

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

## **AUDITORIA DE MARKETING EM UMA ASSOCIAÇÃO HOSPITALAR DE IJUÍ<sup>1</sup>** **MARKETING AUDIT IN A HOSPITAL ASSOCIATION OF IJUÍ**

**Luís Fernando Irgang Dos Santos<sup>2</sup>, Felipe Cavalheiro Zaluski<sup>3</sup>, Claudio Rodrigo Machado Fraga<sup>4</sup>, Linéia Carneiro<sup>5</sup>**

<sup>1</sup> Pesquisa realizada no Curso de Administração, da Unijuí

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela Unijuí. E-mail: luis.irgang@hotmail.com

<sup>3</sup> Acadêmico do Curso de Graduação em Administração da Unijuí. E-mail: felipezaluski@hotmail.com

<sup>4</sup> Acadêmico do Curso de Graduação em Administração da Unijuí. E-mail: crmfraga@gmail.com

<sup>5</sup> Bacharel em Administração, pela Unijuí. Mestranda em Desenvolvimento Regional pela Unijuí. E-mail: lineiacarneiro@yahoo.com.br

### **Resumo**

Em um mercado cada vez mais competitivo, as organizações precisam conhecer não somente os conceitos técnicos sobre seu negócio, mas também entender as expectativas e necessidades de seus clientes, mapear seus concorrentes e conhecer o ambiente onde está inserida. Através de uma auditoria de marketing é possível levantar informações e delinear um plano de marketing estratégico e operacional de uma forma correta e adequada. Diante do exposto, este estudo tem como objetivo principal a realização de uma auditoria de marketing na associação hospitalar do município de Ijuí. Os objetivos específicos consistem na identificação de oportunidades e ameaças relacionadas ao sistema de informações de marketing da organização, ao ambiente de marketing (macro e microambiente), aos processos de segmentação e posicionamento e ao mix de marketing; e também na proposição de estratégias que visem minimizar as ameaças e potencializar as oportunidades de marketing na organização em estudo. A partir do estudo, pode-se propor soluções e informações que auxiliaram a organização em seu crescimento e vantagem competitiva relacionado ao marketing.

### **Abstract**

In an increasingly competitive market, organizations need to know not only the technical concepts about their business, but also understand the expectations and needs of their customers, map their competitors and know the environment where it is inserted. Through a marketing audit it is possible to gather information and outline a strategic and operational marketing plan in a correct and appropriate manner. In view of the above, this study has as main objective the accomplishment of a marketing audit in the hospital association of the municipality of Ijuí. The specific objectives are to identify opportunities and threats related to the marketing information system of the organization, the marketing environment (macro and microenvironment), the processes of segmentation and positioning and the marketing mix; And also in proposing strategies that aim to minimize threats and enhance marketing opportunities in the organization under study. From the study, one can propose solutions and information that aided the

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

organization in its growth and competitive advantage related to the marketing.

**Palavras-chave:** Marketing, Auditoria de Marketing, Mix de Marketing, Hospital.

**Keywords:** Marketing, Marketing Audit, Marketing Mix, Hospital.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo, as organizações precisam conhecer não somente os conceitos técnicos sobre seu negócio, mas também entender as expectativas e necessidades de seus clientes, mapear seus concorrentes e conhecer o ambiente onde está inserida. As práticas de marketing proporcionam o gerenciamento destas informações, de modo que se possa convertê-las em vantagem competitiva para as organizações.

Para Kotler (1993), marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas. É a ciência e a arte de conquistar e manter clientes, desenvolvendo relacionamentos lucrativos.

Diante do atual contexto de globalização, é de extrema importância que as empresas avaliem oportunidades e ameaças e mapeiem alterações pertinentes em seu plano de marketing, a fim de conduzir sempre os resultados para o alcance dos objetivos. O sucesso financeiro de uma organização está diretamente ligado ao sucesso do seu departamento de marketing. Qualquer outro departamento (logística, financeiro, operações...), não terá sentido, caso a empresa não tenha demanda, ou que entre em mercados com estratégias errôneas de posicionamento, com preço incompatível, em local errado, e de maneira inconsistente.

Através de uma auditoria de marketing é possível levantar informações e delinear um plano de marketing estratégico e operacional de uma forma correta e adequada, dado que apenas com informação completa e correta se torna possível a tomada de decisões igualmente corretas que permitam a concretização dos objetivos delineados para a realização da mesma.

Segundo Cobra (1997), auditoria de marketing é uma revisão sistemática, crítica e não tendenciosa dos objetivos da função de marketing e da organização, dos métodos e dos processos e do pessoal empregado para implementação das políticas e a consecução dos objetivos de marketing. Kotler e Armstrong (1998, p. 39), definem a auditoria de marketing como uma importante ferramenta de controle estratégico, pois ela é "(...) um exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, objetivos, estratégias e atividades da empresa, para determinar as áreas de problemas e oportunidades".

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo principal a realização de uma auditoria de marketing na associação hospitalar do município de Ijuí. Os objetivos específicos consistem na identificação de oportunidades e ameaças relacionadas ao sistema de informações de marketing da organização, ao ambiente de marketing (microambiente e macroambiente), aos processos de segmentação e posicionamento e ao mix de marketing; e também na proposição de estratégias que visem minimizar as ameaças e potencializar as oportunidades de marketing na organização em

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

estudo.

## 2 METODOLOGIA

Na literatura científica, há diversas tipologias relacionadas à classificação de pesquisas. Para o desenvolvimento desta, foi adotada a qualificação proposta por Zamberlan et al (2014), que classificam a pesquisa quanto à natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos.

Quanto à natureza, afirma-se que esta pesquisa é classificada como aplicada, pois tem como propósito apresentar soluções alternativas para um problema de forma prática (no caso, a auditoria de marketing da organização), empregando um referencial teórico.

Em relação à abordagem da investigação, pode-se afirmar que esta pesquisa enquadra-se como qualitativa, pois dispensa o uso de métodos estatísticos, sugere uma análise de dados de forma indutiva e coloca o pesquisador como instrumento-chave da pesquisa (ZAMBERLAN et al, 2014).

Quanto aos objetivos estabelecidos, esta pesquisa é classificada como descritiva, pois, segundo o que afirma Gil (1999), visa descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Em relação aos procedimentos técnicos, essa pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, pois se trata de um estudo sistematizado desenvolvido com base em materiais publicados em livros, revistas, jornais, etc. (VERGARA, 2010).

Devido a necessidade de investigação em documentos institucionais diversos que ainda não receberam algum tratamento analítico, esta pesquisa classifica-se também como documental (BEUREN ET AL, 2004).

Considerando o desenvolvimento e realização de entrevistas na própria organização, conclui-se que o estudo também se caracteriza como uma pesquisa de campo, pois, segundo Vergara (2010, p. 43), “[...] é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Para a realização do estudo, foi definido o universo amostral como sendo a própria associação hospitalar, por ser uma organização de atuação e relevante importância de nível regional. De acordo com Vergara (2010), os sujeitos da pesquisa são aqueles que informam os dados que são necessários para a fundamentação da pesquisa. Dessa forma, definiu-se como sujeitos de pesquisa a diretora executiva e a coordenadora de enfermagem, pois atuam na gestão geral da organização sem a existência de um profissional ou setor responsável pelo planejamento e execução das atividades relacionadas ao marketing.

No processo de coleta de dados, foi realizada uma entrevista semi estruturada com as gestoras durante uma visita à organização. O roteiro foi criado para atender aos objetivos específicos deste estudo.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

Nesta etapa são apresentados os resultados da pesquisa. Para uma melhor compreensão dos resultados do estudo, primeiramente é apresentada a caracterização da organização e, na sequência, a análise e descrição das oportunidades, ameaças e proposições relacionadas ao sistema de informações, micro e macroambiente, processo de segmentação, posicionamento e mix de marketing.

### **3.1 Caracterização da Organização**

A organização em estudo se trata de uma associação hospitalar sem fins lucrativos, enquadrada como instituição filantrópica de pequeno porte, situada na cidade de Ijuí-RS. Foi fundada no ano de 1981, sendo regida por estatuto próprio e tendo sua diretoria composta por membros da comunidade, que desempenham seus cargos de forma voluntária. A entidade conta com um hospital de pequeno porte que presta serviços de saúde à população e atende pacientes de mais de 50 municípios da região.

Atualmente dispõe de 42 leitos e atende 4 áreas básicas: clínica médica, cirúrgica, pediátrica e obstétrica, além da psiquiatria e dependência química. Possui serviço ambulatorial e pronto atendimento, podendo realizar pequenas cirurgias, serviços de radiologia e ultrassonografia, endoscopia digestiva, cistoscopia, colonoscopia, além do atendimento na área de saúde mental através do Centro de Atenção Psicossocial (CAPS). Seu quadro funcional é composto por 57 funcionários, distribuídos nos setores de enfermagem, nutrição e dietética, radiologia, faturamento, recepção, farmácia, administração, manutenção, lavanderia, higienização e saúde mental.

A instituição é referência regional na prestação de serviços do segmento da saúde, prestando assistência humanizada e personalizada, através dos principais convênios: SUS, Ipergs, Unimed, Cassi, Senergisul, Geap, Correios, Particular, Caixa Econômica Federal e Cisa. O Hospital vem trabalhando na construção de sua nova sede, para atender às exigências técnicas da vigilância sanitária quanto à estrutura física.

### **3.2 Sistema de Informações de Marketing**

O sistema de informação de marketing (SIM) consiste na coleta, registro e análise sistemática de dados sobre problemas relacionados a comercialização de bens e serviços. Yanaze (2006) define que as informações são tudo aquilo que possa trazer conhecimentos importantes para a empresa. O autor comenta também que o sistema de informação de marketing deve ser estruturado levando em consideração três objetivos: a operação rotineira, a solução de problemas e alimentar o planejamento com dados e informações.

De acordo com as entrevistas realizadas com as gestoras, pode-se entender que as mesmas consideram que neste quesito a organização trata com informalidade os investimentos na área de informações de marketing. Não possui uma equipe especializada e nem dispõe de recursos para investir em pesquisas de mercado, sendo que o planejamento interno de marketing é um processo que não é bem definido nem mesmo para a gestão da organização.

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

A organização possui um perfil de atendimento voltado principalmente para um público que chega ao atendimento pela demanda do município, SUS, CAPS, particular ou por encaminhamento de profissionais que indicam seus serviços pela especialidade no atendimento. As informações dos pacientes são provenientes de prontuários (muitas vezes já possuem histórico de atendimento) e também por cadastro realizado na internação onde se coletam dados pessoais (moradia, convênio, motivo do atendimento).

### 3.3 Ambiente de Marketing

Para Kotler e Armstrong (1998) o ambiente de marketing é constituído de fatores de forças externas ao marketing que afetam a capacidade da administração de desenvolver e manter bons relacionamentos com seus consumidores. Os autores definem que o ambiente de marketing é composto de um microambiente e um macroambiente. O microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes, ou seja, os fornecedores, os intermediários de mercado, os concorrentes e os próprios clientes da organização. O macroambiente consiste em forças sociais maiores que afetam todo o microambiente, ou seja, forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais. Em relação às variáveis do microambiente, a organização apresenta a seguinte configuração:

- a) Clientes: Sua clientela é composta por dependentes químicos, idosos, pessoas com distúrbios psíquicos, gestantes entre outros atendimentos e procedimentos cirúrgicos.
- b) Fornecedores: A maioria das compras do hospital, ao que se refere a medicamentos, equipamentos, insumos de laboratório, material de escritório, rouparia, material de limpeza/descartáveis, alimentos, entre outros, é realizado a partir da Plataforma Bionexo, onde os fornecedores e prestadores de serviços cadastrados participam de pregão eletrônico através de processos licitatórios.
- c) Concorrentes: Dentro do município de Ijuí, com estrutura de maior complexidade, existem outros dois grandes hospitais e também clínicas particulares que prestam o serviço médico e de diagnóstico que atendem boa parte das necessidades da população.
- d) Público: O hospital atende qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial ou que impacte no potencial da organização em atingir seus objetivos. Atualmente, na área financeira conta com o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banrisul, Sicredi, tendo o Estado como o principal provedor de recursos. Em se tratando de publicidade, seu website foi desenvolvido e é mantido pela empresa 13 Bits Soluções em Tecnologia da Informação, também situada nesta cidade. Conta também com parceria da Unijuí, onde os alunos do curso de Comunicação Social realizam trabalhos pontuais de forma voluntária. Outro público com que a instituição opera, são os voltados a área da saúde, como Anvisa, Coordenadoria Regional da Saúde, Secretaria Municipal da Saúde e demais órgãos reguladores. Pode-se citar também os públicos de interesse, interno e locais, que estão compostos por grupos voluntários, Lyons Cub, Rotary, consumidores dos serviços da saúde (pacientes), comunidade em geral, além dos colaboradores e da equipe diretiva.

Segundo apontamentos das gestoras, o município de Ijuí tem ótima localização geográfica, pois

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

possui outros hospitais de referência e também é um polo universitário, o que propicia a movimentação migratória para a cidade. Quanto ao ambiente econômico, por determinação de sua natureza filantrópica, o hospital deve atender 60% pelo convênio com o SUS, que abrange uma parcela menos favorecida da população de possíveis clientes. Quanto ao ambiente natural, o hospital é obrigado a atender as especificações e normas sanitárias, mantendo um contrato com empresa especializada para recolher os materiais de risco de contaminação biológica, possuindo ainda, uma logística reversa para as embalagens de medicamentos.

Hospitais em si, trabalham sempre em um ambiente tecnológico atualizado, mesmo que esta tecnologia não esteja centrada em equipamentos, pois os medicamentos utilizados são de extrema tecnologia, procedimentos ambulatoriais reformulados que proporcionam resultados otimizados. Tratando-se de equipamento, o hospital não possui capacidade de atender alta complexidade e muitas das máquinas já estão defasadas.

Quanto ao ambiente político, é um fator que influencia de forma direta no funcionamento da gestão do hospital devido a sua dependência nos repasses das esferas Federal, Estadual e municipal dos recursos financeiros para custear os atendimentos prestados. A ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária que regulamenta e normatiza o setor de produtos e serviços de saúde e alimentos também atua diretamente sobre o trabalho desempenhado pelo hospital. Também na compreensão do universo político, as gestoras enfatizam que a instituição tem bom relacionamento com diversas figuras políticas que podem auxiliar na destinação de recursos e viabilização de investimentos.

A cultura da comunidade interfere na vida social da organização. Grupos de trabalhos voluntários, igrejas, poder público municipal e empresários sensibilizam-se em prol de campanhas a fim de auxiliar a manutenção dos serviços. A população também tem comportamento acolhedor com a instituição por pertencer ao município e oferecer um atendimento humanizado. A comunidade tem um papel importante e realiza essa função quando escolhe a instituição nas consultas populares para recebimento de verbas públicas para investimentos.

### **3.4 Segmentação de Mercado**

Para Kotler e Armstrong (1998), os mercados consistem em compradores, que diferem de várias formas: quanto aos desejos, recursos, localidades, atitudes de compras. Existem diversos critérios que podem ser utilizados para a segmentação de mercado, de acordo com as necessidades de cada organização. Os autores propõem a segmentação geográfica (divisão do mercado em unidades ou áreas geográficas); segmentação demográfica (o mercado é dividido em grupos baseados em variáveis demográficas como idade, tamanho da família, gênero, renda, etc.); segmentação psicográfica (compradores são divididos em grupos de acordo com o estilo de vida ou personalidade) e segmentação comportamental (divide os compradores em termos de seu conhecimento, atitudes, usos e respostas a um dado produto ou serviço).

No decorrer da história da instituição, foram definidas as áreas/especialidades de atendimento em que iria se aprimorar juntamente com as patologias e também a padronização do serviço humano. A instituição atende serviços de baixa complexidade devido a pequena estrutura que possui

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

atualmente, mas possui áreas especializadas onde os grupos de consumo são pacientes da área de saúde mental (CAPS I e CAPSII) e dependência química. Realiza atendimentos ambulatoriais e obstetrícia (segmentação demográfica - por sexo), pequenos procedimentos cirúrgicos e atendimento geriátrico definindo o atendimento a um ciclo de vida.

O principal público visado pela organização consiste em pacientes encaminhados pelo Sistema Único de Saúde (SUS) o que acaba delineando uma segmentação deste público em nível de baixa renda mais significativo, pois sua formação baseada na filantropia amarra sua maior demanda nos atendimentos prestados a eles para manter o convênio ativo. A instituição demonstra grande interesse em receber atendimentos particulares, onde sua margem de lucro é muito maior, embora a incidência destes atendimentos seja a menor parcela dentro de seu faturamento.

### **3.5 Posicionamento**

Para Cobra (1992), o posicionamento é a arte de configurar a imagem da empresa e o valor oferecido do produto em cada segmento de mercado, de forma que os clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência. Posicionamento comercial é a posição relativa que ocupam marcas, produtos e serviços nas mentes dos seus respectivos consumidores.

Quanto às estratégias de posicionamento, é muito nítida a preocupação da organização em transmitir aos usuários a imagem de uma instituição filantrópica, voltada ao bem-estar das pessoas, que promove ações sociais e cultiva valores e princípios que visam a humanização dos serviços prestados. Analisando critérios como infraestrutura, tecnologia e complexidade dos serviços, hospitais concorrentes apresentam vantagens competitivas em relação à instituição em estudo. Como forma de se posicionar no mercado como uma entidade simples e acolhedora, a organização em estudo aposta na diferenciação por imagem, investindo em ferramentas que despertem na comunidade sentimentos de identificação com a instituição, de propriedade e de participação da história do hospital. Um exemplo claro disso é o símbolo representado pela logomarca da instituição, que se trata do desenho de um pastor acompanhado de uma ovelha, representando valores também cultivados pela entidade: simplicidade, cuidado e proteção.

### **3.6 Mix de Marketing**

Também conhecido como os 4 P's do marketing, o mix de marketing forma um conjunto de ferramentas para se alcançar estratégias relacionadas ao mercado. Os fatores que compõem o mix de marketing são: o produto, o preço, a praça e a promoção.

Produto ou serviço é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. Para Kotler & Armstrong (1993, p. 173), produto/serviço “[...] é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade”.

Os serviços ofertados pelo hospital são definidos com base em estudos e debates realizados juntamente com gestores da área de saúde a nível municipal (Secretaria Municipal de Saúde),

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

Regional (Coordenadoria Regional de Saúde) e Estadual (Secretaria Estadual de Saúde). A qualidade dos serviços é definida a partir da disponibilização de recursos financeiros para aplicação em tecnologia hospitalar e contratação de mão de obra qualificada.

Preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço. É a quantidade em moeda monetária que o consumidor paga ao adquirir um produto/serviço para usufruir dos seus benefícios. Segundo Las Casas (2002), a formação do preço de serviços é uma variável controlável decisiva para a estratégia de uma organização. Assim como em um produto, também em serviços os preços são determinados para cobrir custos operacionais e também proporcionar lucro para a organização, além de afetar as expectativas dos clientes.

Por ser uma entidade filantrópica e ser em grande parte financiada pelo governo (SUS), os preços praticados pelo hospital são tabelados pelos convênios como SUS, Unimed e IPE, que impõem os valores sem possibilidade de negociação, sendo estipulados de acordo com o porte do hospital, a capacidade, infraestrutura, tecnologia e complexidade dos serviços.

Após um produto ou serviço ser produzido, com o seu preço estabelecido, ele precisa ser distribuído no mercado até os pontos de venda. A praça ou distribuição de um produto no mercado tem um importantíssimo papel no mix de marketing, pois é a partir da distribuição que o consumidor terá acesso a oferta do produto. Na visão de Cobra (1997), praça é a divisão de um mercado em áreas geográficas, sendo uma das práticas mais antigas e ainda utilizadas para segmentação.

Em relação ao ponto ou praça, o hospital se localiza no mesmo endereço desde a sua fundação, no trevo de acesso ao município de Ijuí. No ano de sua fundação, a infraestrutura da instituição era condizente com a proposta e com a demanda de mercado, pois visava prestar atendimento exclusivamente aos produtores rurais do município. Para atender às normas impostas pela vigilância sanitária, se fez necessário, no ano de 2002, planejar a construção de uma nova sede para o hospital.

Para Cobra (1992) promoção de vendas é qualquer atividade que objetiva incrementar as vendas, do tipo não pessoal, mas que frequentemente inclui a propaganda para anunciar seus eventos. Quanto à promoção, a instituição aposta na construção e manutenção de relacionamentos com a comunidade para promover a sua imagem. A promoção de serviços fica em segundo plano, visto que é necessário que a população crie vínculos, de certa forma afetivos com a instituição, pois é através do voto popular em plebiscitos que a população destina recursos financeiros disponibilizados pelos programas sociais do governo. A promoção acontece através da realização de eventos e campanhas publicitárias gratuitas, obtidas através de parcerias com empresas do ramo de comunicação. A própria prestação dos serviços com enfoque na humanização do atendimento é um método de promoção, pois propõe a divulgação boca-a-boca entre os próprios pacientes.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No decorrer desta auditoria de marketing na Associação Hospital Bom Pastor, buscou-se observar

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

se as ações realizadas pela organização atendem os procedimentos básicos de marketing. Com base na teoria, pode-se analisar na prática as ameaças, oportunidades e recomendar as proposições com relação ao sistema de informações, micro e macroambiente, processo de segmentação, posicionamento e mix de marketing.

Na avaliação do sistema de informação, nota-se que o Hospital trata com informalidade os investimentos na área de informações de marketing e reconhece que necessita melhorar e desenvolver este quesito. A ausência de um planejamento de marketing como hoje é a sua realidade, limita muitas vezes um trabalho que poderia ser melhor estruturado no atendimento e mensuração de dados. Há também a falta de um software que gerencie dados para serem melhor aproveitados as informações do seu público.

Como forma de buscar uma solução para aumentar seus clientes/pacientes, organizar a instituição e fomentar parcerias, sugere-se a busca de parceiros voluntários que se disponibilizem a desenvolver o planejamento de marketing, de forma menos onerosa (ou até mesmo gratuita). A instituição poderá também propor um canal de troca de informações (telefone e e-mail) onde a comunidade poderá registrar reclamações, sugestões, elogios de sua estadia e permanência no Hospital.

No que diz respeito ao ambiente, é um Hospital de abrangência regional, que possui um relacionamento de credibilidade, confiança e apoio de toda a comunidade, porém apresenta uma estrutura defasada em relação aos seus concorrentes quanto a equipamentos, infraestrutura, diversidade no atendimento de especialidades clínicas, gerando uma migração de público/clientes para outros hospitais.

Em relação aos seus concorrentes, o hospital apresenta uma estrutura defasada quanto a equipamentos, infraestrutura, diversidade no atendimento de especialidades clínicas, gerando uma migração de público/clientes para outros hospitais. A incerteza dos repasses de recursos financeiros advindos do governo dentro de prazos estabelecidos, a inadimplência por parte dos convênios firmados e também particulares, ocasionam em dificuldades financeiras (fluxo de caixa).

No que se refere a seus públicos, verifica-se que a instituição abre suas portas para receber estudantes, estagiários e acadêmicos de cursos de graduação, e desta forma favorece a criação de parcerias e prepara tecnicamente estes estudantes para que um dia possam assumir funções dentro da própria instituição. Outro ponto a ser citado como positivo, é o excesso de regulamentação técnica específica, que demanda conhecimento no tratamento de informações de forma proativa e com devido registro, não abrindo margem para erros. O descumprimento destas normas pode acarretar em embargos a instituição.

O caráter filantrópico da instituição traz oportunidades de participar das consultas populares que podem reverter em ajuda de custo e aquisição de equipamentos a partir da votação que envolve a comunidade que é comprometida com o hospital. O fato de a instituição ter de trabalhar dentro dos padrões da legislação sanitária traz de forma natural a responsabilidade socioambiental casada com a sua atividade demonstrando a sua preocupação com a cultura ambiental sustentável podendo trabalhar em seu favor publicidade desta adequação em prol da natureza. Todo

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

relacionamento social e político é positivo a fim de fazer surgir comprometimento com o hospital.

Na área de tecnologia, a proposta é de informatização através de um software que interligue área de internação, enfermagem, nutrição, financeiro, diagnóstico e tratamento médico no intuito de tornar todo prontuário do paciente um único cadastro onde todos profissionais tenham acesso às informações do que está acontecendo com o paciente.

Referente à segmentação de mercado, a principal ameaça identificada na instituição diz respeito às condições regulamentadas pela filantropia, que exigem que no mínimo 60% da demanda de atendimentos sejam direcionados aos clientes assistidos pelo SUS. Caso haja algum corte de repasse destinado a programas específicos, como por exemplo o CAPS, os atendimentos nesta área serão prejudicados ou até mesmo interrompidos. A ampliação dos serviços prestados permitirá à organização ampliar a segmentação de mercado, podendo se especializar em geriatria (segmentação demográfica), que é um nicho de mercado cuja demanda é crescente e desassistida. Poderá também agregar novas especialidades de interesse da instituição dentro da estrutura do novo hospital, aproveitando o aumento de leitos e a existência da UTI (unidade de tratamento intensivo).

Uma das ameaças da estratégia de propagar uma imagem de instituição simples e carente está na captação de clientes. A população pode acabar preferindo outras entidades por acreditar que o hospital não possui recursos suficientes para oferecer serviços de qualidade. Ou seja, a instituição pode perder credibilidade perante a comunidade por criar estereótipos de um hospital desprovido de boa estrutura. Além disso, a falta de recursos poderá ser confundida com má gestão de recursos e gerar descrença dos clientes internos e externos em relação à administração do hospital.

Em relação ao posicionamento, foram evidenciadas oportunidades de promover os demais serviços prestados pelo hospital, considerando que a nova sede possibilitará um aumento na quantidade de atendimentos realizados. Outra oportunidade em relação às diferenciações é de promover a excelência no trabalho do corpo clínico da instituição, pois os profissionais envolvidos no atendimento à saúde mental possuem qualificação técnica e especializações reconhecidas a nível internacional, o que pode ser um diferencial mercadológico importante e gerar vantagem competitiva. Sugere-se ainda que o hospital possa destacar sua nova estrutura e seus investimentos em tecnologia, abandonando um pouco a imagem de instituição carente para transmitir ao cliente maior confiabilidade, competência e capacidade de realizar serviços com a mesma excelência que seus concorrentes. Para que a mudança de sede seja favorável à instituição, num primeiro momento será necessário que a diferenciação pela imagem seja enfatizada.

No que se refere ao mix de marketing, verifica-se que os serviços e preços praticados não são definidos pela instituição, podendo acontecer que não possibilitem um retorno financeiro desejado. Nesse sentido, é necessário que a instituição atue no sentido de controlar os custos dos serviços para tornar a atividade rentável. O fato de os serviços prestados também não serem definidos pela direção do hospital pode limitar a administração, no sentido de impedir a identificação de novos nichos de mercado e implementar novos serviços para atender demandas

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

que surgirem.

Uma das grandes ameaças da gestão de serviços da instituição se refere à dependência de recursos governamentais para viabilizar a prestação de serviços. Em épocas de crise, como a enfrentada em 2015, os repasses de verba do governo muitas vezes atrasam ou sequer chegam a ser enviadas ao hospital, mas mesmo assim a instituição precisa manter mais de 60% dos atendimentos destinados ao SUS, atendendo aos princípios da filantropia. Em relação aos concorrentes, há ameaças no sentido de que outros hospitais oferecem serviços mais variados e de maior complexidade, enquanto que a instituição trabalha apenas com serviços de baixa e alguns poucos de média complexidade.

As ameaças identificadas quanto à promoção, se referem à falta de investimentos em mecanismos que proporcionem uma maior visibilidade dos serviços prestados pela instituição. Nesse sentido, propõe-se o investimento em força de vendas, que possam intensificar a promoção dos serviços ofertados, visando garantir a captação de clientes e aumentar o faturamento da instituição, principalmente dos atendimentos particulares.

A partir das ameaças e oportunidades citadas, pode-se propor à organização a criação de um departamento exclusivo para gestão de marketing da instituição, que possa realizar pesquisas de mercado e gerenciar as informações necessárias para seu crescimento e desenvolvimento. Contudo, os profissionais de marketing devem trabalhar em sintonia com os outros departamentos da organização, pois todos os departamentos em conjunto têm um impacto sobre os planos e as ações estratégicas de marketing.

## REFERÊNCIAS

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços** - 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos de pesquisas em administração** - 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2006.