

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

CLEBIO CAMPOS GARCIA

**REPOSICIONAMENTO EM SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM GRANDE
HOSPITAL PRIVADO DA CIDADE DE SÃO PAULO**

São Paulo
2009

CLEBIO CAMPOS GARCIA

**REPOSICIONAMENTO EM SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM GRANDE
HOSPITAL PRIVADO DA CIDADE DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário da FEI para obtenção do título de
Mestre em Administração de Empresas,
orientado pelo Prof. Dr. Bráulio Oliveira

São Paulo
2009

Clebio Campos Garcia

Reposicionamento em serviços: um estudo de caso em um grande hospital privado da cidade
de São Paulo

Dissertação – Centro Universitário da FEI

Comissão julgadora

Prof. Dr. Bráulio Oliveira

Profa. Dra. Melby Karina Zuniga Huertas

Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo

São Paulo
2009

*Ao meu avô Antonio Garcia Gonzales.
O primeiro a acreditar que um dia eu venceria, acho que estou no caminho!*
(In memoriam)

AGRADECIMENTOS

*Primeiramente a **DEUS** pela saúde, força, coragem e oportunidades proporcionadas nesta caminhada. Muitas vezes pedi seu auxílio, sua iluminação e sua bênção.*

*A **meus pais, Afonso e Maria**, pois apesar da falta de oportunidade para frequentarem os bancos escolares por muito tempo, me deram a essência e os valores de homem digno, só por isso, minha eterna gratidão a eles.*

*A **minha esposa Marcia** pelo amor, apoio incondicional, além da paciência e do companheirismo em todos os momentos da minha vida.*

*Aos **meus filhos, Mariana e Pedro Henrique**, amores da minha vida, pelas horas que não passamos juntos e pelas coisas que deixamos de fazer no decorrer deste trabalho.*

*Ao **Prof. Dr. Bráulio Oliveira**, pela presteza, competência, segurança, incentivo e paciência com que conduziu a orientação deste trabalho. Muito mais que um Orientador, foi um grande incentivador.*

*Aos **Professores do Mestrado em Administração da FEI**, Profs. Drs. Edimilson, Melby, Theodoro, Suzane, Isabella, Roberto, Charles e André, fundamentais na minha formação, por todo conhecimento transmitido dentro e fora da sala de aula.*

*Aos **Professores da Banca Examinadora** por suas sugestões pertinentes e orientações fundamentais para o refinamento e conclusão desta Dissertação.*

*Ao **Pe. Niversindo Antônio Cherubim** – Superintendente da Sociedade Benéfica São Camilo – o grande responsável pelo surgimento da Administração Hospitalar no Brasil, em quem me espelharei eternamente.*

*Ao **Pe. Antônio Mendes** – Superintendente dos Hospitais Camilianos de São Paulo – pelo incentivo e apoio que permitiram transformar este sonho em realidade.*

Aos Demais Padres Camilianos, por acreditarem na contribuição e apoio dos Líderes Leigos na Administração de suas Instituições.

A Valdesir Galvan, José Antônio Passos e Marcelo Antônio Saviani, meus grandes “Mestres” da prática de Administrar um Hospital, aos quais devo minha paixão pela profissão, sem dúvidas levarei para sempre seus ensinamentos.

Ao Prof. Dr. “Amigo” Fábio Peterlini, um grande incentivador para que este trabalho se concretizasse, em quem me espelho sempre.

Aos Amigos Rogério, Luciene, Fábio de Almeida e Edgard, Diretores do Hospital e Maternidade São Camilo – Ipiranga. Juntos a cada dia, vencemos novos desafios.

Às Lideranças e Colaboradores do Hospital e Maternidade São Camilo – Ipiranga, pelo apoio e compreensão nos momentos de ausência, e das alterações de humor que a confecção deste trabalho muitas vezes proporcionou.

Aos Amigos e Colegas Dirigentes dos Hospitais Camilianos de São Paulo, Emanuel, Abgair, Tânia, José Carlos, Rita, Dario, Ana Maria, Ivonei, Claudio, Helio e Wesley, pelo incentivo e coleguismo rotineiro.

Aos Amigos Rodriguenses de infância, adolescência, maturidade e eternidade, Renato, Fabião, Evandro, Juliano, Tuca, Sandrão, Marcão, Lincoln e Everton, com os quais compartilhar os momentos de lazer, é sempre um imenso prazer!

A todos aqueles que não foram mencionados, mas que contribuíram de alguma forma para a construção deste trabalho.

“Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos”.

Drucker, P.

RESUMO

As empresas, cada vez mais, enfrentam grandes desafios para sobreviverem e prosperarem em um ambiente competitivo, o que torna imperativo a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes, a partir da adequação dos produtos e serviços às necessidades dos consumidores.

A conscientização sobre a forma como o ambiente em que o marketing opera está mudando e é de suma importância na elaboração e na implementação de uma sólida estratégia de marketing. Apesar da reconhecida relevância na área de marketing e de estratégia organizacional, o reposicionamento se apresenta com pouca precisão conceitual na literatura.

Nesta dissertação, procurou-se conhecer o processo de reposicionamento de uma empresa de serviços, além de verificar se o modelo de marketing para o reposicionamento de serviços, elaborado por Oliveira (2005), condizia com o caso da empresa selecionada para o estudo, buscando trazer contribuições, tanto para a área acadêmica, quanto para a gestão empresarial. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma revisão da literatura relativa ao tema reposicionamento, e outros assuntos relacionados diretamente ao mesmo tema, como, marketing, posicionamento e serviços. Posteriormente a essa revisão, realizou-se um estudo de caso em um hospital privado na cidade de São Paulo, com o propósito de relacionar a teoria à prática de reposicionamento. Para a realização da pesquisa de campo foi definido um protocolo que compreendeu os objetivos, um roteiro semi-estruturado para a condução das entrevistas e a forma de análise dos dados.

Os resultados coletados foram ao encontro das expectativas do pesquisador em relação ao processo de reposicionamento que a empresa pesquisada realizou e das dimensões – que se mostraram relacionadas ao caso – consideradas importantes no modelo de reposicionamento: o público-alvo, a concorrência, a empresa e outros públicos.

As limitações do trabalho são inerentes ao processo realizado para o alcance do seu objetivo, em especial, relativas à metodologia da pesquisa de campo. Apesar da operacionalização do processo de reposicionamento analisado ter apresentado relação com o modelo de Oliveira (2005), o mesmo deverá ser estudado com mais profundidade em outros estudos de caso, já que esta pesquisa baseou-se em uma única empresa, abrindo possibilidades para futuros estudos que venham a ser desenvolvidos acerca de reposicionamento em marketing.

ABSTRACT

The enterprises, more and more each day, stand up to huge challenges to survive and prosper in a competitive environment, what makes imperative getting competitive advantages in front of the contestants, by the adaptation of the products and services to the consumers' necessities.

Realizing how the environment in which the marketing operates is changing is really important to the preparation and implementation of a solid marketing's strategy. In spite of the recognized relevance in the area of marketing and organizational strategy, repositioning presents itself with little conceptual precision in the literature.

This dissertation tried to know the process of repositioning of a services enterprise, besides checking if the model of marketing for the services repositioning, prepared by Oliveira (2005), was matching to the case of this enterprise choosed for the study, looking to bring contributions for the academic area as much as the business management. To reach the proposed objective, it was carried out a revision of the relative literature about repositioning and other subjects related straightly to it, such as marketing, positioning and services. Subsequently to this revision, it was fulfilled the study of a case in a deprived hospital in the city of Sao Paulo, with the purpose of connecting repositioning's theory to it's practice. For the realization of the field 's research it was defined a protocol which comprised the objectives, a semi-structured route for the interviews conduction and the form of analysis of the data.

The collected results went toward to the investigator's expectations regarding to the repositioning process that the investigated enterprise carried out, and the dimensions – which appeared to be connected to the case - considered relevant in the model of repositioning, like the target-public, the competition, the enterprise and other publics.

The limitations of the work are inherent to the process carried out for reaching it's objective, in special, relatives to the methodology of the field research. In spite of the operation of the analyzed repositioning process had presented a relation with the Oliveira's model (2005), the same subject will have to be studied deeply in other case studies, since that research was based on a single enterprise, bringing possibilities for future studies that come to be developed on repositioning in marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema do trabalho	10
Figura 2 – Processo de determinação do valor para o consumidor	22
Figura 3 – Os determinantes do valor do cliente	23
Figura 4 – O processo de criação de fidelidade.....	27
Figura 5 – Recursos que geram vantagens.....	48
Figura 6 – Condicionantes do posicionamento	49
Figura 7 – As metas da análise da concorrência.....	52
Figura 8 – Modelo do processo de posicionamento de Toledo e Hemzo.....	54
Figura 9 - Matriz de percepções dos consumidores para o reposicionamento de marcas ...	58
Figura 10 – Matriz de decisão do reposicionamento da oferta.....	63
Figura 11 – Modelo de reposicionamento de serviços para o mesmo público-alvo	72
Figura 12 – Modelo de reposicionamento de serviços para um novo público-alvo	73
Figura 13 – Serviço como elemento principal	81
Figura 14 – Bem como elemento principal.....	81
Figura 15 - Modelo de lacunas de serviços	85
Figura 16 – Três tipos de marketing no setor de serviços.....	87
Figura 17 – Esquema da pesquisa de campo.....	102
Figura 18 - Antiga fachada do Hospital e Pronto Socorro	105
Figura 19 - Atual fachada dos novos Blocos do Hospital.....	105
Figura 20 - Lobby do novo Bloco de Apartamentos do Hospital	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais variáveis de segmentação para mercados de consumo final	29
Quadro 2 – Conceitos de posicionamento.....	43
Quadro 3 – Conceitos de reposicionamento	57
Quadro 4 – Reposicionamento e gestão de marca	61
Quadro 5 – Definições de serviços.....	80
Quadro 6 – Breve histórico do sistema de saúde no Brasil.....	90
Quadro 7 – Resumo do processo de reposicionamento da empresa pesquisada	116

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação do PIB brasileiro dos três principais setores industriais.....	75
Gráfico 2 – Distribuição das empresas de serviços por atividades	75
Gráfico 3 – Pessoal ocupado por atividades dos serviços.....	76
Gráfico 4 – Receita operacional líquida por atividades dos serviços.....	77
Gráfico 5 – Evolução da produção de internações e cirurgias de 2000 a 2008	114
Gráfico 6 – Evolução da produção de exames e consultas de 2000 a 2008	114
Gráfico 7 – Evolução do faturamento de 2000 a 2008.....	115

SUMÁRIO

PARTE I – DIRETRIZES DA DISSERTAÇÃO	4
1. INTRODUÇÃO	5
1.1 Problema a ser estudado	8
1.2 Objetivo e atividades realizadas	9
PARTE II – REVISÃO DA LITERATURA	12
2 – MARKETING	13
2.1 – Conceitos – a importância do marketing	14
2.2 – A evolução do marketing	16
2.3 – Sistema de informação de marketing	19
2.4 – Valor, satisfação e fidelidade do cliente	21
2.4.1 – Valor	21
2.4.2 – Satisfação	24
2.4.3 – Fidelidade do cliente	26
2.5 – Segmentação e seleção de mercados	28
2.6 – Composto de marketing	33
2.6.1 – Produto	33
2.6.2 – Promoção	34
2.6.3 – Canais de distribuição	36
2.6.4 – Preço	37
3 – POSICIONAMENTO	39
3.1 – Conceito de posicionamento: da origem aos dias de hoje	40
3.2 – Relação entre segmentação de mercado e posicionamento	45
3.3 – Estratégias de posicionamento	47
3.4 – Processo de Posicionamento	51

4 – REPOSICIONAMENTO.....	56
4.1 – Definições e fundamentação acerca do conceito reposicionamento	57
4.2 – Operacionalização do reposicionamento	62
4.3 – Alguns exemplos de reposicionamento	67
4.4 – Modelo de reposicionamento	70
5 – A INDÚSTRIA DOS SERVIÇOS E O SETOR ESPECÍFICO DE SAÚDE.....	74
5.1 – Os serviços na economia.....	74
5.2 – Aspectos que envolvem os serviços e sua gestão.....	77
5.3 – O setor de saúde	88
5.4 – O hospital.....	91
<i>PARTE III – PESQUISA DE CAMPO.....</i>	94
6 – METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO.....	95
6.1 – O problema da pesquisa de campo.....	95
6.2 – Objetivos da pesquisa de campo.....	95
6.3 – Tipo de pesquisa.....	96
6.4 – Natureza da pesquisa.....	97
6.5 – Método desta pesquisa.....	98
6.5.1 – Protocolo para os estudos de caso.....	99
6.5.1.1 – Visão geral do projeto de pesquisa de campo.....	99
6.5.1.2 – Procedimentos de campo.....	99
6.5.1.3 – Questões do estudo de caso	100
6.5.1.4 – Guia para o relatório dos estudos de caso.....	101
6.6 – Coleta e análise dos dados	102

7 – APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO ESTUDADO	103
7.1 – Hospital e Maternidade São Camilo – Pompéia.....	103
7.1.1 – Características da empresa e perfis dos entrevistados	103
7.1.2 – Apresentação do caso.....	103
7.1.3 – Descrição do caso	106
7.1.3.1 – Condicionantes, dimensões, variáveis e questões consideradas no reposicionamento	106
7.1.3.2 – Operacionalização do reposicionamento	108
7.1.3.3 – Dificuldades e resultados do processo de reposicionamento	110
7.1.4 – Análise e interpretação do caso estudado	111
7.2 – Conclusão da Pesquisa de Campo	115
8 – CONCLUSÕES	118
8.1 – Limitações.....	120
8.2 – Sugestões para estudos futuros	120
REFERÊNCIAS.....	122
APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA	131

PARTE I – DIRETRIZES DA DISSERTAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

O uso de métodos e estratégias empresariais – como a adoção do marketing – o controle do orçamento e da qualidade dos serviços, a motivação e capacitação de pessoal, o planejamento estratégico e de produtividade e, principalmente, como essa empresa está posicionada no segmento em que atua, são pontos fundamentais para a sua sobrevivência.

Toda a organização deve estar consciente das estratégias de marketing, para atuar em conjunto. Porém, muitas vezes o conjunto de estratégias, ou a única estratégia da empresa, se resume a um mero conjunto de ferramentas e métodos, a cargo somente dos especialistas (do departamento de marketing, por exemplo), já habituados e com conhecimentos sobre tais técnicas, dispensando o restante da empresa da responsabilidade de implementá-las.

Em uma análise mais ampla, além das características que permeiam a organização internamente, cabe à empresa uma avaliação do ambiente externo, que inclui fatores como: consumidor, concorrência, economia, política, leis e regulamentações, tecnologia e fatores socioculturais.

Uma empresa não pode satisfazer a todos em um mercado. Analisando o ambiente externo, pode identificar grupos distintos e, diante disso, determinar quais mercados e segmentos oferecem as melhores oportunidades e, para cada mercado e segmento, desenvolver a melhor oferta possível (KOTLER ; KELLER, 2006).

Kotler e Keller (2006, p. 22) definiram posicionamento competitivo como o ato de criar ofertas e a imagem da empresa para que essas ocupem uma posição competitiva significativa e única nas mentes dos clientes-alvo. Por sua vez, essas ofertas devem refletir um posicionamento almejado, desenvolvido a partir das próprias análises realizadas.

No trabalho de Serralvo e Furrier (2004, p.7), posicionamento foi definido como “o processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada de valor cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável em relação à concorrência num cenário competitivo, do ponto de vista de um público-alvo”. Esta definição genérica pode ser aplicada ao posicionamento do produto, de marca, de imagem, da companhia ou estratégico.

Para Oliveira e Campomar (2007), embora diferenciação e posicionamento estejam relacionados, o posicionamento agrega um conjunto de atividades com intuito de induzir um público-alvo a perceber uma oferta em relação à outra, destacando seu valor quando

comparados a dos seus concorrentes. De qualquer forma, o posicionamento implica diferenciação, ofertando valor ao seu público, combinando os elementos do composto de marketing (OLIVEIRA ; CAMPOMAR, 2007).

O posicionamento sofre constantes pressões para que se adeque ao ambiente externo. Quando uma empresa deixa de atender às necessidades de seus clientes através das ofertas que antes foram estabelecidas, ela deve se *reposicionar*, a fim de retomar a direção, buscando alcançar seus objetivos já estabelecidos anteriormente.

Oliveira (2005, p. 3) cita que “em razão do acirramento da concorrência e das influências dos fatores relacionados ao ambiente, há a necessidade de mudança de uma posição estabelecida, atividade denominada reposicionamento”.

Telles (2004, p. 73) define reposicionamento como, “a ação de redefinir os elementos da identidade de marca a serem ativamente comunicados para um dado público-alvo”.

Oliveira (2005, p. 5) cita em sua tese sobre reposicionamento, que “embora muitos autores discorrem sobre o tema posicionamento, pouco material é encontrado na literatura sobre reposicionamento”. A partir daí surge mais uma necessidade de maior aprofundamento sobre o assunto, dada a importância para o meio Acadêmico bem como para o empresarial.

O mesmo autor enfatiza que reposicionamento pode ser aplicado nas empresas como um todo, ou em marketing estratégico e operacional, na estratégia geral ou a uma unidade de negócio (OLIVEIRA, 2005).

Serralvo e Furrier (2008, p.4) mencionam que reposicionamento pode ser essencial, desde que se aproveite o potencial da marca em relação às mudanças dos ambientes externos e internos. Nesse mesmo trabalho, os autores abordaram uma revisão da literatura e identificaram modelos de quatro autores, que tratavam de reposicionamento:

a) Talarico (1998), modelo baseado em quatro fases:

- realizar uma análise através do ambiente externo e interno da marca, estudando o consumidor a fim de desvendar suas necessidades e, finalmente, definir os atributos do produto que suportam os benefícios;
- desenvolver a construção da marca através dos elementos do produto, personalidade da marca, organização da marca, seu papel e elementos visuais;
- analisar a concorrência e definir a estratégias de preço;
- efetivar o plano de reposicionamento, estabelecer bases de comunicação e a consistência através do tempo.

- b) Copeland (2001) modelo em cinco etapas:
- fazer com que os clientes não percam a referência sobre a marca, a fim de não prejudicar o processo de reposicionamento;
 - combinar atitudes e uso da marca;
 - reconhecer a aceitação do reposicionamento sobre a ótica do cliente;
 - aproveitar os benefícios únicos da marca;
 - entregar a promessa da marca para convencer os clientes sobre o reposicionamento.
- c) Keller (2003) propõe revitalizar a marca resgatando fontes perdidas ou desenvolvendo novas, a fim de que os clientes não tenham uma imagem enfraquecida da marca, expandindo a profundidade e amplitude do reconhecimento da marca.
- d) Telles (2004) propõe um modelo mais orientativo, admitindo que as variáveis que associam o mercado à marca podem determinar a situação (SERRALVO ; FURRIER, 2008 p. 4 – 6).

Em resumo, os quatro parâmetros que condicionam a marca são: a) a aderência à comunicação e percepção pelos clientes; b) a relevância dos atributos da marca; c) a força do posicionamento, e e) a vantagem competitiva da marca.

Segundo Ferrell e Hartline (2005, p. 176), reposicionar-se consiste em direcionar produtos já existentes a novos mercados ou segmentos, pode envolver mudanças reais ou percebidas e pode atingir qualquer dos elementos do composto de marketing, ou mesmo todos eles.

Neste trabalho, será desenvolvida a idéia de **reposicionamento da empresa**, englobando produto, marca e todos os outros elementos do composto de marketing.

Kotler e Keller (2006, p. 22) descrevem **oferta** como uma combinação de produtos, serviços, informações e experiências; sua maior relevância é materializar uma proposta de valor intangível.

1.1 Problema a ser estudado

Apesar de vários autores abordarem o tema *reposicionamento*, o mesmo não é tão discutido, no meio acadêmico quanto posicionamento. Assim, este trabalho se concentrará no desenvolvimento do tema reposicionamento.

Para tanto, foi realizada uma ampla revisão bibliográfica, que abrange os temas marketing, posicionamento, reposicionamento e serviços, com uma abordagem específica no setor de saúde, além de um estudo de caso, que será melhor explicado mais adiante. O foco principal do trabalho é a administração de marketing e não a administração geral.

Assim, o seguinte problema – estudado durante a pesquisa – guiou o pesquisador:

Como deve ser realizado um processo de reposicionamento em serviços?

Optou-se por focar a pesquisa de campo em marketing de serviços (estudo de caso), “devido ao assunto relacionado (reposicionamento) a bens intangíveis ser ainda mais complexo do que bens tangíveis”, conforme citado por Oliveira (2005). Essa afirmação torna ainda mais desafiadora, em se tratando de uma empresa que oferece serviços, ainda mais específicos e intangíveis, como no caso de um Hospital.

Assim, foi realizada uma pesquisa empírica, através de um estudo de caso, em um Hospital de grande porte da cidade de São Paulo. As razões para a escolha deste estudo se devem ao crescimento cada vez maior no segmento Saúde Privada, os momentos oscilantes que especificamente esse Hospital viveu nas últimas duas décadas, e o acesso aos dados facilitado para o pesquisador, já que ele atua como executivo em Gestão Hospitalar há mais de quinze anos.

1.2 Objetivo e atividades realizadas

A partir da questão problema, é definido o seguinte objetivo geral do estudo:

Conhecer o processo de reposicionamento e verificar a aplicabilidade do modelo de Oliveira (2005).

A fim de permitir responder a questão-problema elaborada, e com o intuito de alcançar o objetivo citado anteriormente, foram desenvolvidas as atividades, definidas a seguir:

- a) estudo da teoria relativa ao reposicionamento em marketing e os assuntos com ele relacionados;
- b) identificação de processos de reposicionamento;
- c) pesquisa de campo em um hospital privado de grande porte que realizou posicionamento.

O trabalho é guiado pela questão problema, pelo objetivo e pelas atividades definidas, não possuindo hipóteses nem variáveis dependentes e independentes, pois segundo Selltitz (1974, p. 61) “sem se ter conhecimento profundo acerca do tema em estudo, das principais variáveis que influenciam uma determinada relação e das condições necessárias para a sua ocorrência, qualquer hipótese que venha a ser empregada tende a ser superficial”.

O trabalho está dividido em quatro partes, contando com esta, que aborda a introdução e explicita o problema de pesquisa do trabalho como um todo, seus objetivos, e a contribuição que pretende proporcionar à teoria de marketing.

A segunda parte traz uma revisão da literatura que aborda o tema reposicionamento e os principais assuntos que o circundam. Dessa forma, o primeiro capítulo trata do *marketing*, sua evolução, aspectos principais e sua aplicabilidade. O segundo capítulo apresenta e discute *posicionamento* como uma atividade fundamental do marketing, já que direciona as variáveis controláveis. O terceiro capítulo apresenta e discute *reposicionamento*, buscando exemplos de empresas que se reposicionaram, procurando fortalecer o assunto que será tratado no

trabalho e delineando a pesquisa de campo. O quarto capítulo discutirá a importância do setor de *serviços* nos dias atuais, dando relevância ao estudo proposto, uma vez que o setor pesquisado faz parte da “indústria de serviços”, as especificidades dos serviços, em especial as que tratam do tema marketing e, finalmente, apresenta informações sobre o setor de Saúde Privada, especificamente hospitais privados, nos quais a pesquisa de campo será realizada.

A terceira parte do trabalho aborda a pesquisa de campo. No primeiro capítulo é apresentada a metodologia para a realização; no segundo capítulo os resultados da pesquisa de campo e, por fim, o último capítulo apresenta as conclusões realizadas após análise dos resultados da pesquisa.

A quarta e última parte apresenta as conclusões do trabalho como um todo, suas limitações e sugestão para futuros estudos acerca do tema proposto.

Diante do exposto acima, espera-se que este trabalho ajude a dirimir dúvidas e inconsistências por parte daqueles que decidem sobre as práticas de marketing e também forneça benefícios tanto para a Academia, no sentido de se estudar marketing de serviços (reposicionamento de Hospital privado), já que se trata de um assunto pouco explorado, além de poder ser utilizado pelas instituições de saúde, como uma ferramenta de auxílio para os gestores na aplicação eficaz dessa prática.

Na figura 1, observa-se o esquema de desenvolvimento do trabalho.

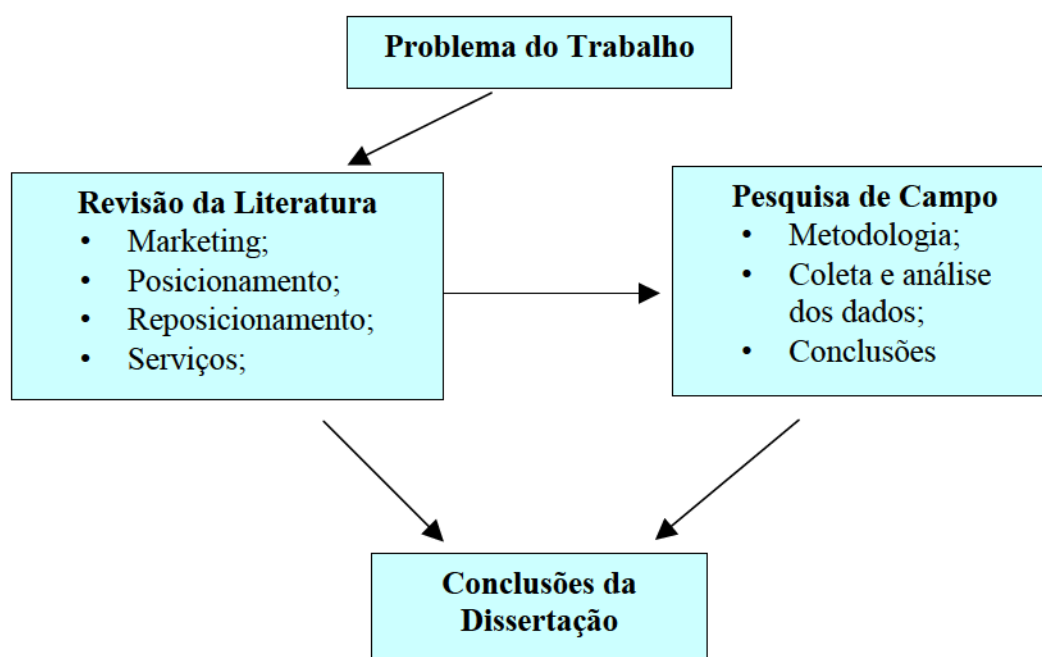


Figura 1 – Esquema do trabalho

Fonte: Representação figurativa, adaptada de Oliveira (2005).

A parte seguinte deste trabalho trata da revisão da literatura. Segundo Triviños (1987, p.92), “a utilização da literatura como apoio às bases teórico-metodológicas é fundamental tanto porque, a revisão descobrira e indicara a teoria para o estudo, bem como embasara as discussões que apresenta o problema”.

Além disso, por se tratar de um problema complexo, relacionado a ciências sociais, é importantíssimo que se tenha suporte de princípios, a fim de que seja dada a devida importância ao objeto de estudo. (TRIVIÑOS, 1987, p. 99).

PARTE II – REVISÃO DA LITERATURA

2 – MARKETING

Segundo Rocha (2001, p.8), quando se pesquisa na literatura sobre a definição do tema marketing, encontra-se uma enorme gama de definições acerca do tema, o que dificulta ainda mais o entendimento das pessoas sobre o que é marketing, algumas definições, apesar de antigas se mostram atualizadas para os dias de hoje, a seguir três desses conceitos:

- a) **Para Philip Kotler (1951):** Marketing é atividade humana dirigida à satisfação das necessidades e desejos através de um processo de troca.
- b) **Para Jerome McCarthy (1964):** Marketing é a execução das atividades que buscam realizar os objetivos de uma organização, prevendo as necessidades do freguês ou cliente e dirigindo um fluxo de bens e serviços para a satisfação dessas necessidades, a partir do produtor para o freguês ou cliente.
- c) **Para a AMA – American Marketing Association (1965):** Marketing é o desempenho de atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor.

Quando se analisam todas as definições, percebe-se que elas querem dizer, em essência, que o marketing é uma atividade que estuda o mercado e age nele produzindo produtos e serviços de acordo com esse estudo (ROCHA, 2001, p.8).

Dessa forma, tendo em vista que as pessoas buscam certas características em um produto ou serviço e ele deve conduzir uma mensagem singular, que estabeleça a principal virtude e posicionamento do produto e da própria empresa, cabe ao marketing a tarefa de fazer esta mensagem ser conduzida de maneira distintiva, de modo que não seja confundida com mensagens similares dos concorrentes. Deve, portanto, transmitir uma imagem forte, por meio de um programa de identidade eficaz atingindo as mentes dos consumidores.

2.1 – Conceitos – a importância do marketing

As empresas estão focadas em contínuas inovações, devido à dinâmica dos mercados e à competição cada vez mais acirrada no ambiente de negócio. Essas mudanças levam a uma reorientação da organização, utilizando o conceito de marketing como referencial.

Segundo Kotler (1998, p. 27), marketing é “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”; tratam da necessidade, desejos humanos e demandas. Compreende necessidades como um estado de privação de alguma satisfação básica, desejos como carências por satisfações específicas para atender às necessidades e demandas como desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição para comprá-los.

Esses desejos transformam-se em demandas, quando apoiados pelo poder de compra que o cliente possui. Exatamente neste aspecto reside a importância da aplicação do conceito de marketing na gestão dos negócios, identificando, orientando e atendendo as necessidades e os desejos dos clientes (KOTLER, 1998).

Corroborando com essa visão, Castelli (1991, p.17) afirma que “marketing significa fundamentalmente gerir a empresa orientada para o cliente, para suas necessidades e desejos, sem esquecer que todas as ações empreendidas pelo marketing visam de alguma forma o lucro”.

Ampliando a visão do que o marketing significa para a organização, Day (2001, p. 199) discorre sobre um dos múltiplos papéis do marketing, que consiste no “fornecimento da experiência de sentir o mercado, estabelecer ligações com os clientes, para manter a organização continuamente informada a respeito das oportunidades e ameaças no mercado”.

Segundo Vavra (1993, p.41), o marketing pode ser entendido como “o processo de conceber, produzir, fixar preço, promover e distribuir idéias, bens e serviços que satisfazem as necessidades de indivíduos e organizações, incorporando toda a miríade de processos de mudança para distribuir produtos e serviços”.

Dessa forma, o negócio encontra-se conectado à sua razão de existir, que é o cliente, tendo como principal influência das suas ações a satisfação dos clientes. O que reforça esse caráter da aplicação do conceito de marketing é a visão de Churchill e Peter (2003, p.4) que assume a essência do marketing como o “desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambas.”

A adoção de tal conceito produz como consequência a conformação de uma orientação para o marketing no tocante a administração do negócio. (CHURCHILL ; PETER, 2003, p.9).

É possível encontrar idéias mais amplas sobre o conceito, como a de McKenna (1993, p.20) que considera o marketing, quando aliado aos avanços da tecnologia, como um novo recurso para explorar novas idéias, testá-las quanto às reações dos clientes reais em tempo real e avançar para saltos baseados na experiência.

A utilização de recursos tecnológicos para estabelecer um contato mais estreito com os clientes é um artifício dos quais as organizações devem se valer, principalmente no tocante ao desenvolvimento de relacionamentos com os clientes, objetivando a fidelização dos mesmos.

Para Kotler e Keller (2006, p. 6 - 7), os profissionais de marketing envolvem-se no marketing, nas seguintes aplicações:

- a) **Bens** – bens tangíveis ou produtos, onde se concentra o maior esforço de produção e marketing da maioria dos países.
- b) **Serviços** – com a evolução das economias, cada vez mais as atividades se concentram na produção de serviços. A maioria das ofertas constitui um mix de bens e serviços.
- c) **Eventos** – as empresas promovem ou participam de grandes eventos, a fim de introduzirem ou propagarem seus bens ou serviços, e para isso uma grande categoria de profissionais se dedicam na elaboração e execução desses eventos.
- d) **Experiências** – profissionais de marketing promovem experiências, para que os seus clientes vivenciem aquilo que o bem ou serviço promete.
- e) **Pessoas** – essa categoria está ligada a profissionais que cuidam de carreiras de personalidades, transformando-as em “marcas”.
- f) **Lugares** – profissionais de marketing especializados em desenvolvimento econômico, imobiliário, relações públicas entre outros, focam no desenvolvimento de estratégias para atraírem pessoas e empresas para o desenvolvimento de lugares, cidades, estados, regiões e até mesmo países.
- g) **Propriedades** – são direitos intangíveis de posse, são comprados e vendidos e isso leva a um esforço de marketing.

- h) **Organizações** – os profissionais de marketing atuam para construir uma imagem sólida e positiva para o seu público-alvo e para isso investem em esforço para propagar a identidade corporativa.
- i) **Informações** – podem ser desenvolvidas e comercializadas como um produto, como exemplo é o que fazem as escolas e universidades.
- j) **Idéias** – profissionais de marketing social promovem idéias, toda oferta de marketing traz na sua essência uma idéia básica.

Kotler e Keller (2006, p. 28), citam que entre as tarefas necessárias para a administração de marketing, estão o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, a relação com os clientes, a solidificação de marcas fortes, o desenvolvimento de ofertas, a entrega e a comunicação de valor adequado, a captura de oportunidades e desempenho, e a obtenção de um crescimento a longo prazo bem sucedido.

Ampliando os conceitos de marketing, todas as organizações devem desenvolver produtos apropriados para as necessidades dos consumidores, para que grupos variados de consumidores sejam servidos. Além de desenvolverem ferramentas modernas de comunicação para alcançar o público consumidor.

No marketing, a necessidade de informação é intensa, pois é uma área funcional que mais interage com as variáveis do ambiente externo, em constante mutação. Sabe-se que a informação, de fonte confiável, é a base para tomada de decisão pelas organizações.

2.2 – A evolução do marketing

O comércio existe desde que o homem sentiu falta de alguns elementos para a sua subsistência, precisando trocar bens ou serviços que possuía com aqueles de outros seres humanos. A existência do comércio não pressupõe a existência do marketing; os dois elementos diferenciam-se no fato de que a troca no marketing é antecedida pelo conhecimento das necessidades e desejos daquele que vai usufruir do produto em questão.

Para Furlleton (1988, p. 108 – 125), a evolução histórica do marketing e as mudanças ocorridas nos métodos de negociação e divulgação dos produtos são identificadas através de diferentes etapas:

- a) **Era dos Antecedentes** – período de gestação do Marketing, iniciado na Bretanha no séc. XVI e durante o séc. XVII na Alemanha e na América do Norte - produção e transporte eram primitivos, sendo 75% a 90% da população auto-suficientes. Os primórdios do capitalismo surgiam como mecanismos facilitadores - bancos, bolsas de valores, papel moeda. As instituições distribuidoras aparecem na forma de lojas fixas e de varejo, propaganda, vendedores e viajantes etc., promovendo-se o estímulo a demanda.
- b) **Era das Origens** - Iniciada na Bretanha em 1750, na Alemanha e nos EUA por volta de 1870, incluiu o início da Revolução Industrial, proporcionou melhorias na produção e no transporte, combinadas com a urbanização da população, geraram as origens dos mercados de massa e intensidade da concorrência.
- c) **Era do Desenvolvimento Institucional:** iniciada na Inglaterra em 1850 e nos EUA e na Alemanha em 1870, muitas organizações iniciaram práticas de marketing, que surgiam nessa era. A propaganda, a pesquisa de mercado, a distribuição física melhorada e a expansão do varejo estavam sendo usadas para estimular a demanda da produção em massa.
- d) **Era do Refinamento e da Formalização:** esse período vai dos anos 30 até os nossos dias. A prática do marketing continuou a se desenvolver ocorrendo refinamentos no varejo, na distribuição física e na análise do mercado. Neste período, as atividades de Marketing foram formalmente reconhecidas e articuladas nas organizações.

Em uma análise mais detalhada sobre o tema “evolução do marketing” encontram-se abordagens mais conceituais sobre a retrospectiva do conceito.

Segundo Bartels (1988, p. 24), no final do século XIX, a palavra “marketing” ainda não era utilizada. No seu lugar, utilizava-se “comércio” e “distribuição” para designar as atividades relacionadas com a demanda de bens e serviços. No início do século XX, entre 1900 e 1910, mencionou-se pela primeira vez o vocábulo “marketing”, registrado em alguns cursos ministrados em universidades norte-americanas neste período.

Um dos primeiros livros publicados sobre marketing é datado de 1914 e escrito por Ralph S. BUTLER, com o título “Métodos de Marketing”, ele conceituou Marketing como sendo:

“uma combinação de fatores, mais do que vendas, mais do que a escolha de canais, propaganda ou de operações dos estabelecimentos de atacado e varejo. Marketing é uma função de coordenação, de planejamento, de gerenciamento das complicadas relações entre os vários fatores do comércio, e precisa ser considerado em primeiro lugar (BARTELS, 1988, p.143)”.

Outros fatos de destaques foram a criação do Journal of Marketing (1936) e da American Marketing Association (1937). Entre os anos de 1940 e 1950, retomam-se alguns termos do pensamento de marketing. As revisões na literatura continuam a ser feitas por seus autores, porém um grande número de idéias e conceitos foi desenvolvido, como, por exemplo, “a noção de diferenciação de produto, seu papel no preço e na propaganda” (KERIN, 1996, p. 4).

A primeira citação, que mostra a real preocupação de marketing deveria ser o cliente, encontra-se em um texto publicado em 1946, onde afirmava que “a primeira medida de qualquer empresa para alcançar o sucesso é bem servir os seus consumidores” (CONVERSE ; HUEGY, 1946, p.21).

A partir de 1950 aprofundaram-se as idéias já existentes, o processo de diferenciação passa a ser conhecido, e constitui-se como a “emergência de novas perspectivas conceituais e metodológicas em relação à maneira de ver o processo de marketing” (BARTELS, 1988, p.159). Porém, é nos anos 60 que a visão mais integrada do marketing é solidificada (BARTELS, 1988).

A década de 80 caracterizou-se pelo grande número de artigos publicados nos principais periódicos a respeito do assunto marketing.

Webster (1988, p. 29) denominou esse período de “o redescobrimto do conceito de marketing”, o fato é atribuído ao aumento da concorrência, que passa de um plano nacional para a globalização, para o autor, a fim de atrair novamente os consumidores perdidos, as empresas fundamentaram-se em princípios de marketing, especialmente orientando suas ações para o mercado consumidor.

A última década do século XX procura aprofundar o real significado da orientação de uma empresa para seu mercado e a sua relação com o conceito de marketing.

O diferencial entre as várias abordagens de orientação para o mercado e sua relação com o conceito de marketing está na tentativa de alguns autores dos anos 90 em construir modelos que demonstrem a orientação para o mercado das empresas, teórica e/ou quantitativamente (KHOLI ; JAWORSKI, 1990; NARVER ; SLATER, 1990; DESHPANDÉ, FARLEY ; WEBSTER, 1993; DAY, 1994).

Encerra-se esta retrospectiva histórica da evolução do marketing, cujo enfoque inicial foi a comercialização e distribuição de produtos, indo da ótica do consumidor para uma visão ampla das influências do mercado nas ações internas da empresa e no processo de escolha do cliente.

2.3 – Sistema de informação de marketing

A gestão efetiva de uma organização requer a percepção objetiva e precisa dos valores da informação e do seu sistema de informação. A informação também é considerada e utilizada em muitas organizações como um fator estruturante e um instrumento de gestão. A importância da informação constitui recursos cuja gestão e aproveitamento está diretamente relacionado ao sucesso desejado pela empresa.

Segundo Mattar (1986, p. 5), para que um planejamento de marketing seja bem executado, é necessário que ele seja elaborado com solidez. Para isso é importante que seja disponibilizado a aqueles responsáveis por esse planejamento, todas as informações a esse respeito, como os desejos e necessidades dos consumidores, as ações da concorrência, a movimentação do mercado, os recursos disponíveis da empresa, suas vendas e lucros, o comportamento do ambiente, etc. “Somente com esse volume de informações será possível avaliar de forma correta os riscos e as conseqüências das várias linhas de ação alternativas e escolher aquela que melhor convenha à empresa na ocasião (MATTAR, 1986, p. 5)”.

Smith, Brien e Stafford (1968, p.7) definem um sistema de informação de marketing (SIM) como um complexo estruturado e interatuante de pessoas, máquinas e procedimentos que se destinam a gerar um fluxo ordenado de informação pertinente coletada dentro e fora dos recursos da empresa, para uso com base na tomada de decisão em áreas especificadas de responsabilidade da administração de marketing.

Dessa forma, o uso do Sistema de Informação de Marketing como ferramenta de marketing fornece as bases para o planejamento mercadológico e o controle do desempenho em marketing e, ao efetuar as funções básicas de informações, o SIM incorpora os sistemas de pesquisa de mercado.

Para Kotler e Keller (2006, p. 71), “um sistema de informações de marketing (SIM) é constituído de pessoas, equipamentos procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias de maneira precisa e oportuna para aqueles que tomam as decisões de marketing”.

Os mesmos autores citam que o sistema é desenvolvido a partir de três pontos: a) registros internos, que inclui informações sobre o ciclo pedido-pagamento e sistemas de relatórios de vendas; b) atividades de inteligência de marketing, ou seja, um conjunto de procedimentos e fontes utilizado para obter informações do dia a dia sobre o ambiente de marketing e c) pesquisa de marketing que permite a elaboração, coleta, análise e a edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas sobre um evento pontual de marketing (KOTLER ; KELLER, 2006, p. 93).

Para Moresi (2000, p. 24), os fatores fundamentais na percepção de valor da informação e de um sistema de informação, são:

- a) portfólio de produtos e serviços;
- b) confiabilidade e precisão das informações;
- c) transferência da informação entre emissor e receptor por intermédio do sistema de informação;
- d) oportunidade, quantidade e qualidade na disponibilização da informação;
- e) apoio ao processo decisório, melhorando a qualidade das decisões;
- f) considerar a informação como um recurso estratégico da organização e como instrumento de vantagem competitiva, diferencial de mercado e de lucratividade;
- g) tempo de resposta do sistema;
- h) relação custo-benefício e custo-efetividade.

Para solidificar ainda mais os conceitos discutidos no tópico, *conceitos – a importância do marketing*, optou-se por dar maior ênfase à discussão sobre pesquisa de marketing.

A pesquisa de marketing tem assumido um papel fundamental como provedor de

subsídios para tomada de decisão nos últimos anos e vem consolidando-se como um instrumento de direção, de suporte às decisões estratégicas de responsabilidade dos gestores das empresas.

Conceitualmente, Kotler (1998) define a pesquisa de marketing como:

“O planejamento, coleta, análise e apresentação de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing. Mais especificamente, a pesquisa de marketing define as informações usadas para identificar as oportunidades e problemas de marketing; projeta o método para coletar essas informações; gerencia e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados e comunica as descobertas e suas implicações (KOTLER, 1998)”.

Mattar (1999) define que “pesquisa de marketing é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos ou de verificar a existência de relações presumidas entre fatos referentes ao marketing de bens, serviços e idéias, e ao marketing como área de conhecimento de administração”.

As definições apresentadas acima salientam um aspecto interessante quanto ao objetivo maior da pesquisa de marketing como componente de um sistema responsável por processar dados que gerem informações pertinentes às atividades de planejamento e controle de marketing.

2.4 – Valor, satisfação e fidelidade do cliente

Serão tecidos alguns comentários sobre valor, satisfação e fidelidade do cliente, pois são conceitos que se relacionam e, muitas vezes, determinam o sucesso ou fracasso da organização.

2.4.1 – Valor

O conceito de valor em marketing recebe influências de diversas áreas do conhecimento. Em Marketing, o conceito valor busca explicar as razões que levam o indivíduo a consumir ou utilizar determinado produto ou serviço.

Para Richins (1994, p. 504), “existem varias razões para se acreditar que o valor econômico não pode capturar totalmente o valor real de muitos dos objetos adquiridos pelos consumidores”.

Na literatura de marketing, a palavra valor muitas vezes é associada à expressão valor percebido e, com freqüência, é interpretada de várias maneiras por diversos autores que estudam o assunto.

Woodruff (1997, p.140) cita que “por valor do cliente entendemos a perspectiva do cliente de uma organização, seja consumidor final, ou intermediário, ou consumidor industrial, considerando o que o cliente quer e acredita conseguir comprando e usando o produto da organização”.

O mesmo autor coloca que o desenvolvimento e a entrega de valor para o cliente é uma estratégia importantíssima que depende de quanto o consumidor consegue assimilar o conceito de valor, para isso propõe um modelo determinando o valor do consumidor, conforme se observa na Figura 2 (WOODRUFF, 1997, p. 143 – 144).

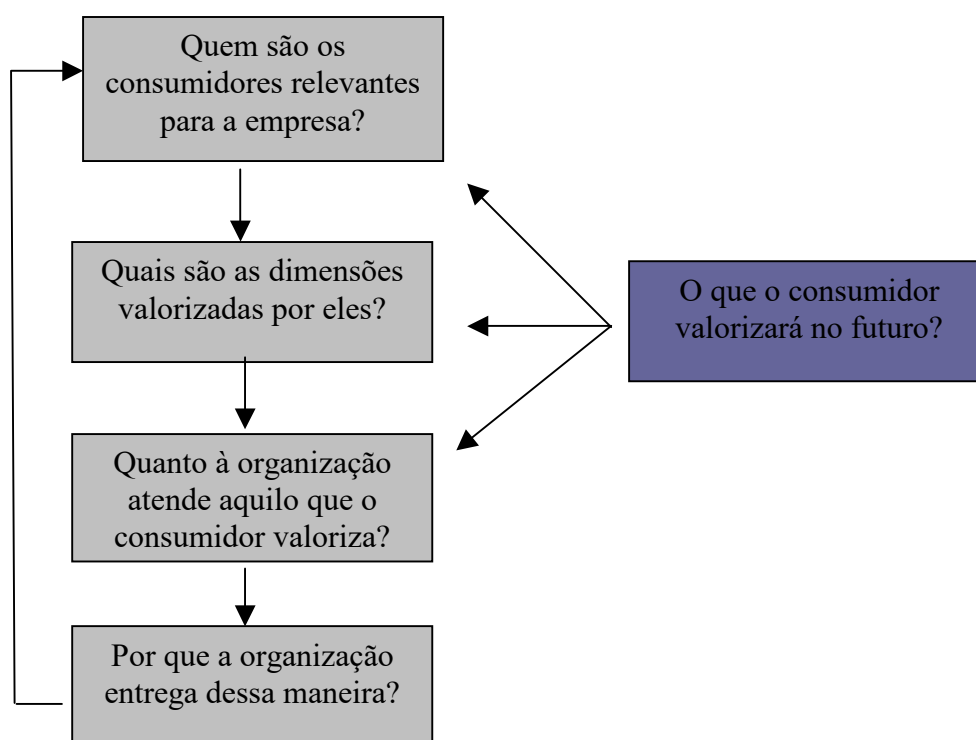


Figura 2 – Processo de determinação do valor para o consumidor

Fonte: Woodruff (1997, p. 144).

Segundo Zeithaml (1997, p. 22), o valor percebido é a avaliação total do cliente sobre a utilidade de um produto, baseada em percepções do que é recebido (benefícios) e do que é dado (sacrifícios).

Para Kotler e Keller (2006, p. 139 - 142), os clientes maximizam valor. Eles criam uma expectativa de valor e agem com base nessa expectativa, os clientes adquirem os bens ou serviços das empresas, que segundo eles podem lhe oferecer o maior valor, definido como a diferença entre o valor para ele e o custo total de aquisição.

Para os mesmos autores:

“uma proposta de valor consiste em todo conjunto de benefícios que a empresa promete entregar, é mais que o posicionamento central da oferta. O sistema de entrega de valor inclui todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obter e usar a oferta” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 141).

Para Oliveira, Toledo e Ikeda (2004, p. 6), citando Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 64 – 113) o valor do cliente é definido por outros três valores, que podem atuar em conjunto ou em separado:

- a) Valor patrimonial do valor – se refere à percepção do valor de utilidade de um produto, quando o cliente avalia qualidade percebida, preço e conveniência.
- b) Valor da marca – consiste na consciência, atitude e percepção de ética de uma marca, na óptica de um cliente.
- c) Valor de retenção – consiste em programas de lealdade, afinidade, reconhecimento, tratamento especial dirigido aos clientes e percebido pelos mesmos. Abaixo, na Figura 3, observam-se os determinantes do valor do cliente:

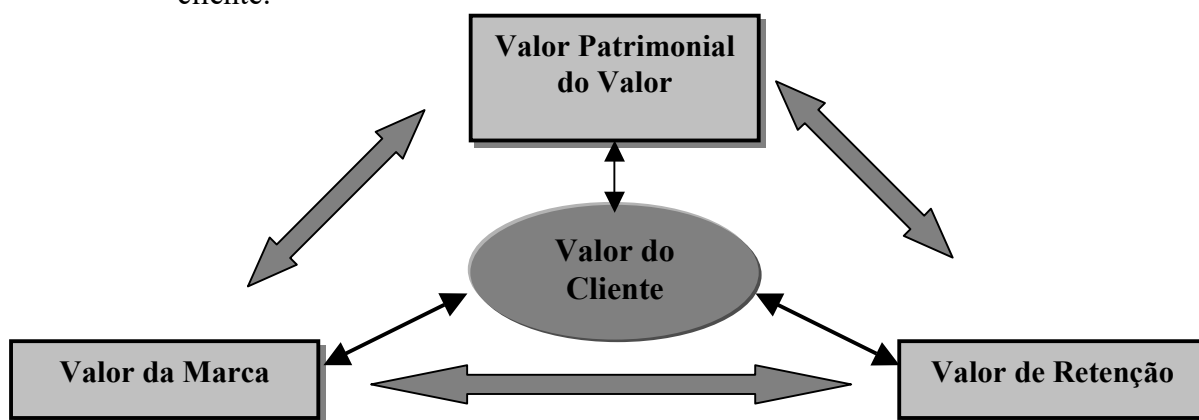


Figura 3 – Os determinantes do valor do cliente
Fonte: Adaptado de Oliveira, Toledo e Ikeda, (2004, p. 7).

Apesar de variações, os vários autores direcionam suas definições para o conceito de que valor percebido pelo cliente está vinculado à utilização do produto ou serviço, está relacionado àquilo que o cliente percebe e não com o posicionamento da empresa fornecedora, e baseia-se na troca de benefícios por custos.

O valor de qualquer produto ou serviço é resultado de sua capacidade de atender as prioridades do cliente. As prioridades do cliente são coisas que eles consideram tão importantes que pagarão mais para obtê-las. Em caso contrário, procurarão um novo fornecedor.

2.4.2 – Satisfação

A satisfação de clientes é um tema amplamente trabalhado tanto em pesquisas como em publicações acadêmicas aplicadas. Por esse motivo, procura-se discutir as relações que a satisfação de clientes apresenta com outras dimensões teóricas como o valor, já discutido, além de sua influência na construção da fidelidade do cliente, a ser tratada no próximo item.

O tema satisfação é de fundamental importância, na atual realidade, para as empresas, trata-se de uma consequência dos processos de qualidade, um pressuposto inquestionável para o sucesso das mesmas. Para os consumidores, o tema faz parte do aprendizado para que se tornem melhores consumidores, tornando-se um mercado mais qualificado e mais exigente.

Para Van Raaij (1981, p. 01 – 24), a adoção do conceito de satisfação “é mais consistente com as visões existentes na psicologia econômica, em que a satisfação é igualada com a noção subjetiva de bem-estar e na economia, aonde a satisfação vai além da utilidade econômica esperada e encampa a utilidade do consumo pós-compra”.

Johnson, Anderson e Fornell (1995, p. 695 – 707), descrevem que sob um ponto de vista mais aplicado ou gerencial, a satisfação acumulada é mais atraente, porque fornece uma indicação clara e fundamental do desempenho atual e de longo prazo de uma empresa ou mercado.

Engel et al. (1978, p. 493), definem satisfação como “uma avaliação que a alternativa escolhida é consistente com as crenças anteriores com respeito àquela alternativa”.

Também se encontra satisfação do consumidor definida por Mowen (1995, p. 511) como “a atitude geral referente a um produto ou serviço depois de sua aquisição e uso. É a avaliação pós-compra resultante de uma seleção de compra específica”.

Em Wilkie (1994, p. 541), encontra-se que “a satisfação e a insatisfação referem-se a uma resposta emocional para uma avaliação do consumo de um produto ou serviço”.

Para Evrard (1994), satisfação “é o estado de ser adequadamente recompensado em uma situação de compra pelos sacrifícios feitos”.

Blackwell et al. (2005 p. 83), “a satisfação acontece quando a performance percebida confirma as expectativas dos consumidores, quando experiências e performance frustram expectativas, a insatisfação ocorre”.

Para os mesmos autores, além de satisfação estar relacionada a aquilo que o fornecedor espera, as empresas devem ter cuidado em não deixar que os consumidores esperem demais para que não acabem ficando insatisfeitos (BLACKWELL et al., 2005 p. 166 – 187).

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 142 – 144), satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento, quando se compara o resultado do produto com aquilo que o comprador esperava, ou seja, dependerá do desempenho da oferta em relação às suas expectativas, e quando percebida com alta satisfação leva a um alto nível de fidelidade.

A satisfação do consumidor acarreta uma série de conseqüências sobre o comportamento do consumidor com relação às empresas onde ele compra, como compra e com que frequência compra. Se o consumidor começar a comprar com certa regularidade os mesmos produtos, ele estará se tornando fiel a estes produtos. Muitas vezes, este cliente compra o seu produto preferido de forma sistemática e exclusiva. O cliente fiel é o que proporciona maiores lucros às empresas, razão pela qual muitas empresas tem tomado atitudes para evitar perdas de clientes, o que se chama “retenção”.

Logo, apesar de toda a importância dada ao conceito de satisfação no meio acadêmico e por profissionais de marketing, satisfação apenas não é suficiente. Por conseguinte, é necessário compreender a distinção dos conceitos de satisfação e de lealdade.

Pode-se sintetizar, portanto, tudo o que foi dito, afirmando que o conceito de satisfação do cliente, seja sob a ótica da Gestão pela Qualidade Total, seja pela ótica do Marketing é muito similar, observando-se os cuidados que se deve ter quanto à questão do encantamento, que pode levar a interpretações errôneas por parte dos executivos das organizações.

2.4.3 – Fidelidade do cliente

A fidelização converteu-se numa componente estratégica fundamental da empresa. À medida que o marketing se centra cada vez mais na gestão de relações com os clientes, é difícil encontrar uma investigação que não inclua a fidelização.

De acordo com Mckenna (1992, p.122), “a fidelidade à marca está agonizando, pois os consumidores estão mais dispostos a experimentar uma nova marca”. A lealdade à marca exige uma estratégia de Marketing centrada no posicionamento.

Segundo Bennett e Kassarian (1975, p.61), “A Teoria do Aprendizado indicaria que a lealdade ou fidelidade a uma marca tem uma dimensão afetiva ou cognitiva, da qual a dimensão de comportamento é um resultado. O que aprendemos hábitos ou estruturas cognitivas?” O mesmo autor lembra que:

“teóricos explicam a lealdade da marca como o resultado de que ela veio a tornar-se um sinónimo de hábito. No princípio, as pesquisas tratavam principalmente das dimensões de comportamento de lealdade, enquanto que esforços recentes têm-se preocupado com as dimensões afetivas e cognitivas (BENNETT ; KASSARJIAN, 1975, p.61)”.

Para Oliver (1999, p. 34), a fidelidade é um profundo compromisso de recomprar um produto ou serviço consistentemente no futuro, causando, assim, compra repetida da mesma marca ou do mesmo conjunto de marcas, independentemente de influências situacionais ou de esforços de marketing que teriam potencial para causar um comportamento de mudança.

A retenção de clientes é a válvula central que integra todas as dimensões de uma empresa e mede seu desempenho na criação de valor para seus clientes que constitui a base de qualquer sistema de negócios bem-sucedidos.

Para Rocha e Veloso (1999), para conseguir a fidelidade, as empresas podem trabalhar basicamente em dois caminhos:

- a) **Marca forte** – Ter uma marca forte que crie por si só lealdade nos consumidores. Ser fiel a uma marca significa buscar uma marca específica, procurar por um produto até encontrá-lo, independente do ponto de venda onde se realiza a transação e do esforço que a busca ofereça.

- b) **Envolvimento** – Envolver os clientes pelos diferenciais que oferece criar uma percepção de produto e marca que cativa o consumidor de uma maneira emocional, vencer a disputa racional por um lugar em sua lista de compras.

Para Oliveira, Toledo e Ikeda (2004, p. 6), além de técnicas desenvolvidas para fidelizar clientes, a fidelidade é criada a partir de uma série de variáveis, conforme observado na Figura 4.

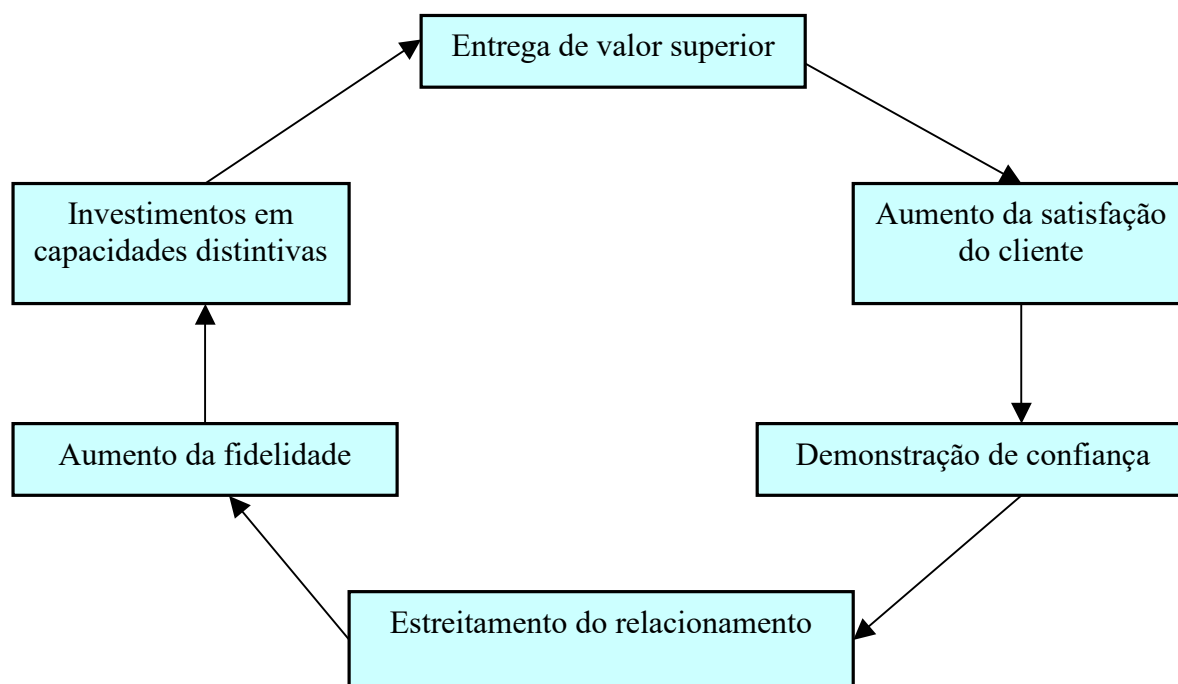


Figura 4 - O processo de criação de fidelidade
 Fonte: Oliveira, Toledo e Ikeda, (2004, p. 6).

Segundo Blackwell et al. (2005 p. 52 - 56), vários profissionais de marketing estão se preocupando muito mais na retenção dos clientes que na busca de novos clientes, pois costuma ser mais barato retê-los do que atrair novos clientes.

Os mesmos autores citam estratégias que podem fidelizar clientes através de programas específicos:

- fazer do marketing individualizado uma realidade;
- instituir uma política de controle de qualidade total;
- introduzir um sistema de identificação antecipada de problemas;
- criar expectativas realistas;

- e) proporcionar garantias;
- f) proporcionar informações sobre o uso e benefícios do produto;
- g) solicitar respostas do consumidor;
- h) reconhecer, responder e retificar as reclamações dos consumidores;
- i) reforçar a fidelidade do consumidor.

Esses programas, quando bem implementados, entregam uma experiência de qualidade superior aos consumidores, eles tendem a repetir seu comportamento de compra e desenvolver fidelidade (BLACKWELL et al., 2005 p. 54 – 56).

Fidelizar clientes é uma das conquistas mais importantes para se manter boa performance. É essencial manter-se atento a tudo o que acontece no mercado e principalmente ao que possa interessar aos clientes, porque é a partir da satisfação das necessidades deles que se chega ao sucesso empresarial.

As empresas buscam a satisfação das necessidades dos seus clientes, possuindo o marketing uma função importante dentro da organização, proporcionando uma maneira diferente de focar o relacionamento da empresa com seu mercado consumidor. Assim as empresas passam não só a ampliar seus mercados, mas também procuram reter os seus clientes, através da satisfação de suas necessidades, agregando cada vez mais o valor ao bem ou serviço, tornando-se cada vez mais competitivas.

2.5 – Segmentação e seleção de mercados

Apesar da grande bibliografia que discorre sobre o tema segmentação, optou-se por trabalhar os conceitos e particularidades do tema, baseando-se na obra escrita por Graham J. Hooley, John A. Saunders e Nigel F. Piercy – “*Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo* – Pearson Prentice Hall, 2005”, outros autores foram citados, porém de forma menos abrangente.

Para Cundiff, Still e Govoni (1979, p.24), segmento de mercado “é um grupo de compradores que reúne características próprias e torna tal segmento diferente dos demais e significativo em termos de marketing”.

Essa distinção de características, por meio da segmentação de mercado, facilita ao profissional de marketing aprimorar sua capacidade de idealizar programas exclusivamente voltados para cada segmento, buscando a maximização dos resultados da organização. No Quadro 1, observam-se as variáveis de segmentação:

VARIÁVEL	DESDOBRAMENTOS TÍPICOS
GEOGRÁFICA	
Região	Pacíficos, Montanhas, Noroeste Central, Sudeste Central. A, B, C, D
Tamanho município Tamanho da cidade	Abaixo de 5 mil; de 5 a 20 mil; de 20 a 50 mil; de 50 a 100 mil; de 100 mil a 250 mil; de 250 a 500 mil; de 500 mil a 1 milhão; de 1 milhão a 4 milhões; acima de 4 milhões.
Densidade	Urbana, suburbana, rural.
Clima	Mais frio ou mais quente.
DEMOGRÁFICA	
Idade	Abaixo de 6; de 6 a 11; de 12 a 19; de 20 a 34; de 35 a 49; de 50 a 64, de 65 em diante.
Sexo	Masculino, feminino
Tamanho da família	1 a 2, 3 a 4, 5 a mais.
Ciclo da vida familiar	Jovem, solteiro; jovem, casado, sem filhos; jovem, casado, filho abaixo de 6 anos; jovem, casado, filho acima de 6 anos; mais velho, casado, com filhos; mais velho, casado, sem filhos abaixo de 18 anos; mais velho solteiro; outros.
Renda (em dólares)	Abaixo de 10 mil; de 10 mil a 15 mil; de 15 mil a 20 mil; de 20 a 30 mil; de 30 mil a 50 mil; de 50 mil a 75 mil; 75 mil a mais.
Ocupação	Profissionais e técnicos; gerentes, funcionários públicos, e proprietários; funcionários de escritório e vendedores; artesanato, mestres-de-obra; operários; fazendeiros; aposentados; estudantes; donas de casa; desempregados.
Nível de instrução	Primeiro grau completo e incompleto; segundo grau completo e incompleto; universitário incompleto; universitário completo.
Religião	Católico; protestante; judeu; outros.
Raça	Branco; negro; asiático; hispânico.
Nacionalidade	Norte-americano; inglês; francês; alemão; italiano; latino-americano; japonês; etc.
PSICOGRÁFICA	
Classe social	Abaixo do nível de pobreza; pobreza; classe operária; classe média; classe média alta; classe alta; classe alta.
Estilo de vida	Realizadores; crédulos; lutadores.
Personalidade	Compulsivo; sociável; autoritário; ambicioso.
COMPORTAMENTAL	
Ocasão de compra	Normal, especial.
Benefícios procurados	Qualidade; serviço; economia.
Status do usuário	Não-usuário; ex-usuário; usuário potencial; usuário iniciante; usuário regular.
Índice de uso	Usuário leve; usuário médio; usuário pesado.
Grau de lealdade	Nenhum; médio; forte; absoluto.
Estágio cognitivo para com o produto	Desconhece; conhece; informado; interessado; desejoso; propenso a comprar.
Atitude emocional em relação ao produto	Entusiasta; positivo; indiferente; negativo; hostil.

Quadro 1 – Principais variáveis de segmentação para mercados de consumo final

Fonte: Kotler (1998, p.163).

O mesmo Kotler (2000, p. 204), cita que:

“A segmentação consiste em considerar o mercado global heterogêneo de um produto e dividi-lo em diversos subgrupos ou segmentos, sendo que um destes tende a ser homogêneo nos aspectos fundamentais. A identificação desses grupos ou segmentos possibilita a empresa trabalhar com esforços direcionados, reduzindo custos, desenvolvendo produtos ou serviços específicos, e até mesmo atacando os mercados mais atrativos para seu negócio (KOTLER, 2000, p. 204)”.

Churchill e Peter (2000, p. 207), definiram a segmentação de mercado como “o processo de dividir um mercado em grupos potenciais, que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos. O segmento específico de mercado que a empresa escolhe é conhecido como mercado-alvo”.

Para David (2001 p. 45 – 46), a segmentação de mercado é uma importante variável na implementação estratégica devido a três razões. Primeiro, as estratégias de desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto, penetração de mercado e diversificação requerem aumento de vendas por meio de novos mercados e produtos. Segundo, a segmentação de mercado permite que a empresa opere com recursos limitados dado que a produção, a distribuição e a propaganda em massa não são necessárias. Por fim, as decisões de segmentação afetam diretamente as variáveis do marketing mix: produto, distribuição, comunicação e preço.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 197 – 198), quando há diferenças entre necessidades ou desejos dos clientes ou entre suas atitudes e predisposições com relação a ofertas disponíveis no mercado, existem oportunidades para segmentar esse mercado, isto é, para subdividir o mercado maior em grupos menores (segmentos) que se tornam os mercados alvo.

Os mesmos Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 201 – 203), discorrem sobre os requisitos fundamentais e principais aspectos da segmentação como sendo:

- a) para segmentação ser útil, os clientes precisam ser diferentes uns dos outros;
- b) os segmentos-alvo precisam ser identificados por meio de características mensuráveis;
- c) a aplicação eficaz da estratégia de segmentação também exige que os segmentos escolhidos sejam isolados do restante do mercado.

Segundo Piercy e Morgan (1993, p. 123), para se estudar e aplicar a segmentação de mercado deve-se considerar quatro aspectos principais:

- a) A metodologia da segmentação de mercado – diz respeito a dois aspectos, a questão da seleção das variáveis ou das características dos clientes e os procedimentos ou técnicas que serão aplicadas para identificar e avaliar os segmentos de mercado.
- b) Os critérios para testar se os segmentos são sólidos o suficiente para se tornarem mercados-alvo – depois de identificados o segmento deve ser mensurável, acessível, substancial e único em sua resposta aos estímulos de marketing.
- c) A tomada de decisão estratégica quanto à segmentação – a decisão principal a ser tomada, é se mercado todo deve ser o alvo ou se concentrar em uma parte dele.
- d) A implementação da estratégia de segmentação na empresa – trata-se da capacidade da organização em colocar uma abordagem de segmentação em ação.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 203 – 215), as variáveis usadas na segmentação de mercados de consumo podem ser agrupadas em três classes principais:

- a) **Características básicas dos clientes** – consideram variáveis como características demográficas (sexo, idade, região geográfica, subcultura), características socioeconômicas, ciclo de vida do cliente, sistemas de classificação, características de personalidade e características de estilo de vida.
- b) **Atitudes dos clientes** – consideram variáveis como segmentação por benefícios e percepções e preferências.
- c) **Comportamento dos clientes** – abrange comportamento de compra, de consumo, de comunicação, resposta aos elementos do composto de marketing e características baseadas na busca por relacionamentos.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 219 – 218), a melhor maneira para se segmentar os mercados é a abordagem orientada para o mercado, que consiste em agrupar os clientes que estão procurando pelos mesmos benefícios no uso do produto ou serviço, a

segmentação por uso/benefício pode ser chamada de segmentação de primeira ordem, enquanto que uma segmentação adicional é chamada de segmentação de segunda ordem, e é usada para melhorar a habilidade da empresa para montar seu composto de marketing dentro de um segmento de primeira ordem.

Quanto aos benefícios que podem ser derivados da segmentação de um mercado, Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 220), descrevem que são:

- a) útil para o marketing em empresa de menor porte;
- b) ajuda a identificar as lacunas no mercado;
- c) em mercados maduros, podem identificar segmentos ainda em crescimento;
- d) permite adequar o produto ou serviço para atender as necessidades do mercado-alvo.

Tratando especificamente sobre seleção de mercado, Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 255), definem primeiramente mercado como sendo, em parte, uma questão convencional de mensuração e comparação competitiva, entre os vários pontos que devem ser discutidos ao se abordar definição de mercados, destaca-se que eles são mutáveis, que são compostos também por setores e que contêm definições distintas para objetivos distintos.

Para Kotler e Keller (2006, p. 257 – 263), uma empresa deve avaliar os vários segmentos e decidir a quantos e quais deles atender: um único segmento, vários segmentos, um produto específico, um mercado específico ou todo o mercado. As empresas devem monitorar os inter-relacionamentos entre os segmentos, em busca de economias de escopo e de oportunidades de marketing para os super-segmentos, devem ainda, desenvolver planos de invasão de segmento a segmento.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 268 - 269), um fator adicional de análise na seleção de mercados-alvo para o negócio como um todo é a soma dos segmentos-alvo individuais, ou seja, o portfólio total de negócios ou mercados em que uma empresa está atuando.

Em suma, ao prestar um melhor serviço a determinado(s) segmento(s), uma empresa está superando seus rivais, trabalhando para manter a fidelização dos seus clientes e, com isso, gerando maiores receitas e otimizando seus recursos.

2.6 – Composto de marketing

O composto de marketing ou marketing mix é uma forma de sistema integrado que aborda a relação dos elementos de marketing com o meio ambiente. É o conjunto de instrumentos controláveis voltados para informar o cliente sobre as ofertas das empresas, considerando-as como alternativas de compra e persuadindo-o a adquirir, fazendo com que a empresa promova e obtenha o melhor ajuste entre a oferta e a demanda.

2.6.1 – Produto

Na definição de Kotler e Keller (2006, p. 366), “produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Entre os produtos comercializados estão os bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias”.

Para esses autores, o produto é o primeiro e mais importante elemento do composto de marketing, sua estratégia demanda decisões coordenadas sobre o mix de produtos, suas linhas, marcas, embalagens e rotulagens. Ao planejar sua oferta a um mercado, a empresa necessita pensar no seu benefício central, no produto básico, no produto esperado, no produto ampliado e no produto potencial, que abrange todas as ampliações e transformações que o produto será submetido (KOTLER ; KELLER, 2006, p. 366 – 368).

Um produto é um bem ou serviço, que atende a uma necessidade humana e que é fornecido mediante a promessa de remuneração por parte do consumidor. Este produto deve ser elaborado levando em consideração as necessidades do consumidor à capacidade de fornecimento das empresas produtoras, exigências ambientais e sociais. Estas características devem ser reunidas pelo produtor e transformadas no bem ou serviço (KOTLER ; ARMSTRONG, 1999).

A organização necessita avaliar a forma como posiciona o produto e a forma como os clientes fazem isto. Para facilitar a compreensão dos fatores envolvidos na elaboração de um bem ou serviço, foi subdividido em várias partes que são mostradas a seguir.

Um produto abrange cinco níveis. O primeiro é o benefício central, que representa as características que o cliente identifica no produto e que devem atender suas necessidades. O segundo corresponde à parte mais visível abrangendo a parte física no produto ou a prestação do serviço. No terceiro, estão as características que o cliente espera, além do benefício central, que sejam atendidas. No quarto nível, está o produto ampliado, caracterizado por recursos adicionais que são oferecidos pelos fabricantes, e por último o produto potencial que mostra possibilidades para ampliação e desenvolvimento (KOTLER ; ARMSTRONG, 1999).

Podem ocorrer variações da composição dos itens que compõem os níveis, porém, independente da combinação, é oportuno que a organização tenha clareza sobre este “mix”, e dê atenção a cada um deles. Na escolha dos atributos que compõem a matriz do composto, serão observados estes níveis e itens.

Para Klotzle e Caíres (2004 p. 08), “as empresas adaptam seus produtos de acordo com gosto, cultura e necessidades de cada mercado consumidor”.

2.6.2 – Promoção

Para Ferrell e Hartline (2005 p. 18), o marketing moderno substituiu o termo promoção pela idéia de comunicação integrada de marketing (CIM), ou a coordenação de todas as atividades promocionais (propaganda em mídia, mala direta, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas, embalagem, exposição nas lojas, web design, recursos humanos) para produzir uma mensagem unificada e focada no consumidor.

Segundo Kotler e Keller (2006 p. 532), a promoção é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e marcas que comercializam. Num certo sentido, a comunicação de marketing representa “a voz” da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com os consumidores.

Para os autores, a estrutura da promoção envolve uma relação de troca entre diferentes atores. Segundo os autores, as trocas em marketing geralmente são indiretas, podem envolver aspectos simbólicos ou intangíveis e pressupõem a existência de pelo menos três participantes. Neste sentido, as *trocas complexas*, definidas pelos autores, caracterizam a relação existente entre agências, anunciantes, veículos de comunicação e consumidores, em

que há um sistema de relações mútuas organizado como uma rede interconectada. Para Kotler e Keller (2006 p. 537 – 555), os atores desta relação podem ser assim identificados:

- a) **Agência de propaganda** – empresa especializada em serviços relacionados à criação e planejamento de propaganda e outras ferramentas promocionais, além da adequada alocação dos recursos do anunciante nos diversos meios de comunicação.
- b) **Anunciante** – empresas, organizações beneficentes, agências governamentais, ou quaisquer outras instituições interessadas em direcionar mensagens para públicos alvo.
- c) **Veículo de comunicação** – responsável pela venda de tempo e espaço publicitário.
- d) **Consumidor** – caracteriza a audiência, o público-alvo para o qual o anunciante deseja dirigir sua mensagem.

Kotler e Keller (2006 p. 556 – 595) dedicaram um capítulo especial no qual trataram especificamente do Gerenciamento da Comunicação de Massa, com enfoque em propaganda, promoção de vendas, eventos e relações públicas; as principais definições foram:

- a) **Propaganda** – qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promocional de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado.
- b) **Promoção de Vendas** – consiste em um conjunto variado de ferramentas de incentivo, destinadas a estimular compras mais e maiores de determinados produtos ou serviços por parte de consumidores ou do comércio.
- c) **Eventos** – são oportunidades para fazer parte dos momentos relevantes e mais pessoais na vida dos consumidores.
- d) **Relações públicas** – entende-se por uma variedade de programas destinados a promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos.

2.6.3 – Canais de distribuição

Canais de distribuição, na definição de Stern (1993, p. 1), podem ser vistos como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso”.

Para Berman (1996, p. 5), canais de distribuição são “uma rede organizada de agências e instituições combinadas, que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores a usuários”.

Já Pelton et al. (1997, p.11) descrevem canais como “um conjunto de relacionamentos de troca que criam valor ao consumidor na aquisição, consumo e disposição de produtos e serviços”.

Para Kotler e Keller (2006 p. 464), “canais são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Eles formam o conjunto de caminhos que um produto ou serviço segue depois da produção, culminado na compra ou na utilização pelo consumidor final.

Segundo Ferrell e Hartline (2005 p. 249), “canais de marketing são sistemas organizados de instituições de marketing pelos quais produtos, recursos, informações, fundos e/ou propriedades fluem do ponto de produção para o consumidor” final. Alguns membros do canal ou intermediários tomam posse física ou adquirem a propriedade dos produtos, enquanto outros simplesmente facilitam o processo.

Para Rosenbloom (2002 p. 29), a estratégia do canal de marketing encaixa-se no composto mercadológico. A administração deve desenvolver e operar a organização contatual externa (o canal de marketing) de forma a dar suporte e aprimorar as outras variáveis estratégicas do composto mercadológico para atender as demandas dos mercados-alvo da empresa.

2.6.4 – Preço

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), o preço é uma ferramenta do composto de marketing que a empresa utiliza para atingir seus objetivos. Em sentido mais restrito, “o preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço”. Em um sentido mais amplo, o preço é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usarem um produto ou serviço.

Ao estudar o componente preço do marketing mix, é importante considerar-se que este é um dos elementos mais flexíveis visto que ele pode ser rapidamente modificado, o que não se verifica em relação às características de um produto ou aos compromissos assumidos com os canais de distribuição. Contudo, conforme ressalta Kotler (1998), a determinação do preço de venda e as modificações destes, ocasionadas pela concorrência, são os principais problemas enfrentados pelos profissionais de marketing. O autor aponta os principais erros cometidos em relação ao estabelecimento do preço de venda. Tais erros consistem em:

- a) Preços fortemente orientados para custos.
- b) Preços não atualizados para capitalizar as mudanças de mercados.
- c) Preços estabelecidos independentemente dos demais componentes do marketing mix, em vez de serem assumidos como um elemento intrínseco da estratégia de posicionamento de mercado.
- d) Preços não suficientemente variados para itens de produtos, segmentos de mercado e ocasiões de compra diferentes.

O preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão-de-obra e manufatura dos produtos comercializados. Os preços para os mercadólogos são muito importantes, pois além de representar o retorno dos investimentos feitos no negócio constituem-se em indispensável ferramenta mercadológica. Uma boa determinação dos preços poderá levar uma empresa ao desenvolvimento e lucratividade.

Segundo Kotler e Keller (2006 p. 428 – 432), apesar da maior influência de outros fatores no marketing moderno, o preço continua sendo um elemento vital do composto mercadológico, ele é o único que produz receita, enquanto que os outros produzem custos.

Para os mesmos autores, as empresas em geral não aplicam um preço único, mas sim uma estrutura de preços que reflete as variações na demanda e os custos geográficos, as exigências do segmento, o momento ideal para a compra, os níveis de pedidos e outros fatores. Várias estratégias de adaptação de preços são possíveis, entre elas, destacam-se preço geográfico, preço com descontos e concessões, preço promocional e preço discriminatório (KOTLER e KELLER, 2006, p. 433 – 440).

Concluindo o capítulo, na visão de Kotler e Keller (2006 p. 730 – 733) quando cita o “futuro marketing”, os autores chamam a atenção para que algumas medidas sejam necessárias para atingir a excelência em marketing. Entre elas, que os profissionais de marketing devem ter maior influência na empresa, para que ela prospere em uma economia super competitiva, eles devem gerar novas idéias continuamente e que as empresas devem construir suas marcas mais por meio do desempenho do que por meio da promoção.

No próximo capítulo, será abordado profundamente o posicionamento que dará toda a sustentação ao tema central desse trabalho, o reposicionamento.

3 – POSICIONAMENTO

Um ponto fundamental a ser explorado nesse trabalho a fim de dar suporte ao seu objeto de estudo e assim contribuir para que seus objetivos sejam alcançados é o posicionamento.

Segundo Porter (1999, p.41), o posicionamento deve ser estabelecido a partir de uma investigação das forças existentes no setor, procurando-se observar o comportamento da concorrência, da pressão dos fornecedores, das expectativas dos clientes, das oportunidades e das ameaças micro e macro-ambientais. O autor denominou essa análise competitiva de Modelo de Cinco Forças.

O mesmo autor afirma que o posicionamento é a essência da estratégia. Segundo ele, a estratégia deve ser, principalmente, descobrir posições em um determinado mercado onde as forças são mais fracas. “O conhecimento das capacidades da empresa e das causas das forças competitivas realçará as áreas em que deve enfrentar ou evitar a competição” (PORTER, 1999 p. 46).

Para Toledo e Hemzo (1991, p.17), o posicionamento de uma organização, de um produto ou de uma marca, dentro do Marketing Estratégico, deve ser desenvolvido a partir de uma avaliação das especificidades e restrições da empresa e o mercado onde atua, interagindo com estratégias sólidas de comunicação junto a seu público-alvo. Deve-se ainda integrar os desejos e necessidades dos consumidores com as vantagens que a empresa ou produto oferece ou possui, alcançando a oferta do produto ou serviços com maior valor, em relação ao oferecido pela concorrência.

Em decorrência da maior parte da teoria referente a posicionamento e reposicionamento abordarem o termo produto, neste trabalho o termo Produto será equivalente ao termo Serviço, considerando que ambos podem compor parte de oferta oferecida por uma empresa a um mercado, sendo feita as ressalvas quanto as suas especificidades quando necessário, resguardando as obras e seus autores, com o intuito de evitar tendências pela adaptação do termo e, por outro lado, mostrar a capacidade crítica do autor.

Conforme citado na introdução desse trabalho, o posicionamento pode ser considerado em diversos níveis. Payne (1993, p. 105), sugere quatro níveis, a saber:

- a) posicionamento de um setor econômico como um todo, como a indústria de serviços;
- b) posicionamento organizacional, que considera uma empresa em relação às demais de um determinado setor;
- c) posicionamento da linha de produtos ou serviços;
- d) posicionamento do produto ou serviço individualmente.

A abordagem deste trabalho será concentrada no nível da oferta, conforme já citado anteriormente. A seguir, será apresentado um breve histórico, a evolução do conceito, sua relação com segmentação de mercado e as estratégias do posicionamento.

3.1 – Conceito de posicionamento: da origem aos dias de hoje

A origem do conceito posicionamento pode ser encontrada no artigo “positioning is a game people play int today’s me-too marketplace”, o qual foi publicado na revista *Industrial Marketing*, em 1969 (TROUT ; RIES, 1972). A partir de então, a literatura a respeito de marketing foi explorada através de vários trabalhos que abordaram o conceito posicionamento. Apesar disso, é possível encontrar muitas outras definições a respeito do conceito, que serão detalhadas na seqüência.

Segundo Ries e Trout (1987, p. 32), para se ter um bom posicionamento é necessário chegar em primeiro lugar na mente do consumidor, o que não significa ser o primeiro a lançar o produto, mas sim o primeiro a lançar a idéia. “A história mostra que a primeira marca a chegar ao cérebro, em média, pega uma fatia duas vezes maior do mercado do que a marca que chega em segundo”. (RIES ; TROUT, 1987, p. 32).

O conceito posicionamento, bastante explorado no meio acadêmico na área de administração e negócios e pelas empresas pela sua importância indiscutível, vem sendo aprimorado desde sua concepção, que se deu no final dos anos 60 por Jack Trout, nos Estados Unidos (OLIVEIRA, 2005, p.26).

Os princípios do posicionamento de marca ou produto estão baseados no conceito USP (*Unique Selling Proposition*) proposto por Reeves (1961, p. 51) *apud* Oliveira (2005, p. 65). O conceito USP consiste em descrever a característica ou proposição de maior

importância em uma marca ou produto na qual deve se basear toda a comunicação. O termo *unique* (única) refere-se à asserção distintiva do anúncio que deve ser usada somente pela empresa anunciante; *selling* (venda) à mensagem convincente do anúncio que deve criar nos consumidores a indução a comprar a marca; *proposition* (argumento) à mensagem objetiva que deve ser sintetizada numa única frase ou *slogan*. Ainda para o mesmo autor, o conceito posicionamento possui três bases (REEVES, 1961, p. 51-52):

- a) cada propaganda deve possuir uma proposta ao consumidor, ressaltando o benefício que receberá ao comprar o produto;
- b) a proposta deve ser tal que a concorrência não possa copiá-la;
- c) a proposta deve ser forte ao ponto de poder mover a massa de consumidores.

Segundo Maggard (1976, p. 64) o posicionamento não se restringe ao processo de comunicação, mas envolve também outros elementos de marketing da organização. Na maioria das vezes, o esforço de comunicação desempenha um papel fundamental no posicionamento da marca ou oferta, mas o resultado efetivo desse esforço depende também da implementação adequada de outras estratégias de marketing.

Na obra de Ries e Trout (2002), os autores ressaltam que o posicionamento inicia-se com um produto, um serviço, uma empresa ou até mesmo uma pessoa. Mas salienta que posicionamento não é o que se faz com o produto, e sim aquilo que se provoca na mente do cliente potencial. Os autores enfatizam ainda que posicionamento, “é também o primeiro conjunto de idéias que enfrenta os problemas encontrados para se fazer ouvir em uma sociedade com excesso de comunicação” (RIES ; TROUT, 2002, p. 2-3).

Em relação à origem do termo posicionamento, de acordo com Serralvo e Furrier (2004) e Kalafatis et al. (2000, p. 416), parece haver tendência na literatura do reconhecimento do trabalho de Ries e Trout (1981) como o propulsor das discussões sobre posicionamento no campo do marketing, embora não se possa garantir seu pioneirismo no uso do termo. Há evidências que dão conta da posterior apropriação do conceito para o âmbito do marketing e da estratégia empresarial.

McKenna (1989, p. 35) considera o posicionamento um processo multidimensional, envolvendo o produto, o mercado e a própria empresa, trata-se de estágios interconectados que devem formar o posicionamento como uma atividade empresarial total. Para o autor, “é o mercado que de fato posiciona os produtos. Mas se as companhias entendem as engrenagens do mercado, elas podem influenciar o modo como o mercado posiciona seus produtos.”

DiMingo (1988, p. 34), afirma que:

“posicionamento é o processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores com base em dimensões reais – produtos ou valores corporativos que sejam significativos para os consumidores – de modo que a empresa ou produto se torne preferido no mercado (DiMingo, 1988, p. 34)”.

Ele ressalta haver uma distinção entre posicionamento de mercado e psicológico. O mesmo autor, citado por Oliveira, (2005 p. 30), afirma que duas dimensões devem ser consideradas ao se abordar posicionamento:

- **Mercado:** que se refere ao processo de identificação e seleção de um segmento, determinação de onde a concorrência se posiciona e define quais estratégias são mais competidoras, envolvem ainda os fatores-chave de sucesso, identificação das necessidades e quais os principais interesses do mercado, conhecendo as forças e fraquezas da empresa e da concorrência, além do desenvolvimento de potencialidades para criar e sustentar vantagens competitivas.
- **Psicológica:** a dimensão psicológica se refere ao processo de fixar uma identidade distintiva na mente dos consumidores, utilizando ferramentas de comunicação, com o objetivo de influenciar o processo de decisão de compra (OLIVEIRA, 2005, p. 30).

As duas dimensões têm relação estreita e necessitam ser consideradas, já que o sucesso do posicionamento psicológico depende da sua adequação à dimensão de mercado.

Considerando o conceito posicionamento para além da comunicação, os autores Ries e Trout (2002), que possuem uma visão focada em comunicação, consideram que o conceito é um sistema organizado para encontrar janelas nas mentes. Ele é baseado no sentido de que a comunicação somente pode ocorrer na hora certa e sob as circunstâncias certas. Os mesmos autores também salientam que na sociedade atual, onde existe um excesso de informações através da comunicação, uma empresa necessita estabelecer uma posição na mente do cliente potencial, considerando não só os pontos fortes e fracos da empresa, mas também de sua concorrência. (RIES ; TROUT, 2002, p. 20 - 27).

Veloso (2008), em sua Tese, que trata do assunto segmentação e posicionamento, pesquisou uma ampla literatura a respeito do conceito posicionamento; e são apresentadas as principais definições através do quadro 2 a seguir:

Autores	Conceitos de Posicionamento
Ries e Trout (1972, p.2)	“Antigamente, posicionamento era usado num restrito sentido para indicar aquilo que o profissional da propaganda fazia para o produto. Hoje em dia, posicionamento é usado num sentido mais amplo para significar aquilo que o profissional da propaganda faz para o produto na mente potencial do cliente”.
Shostack (1987, p.34)	“Quando uma firma ou provedor estabelece e mantém um distintivo lugar para si mesmo e sua oferta no mercado, diz-se que está posicionado com sucesso.”
Aaker e Shansby, (1988, p. 56)	“Posicionamento significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Para alguns, significa uma decisão de segmentação. Para outros é uma questão de imagem. Para mais outros significa uma seleção das características do produto que serão enfatizadas. Poucos administradores consideram todas essas alternativas. [...] O termo posicionamento difere do antigo conceito de imagem em função de implicar num quadro de referência, sendo o ponto de referência à concorrência.”
DiMingo, (1989, p. 35)	“O primeiro lado da moeda do posicionamento – posicionamento de mercado – é o processo de identificar e selecionar o mercado ou segmento que representa negócios potenciais, alvejando competidores vulneráveis, e criando uma estratégia competitiva. [...] Posicionamento psicológico, o segundo lado da moeda do posicionamento, envolve a criação de uma distinta imagem corporativa ou de um produto intimamente baseada em fatores de posicionamento de mercado, para então utilizar as ferramentas de comunicação para mover o potencial cliente para uma decisão de compra.”
Toledo e Hemzo, (1991, p. 4-5)	“O processo de posicionamento é uma seqüência natural do processo estratégico de segmentação de mercado. A análise voltada para a segmentação permite verificar como o mercado é definido e direcionar os esforços de marketing para uma ou mais oportunidades de mercado. O posicionamento direciona-se a um segmento de mercado-alvo e possibilita avaliar como competir mais efetivamente naquele segmento. [...] O processo de posicionamento de mercado tem como pressuposto a determinação de critérios para o sucesso competitivo – conhecimento do que o mercado quer e necessita identificação das forças e fraquezas da empresa e de seus concorrentes e estabelecimento de condições para atingir as exigências do mercado melhor que os concorrentes.”
Hooley e Saunders, (1996, p. 51)	“O posicionamento competitivo da empresa é uma declaração dos mercados-alvo, isto é, onde a empresa irá competir e a vantagem diferencial, ou seja, como a empresa irá competir.”
Aaker (1998, p. 115)	“O posicionamento é estreitamente relacionado ao conceito de imagem e associação exceto quando implica um quadro de referencia no qual está a concorrência.”
Lambim (2000, p. 272)	“O posicionamento define a forma como a marca ou a empresa pretende ser percebida pelos compradores-alvo.”
Ferrell e Hartline (2005, p. 171-172)	“Posicionamento refere-se à criação de uma imagem mental da oferta de produtos e suas características diferenciadoras na mente dos consumidores do mercado-alvo. Essa imagem mental pode basear-se em diferenças reais ou percebidas entre as ofertas de produto. Enquanto a diferenciação refere-se ao próprio produto, o posicionamento está relacionado às percepções que os consumidores têm dos benefícios do produto, reais ou imaginários.”
Oliveira e Campomar (2006, p. 13)	“Posicionamento é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja distintiva e mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência.”
Keller e Machado (2008, p. 241)	“Posicionamento, como o nome dá a entender, implica descobrir a localização adequada na mente de um grupo de consumidores ou segmento de mercado, de modo que eles pensem em um produto ou serviço do modo desejado.”

Quadro 2 – Conceitos de posicionamento

Fonte: Veloso (2008, p. 297 – 298).

Observa-se nessa discussão inicial sobre posicionamento, que ele surge como proposta para aumentar o poder da comunicação, quanto ao alcance de uma maior eficácia,

mas como comunicação é um dos pilares do marketing na gestão das empresas e interage diretamente com as demais atividades de marketing, o conceito tendia a ultrapassar a comunicação e guiar todo composto de marketing.

Muitos são os conceitos de posicionamento citados e discutidos na literatura, e a grande maioria dos autores que trabalham o conceito posicionamento convergem ao afirmar em que posicionamento se relaciona com a posição que a empresa está localizada em um mercado e com o que ela representa na mente do consumidor (DIMINGO, 1988; RIES ; TROUT, 2002; HOOLEY, SAUNDERS & PIERCY, 2001; COBRA, 2000; KOTLER, 1998; PORTER, 1999; MCKENNA, 1992).

Kalafatis et al. (2000) lembram que, enquanto interativo, o posicionamento demanda ações deliberadas e proativas, envolvendo decisões em níveis conceitual, estratégico e operacional e deve refletir as deliberações mais importantes da empresa, dos competidores e do mercado-alvo/consumidores. Para os autores, existe um claro reconhecimento da relevância e importância do conceito de posicionamento dentro do domínio do marketing de negócios.

Para Churchill e Peter (2000), o posicionamento se refere à criação de uma percepção que favorece a relação do produto sobre a dos seus concorrentes na mente dos clientes potenciais, ou seja, pode se afirmar, que o posicionamento do produto, é aquilo que os compradores potenciais vêem no produto, comparando-os com as alternativas da concorrência.

Segundo Oliveira, Campomar e Luis (2008, p. 69), o posicionamento busca estímulos para fazer com que o público-alvo perceba a oferta, adequando suas variáveis aos atributos valorizados por esse público, diferenciando-os da concorrência.

Assim, para os mesmo autores, “posicionamento é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja distintiva e mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência” (OLIVEIRA ; CAMPOMAR ; LUIS, 2008, p. 69).

Em uma empresa, o posicionamento deve ser implementado assim que se define a sua estratégia central e em qual segmento a empresa atuará. Através dele, os consumidores saberão como o produto ou serviço se diferencia em relação à concorrência.

Muitas empresas oferecem ao mercado uma grande variedade de produtos. Na teoria, esta oferta de produtos deve atuar com um composto de posicionamento de produtos ou serviço pontual, respeitando os pontos específicos de cada segmento. Isso evita causar

confusão na mente dos clientes, da própria empresa e da concorrência. Assim, a empresa deve estabelecer um posicionamento claro e diferenciado de cada produto, com base em dimensões relevantes para o mercado que se deseja alcançar. (TOLEDO ; HEMZO, 1991, p.13).

O que se pretende através do posicionamento é a atenção do público-alvo, através de um meio com que ele perceba que uma oferta encontrada em determinado produto agregará mais valor para as suas necessidades.

Baseada em toda essa discussão, a que parece mais própria para fundamentação teórica desse trabalho e para o propósito dos pontos tratados sobre o tema posicionamento, foi à elaborada por Oliveira (2005, p. 35), em que o mesmo definiu posicionamento, “como sendo os atributos acerca de uma oferta percebida pelo público-alvo, através de uma marca, em relação a sua principal concorrência, transmitindo através dele uma proposta de valor”.

Esse conceito foi formulado mediante os seguintes fatos:

- a) O posicionamento pode ser baseado somente na comunicação, como em todo composto de marketing.
- b) A marca é utilizada como vetor do processo, mas não somente isso, pois o posicionamento pode se constituir em um produto, constituindo em diferencial.
- c) O valor para o cliente deve ser o núcleo do processo (OLIVEIRA, 2005, p. 35).

3.2 – Relação entre segmentação de mercado e posicionamento

Para Hooley e Sanders (1998, p. 237), “tanto a segmentação como o posicionamento são meios de aumentar a nitidez de um quadro que mostra como os clientes podem ser agrupados em um mercado e como estes clientes agrupam os produtos e serviços oferecidos.”

A segmentação surge como uma importante ferramenta para conquistar, criar necessidades e desejos no cliente. Nesse sentido, as empresas, as organizações e instituições tanto públicas quanto privadas, estão buscando caminhos que atendam aos mais variados públicos, muitas vezes utilizando-se do conceito e das características da segmentação de mercado.

A segmentação tem como objetivo, agrupar pessoas que possuam necessidades e desejos semelhantes para focar os esforços de marketing melhorando a posição competitiva da empresa além de alinhar as estratégias às competências da mesma.

O posicionamento é a contrapartida da segmentação e ambos representam as contribuições mais importantes que o marketing oferece à gestão estratégica. Segundo Hooley e Saunders (1996, p. 237), “a segmentação e o posicionamento são tão inseparáveis como unha e carne”.

Tanto a segmentação quanto o posicionamento são, portanto, meios de aumentar a nitidez de um quadro que mostra como os clientes podem ser agrupados em um determinado mercado e como esses clientes agrupam os produtos e serviços oferecidos. (HOOLEY e SAUNDERS, 1996, p. 237).

Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 197) relacionam a segmentação de mercado e o posicionamento como duas áreas importantes de diferenciação:

“onde as diferenças entre ofertas disponíveis no mercado no que se refere ao ponto de vista dos clientes (posicionamento), em relação a suas características, comportamentos e necessidades, os quais são importantes para aqueles que desenvolvem fortes estratégias de marketing (segmentação)”.

Oliveira (2005, p. 36), destaca que os dois pontos devem ser tratados de maneira conjunta, deve-se definir o segmento em que se deseja atuar, determinar-se um espaço em relação às ofertas dos concorrentes, bem como da própria empresa para a nova ocupar, fazendo com que fique claro para os clientes e aumentando as chances de sucesso.

O posicionamento de mercado inicia-se identificando e selecionando um mercado ou segmento deste, que represente um potencial de negócio, no qual possa ser identificada a concorrência e para o qual possa ser implementada uma estratégia para competir. O processo envolve o critério determinante para o sucesso competitivo, através da visualização do que o mercado quer e necessita das forças e franquezas e dos competidores, do desenvolvimento de habilidades para alcançar o que o mercado demanda de uma forma melhor em relação à concorrência (Di MINGO, 1988, p. 35).

E por fim, Kotler (1998, p. 265) conceitua posicionamento como sendo o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo.

Conforme a proposta deste trabalho, o conceito segmentação de mercado não será aprofundado, porém se reconhece tratar de uma atividade fundamental para a realização de forma adequada, dos processos de posicionamento e reposicionamento.

3.3 – Estratégias de posicionamento

Segundo Payne (1993, p. 105) a estratégia de posicionamento pode ser implementada em diferentes níveis de amplitude. Um posicionamento esperado pode ser estabelecido para um nicho, segmento ou setor da economia, para uma marca ou empresa, para uma linha ou vários produtos de uma mesma família de produtos ou para bens ou serviços individuais.

Para Oliveira, Campomar e Luis (2008, p. 73-74), a estratégia adotada pela empresa deve ser condizente com as políticas de gestão da mesma, ou seja, a posição transmitida aos seus clientes deve ser consistente com o seu direcionamento estratégico. Desse modo, o posicionamento reflete a identidade da empresa, caso contrário, a concorrência pode tirar proveito dessa fragilidade.

Para Aaker (1989, p. 194 - 197), na construção de uma estratégia de posicionamento podem ser usadas diversas bases alternativas, tais como:

- a) **Posicionamento baseado em atributos específicos do produto:** desenvolvido a partir do desempenho do produto e seus atributos específicos, tangíveis e abstratos.
- b) **Posicionamento com base em benefícios, necessidades ou solução de problemas:** envolve além dos resultados de desempenho do produto em alguns atributos, bem como seus benefícios.
- c) **Posicionamento com base em ocasiões específicas de uso:** demonstra o produto como sendo o mais adequado para ser utilizado em determinada situação.
- d) **Posicionamento por categoria de usuário:** são desenvolvidas categorias como individualistas, preocupados com saúde, modernos, práticos, saudosistas, ecologistas, etc., com base em características como estilo de vida, traços de personalidade, história de vida, etc..

- e) **Posicionamento contra outro produto:** compara o produto com os da concorrência, posicionando-o como sendo superior ao concorrente.
- f) **Dissociação de classe de produto:** mais utilizado em novos produtos, diferenciando-o dos demais produtos existentes.

Segundo Payne (1993, p. 96-102), o posicionamento depende do quanto a empresa consegue se diferenciar dos concorrentes na entrega de valor aos seus clientes, o que deve acontecer mediante a geração de características específicas que atendem critérios como importância para o consumidor, distintividade, comunicabilidade, superioridade, acessibilidade por parte do consumidor e proporcionar lucro.

Seguindo essa linha de pensamento, Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 276 – 278) citam que uma tarefa importante para os profissionais responsáveis em desenvolver uma estratégia de posicionamento é identificar as bases que oferecem um maior potencial para um posicionamento defensável.

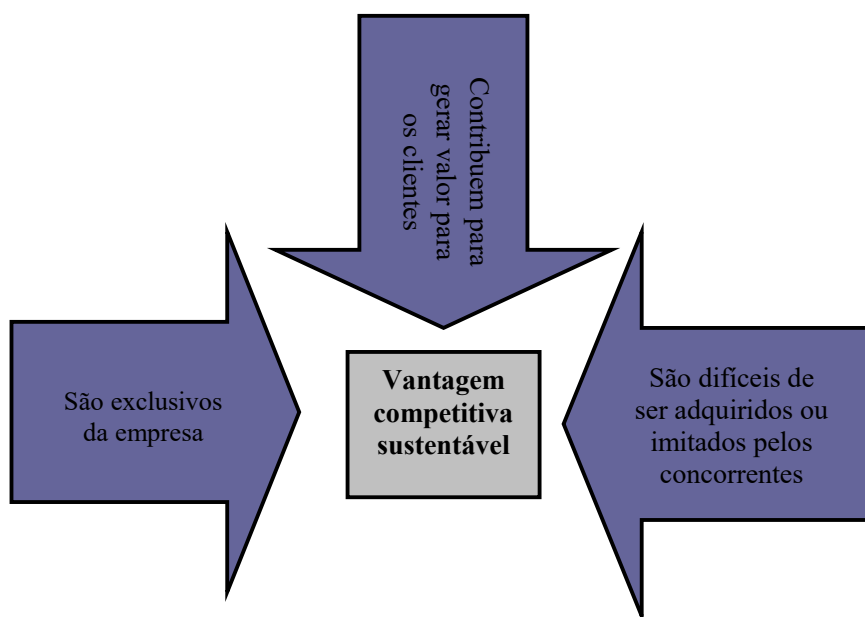


Figura 5 – Recursos que geram vantagens
 Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2005, p.277).

Os autores citam três características que quando coincidem, ajudam a gerar vantagem competitiva sustentável, as mesmas apresentadas na Figura 5 acima, vêm descritas a seguir:

- 1) **Contribuição para geração de valor para o cliente:** pode ser direto, por meio de benefícios, ou pode ter impacto indireto sobre o valor para os clientes.

- 2) **Exclusividade ou escassez:** para uma vantagem ser sustentável, a exclusividade dos recursos usados para criá-la precisa ser mantida ao longo do tempo.
- 3) **Inimitabilidade:** quando os recursos são difíceis de ser adquiridos ou imitados pelos concorrentes (HOOLEY, SAUNDERS ; PIERCY, 2005, p.276 – 278).

Gwin e Gwin (2003, p. 31), citados por Oliveira (2005, p. 79), descrevem que o conceito de valor ao consumidor é a chave para um posicionamento efetivo, o que exige conhecer os consumidores, seus perfis, obtidos através da segmentação de mercado. Ou seja, deve buscar no mercado, aquilo que os consumidores percebem sobre as ofertas que existem, definindo as necessidades e os valores que interessam aos mesmos, e quais ainda não foram ofertados; definir como satisfazê-los e integrar os elementos do composto mercadológico.

Oliveira (2005, p. 79) defende que a estrutura do mercado, decidirá quais variáveis devem ser trabalhadas para se alcançar o posicionamento que se pretende, bem como do nível de exigência dos consumidores, da regulamentação e das capacidades da empresa, conforme apresenta a figura 6:

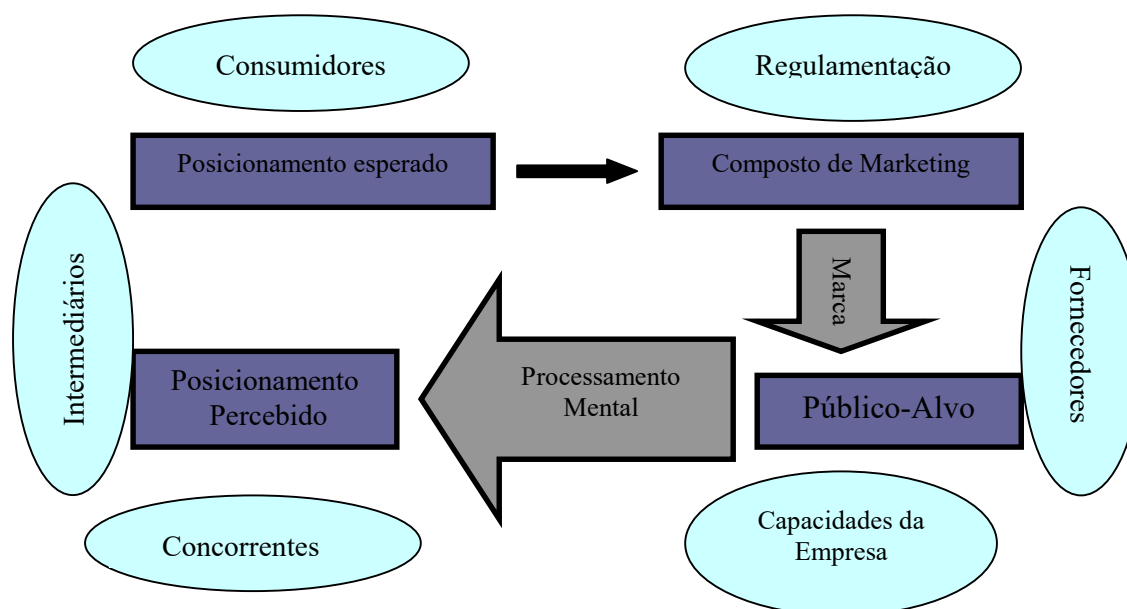


Figura 6 – Condicionantes do Posicionamento
Fonte: Oliveira (2005, p. 79).

Kotler e Keller (2006, p. 305) descrevem que se “o trabalho de posicionamento de uma empresa for brilhante, será fácil traçar o restante do planejamento e da diferenciação de

marketing com base na estratégia de posicionamento”. Apontam como principal objetivo do posicionamento, o de colocar a marca na mente dos consumidores com o propósito de maximizar a vantagem potencial da empresa.

Para Ries e Trout (2002, p. 208 - 220), as regras para se jogar bem o jogo do posicionamento, consistem em:

- a) O devido emprego das palavras, ou seja, atribuir o nome a uma marca que tenha um significado adequado com aquilo que o produto representa, para se ter um posicionamento bem sucedido, deve se ter um grau elevado de flexibilidade mental.
- b) Palavras são agentes liberadores, liberam significados que se ocultam na mente. Com o emprego das palavras certas, consegue-se influenciar o processo de pensamento.
- c) Mudar quando for necessária a mudança. Novos produtos, novos serviços, novos mercados e novas mídias, nascem constantemente, porém após a maturidade caem no declínio e o ciclo se reinicia, o ciclo de vida de um produto é muito mais curto.
- d) Para que o jogo seja bem sucedido é necessário se ter visão, as decisões sobre as mudanças devem ser tomadas para que os resultados sejam perenes.
- e) Ao se reposicionar uma marca, um produto, ou até mesmo toda a empresa, isso deve ser feito antes que a concorrência tenha a oportunidade de fazer.
- f) Um dos pontos mais críticos do posicionamento é não ser capaz de avaliar os produtos de forma objetiva, e observa-los como os clientes os observam.
- g) É preciso agir de modo simples, somente uma idéia óbvia dará certo atualmente.
- h) Para que se estabeleça uma posição bem sucedida, está em equilibrar uma posição única com um apelo amplo.
- i) O sucesso em lançamentos de novos produtos pode se dar quando realizado de maneira regional, depois introduzi-los em outros mercados.
- j) O posicionamento nunca deve ocorrer “dentro da empresa”, ou seja, o posicionamento dever ser feito na mente do cliente potencial.

A seguir serão abordados pontos importantes sobre o processo de posicionamento.

3.4 – Processo de Posicionamento

A concorrência, das questões externas que envolvem uma empresa, é um elemento fundamental, se não o principal para o processo de posicionamento.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 150 – 154), no médio prazo, a análise da concorrência deve concentra-se nas empresas do mesmo grupo estratégico que a empresa em questão. Contudo, em longo prazo, é arriscada essa análise restrita. Então, o setor como um todo deve ser investigado, a fim de detectar concorrentes indiretos que possam dispor de recursos ou da necessidade de vencer as barreiras de entrada no grupo estratégico da empresa interessada.

Uma segunda fonte de ameaças pode ser os novos participantes potenciais ou substitutos. Em um prazo mais longo, os substitutos são maior ameaça para uma empresa. Além de apresentarem uma alta probabilidade de trazer consigo concorrentes novos e vorazes, dispostos a questionar as práticas convencionais do setor, eles também trazem novos processos e produtos com vantagens que podem subverter completamente as capacidades da interessada. A análise da concorrência, portanto, implica a avaliação de uma série de círculos concêntricos de adversários; a seguir, vêm as empresas de um setor, que são motivadas a superar as barreiras à entrada ao grupo estratégico; na parte mais extensa estão os entrantes e os substitutos. Conforme pode ser observada na Figura 7 (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY 2005).



Figura 7 – As Metas da Análise da Concorrência
 Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 54)

Aaker (1998, p. 193-198) discorre sobre seis etapas importantes para o processo de posicionamento, são elas:

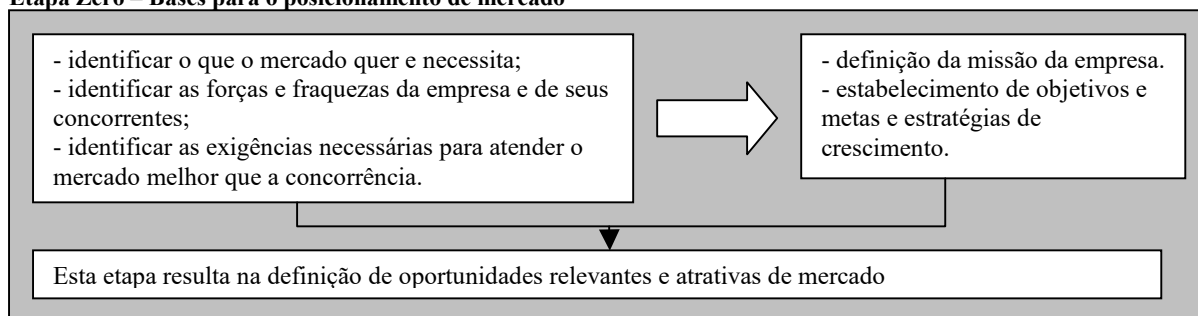
- 1) **Identificação dos concorrentes:** apesar de parecer simples, a identificação da concorrência, segundo o autor, existe um grupo primário de concorrente, e outro, ou outros grupos denominados secundários. Uma maneira de identificá-los é avaliar a origem dos compradores do produto e quais marcas eles consideram.
- 2) **Determinação de como os concorrentes são avaliados:** consiste em avaliar as associações de produtos consumidos pelos compradores, nas quais incluirão atributos do produto, grupos de usuários de produto e contextos de uso.
- 3) **Determinação da posição dos concorrentes:** determina como os concorrentes são posicionados em relação às associações relevantes de produto e com respeito a cada um. Uma empresa pode fixar seus preços abaixo ou acima da concorrência, dependendo de sua estrutura de custos, vantagem competitiva, capacidades financeiras e de marketing.
- 4) **Análise dos clientes:** consiste em avaliar como o mercado é segmentado, o que auxiliará na seleção de uma estratégia de posicionamento. Os clientes são agrupados em segmentos definidos pelas associações de produtos considerados importantes por eles.

- 5) **Seleção da posição:** pode se basear em parâmetros advindos de experiência pessoal, ou fatores decorrentes de pesquisa de mercado.
- 6) **Monitoramento da posição:** agrega um objetivo de posicionamento com algum objetivo de marketing, que poderá ser avaliado, avaliar o posicionamento exige um monitoramento ao longo do tempo (AAKER 1998, p. 193-198).

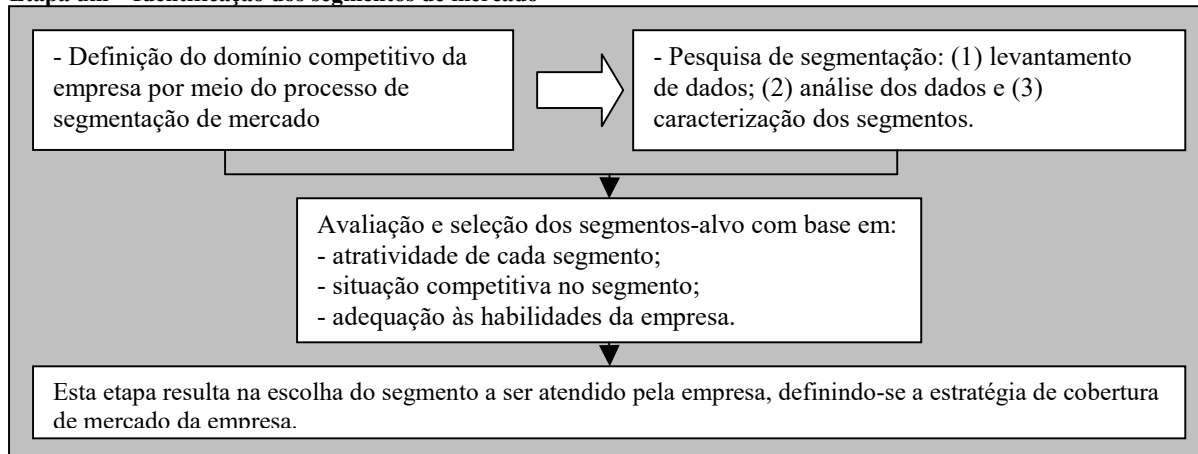
Observa-se nas etapas descritas acima, uma forte preocupação com a concorrência, não dando ênfase a fatores internos, o que pode apresentar um risco.

Veloso (2008) demonstrou graficamente, o modelo de posicionamento desenvolvido por Toledo e Hemzo (1991), o qual busca apresentar as etapas necessárias para o correto desenvolvimento prático do processo de posicionamento. A figura 8 demonstra uma ilustração esquemática do processo desenvolvido pelos autores.

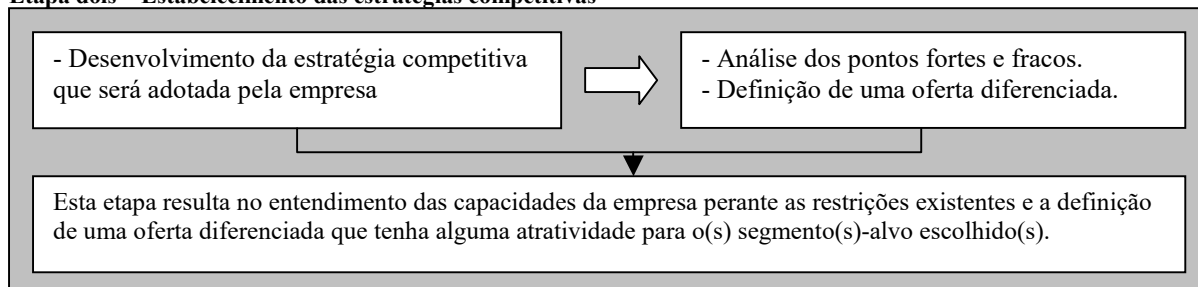
Etapa Zero – Bases para o posicionamento de mercado



Etapa um – Identificação dos segmentos de mercado



Etapa dois – Estabelecimento das estratégias competitivas



Etapa três – Definição do posicionamento psicológico

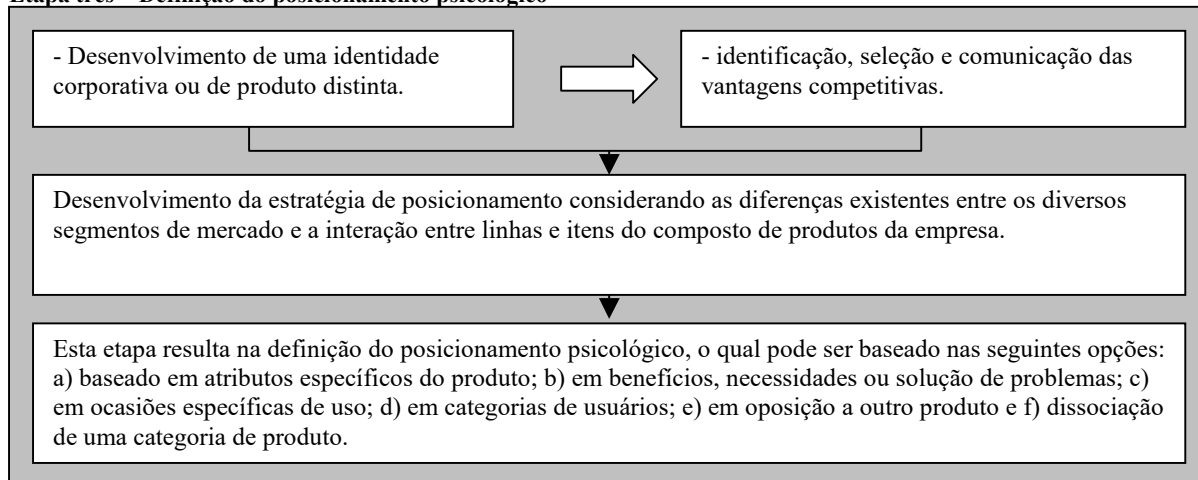


Figura 8 – Modelo do processo de Posicionamento de Toledo e Hemzo

Fonte: adaptado de Toledo e Hemzo (1991), apud Veloso, (2008, p. 118).

Por considerar os fatores dos cenários interno e externo, e ao reunir em um único modelo, processos de segmentação e de posicionamento, esta abordagem mostra-se bastante consistente.

Segundo Payne (1993, p. 102-103), o posicionamento permite tangibilizar os benefícios intangíveis, por ser uma diretriz para o composto de marketing, seus elementos devem ser trabalhados para que a posição selecionada seja ocupada.

O composto de marketing de serviços, que inclui pessoas, processos e serviços ao cliente, deve sustentar o posicionamento desejado, oferecendo muitas oportunidades para esse fim. Dessa forma, outros elementos como “design” dos processos, comunicação, distribuição, preço, o ambiente em que o serviço está sendo prestado e os bens facilitadores, influenciam o posicionamento e o reposicionamento de serviços. Para o autor, o posicionamento envolve, além de lançamento de novas marcas, reposicionar marcas antigas (PAYNE, 1993, p. 118 - 120).

Nesta dissertação, pela percepção de diferenças significativas, o reposicionamento será abordado de maneira específica, o objetivo será investigar e estudar as diferenças. Por considerar que o objeto do posicionamento é a oferta, e a marca ser parte dela, quando ocorrer o reposicionamento, ela poderá ser alterada, fazendo parte de uma nova proposta de valor da oferta.

A seguir, será tratado o assunto principal dessa dissertação, ou seja, o reposicionamento.

4 – REPOSICIONAMENTO

Reposicionar a empresa ocorre quando uma organização deseja modificar a forma como é vista pelo seu público. Dentre outros aspectos, esta mudança pode significar uma diferenciação da marca em relação aos seus concorrentes ou até mesmo de seu mix de produtos.

O assunto reposicionamento não é tão explorado na literatura de marketing, quanto posicionamento, todas as organizações utilizam-se de estratégias de posicionamento para fixar uma marca, um produto ou serviço, uma oferta, ou mesmo a própria empresa na mente do consumidor. A concorrência entre as organizações permite o crescimento e desenvolvimento, seja de novas tecnologias, estratégias, produtos etc., dessa forma existem estratégias mais apuradas que permitem dar um novo posicionamento ao concorrente, fazendo com que a sua empresa ganhe mais força no mercado e volte a figurar na mente do consumidor de maneira mais presente.

Segundo Trout e Rivkin (1996, p. 51 – 52), “empresas que perdem de vista seus mercados sofrem rapidamente as conseqüências. Hoje, o risco de perder uma posição no mercado é especialmente grande.” Para os autores, trata-se de uma época não tanto para posicionamento quanto para reposicionamento e citam as quatro as principais razões para isso:

- 1) o ritmo veloz da mudança tecnologia;
- 2) a rápida e imprevisível mudança das atitudes do consumidor;
- 3) o aumento da concorrência dentro da economia global;
- 4) o aumento da concorrência entre executivos criativos das grandes empresas (TROUT ; RIVKIN, 1996, p. 51 – 52).

Ainda para Trout e Rivkin (1996, p. 52), “reposicionamento torna-se uma necessidade quando as atitudes do consumidor mudam, a tecnologia deixa para trás os produtos existentes e os produtos se desviam da percepção cultivada durante muito tempo pelo consumidor.”

4.1 – Definições e fundamentação acerca do conceito reposicionamento

Conforme citado anteriormente, o tema reposicionamento ainda é pouco explorado na literatura de marketing, porém alguns autores já discorrem sobre o assunto.

Oliveira (2005) pesquisou amplamente autores que produziram pesquisas acerca do reposicionamento para a confecção de sua Tese, no qual o autor desenvolveu o modelo de marketing para o reposicionamento de serviços, e que será replicado neste trabalho. Algumas dessas definições são apresentadas as através do quadro 3 a seguir.

Autores	Conceitos de Reposicionamento
Cafarelli (1980, p.221)	Reposicionar uma oferta se refere a selecionar um segmento de mercado diferente do qual ela já atua, ou comunicar-se de outra maneira acerca dela ao segmento em que já atua na expectativa de que os consumidores a enxerguem de outra forma.
Lovelock e Wright (2001, p. 192)	“Mudar a posição que uma empresa ocupa na mente do cliente com relação a serviços concorrentes”
Ries e Trout (1997, p. 48 - 490)	Utilizam o termo reposicionamento no sentido de deslocar um concorrente já estabelecido para que a posição por ele detida seja ocupada pela empresa, o que se torna mais comum à medida que as posições existentes estejam ocupadas, ou sejam mais atrativas aos entrantes.
Telles (2004, p. 73)	“A ação de redefinir os elementos da identidade da marca a serem ativamente comunicados para um dado público-alvo.
Lamb Jr., Hair Jr. e Mc Daniel (2004, p. 232)	“É a alteração das percepções do cliente de uma marca em relação a marcas concorrentes”.
Nickels e Wood (1999, p. 153)	O reposicionamento refere-se à mudança na posição relativa de um produto na mente do público-alvo, a partir do composto de marketing.
Berkowitz et alii (2003, p. 43)	“Uma empresa pode reposicionar um produto ao mudar um ou mais dos quatro elementos do mix de marketing”.

Quadro 3 – Conceitos de Reposicionamento

Fonte: Adaptado de Oliveira (2005, p. 89 – 91).

O próprio Oliveira (2005, p. 107) definiu o reposicionamento como sendo “o processo de alteração do posicionamento desejado e/ou obtido sobre uma oferta ou empresa, viabilizado por alterações em um ou mais elementos do composto de marketing”.

Para McKenna (1989, p 12), “o posicionamento é sempre competitivo, no sentido de que os clientes pensam em produtos e empresas sempre em relação a outros produtos ou empresas, estabelecendo uma hierarquia em suas mentes”.

Sob o pressuposto da constante transformação do ambiente na atualidade, o autor tráz o conceito de “posicionamento dinâmico” como o posicionamento que se desenvolve gradativamente, tal como uma personalidade, vai adquirindo significado e modificando-se à medida que o próprio meio se modifica (MCKENNA 1989, p. 12).

Para Kotler (2000, p. 396), “reposicionamento significa criar outros significados na mente do consumidor, o que diferencia o produto de um concorrente que tenha lançado um novo produto próximo a oferta da empresa”.

Saunders e Jobber (1994, p.433 – 450) introduzem a noção de reposicionamento tangível ou intangível, no qual desenvolvimento de produtos é classificado de acordo com a extensão da mudança. Isso varia de nenhuma mudança no quadrante superior esquerdo para um produto novo e inovador no quadrante inferior direito, conforme demonstra a figura 9:

		Características funcionais da marca	
		Existentes	Novas
Características simbólicas da marca	Existentes	Manutenção do posicionamento da marca	Reposicionamento racional
	Novas	Reposicionamento emocional	Reposicionamento completo

Figura 9: Matriz de percepções dos consumidores para o reposicionamento de marcas.

Fonte: Adaptado de Saunders e Jobber (1994)

Significativamente, os autores (Saunders e Jobber 1994) introduzem a noção de reposicionamento tangível ou intangível. Essa matriz é criticada por Simms e Trott (2007, p. 301), por serem reposicionamentos distintos um do outro por alterações no produto físico. A matriz sofre de um número considerável de limitações, e, na visão dos autores, a principal falha está no gerenciamento de problemas da marca como a imagem da marca, associações à marca, percepções da marca e desconfiança quanto ao nome da marca. Além disso, os

elementos funcionais de uma marca podem permanecer inalterados quando os elementos emocionais da marca podem ser significativamente reposicionados aos olhos do consumidor, por isso a matriz adota uma perspectiva de empresa somente no reposicionamento de produtos (SIMMS e TROTT, 2007, p. 301).

Segundo Kapferer (2003, p. 337 – 342), a consciência do valor de uma marca para uma empresa, faz com ela reexamine o seu portfólio de marcas fracas, com o intuito de reposicioná-las, processo denominado pelo autor como revitalização de marcas. Segundo o autor, os recursos para o lançamento de uma nova marca, mesmo que para substituir uma marca fraca, são muito maiores, desde que essa antiga marca ainda esteja na memória do consumidor.

Para Turner (2003, p. 251), “em essência, reposicionamento é a mudança de modo no qual o produto ou serviço de uma empresa é concebido no mercado”. Para o autor, o reposicionamento estratégico é um ato consciencioso realizado por empresas assim que elas se adaptam a mudanças no ambiente comercial. Essas mudanças de estratégia geralmente representam uma alteração fundamental na proposição de valor da empresa quando ela procura mudar seu segmento de mercado-alvo ou sua base de avanços diferenciais (TURNER 2003, p. 251).

Uma definição mais orientada e completa é apresentada por Hassaniem e Baum (2002, p. 147) apud Oliveira (2005, p. 89), para os autores reposicionamento:

É o processo de gestão de marketing da mudança, parcial ou total, da percepção do público sobre uma empresa por meio da modificação ou adição de uma ou mais variáveis controláveis de marketing para se adequar a variáveis incontroláveis (tais como consumidores, concorrentes, tecnologia, empresa, etc) para reter, expandir ou alterar seus mercados-alvo.

Simpson (2001, p. 212) afirma que “esse processo de criar uma nova imagem de um produto existente nas mentes dos consumidores é chamado de reposicionamento”. Para realizar o processo de reposicionamento, é necessário modificar atitudes e crenças estabelecidas referentes a produto. O autor ainda reforça que o reposicionamento é mais difícil e com um custo maior comparado ao desenvolvimento de um novo produto e sua posição no mercado (SIMPSON, 2001, p. 212).

De acordo com Yakimov e Beverland (2000, p. 445 – 460), que examinaram oito estudos de casos de reposicionamentos de marca, empresas que gerenciam com sucesso sua

marca a colocam no centro da organização e constroem estratégias integradas para continuamente darem suporte a marca.

Para Cravens (1987, p. 383 – 386) e Wind (1982, p. 527 – 544), as estratégias possíveis para mudanças nos produtos que não oferecem mais os resultados esperados, são:

- a) redução de custos;
- b) alteração do produto;
- c) alteração da estratégia de marketing (reposicionamento);
- d) modificações;
- e) eliminação.

Esses autores consideram a eliminação do produto como sendo a última alternativa, devendo antes tentar reposicioná-lo e mantê-lo em operação, devido aos riscos e dificuldades que esse processo pode oferecer (CRAVENS 1987, p. 383 – 386 e WIND 1982, p. 527 – 544).

Para Ryan et al. (2007, p. 81), uma estrutura para reposicionamento de sucesso é proposta, contendo seis elementos:

- 1) valores estratégicos essenciais;
- 2) capacidades estratégicas de flexibilidade e aprendizado;
- 3) alerta e sensibilidade do cliente;
- 4) orientação externa;
- 5) compromisso de gerenciamento;
- 6) crença no produto e na marca.

Quanto à estratégia de reposicionamento, Ryan *et alii* (2007, p. 83) observam que:

- reposicionamento tem sido essencial para a transformação de uma empresa;
- é considerado um elemento de estratégia em nível corporativo;
- é utilizado como uma estratégia de resposta aos ambientes dinâmicos;
- como parte fundamental para estratégia de competição;
- como racionalização para a organização de redes de relacionamento;
- como uma estratégia de mapeamento a todos os envolvidos no processo de gestão.

Oliveira (2005, p. 94) descreve tipos de reposicionamento, segundo a visão de autores que abordaram o tema de maneira similar. Tanto para Berkowitz et al. (2003, p. 43) como para Telles (2004, p. 78 – 79), existem quatro tipos de estratégias de reposicionamento:

- 1) Reativo – quando se reage frente à concorrência, quando uma posição estabelecida por outra empresa afeta negativamente os seus resultados.
- 2) Propositivo – quando se busca atingir um novo mercado, em vista de oportunidades vislumbradas.
- 3) Corretivo – quando se busca a mudança no valor oferecido, com intuito de melhor atender às exigências do mercado, podendo ocorrer adição ou redução.
- 4) Adaptativo – quando se adapta a uma tendência de consumo, também em vista de oportunidades vislumbradas.

Corroborando com as descrições dos autores acima, Mattar et al. (2009, p. 356 – 358) descrevem que uma estratégia de reposicionamento decorre de quatro situações: perda de valor da atual posição, aproveitamento de dada oportunidade de mercado, reconhecimento da ineficácia mercadológica do atual posicionamento ou ausência de relevância dos atributos da marca que suporte uma valorização efetiva. As condições, decisões e ações de gestão de marca relacionadas com cada uma das estratégias de reposicionamentos são apresentadas no quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Reposicionamento e gestão de marca.

Reposicionamento da marca	Condições de marca	Decisões de marca	Ações de gestão de marca
Reativo	Pouca importância (percepções fixadas e com baixo valor atribuído).	Escolha de novo posicionamento para sobrevivência.	Transição com riscos inevitáveis.
Propositivo	Muita importância (percepções fixadas e valor atribuído relevante).	Investimento por risco compensa a opção pelo processo.	Construção de novo paradigma.
Corretivo	Pouca importância (percepções pouco relevantes; baixo valor)	Seleção de novos atributos para associação com a marca.	Revisão de marca (reconstrução).
Adaptativo	Muita importância (percepção não convergente a valor relevante).	Investimento em comunicação para adequação de posição.	Revisão de processo de comunicação.

Fonte: Mattar, et al. (2009, p. 358)

Para Oliveira (2005, p. 95), fica evidente que o posicionamento pode ser alterado, conforme as oportunidades e ameaças que se colocam às empresas, o que não diminui a importância de se buscar consistência no posicionamento já estabelecido.

Para o mesmo autor (OLIVEIRA, 2005), a decisão do reposicionamento decorre do desinteresse pelo posicionamento atual da empresa, ou porque o mesmo não está obtendo resultados conforme se esperava, ou até mesmo por uma nova proposta de valor. Conforme o motivo que levar a empresa a alterar seu posicionamento, o composto de marketing ou o posicionamento atual deverá ser alterado.

Outro fator muito importante é identificar espaços no mercado, ou seja, identificar nichos que não estão sendo atendidos. Hoje, com um mercado cada vez mais competitivo, é positivo estar na frente de oportunidades.

É importante ressaltar que a mudança no posicionamento pode ocorrer de maneira lenta ou rápida, dependendo do momento em que a empresa vive, ou conforme a necessidade de realinhamento das estratégias da organização frente aos ambientes, principalmente o externo, isso no caso do reposicionamento da empresa como um todo. Cabe ressaltar que, também para a definição do público-alvo do posicionamento, se deve levar em consideração aspectos relativos à concorrência e à empresa.

Quanto ao reposicionamento de produtos e/ou serviços, é importante as empresas estarem atentas ao mercado constantemente, observando as percepções dos consumidores referentes à sua marca, seu portfólio e seus concorrentes; através de investigações, será observado o momento adequado para se implantar o reposicionamento.

A seguir, serão discutidas algumas características que deverão ser consideradas na implementação do processo de reposicionamento.

4.2 – Operacionalização do reposicionamento

Apesar da literatura de marketing pouco explorar o reposicionamento, os exemplos encontrados tratam o conceito reposicionamento fortemente quanto ao elemento marca, porém há de ser considerado o nível de percepção dos consumidores nesse novo posicionamento, as mudanças pontuais somente em um dos elementos do composto de marketing podem não ser suficientes.

Oliveira (2005, p. 97 – 99) propõe um modelo orientador para a tomada de decisão, que pode determinar se o reposicionamento deverá ou não ser realizado, e é baseado nos seguintes fatores, a seguir:

- o nível de satisfação dos consumidores;
- a lucratividade proporcionada pela oferta (atual e tendência).

Para se entender melhor o processo, a matriz a seguir foi desenvolvida, conforme Figura 10:

		Nível de Satisfação	
		Alto	Baixo
Lucratividade (atual e tendência)	Alta	1 Manter Posicionamento	2 Monitorar Evolução
	Baixa	3 Monitorar Evolução	4 Reposicionar

Figura 10 – Matriz de decisão do reposicionamento da oferta
Fonte: Oliveira (2005, p. 97)

No primeiro quadrante, observa-se uma situação relativamente cômoda, em que a lucratividade encontra-se alta tanto na sua tendência quanto no nível de satisfação dos consumidores. Obviamente que tal situação deve ser analisada constantemente, pois um cenário que se apresenta com altos níveis de satisfação dos consumidores e resultando em lucros, deve despertar o interesse de novos concorrentes, diretos e indiretos, além de novos entrantes, os mesmos podem formularem outras ofertas que também proporcionarem satisfação aos consumidores da oferta oferecida pela empresa em questão, o que pode comprometer o seu lucro. Porém, enquanto esse cenário permanecer oferecendo satisfação e lucro recomenda-se que a empresa mantenha o posicionamento obtido.

No segundo quadrante, verifica-se uma situação que requer mais cuidados do que a anterior, podendo ser derivada dela própria. Apesar dos lucros se manterem elevados, a satisfação dos consumidores se mostra baixa, o com certeza estimulará a concorrência. Nesse

caso, a recomendação é o monitoramento da situação, para que medidas específicas como ajustes da oferta e o desenvolvimento de outras sejam tomadas assim que a concorrência se tornar uma ameaça.

No terceiro quadrante, encontra-se uma situação ainda mais delicada que a anterior para a empresa, pois apesar da alta satisfação dos consumidores ser muito importante para a empresa, a satisfação é um meio para a sua sobrevivência. O baixo lucro deve ser analisado com muito cuidado, pois se isso não desperta a atividade da concorrência direta, ao mesmo tempo ela pode desenvolver alternativas para reduzir seus custos ou estimular seus consumidores a pagarem por benefícios similares. Dessa maneira, tanto o reposicionamento ou a descontinuação da oferta devem ser avaliados constantemente, visto que um mercado potencial não deve deixar de ser atendido em mercados competitivos.

No quarto quadrante, encontra-se a situação em que o reposicionamento é a estratégia mais adequada para o momento da empresa, sendo a única tentativa para se evitar a eliminação da oferta. Porém para que exista uma decisão com o apoio de fundamentos lógicos, é necessária uma avaliação do que a marca representa ao público-alvo atual e a um público-alvo potencial, a fim de que os mesmos percebam as potencialidades da marca e que os pontos negativos possam ser minimizados. Em uma empresa que apresenta uma situação como a do quarto quadrante, onde tanto a satisfação dos consumidores como os resultados financeiros são baixos, a mesma torna-se “presa fácil” para a concorrência, e suas decisões devem ser tomadas para que a situação seja amenizada ou eliminada.

Além das discussões expostas nessa matriz, a decisão do reposicionamento pode ser baseada, em avaliações periódicas do posicionamento atual, se ele se encontra aderente entre o desejado e o obtido, ou mesmo analisando as oportunidades ou ameaças do ambiente.

Uma questão que gera ainda mais discussão do que a referente aos critérios que devem ser considerados para o reposicionamento, é como ele será realizado, desde se identificar a necessidade ou não de alterações no produto, a até quais as atividades que serão realizadas para a implementação do reposicionamento (OLIVEIRA 2005, p. 97 – 99).

Brevetti (1995, p. 43), em um estudo sobre reposicionamento de empresas asiáticas, observa para que não basta a alteração do logotipo de um produto ou de uma empresa para que o público-alvo perceba a mudança no posicionamento, que outras variáveis devem ser consideradas para o êxito. Observa ainda que para o reposicionamento ser implantado com eficácia, as mudanças podem ser superficiais, como a mudança na logomarca, ou mais intensas como mudança em toda a organização e nas políticas empresarias.

Söderman, Jakobsson e Soler (2008, p. 130 – 133), que também estudaram o reposicionamento de pequenas e médias empresas chinesas, que buscavam se estabelecer no resto do mundo e identificaram que o sucesso dessas empresas dependia fundamentalmente de uma mudança na concepção do seu posicionamento; aquelas que fabricavam seus produtos de baixo/custo e baixo/preço, e que satisfaziam o mercado interno, não obteriam o mesmo sucesso com os consumidores externos, pois os mesmos valorizavam produtos com alta qualidade e estavam dispostos a pagarem mais por isso.

Para Jain (2000, p. 364 – 367), existem três maneiras para se realizar o reposicionamento com sucesso, são elas:

- 1) Reposicionamento a clientes existentes: refere-se a remodelar a marca, junto aos consumidores já atendidos.
- 2) Reposicionamento a novos clientes: refere-se a trabalhar uma marca, um produto e/ou serviço a consumidores que se pretende conquistar, diferente daqueles que são clientes.
- 3) Novos usos: refere-se à apresentação de possíveis aplicações de produtos e/ou serviços já existentes.

Considerando a forma de reposicionamento através de “novos usos” apresentada por Jain (2000), vale acrescentar que o reposicionamento visa atender um público-alvo atendido e aquele que se pretende atender.

Cafarelli (1980, p. 223 – 233) citado por Oliveira (2005, p. 104 – 105) descreve os seguintes passos para o processo de reposicionamento:

1. Definição do problema: refere-se à percepção de que o processo atual necessita de mudanças, ou seja, deixou de ser apropriado, e que a posição atual deve ser alterada, a fim de que continue sendo competitiva e que possa garantir a sua sustentabilidade, otimizando os recursos da empresa.
2. Identificar os segmentos do mercado de atuação: refere-se à ao processo de segmentação, onde as variáveis são definidas e através de técnicas estatísticas, são estruturados grupos de clientes internamente de maneira homogênea e heterogênea entre si.
3. Entender a atitude e as percepções do público-alvo: refere-se a conhecer de maneira mais profunda o público-alvo que se deseja atender, através de

pesquisas qualitativas, onde a partir dessas investigações, as mudanças necessárias são definidas.

4. Testar o novo posicionamento: refere-se a submeter o novo posicionamento ao público-alvo que se espera atingir, antes que o programa de comunicação seja elaborado.
5. Elaborar o plano de comunicação: refere-se à criação de um programa de comunicação que enalteça aspectos importantes para a definição do novo posicionamento.
6. Testar a comunicação: refere-se a submeter o programa de comunicação ao público-alvo que se espera atingir, com o intuito de que as alterações sejam realizadas para que o objetivo que foi definido seja alcançado.
7. Testar a nova estratégia de marketing: refere-se a submeter à estratégia completa em mercados específicos com o intuito de realizar ajustes necessários, antes de uma implantação completa.

Segundo Oliveira (2005, p.106), a operacionalização do reposicionamento deve alterar as associações já estabelecidas pelo público que se deseja alcançar, de maneira que ele passe a enxergar a oferta ou a empresa de forma diferente que a anterior, isso em relação aos concorrentes.

Nas discussões dos capítulos anteriores (posicionamento e reposicionamento), verifica-se a importância do processo de comunicação, no que tange à discussão sobre marca. Porém, quando a discussão é elevada para uma mudança mais profunda na posição da empresa, todos os outros elementos do composto de marketing são considerados, não se restringindo às mudanças pontuais na comunicação da marca. Assim, entende-se que o reposicionamento pode ser implantado, a partir de alterações de um ou mais elementos do composto de marketing. Isso será determinado mediante a percepção do público quanto a essas alterações.

A seguir, são apresentados três casos de reposicionamento, realizados por empresas que atuam em segmentos distintos.

4.3 – Alguns exemplos de reposicionamento



a) Cidra Original Bulmers

Os autores, Ryan et al. (2007), realizaram um estudo de caso sobre o reposicionamento da marca de bebidas Irlandesa Bulmers.

A empresa adotou uma estratégia de mudar a opinião dos consumidores sobre a marca de cidra, que se apresentava depreciada. Colin Gordon (Diretor de Marketing da empresa entre 1898 e 1994) enfatizou que “tudo o que nós fizemos foi fundamentalmente em torno de como melhorar continuamente a imagem da marca”. O executivo também mostrou a necessidade de estar à frente do consumidor, propondo a marca de maneira mais favorável e como um produto de qualidade. A empresa decidiu gerenciar a marca com o tema baseado no tempo, para toda a propaganda do produto.

Um significado mais consistente da marca foi atingido através de algumas formas de comunicação, todas desenhando a mesma imagem de naturalidade, tradição e herança. Ocorreram mudanças nas mensagens de propagandas em resposta ao consumidor, porém o mercado e o produto continuaram retidos em sua essência.

A estratégia deliberada de reposicionamento teve um grande sucesso na melhora da imagem da cidra Bulmers. A marca mudou na mente dos consumidores em relação ao produto que parecia estar em declínio. O resultado foi um aumento gigantesco nas vendas da cidra, com aumento de consumo anual em sete vezes (quase 83 milhões de litros) em doze anos. A marca Bulmers se mantém como líder do mercado com ganhos substanciais de volume e participação no mercado.

No estudo, os autores apresentam a evolução do reposicionamento através do tempo: 1988: A primeira campanha de marketing (visando melhorar a imagem da cidra, valorizá-la perante a cerveja e desfazer a imagem de bebida forte e de consumo abusivo), porém a estratégia falhou;

- 1990: Início do tema “Nada a adicionar além do tempo”.
- 1991: Lançamento da garrafa Pint em Dublin.
- 1992/1993: As vendas do produto foram unidas, a outros produtos do fabricante.
- 1994 e 1996: Cobranças governamentais sobre a cidra aumentaram.
- 1996: Cidra Bulmers vendida como um produto de qualidade e em quantidades maiores.
- 1996 e 2000: Bulmers ganhou ouro na premiação IAPI de efetividade de propaganda.
- 1996: Bulmers patrocinou eventos de golfe e show de esportes no rádio aos sábados.
- 1998: Foi estabelecido o conselho de indústrias de cidra.
- 2001: Aumento de sete vezes nas vendas da cidra em volume desde 1989.
- 2005: Lançamento para toda a Grã Bretanha da cidra nomeada Magna.



b) **BMW Mini**

Os autores Simms e Trott (2007) realizaram um estudo examinando a mudança de posicionamento e a aparência da marca Mini, após a tradicional marca Britânica Mini ser adquirida pela BMW, e o lançamento da nova Mini pela BMW em 2001.

A marca Mini é uma das marcas de carros mais bem estabelecidas e de sucesso na indústria automotiva. Ela existe há mais de 45 anos e vendeu mais de quatro milhões de unidades antes de seu relançamento em 2001 (Birmingham Mini Owners Club, 2002).

A marca BMW tem sido associada tradicionalmente com carros grandes e caros, portanto a aquisição da marca Mini proveu à companhia a oportunidade de entrar em um segmento muito diferente do mercado automobilístico reduzindo o risco de afetar percepções de sua marca original. Em termos de estratégia de desenvolvimento para a BMW, a compra da marca Mini abriu a possibilidade de crescimento tanto no desenvolvimento da marca como o de um novo produto.

O estudo examinou como a BMW reposicionou o novo “Mini”, identificando um reposicionamento substancial da aparência funcional da marca, mudando o foco do preço do carro para um produto construído com qualidade. É possível ver o reposicionamento em dois

níveis: o simbólico e o funcional. Por isso parece que a BMW reposicionou com sucesso a marca Mini em nível funcional já que agora ela é percebida por ter alto nível de qualidade de fabricação mais do que seu antigo reconhecimento de fabricar carros caros.

O desenvolvimento da estratégia do novo produto incorporou tanto o desenvolvimento do produto como o reposicionamento da marca, possibilitando aos consumidores reconhecerem a diferença tangível entre o velho e o novo Mini.

c) **Unimed – Rio**



A Unimed – Rio é uma cooperativa administrada por médicos, com três décadas de tradição, mais de 700 colaboradores e o maior faturamento do sistema Unimed, sendo líder do mercado carioca de planos de saúde, atendendo cerca de 415 mil usuários, dos quais, 70% se concentram nos contratos de pessoa jurídica. A crise econômica e, conseqüentemente, o aumento do desemprego, a redução da renda do trabalhador e o aumento da informalidade da economia provocaram queda na posse de planos de saúde. Este cenário impôs forte concorrência aos planos tradicionais. As condições promocionais agressivas da concorrência tornaram baixa a lealdade dos clientes.

Diante desse cenário, a Unimed - Rio necessitava se reposicionar para tornar-se mais forte e consolidar sua liderança no mercado. Buscou a diferenciação da marca, estabelecendo uma personalidade única para a marca. O objetivo era construir uma marca impactante, top of mind no município do Rio de Janeiro; fazer com que o consumidor reconhecesse a empresa como a melhor empresa de planos de saúde por ser mais humana, ética, criada e pertencente aos médicos e, por isso, a que se dedica a oferecer o melhor para o cliente; e, com isso, aumentar a base de clientes e fidelizar os atuais.

A Unimed – Rio iniciou um trabalho de demonstrar que o fato de ter sido criada e pertencer aos médicos fazia toda a diferença em relação à concorrência. Outro aspecto fundamental seria tangibilizar a cobertura nacional - a maior rede credenciada de hospitais e laboratórios do país; 98 mil médicos cooperados em todo o país e 4.300 só no Rio - e a boa percepção dos clientes atuais em relação ao custo x benefício.

O conceito adotado - e que assinou todas as peças da campanha - foi "O melhor plano de saúde é viver. O segundo melhor é Unimed". O mix de meios precisava caracterizar-se pela visibilidade, ampla cobertura, alta frequência e impacto, uma vez que a empresa encontrava-se há um longo período longe da mídia. A campanha foi dividida em três fases e utilizou veiculações em tv, revista, rádio, cinema e comunicação no mobiliário urbano. A primeira fase da campanha, de outubro a dezembro de 2003, chamada "ADOTE", procurava mostrar bons hábitos para ter saúde - Adote Amigos, Adote um Sonho, Adote um Lema, Adote uma Viagem. A segunda fase, de janeiro a março de 2004, intitulada "Tenha", reforçava a idéia - "Tenha Tempo"; "Tenha Otimismo"; "Tenha Calma"; "Tenha Liberdade". Denominada "Faça", a terceira fase, de março a abril de 2004, lembrava "Faça o seu caminho", "Faça nada", "Faça do seu jeito".

Segundo o Superintendente de Marketing e Desenvolvimento da empresa, Marcelo Giannubilo, a Unimed – Rio foi a única empresa de planos de saúde, no mercado do Rio de Janeiro, a ampliar seu share de mercado, em 2004. Entre 2003 e 2004, a empresa teve um aumento de quatro pontos percentuais, alcançando 15% de market share, ou seja, 40 mil vidas. Os cinco principais concorrentes da empresa registraram quedas de 11% para 7%, 10% para 6% (dois deles), 9% para 6% (dois deles) e 8% para 1%. No Top Of Mind o aumento foi de 11 pontos percentuais, alcançando 24%.

4.4 – Modelo de reposicionamento

Com base na revisão da literatura de marketing, especificamente no que se refere ao reposicionamento, observou-se que não existe grande variedade de “modelos ou esquemas de reposicionamento” desenvolvidos recentemente.

Dentre os observados, optou-se por realizar o estudo de caso, com base no modelo de reposicionamento de serviços desenvolvido por Oliveira (2005), conforme Figuras 11 e 12, que em sua Tese também estudou empresas do segmento de prestação de serviços.

Portanto, o modelo de Oliveira (2005) foi utilizado como base para o desenvolvimento do roteiro de pesquisa de campo, conforme será explicado mais adiante.

De acordo com esse modelo, quando o reposicionamento de serviços for realizado ao mesmo público-alvo (Figura 10), o autor propõe que quatro dimensões sejam analisadas:

- Análise do público-alvo atual: verificando as variáveis como motivos que conduzem e que se colocam como barreiras ao consumo das ofertas da

empresa e da concorrência, associações realizadas, desejos e necessidades não atendidas, potencial de consumo, entre outras, que determinarão a decisão de implementar o processo.

- Análise interna (capacidades) da empresa: verifica-se o posicionamento atual percebido, suas potencialidades e fraquezas.
- Análise de outros públicos: por exemplo, investidores, são analisados seus interesses, expectativas e forças.
- Análise da concorrência: verifica-se o posicionamento desejado e percebido, suas potencialidades e fraquezas.

A partir dessas análises, verificam-se condições favoráveis ou desfavoráveis para o sucesso do reposicionamento, caso as condições sejam favoráveis, defini-se um novo posicionamento para o mesmo público-alvo, e em seguida defini-se o composto de marketing de serviços. Caso as condições apresentem-se de maneira desfavorável, sugere-se a análise de um novo público-alvo.

No caso de se optar pela realização de um reposicionamento a um novo público-alvo (Figura 12), o autor propõe que cinco dimensões devam ser analisadas, sendo as quatro do modelo anterior, e acrescenta a análise do mercado, que deverá ocorrer através de segmentação, descrição dos perfis e escolha do público-alvo. Então, a partir das análises realizadas, o processo segue os passos do modelo anterior. O modelo prevê, ainda, que caso as análises apresentem condições desfavoráveis ao sucesso, o processo seja descontinuado; caso as condições sejam favoráveis, define-se o reposicionamento ao novo público-alvo, e em seguida a definição do composto de marketing de serviços com vistas a operacionalizá-lo.

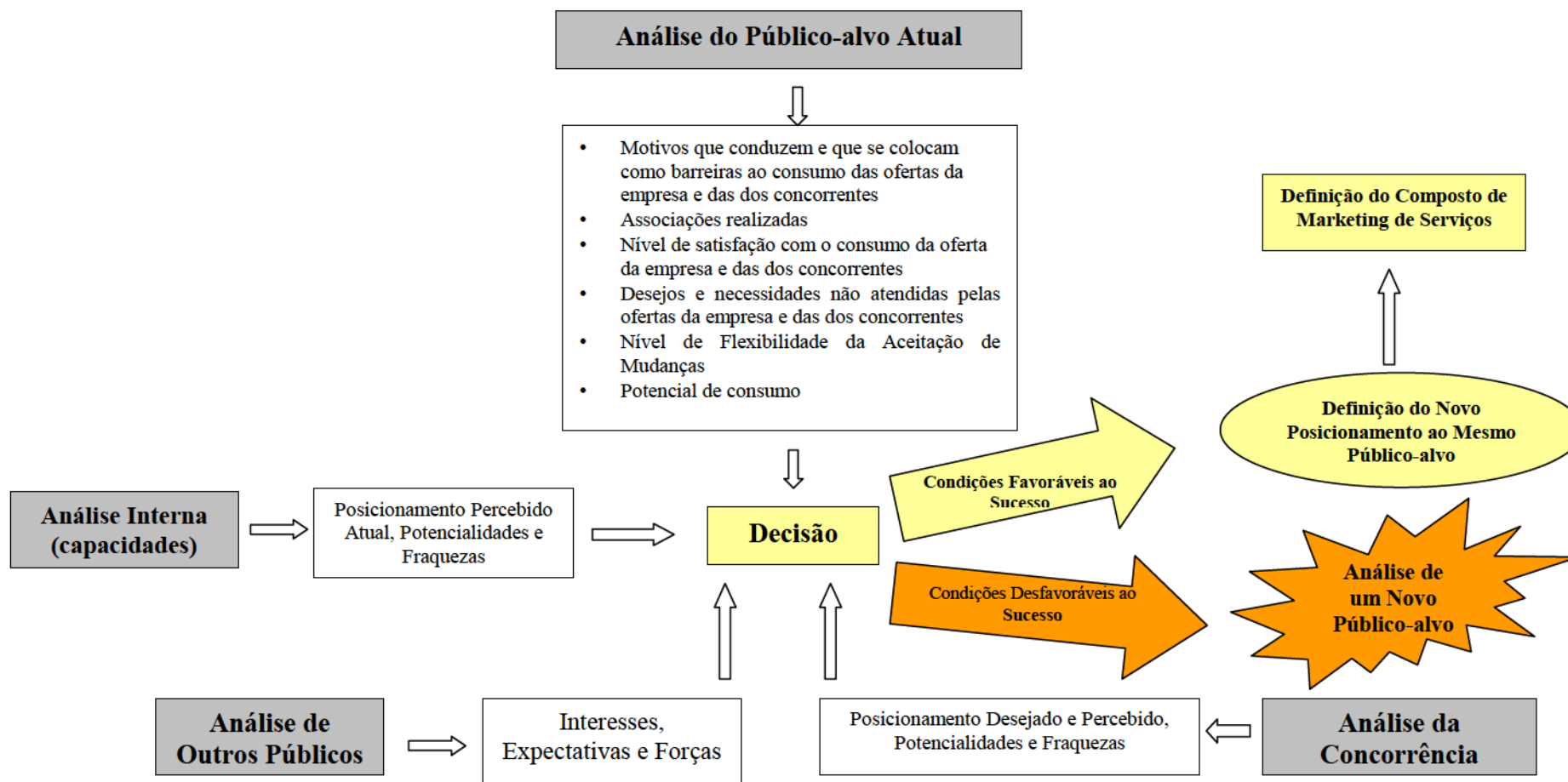


Figura 11 – Modelo de reposicionamento de serviços ao mesmo público-alvo
Fonte: Oliveira (2005).

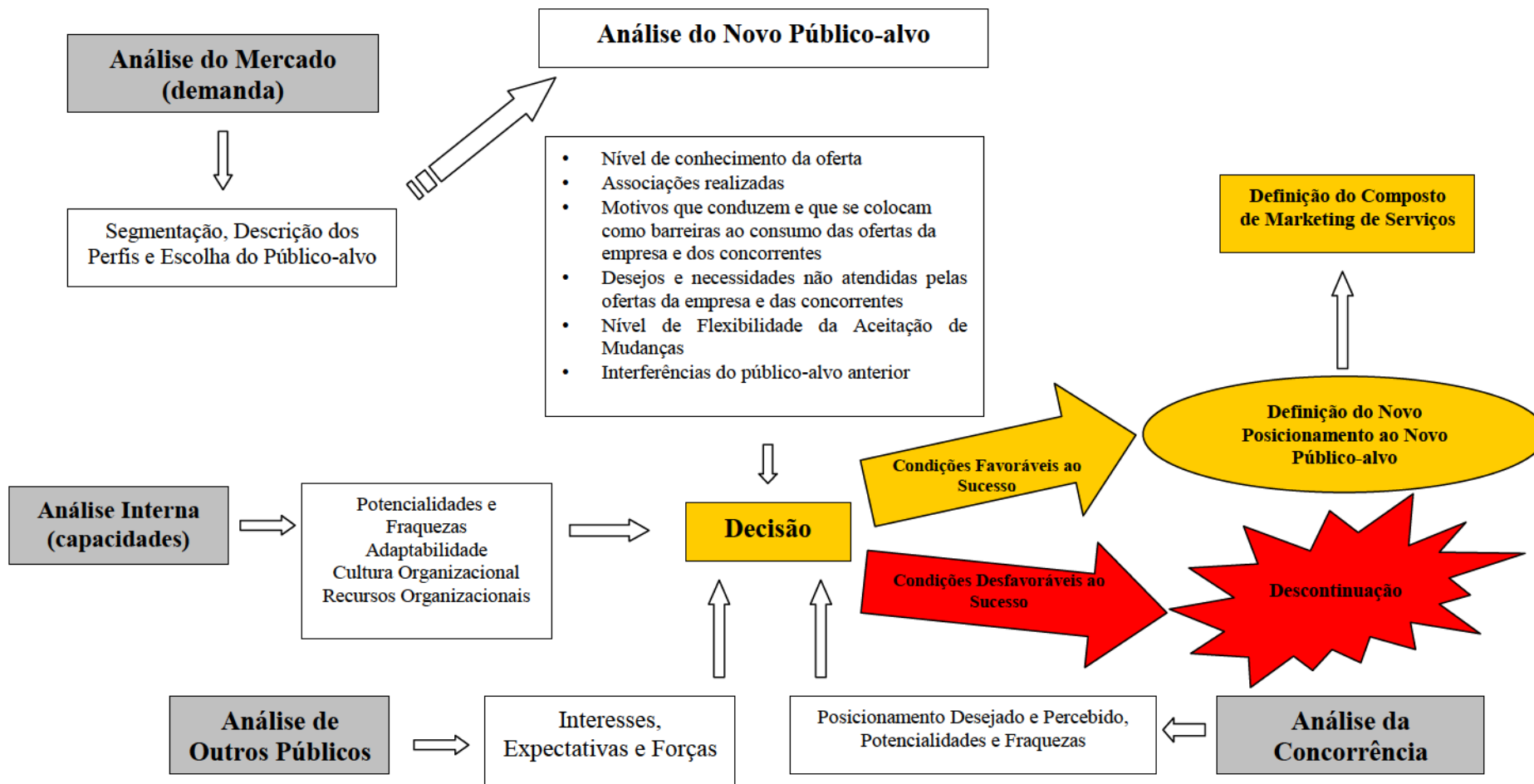


Figura 12 – Modelo de reposicionamento de serviços a um novo público-alvo
Fonte: Oliveira (2005).

5 – A INDÚSTRIA DOS SERVIÇOS E O SETOR ESPECÍFICO DE SAÚDE

Como se definiu realizar a pesquisa de campo em uma empresa do setor de prestação de serviços em saúde, especificamente um hospital, sobre o qual serão feitas as considerações adiante, faz-se necessário estudar o setor de serviços como um todo, a fim de justificar a decisão com base na importância e especificações que o setor possui, em vista do objetivo do trabalho. Também serão abordados aspectos específicos do Setor de Saúde, que se relacionam com o problema de pesquisa, dando-lhe consistência e coerência.

5.1 – Os serviços na economia

Para Corrêa e Caon (2006, p. 23), o setor de serviços responde pela maior parcela do PIB mundial, e o seu dinamismo quanto ao crescimento econômico surpreende, pois além da sua participação no PIB, as taxas de crescimento no número de empregos são mais elevadas do que outros setores econômicos, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Percentual dos empregos em Serviços em alguns países industrializados.

País	1980	1987	1993	1999
EUA	67,1	71,0	74,3	80,4
Canadá	67,2	70,8	74,8	73,9
Japão	54,5	58,1	59,9	72,4
França	56,9	63,6	66,4	70,8
Israel	63,3	66,0	68,0	70,7
Itália	48,7	57,7	60,2	61,1
China	13,1	17,8	21,2	26,4

Fonte: Corrêa e Caon (2006, p. 24).

Na economia brasileira, os indicadores acompanham os números do restante do mundo. Segundo dados da pesquisado IBGE – Pesquisa Anual de Serviços, 2006, a participação do setor de serviços se mantêm em torno de 60% ao longo dos últimos anos, ou seja a maior fatia da riqueza brasileira é oriunda das atividades de serviços, isso se comprova observando o gráfico 1.

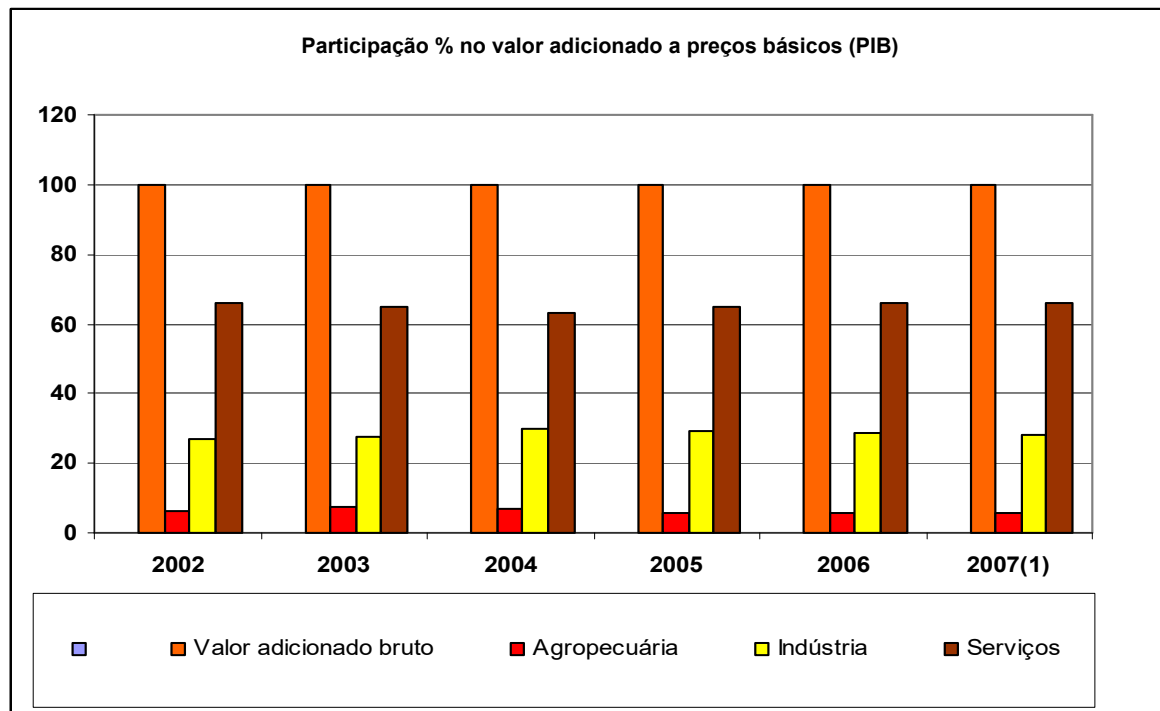


Gráfico 1 – Participação do PIB brasileiro dos três principais setores industriais.
Fonte: IBGE, Pesquisa Anual de Serviços, 2006.

Outro indicador importante é o número de empresas voltadas à produção de serviços ultrapassava 958.000 naquele ano, com uma forte concentração em empresas voltadas à produção de serviços à Família, seguida de empresas que produzem serviços a outras Empresas, e ainda empresas de transportes e correios, conforme apresentado no gráfico 2.

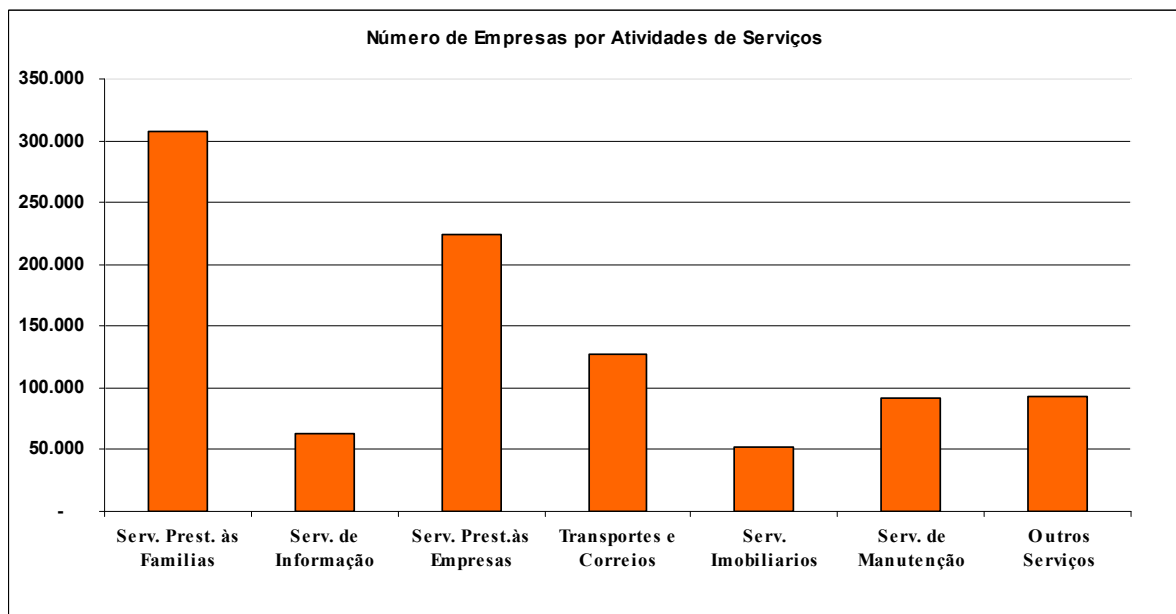


Gráfico 2 – Distribuição das empresas de serviços por atividades.
Fonte: IBGE, Pesquisa Anual de Serviços, 2006.

Outro fator de grande representatividade, que a indústria dos serviços apresenta, é a geração de empregos, pois a mesma pesquisa IBGE, 2006, mostrou que essas empresas oferecem mais de 8.151.000 empregos, sendo que o setor de serviços que mais emprega, são as empresas que prestam serviços a outras empresas, seguida de empresas de transportes e correios e empresas prestadoras de serviços à família, conforme demonstra o gráfico 3.

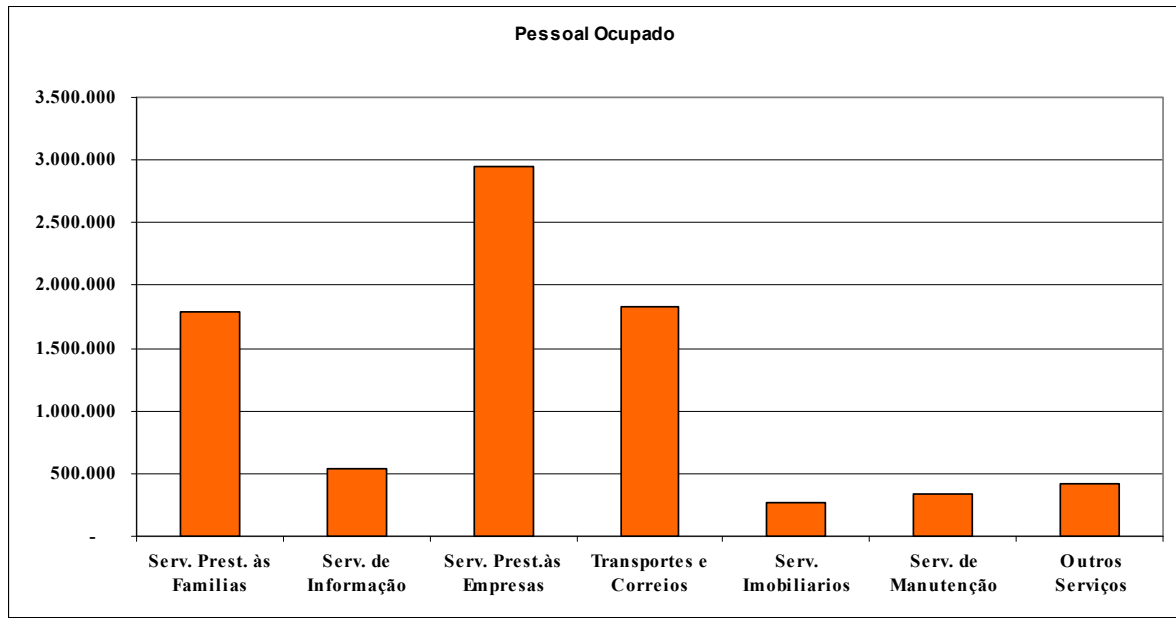


Gráfico 3 – Pessoal ocupado por atividades dos serviços.

Fonte: IBGE, Pesquisa Anual de Serviços, 2006.

As empresas dessas categorias pesquisadas apresentaram em 2006, segundo a mesma pesquisa IBGE, uma receita operacional líquida de mais de R\$ 500 bilhões, nesse fator estudado destacam-se as empresas de transportes e correios e em seguida as empresas que oferecem serviços de informação, esse fato explica-se pelo alto valor agregado nesses serviços oferecidos, principalmente em empresas de tecnologia da informação, o gráfico 4 mostra a receita operacional líquida de cada categoria de empresa.

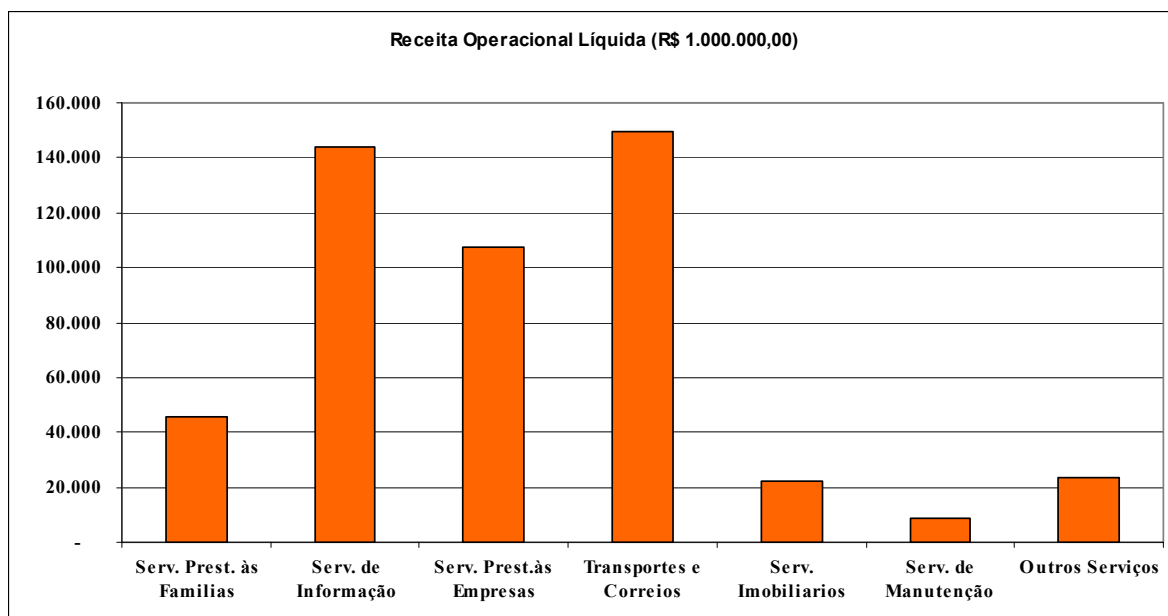


Gráfico 4 – Receita operacional líquida por atividades dos serviços.
Fonte: IBGE, Pesquisa Anual de Serviços, 2006.

5.2 – Aspectos que envolvem os serviços e sua gestão

Este item apresenta a definição de serviços e suas características, na visão de vários autores. Conhecer o que são os serviços, entender as diferenças que existem entre serviço prestado e um bem físico produzido é fundamental para que a gestão de serviços seja conduzida para um desempenho satisfatório.

O termo serviço é encontrado na literatura para designar vários fenômenos, cada um com diferentes significados. Em gestão de organizações, alguns autores têm tentado definir o termo de forma mais específica.

Para Lovelock ; Wright (2001, p.416), “serviço é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.

Kotler (1998, p. 412) define serviço da seguinte forma: “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.”

Para Horovitz (1993, p. 23), “serviço é o conjunto das prestações que o cliente espera além do produto ou do serviço de base em função do preço, da imagem e da reputação presentes”.

Dentre os vários conceitos de produtos, bens e serviços, ressaltam-se os de Juran (1992, p. 2), por ser uma definição ampla e precisa. Para o autor, “o produto é o termo genérico para qualquer coisa que se produza bens ou serviços”. Na perspectiva do autor, “bem é entendido como algo físico, enquanto serviço significa trabalho feito para outro”.

Em gestão de organizações, alguns autores têm tentado definir *serviços* de forma mais específica. Kotler (1998, p.725) define serviços como: “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Alugar um quarto, viajar em um avião, ir ao médico, aconselhar-se com um advogado – todas estas atividades envolvem a compra de um serviço.

Algumas tentativas de conceituar serviços baseiam-se em entendê-lo como setor de atividades. Deming (1990, p.367) relaciona os serviços às atividades realizadas por uma organização de serviços enumerando uma lista delas: restaurantes, hotéis, bancos, prestadores de serviços médicos inclusive hospitais e ambulatórios, creches, asilos, serviços públicos, educação, estabelecimentos de atacado e varejo, transporte, companhias de seguros, serviços de contabilidade, pintores, gráficas, serviços noticiosos, software, assistência religiosa, comunicações, imobiliárias, manutenção de edifícios, encanadores e eletricitas, segurança, fornecimento de energia elétrica, construção, lavanderia e tinturaria.

Existem autores que adotam uma definição com enfoque de não haver fronteiras claras entre serviços e produtos. Berry e Parasuraman (1995, p. 238) afirmam não existir uma simples dicotomia entre as empresas de manufatura e as de serviço. Na realidade, o serviço e um grande, senão o maior, fator de sucesso para as indústrias. Clientes compram não apenas mercadorias ou apenas serviço, mas ambos. Enxergam a sinergia do tangível com o intangível como o rendimento diferenciador, o valor acrescentado. Se o benefício essencial é mais tangível, é considerado uma mercadoria; se o benefício essencial é mais intangível, é um serviço.

O setor de serviços tem crescido continuamente na economia mundial. Grönroos (1995, p.244) afirma que “estamos em uma sociedade / economia de serviços”. Isto quer dizer, que se trata de uma sociedade onde sua economia é caracterizada pelo fato do setor de serviços gerarem um maior número de empregos e ter uma participação maior no PIB, em relação aos outros setores da economia (GRÖNROOS, 1995).

Há uma abordagem que insere a idéia de agregar valor ao cliente. Nesse sentido, Horovitz (1993, p.172) para definir serviços, divide-os em serviço dos produtos e serviço dos serviços. Serviço dos produtos seria o que o cliente experimenta em grau de despreocupação e valor agregado de um produto que adquire. Serviço de serviços é o grau de satisfação experimentado após sua realização, pela prestação e experiência vivida no momento que consome o serviço. Atribui ao termo serviço o conjunto das prestações que o cliente espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem e da reputação presentes. O cliente associa ao produto adquirido prestações, antes, durante e depois da compra, como atendimento personalizado, consertos rápidos e outros itens relacionados à sua satisfação. O serviço é o conjunto dos suportes que envolvem o ato de compra. É medido em termos de despreocupação e de valor agregado, para os produtos, e de prestação e de experiência, para os serviços.

Albrecht (1998, p. 222) corrobora com esta última idéia quando sugere uma mudança na definição ou conotação do termo serviço, para um significado que vai muito além de servir um cliente por trás de um balcão, no sentido de que o trabalho de cada pessoa cria ou adiciona valor para o cliente ou para alguém que o esteja servindo.

Segundo Santos (2005), mesmo na literatura de gestão de negócios não existe um consenso quanto à definição de serviços. Os exemplos do Quadro 5 mostram que algumas definições podem ser mais amplas, enquanto outras, mais restritas. De forma geral, dentre as encontradas na literatura, pode-se extrair algumas palavras-chave: experiências, interações, atividades, ações, processos, intangibilidade, desempenho, cliente, etc., as quais sinalizam características que fazem parte da natureza dos serviços.

Autor(es)	Definição
Vargo e Lusch (2004)	Serviço é “a aplicação de competências especializadas (habilidades e conhecimento), por meio de ações, processos, e atuações para o benefício de outra entidade ou de si próprio (auto-serviço)”.
Zeithaml e Bitner (2003)	“Serviços são ações, processos e atuações exercidos a alguém ou a alguma coisa de alguém”.
Bowen e Ford (2002)	“Um serviço intangível inclui todos os elementos que juntos são responsáveis por criar uma experiência memorável para o cliente em um determinado momento do tempo”.
Lovelock e Wright (2001)	Serviço “é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.
Kotler e Armstrong (1998)	“Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um bem físico”.
Ramaswamy (1996)	Serviço pode ser entendido como “as transações de negócios que acontecem entre um provedor (prestador do serviço) e um receptor (cliente) a fim de produzir um resultado que satisfaça o cliente”.
Grönroos (1995)	“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos tangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.
Collier (1994)	“Serviços é o pacote de benefícios para o cliente, as coisas que proporcionam benefício e valor, de fato, ao cliente”.

Quadro 5 – Definições de serviços

Fonte: Santos (2005)

Das citações acima, dois elementos merecem destaque: a satisfação dos clientes e a agregação de valor, fato que pode ser interpretado como uma tendência de entender os serviços de uma forma mais completa, não só "servindo", mas servindo com qualidade.

Oliveira, (2005, p. 14 – 15) propõe que os serviços tanto podem ser a base da oferta, quando o benefício principal é proporcionado por aspectos intangíveis, quanto podem ser assessoriais, quando o benefício principal é proporcionado por aspectos tangíveis, conforme as figuras 13 e 14.

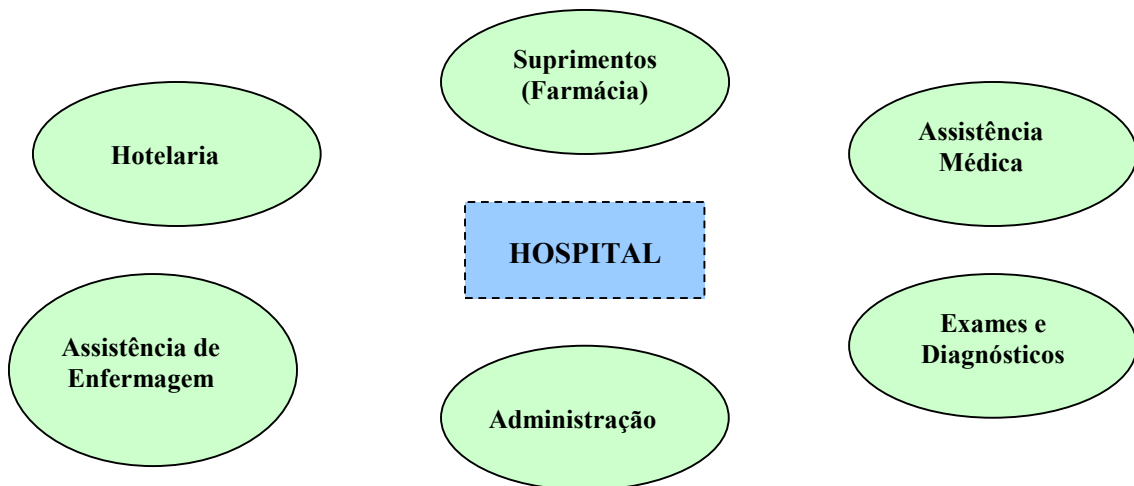


Figura 13 – Serviço como elemento principal

Fonte: Adaptado de Oliveira (2005).



Figura 14 – Bem como elemento principal

Fonte: Adaptado de Oliveira (2005).

Muitos autores como Hoffman (2001), Gianessi e Corrêa (1996), Kotler (1998) e Grönroos (1995) diferenciam bens e serviços e suas implicações. Essa abordagem pode ser sintetizada em algumas características iguais em outras complementares. Podem-se considerar as seguintes particularidades:

- a) **Intangibilidade:** os serviços são intangíveis por natureza; logo, eles não podem ser vistos, sentidos, provados ou tocados da mesma forma que os bens. Após a prestação do serviço é que são conhecidos os seus resultados.

- b) **Inseparabilidade:** não há como separá-lo, protegê-lo da influência, seja ela do cliente como da pessoa que está prestando. Devido à inseparabilidade, os empregados de empresas de serviço necessitam habilidades interpessoais avançadas que lhes permitam reagir com os clientes com maior sucesso.
- c) **Heterogeneidade:** reflete a variabilidade que é inerente ao processo de prestação de serviços e é um problema potencial durante o mesmo. Diferentemente, os bens são produzidos por máquinas, enquanto que os serviços são produzidos primordialmente por pessoas. Deve haver certa padronização dos serviços para manter a sua qualidade, pelo menos quanto ao desempenho de cada prestador frente às heterogeneidades de interações com as diversas expectativas dos clientes.
- d) **Perecibilidade:** refere-se ao traço de que os serviços não podem ser estocados e vendidos em uma data posterior. A impossibilidade de estocar significa que a produção e o consumo não podem ser separados no tempo e no espaço.
- e) **Maior percepção de risco:** devido à natureza intangível dos serviços, não é de surpreender que os consumidores percebam maiores riscos na seleção de serviços. As características exclusivas dos serviços e a maior percepção de risco resultante contribuem para a maior probabilidade de dissonância cognitiva.

Para Giansesi e Corrêa (1996), a intangibilidade dos serviços, a necessidade da presença do cliente ou de um bem que lhe pertença, e o fato de que a produção e o consumo dos serviços acontecem quase sempre simultaneamente são aspectos fundamentais na caracterização dos serviços. Dessas características, conforme os autores derivam alguns aspectos como:

- a) serviços como experiências vivenciadas pelo cliente, enquanto bens diferentemente podem ser possuídos;
- b) necessidades de um controle descentralizado, já que os serviços somente são realizados se os clientes estão presentes, exigindo fornecedores com autonomia e flexibilidade constantes.

A característica de participação do consumidor na produção de um serviço garante muita discussão de parte de alguns autores. Os produtos são coisas que podem ser possuídas (tangíveis), enquanto os serviços são experiências que o cliente vivencia. Dessa forma os

serviços são intangíveis, e o consumidor percebe muito mais risco na compra de um serviço do que um produto, uma vez que o serviço não pode ser tocado, sentido ou demonstrado.

A presença e a participação do cliente no processo determinam o momento da ação da prestação do serviço, ou seja, quando e como ele deve realizar-se e, nesse aspecto, há limites no quanto o cliente está disposto a esperar pela prestação do serviço. Os produtos podem ser produzidos a qualquer momento sem a necessidade da presença do cliente.

Para Horovitz (1993), os serviços têm a particularidade de serem intangíveis e possuem a característica de ser simultâneos à prestação e já ao consumo, enquanto os produtos são fabricados antes de serem vendidos e utilizados. Os serviços possuem também a característica de terem pouca ou nenhuma materialidade.

Como a pesquisa de campo tratará especificamente de uma empresa do setor de prestação de serviços em saúde, vale ressaltar alguns comentários a seu respeito, conforme segue.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 65-66) observam que os serviços são mais complexos e competitivos que outros setores, por apresentarem características como:

- a) poucas barreiras de entradas de competidores;
- b) oportunidades mínimas para economias de escalas;
- c) flutuações nas vendas;
- d) substituição de produtos;
- e) fidelidade dos clientes.

Essas oportunidades colocam a idéia, em evidência, de um gerenciamento eficaz do processo produtivo, para sustentar a competitividade, ou seja, preços competitivos e alta qualidade. Essas informações devem ser obtidas através dos controles gerenciais, daí a sua extrema importância para a organização.

Do ponto de vista da organização, Garvin (1998, p. 33) define processos como um conjunto de tarefas e atividades que se interagem e unidas transformam entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*).

Para Ramaswamy, (1996, p. 416), quanto aos serviços, processos podem significar o fluxo de atividades necessário, viabilizando as transações ocorridas na prestação do serviço.

Segundo Hoffman e Bateson, (2003, p. 4 – 5), serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos, enquanto que bens como objetos, dispositivos ou coisas. Para os autores a diferença principal entre bens e serviços é a propriedade da intangibilidade.

Considerando as características específicas dos serviços, sua qualidade torna-se difícil de ser avaliada quando comparada à dos bens tangíveis. Por isso, a qualidade pode ser dividida em determinantes que facilitem a compreensão do que ela seja devido à característica de intangibilidade dos serviços.

A seguir, é apresentada uma relação genérica de determinantes da qualidade de serviços, destacadas por Lovelock (1992, p. 25 – 26):

- a) **Acesso:** a acessibilidade da localização do serviço, incluindo a facilidade para encontrar o ambiente e o trajeto que o serviço é prestado.
- b) **Estética:** a extensão que os componentes do pacote de serviços satisfazem o gosto do cliente, incluindo a aparência e a atmosfera do ambiente, as instalações, os artigos genuínos e os funcionários.
- c) **Atenção/assistência:** a extensão que o serviço, particularmente o pessoal de contato, fornece ajuda ao cliente ou passa a impressão de estar interessado, mostrando disposição em atendê-lo.
- d) **Disponibilidade:** a disponibilidade das instalações do serviço, dos funcionários e dos bens oferecidos. No caso do pessoal de contato, isso significa o índice funcionários/clientes e o tempo que cada funcionário dispõe para passar com o cliente individual. No caso dos bens, inclui a quantidade e variedade de produtos disponíveis ao cliente.
- e) **Cuidado:** a preocupação, a consideração, a simpatia e a paciência mostradas ao cliente. Isso inclui a extensão que o cliente fica à vontade com o serviço e sente-se emocionalmente, e não fisicamente, confortável.
- f) **Limpeza/atratividade:** a limpeza, a aparência clara e atraente dos componentes tangíveis do pacote de serviços, incluindo o ambiente, as instalações, os bens e o pessoal de contato.
- g) **Conforto:** o conforto do ambiente físico e das instalações do serviço;
- h) **Comprometimento:** o comprometimento aparente dos funcionários com o trabalho, incluindo seu orgulho e satisfação, diligência e perfeccionismo.
- i) **Comunicação:** a habilidade da comunicação do serviço oferecido ao cliente de maneira inteligível, incluindo a clareza, a totalidade e a precisão da informação verbal e escrita.
- j) **Competência:** a habilidade, a expertise e o profissionalismo com que o serviço é executado, incluindo a adoção de procedimentos certos, o cumprimento correto das instruções do cliente, o grau de conhecimento do serviço mostrado

pelo pessoal de contato, a entrega de produtos finos, a orientação consistente e a habilidade de fazer bem o trabalho.

Um modelo de qualidade em serviços apresentado por Zeithaml e Bitner (2003, p. 49), procura elucidar as principais dificuldades na prestação de serviço, conforme mostra a Figura 15.

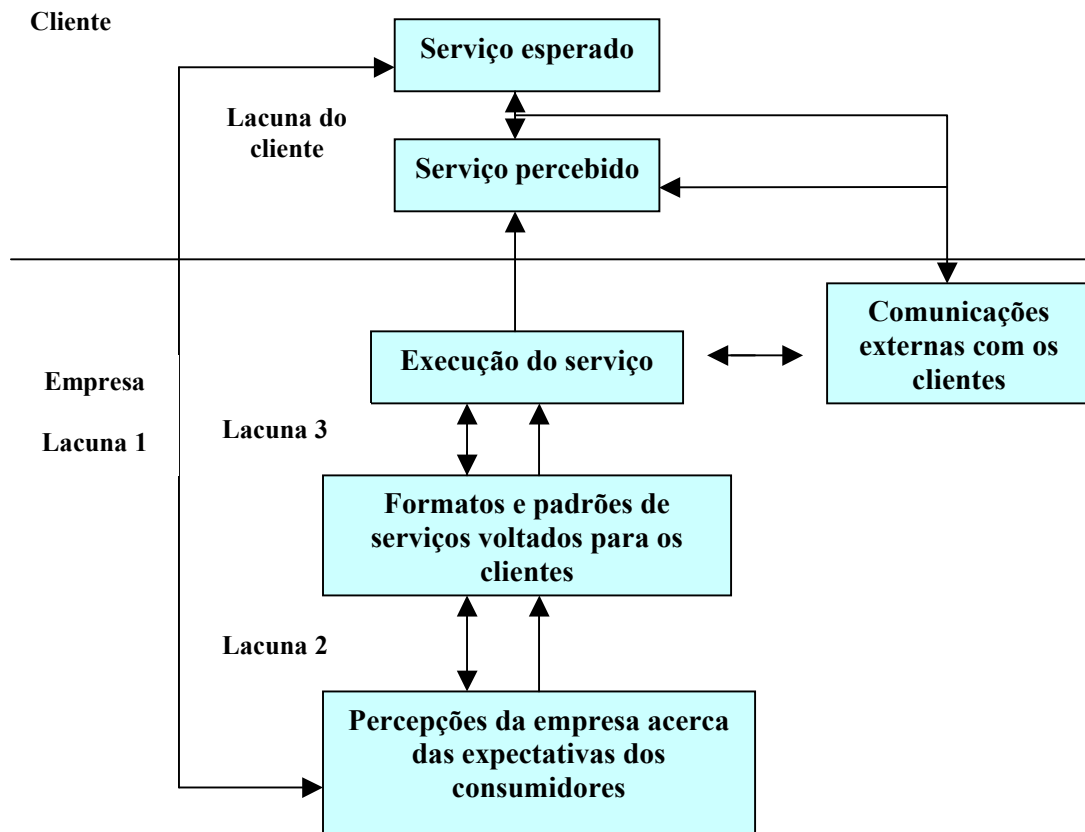


Figura 15: Modelo de lacunas de serviços.

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 48).

O modelo apresentado por Zeithaml e Bitner (2003, p 419 – 426) se concentra em cinco lacunas fundamentais para a execução e o marketing de serviços:

- 1) **A lacuna do cliente:** a diferença entre as expectativas e as percepções do cliente. De um modo ideal, os clientes percebem que recebem aquilo que acham que deveriam ter recebido, porém sempre existe uma lacuna, e cabe ao marketing de serviço aproximar ou eliminar essa distância.
- 2) **Lacuna 1 da empresa:** não conhecer a expectativa do cliente – basicamente se concentra entre a diferença que o cliente tem em relação ao serviço e o que a

empresa compreende sobre suas expectativas, entre os fatores-chave para diminuir o distanciamento dessa lacuna, estão:

- uma orientação inadequada da pesquisa de marketing;
- a falta de comunicação ascendente;
- falta de foco no relacionamento e;
- serviço de recuperação insuficiente.

3) **Lacuna 2 da empresa:** não selecionar a proposta e os padrões de serviços corretos – consiste na diferença entre o que a empresa compreende sobre as expectativas dos clientes e o desenvolvimento de formatos e padrões de serviços voltados aos clientes. Os principais pontos a serem desenvolvidos para diminuir o distanciamento dessa lacuna, são:

- deficiência no planejamento dos serviços;
- ausência de padrões definidos na perspectiva dos clientes e;
- evidências físicas e cenário de serviços inadequados.

4) **Lacuna 3 da empresa:** não executar os serviços dentro dos padrões estabelecidos – concentra-se entre a diferença no desenvolvimento dos padrões de serviços oferecidos aos clientes e o desempenho efetivo desses serviços pelos funcionários da empresa, entre os fatores para diminuir ou eliminar essa lacuna, destacam-se:

- políticas deficientes na gestão de recursos humanos;
- falha na compatibilização oferta e demanda;
- o não desempenho nos papéis dos clientes e;
- problemas e conflitos com os intermediários dos serviços.

5) **Lacuna 4 da empresa:** não cumprir o que foi prometido – demonstra a diferença entre a execução do serviço e como as comunicações externas do fornecedor são realizadas. Os fatores-chave que devem ser trabalhados para a diminuição dessa lacuna, são:

- a falta de comunicação de marketing de serviços integrada;
- administração ineficaz das expectativas dos clientes;
- promessas excessivas;
- comunicações horizontais inadequadas.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 405 – 406), os serviços são interações complexas afetadas por uma série de elementos e adotar uma perspectiva de marketing holístico é importante. O resultado do serviço e a possibilidade de as pessoas permanecerem fieis ao prestador são influenciados por muitas variáveis. Para os autores, o marketing holístico de serviços exige marketing externo, interno e interativo. O marketing externo pode ser entendido como um processo normal de preparo, determinação de preço, distribuição e promoção de um serviço aos clientes. Já marketing interno vem a ser o processo de treinamento e motivação feito com os funcionários para que atendam bem os clientes, conforme demonstrada na Figura 16.

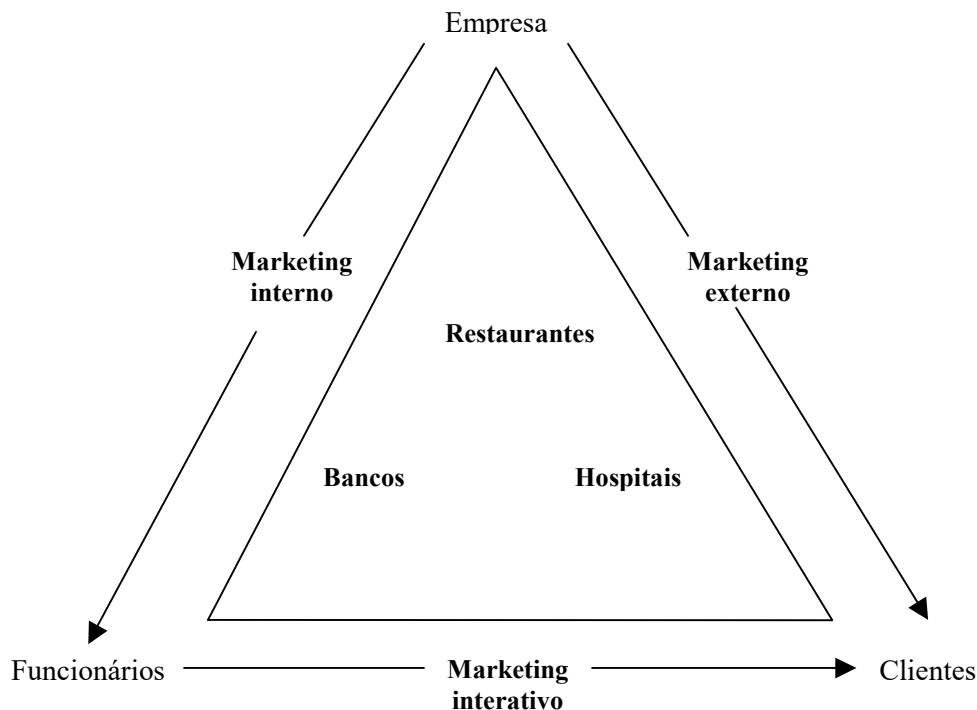


Figura 16 – Três tipos de marketing no setor de serviços

Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 406).

Para Kotler e Keller (2006, p. 421), as melhores empresas de serviços destacam-se quando observam e colocam em prática, os seguintes pontos:

- a) concepção estratégica;
- b) histórico de compromisso da alta gerência com a qualidade;
- c) padrões rigorosos na prestação de serviços;
- d) tecnologias de auto-atendimento;
- e) sistemas de monitoramento do desempenho do serviço;
- f) atendimento às reclamações do cliente, e;

g) ênfase na satisfação do funcionário.

Como a pesquisa de campo refere-se a uma empresa pertencente ao Setor de Saúde, serão feitos alguns comentários sobre o tema, conforme se observa a seguir.

5.3 – O setor de saúde

Os serviços produzidos na área de saúde apresentam duas vertentes. A primeira refere-se à assistência dirigida ao indivíduo, e o segundo centra-se na gerência dos serviços ofertados. Malik (1996, p. 32) descreve que “os serviços de saúde são, por definição, dependentes da mão-de-obra especializada e de equipamentos com alto grau de complexidade”.

Nesse sentido, Cohn e Elias (1998, p.69) descrevem que os serviços de saúde podem ser classificados de acordo com o local de atendimento, os níveis de complexidade da atenção que oferecem e a maneira como são financiados, em públicos ou privados. Na saúde, o processo de produção dos serviços tem características próprias. Observa-se a importância do papel da gerência na eficácia da prestação dos serviços.

Para Nogueira (1997, p. 182), “toda a assistência à saúde é um serviço. *Serviço* funde-se em uma inter-relação pessoal intensa. Na saúde, ele é forte e decisivo para a eficácia do ato”. O trabalho no setor saúde tem um processo específico, pois envolve o cliente nos aspectos bio-psico-social, em que a qualidade dos serviços prestados está em primeiro lugar.

Malik (1996, p. 31) afirma que, devido às características dos serviços no setor da saúde, existe dificuldade para definir as saídas dos serviços, devido à quantidade de tarefas de caráter de urgência ocasionando erros. Afirma ainda, que existe “maior lealdade à equipe profissional em detrimento da organização. Nas organizações de saúde, devido à “interdependência das atividades, sendo estas, altamente especializadas, observa-se ainda, o pouco controle hierárquico sobre o grupo de trabalho (MALIK, 1996, p. 31)”.

Nos serviços de saúde, cliente e mercado têm suas particularidades. Elas são necessárias para questionar se as leis de mercado são suficientes para garantir a qualidade dos serviços de saúde e se a questão da qualidade é abordada de forma semelhante na indústria ou em outros serviços (ÁVILA e ÁVILA, 2001).

Acredita-se que os profissionais da área da saúde sabem o que é melhor para o cliente. Talvez tenham razão na parte técnica e do conhecimento específico, mas o cliente analisará outros fatores, como a atenção dispensada a ele por todas as pessoas que o atenderam, o tempo de espera até ser consultado e o tempo do atendimento. O cliente analisa tudo desde o momento em que entra no estabelecimento até a sua saída. Sendo assim, os profissionais da saúde devem levar em conta todos os aspectos tangíveis e intangíveis e não apenas o conhecimento técnico (NOGUEIRA, 1999).

O setor de saúde no Brasil, nas últimas décadas, vem constantemente se transformando, tentando por diversas maneiras se descentralizar das políticas desenvolvidas pelo Sistema Único de Saúde (SUS).

A busca dessa transformação está relacionada na alteração da gestão, bem como no processo de atendimento aos pacientes.

Borba (2005, p. 31 – 32) relacionou através do tempo as mudanças que ocorreram no sistema de saúde, apresentado um histórico, enfatizando a centralização dos serviços pelos órgãos governamentais da época, principalmente antes da década de 1980. A partir da Constituição de 1988, as mudanças foram direcionadas para a descentralização do sistema.

De acordo com o NEPP – Núcleo de Estudos de Políticas Públicas:

"No início dos anos 80 o marco institucional da saúde é descrito como centralizador, com duplo comando, elitista (voltado para a atenção individualizado-curativa, em vez da atenção coletivo-preventiva) e, finalmente, com acentuada superposição de atribuições entre os três níveis do governo. Esse enfoque começa a ser modificado a partir da criação das ações integradas de saúde sucedidas pelo SUDS e, posteriormente, pelo SUS." (NEEP, 2000, p. 10).

O Quadro 6 mostra essa evolução desse histórico:

Data	Órgãos, Institutos e Leis	Objetivos e Características	Fonte Bibliográfica
1920 – 1930	Caixas de Aposentadorias e Pensão (CAPS).	Início da previdência social no Brasil. Responsáveis pelos benefícios e serviços de saúde para empregados de empresas específicas – sem recursos do poder público.	Cunha e Cunha, 1998.
1930 – 1945	Institutos de aposentadoria de Pensões (IAPS).	Organizados por categorias profissionais e não mais por empresas – administração dependente do Governo Federal. Foco: ações centralizadas de saúde.	Cunha e Cunha, 1998.
1945 – 1965	Constituição de 1946, lei orgânica da previdência de 1960	Uniformiza direitos dos segurados dos diferentes institutos – ampliação dos benefícios e serviços.	Cunha e Cunha, 1998; Médici, 1994.
1966	Criação do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) pelo Governo Brasileiro.	"(...) tratar os doentes individualmente enquanto o Ministério da Saúde deveria elaborar e executar programas sanitários e assistir a população durante as epidemias."	Bertolli Filho, 1996.

Continua...

... Continuação

Data	Órgãos, Institutos e Leis	Objetivos e Características	Fonte Bibliográfica
1967	INPS cria convênios com 2300 dos 2800 hospitais existentes na época no país.	Ampliação do atendimento.	Bertolli Filho, 1996.
1974	Criação do Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS) – nova relação com a rede privada.	Crescimento dos serviços da previdência social.	Gonçalves e Malik, 1989.
1976	Reestruturação do Ministério da Saúde e criação da Secretaria de ações Básicas de Saúde (SNPES).	As SNPES eram responsáveis pelos programas de assistência médica sanitária	Tanaka e col., 1992.
1978	Criação do Instituto de Assistência Médica da Previdência Social – INAMPS, como sucessor do INPS.	Essa ação acarretou um processo de centralização técnico-administrativa das decisões no âmbito da assistência médica individual de caráter curativo.	Tanaka e col., 1992.
1980	Prevsauúde.	Estratégia de integração de maior abrangência envolvendo o Ministério da Saúde e o Ministério da Previdência e Assistência Social. Objetivo: estender a cobertura dos serviços básicos de saúde a toda a população, articular as várias instituições de saúde e reorganizar a oferta de serviços.	Tanaka e col., 1992.
1982	Ações integradas de saúde.	Criado a partir do Conasp com o objetivo de integrar e racionalizar o atendimento médico.	Médici, 1994.
1988	Constituição Federal.	Estabelece-se o SUS como nova formulação política e organizacional para o reordenamento dos serviços e das ações de saúde.	Soares, 1988.
1990	Criação do Conselho nacional de Saúde e da Lei Orgânica da Saúde (LOS).	LOS, artigo 4: “o conjunto de ações e serviços de saúde prestados por instituições públicas federais, estaduais e municipais da administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo poder público constitui o Sistema Único de Saúde (SUS).”	Lei 8.080 de 19/09/1990 (Brasil, 1990)
1991	Norma operacional básica (NOB-SUS)	Determina o padrão único de pagamento para prestadores públicos e privados, alocação de recursos para o setor público condicionada a produção, estabelece convênios entre a União e os municípios.	Grigório, 2002.
1993	NOB SUS 93	Estabelece o princípio da municipalização como havia sido concebido. Institui níveis progressivos de gestão local do SUS e estratégias que consagram a descentralização político-administrativa da saúde.	Carvalho, 1995.
1996	NOB SUS 96	Acelera a descentralização dos recursos federais para os estados e municípios. Consolida a tendência de autonomia de gestão descentralizada, rompe com o produtivismo e cria programas dirigidos à população carente como o Programa de Agentes Comunitários de Saúde (PACS) bem como práticas relacionadas a uma nova lógica assistencial (Programa de Saúde da Família – PSF).	Brasil, 1997.
1997	NEPP.	58% dos municípios brasileiros haviam aderido aos SUS.	NEPP, 2000.
1998	Lei 9.656	Regulamenta os planos e seguros privados de assistência à saúde.	Lei 9.656 de 03/06/1998, publicada em 04 de junho de 1998. (Silva. 1998).

Quadro 6 – Breve histórico do sistema de saúde no Brasil.

Fonte: Borba (2005, p.31).

O Ministério da Saúde desenvolve várias políticas focando a prevenção e o atendimento primário importante no processo integrado de atendimento, os hospitais da rede SUS possuem papel fundamental na operacionalização do sistema.

Segundo dados do Banco Mundial, os principais problemas enfrentados nas organizações de saúde têm sido: má alocação dos recursos, desigualdade nas condições de acesso, ineficiência e custos crescentes. Na maioria dos países, as despesas com saúde crescem mais do que sua renda. A combinação de fatores como aumento do número de especialidades médicas, da disponibilidade de cada vez mais complexas tecnologias e da expansão dos seguros de saúde têm produzido rápido aumento do consumo de atendimentos e de consultas, de meios diagnósticos e de terapias dispendiosas. Como consequência, os governos passaram a adotar novas políticas de saúde que tentam responder a essas pressões sociais, e a dedicar maior atenção ao setor saúde, seja nos seus aspectos estruturais organizacionais, seja em seus aspectos de adequação de recursos tecnológicos, humanos e financeiros requeridos (BANCO MUNDIAL, 1993).

Nas últimas décadas, desenvolveu-se o denominado setor da Medicina Supletiva, composto por empresas de medicina de grupo, seguradoras especializadas em seguro-saúde, e empresas de auto-gestão, essas geralmente geridas e mantidas por empresas e fundos de pensão.

Segundo dados da ABRAMGE – Associação Brasileira de Medicina de Grupo, essas cobrem 23% da população brasileira, beneficiando-se principalmente pela queda da qualidade dos serviços públicos de saúde, pois atraíram contingentes significativos que antes utilizavam o SUS (ABAMGE, 2008).

5.4 – O hospital

Para Gonçalves (1983, p. 20), o hospital está definido como: "(...) uma organização completa. Ele incorpora o avanço constante dos conhecimentos, de aptidões, da tecnologia médica e dos aspectos finais desta tecnologia representados pelas instalações e equipamentos". Para Mirshawka (1994, p. 22): "De todas as empresas modernas, nenhuma é mais complexa do que o hospital."

Segundo Grabois, Sandoval e Iwersen (1995, p. 23), os desafios na gestão de hospitais são inúmeros e, entre eles, destacam as seguintes questões:

- a) Como oferecer atenção integral à saúde, com clareza dos diferentes níveis de intervenção conseguindo identificar as populações submetidas a maiores riscos?
- b) Como melhorar a qualidade de atendimento, com clara consciência da limitação dos recursos e possibilitando um nível digno de satisfação a usuários e funcionários das instituições hospitalares?

Frente a essas questões, os autores afirmam que a gestão dos serviços de saúde desempenha um papel de destaque, relacionando os objetivos amplos do sistema com a prestação de serviços à população. A combinação de fatores como, profissionais preparados, tecnologia atualizada, e respaldo financeiro presentes nos hospitais, superam a idéia de que o bom senso e experiência pessoal são os fatores mais importantes de uma boa gestão (GRABOIS; SANDOVAL ; IWERSEN, 1995, pg. 23).

Estes aspectos mencionados exigem das organizações de saúde, particularmente dos hospitais, características que lhes permitam adaptar-se rapidamente às exigências, mudanças e inovações relacionadas com a natureza de seus serviços.

Nota-se que a evolução dos hospitais no Brasil foi influenciada muito mais pela necessidade, definições políticas e/ou interesses de determinados grupos, do que por uma política de Saúde estruturada em nível nacional, isso ocasionou o quadro atual de diferenças entre as necessidades e o que é oferecido em serviços.

Daft (1999) classifica o hospital como uma empresa de serviços, a partir das seguintes dimensões:

- a) **Produção e consumo simultâneos:** esse processo pode ser identificado no atendimento prestado pelos médicos e outros profissionais envolvidos na assistência. Na prestação do serviço, o atendimento é caracterizado como o serviço e é recebido pelo paciente ao mesmo tempo em que é realizado pelos profissionais. Em serviços complementares, como exames, o resultado é obtido posteriormente, mas sua aplicação – por meio do diagnóstico médico – é simultânea ao atendimento.
- b) **Produtos personalizados:** embora existam padrões de tratamentos (como protocolos clínicos), cada paciente recebe atendimento personalizado e é percebido como único para o prestador do serviço.

- c) **Participação dos clientes nos processos de produção:** em uma consulta, as informações dos pacientes são fundamentais para o diagnóstico correto do médico.
- d) **Intangibilidade:** no processo de atendimento, não existe produto físico resultante. O produto é o próprio atendimento.
- e) **Pessoas como ênfase:** os serviços somente são realizados pelos funcionários, na presença dos pacientes. Quando não existe demanda, o profissional de saúde não pode "armazenar" o tempo e utilizá-lo posteriormente.

Além disso, a complexidade na gestão de um hospital está alinhada à sua avaliação, como componente de um sistema de saúde mais amplo e à análise das particularidades de cada hospital.

O panorama do setor hospitalar não difere de alguns setores da economia brasileira marcados pela falta de diretrizes definidas e que contemplem o longo prazo.

A escolha do Setor de Saúde para a realização do estudo de caso, especificamente um Hospital, deve-se aos seguintes fatores:

- a) o principal elemento ofertado em um Hospital é o Serviço;
- b) constante mudança no Setor de Saúde nos últimos anos;
- c) necessidade de uso de estratégias de marketing que proporcionem benefícios em longo prazo;
- d) pelo conhecimento do autor na gestão de hospitais.

A seguir, apresenta-se a metodologia da pesquisa de campo, no qual se discutirá o problema, os objetivos, o tipo, o método e a natureza da mesma, além disso, como os dados foram coletados e analisados.

PARTE III – PESQUISA DE CAMPO

6 – METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo está dividido em, a) definição do problema da pesquisa de campo, b) os objetivos da pesquisa de campo, c) o tipo de pesquisa, d) a natureza da pesquisa, e) método da pesquisa, f) protocolo para estudo de caso, e g) coleta e análise de dados.

6.1 – O problema da pesquisa de campo

Segundo Vergara (2004 p.21), o problema corresponde a uma questão mal resolvida e busca-se a resposta através da pesquisa. “Ele pode estar relacionado a uma lacuna epistemológica ou metodológica percebida, a uma necessidade de se provar uma situação, a interesses práticos e ao desejo de se entender e explicar uma situação do dia-a-dia”.

Conforme abordado anteriormente, encontra-se vasto material referente ao tema posicionamento na literatura brasileira, porém apesar da sabida importância, o tema reposicionamento não recebe o mesmo tratamento. Para Oliveira (2005), isso faz com que o tema careça de um maior desenvolvimento, contribuindo para a disciplina de Marketing, para o meio acadêmico-científico e para gestão empresarial.

O problema de pesquisa de campo possui estreita relação com o problema apresentado na introdução deste estudo.

Desse modo, a pesquisa de campo focará informações relativas ao reposicionamento em uma empresa de serviços de saúde, no caso um Hospital da cidade de São Paulo.

6.2 – Objetivos da pesquisa de campo

Para Silva e Menezes (2001 p.31), o objetivo geral será a síntese do que se pretende alcançar, e os objetivos específicos explicitarão os detalhes e será um desdobramento do objetivo geral. Os objetivos informarão quais os resultados que se pretende alcançar ou qual a contribuição que a pesquisa irá efetivamente proporcionar.

Assim sendo, o objetivo específico da pesquisa é conhecer o processo de reposicionamento realizado pela empresa pesquisada, por meio da descrição das dimensões, questões e variáveis consideradas significativas para o seu sucesso e das ações empreendidas para sua operacionalização.

Os objetivos intermediários, que para Vergara (2004 p.25) “são metas de cujo atingimento depende o alcance do objetivo final”, são os citados abaixo:

- a) Descrever o processo de reposicionamento empreendido pela empresa pesquisada.
- b) Identificar os motivos que conduziram a empresa pesquisada a realizar reposicionamento e os critérios utilizados para essa tomada de decisão.
- c) Identificar as principais dimensões, variáveis e questões importantes para o processo de reposicionamento, com base no modelo de Oliveira (2005).
- d) Descrever ações realizadas pela empresa pesquisada para operacionalizar o reposicionamento.

6.3 – Tipo de pesquisa

Para Gil (1996 p.45 – 47), toda e qualquer classificação se faz mediante a algum critério, classificado com base em objetivos gerais, que se apresentam em três grupos: exploratória, descritiva e explicativa.

A pesquisa exploratória tende a proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou para construção de hipóteses. É realizada onde há pouco conhecimento acumulado sistematizado e que as hipóteses poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. (GIL, 1996, p. 45; VERGARA, 2004 p. 47).

Quanto à pesquisa descritiva, ela não tem o compromisso de explicar fenômenos que descreve, porém dá base à explicação, e seu objetivo primordial é a descrição de determinada população ou fenômeno, além de estabelecer relação entre as variáveis. (GIL, 1996 p. 46; VERGARA, 2004 p. 47).

Já as pesquisas explicativas, segundo os mesmos autores, buscam elucidar os fatores que explicam a ocorrência dos fenômenos, porém tratam-se de métodos complexos, e podem comprometer o trabalho do pesquisador, pela incidência de erros. (GIL, 1996 p. 46 – 47; VERGARA, 2004 p. 47).

No trabalho proposto, será aplicado um modelo de marketing que integre dimensões, variáveis e questões que devem ser consideradas para se realizar o reposicionamento de serviços. Trata-se, portanto, de uma pesquisa de campo exploratória e descritiva.

Pesquisa exploratória por julgar o objetivo pertinente ao problema de pesquisa apresentado e por se tratar de um processo flexível para o alcance do objetivo. E descritiva por apresentar um caso de reposicionamento na empresa pesquisada, aplicando um modelo proposto e gerando conhecimento sobre o assunto.

6.4 – Natureza da pesquisa

Quanto à natureza da pesquisa, trata-se de que tipo de dado será trabalhado e como será analisado, ou seja, se a natureza da pesquisa será qualitativa ou quantitativa.

Para Mattar (1997 p.77), na pesquisa quantitativa, os dados são obtidos através de muitos entrevistados, que após várias análises estatísticas, são transformados em informação, enquanto que na qualitativa, os dados são obtidos através de questões abertas, ou entrevistas em grupos ou individuais em profundidade. Apesar de que se pode encontrar em um mesmo questionário, perguntas de natureza qualitativa e quantitativa.

Devido à questão-problema e aos objetivos citados no trabalho, entende-se apropriado a utilização de uma pesquisa qualitativa.

A abordagem qualitativa foi definida para o trabalho com base em Appolinário (2004), o mesmo afirma ser um tipo de pesquisa que, “preocupa-se em investigar o fenômeno e não o fato, compreendendo que o fato é tudo o que se pode ser objetivamente observado e definido por consenso social, pois o fenômeno remete a interpretação de um fato por um observador”.

Segundo Malhotra (2001 p.155), “a pesquisa qualitativa proporciona um melhor entendimento e compreensão do que trata o contexto do problema”.

Para Neves (1996 p.1), a pesquisa qualitativa “compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social”.

6.5 – Método desta pesquisa

O método refere-se à maneira com que o tipo de pesquisa definido será operacionalizada.

De acordo com Mattar (1997 p.81 – 85), a pesquisa exploratória utiliza métodos amplos e versáteis, que compreendem:

- a) Levantamentos em fontes secundárias – fornece ao pesquisador embasamento sobre o assunto em questão, através de subsídios para formatar idéias e explicações possíveis para o fato a ser investigado, mas não os determina como verdade.
- b) Levantamentos de experiência – permitem relacionar o que é desenvolvido na prática com o que se apresentam na escrita, eles compreendem entrevistas individuais ou em grupos com especialistas ou conhecedores do assunto.
- c) Estudo de casos selecionados – permitem obter informações relativas ao assunto em questão de forma aprofundada em entrevistas estruturadas, não estruturadas, exames de registro existentes, observação de ocorrência do fato, etc..
- d) Observação informal – envolve a capacidade do pesquisador em observar continuamente objetos e comportamentos de fatos que o rodeia.

Considerando a questão-problema apresentada, o método do estudo de caso coloca-se como o mais apropriado para a realização da pesquisa empírica do trabalho proposto.

Para Yin (2005 p. 62 – 63), o estudo de caso único é um projeto apropriado a partir de cinco fundamentos básicos:

- a) quando ele representa o caso decisivo ao testar uma teoria bem formulada;
- b) quando ele representa um caso raro ou extremo (mais utilizado em psicologia clínica com um paciente que apresenta um distúrbio raríssimo);
- c) quando apresenta um caso representativo ou típico (capturar uma situação em um lugar-comum ou do dia-a-dia);
- d) quando se trata de um caso longitudinal (estudar o mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo).

Como o objeto do estudo é verificar o processo de reposicionamento já desenvolvido, optou-se em desenvolver o estudo em apenas um caso único, estudando a empresa como um todo.

6.5.1 – Protocolo para os estudos de caso

Com o intuito de se aumentar a confiabilidade do método do estudo de caso, deve-se estabelecer um protocolo, que se destina a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único. Abaixo se apresentam as diversas seções compreendidas pelo protocolo (YIN, 2005 p. 92 – 102):

6.5.1.1 – Visão geral do projeto de pesquisa de campo

O trabalho trata sobre reposicionamento de serviços e visa aumentar o conhecimento sobre o assunto. Para tanto, será realizada uma ampla revisão bibliográfica de assuntos relacionados ao tema.

A pesquisa de campo se constitui em uma atividade fundamental para que o objetivo seja alcançado – **conhecer o processo de reposicionamento de serviços** – enquanto que a pesquisa de campo possui o objetivo de **verificar por meio da descrição das principais dimensões, variáveis e questões a serem consideradas significativas para o seu sucesso e das ações empreendidas para a sua operacionalização.**

Definiu-se para esta contribuição específica um grande hospital particular na cidade de São Paulo, em vista da representatividade deste setor na economia brasileira, seu potencial de crescimento e por todo o movimento que as empresas do segmento de saúde suplementar estão passando nos últimos anos. Serão entrevistados os principais tomadores de decisões da empresa e funcionários de média gerência.

6.5.1.2 – Procedimentos de campo

Em razão da proposta do trabalho, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas e análise documental, visando à obtenção de dados qualitativos. Assim, foi

elaborado um roteiro semi-estruturado e não disfarçado, que abordou questões relativas ao reposicionamento realizado pela empresa.

A pesquisa foi realizada com dois entrevistados, executivos da empresa, de forma a se obter complementaridade e triangulação das respostas. O próprio pesquisador foi o condutor da investigação, e as fontes principais, os próprios entrevistados, e também foram analisados documentos com o objetivo de complementar as declarações obtidas, reduzindo, assim, a tendenciosidade – um ponto fraco da estratégia de pesquisa definida.

6.5.1.3 – Questões do estudo de caso

Tomando como base o objetivo da pesquisa, foi estruturado um roteiro não disfarçado que aborda o assunto reposicionamento de forma ampla e profunda. Assim inicia-se com a solicitação da apresentação de um caso de reposicionamento que tenha sido conduzido pelo entrevistado, até o detalhamento dos impactos das ações realizadas.

As variáveis dimensões abordadas no modelo de Oliveira (2005), e relacionadas no Apêndice A, são descritas da seguinte maneira:

1. Modelo de reposicionamento de serviços ao mesmo público-alvo Fig.11:
 - Dimensão – análise público-alvo atual;
 - ✓ motivos que se colocam como barreiras ao consumo;
 - ✓ associações realizadas;
 - ✓ nível de satisfação com consumo;
 - ✓ desejos e necessidades não atendidas;
 - ✓ nível de flexibilidade da aceitação de mudanças;
 - ✓ potencial de consumo.
 - Dimensão – análise interna (capacidades);
 - ✓ posicionamento percebido atual;
 - ✓ potencialidades e fraquezas.
 - Dimensão – análise de outros públicos;
 - ✓ interesses, expectativas e forças.
 - Dimensão – análise da concorrência;
 - ✓ posicionamento desejado e percebido;
 - ✓ potencialidades e fraquezas.

2. Modelo de reposicionamento de serviços a um novo público-alvo Fig.12:

- Dimensão – análise do mercado (demanda);
 - ✓ segmentação;
 - ✓ descrição dos perfis e escolha do público-alvo.
- Dimensão – análise público-alvo atual;
 - ✓ nível de conhecimento da oferta ou empresa;
 - ✓ associações realizadas;
 - ✓ motivos que se colocam como barreiras ao consumo;
 - ✓ nível de satisfação com consumo;
 - ✓ desejos e necessidades não atendidas;
 - ✓ nível de flexibilidade da aceitação de mudanças;
 - ✓ interferência do público-alvo anterior.
- Dimensão – análise interna (capacidades);
 - ✓ potencialidades e fraquezas;
 - ✓ adaptabilidade;
 - ✓ cultura organizacional;
 - ✓ recursos organizacionais.
- Dimensão – análise de outros públicos;
 - ✓ interesses, expectativas e forças.
- Dimensão – análise da concorrência;
 - ✓ posicionamento desejado e percebido;
 - ✓ potencialidades e fraquezas.

6.5.1.4 – Guia para o relatório dos estudos de caso

A partir dos dados coletados e das análises pertinentes terem sido realizadas, o caso estudado foi apresentado em forma de relatório, no qual foram evidenciados os principais aspectos e contribuições do caso estudado.

6.6 – Coleta e análise dos dados

Para Yin (2005 p.109), “os dados coletados para os estudos de caso podem se basear em várias fontes, porém o autor destaca: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”.

Quanto à análise dos dados, Yin (2005, p.140 – 142) cita “três estratégias, a.) baseando-se em proposições teóricas – nas quais o objetivo e projeto basearam-se na teoria. b.) explicações concorrentes – quando incluem hipóteses concorrentes e c.) descrições de caso – estrutura descritiva a fim de organizar o estudo de caso”. No caso deste trabalho, optou-se por desenvolver a análise de dados a partir de proposições teóricas.

De forma sintética, a pesquisa de campo possui **objetivo exploratório e descritivo**, sendo de **natureza qualitativa**, realizada por meio de **estratégia (método) do estudo de caso único**, sendo a **técnica de coleta de dados a entrevista pessoal**, a qual foi baseada em um roteiro semi-estruturado (Apêndice 1), a partir do modelo proposto por Oliveira (2005), conforme apresentado na revisão bibliográfica. Na figura 17, pode-se observar o esquema resumido da pesquisa de campo.

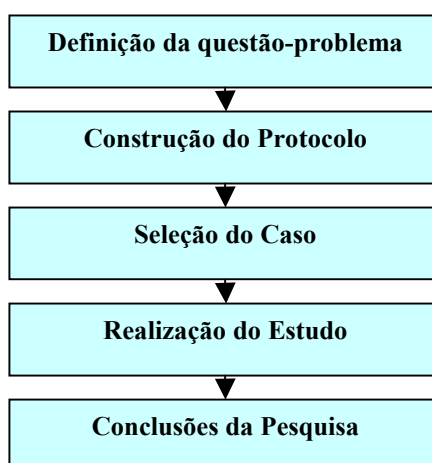


Figura 17 – Esquema da pesquisa de campo

Fonte: adaptado de Oliveira (2005).

7 – APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO ESTUDADO

7.1 – Hospital e Maternidade São Camilo – Pompéia

7.1.1 – Características da empresa e perfis dos entrevistados

1. Nome: Hospital e Maternidade São Camilo – Pompéia
2. Grupo: Sociedade Beneficente São Camilo
3. Nacionalidade do capital: brasileira
4. Faturamento em 2008: R\$ 208.000.000,00
5. Numero de funcionários em 2008: 1.364

Entrevistado 1: Valdesir Galvan

6. Formação: Administração Hospitalar e MBA em Gestão de Empresas
7. Idade: 42 anos
8. Cargo ocupado: Diretor Geral
9. Principais responsabilidades: Principal Executivo dos Hospitais São Camilo de São Paulo (Pompéia, Santana e Ipiranga).
10. Tempo de empresa: 17 anos

Entrevistado 2: Emanuel Salvador Toscano

11. Formação: Administração Hospitalar e MBA em Controladoria
12. Idade: 40 anos
13. Cargo ocupado: Diretor Administrativo
14. Principais responsabilidades: Gestão Administrativa e Financeira.
15. Tempo de empresa: 10 anos

7.1.2 – Apresentação do caso

Fundado em 1928 como Ambulatório São Camilo pelos Padres Camilianos, em 1960 transformou-se no Hospital e Maternidade São Camilo Pompéia, um hospital geral que realiza desde partos até transplantes, com completo centro de diagnóstico e atendimento em todas as

especialidades. O hospital é “Acreditado com Excelência”, selo concedido pela ONA (Organização Nacional de Acreditação) e reconhecido pelo Ministério da Saúde, mediante avaliação do Instituto Qualisa de Gestão (IQG) e, desde o início de 2009, busca a certificação internacional por meio do Programa de Acreditação Canadense.

O hospital está localizado no bairro de Perdizes, possui 212 apartamentos, 16 salas de cirurgias, e até no final de 2009, serão mais 80 apartamentos, destinados a internações clínicas e cirúrgicas.

Atualmente, o Hospital e Maternidade São Camilo – Pompéia é o principal hospital da Rede de Hospitais São Camilo de São Paulo, somados a ele, estão às unidades Santana e Ipiranga. A entidade Mantenedora desses hospitais é a Sociedade Beneficente São Camilo, entidade religiosa, filantrópica, pertencente à Província Camiliana Brasileira (Padres Camilianos), que ainda agrega, entre várias obras sociais, mais 35 hospitais no restante do Brasil, além de forte atuação na área educacional, na qual o ensino está presente desde o fundamental até Centros Universitários, sem contar inúmeras Paróquias, e obras de cunho social, tais como creches e albergues.

Em 2005, a Direção do hospital considerou que seria o momento para buscar uma nova posição no mercado, em função da atuação da concorrência, atrelada a um desejo de mudanças do atual público-alvo, aqui é importante salientar que o hospital considera dois tipos de clientes com a mesma importância, ou seja, o cliente/médico e o cliente/paciente foram primordiais nessa tomada de decisão.

Entre as várias mudanças implantadas, verificou-se que seriam necessários grandes investimentos em reformas, ampliação da capacidade instalada, remodelação do seu parque tecnológico, qualificação do seu quadro funcional (corpo clínico, enfermagem e pessoal de apoio) e uma reformulação em seus processos internos, além de uma comunicação efetiva, a fim de que essas implantações e melhorias chegassem ao conhecimento do público-alvo atual, e conseqüentemente aumentar a sua participação no mercado, ou seja, eram necessárias ações que além de demandarem grande soma de investimentos financeiros, também trariam a necessidade de fortes alterações na própria cultura organizacional do hospital, mas essas considerações serão apresentadas adiante com maior profundidade.

Portanto, a decisão de reposicionar o hospital como um todo, teve a intenção de migrar de uma situação de reconhecimento do seu público-alvo para uma nova posição conquistando novos clientes, e perpetuando-se como um “hospital de ponta” para todo o mercado.

A seguir observa-se através de algumas fotos (18, 19 e 20), como o hospital encontra-se atualmente, após várias alterações que serão expostas mais a diante:



Figura 18: Antiga fachada do Hospital e Pronto Socorro
Fonte: Acervo da Gestão de Marketing e Comunicação, 2009.



Figura 19: Atual fachada dos novos Blocos do Hospital
Fonte: Acervo da Gestão de Marketing e Comunicação, 2009.



Figura 20: Lobby do novo Bloco de Apartamentos do Hospital
Fonte: Acervo da Gestão de Marketing e Comunicação, 2009.

7.1.3 – Descrição do caso

7.1.3.1 – Condicionantes, dimensões, variáveis e questões consideradas no reposicionamento

Segundo o Entrevistado 1, a empresa deve se reposicionar de acordo com o desempenho que vem apresentando, com base em uma análise do mercado em que essa empresa esta inserida, segundo o mesmo isso serve tanto para o hospital como um todo, ou para determinado serviço dentro do hospital, para o Entrevistado 1 “[...] quando existe uma tendência de novos serviços, é preciso se reposicionar para se manter atualizado. As técnicas mudam, e é preciso buscar essa inovação”.

Para o Entrevistado 2, o hospital deve se reposicionar após uma análise de suas capacidades em permanecer concorrendo da maneira que se encontra, percebendo a oportunidade e tendo a capacidade de se diferenciar em relação à concorrência, é o momento de se buscar uma nova posição no mercado.

Assim, pode se dizer que ambos concordam que a análise da concorrência, é um fator importante que determina uma mudança de rumo da empresa, no caso, um novo posicionamento.

A decisão de reposicionar o hospital, na visão do Entrevistado 1, partiu com a necessidade de “[...] dar uma resposta ao mercado, pois o hospital sofria de um pelo histórico de um passado recente, a partir disso, resolveu-se iniciar a reestruturação completa da instituição”. Parte dessa visão é compactuada com o Entrevistado 2, que também cita a oportunidade de estar geograficamente bem localizado, e que se não aproveitassem o momento, outros concorrentes poderiam se instalar na região, oferecendo um nível de serviço mais elaborado.

Ambos entrevistados concordam que além de reposicionar o hospital, outro processo importante era de “fidelizar” o público-alvo atual, “[...] A Fidelização é uma outra possibilidade de se fortalecer o seu posicionamento atual através de investimentos em valores que o cliente atual valoriza, de modo que você preventivamente evita que sua clientela migre para um outro concorrente.”, essa fala do Entrevistado 2, vai ao encontro do constante na revisão bibliográfica, quanto à importância de se fortalecer o posicionamento atual.

Conforme exposto anteriormente, a principal pretensão do hospital em um novo posicionamento era se posicionar com mais destaque em relação ao mercado, para um dos entrevistados, além de atender a demanda de um público com uma renda diferenciada, o desejo era estar entre os dez principais hospitais de São Paulo e, para isso, os entrevistados, concordam que reposicionar a empresa era de fundamental importância.

Com o reposicionamento do hospital, buscava-se um novo perfil de clientes, isso tanto para cliente/paciente como cliente/médico, pois o médico é considerado um dos principais formadores de opinião, porque grande parcela dos pacientes é encaminhada pelos médicos, através de seus consultórios particulares, e essa busca por um novo público-alvo, fica evidente na resposta do Entrevistado 2:

“O cliente anterior, era um cliente de fontes pagadoras mais básicas, e se buscou um cliente mais classe A e B, até mesmo pela localização e posicionamento do Hospital no bairro, que era um bairro de classe média alta, então se buscava um Hospital adequado para atender a clientela moradora do bairro. O corpo clínico a mesma coisa, era um corpo clínico jovem, se buscou isso, médicos jovens e que buscasse o aprimoramento contínuo para ao longo do tempo termos um corpo clínico bem formado.”

Nessa resposta evidencia-se que a manutenção do público-alvo atual era importante, mas que sem um novo público-alvo, o reposicionamento poderia não alcançar o sucesso que se esperava.

Na busca por esse novo posicionamento, segundo os entrevistados, foram destinados investimentos com vários focos, entre eles, comunicação, processos internos, capacitação de pessoal, tecnologia médica, porém as maiores evidências de mudança deram-se quanto à hotelaria, segundo o Entrevistado 2, “[...] nós investimos muito em hotelaria, o hospital mudou o padrão das suas instalações de apartamento para atender essa nova exigência, esse público mais exigente.”

Para que o reposicionamento apresentasse o efeito que a Direção do hospital esperava, foram realizadas pesquisas de mercado junto ao público-alvo atual, e pesquisas específicas com o público-alvo pretendido, considerando todos os clientes, ou seja, clientes médicos e pacientes. Segundo os executivos, independente do reposicionamento, pesquisas junto ao público são realizadas com certa periodicidade, porém nessa época, tornou-se mais evidente a necessidade de ouvir o que o público esperava do hospital.

Conforme exposto anteriormente, além de pesquisas de mercado, avaliou-se criteriosamente o que a concorrência estava buscando, conforme cita o Entrevistado 2, “[...] em termos de concorrência, nós analisamos quais seriam os principais concorrentes e suas capacidades, e percebemos que a concorrência não tinha essa capacidade.”

7.1.3.2 – Operacionalização do reposicionamento

Para os entrevistados, o primeiro passo para reposicionar o hospital foi o convencimento dos sócios (os padres) que era o momento de se implantar grandes mudanças, a partir disso, planejaram como seriam as ações para o reposicionamento, mas tinham a certeza que teriam de dispor de um alto investimento, que a remodelação do hospital atingiria todos os aspectos, mas principalmente elegeram três grandes frentes que dependeriam de um alto investimento:

1. Investimentos em hotelaria.
2. Investimentos em tecnologia médica.
3. Investimentos em qualidade.

Ambos frisaram, quanto a investimentos em qualidade, a evidente capacitação de pessoal e reconheceram a importância da comunicação nesse processo, onde, segundo os mesmos, “comunicar” faria parte de todo o trajeto do reposicionamento, conforme cita o Entrevistado 1, “[...] investimos muito em comunicação, muito em mídia, acho que foi um trabalho de procurar a mídia certa, para focar os pontos positivos em especial”.

Uma das dúvidas da Direção do hospital era se alteravam ou não a marca da instituição, pois se trata de uma marca tradicional, que acompanha o hospital desde a sua inauguração, e outro ponto, é que a marca é a mesma da sua Mantenedora e utilizada em outros hospitais pelo Brasil e até outras Obras Camilianas pelo mundo, assim optou-se em não alterar a marca, e sim comunicá-la com mais intensidade, conforme citado pelo Entrevistado 2 “[...] optamos em não alterar nossa marca, apenas nós aumentamos nossa frequência na mídia”.

Diversos aspectos relacionados ao *front - office* foram alterados, desde o espaço físico, que foi modernizado tornando o ambiente mais aconchegante, até os uniformes dos colaboradores, segundo o Entrevistado 2, “[...] criamos um fluxo direcionado aos nossos clientes para este ambiente mais diferenciado”.

Outra preocupação dos responsáveis pelo reposicionamento, para que o mesmo resultasse no efeito necessário, seria a mudança de forma perene nos processos do hospital, pois acreditavam que de nada adiantaria investir grande soma de recursos financeiros e a cultura dos processos não fosse reformulada, e isso fica evidente na fala do Entrevistado 2:

“Praticamente todos os processos sofreram grandes modificações, especialmente os de atendimento ao público, exatamente para transformar esse atendimento, se tornando mais diferenciado, foram revistos e melhorados os processos de atendimento assistencial, tanto é que nós temos vários indicadores apontando a melhoria na assistência, na qualidade da assistência, na segurança do paciente, além de alterações em procedimentos administrativos, visando controle de qualidade e controles operacionais, exatamente para fazer diferentes as novas exigências de investimento.”

As alterações no ambiente físico extrapolaram as reformas e uma nova ambientação interna dos serviços e hotelaria, conforme exposto anteriormente. O hospital também investiu na construção de um novo prédio moderno inaugurado em 2007, e para o final de 2009, inaugura um terceiro bloco de apartamentos, seguindo um padrão de arquitetura, que foge aos padrões tradicionais de um hospital.

A variável preço não sofreu grandes alterações devido ao reposicionamento, segundo os entrevistados, o que aconteceu foi um acompanhamento dos preços praticados pelos concorrentes que, naturalmente, ao atenderem um novo público-alvo, vindo de fontes

pagadoras diferenciadas e oferecendo um nível de serviços a um grupo de clientes mais exigentes, esses valores acabaram sendo repassados a essas fontes, o que evidencia a fala do entrevistado 2: “[...] de maneira geral o preço, ele, é uma variável que depende muito da forma com que o próprio mercado se organizou ao longo destes últimos 15 anos.”

O processo comunicacional foi totalmente remodelado, comunicar corretamente serviços, não é uma tarefa fácil, e comunicar serviços hospitalares, é muito mais restrito, segundo os entrevistados, “corre-se um grande risco comunicar um hospital em mídias de massa...”, mas, os executivos entendiam que de alguma maneira, tanto o público-alvo atual, como o pretendido precisavam saber das mudanças do hospital.

Através da criação de um Departamento de Marketing e Comunicação, desenvolveram-se maneiras pontuais de comunicação específicas a cada cliente, ou seja, criou-se uma estrutura de Assessoria de Imprensa Ativa, a qual tem a função junto ao corpo clínico de desenvolver matérias que são lançadas a todos os veículos de comunicação, com o intuito de gerar material informativo que abranja tanto clientes potenciais, com foco em prevenção, como aqueles que buscam algum tratamento específico. Houve também uma reformulação no *site* do hospital, com uma comunicação dirigida a médicos, outra a pacientes e uma terceira para os colaboradores.

Recentemente, o hospital criou e investe no Instituto de Ensino e Pesquisa, esse departamento tem a função, junto a seus profissionais, de desenvolver eventos e congressos dirigidos ao público formador de opinião, conforme relata o entrevistado 2: “[...] através do IEP, foi criada uma revista de cunho científico, essa sim exatamente para elevar nossa imagem do centro formador e gerador de conhecimento”.

7.1.3.3 – Dificuldades e resultados do processo de reposicionamento

Os executivos do hospital apontam três principais dificuldades no processo de reposicionamento, a primeira foi a soma de recursos financeiros necessários para que a nova posição do hospital fosse colocada em prática, conforme exposto nos parágrafos anteriores, praticamente se investiu em um novo hospital. A segunda foi a mudança da cultura de todos aqueles que faziam parte, sejam eles os integrantes da Direção Societária, colaboradores e, principalmente, os médicos, segundo um dos executivos, “pois de nada adiantaria investir

grandes somas de recursos financeiros, e os processos, o atendimento continuar o mesmo...”, daí a importância na reformulação de todos os processos conforme exposto anteriormente.

Por fim, e talvez a maior e mais importante dificuldade trata-se de comunicar corretamente essas mudanças que ocorreram nesse período, o processo de comunicação na visão da Direção do hospital, é um exercício constante, independente das mudanças, pois os concorrentes também estão tentando se reposicionar.

Na visão dos executivos, a “missão” foi alcançada, ou seja, conseguiram reposicionar o hospital e estão colhendo os frutos desse processo, isso fica evidente na citação do Entrevistado 1:

“Os resultados pretendidos com o reposicionamento se ainda não foram atingidos na sua totalidade, ao menos sabemos que estamos no caminho certo, hoje somos um Hospital reconhecido na cidade de São Paulo como um hospital de qualidade, hoje o São Camilo está entre os dez melhores hospitais de São Paulo, pertencente à ANAHP – Associação Nacional dos Hospitais Privados no Brasil, e isso nos enche de orgulho”.

7.1.4 – Análise e interpretação do caso estudado

Fundado em 1960, o Hospital e Maternidade São Camilo – Pompéia estava posicionado como um hospital geral de média complexidade, ou seja, atendendo a várias especialidades, porém realizando procedimentos mais simples, e com um foco em atingir um público de classe C e B. O hospital, até a década de 90, viveu momentos de instabilidades, onde fatos isolados acabaram colocando em dúvida a credibilidade de seu nome e da qualidade na prestação dos seus serviços. Esse cenário permaneceu até meados de 2000, quando a Direção resolveu reposicioná-lo, aproveitando variáveis como a sua localização geográfica, o crescimento econômico do bairro e região e, até mesmo, um aquecimento do segmento de saúde suplementar. Outro ponto de destaque que culminou na decisão, foi reposicioná-lo antes que outros hospitais se estabelecessem na região.

Conforme discutido na revisão bibliográfica desta dissertação, o dinamismo do ambiente empresarial e o grau de competição entre os concorrentes, fazem com que a necessidade de reposicionamentos seja contínua, mesmo que seja para atender ao mesmo público que anteriormente e readequar a proposta de valor ao longo do tempo. Quanto a essa afirmação, os entrevistados entendem que reposicionar o hospital era a única maneira de sobreviver no negócio.

A remodelação, praticamente de todo o hospital, com vista a atender um novo público diferenciado, mais exigente e de classe socioeconômica superior, tem alcançado os objetivos que se esperava, porém há de se ressaltar que parte do público atendido anteriormente ainda permanece e deve-se ter o cuidado em não distinguir o atendimento desse público, pela variável renda, ainda mais tratando-se do tipo de serviço que é oferecido por um hospital.

Observa-se no reposicionamento do Hospital e Maternidade São Camilo – Pompéia, que as variáveis mercado, empresa e concorrência, previstas no modelo de reposicionamento de Oliveira (2005), foram estudadas de maneira bastante abrangente, porém outras variáveis, também previstas no mesmo modelo, como as interfaces e interferências entre o público-alvo anterior e o pretendido foram tratadas com menor ênfase.

O uso de pesquisas de mercado mostrou-se importante para a tomada de decisão quanto ao momento de reposicionar o hospital, e quais as frentes que deveriam ser “atacadas”, ou seja, foi ferramenta fundamental para nortear as decisões relativas ao processo estratégico e operacional do posicionamento.

Como forma de tornar o reposicionamento da empresa mais acessível e perceptível ao novo público, muitos dos serviços oferecidos e processos internos foram modificados, procurando fazer com que os novos clientes fossem conduzidos também pela emoção e não somente pela razão. Porém, as principais alterações se deram na hotelaria das acomodações e ambientes do hospital, onde a arquitetura remete muito mais ao conforto de um hotel renomado, do que ao ambientes escuros e monocromáticos dos antigos hospitais. No caso do hospital, esses novos ambientes foram utilizados, buscando tangibilizar o reposicionamento. O que vai de encontro com a idéia apresentada por DiMingo (1998, P.34), que acredita na necessidade da compatibilização das pretensões relativas ao posicionamento com aspectos reais de diferenciação.

Outro aspecto, que se buscou para dar forma ao novo posicionamento, foi a implantação de políticas de qualidade na assistência dos serviços prestados, através de “selos de qualidade” conferidos por meio de Institutos de Auditoria de Qualidade em Serviços de Qualidade, conforme citado anteriormente, em 2009 o hospital está buscando uma certificação de nível internacional, adotando padrões de qualidade aferidos por uma certificadora Canadense. Esse aspecto, talvez não seja tão percebido aos olhos dos clientes/pacientes, mas para os clientes/médicos têm uma grande função no sentido de passar uma imagem de segurança para o seu paciente durante o período de sua internação.

A variável preço sofreu pequenas variações, que não foram sentidas pelos clientes finais, ou seja, os pacientes, já que 95% das contas hospitalares são endereçadas as fontes

pagadoras, tais como convênios médicos, seguradoras de saúde, empresas de auto-gestão e/ou cooperativas médicas, conforme exposto anteriormente, o que houve foi uma alteração na carteira desses “intermediários”, uma migração superior nas categorias dessas fontes pagadoras.

Quanto à comunicação, variável do marketing que permite expressar aos públicos e mercado a proposta da empresa, verifica-se que o processo comunicacional foi alterado de maneira importante, tanto nos veículos, como nas mensagens e conteúdos, o que foi fundamental para que todos os envolvidos enxergassem a nova posição adotada pelo hospital.

A cultura organizacional do hospital, também sofreu fortes alterações, justamente pelo hospital pertencer a uma Congregação Católica, fundada há mais de quatro séculos (fundada em 1450), e espalhada pelo mundo todo, a quebra de determinados paradigmas era condição *sine qua non* para que o reposicionamento fosse implantado com sucesso, isso, inclusive determinaria todo processo de comunicação daí em diante. É de extrema importância que, antes de iniciar o processo, as direções a seguir sejam acertadas com a alta Direção da empresa, a fim de que o comprometimento, continuidade e serenidade sejam garantidos na condução do processo.

A seguir são apresentados alguns dados que mostram a evolução do hospital desde o ano 2000 até 2008, o que demonstra que a decisão na mudança de rumos estava correta:

Tabela 2: Dados de evolução da produção e faturamento de 2000 a 2008.

Ano	Número de Cirurgias	Número Internações	Total de Consultas	Número de Exames	Faturamento Líquido
2000	7.656	11.321	193.658	392.870	64.695.056
2001	8.849	11.808	213.681	440.875	84.475.853
2002	8.238	10.187	219.861	587.264	95.054.904
2003	7.931	10.429	220.383	576.755	118.565.845
2004	7.234	9.819	220.858	588.224	132.392.961
2005	7.463	9.770	240.348	626.455	139.668.936
2006	7.812	12.132	267.107	736.425	157.956.548
2007	8.382	12.780	289.727	884.716	187.818.786
2008	9.242	13.198	317.285	976.096	207.923.957

Fonte: Diretoria Administrativa do Hospital e Maternidade São Camilo – Pompéia, 2009.

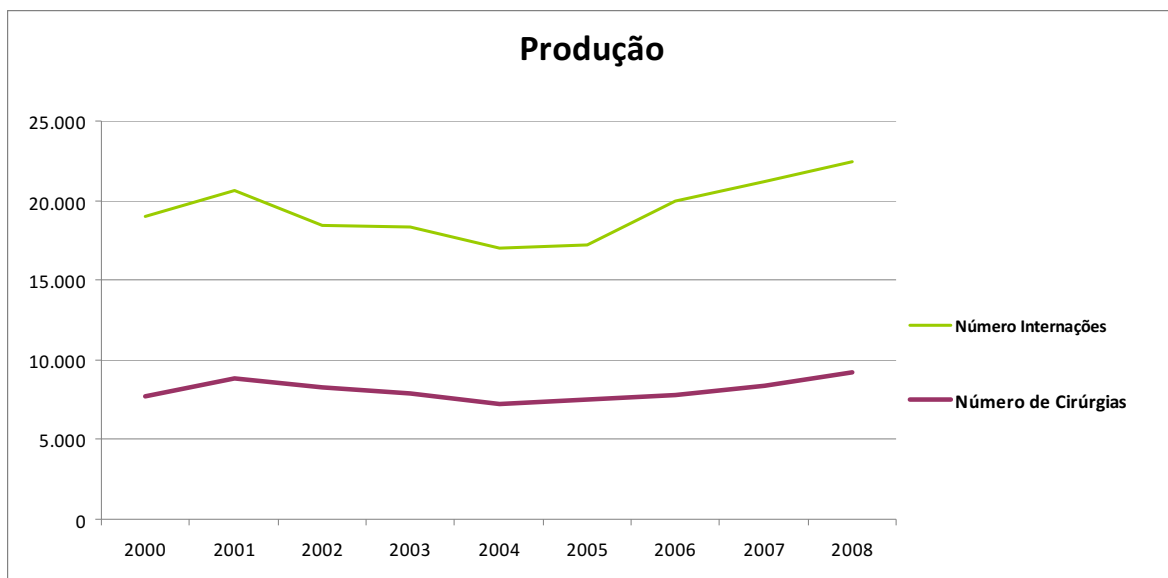


Gráfico 5 – Evolução da produção de internações e cirurgias de 2000 a 2008.
 Fonte: Diretoria Administrativa do Hospital e Maternidade São Camilo – Pompéia, 2009.

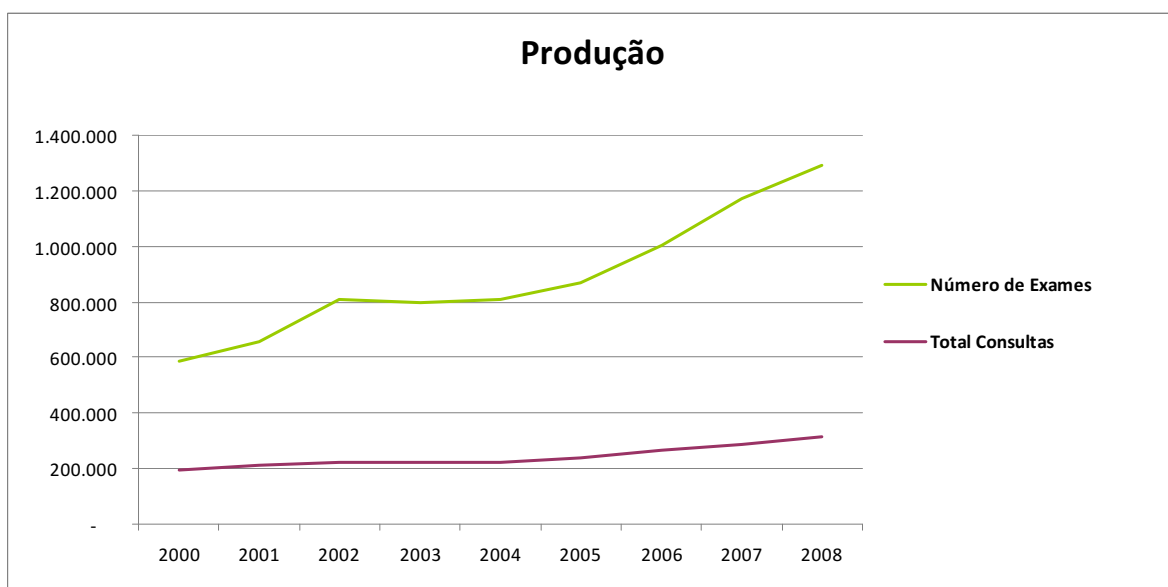


Gráfico 6 – Evolução da produção de exames e consultas de 2000 a 2008.
 Fonte: Diretoria Administrativa do Hospital e Maternidade São Camilo – Pompéia, 2009.

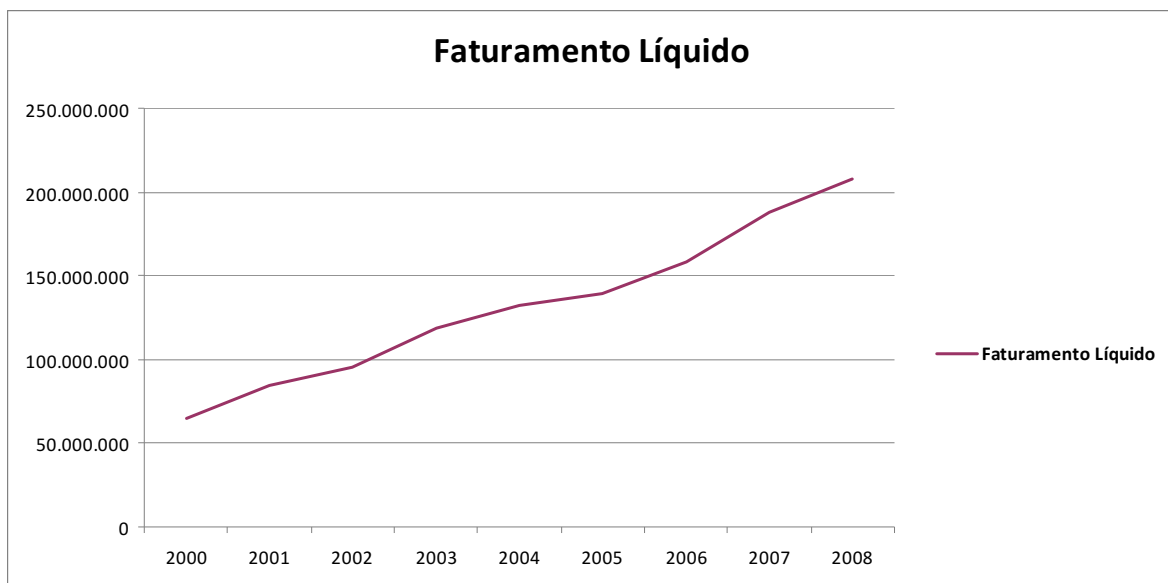


Gráfico 7 – Evolução do Faturamento de 2000 a 2008.

Fonte: Diretoria Administrativa do Hospital e Maternidade São Camilo – Pompéia, 2009.

7.2 – Conclusão da Pesquisa de Campo

Com o propósito de conhecer o processo de reposicionamento aplicado à prática empresarial, e conseguir contribuições para ampliar o conhecimento em relação ao tema, foi realizada uma pesquisa de campo em um importante hospital na cidade de São Paulo.

O hospital apresentou um novo posicionamento visando agregar um público de perfil diferenciado ao que já atendia, porém não desprezando totalmente o público atendido anteriormente e, para isso, desenvolveu ajustes em sua proposta de valor nos seus serviços prestados. Para tal, reformulou praticamente todo o hospital como um todo, a fim de desenvolver o reposicionamento.

O caso pesquisado apresentou muitas razões que justificam o reposicionamento, também encontradas na literatura pesquisada sobre o assunto, entre elas: mudança no comportamento e nos interesses dos consumidores, busca de segmentos mais atrativos e novos mercados, diminuição de fraquezas e deturpação do posicionamento original (PALMER ; COLE, 1995, p. 334; BREVETTI, 1995, p. 42-43; JAIN, 2000, p. 363).

A pesquisa mostrou ainda, que muitas atividades de marketing, tais como a segmentação do mercado e o uso de pesquisa, são importantes para que o processo possa ser realizado com sucesso. No que tange às variáveis controláveis de marketing de serviços,

pode-se concluir que todas elas são significativas na contribuição para o sucesso do reposicionamento e devem ser planejadas e trabalhadas de forma integrada.

Para que se possa melhor visualizar as condutas efetivadas pelo hospital, apresenta-se no Quadro 7 um resumo.

Variável	Hospital e Maternidade São Camilo – Pompéia
Motivos que definem a necessidade de reposicionamento	Diferença entre o posicionamento desejado e o obtido
Razão do reposicionamento	Interesse por um público diferente do qual vinha sendo atendido
Posicionamento existente e o pretendido	Visar atender um público diferenciado
Perfil do público-alvo anterior	Classe socioeconômica B e C
Perfil do novo público-alvo	Casse socioeconômica A e B, quanto a pacientes e médicos formadores de opinião
Medidas para se evitar confusão dos posicionamentos antigo e novo	Reformulação total do hospital, porém de forma gradativa
Abordagem do público anterior pela empresa	Focada em atendimento de baixa complexidade e pouca exigência quanto a aspectos de hotelaria
O que se buscou saber junto ao público-alvo (pretendido e/ou anterior)	Fatores que influenciam a escolha de um hospital, canal utilizado e origem do paciente e médico
Critérios usados para se definir o novo posicionamento	Capacidades da empresa, análise do mercado e da concorrência
Alteração de produtos e marcas	Não, devido a tradição da marca
Alteração “do front-office”	Capacitação do quadro de colaboradores
Alteração de processos	Sim, aumentando a qualidade na assistência
Alteração de evidências físicas	Sim, reformulando toda hotelaria do hospital
Alteração de preços	Sim, mas não de maneira significativa
Alteração da comunicação	Sim, focando as mudanças e a maior segurança no atendimento
Elementos utilizados para apresentar o novo posicionamento	Alterações dos serviços, operações e focalização em detalhes diferenciadores
Dificuldades do reposicionamento	Possibilidade de confundir os públicos-alvo
Resultados pretendidos e/ou alcançados	Alterar a estrutura do mercado, atrair um novo público e aumentar o faturamento

Quadro 7 – resumo do processo de reposicionamento da empresa pesquisada

Fonte: Adaptado de Oliveira, (2005, p. 176 – 177)

Na próxima parte são apresentadas as conclusões desta dissertação, as quais compreendem, também, o modelo de marketing para o reposicionamento de serviços, desenvolvido por Oliveira (2005) e aplicado a este estudo.

8 – CONCLUSÕES

O ambiente em que as organizações estão inseridas está cada vez mais competitivo e os consumidores estão se tornando mais exigentes em função da maior oferta no mercado. Nesse contexto, o sucesso de uma organização pode ser obtido por meio de um posicionamento sustentável em relação à concorrência, proporcionando à empresa uma vantagem competitiva.

No entanto, o aumento da competição entre os concorrentes faz com que algumas atividades de marketing ocupem uma função cada vez de maior destaque nas empresas, justamente pela importância para a ligação com os consumidores e com todo o mercado.

Estabelecer um posicionamento atrelado a todas as outras variáveis do marketing, é essencial para o sucesso do processo, e para que a prática do marketing seja realizada com eficácia, otimizando os recursos e resultando em uma sustentabilidade financeira consistente para a empresa. Porém, o dinamismo dos cenários empresariais, principalmente, variáveis do ambiente externo, pode fazer com que o posicionamento estabelecido pela empresa sofra alterações, sejam por necessidade de pequenas alterações nos seus produtos e/ou serviços, ou na sua marca, uma nova oferta, ou até mesmo um novo posicionamento de toda a organização. Dessa maneira, o reposicionamento surge como uma atividade cada vez mais utilizada.

Devido a pouca literatura relacionada ao reposicionamento e, quando encontrada, muitas vezes, não aborda o assunto com o devido aprofundamento, essa dissertação teve por objetivo conhecer um processo de reposicionamento realizado por uma empresa de serviços e relaciona-lo ao modelo de marketing, para o reposicionamento de serviços, desenvolvido por Oliveira (2005) com o intuito de prestar contribuições para o desenvolvimento teórico e empresarial.

Assim, a partir da revisão da literatura acerca do assunto reposicionamento e com o estudo de caso realizado em um hospital na cidade de São Paulo, verificou-se que a empresa realizou o reposicionamento, e o modelo elaborado por Oliveira, (2005) estava consistente com o caso estudado.

O modelo considera a necessidade de se analisarem quatro dimensões, a saber: público-alvo, concorrência, empresa e outros públicos de relacionamento. A análise deve se iniciar com o público-alvo atual, pois a partir disso a empresa pode ter os seus recursos otimizados, constatando-se que ele pode ser ainda trabalhado, caso as condições não se

mostrem favoráveis, a empresa deve buscar um novo público-alvo ao se posicionar através da segmentação do mercado.

Independente de o público-alvo ser o atual ou o novo, deve-se despende um cuidado extra com as associações existentes, pois elas deverão ser extraídas ou reformuladas. Se optar-se por extrair as condições existentes, pode-se ter como benefício à minimização de confusão pelos consumidores, porém podem-se abrir brechas para que a concorrência ocupe esse espaço. No caso de se optar em reformular as associações, apesar de evitar que concorrentes ocupem o espaço deixado, a dificuldade pode ser a aceitação pelo novo público.

A avaliação da concorrência deve ser realizada, porque a empresa ao trocar uma posição já estabelecida, pode criar novos concorrentes, por alterarem a forma como cada um deles concorrem em seus mercados. Além disso, a concorrência deve, constantemente, ser avaliada, para que compreenda suas forças e fraquezas, além de definir ocupar uma posição já estabelecida ou um outro espaço.

Quanto à análise interna, é necessário se levantar suas principais competências, forças e fraquezas da empresa, para que o posicionamento, ao longo do tempo, seja sólido e consistente.

O modelo estudado contribui com questões e variáveis que devem ser consideradas em relação ao mercado, uma vez que o público já conhecia a empresa, além da preocupação extra acerca de outros públicos.

Conforme já discutido anteriormente na revisão da literatura referente ao tema central desta dissertação, o reposicionamento, todos os elementos do composto de marketing contribuem para o reposicionamento, principalmente por ser considerado um ponto chave para as decisões das variáveis controláveis do marketing.

Finalmente, deve-se reforçar que o reposicionamento altera a estrutura competitiva de um grupo estratégico, a fim de que a empresa seja beneficiada, assim os seus efeitos podem durar a curto e médio prazo, dependendo de como a concorrência irá se comportar, ou seja, dependerá do comportamento dos concorrentes.

A seguir são realizadas considerações referentes às limitações desta dissertação.

8.1 – Limitações

Todo trabalho acadêmico deve trazer alguma reflexão sobre suas limitações do esforço de pesquisa, pois apesar de suas contribuições, ela não é definitiva para o desenvolvimento da teoria e nem para a prática empresarial.

Ademais, conclusões apresentadas na pesquisa de campo refletem as considerações dos entrevistados sobre as questões que lhes foram impostas.

Neste trabalho, optou-se por realizar um estudo de caso, sendo que a coleta de dados foi baseada na técnica de entrevistas. Apesar de a escolha ser justificada pela literatura, é possível que outros métodos fossem também adequados, trazendo maior profundidade aos resultados apresentados.

Outra limitação que deve ser considerada decorre da própria condição do trabalho buscar expandir uma área do conhecimento: poucos estudos a respeito do assunto foram desenvolvidos, o que por um lado aumenta a contribuição desta dissertação, por outro, a deixa mais exposta a críticas da Academia e do meio empresarial.

As limitações do estudo sugerem a necessidade de considerações sobre pesquisas futuras que poderiam preencher as lacunas deixadas por esse estudo. Assim, a seguir são apresentadas algumas sugestões.

Outra limitação, é que os resultados não podem ser generalizados, devido a natureza e parâmetros da pesquisa de campo.

8.2 – Sugestões para estudos futuros

O interesse do pesquisador se dá através da definição dos parâmetros da pesquisa e da definição do interesse sobre determinado assunto. Porém, como contribuição para que futuros estudos sobre reposicionamento sejam desenvolvidos, é importante salientar que o modelo apresentado não foi amplamente testado, limitando-se a relacioná-lo a um único estudo de caso. Assim sendo, a realização de novos estudos, independente do segmento das empresas pesquisadas, ou até mesmo quanto à natureza da pesquisa, ser qualitativa ou quantitativa, verificará a aplicabilidade do modelo proposto com mais propriedade.

Outras possibilidades dizem respeito aos mais variados assuntos relativos à gestão de empresas que atuam no segmento de saúde, em vista das possibilidades de desenvolvimento que se pode observar a partir de comparações dos impactos desse mercado.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas: “brand equity”** gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.

ABRAMGE – Associação Brasileira de Medicina de Grupo. – Disponível em: <<http://www.abramge.com.br> . Acesso em fev. 2009.

ALBRECHT, K. **A única coisa que importa:** trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica:** um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

ÁVILA, S. R. S. A., ÁVILA, M. L. **Satisfação de usuários:** uma análise dos serviços prestados por uma cooperativa médica. **Administração on line**, São Paulo, v.2, n.4 out/dez, 2001.

BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial:** investindo em saúde. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1993.

BARTELS, Robert. **The identity crisis in marketing:** The history of marketing thought. Columbus: Publishing Horizons, 1988.

BENNETT, Peter D. ; KASSARJIAN, Harold H. **O comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 1975.

BERKOWITZ, Eric N. et al.. **Marketing**, Rio de Janeiro: LTC, 2003. v.2

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing:** competindo através da Qualidade. 3. ed. São Paulo: Matese, 1995.

BLACWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor.** São Paulo: Thomson, 2005.

BORBA, G. **Princípios e variáveis da aprendizagem organizacional para a implantação de sistemas integrados de gestão em ambientes hospitalares**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BREVETTI, F. Realigning public perceptions. **Asian Business**, Hong Kong, v. 31, n. 12, p. 42-44, dez. 1995.

CAFARELLI, Eugene J. **Developing new products and repositioning mature brands: a risk reduction system that produces investment alternative**. New York: John Wiley & Sons, 1980.

COHN, A.; ELIAS, P. E. **Saúde no Brasil: políticas e organização de serviços**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

CONVERSE, P.D. ; HUEGY, H. W.. **The elements of marketing**. New York: Prentice Hall, 1946.

CRAVENS, David W. **Strategic marketing**. Illinois: Richard D. Irwin, 1987.

CUNDIFF, Edward W.; STILL, Richard R.; GOVONI, Norman A.P. **Marketing básico: fundamentos**. São Paulo: Atlas, 1979.

DAFT, R. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DAY, George S. The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing**, v.58, p.37-52, oct. 1994.

DAVID, F. R. **Strategic management: concept & cases**. 8. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2001.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. ; WEBSTER, Frederick E. Jr. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v.57, iss.1, p.23-37, jan. 1993.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.. **Estratégia de marketing**. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

FURLLETON, R. A. How modern is modern marketing? Marketing's evolution and the myth of the production era. **Journal of Marketing**, 52, n. 1, 108- 25, jan. 1988.

GARVIN, David A. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, p. 33-50, Summer. 1998.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, E. L. **O hospital e a visão administrativa contemporânea**. São Paulo: Pioneira, 1983.

GRABOIS, V; SANDOVAL, Paulo; IWERSEN, Marcelo. **Gestão hospitalar: um desafio para o hospital brasileiro**. França; ENSP, 1995.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRÖNROOS, Christian et al. The net offer model: a case example from the virtual market space. **Management Decision**, Bradford, 2000.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON John. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/default.htm> . Acesso em: mar. 2009.

JAIN, Subhash C. **Marketing: planning & strategy**. Cincinnati: South- Western College Publishing, 2000.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**; 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KERIN, Roger A. In pursuit of an ideal: the editorial and literary history of the Journal of Marketing. **Journal of Marketing**, v.60, p.1-13, jan. 1996.

KLOTZLE, M.C.; CAIRES, C. O. **Desempenho exportador de micro, pequenas e médias empresas brasileiras**. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004.

KOHLI, Ajay K. ; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. **Journal of Marketing**, v.54, p.1- 18. apr. 1990.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

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

KOTLER, P. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e Controle**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson - Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, C. Seeking synergy in service operations: seven things marketers need to know about service operations. **European Management Journal**, v. 10, n. 1, mar. 1992.

LOVELOCK, Christopher H. ; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo : Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALIK, A. M. **Avaliação da qualidade:** gestão para trabalhadores da área de saúde e outros interessados. São Paulo: SENAC, 1996.

MARKETING BEST. Disponível em:

<http://www.marketingbest.com.br/2009/mktbest/pop_2004/unimed.php> Acesso em: jun. 2009.

MATTAR, F. N. **S.I.M.** - Sistemas de informação de marketing. **Revista Mercado Global** Ano 13, n. 67, p. 24-45, mar./abr. 1986.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MATTAR, F. N., et al. **Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados:** estratégias e ações para alcançar e manter-se “Top of Market”. São Paulo: Atlas, 2009.

MCKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento:** estratégias bem sucedidas para a era do cliente. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MENDES, Eugênio V. **Uma agenda para a saúde.** São Paulo: HUCITEC, 1996.

MIRSHAWKA, V. **Hospital fui bem atendido:** a hora e a vez do Brasil. São Paulo: Makron Books, 1994.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização, **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

NARVER, John C. ; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p.20-35, oct. 1990.

NEEP - NÚCLEO DE ESTUDOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS. **Descentralização dos serviços de saúde no Brasil:** gerenciamento e gasto em municípios selecionados (1994 – 1997). Campinas, 2000.

NEVES, Jose L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, p. 1-5, 1996.

NOGUEIRA, R. P. O trabalho em serviços de saúde. In: SANTANA, José Paranaguá de (Org.). **Desenvolvimento gerencial de unidades básicas de saúde (SUS)**. Brasília: Organização Pan-Americana de Saúde. Organização Mundial de Saúde, 1997.

NOGUEIRA, L. C. L. **Gerenciando pela qualidade total na saúde**. 2 ed. Belo Horizonte: EDG, 1999.

OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, Special Issue, p. 33-44, 1999.

OLIVEIRA, Braulio; TOLEDO, Geraldo L.; IKEDA, Ana A. Fidelização e valor: uma interdependência inequívoca. **7 SEMEAD – Seminários em Administração. Anais...** . São Paulo: FEA/ USP, 2004.

OLIVEIRA, Braulio. **Proposta de um modelo de marketing para o reposicionamento de serviços: um estudo de caso em empresas do setor de turismo**. 2005. 01 v. Tese (Doutorado) - Universidade São Paulo, São Paulo, 2005.

OLIVEIRA, Braulio; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Revisitando o posicionamento em marketing. **REGE - Revista de Gestão da USP**. São Paulo, 14, n. 1, p.41-52, 2007.

OLIVEIRA, Braulio; CAMPOMAR, Marcos Cortez; LUIS, Carolina. Posicionamento estratégico em turismo: o caso Sabre Brasil. **Revista Turismo em Análise**. São Paulo, v. 19, n. 1, mai. 2008.

PELTON, L.E.; STRITTON, D. ; LUMPKIN, J.R. **Marketing channels: a relationship management approach** – Times Mirror Books, 1997.

PIERCY, N.F.; MORGAN, N. A. Strategic and operational market segmentation: a managerial analysis. **Journal of strategic marketing**, 1, 1993.

RAMASWAMY, Rohit. **Design and management of service processes: keeping customers for life**. [S. l.] : Addison-Wesley, 1996.

RICHINS, M. L. Valuing things: the public and private meaning of possessions. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 21, p. 504-521, Dec. 1994.

ROCHA, J.C. **Grandes temas de marketing**. Fortaleza: De Ponta, 2001.

ROCHA, Thelma; VELOSO, André. **A hora da recompensa: como obter sucesso através dos programas de fidelização**. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.

RYAN, P.; et al. A framework for a strategic repositioning strategy: a case study of Bulmers Original Cider. **Irish Journal of Management**, v. 28, 2007.

SANTOS, L. C. **Proposta de um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços**. Exame de Qualificação (Dissertação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SAUNDERS, J. ; JOBBER, D. Product replacement: strategies for simultaneous product deletion and launch, **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 11 n. 5, 1994.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SERRALVO, Francisco A.; FURRIER, Marcio T. Fundamentos do posicionamento de marcas - uma revisão teórica. In: SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** . São Paulo: FEA USP, 2004. p. 01 - 11.

SERRALVO, Francisco A.; FURRIER, Marcio T. Reposicionamento de marcas: estudo de casos brasileiros. **RBGN**, São Paulo, p.1-16, jan./mar. 2008.

SILVA, Edna L. ; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SMITH, Samuel V.; BRIEN Richard H.; STAFFORD, James E. **Marketing information systems: an introductory overview**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1968.

SIMMS, C. ; TROTT P. An analysis of the repositioning of the “BMW Mini” brand. **Journal of Product & Brand Management**, mai. 2007.

SIMPSON, Penny M. Segmentação de mercado e mercados-alvo. In: CZINKOTA, Michael R. (Org.). **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SÖDERMAN, S., JAKOBSSON, A. e SOLER, L. A quest for repositioning: the emerging internationalization of chinese companies, **Asian Business & Management**, v. 8, 2008.

STERN, L.W.; STRUDIVANT, D. ; GETZ. Accomplishing marketing channel change: paths and pitfalls. **European Management Journal**, v. 11, p. 1- 8, mar. 1993.

TELLES, Renato. **Posicionamento e reposicionamento de marca: perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos**. 2004, 239 f. Tese (Doutorado - Administração de Empresas) – FEA/USP, São Paulo, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TROUT, Jack., RIVKIN, Steve.. **O novo posicionamento: a última palavra sobre estratégia de negócio no mundo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

TURNER, C.. Issues and challenges in strategic repositioning: the case of cable and wireless. **Strategic Change**, v. 12, 2003.

YAKIMOV, R. ; BEVERLAND, M. Organizational drivers of brand repositioning: an exploratory study. **Journal of Brand Management**, v. 12 n. 6, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WEBSTER, Frederick E. Jr. The rediscovery of the marketing concept. **Business Horizons**, p.29-39, may/jun. 1988.

WIND, Yoram. **Product policy: concepts, methods, and strategy**. Addison Wesley Publishing Company, 1982.

WOODRUFF, R.B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v 25, n. 2, 1997.

VELOSO, Andrés R., **Estratégias de segmentação e posicionamento direcionados para o mercado infantil**. 2008. Tese (Doutorado – administração de empresas) - Universidade São Paulo, São Paulo, 2008.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

ZEITHAML, Valarie A. ; BITNER, Mary J., **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Parte I – Caracterização da Empresa e Perfil do Entrevistado

16. Nome:
17. Grupo ao que pertence:
18. Nacionalidade do capital majoritário:
19. Faturamento:
20. Numero de funcionários:
21. Nome do entrevistado:
22. Formação:
23. Idade:
24. Cargo ocupado:
25. Principais responsabilidades:
26. Tempo de empresa:

Parte II – CASO DE REPOSICIONAMENTO

Condicionantes, dimensões, variáveis e questões consideradas no reposicionamento

1. Quando um Hospital deve reposicionar seus serviços ou ele próprio?
2. Descreva um processo de reposicionamento e porque se reposicionar o Hospital.
3. Além do reposicionamento, quais as outras opções possíveis?
4. Como o Hospital estava posicionado, e o que se pretendia com o reposicionamento?
5. Quais os benefícios que se esperava com o reposicionamento?
6. O público-alvo (cliente/paciente e cliente/médico) do novo posicionamento era o mesmo do posicionamento anterior? Qual era o seu perfil? E do atual?
7. No caso de serem públicos diferentes, foram tomadas medidas específicas para que o do novo posicionamento não remetesse a empresa ao posicionamento anterior? Quais?
8. O que se buscou saber juntos ao público-alvo (pretendido e/ou anterior)?

9. Quais foram os critérios usados para se definir o reposicionamento, avaliou-se o mercado (Fontes Pagadoras – Medicinas de Grupo, Seguradoras, Empresas de Auto-Gestão e Cooperativas Médicas) a concorrência e as capacidades da empresa?

Operacionalização do Reposicionamento

10. Que elementos, atividades e ações contribuíram para o êxito/fracasso do reposicionamento?
11. Foram alterados produtos/marcas (extensão, logotipo...)? Quais? De que maneira? Como foram conduzidas as alterações?
12. Foi alterado o “front – office” (pessoas, forma de atendimento/ de contato com o público)? De que maneira? Como foram conduzidas as alterações?
13. Foram alterados processos? Quais? De que maneira? Como foram conduzidas as alterações?
14. Foram alteradas evidencias físicas? Quais? De que maneira? Como foram conduzidas as alterações?
15. Foram alterados preços? Quais? De que maneira? Como foram conduzidas as alterações?
16. Foram alteradas as comunicações (cliente/paciente e cliente/médico, e Fontes Pagadoras)? Quais? De que maneira? Como foram conduzidas as alterações?
17. Quais foram os principais elementos utilizados para apresentar o novo posicionamento (aspectos enaltecidos)?

Dificuldades e Resultados do Processo

18. Quais foram as principais dificuldades do reposicionamento?
19. Quais são os resultados pretendidos e/ou alcançados com o reposicionamento?