



## Laboratório Femme

### Foco na Saúde da Mulher

Preparado por Cinthia A. Moraes Almeida. ESPM<sup>1</sup>

Recomendado para as disciplinas de: Comportamento do Consumidor, Marketing Estratégico, Estratégia de Marca (Branding) e Estratégias de Marketing de Serviços.

#### RESUMO

Este caso aborda a importância da diferenciação na construção da marca Femme – Laboratório da Mulher, detalhando como a empresa utilizou essa estratégia de competição para se posicionar no segmento de Medicina Diagnóstica e conseguir crescer. Além disso, o estudo tem como objetivo mencionar os desafios a ser enfrentados pelo laboratório, a partir de novas estratégias de expansão de negócios e de marketing adotadas para os próximos anos.

#### PALAVRAS-CHAVE

Marketing Feminino. Branding. Marketing de Serviços. Estratégia. Diferenciação.

Março 2012

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção da autora avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Segundo a Sociedade Brasileira de Análises Clínicas, o País já conta com aproximadamente 17 mil laboratórios, que realizam por volta de 10 milhões de exames por mês. A capilaridade desses estabelecimentos caminha lado a lado com a demanda crescente por esses serviços.

O segmento de laboratórios de análises clínicas é altamente dependente da expansão de planos de saúde, que controlam quase 95% do mercado.

As fusões e aquisições entre laboratórios é algo factível, uma vez que para montar e manter um laboratório são exigidos altos investimentos em tecnologia de ponta, infraestrutura e capital humano.

O que levaria um laboratório a se posicionar com o foco em um público-alvo específico: a mulher?

Quais os desafios que essa empresa teria para crescer?

## A HISTÓRIA DO FEMME – LABORATÓRIO DA MULHER

Há 30 anos nasceu o Grupo de Patologia Genital, com foco na prevenção de câncer do colo uterino, criado pelo ginecologista Dirceu Ramires em um hospital de São Paulo.

Em 1994, o laboratório iniciou suas atividades em uma sede própria apenas com ultrassonografia e colposcopia, ampliando posteriormente para radiologia, análises clínicas e anatomia patológica.

No período de 1994 a 2000, o laboratório realizava todos os tipos de exame para todos os públicos e, mesmo assim, não havia crescimento da demanda. A média total de exames realizados anualmente era sempre a mesma.

Mas, foi no ano 2000, após concluir uma especialização em gestão hospitalar e contratar consultorias de marketing e de finanças, que o ginecologista Rogério Ramires (filho do Dr. Dirceu Ramires) e seu sócio Dr. Décio Roveda Jr., começaram a reposicionar a marca e a reestruturar a empresa.

Os profissionais viram uma oportunidade de mercado em direcionar seu negócio apenas para pacientes mulheres, já que os serviços prestados por eles estavam diretamente ligados a elas.

A partir disso, a marca passou de Grupo de Patologia Genital para Femme – Laboratório da Mulher, com foco exclusivo neste público-alvo.

Em 8 de novembro de 2001, foi inaugurada a nova sede do FEMME, com infraestrutura e equipe reformuladas para atender o público feminino.

Fachada do Laboratório Femme



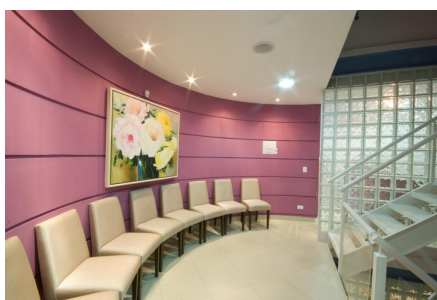
Fonte: Laboratório Femme

## O novo posicionamento e a diferenciação do Femme

Para manter esse novo foco – laboratório médico especializado na saúde da mulher, as mudanças começaram pela identificação de uma marca que remetesse mais ao universo feminino, passando por treinamento em atendimento diferenciado aos funcionários e construindo uma estrutura adequada para atender as pacientes.

A diferenciação é logo notada na própria sala de espera do local. Cadeiras e sofás confortáveis, em um ambiente claro, para as mulheres aguardarem os exames.

O ambiente mais feminino foi uma das principais realizações. No lugar das paredes brancas comuns aos laboratórios, as do Femme são rosadas com presença de quadros florais com a intenção de aconchegar a mulher no momento íntimo do exame. “As mulheres se sentem mais à vontade, devido ao ambiente acolhedor, proporcionando o bem-estar físico e emocional a todas”, acrescenta o sócio-diretor do Femme – Dr. Rogério Ramires.



Fonte: Laboratório Femme

O atendimento é realizado por colaboradoras treinadas, que direcionam cuidados especiais às mulheres que precisam, seja para acompanhá-las à sala do exame ou para ajudá-las a subir alguns lances de escada.

Na visita pelas salas de exames, uma em especial chama a atenção: a da Ressonância Magnética, com aparelho de tecnologia de ponta. Segundo a equipe do laboratório, foi realizado um investimento de cerca de R\$ 2 milhões nesse aparelho, em 2010, para garantir maior precisão nos resultados e mais conforto para as pacientes. Nessa sala, a ambientação fica por conta da simulação de um céu estrelado para oferecer à paciente um recurso de distração.

A identificação visual da empresa, com o logo, está presente em todo o local, seja no uniforme das colaboradoras, nas TVs de LCD espalhadas pelo laboratório para divulgar assuntos relacionados à saúde da mulher, ao mesmo tempo em que a distrai enquanto espera. E também, nas recomendações sustentáveis de apagar as luzes quando ninguém estiver nas salas.

## Estratégia de marketing para o B2B do Femme

### Médicos

Com a modificação do nome para Femme, o laboratório perdeu a força de sua marca para os médicos que já o conheciam, sendo esse público-alvo muito estratégico para a empresa, já que eles são os responsáveis pela indicação ao paciente do laboratório.

Para isso, foi necessário reforçar as visitas de representantes aos consultórios médicos, participar ativamente em Congressos de Ginecologia e Obstetrícia para retomar o reconhecimento de todo o trabalho desenvolvido.

A divulgação da nova marca – “Femme Laboratório da Mulher”, como a nova designação da empresa “Grupo Integrado” foi realizada por um período de três meses, que além do reforço da equipe contou com o apoio de materiais institucionais de comunicação.

## Empresas

O laboratório também começou um trabalho de abordagem em empresas nacionais e multinacionais para aumentar o conhecimento da marca aos gestores de RH, por meio de palestras para os funcionários da empresa com temas variados de saúde da mulher, tais como prevenção do câncer de mama e combate ao estresse.

## Convênios Médicos

Um trabalho de relacionamento com os convênios médicos também foi iniciado, através de visitas periódicas e convidando-os para conhecer o laboratório, já que grande parte dos atendimentos realizados pelo laboratório é por convênios.

## Não basta ser “rosa”, tem que se engajar

De acordo com a autora Faith Popcorn em seu livro “Público-Alvo: Mulher”, há oito formas de evoluir o marketing para alcançar as mulheres e uma delas é de que para a mulher “tudo tem importância – você não pode se esconder atrás da sua logomarca”. E isso quer dizer que as marcas não podem só assumir um posicionamento se não o reforçarem todos os dias com ações. É preciso engajar-se com as mulheres.

Foi com esse objetivo – o de se engajar –, que em 2002 o laboratório criou e desenvolveu a Campanha da Saúde da Mulher, que consiste em promover medidas preventivas sobre a saúde da mulher, para ajudá-la a buscar o bem-estar, aumentando assim a qualidade de vida por meio da orientação e conscientização sobre os cuidados que ela deve ter consigo mesma. E desde então foram realizados debates e fóruns de prevenção, contando com patrocinadores e apoiadores para o evento nos anos subsequentes.

Campanha da Saúde da Mulher



Fonte: Laboratório Femme

Em 2008, o laboratório implantou o CRM (ferramenta de gerenciamento do cliente) a fim de melhorar a comunicação com o público, o que permitiu segmentar as clientes através de cores e estabelecer estratégias para cada perfil de cliente. Com a implantação do sistema de CRM foi adotado o e-mail marketing, que auxiliou tanto a gerenciar a Campanha da Saúde da Mulher, como a enviar cartão-postal de aniversário e jornais com notícias do Laboratório.

## O SEGMENTO DE LABORATÓRIOS DE DIAGNÓSTICO

Segundo a Pesquisa de Assistência Médico-Sanitária (AMS) 2009, realizada pelo IBGE, existem 16.657 laboratórios de análises clínicas no País, sendo 30% deles públicos (SUS) e 70% privados. Esses números incluem laboratórios em hospitais, clínicas e outros estabelecimentos de saúde, com ou sem internação.

O setor laboratorial movimentou de R\$ 8 bilhões a R\$ 12 bilhões ao ano e gera, segundo estimativas, cerca de 320 mil empregos, com crescimento de até 15% ao ano no País.

De acordo com um estudo levantado pela Sociedade Brasileira de Análises Clínicas (SBAC) 94% de todos os laboratórios são de pequeno e médio portes, sendo 70% destes com 90% de automação. Grande parte deles possui gestão familiar total ou parcial.

Em dezembro de 2008, o País possuía 40.910.631 beneficiários de planos de saúde (sem plano exclusivamente odontológico) e estes utilizaram, em média, 11 exames por beneficiário, sendo cerca de 450 milhões de exames ao ano. Já o atendimento particular não chega a 5% do volume de exames realizados nos laboratórios.

O setor também sofre intensa regulação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa, do Ministério da Saúde, das Secretarias Estaduais de Saúde, dos órgãos de classe e da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT.

As vendas são relativamente estáveis ao longo do ano, com baixa sazonalidade e pouco afetadas por crises econômicas, por se tratar de um produto de primeira necessidade.

### Comportamento dos consumidores (pacientes)

Uma mudança significativa é observada no comportamento dos consumidores, que começam a fazer prevalecer seu direito de escolha para os serviços de saúde.

Mais exigentes, eles passaram a valorizar ainda mais o atendimento em todas as suas fases: agendamento telefônico, recepção, abertura de ficha, coleta e o pós-venda, assim como a confiança que os médicos depositam nos laboratórios de sua preferência.

### Os desafios do mercado da medicina diagnóstica

O avanço da tecnologia impacta de forma direta na gestão de um laboratório, ocasionando importante desigualdade entre as instituições que não a detiverem em seus processos.

Contribuem também para essa desigualdade a guerra por preços e a pressão por custos.

Além disso, os laboratórios têm o grande desafio de buscar a excelência na qualidade e na capacitação técnica e profissional.

### Os players do segmento laboratorial

A maior competitividade do mercado faz com que cada vez mais os gestores iniciem escolhas do modelo de atuação e adotem estratégias de negócios, acabando por realizar os denominados trade offs – escolhas entre distintas possibilidades.

Diferentes fatores e diferenciais competitivos podem ser utilizados nesse mercado e devem levar em conta uma variedade bastante ampla de aspectos, tais como: público atendido, mercado regional, concorrentes, fonte pagadora, acionistas, dados demográficos e epidemiológicos, entre outros.

Os três maiores players do mercado em faturamento são:

DASA – Ocupa o quarto lugar no mundo, é a maior na América Latina, e líder no Brasil. A Diagnósticos da América (DASA) obteve um faturamento de R\$ 1,9 bilhão em 2010. Detentora das marcas conhecidas como Delboni Auriemo e Lavoisier, em São Paulo, e Lâmina e Sérgio Franco, no Rio de Janeiro, somando um total de 24 marcas, sendo 359 unidades em treze Estados.

Para manter o crescimento acelerado, adotou a estratégia de aquisições e tem como foco de expansão adquirir laboratórios médicos com faturamento inferior a R\$ 100 milhões. E sua estratégia de marketing é manter os nomes dos próprios laboratórios comprados, segmentados por regiões de atuação e públicos atendidos.

Fleury – O Fleury Medicina e Saúde, que é bem reconhecido por paulistas, fluminenses e brasilienses, conta com 16 marcas e 140 unidades, após 25 aquisições em sete Estados. Obteve um faturamento de R\$ 935 milhões em 2010.

Assim como sua concorrente DASA, optou pela estratégia de aquisições para crescer, porém ao englobar novos laboratórios, mantém uma única marca corporativa (Fleury).

Hermes Pardini – Com receitas de R\$ 400 milhões em 2010, a companhia nunca fez aquisições ao longo de seus 51 anos de existência. Para continuar a crescer, a empresa se apoia em um modelo que é pioneiro no País — a prestação de serviços de análise para terceiros. Em vez de investir seu caixa comprando alguns dos pequenos concorrentes, o laboratório mineiro optou por ganhar escala ao atendê-los. Com cerca de cinco mil clientes em todos os Estados, o Pardini se tornou líder no segmento de diagnóstico terceirizado. Em 2010, a atividade rendeu à empresa quase R\$ 240 milhões.

Embora não esteja entre os primeiros, o laboratório Salomão & Zoppi é o principal concorrente do laboratório Femme, devido aos seguintes fatores: localização (presença em São Paulo – Capital, sendo uma das unidades no mesmo bairro do Femme), pelo tempo de fundação e por ter, em sua maioria, o público feminino como perfil de clientes – cerca de 80% (assim como o Femme, também iniciou suas atividades como especialista na área de ginecologia e obstetria, embora não tenha foco exclusivo na mulher).

Com faturamento de R\$ 75 milhões em 2010, a estratégia da empresa é investir em crescimento orgânico, ou seja, em regiões periféricas da capital e em aumentar as áreas diferenciadas para mulheres, sem deixar de atender os homens.

## Negócios para mulheres

Elas são as consumidoras do milênio – com participação de 66% no consumo de todos os produtos e serviços no ano de 2009 no Brasil, de acordo com a pesquisa realizada pela empresa Sophia Mind, as mulheres a cada ano conquistam mais espaço na sociedade.

Isso se deve, principalmente, à ascensão delas no mercado de trabalho nos últimos 40 anos, ao aumento do nível educacional e da renda familiar (39% delas já são chefes de família).

Na área da saúde, elas têm participação de 40% nos planos de saúde e 50% em medicamentos em relação aos homens.

Elas representam 51% da população brasileira e têm comportamentos e preferências bem distintos, que se refletem em hábitos e atitudes de compra também diferentes dos homens.

Com a vida moderna, essas mulheres que muitas vezes acumulam diferentes funções como, por exemplo, cuidar da casa, família, filhos e carreira, buscam por produtos e serviços que ofereçam praticidade, comodidade e conveniência.

Além disso, compartilham suas experiências positivas ou negativas com seus amigos e familiares, sendo que estes têm papel fundamental de influência na escolha desta consumidora.

## CENÁRIO ATUAL

Dois fenômenos conflitantes tornam o segmento de laboratórios mais competitivo e desafiador. De um lado, os médicos solicitam exames cada vez mais sofisticados, exigindo o investimento e a atualização tecnológica dos laboratórios. De outro lado, a concorrência busca atrair mais pessoas ao mercado e ampliar a base de clientes, reduzindo os preços dos exames.

O resultado é um processo de concentração predatória do mercado, com grandes redes laboratoriais comprando laboratórios menores para ganhar escala.

O Laboratório Femme foi a empresa de saúde que mais cresceu de 2007 a 2009, de acordo com o ranking da revista Exame PME de 2010, tendo sido classificado em 14º lugar no ranking geral, com crescimento de 280,7% no período.

Porém, depois desse crescimento e após chegar a um faturamento de R\$ 13 milhões em 2010, os empresários veem a necessidade de dar continuidade à expansão, ou seja, abrir novas unidades. Para competir com gigantes do setor, o Femme precisa de capilaridade. Por

isso, os sócios já estudam propostas para receber aporte de um fundo de investimentos.

Além da abertura de novas unidades, o laboratório também conta com outras estratégias para ganhar produtividade e reconhecimento de marca, que são:

- **Agilidade no atendimento** – Um sistema eletrônico monitora cada passo da paciente no laboratório, que permite ela seja acompanhada e encaminhada para o próximo procedimento. Segundo os sócios, reduzir os intervalos entre um exame e outro, ajuda a atender mais pessoas e a aumentar o faturamento.
- **Redefinição do público-alvo** – Embora seja especializado em mulheres, houve um realinhamento do público a ser atingido – escolha por mulheres das Classes AB, em que descredenciou os convênios que ofereciam baixa remuneração e passou a fazer ações de marketing direcionadas a uma seleta lista de médicos renomados na cidade. Com isso, a lucratividade aumentou e as mulheres atendidas tiveram um atendimento exclusivo.
- **Aumento de infraestrutura** – Em 2014, o laboratório poderá receber mais pacientes, porque sua área será ampliada em 650 metros quadrados. No edifício em construção ao lado da unidade atual, o Femme vai ocupar a parte térrea do prédio – resultado de um acordo feito entre os sócios do laboratório e a incorporadora responsável pela obra.
- **Novos produtos** – A estrutura do Laboratório Femme (profissionais e equipamentos) é levada às empresas por meio do Consultório da Mulher. Normalmente é realizado um check-up ginecológico, com entrevista médica e exames preventivos. Se o médico solicitar exames complementares, eles podem ser agendados diretamente no Femme, incluindo uma agenda especial com horários alternativos.

O resultado dessa ação é que o laboratório já atendeu mais de 5.000 mulheres dentro de empresas.

Como no setor de serviços a qualidade é um valor essencial, o ritmo de expansão precisa ser estudado para que isso não se perca. E, principalmente, por ter o Femme se destacado frente aos demais concorrentes pela estratégia de competição adotada – a diferenciação, e também pelo público feminino ser tão peculiar e exigente.

## Questões para discussão

1. Se você fosse o gestor da empresa, qual a estratégia de crescimento adotaria para o Laboratório Femme?
2. Quais são os desafios que o Femme enfrentará após a decisão do laboratório Salomão & Zoppi (principal concorrente) em abrir novas unidades e focar em ações diferenciadas para as mulheres?
3. Discuta sobre a importância de ter um posicionamento em uma empresa do setor laboratorial e quais as possibilidades de posicionamento que seriam interessantes para os concorrentes.



## Referências

POPCORN, Faith – Público-alvo: mulher: evolução: 8 verdades do marketing para conquistar a consumidora do futuro. Rio de Janeiro: Campus, 2000

Revista Exame – “Os rivais batem à porta do Hermes Pardini”, 9/2/2011

Disponível em : <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0985/noticias/os-rivais-batem-a-porta>

Revista Veja – “A máquina bilionária de exames chamada Dasa”, 11/4/2011

Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/a-maquina-bilionaria-de-exames-chamada-dasa>

Revista Isto É – “Te cuida, DASA”, 18/3/2011

Disponível em : [http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/51909\\_TE+CUIDA+DASA](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/51909_TE+CUIDA+DASA)

Sociedade Brasileira de Patologia Clínica Medicina Laboratorial: “IBGE mostra quantos laboratórios há no Brasil”, 24/11/ 2010

Disponível em: <http://www.sbpc.org.br/comunicacao/noticia.setor.php?id=923>

Sociedade Brasileira de Análises Clínicas, “Análises Clínicas nas Américas”

Disponível em: [http://www.cfrs.org.br/cfrs/dados/Analises\\_Clinicas\\_nas\\_Americas.pdf](http://www.cfrs.org.br/cfrs/dados/Analises_Clinicas_nas_Americas.pdf)

Jornal Brasileiro Patologia Medicina Laboratorial, vol.45, no.4, Rio de Janeiro, 08/2009

Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-24442009000400006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-24442009000400006)

Panorama Brasil, Jornal DCI, “Salomão Zoppi Diagnósticos ressalta plano de expansão”, 8/8/2011

Disponível em: <http://www.panoramabrasil.com.br/salomao-zoppi-diagnosticos-ressalta-plano-de-expansao-id68576.html>

Entrevista com o sócio diretor do Laboratório Femme, Dr. Rogério Ramires.