

Reposicionamento de um Hospital de Grande Porte

AUTORES

BRAULIO OLIVEIRA

Centro Universitário da FEI
braulio@fei.edu.br

CLEBIO CAMPOS GARCIA

FEI
clebio@saocamilo.com

EDMILSON ALVES DE MORAES

Centro Universitário da FEI
edmilson@fei.edu.br

Resumo

Estabelecer um posicionamento atrelado às variáveis do marketing é essencial para o sucesso do processo e para que a prática do marketing seja realizada com eficácia, otimizando os recursos da empresa. Porém, o dinamismo dos cenários empresariais, principalmente quanto às variáveis do ambiente externo, pode fazer com que o posicionamento estabelecido pela empresa sofra alterações, seja por necessidade de pequenas alterações nos seus produtos e/ou serviços, na sua marca, em uma nova oferta, ou até mesmo no posicionamento de toda a organização. Dessa maneira, o reposicionamento surge como uma atividade cada vez mais utilizada. O objetivo deste trabalho foi pesquisar um processo de reposicionamento realizado por um hospital de grande porte, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento teórico sobre o tema. Entre outros achados, a pesquisa mostrou 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, pôde-se concluir que todas elas são significativas para se alcançar o sucesso do reposicionamento e devem ser planejadas e trabalhadas de forma integrada. As limitações do trabalho dizem respeito aos possíveis vieses criados pelos entrevistados, não obstante documentos tenham sido utilizados para triangular os dados fornecidos, e ao fato de não se poder generalizar os resultados da pesquisa de campo.

Palavras-chave: reposicionamento; marketing; hospital.

Abstract

Establish a position tied to the marketing variables is essential to the success of the process and to the effective practice of the marketing, optimizing company resources. However, the dynamism of business scenarios, especially considering the variables of the external environment, can cause the positioning set by the company unchanged, either by necessity of small changes to their products or services, your brand, a new offering or even the positioning of the entire organization. Thus, the repositioning activity emerges as an increasingly used. The aim of this study was to investigate a repositioning process performed by a large hospital in order to contribute to theoretical development on the subject. Among other findings, the research showed that many marketing activities such as market segmentation and the use of

research are important for the process can be performed successfully. With respect to the controllable variables marketing services, it was concluded that they all are significant to achieve the successful repositioning and must be planned and worked seamlessly. The limitations of the study concern the possible bias created by the interviewees, despite documents were used to triangulate the data provided, and the fact that one can not generalize the results of field research.

Key-words: repositioning; marketing; hotel.

1 – Introdução

Posicionamento pode ser 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” (Serralvo & Furrier, 2004, p.7). Esta definição genérica pode ser aplicada ao posicionamento do produto, de marca, de imagem, da companhia ou estratégico.

Embora a diferenciação e o 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. 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 ajuste às mudanças que ocorrem no ambiente externo, 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 (Oliveira & Campomar, 2007). 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 alcançar seus objetivos.

Questões relativas aos critérios que devem ser considerados para o reposicionamento, como a necessidade ou não de alterações no produto, e questões relativas à definição das atividades que deveriam ser realizadas para a implementação do reposicionamento ainda estão em aberto na literatura. Não obstante o reposicionamento seja uma necessidade de muitas empresas, é um assunto pouco abordado pela literatura de marketing (Oliveira & Campomar, 2007). A partir daí surge a necessidade de maior aprofundamento sobre o tema, dada a importância para o meio acadêmico bem como para o empresarial.

Neste contexto este trabalho procura contribuir analisando uma empresa de serviços que passou por um amplo processo de reposicionamento. O objetivo é entender os motivos que a levaram a tal decisão e como foi desenvolvido o processo de reposicionamento. Espera-se, então, ampliar o conhecimento sobre os processos de reposicionamento.

Para desenvolvimento do trabalho foi realizada uma ampla revisão bibliográfica, que abrange os temas marketing, posicionamento, reposicionamento e serviços, com uma abordagem específica no setor de saúde. 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 de um hospital para estudo devem-se ao crescimento cada vez maior no segmento Saúde Privada e à carência que a literatura apresenta de casos de reposicionamento de empresas que possuem o serviço como foco de suas atividades. O objeto de estudo foi o Hospital e Maternidade São Camilo Pompéia, que foi escolhido por ter passado por um processo de reposicionamento, depois de viver momentos oscilantes em termos de resultados nas últimas duas décadas.

2 - Revisão da literatura

Reposicionar a empresa implica em modificar a forma como ela é vista pelo seu público e “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.” (Trout & Rivkin, 1996, p. 52). Dentre outros aspectos, reposicionamento pode significar uma diferenciação da marca em relação aos seus concorrentes ou de seu mix de produtos.

Segundo Trout e Rivkin (1996, p. 51–52), “empresas que perdem de vista seus mercados sofrem rapidamente as consequências. 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:

- o ritmo veloz da mudança da tecnologia;
- a rápida e imprevisível mudança das atitudes do consumidor;
- o aumento da concorrência dentro da economia global;
- o aumento da concorrência entre executivos criativos das grandes empresas.

O tema reposicionamento ainda é pouco explorado na literatura de marketing, a seguir, na Figura 1, são compilados alguns conceitos de reposicionamento apresentados na literatura pesquisada..

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. 480 – 490)	Utilizam o termo reposicionamento no sentido de deslocar um concorrente já estabelecida 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 all. (2003, p. 43)	“Uma empresa pode reposicionar um produto ao mudar um ou mais dos quatro elementos do mix de marketing”.

Figura 1 – Conceitos de Reposicionamento

Fonte: Adaptado de Oliveira & Campomar (2007).

O reposicionamento é o processo de alteração do posicionamento sobre uma oferta ou empresa, viabilizado por alterações em elementos do composto de marketing (Oliveira,2005), o que implica em criar novos significados na mente do consumidor (Kotler, 2000), através da mudança no modo pelo qual o produto ou serviço de uma empresa é concebido no mercado (Turner, 2003). O reposicionamento é sempre competitivo, uma vez que os clientes pensam nos produtos ou empresas sempre em relação a outros produtos ou empresas, estabelecendo uma hierarquia em suas mentes (McKenna, 1989), é estratégico pois representa alteração fundamental na proposição de valor da empresa quando ela procura mudar mercado-alvo ou sua base de serviços diferenciais (Turner, 2003) e também é dinâmico, uma vez que deve ser desenvolvido gradativamente à medida que o próprio meio se modifica (McKenna, 1989).

Neste trabalho se utiliza a seguinte definição operacional de 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 (Hassanien & Baum, 2002, p. 147).

O reposicionamento pode ser de produto ou de marca. Quanto ao reposicionamento de produto, é necessário modificar atitudes e crenças estabelecidas referentes ao produto, sendo mais difícil e custoso que o desenvolvimento de um novo produto e seu posicionamento no mercado (Simpson, 2001). Quanto ao reposicionamento de marca, as empresas que gerenciam com sucesso sua marca colocam-na no centro da organização e constroem estratégias integradas para continuamente dar suporte a ela (Yakimov & Beverland, 2000).

As estratégias possíveis para mudanças nos produtos que não oferecem mais os resultados esperados, são: redução de custos; alteração do produto; alteração da estratégia de marketing (reposicionamento); modificações; eliminação. (Cravens, 1987; Wind, 1982). 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.

O reposicionamento tem sido essencial para a transformação de diversas organizações, devendo ser considerado um elemento de estratégia em nível corporativo, como parte fundamental da estratégia competitiva da empresa, possibilitando resposta eficaz aos ambientes dinâmicos. Uma estrutura para reposicionamento de sucesso deve contemplar seis elementos: valores estratégicos essenciais; capacidades estratégicas de flexibilidade e aprendizado; alerta e sensibilidade do cliente; orientação externa; compromisso de gerenciamento; crença no produto e na marca. (Ryan *et al.*, 2007).

Conforme as oportunidades e ameaças que se colocam às empresas, o posicionamento pode ser alterado, o que não diminui a importância de se buscar consistência no posicionamento já estabelecido. A decisão de reposicionamento decorre do desinteresse pelo posicionamento atual da empresa, ou porque o mesmo não está obtendo resultados conforme se esperava, ou até mesmo pela proposição de uma nova proposta de valor (Oliveira, 2005). Independente do motivo que leve a empresa a alterar seu posicionamento, o composto de marketing atual deverá ser alterado.

O reposicionamento pode ser trabalhado em quatro diferentes níveis: posicionamento de um setor econômico como um todo, como a indústria de serviços; posicionamento organizacional, que considera uma empresa em relação às demais de um determinado setor; posicionamento da linha de produtos ou serviços; posicionamento do produto ou serviço individualmente (Payne, 1993).

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.

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

2.1 – Operacionalização do reposicionamento

Brevetti (1995, p. 43) observa que o reposicionamento pode ser implementado de diversas formas, desde mudanças superficiais, como a mudança na logomarca, até mais intensas como mudança em toda a organização e nas políticas empresarias. Porém em seu estudo sobre reposicionamento de empresas asiáticas, observa que não basta a alteração do logotipo de um produto ou de uma empresa para que o público-alvo perceba a mudança no posicionamento, é necessário considerar outras variáveis para que o processo tenha êxito.

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

- Reposicionamento a clientes existentes: refere-se a remodelar a marca, junto aos consumidores já atendidos.
- 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.
- Novos usos: refere-se à apresentação de possíveis aplicações de produtos e/ou serviços já existentes.

Quanto a forma de reposicionamento através de “novos usos” apresentada por Jain (2000), vale acrescentar que este tipo de reposicionamento visa expandir seu público-alvo atendido de forma a contemplar o atual mais aquele que se pretende atender.

Cafarelli (1980, pp. 223–233) 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.

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. Assim, torna-se importante o processo de comunicação, que algumas vezes pode ser relacionado apenas à marca, mas em outros casos pode estar relacionado a todos os outros elementos do composto de marketing. Portanto, o reposicionamento pode ser implantado, a partir de alterações de um ou mais elementos do composto de marketing e isso deverá ser determinado pela percepção do público quanto a essas alterações (Oliveira, 2005).

2.2 – Modelo de reposicionamento utilizado

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 pesquisados, optou-se por realizar o estudo de caso, com base no modelo de reposicionamento desenvolvido por Oliveira (2005).

De acordo com esse modelo, quando o reposicionamento de serviços for realizado para o mesmo público-alvo, o autor propõe que quatro dimensões sejam analisadas (Oliveira, 2005):

- 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, 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.

Os conceitos do modelo aqui apresentado direcionaram a criação do roteiro das entrevistas, utilizadas como principais fontes de dados para o estudo.

3 – Metodologia da Pesquisa de Campo

A pesquisa realizada foi de caráter exploratório e teve como objetivo principal conhecer o processo de reposicionamento realizado pela empresa pesquisada, por meio da descrição das dimensões, questões e variáveis consideradas significativas para o sua implementação e das ações empreendidas para sua operacionalização.

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

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

No trabalho proposto, foi aplicado um modelo de marketing que integra 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.

Devido ao problema em questão e aos objetivos definidos, a natureza da pesquisa foi qualitativa.

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.

Com o intuito de se aumentar a confiabilidade do método do estudo de caso, foi elaborado um protocolo, o qual orientou o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único.

A empresa pesquisada foi 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.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas e análise documental. Assim, foi elaborado um roteiro semi-estruturado com base no modelo de reposicionamento de Oliveira (2005).

A pesquisa foi realizada no mês de maio de 2009 com dois entrevistados, executivos da empresa, de forma a se obter complementaridade e triangulação das respostas. Os executivos foram escolhidos por terem participado de todo o processo de reposicionamento, desde a identificação de sua necessidade até sua implementação, tendo sido agentes importantes em todas as fases do seu desenvolvimento. Também foram analisados documentos com o objetivo de complementar as declarações obtidas, procurando reduzir a tendenciosidade – um ponto fraco da estratégia de pesquisa definida.

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

4 – Apresentação da empresa pesquisada

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 cirurgia.

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.

No início da década de 2000 o hospital 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, havia vivido 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.

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 então público-alvo. 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.

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, procurando perpetuar-se como um “hospital de ponta” para todo o mercado.

5 – Estudo de caso

O material analisado nesta seção foi compilado das entrevistas com dois executivos da empresa que tiveram importante papel no seu reposicionamento, pois, como foi mencionado anteriormente, eles participaram do processo desde que foi detectada a necessidade de mudança até a implementação das estratégias de mudança. Para manter o anonimato dos dois entrevistados, eles serão identificados neste trabalho como Entrevistado 1 e Entrevistado 2.

De acordo com o Entrevistado 1, o hospital deve se reposicionar dependendo do desempenho que vem apresentando, com base em uma análise do mercado em que ele está inserida e isso serve tanto para o hospital como um todo, como para um 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 detectar sua incapacidade em permanecer concorrendo da maneira que se encontra. Também quando se percebe 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, ambos concordam que a análise do desempenho da empresa frente à concorrência, identificando oportunidades para se diferenciar, é fundamental para determinar uma mudança no seu posicionamento.

A decisão de reposicionar o hospital, na visão do Entrevistado 1, partiu da necessidade de “[...] dar uma resposta ao mercado, pois o hospital sofria por eventos adversos ocorridos em seu passado recente, a partir disso, resolveu-se iniciar a reestruturação completa da instituição”. Parte dessa visão é compactuada com o Entrevistado 2, que além disso 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 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.

A principal pretensão do hospital em um novo posicionamento era se posicionar com mais destaque em relação ao mercado e 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 no 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. 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.”

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. 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.

5.1 – Operacionalização do reposicionamento

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

- Investimentos em hotelaria.
- Investimentos em tecnologia médica.
- Investimentos em qualidade.

Ambos frisaram, quanto a investimentos em qualidade, a 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 alterariam ou não a marca da instituição, pois se tratava de uma marca tradicional, que acompanhava 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 acolhedor, até os uniformes dos colaboradores, segundo o Entrevistado 2, “[...] criamos um fluxo direcionado aos nossos clientes para este ambiente mais diferenciados”.

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 se 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, o hospital também investiu na construção de um novo prédio moderno inaugurado em 2007, e no final de 2009, inaugurou 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 de comunicação 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 ao 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.

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.

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”.

Para que se possa melhor visualizar as condutas efetivadas pelo hospital, apresenta-se na Figura 2 um resumo destas.

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

Figura 2 – Resumo do processo de reposicionamento da empresa pesquisada

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

5.1.1 Dificuldades e resultados do processo de reposicionamento

Os executivos do hospital apontam três principais dificuldades no processo de reposicionamento. A primeira foi o total de recursos financeiros necessários para que a nova posição do hospital fosse desenvolvida, 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, se os processos e o atendimento continuassem o mesmo...”, daí a importância na reformulação de todos os processos conforme exposto anteriormente.

Por fim, e talvez a maior e mais importante dificuldade foi 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.

6 – Conclusões, Limitações e Recomendações

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 a revisão bibliográfica do tema em questão e uma pesquisa de campo em um importante hospital na cidade de São Paulo.

Para os entrevistados reposicionar o hospital era a única maneira de sobreviver no negócio, pois conforme discutido na revisão bibliográfica, 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.

O caso pesquisado apresentou muitas razões que justificam o reposicionamento, também encontradas na literatura pesquisada, 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.

O remodelamento de praticamente todo o hospital, com vistas 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 cativo. Uma preocupação apresentada foi 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 utilizado como referência, foram analisadas de maneira bastante abrangente, porém outras variáveis 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 na definição de quais frentes 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 aos ambientes escuros e monocromáticos dos antigos hospitais. No caso estudado, esses novos ambientes foram utilizados, buscando tangibilizar o reposicionamento. O que vai de encontro com a com os conceitos identificados na revisão da literatura quanto à necessidade da compatibilização das pretensões relativas ao posicionamento com aspectos reais de diferenciação.

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, 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.

O hospital apresentou 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 dos serviços prestados. Para tal, reformulou praticamente todo o hospital, a fim de desenvolver o reposicionamento.

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.

As limitações dizem respeito a possíveis vieses criados pelos entrevistados, não obstante documentos tenham sido utilizados para triangular os dados fornecidos, e ao fato de não se poder generalizar os resultados da pesquisa de campo.

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 poderá verificar a aplicabilidade do modelo utilizado com mais propriedade.

Referências Bibliográficas

- Brevetti, F. Realigning public perceptions. *Asian Business*, Hong Kong, v. 31, n. 12, p. 42-44, dez. 1995.
- Cafarelli, E. J. *Developing new products and repositioning mature brands: a risk reduction system that produces investment alternative*. New York: John Wiley & Sons, 1980.
- Cravens, D. W. *Strategic marketing*. Illinois: Richard D. Irwin, 1987.
- Hassanien, A., & Baum, T. Hotel repositioning through property renovation. *Tourism and Hospitality Research*. London, v. 4, n. 2, p. 144-157, 2002.
- Jain, S. C. *Marketing: planning & strategy*. Cincinnati: South- Western College Publishing, 2000.
- Kotler, P. *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e Controle*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- Kotler, P., & Keller, K. L. *Administração de marketing*, 12. ed. São Paulo: Pearson - Prentice Hall, 2006.
- Mckenna, R. *Estratégias de marketing em tempos de crise*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- Oliveira, B. *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, B., & Campomar, M. C. Revisitando o posicionamento em marketing. *REGE - Revista de Gestão da USP*. São Paulo, 14, n. 1, p.41-52, 2007.
- Ryan, P., Moroney, M., Geoghegan, W., & Cunningham, J. A framework for a strategic repositioning strategy: a case study of Bulmers Original Cider. *Irish Journal of Management*, v. 28, 2007.
- Serralvo, F. A., & Furrier, M. T. Fundamentos do posicionamento de marcas - uma revisão teórica. In: SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. *Anais...* . São Paulo: FEA USP, 2004. p. 01 - 11.
- Simpson, P. M. Segmentação de mercado e mercados-alvo. In: CZINKOTA, Michael R. (Org.). *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Trout, J., & Rivkin, S. *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, R. K. *Estudo de caso: planejamento e método*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Wind, Y. *Product policy: concepts, methods, and strategy*. Addison Wesley Publishing Company, 1982.

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