exterior não teve a participação desejada, principalmente devido a 3 fatores:
 - A falta de notoriedade e reputação de Portugal no setor;
 - A falta de interesse pelo tema que se verifica no mercado britânico; a par da realização de atividades de promoção de alguns países de leste naquele mercado, que esgotam o interesse dos Media;
 - Um planeamento pouco antecipado.

Sugestões

- É fundamental fazer-se um planeamento antecipado, se possível, com 6 meses de antecedência;
- Privilegiar os contactos de um-para-um;
- Desenvolver ferramentas de comunicação de apoio à atividade comercial tal como brochuras e *website*;
- As empresas que pretendem internacionalizar-se ou reforçar a sua presença no exterior deverão manter-se atentas às ações promovidas pelas associações empresariais, comerciais e de promoção dos produtos e das marcas nacionais;
- Procurar informações com outras entidades e redes nacionais que tenham desenvolvido contactos anteriores;
- Aproveitar o trabalho e os contactos desenvolvidos pela AICEP no mercado alvo desejado;
- Solicitar apoio à embaixada e consulados portugueses ali instalados;
- Devem-se identificar claramente as entidades a contactar com a consciência plena da função de cada uma na cadeia de valor do turismo médico, e os objetivos por detrás de cada contacto a realizar;
- Devem-se desenvolver planos de abordagem distintos, conforme o tipo de público a contactar:
 - prescritores, influenciadores ou pagadores, acomodando as particularidades que os segmentos empresariais têm.

PASSO 9 - AJUSTES E LANÇAMENTO

Ajustes à oferta

O último passo da metodologia proposta prende-se com a lógica de avaliação dos resultados do Passo 8, i.e., medindo a aceitação do produto conforme é desenvolvido e apresentado aos públicos que têm contacto com ele.

Uma eventual inadequação face às expectativas do mercado deve originar os ajustamentos necessários a qualquer uma das variáveis do *Marketing* em particular ao produto/serviço, ao preço, e às operações, não obstante as restantes.

Importa não desenvolver uma miopia nesta análise para não colocar demasiado enfoque num determinado segmento.

Plano de Marketing e comunicação

Um plano de marketing é um documento escrito onde se procura resumir um conjunto de oportunidades e ameaças, se define a estratégia a seguir, o posicionamento desejado, os segmentos a servir e se detalha as ações necessárias para atingir um ou mais objetivos.

Enquanto ferramenta estratégica, a elaboração de um plano de marketing tem um conjunto de vantagens associadas e sobejamente conhecidas já que orienta, informa e determina um rumo.

Para cada rede deve ser desenvolvido um plano de marketing.

A base informacional do plano de marketing compreende várias dimensões:

- Uma análise interna, composta pelas competências e atividades das entidades que são chamadas a formar a rede;
- Uma análise externa, onde são vertidas as principais conclusões do relatório de análise de mercado e da concorrência;
- Uma SWOT com os principais pontos fortes e fragilidades e um conjunto de oportunidades e ameaças;
- A definição de objetivos;
- A estratégia com identificação clara do posicionamento e dos segmentos a servir;
- O *marketing mix*, com referência ao produto/serviço, ao preço, aos canais de distribuição e à comunicação, com inclusão de algumas considerações sobre as pessoas, a política, o processo e as provas físicas.

9

- Deve terminar com a definição de um cronograma para as principais atividades.

Resultados, Constangimentos e principais dificuldades

- Nada a assinalar.

Recomenda-se

- Um lançamento bem planeado e sustentado significa a implementação das atividades inscritas no plano de marketing.
- Na sua implementação e na monitorização dos resultados obtidos, deve-se procurar identificar oportunidades de melhoria e fazer as correções necessárias.



Healthy'n
Portugal

RESUMO DOS RESULTADOS,
CONSTRANGIMENTOS,
PRINCIPAIS DIFICULDADES
E RECOMENDAÇÕES

PASSO 1 DEFINIÇÃO DAS DIMENSÕES CRÍTICAS A ANALISAR

Resultados, Constangimentos e principais dificuldades

- Nada a assinalar

Recomenda-se

- Adaptar a TECCE ao produto core desejado, se necessário;
- Adaptar a TECCE ao processo de pesquisa;
- Definir um método para atualização da informação que, em si, é estática e rapidamente ultrapassada.

PASSO 2 ANÁLISE EXTERNA

Resultados, Constangimentos e principais dificuldades

- Para melhor definir o âmbito da pesquisa e análise devem ser utilizados critérios geográficos (mercados alvo), uma definição do espectro da oferta dada pelas competências dos prestadores de cuidados de saúde instaladas (produtos core), considerando as atitudes/motivações de cada mercado para um rol de produtos médicos. A maior dificuldade prendeu-se com a estabilização destes filtros.
- Uma incursão sobre o preço torna-se difícil quando se procura obter informações diretamente com facilitadores internacionais ou prestadores de cuidados de saúde.

Recomenda-se

- Considerar os estudos produzidos no âmbito do Healthy'n Portugal, com especial atenção à bibliografia utilizada, ressaltando a data da sua elaboração e a necessidade de atualizações.
- Identificar as melhores fontes de informação possíveis, com credibilidade e rigor, cruzando a informação existente, considerando as motivações de cada promotor/veículo da informação:
 - Dar a devida atenção a *blogues*, *websites*, redes sociais, jornais temáticos;
 - Subscrever feeds, news-letters, alertas e outros mecanismos de comunicação existentes no mercado;
- Cada entidade deve definir, para si, a importância dos critérios de seleção a aplicar para seleção de mercados;
- Manter uma postura de vigilância de mercado, visitando periodicamente as fontes identificadas e outras que entretanto se descubram.

PASSO 3 ANÁLISE INTERNA

Resultados, Constangimentos e principais dificuldades

- As equipas médicas, por vezes, não estão sensibilizadas nem motivadas para a execução deste tipo de resumo de informação;
- A informação está, normalmente, dispersa o que torna difícil a sua recolha e sistematização;
- Algumas dimensões analisadas carecem de informação sistematizada que, muitas vezes, nunca foram abordadas;
- A linguagem utilizada pelas equipas médicas tende a ser demasiado técnica tornando difícil a sua simplificação para utilização em material promocional e nas comunicações com os potenciais turistas médicos.

Recomenda-se

- A identificação de um responsável pela realização desta atividade;
- Uma sessão de trabalho conjunta, envolvendo as chefias das unidades de saúde, tanto da gestão como da direção clínica, com o objetivo de sensibilizar as equipas médicas para a atividade;
- A partilha de informação relevante;
- A gestão da atividade como um Projeto Interno e a definição de um cronograma com todas as tarefas necessárias;
- A discussão das conclusões;
- A divulgação dos resultados.

PASSO 4 SISTEMATIZAÇÃO

Resultados, Constangimentos e principais dificuldades

- Nenhuma dificuldade a salientar;
- O correto planeamento da atividade de pesquisa permitiu facilitar a sistematização dos dados e a produção de informação útil e relevante.

Sugestões

- Não perder o enfoque sobre o objetivo da informação;
- Criar um sistema de informação sólido que facilite a atualização de dados e a comparação da informação ao longo do tempo;
- Deve ser elaborado um relatório que persiga 5 objetivos principais:
 - Enquadrar o mercado;
 - Identificar a concorrência e a sua oferta;
 - Perceber o tipo de informação veiculada e a sua importância para o consumidor;
 - Desenvolver uma análise comparativa sobre a competitividade em termos de preço; e
 - Retirar informações importantes que permitam identificar oportunidades de mercado e boas práticas.

A estrutura deste documento deve ser desenvolvida numa perspetiva de ZOOM-IN, ou seja, a partir do mercado global, aproximando a análise ao mercado Europeu e concretizando na esfera do Turismo Médico, deve considerar os resultados obtidos com a aplicação da TECCE e ressaltar as Boas Práticas identificadas.

PASSO 5 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Resultados, Constangimentos e principais dificuldades

- As redes mostraram grandes dificuldades em definir objetivos

Recomenda-se

- A definição de objetivos comuns para a rede deve considerar os objetivos particulares de cada entidade que integra a rede e as suas capacidades de produção de serviços.
- Devem ser, pelo menos, definidos objetivos de vendas e de número de clientes a obter para um período mínimo de 3 anos.
- Os objetivos devem ser definidos de acordo com as seguintes características:
 - Hierarquizáveis - deve definir-se uma hierarquia que permita identificar objetivos primordiais e, consequentemente, definir prioridades de atuação;
 - Consistência - devem ser realistas e consistentes;
 - Mensurabilidade - devem permitir avaliar o grau de sucesso de implementação da estratégia;
 - Calendarizáveis - a avaliação de uma estratégia só é possível se estiverem definidos prazos para atingir os objetivos;
 - Realistas - desafios atingíveis.

PASSO 6 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

Resultados, Constangimentos e principais dificuldades

- Algumas entidades não têm uma estratégia de internacionalização definida ou não clarificam a sua posição e objetivos dentro da rede;
- Foram sentidas algumas dificuldades na tradução e aplicação dos conceitos de diferenciação e inovação na construção da oferta, inclusive através da aplicação da RACE;
- O processo de segmentação foi demasiado lato e pouco rigoroso;
- O posicionamento de “excelência” inscrito na “Estratégia coletiva” deixou demasiado espaço para interpretações subjetivas, em particular sobre a adequação das infraestruturas das unidades de saúde e dos hotéis ao conceito;
- Obter um acordo de princípios para as redes tornou-se moroso e de difícil conclusão;
- As entidades que participam no processo de criação das redes não se sentiram confortáveis a impor condições de entrada e permanência às restantes entidades.

Recomenda-se

- Num futuro próximo, uma revisão da estratégia para cada rede e a sistematização e partilha dessa informação.
- Traduzir claramente o conceito “Excelência” definido como posicionamento para Portugal e fazê-lo refletir-se em cada componente do produto;
- Recorrer a metodologias de gestão da inovação;
- Desenvolver atividades de animação da rede, se possível, recorrendo a entidades externas e idóneas, sem interesse no negócio da rede e que garantam imparcialidade.

PASSO 7 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO COMPOSTO

Resultados, Constangimentos e principais dificuldades

- A construção do produto foi um processo complexo e denso dado o número de entidades necessárias à criação de um produto alargado.
- Algumas entidades têm dificuldade em informar sobre o seu preço, mesmo dentro da rede.
- Não foram definidas atividades de promoção conjuntas para as redes.

Sugestões

- Deve ser sempre desenvolvida esta atividade sem perder o enfoque nas necessidades dos clientes B2B e B2C.
- Os canais de distribuição exigem uma maior profundidade de pesquisa, em particular na identificação dos potenciais parceiros internacionais.
- A animação das redes é uma atividade de elevada importância.

PASSO 8 AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE DA OFERTA

Resultados, Constangimentos e principais dificuldades

- A missão ao exterior não teve a participação desejada, principalmente devido a 3 fatores:
 - A falta de notoriedade e reputação de Portugal no setor;
 - A falta de interesse pelo tema que se verifica no mercado britânico; a par da realização de atividades de promoção de alguns países de leste naquele mercado, que esgotam o interesse dos Media;
 - Um planeamento pouco antecipado.

Recomenda-se

- É fundamental fazer-se um planeamento antecipado, se possível, com 6 meses de antecedência;
- Privilegiar os contactos de um-para-um;
- Desenvolver ferramentas de comunicação de apoio à atividade comercial tal como brochuras e *website*;
- As empresas que pretendem internacionalizar-se ou reforçar a sua presença no exterior deverão manter-se atentas às ações promovidas pelas associações empresariais, comerciais e de promoção dos produtos e das marcas nacionais;
- Procurar informações com outras entidades e redes nacionais que tenham desenvolvido contactos anteriores;
- Aproveitar o trabalho e os contactos desenvolvidos pela AICEP no mercado alvo desejado;
- Solicitar apoio à embaixada e consulados portugueses ali instalados;
- Devem-se identificar claramente as entidades a contactar com a consciência plena da função de cada uma na cadeia de valor do turismo médico, e os objetivos por detrás de cada contacto a realizar;
- Devem-se desenvolver planos de abordagem distintos, conforme o tipo de público a contactar:
 - prescritores, influenciadores ou pagadores, acomodando as particularidades que os segmentos empresariais têm.

PASSO 9 AJUSTES E LANÇAMENTO

Resultados, Constangimentos e principais dificuldades

- Nada a assinalar.

Recomenda-se

- Um lançamento bem planeado e sustentado significa a implementação das atividades inscritas no plano de marketing.
- Na sua implementação e na monitorização dos resultados obtidos, deve-se procurar identificar oportunidades de melhoria e fazer as correções necessárias.



Turismo de Saúde e Cuidados Médicos



PROMOTOR

PARCEIRO

EXECUTADO
POR

COFINANCIAMENTO