

A Função Marketing no Sector de Serviços de Saúde: Que necessidades e que aplicações possíveis?

Miguel d'Abreu Varela¹

O sector da saúde apresenta características muito próprias bem diferentes das dos sectores e dos mercados tradicionais do sistema económico. Tem uma oferta e uma procura específicas, uma forte intervenção do Estado, tratando-se a Saúde de um bem público, a carga de “juízos de valor sobre tudo que se relaciona com a saúde, o contexto de incerteza em que a maioria das decisões tem de ser tomada e a existência de externalidades” (Barros, 1996) tornam este sector muito específico.

De facto, a partir desta evidência, as noções de eficiência presentes na análise económica são demasiado generalistas para a compreensão de um sector tão específico como o da Saúde.

Trata-se de um “bem sem utilidade intrínseca” (Matias, 1995) pois o seu consumo está relacionado com o estado de necessidade, dividindo os conceitos de necessidade e procura, tendo em conta o esgotamento do consumo (utilidade negativa) – nos outros bens assistimos a utilidades marginais decrescentes – e a heterogeneidade e interdependência no consumo. Na realidade, a saúde não é uma qualidade absoluta. Tem o valor que lhe é conferido pela cultura da sociedade. A influência do agente da oferta sobre a formulação da procura de cuidados de saúde é uma característica deste mercado mas a existência de procura induzida será tanto menor quanto melhor informação dos utentes (consumidores) relativamente à transformação dos cuidados de saúde.

Nos últimos anos tem-se assistido a um crescente número de publicações na área do marketing social e para instituições sem fins lucrativos. Em simultâneo crescem as preocupações com a “humanização” da saúde e do respectivo conforto do utente para além do tratamento clínico o que deverá transformar o marketing no mediador entre o hospital e o utente.

¹ Professor Auxiliar da ESMP do IADE; Professor Auxiliar Convidado da UAL; Investigador-Coordenador de Marketing e Comunicação da UNIDCOM/FCT.

O marketing como campo autónomo do conhecimento científico “nasceu da ciência económica no início do século XX” (Sheth, 2002) e entre inúmeras definições que, apesar de convergirem no essencial, abordam o marketing de forma diferenciada (estratégica ou operacional), é definido na generalidade como o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos com os quais lida a montante e a jusante do seu processo produtivo, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos. De facto, o marketing “invadiu territórios” para além do seu tradicional posicionamento na gestão privada. A dinâmica do marketing atinge hoje as organizações sem fins lucrativos, os clubes desportivos, os serviços públicos, a política, as tecnologias e até a vida pessoal de cada indivíduo. De facto, “O marketing é uma ideologia (...) que está a invadir completamente o espaço social (...)”², desde função individualizada da gestão até se tornar uma cultura organizacional e uma filosofia de mercado *marketing oriented*³. As organizações que operam nos mercados da Sociedade da Informação, adoptam uma filosofia de marketing integrado perante os seus públicos e praticam uma gestão pró-activa, antecipando algumas tendências dos meios envolventes, procurando controlar inclusivamente determinadas variáveis anteriormente fora das estratégias e acções das organizações.

A sociedade é um mercado permanente em que a troca tem um significado de socialização e integração social. A necessidade de troca advém da partilha de normas, valores e crenças com os restantes intervenientes. São as formas de sentir, agir e pensar que determinam a lógica das necessidades. Mesmo as necessidades básicas do homem são satisfeitas de diferentes modos em diferentes culturas, dependendo da consciência colectiva da sociedade que remete para uma noção de cultura. O marketing, baseado num conceito de troca, analisa não só as necessidades como os níveis de satisfação das necessidades adquiridas com a troca, no sentido que a satisfação de necessidades constitui um estímulo para a acção. O marketing, como conhecimento científico aplicado resulta da análise do nível de satisfação das necessidades sociais dos indivíduos face às necessidades concretas adquiridas pelo sistema cultural. O mercado como entidade sociológica não é passivo nem um mero receptáculo de necessidades direccionadas e criadas por organizações que intervêm num sistema de trocas. O mercado tem uma identidade própria, promove a sua evolução, cria as suas necessidades e exigências, tipifica os níveis de satisfação, produz um subsistema de

² Vanni Codellupi, em entrevista a *O Estado de São Paulo* em 07.05.20002.

³ As empresas com orientação estratégica em função do cliente e do mercado de acordo com o modelo dos 4 P's são habitualmente designadas por empresas *marketing oriented*.

valores e de normas. A percepção da identidade colectiva leva ao surgimento de estruturas sociais sob a forma de organização e associação passíveis de exercerem como filosofia de gestão, o marketing, otimizando a persecução dos seus objectivos. Então, em sociedade, todos somos mercado, no sentido em que temos necessidades por satisfazer e enquanto indivíduos pertencentes a organizações e empresas procuramos satisfazer as necessidades do mercado. Foi nesta conjuntura económica que surgiu o marketing como cultura de gestão das organizações. Já Peter Drucker definia marketing como “O processo através do qual a economia é integrada à sociedade para servir as necessidades humanas”.

Nos serviços, a qualidade é aquilo que os consumidores determinam. A concepção do serviço parte da análise das necessidades e expectativas do mercado. Assim, a missão e os objectivos das organizações devem ser virados para o exterior, garantindo que produz efectivamente e que os utentes percebam o que a instituição oferece e em que circunstâncias. O gestor tem de saber quais os atributos que os diversos segmentos de mercado vêem como significando qualidade, nas dimensões técnica e funcional, e gerir correctamente as expectativas criadas, assim como os momentos da verdade. O marketing interno procura criar uma cultura de serviço que potencie a capacidade da organização para produzir e vender superiormente os seus serviços.

O marketing foi a unidade funcional das organizações que mais evoluiu nas últimas décadas. Muito se tem escrito sobre a história da evolução do marketing mas os autores convergem no essencial – o marketing, por si só, é o resultado de uma necessidade que o Homem, ao longo do tempo, tem mantido e continua a manter, com cada vez mais sub-necessidades, que fazem deste conceito algo dinâmico e extremamente relacionado com as ciências sociais. O marketing é o resultado mais visível da necessidade do homem encontrar um sistema e um modelo que pudesse congrega, no seu todo as análises mais exactas que advêm dos métodos quantitativos com os modelos de análise do comportamento das pessoas e dos processos de tomada de decisão. O marketing é encarado como uma inovação, onde as organizações procuram ser mais eficazes do que os concorrentes, atendendo às necessidades e desejos do cliente, do utilizador e do consumidor. Numa sociedade de *overchoice* em que os clientes/utentes estão cada vez mais bem informados, a diferenciação é feita pelo nível de serviço prestado pós-venda, resposta rápida às ofertas dos outros concorrentes e estar na vanguarda dos avanços tecnológicos. O marketing é o elemento que interpreta o mercado e adapta os produtos e os serviços às necessidades do consumidor. De facto, autores como Theodor Levitt, Al Ries, Jack Trout, Philip Kotler, Tom Collins e Stan Rapp debruçaram-se sobre questões de estratégia e de operacionalidade nos actuais mercados que transformam o conhecimento convencional da gestão em novas

práticas dos mercados da Terceira Vaga, que convergem no seguinte: a missão das empresas de criar riqueza na Segunda Vaga, transformou-se na missão de ser uma organização forte e criar mudanças. Assim, a riqueza será uma consequência e um valor agregado. Para estes autores, o marketing emerge como unidade funcional predominante. De facto, desde os anos 50 e 60 que o marketing ultrapassou as suas funções bem para além da gestão das “relações de troca”. Nos anos 70 e 80 o marketing envolveu as relações sociais e desde os anos 90 o marketing busca o equilíbrio entre capital e qualidade de vida, tornando-se uma filosofia de estar no mercado e uma área multidisciplinar que se estendeu a sectores e instituições também sem fins lucrativos.

No mercado, à medida que as necessidades vão sendo satisfeitas, as expectativas e exigências evoluem na proporção inversa, o que o obriga a uma constante readaptação às realidades dos segmentos - características diferenciadoras cada vez menores e com um reduzido ciclo de vida. Assim, verificamos ser essencial conduzir a organização para a rapidez do “time to market”, diminuindo ao máximo os tempos de investigação, desenvolvimento e alargamento, pois qualquer vantagem competitiva verifica-se sempre circunstancial.

A nova lógica de mercado baseia-se numa preponderância do marketing em todo o processo estratégico e operacional das organizações. O mercado passou a ocupar um posicionamento central em relação aos factores exógenos e endógenos das organizações. Essa valorização do factor mercado tornou-se realidade quando este adquiriu características inerentes a uma melhoria qualitativa do nível de vida das famílias, tornando o marketing uma necessidade de gestão face a um mercado complexo e mutante, constituindo as premissas de uma ciência aplicada recente, que está a constituir-se como um conhecimento analítico das sociedades ocidentais, superando a mera orientação da gestão comercial. A natureza da compra supera a funcionalidade do produto/serviço bem como a motivação que suporta a acção. O marketing estuda a significação social dos produtos e dos serviços. Submetido a novas realidades sociais, económicas, tecnológicas, enfim, a todas as constantes alterações do sistema global, o marketing, como unidade funcional central que conduz a própria lógica da organização, que interpreta e gere o mercado, que satisfaz necessidades e exigências, sofre uma implicação: a de se tornar um modelo, uma atitude ou uma filosofia de gestão.

Durante longos anos a saúde correspondia à ausência de doença mas deve referir-se, no entanto, que a partir dos anos 20 deste século, e muito especialmente depois da segunda guerra mundial, à medida que aumentavam os conhecimentos científicos e se tinha acesso a técnicas e tecnologias cada vez mais sofisticadas, foi possível identificar novos agentes causais de doenças, fazer melhores diagnósticos, utilizar

novos medicamentos, mais adequados e eficazes, e usar técnicas cirúrgicas mais seguras e com melhores níveis de recuperação. Este desenvolvimento, contudo, não afectou apenas a área da saúde, mas toda a sociedade no seu conjunto. As tecnologias, que não pararam de evoluir, vieram permitir que o acesso das pessoas à informação fosse cada vez mais fácil, aumentando os seus conhecimentos em vários domínios. O mundo tornou-se mais acessível e próximo. As comparações entre sociedades eram inevitáveis. Os anseios de as pessoas terem uma vida melhor, quer a nível individual quer familiar, eram legítimos. Nesse sentido é importante analisar o desempenho das unidades de saúde com base na satisfação do utente.

Um dos grandes problemas administrativos e que acaba por provocar problemas técnicos e que os hospitais enfrentam, são as consequências da perda da noção de qual é realmente a missão da entidade hospitalar. A agregação de serviços que absolutamente não fazem parte de seu propósito, ocasiona não raros desperdícios que resultam em grandes prejuízos.

A Organização Mundial da Saúde (OMS), no seu relatório de nº 122 de 1957, define que: “O hospital é um elemento de Organização de Carácter Médico-Social, cuja função consiste em assegurar Assistência Médica completa, curativa e preventiva à determinada população, e cujos serviços externos se irradiam até a célula familiar considerada em seu meio, é um centro de medicina e de pesquisa bio-social”.

Entretanto, Malcolm T. Mac Eachern define o hospital como “(...) a representação do direito inalienável que o homem tem de gozar saúde, e o reconhecimento formal pela comunidade, da obrigação de prover meios para mantê-lo ou de restaurar-lhe a saúde perdida”⁴

Como podemos observar, o hospital é uma entidade que tem o compromisso com a população não só no seu aspecto sanitário curativo e preventivo, mas também no seu aspecto social. O hospital envolve-se com o homem, no seu meio social familiar e social de relacionamento, devendo procurar as causas do desconforto dos seus utentes, procurando trazer através da pesquisa científica, a solução dos problemas de saúde que afligem a sociedade onde ele está instalado, e de uma maneira mais abrangente, levar os resultados de suas descobertas a todos os continentes do planeta na busca incessante de promover o ser humano, a saúde e a qualidade de vida.

Assim, como qualquer empresa ou instituição, o hospital, nos dias de hoje, vê-se obrigado a reestruturar-se tanto administrativa como tecnicamente para enfrentar o mercado em que opera. Os antigos conceitos a respeito de hospitais bem como suas

⁴ MAC EACHERN, Malcolm T.(s.d.) - *Hospital organization and Management* - Chicago - Physicians record Co

instalações passam hoje por total modificação. Os profissionais da saúde sentem-se perplexos diante de uma realidade que além de incógnita, incita a reflexão a respeito do modelo que prevalecerá tanto para instituições como para o sistema de saúde. Torna-se evidente os problemas que os hospitais de hoje vêm enfrentando em consequência da necessidade de mudança do modelo administrativo até então usado. Fica claro a necessidade de uma ferramenta que venha auxiliar para uma administração científica e uma dessas ferramentas é sem dúvida o Marketing.

Por outro lado, não se pode negar o objectivo de minimizar os custos na instituição hospitalar além da maximização do “Lucro Saúde” que é primordial.

Nesse mercado de troca, tendo de um lado o produto “serviços hospitalares” sendo oferecido e de outro lado o consumidor disposto a adquiri-lo, está o Marketing com a função de mediar a transacção e garantir que não haja perda de nenhuma das partes, ao contrário, garantir que as necessidades e desejos de ambos sejam atendidas.

É um caso de inovação, e conforme Peter Drucker “Inovação é um termo económico e social, o seu critério não se baseia na ciência ou na tecnologia, mas nas mudanças no ambiente económico e social, e no comportamento das pessoas como consumidores ou produtores”. (Drucker, 1992)

A revolução tecnológica ocorrida na última metade do século XX causou no mundo inteiro uma grande mudança no sector económico e industrial; é muito nítida a percepção do fim de uma era, e o início de outra era, totalmente modificada e sem precedentes. As pessoas sofrem as influências dessas mudanças tecnológicas de forma marcante, mudando seus gostos, maneira de pensar, desejos; aprendendo a ser mais exigentes e independentes para decidirem por si só, aquilo que querem e que acham ser melhor para si mesmo.

Philip Kotler também analisa a questão com muita propriedade quando diz: “O Marketing ainda encontra resistências em muitas fronteiras. A resistência é especialmente forte nas empresas onde o Marketing está a ser introduzido ou proposto pela primeira vez, tais como hospitais ou Faculdades. Estas últimas tem que enfrentar a hostilidade dos professores e os hospitais têm que enfrentar a hostilidade dos médicos pois cada grupo acha que aplicar Marketing nos seus serviços seria degradante.” (Kotler, 1993)

Mas o que levaria esses profissionais a não reconhecerem a eficiência que o auxílio de Marketing pode proporcionar à área de saúde e hospitalar principalmente, precisamente no momento em que os conceitos de marketing são tão preconizados, admitidos e utilizados? Encontramos a análise da questão feita por Karl Albrecht que afirma: “Certas pessoas que têm sido intensamente preparadas para algumas profissões têm dificuldades em ver a si próprios «ao serviço» de outros indivíduos,

e particularmente tratando qualquer pessoa como cliente. Isto pode incluir médicos, enfermeiros e profissionais da área de saúde, assistentes sociais, psicólogos, advogados e educadores. Os médicos talvez sintam o mais intenso conflito de papéis e a mais aguda ansiedade em termos de status quando são convidados a pensar sobre seus clientes de uma maneira diferente. Os médicos têm sido tão reverenciados e admirados na medicina de remuneração por serviços, ao estilo americano que adquiriram um status social e profissional elevadíssimo. Para um médico falar de um paciente como se essa pessoa fosse um cliente, isto é, alguém que paga por um produto e tem direito de conseguir algo de valor pelo seu dinheiro, é uma coisa virtualmente impensável.” (Albrecht, 1994) Não existe concorrência profissional e o número de médicos é insuficiente para as necessidades do mercado e ainda não se consciencializaram de que “o doente após esquecer a dor preocupa-se logo com o conforto que o rodeia.” (Rocha, 1985)

Fernando Flessati e Sérgio Azevedo especialistas em Marketing, responderam da seguinte forma à questão “Porque é que os profissionais de saúde, hospitais e órgãos públicos, só recentemente se aperceberam que existe todo um instrumento de marketing altamente eficaz para os serviços que prestam no sector saúde? - Responderam que: “O preconceito, a falta de visão e a falta de formação nessa área dos administradores e profissionais neste campo são as respostas que, a primeira vista nos ocorrem. Além disto o desconhecimento do que é Marketing de Serviços, sua aplicação e resultados na área de saúde é uma das causas do problema.” E continua elucidando: “As acções de Marketing não provocam o aumento do consumo de actos médicos e odontológicos ou cuida somente da propaganda como quer a maioria dos profissionais que militam na área de saúde.” (Azevedo, 1987) O marketing faz a gestão do mercado e adequa a organização a essa interpretação, mantendo o utente satisfeito.

Como podemos perceber, a relação entre os serviços hospitalares e o Marketing Hospitalar é perfeitamente válida e ética. A utilização dos seus recursos trará com certeza uma melhoria de qualidade da prestação dos serviços de saúde à sociedade, com eficiência e valoração justa.

O marketing hospitalar apresenta especificidades próprias pelas características comuns ao marketing de serviços.

Os serviços são intangíveis, são produzidos e consumidos em simultâneo (Eiglier, 1991), a produção dos serviços pressupõe uma relação directa entre o utente e o pessoal de contacto e a qualidade é heterogénea.

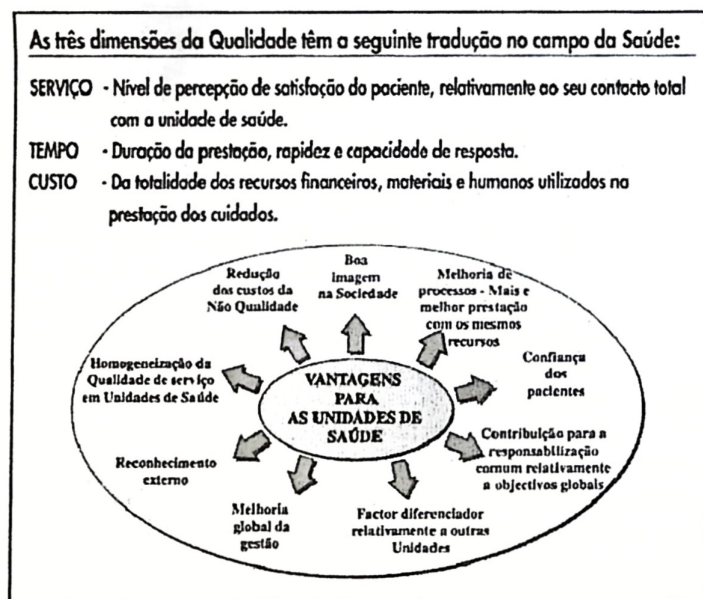
Um hospital como produtor de cuidados de saúde é um serviço puro que actua no mercado de grande consumo. Existe uma ideia errada de que a existência de

marketing hospitalar poderia pressupor um incentivo da procura. No entanto, a função do marketing será a de «disciplinar» e coordenar essa mesma procura.

Ao contrário dos produtos, no plano conceptual é mais fácil inovar nos serviços, pois estes só podem ser diferenciadores pela qualidade do serviço prestado. Mas como mediar a qualidade do serviço?

A qualidade do serviço hospitalar pode ser avaliada pela discrepância entre as expectativas dos utentes e as suas percepções de acordo com quatro factores influenciadores da expectativa: necessidades pessoais, experiência anterior, passapalavra e a comunicação externa. O modelo SERVQUAL, desenvolvido por Zeithaml, Parasuraman e Berry, procura medir a satisfação dos clientes de uma empresa de serviços atribuindo várias dimensões da qualidade do serviço: Rapidez, Fiabilidade, Competência, Cortesia, Credibilidade, Segurança, Acessibilidade, Comunicação, Empatia, Envolvimento, Conhecimento do Consumidor, Produtos associados ao serviço prestado.

Figura 1



Fonte: www.qualidade.com

Os mesmos autores identificam quatro situações típicas em que se verifica insatisfação dos consumidores perante a empresa prestadora de serviços:

- Deficiente conhecimento das expectativas e necessidades dos clientes;
- Ausência de normas que regulem a prestação dos serviços (por exemplo, tempos de espera, organização interna, informação, etc.);
- Não conformidade entre o serviço prestado e as normas existentes, por deficiência de meios ou pessoal;
- Diferença entre o serviço prestado e promessa de comunicação.

A insatisfação poderá ser resultado de várias combinações destas situações. A medida da satisfação deverá, como vimos, ser constante. Trata-se de um processo contínuo. Ao avaliar a satisfação e as expectativas dos utentes, o hospital está a identificar os aspectos chave da sua estratégia de marketing e a auferir até que ponto as suas performances na prestação de serviços estão a ser bem recebidas pelos utentes, permitindo identificar factores críticos de sucesso e a análise SWOT do hospital (ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos).

A gestão de marketing de um hospital deverá ter em conta cinco questões fundamentais:

1. A necessidade de equilíbrio entre a oferta e a procura
2. A importância do pessoal de contacto
3. O relacionamento permanente com os utentes
4. A gestão do suporte físico
5. A comunicação

Cada utente é diferente pelo que a ideia de segmentação de mercado ou posicionamento torna-se difícil para as empresas prestadoras de cuidados de saúde. O preço pode ser um instrumento de segmentação mas quando introduzimos a iniciativa privada no sector da prestação de cuidados de saúde.

No entanto, a Administração Pública é o maior e mais diversificado prestador de serviços: saúde, ensino, segurança, cultura, defesa, justiça, etc. caracterizados por um forte pendó burocrático.

Os hospitais continuam a ser menos sensíveis às necessidades do mercado e pela sua natureza menos autónomos e flexíveis que o sector privado. A sua missão é servir a comunidade como um todo, através de fundos públicos existindo menos razões ou incentivos para redução de custos e aumento de produtividade, pois os seus recursos não têm relação directa com a sua actividade.

Quadro 1

Descrição	SECTOR PRIVADO	SECTOR PÚBLICO
ORGANIZAÇÕES	Concorrem entre si para conquistar e fidelizar clientes	A concorrência é pontual e pouco significativa
MERCADO	Preço e Qualidade regulada pelos mecanismos de mercado	Oferta de serviços possíveis para responder às necessidades do cidadão e da sociedade
OBJECTIVOS	Tem como fim a venda dos produtos e serviços	Tem como fim a distribuição de benéficos e bem estar social
PREÇO	Produtos e serviços trocados por dinheiro	Os serviços são regra geral gratuitos e têm retorno através dos impostos

Fonte: Lendrevie, J. e Lindon, D., Dionísio, P., Rodrigues, V. (2000), *Mercator 2000*, Lisboa, Publicações D. Quixote

No sector público, o prestador de serviço determina a natureza e a qualidade do serviço disponível numa errada cultura de oferta ultrapassada desde a era industrial. Na área de saúde infelizmente, na maior parte das vezes, os utentes não têm alternativa de consumo, pelo que a concorrência não obriga ao aumento dos níveis de qualidade.

A gestão de marketing no sector público obriga à satisfação de níveis de exigência de vários públicos. Os actuais utilizadores ou beneficiários directos do serviço (ex: os utentes); aqueles que estão em posição de influenciar a escolha dos utilizadores (ex: os familiares ou acompanhantes dos pacientes); as diversas instituições (ex: Ordem dos Médicos, Instituto do Consumidor); Os trabalhadores e funcionários responsáveis por providenciar o serviço (ex: médicos, enfermeiros, auxiliares, seguranças, administrativos, telefonistas); a generalidade dos cidadãos (contribuintes que asseguram a existência dos serviços – famílias e empresas). Daqui decorre a necessidade clara de formação, de relações públicas e do consequente marketing interno no sentido de missão do hospital.

O grande especialista em Marketing, Philip Kotler define o Marketing como: “um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas”. (Kotler, 1993)

Dessa forma, verifica-se que o Marketing tem o seu enfoque nos desejos e necessidades do homem e exactamente nesse ponto é que com muita frequência

aparecem as críticas de que o Marketing existe para criar a necessidade no consumidor, ou que o Marketing o induz a comprar aquilo que ele não quer ou não precisa. Não é verdade; a necessidade é inerente ao homem, e existe antes do Marketing.

Para melhor compreensão, Philip Kotler elucida que: “Necessidade é um estado de privação de alguma satisfação básica, desejos são vontades para satisfação específicas das necessidades mais profundas e procura são desejos de produtos e serviços específicos apoiada na habilidade, poder e vontade de adquiri-los. O Marketing não cria a necessidade, mas tenta mostrar como certo bem específico pode satisfazer aquela necessidade”. (Kotler, 1993)

Elucidando a respeito do Marketing e a sua finalidade, Regis Mackenna afirma que: “O Marketing (...) tem que ser uma actividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à direcção. A sua função é integrar o cliente na elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interacção que dará firmeza à relação”. (Mackenna, 1997) Daqui decorre também a importância do marketing relacional para a administração hospitalar.

Quando se conceptualiza o Marketing como actividade orientada para a satisfação de desejos e necessidades do consumidor, fica claro e patente que o Marketing não tem por objectivo a indução ao cliente para forçar o consumo e essa questão fica muito bem explicitada por Theodore Levitt ao afirmar que: “A finalidade principal de Marketing é satisfazer as necessidades do consumidor através do produto ou serviço, bem como de um grupo de factores (económicos, psicológicos, sociais e éticos) que integram a escala de valores utilizada pelo consumidor para a sua satisfação individual, no estado cognitivo, afectivo e comportamental. Esses factores relacionam-se com a criação de produtos, comunicação com o mercado e o consumo final”. (Levitt, 1986) O Marketing é o conjunto de actividades que partindo do estudo constante do consumidor e das tendências do mercado, chega à definição e fabricação do produto ou serviço, à sua composição, distribuição e até utilização final, procurando compatibilizar os interesses do consumidor e da empresa.

Regis Mackenna afirma que “O Marketing é orientado pela criação e não pelo controlo de um mercado; baseia-se na educação «desenvolvimentista», no aperfeiçoamento incremental e no processo contínuo, e não em simples táticas para conquistar fatia de mercado, ou em eventos únicos. E o que é mais importante: baseia-se no conhecimento e na experiência existente na organização”. (Mackenna, 1997) Existe portanto uma preocupação maior para o Marketing para além da venda propriamente dita. Por outro lado, o Marketing também tem a preocupação para com a empresa, pois a reciprocidade também é verdadeira. Ocupa-se o Marketing com a questão dos custos; com a questão da administração de adequação de pessoal; a questão

de administração de preços; a questão dos fornecedores nos seus mais diferentes aspectos; os novos produtos; a tão importante questão do apoio pós-venda, qual o ambiente, qual o tipo de atendimento na recepção, quais os serviços de atendimento na recepção, quais os serviços de atendimento que necessitam de formação, quais as informações que o paciente necessita, quais os tipos de serviços de apoio, quais as fachadas das clínicas, hospitais, centros médicos que atendem as expectativas do público alvo e tantas outras questões que importam para que a empresa possa continuar a operar, promovendo o progresso e atendendo às necessidades da sociedade na qual ela se contextualiza.

Peter Drucker sintetiza muito bem o Marketing numa memorável frase: "Marketing é tão básico que não pode ser considerado como uma função isolada. É o negócio inteiro, cujo resultado depende do ponto de vista do cliente". (Drucker, 1992) Daqui decorre que o marketing é mais do que uma unidade funcional, trata-se de uma filosofia integrada.

A desmistificação do marketing em torno do hospital, mais do que nunca torna-se necessária:

- a) O marketing, como função de gestão, é aplicável a organizações sem fins lucrativos, entre as quais as unidades de saúde públicas;
- b) Os principais problemas de marketing de uma unidade de saúde pública situam-se no campo da gestão da procura (caracterizável em nove diferentes tipificações) e não da gestão da oferta;
- c) As principais críticas ao marketing na saúde pelos profissionais do sector não têm em conta os seus benefícios (o marketing é um desperdício de recursos orçamentais; marketing é intrusivo e manipulador; o marketing pode causar a perda de qualidade na prestação de cuidados médicos; o marketing pode incentivar a competição entre unidades de saúde; o marketing pode gerar uma procura desnecessária de cuidados de saúde em vez de gerir essa mesma procura). Os benefícios do marketing ultrapassam as tradicionais funções de comunicação ou relações públicas, assumindo orientações estratégicas das organizações (através do marketing-mix, posicionar as unidades de saúde, e assim orientar a procura através de instrumentos de marketing; estudos de mercado (ambiente externo e interno da unidade de saúde) que permite o conhecimento dos diversos públicos intervenientes; orientação, planificação e monitorização da produção; orientação dos produtos e serviços; articulação entre a missão, os objectivos e os meios da unidade de saúde; sistemas de informação de *database* orientados; gestão da qualidade total implícita na gestão de marketing).

Torna-se perfeitamente observável e demonstrável a correlação positiva entre as funções do marketing e o desempenho das unidades de saúde, através das escolhas e dos índices de satisfação dos utentes.

A complexidade dos problemas avolumou-se; a administração já não geria as necessidades do padrão de eficiência⁵; a concorrência cada vez mais maior e a tecnologia dispendiosa e em constante evolução dificultavam a administração dos serviços oferecidos pelas empresas de saúde. Junte-se a tudo isto o alto grau de exigência e informação que dia-a-dia o consumidor/utente vem adquirindo, as dificuldades financeiras que as empresas hospitalares vêm enfrentando, a necessidade de informar/formar o utente sobre a utilização dos serviços, a qualidade dos serviços prestados, enfim... chegar-se-á então à conclusão da necessidade de Marketing para o hospital. Segundo Philip Kotler, “no sentido mais genérico o Marketing procura encontrar alguma resposta comportamental da outra parte: uma empresa de negócio quer uma resposta chamada compra; um candidato político quer a resposta voto; uma igreja quer a resposta fiéis; um grupo de acção social quer a resposta adopção de uma ideia. Marketing consiste em tomar acções para encontrar respostas desejadas a algum objecto por parte do público-alvo”. (Kotler, 1996)

Philip Kotler e Paul N. Bloom estabelecem que: “Marketing é análise, planeamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados que visam proporcionar trocas voluntárias de valores ou utilidades com mercados-alvos, com o propósito de realizar os objectivos organizacionais. Confia fortemente no delinear da oferta da organização, em termos das necessidades e dos desejos do mercado-alvo, e no uso eficaz de política de preço, comunicação e distribuição, a fim de informar, motivar e prestar serviços ao mercado.” (Kotler, 1990)

O consumidor, na sua maioria, no que concerne aos serviços hospitalares, não tem por enquanto, competência para fazer uma avaliação dos serviços prestados pela instituição de saúde que ele utiliza. Outro aspecto que se verifica é o total desconhecimento de quais os serviços que o hospital, que ele costuma utilizar, oferece. O cliente ou paciente desconhece o potencial tecnológico e profissional à sua disposição e fomenta a evasão para outros centros urbanos na busca de tratamento para a sua saúde.

Regis Mackenna é categórico ao afirmar que: “O Marketing hospitalar tem que ser integrador, tanto internamente – sintetizando os recursos tecnológicos e as

⁵ A relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos em determinada actividade. A produção eficiente é aquela que maximiza os resultados obtidos com um dado nível de recursos ou minimiza os recursos necessários para obter determinado resultado (João Pereira – Economia da Saúde – Glossário de termos e conceitos, APES - 1995).

necessidades do mercado – quanto externamente, levando o cliente para dentro da empresa como participante do processo de desenvolvimento e adaptação de mercadorias e serviços. É uma mudança fundamental no papel e objectivo de Marketing: da manipulação do cliente à verdadeira participação do cliente; de dizer e vender a comunicar e partilhar conhecimento; do último lugar ao campeão em credibilidade entre as empresas.” (Mackenna, 1997)

Na administração hospitalar, o Marketing é uma ferramenta valiosíssima como delicada. Valdir R. Borba escreve que: “Antes de tudo o Marketing hospitalar é uma filosofia, não apenas gestão empresarial, mas de desenvolvimento da própria sociedade em suas relações de troca de conforto, de serviço e de assistência mútua”. (Borba, 1989)

Como já foi visto, não é função e papel de Marketing forçar o consumo ou criar imagem falsa da empresa, mesmo porque essa situação, com absoluta certeza, se reverte negativamente ao usuário do Marketing, mas no caso hospitalar, sua função seria a de despertar a consciência do consumidor para o mercado da saúde. Paulo Eduardo M. Salles analisando a questão do Marketing hospitalar, afirma que: “Na verdade, o que se faz não é o marketing Hospitalar propriamente dito, o que se desenvolve é o Marketing da Saúde: a instituição hospitalar é vista como uma casa onde se promove a saúde; um local onde as pessoas com a saúde fragilizada ou comprometida vão a fim de se revitalizarem; é visto também como o lugar onde são trazidos ao mundo, as crianças são uma visão cultural da demonstração da saúde. Enfim um referencial de qualidade de vida, de saúde, de assistência ao enfermo, de técnicas de alta qualidade para o tratamento e a prevenção de doenças. Neste sentido o Marketing Hospitalar promovendo a saúde tem uma abrangência muito maior do que só a de promover alguma coisa, ou ainda, a qualidade, mas sim a de lidar com conceitos, emoções e principalmente com as percepções das pessoas envolvidas pelos serviços hospitalares e suas tensões e emoções”. (Salles, 1997)

O Marketing hospitalar, sendo também um Marketing de serviços, lida com a problemática que é característica a todas as acções de serviço; a intangibilidade. Assim sendo ele deverá atingir o seu mercado trabalhando o despertar da percepção do consumidor para o seu produto uma vez que as pessoas percebem ideias, produtos e serviços, especialmente quando essas percepções estão ligadas a motivações ou a motivos. A motivação torna a percepção selectiva e enviesada e a diversidade não surge de diferentes interpretações feitas conscientemente, mas de uma interpretação diferente ao nível cognitivo-emocional. O Marketing hospitalar deve considerar exactamente aquela interpretação das pessoas para o desenvolvimento de suas

actividades de comunicação e actuação, pois é a partir daí que todo o processo de formação de imagem a respeito de seus serviços é formado e definido.

Hoje, a atenção é voltada para o cliente, formando a trilogia cliente-produto-concorrente. Dessa forma, o Marketing não tem como assumir mais o papel de mecanismo para empurrar produtos ao consumidor, mas sim o de fomentar a melhoria de qualidade dos serviços de saúde prestados à sociedade. Valdir R. Borba afirma que: "Marketing Hospitalar é uma ferramenta de função social de atendimento aos desejos de conforto, bem-estar e necessidade de saúde da comunidade. Portanto constitui-se num instrumento de promoção da qualidade de vida, fazendo que a assistência seja bem estruturada para ser oferecida a nível de indivíduo e de colectividade". (Borba, 1989)

No tocante ao conceito de que a acção do Marketing é antiético e poderá não ser bem visto pela comunidade da área de serviço de saúde, Borba afirma que: "Marketing em saúde não é um estimulador ou direccionador de Procura, mas um orientador de qualidade de vida, de qualidade de assistência, levando o produto ao melhor uso e levando à clientela mais segurança. É antes de tudo um disciplinador de qualidade, um controle de assistência e uma técnica de aprimoramento de serviços e de satisfação de necessidades (prevenção de doenças, restauração de saúde, reabilitação, medicina preventiva e etc.) e de conforto no atendimento dessas necessidades." Ainda é Valdir R. Borba quem diz: "O produto do Marketing Hospitalar consiste no preenchimento das necessidades de saúde. Obviamente, a principal finalidade do Marketing Hospitalar é estudar, planejar e aplicar técnicas que sejam capazes de melhor adaptar os recursos e objectivos do Hospital, as potencialidades, desejos e necessidades de seu mercado". (Borba, 1989)

Se por um lado existe o desconhecimento quanto à verdadeira finalidade do uso de Marketing na área médica hospitalar, por outro lado existe também o fantasioso conceito de que ele poderia fazer prodígios garantindo sucesso financeiro imediato e lucros fantásticos.

O Marketing Hospitalar, também um Marketing de Serviços, apresenta problemas e dificuldades que devem ser contornados e administrados com eficiência para garantir o êxito no seu uso. Aylza Munhoz relaciona-os da seguinte maneira: "No Marketing as filosofias e as técnicas são absolutamente iguais, porém no Marketing de serviços, existem particularidades que por sua vez geram estratégias específicas." (Munhoz, 1987) Desta forma poderemos dizer que certas características do Marketing de Serviços geram algumas dificuldades: a imaterialidade do serviço em conjunto com a produção, venda, entrega e consumo em simultâneo, a "venda" de promessas, a alta dependência do elemento humano e a oscilação da qualidade.

Todas as Organizações necessitam de identificar os seus pontos fortes e pontos fracos. Como tal, também as instituições de saúde devem evidenciar os seus processos críticos (Kotler, 1987), intimamente ligados à sua missão, que constituem os seus factores sucesso e as suas vantagens competitivas em termos de qualidade, seja ao nível dos processos, dos resultados ou da estrutura. Tal preocupação verificou-se na SWOT do Plano Operacional da Saúde XXI 2000-2006 (quadro 2). Qualidade é o conjunto de propriedades e características de uma entidade que lhe conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas e corresponder a expectativas. É também necessário que estejam definidos um conjunto de orientações e de objectivos a atingir pela organização que tenha como finalidades principais avaliar o nível da qualidade dos cuidados de saúde e avaliar o grau de satisfação dos utentes. Dessa forma podemos pensar em acções estratégicas de dar tangibilidade ao serviço, tendo como ponto básico que deverá ser mostrado aquilo que o serviço pode fazer, sem promessas impossíveis de serem cumpridas e sem gerar no consumidor expectativas irreais. Outros aspectos da tangibilidade devem ser observados, como *layout* do local, forma de se vestir, mas nunca devendo esquecer que a promessa expressa na tangibilidade deve ser compatível com a qualidade do serviço que se pretende prestar.

Quadro 2
Diagnóstico da Situação do Sistema de Saúde Português – Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
• Universalidade dos cuidados de saúde • Solidariedade do financiamento • Rede de estabelecimentos de saúde cobrindo a totalidade do território • Sentido de apropriação dos “Serviços de Saúde” pelas populações • Tradição e práticas de saúde pública bem estabelecidas (vacinação, por exemplo) • Existência de alguns centros de excelência e de pólos de boas práticas • Elevada qualificação técnica nalguns grupos profissionais • Reconhecimento público alargado de que o SNS tem sido um núcleo essencial na garantia da coesão social	• Dificuldade de articulação e coordenado estratégicas • Excessivo centralismo e burocratização da Administração Pública • SNS demasiado virado para ele próprio • Insuficiente racionalidade na organização. Gestão e funcionamento do Sistema de Saúde, bem como nas opções de investimento. • Problemas no acesso e qualidade dos cuidados • Deficiente planeamento de recursos humanos com défices, excessos e má distribuição • Proporção baixa do contributo público para a despesa total em saúde (59%) • Escassez de resposta a necessidades de saúde emergentes • Sistemas de informação, comunicação e avaliação pouco desenvolvidas
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Existência de uma estratégia explícita de desenvolvimento do Sistema de Saúde • Grande expectativa social quanto às reformas no sector • Sentido social da urgência das reformas • Início de práticas de contratualização em saúde • Algumas experiências inovadoras na gestão de centros de saúde e hospitais, na telemedicina e noutros domínios • Lançamento de bases para o Sistema de Qualidade na Saúde • Decisão política (Assembleia da república e Governo) sobre a formação de profissionais para a saúde • Crescente apetência para o reforço de formas de participação do cidadão • Ambiente social e político favorável às dinâmicas intersectoriais e às parecerias entre os sectores público, social e privado	• Insustentabilidade/ruptura financeira • Insustentabilidade social – perda da adesão da classe média com risco para a solidariedade no financiamento • Carência no mercado, a curto/médio prazo, de alguns tipos de profissionais. • Desmotivação progressiva dos profissionais de saúde e insensibilidade crescente às necessidades, expectativas e preferências dos cidadãos • Redução do investimento na promoção da saúde, por efeito do desvio no fluxo financeiro para áreas tecnológicas de grande consumo de recursos

Fonte: Plano Operacional Saúde XXI – 2000/2006

Interessante notar que no Marketing Hospitalar catalogam-se vários parâmetros que fazem a integração das relações sociais de troca. Na área hospitalar eles podem ser assim catalogados: a) Marketing Cultural: é o esforço de se dotar a estrutura de forma que possa culturalmente atender as necessidades. b) Marketing Social - entrega de um padrão de vida à sociedade. É a modalidade que mais caracteriza o Marketing de Saúde ou Marketing Hospitalar. c) Marketing Institucional - é a forma de marcar o nome, a imagem e os serviços da Instituição de Saúde. d) Marketing Político - é o Marketing da estratégia política, de acções integradas, municipalização do sistema e outras como produtos do Marketing Político. e) Marketing de Produtos - no campo hospitalar encontramos serviços (assistência), mas com produtos e instalações associadas. É o instrumento utilizado para o relacionamento de troca com qualidade assistencial que envolve os produtos do trabalho na área de saúde (hospitais e profissionais).

Conclui-se que, com o crescimento da população, a globalização, a busca cada vez maior em satisfazer o cliente não só nas suas necessidades básicas como nas suas exigências e tendo em vista a concorrência em que todas as empresas hoje operam; os profissionais de saúde, as instituições do sector e o governo, tem todo um arsenal moderno de acções de Marketing, que com certeza podem garantir uma contribuição para melhoria da qualidade de vida.

Philip Kotler e Paul N. Bloom sublinham que: "O Marketing pode ajudar as organizações de serviços (profissionais e hospitalares) no tratamento de desafios recém-identificados. Quer as forças ambientais estejam impelindo a Procura pelos serviços de uma organização para cima ou para baixo, quer seja para uma situação irregular, o Marketing pode ser de assistência. Com efeito, a tarefa da Administração de Marketing é influenciar o nível, a ocasião e o tipo de Procura, de forma que auxilie a organização a atingir os seus objectivos." (Kotler, 1990)

Eiglier e Langeard em 1991 assumem ainda a importância de mais dois P's no que se refere aos serviços, nos quais se enquadram os hospitais - as Pessoas e os Processos, daí a importância da gestão da qualidade ao nível processual como se descreveu anteriormente. (Eiglier, 1991)

O produto é o foco da acção do mercado. De um ponto de vista amplo, produto é tudo aquilo que a empresa cria, desenvolve e comercializa visando a satisfação do consumidor. O produto pode ser tangível quando é representado por uma entidade física, concreta, palpável, ou pode ser intangível, como uma prestação de serviço. Já William Stanton define produto como: "Um complexo de atributos palpáveis e impalpáveis, inclusive embalagem, cor, preço, prestígio desfrutado pelo fabricante, prestígio do revendedor, atendimento e assistência prestada pelo fabricante e

revendedor, os quais o comprador pode interpretar como satisfação de seus anseios e necessidades". (Stanton, 1980) Philip Kotler define produto como: "qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição ou consumo; inclui objectos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações e ideias".

O item produto também aparece no Marketing Hospitalar. Licínio Motta Neto e António Jesus Cosenza definem: "O primeiro dos quatro P's que integram o mix de Marketing. Em produto, três níveis de compreensão, que são processados através da percepção do cliente, devem ser destacados: Produto Tangível: quando adquirimos um bem, passamos a ter a propriedade e a posse desse bem, que é fisicamente palpável, concreto e real. No serviço médico a tangibilidade se materializa através da receita que recebemos ao final da consulta. Produto Genérico: é a finalidade a que o bem se presta, sua utilização para a satisfação da necessidade que originou sua compra, ou seja qual é o benefício principal que o usuário tem desse serviço. No serviço médico engloba desde a postura e o comportamento do médico durante a consulta até a manifestação do resultado do tratamento ministrado, assume um papel relevante para se estabelecer o vínculo prestador de serviço/cliente, podendo gerar a tangibilidade. Produto Ampliado: aqui entendido como sendo a satisfação agregada à satisfação da necessidade primeira para a qual o bem foi adquirido e que sustenta outros desejos aumentando o nível de contentamento do usuário em relação ao bem adquirido." (Neto, 1987)

Embora a complexidade do sistema hospitalar e a sua característica própria, também ele tem delineado o seu produto; porque ele também oferece um produto ao mercado para ser consumido. Obviamente, a assistência é feita através da integração de esforços e de actividades de vários profissionais, equipas multidisciplinares e de diversos serviços auxiliares e comportamentais. É este multiprocessamento que dá origem ao Produto Assistência. Diz-se que um produto certo é aquele que atende as necessidades do cliente-alvo, ou seja, do mercado; porém no caso hospitalar, diz-se como produto certo a qualidade e a respeitabilidade com que a assistência alcança, não apenas no mercado mas também a nível de cada indivíduo. Além de proporcionar tranquilidade assistencial à população, (qualidade geral), o produto hospitalar deve atender às necessidades individuais de cada cliente (paciente) que necessite dos seus serviços, atendendo desta forma à sua função básica que é garantir saúde para todos, de forma a aplicar o conceito amplo de saúde, na forma pública, colectiva e também individualizada. Do ponto de vista assistencial, o produto (Serviço Hospitalar) deve possuir as seguintes características:

- Efectividade⁶;
- Eficácia;
- Qualidade;
- Confiabilidade

A distribuição no marketing hospitalar assume igualmente características próprias – o facto de haver simultaneidade na produção e consumo impossibilita a existência de stocks de cuidados de saúde. No entanto, a rede de distribuição do serviço e as suas formas de acesso são pontos fundamentais, mas da competência da Administração Pública uma vez que o público alvo dos hospitais se encontra disperso por todo o território nacional e não escolhe segmentos de mercado por idade, sexo, formação ou rendimento. Assim, o serviço de saúde encontra-se dividido em Hospitais Gerais, Especializados, Centrais, Distritais, Centros de Saúde, etc.

Toda a Organização que tem um produto para oferecer no mercado, automaticamente tem que ter um ponto de venda para onde o consumidor se deslocará e adquirirá o produto oferecido. Louis Stern definiu como: “Os canais de Marketing podem ser vistos como um conjunto de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo”. (Stern, 1982) O usuário vai encontrar-se com o prestador de serviço onde quer que ele esteja, a qualquer hora, em qualquer dia, por qualquer meio. Assim a disponibilidade é importante, mas não só a disponibilidade física. Quando ela se faz impossível, a recomendação verbal de um outro profissional, só reforça a imagem do primeiro, reputando-o como altamente responsável.

Com Philip Kotler e Paul N. Bloom verifica-se que: “A organização de serviço profissional que reage, orientada para o Marketing, terá toda a sua equipe profissional vendendo sob uma forma ou outra. Desde a maneira pela qual as pessoas atendem ao telefone à maneira pela qual se conduzem em lugares públicos, a equipe profissional de tal organização projectará várias mensagens explícitas e implícitas que a apresentam como amistosa, conscienciosa, profissional e competente. Mas o forte da venda pessoal de uma organização será feita principalmente por número limitado de pessoas”. (Kotler, 1990)

Valdir R. Borba diz que: “De maneira geral, o ponto refere-se ao sistema de distribuição, ou seja, refere-se a rede de distribuição ou forma de se colocar o produto no mercado. No caso de produtos fabris ou tangíveis a exemplificação é fácil, porém

⁶ Os resultados de determinado procedimento ou técnica médica quando aplicados. A efectividade distingue-se da eficácia pelo facto de fazer referência a situações reais, enquanto o segundo termo se aplica apenas aos resultados obtidos em condições ideais.

no caso hospitalar, entende-se como ponto de venda ou distribuição, a parte física por onde se presta a assistência. Neste particular entende-se como o prédio do hospital, do laboratório, do raio-x, os equipamentos, as salas de cirurgias, a UCI, enfim, o próprio hospital é o ponto de venda, ou por onde se faz passar a assistência. De facto, todos os recursos físicos e tecnológicos de material e humanos constituem-se no ponto. Diz-se que o ponto está adequado ou certo ao cliente, quando atinge esse mercado de forma ágil e plena". (Neto, 1987)

Um dos grandes problemas e desafios do administrador hospitalar é a taxa e o preço, ou seja, é encontrar o ponto de equilíbrio entre o preço justo, o preço de mercado e o preço que o cliente pode e está disposto a pagar, para valoração dos serviços hospitalares. As dificuldades orçamentais e a escassez de recursos dos serviços públicos, nomeadamente nos hospitais, constituem um problema, pois estes são pagos indirectamente por meio de taxas e impostos, com base na teoria do equilíbrio social e da equidade. A gestão do preço e controlo do pagamento das taxas moderadoras, ou dos financiadores torna-se complexo, pois a autonomia das administrações hospitalares é reduzida visto ser incumbência da Administração Pública. Compete a esta transmitir aos contribuintes a importância da necessidade efectiva do papel social e sensibilizar e demonstrar os benefícios sociais associados. Os preços e taxas estão desajustados dos elevados custos da saúde, reflectidos nas contas das unidades de saúde. A tecnologia tem preços elevados, a inovação é constante e não existem critérios para o uso de materiais e medicamentos nos procedimentos médicos. Não existe uma educação para se evitar o desperdício.

Segundo Licínio Motta Neto e António Jesus Cosenza o preço é o "factor que serve de parâmetro para a concorrência e para a segmentação de mercado, está intimamente ligado à expectativa de qualidade do produto e portanto, de segurança no serviço que se utiliza. O preço deve ser compatível com a localização, as especialidades e a arquitectura do consultório, clínica ou hospital para a composição do todo harmónico". (Neto, 1987)

A comunicação é fundamental na Sociedade da Informação em que vivemos. Philip Kotler em Administração de Marketing afirma que a comunicação vai além das ferramentas específicas. O estilo do produto, seu preço, a forma e a cor da embalagem, o comportamento e a maneira de vestir do vendedor - tudo isso também comunica algo aos compradores.

A comunicação deve ser entendida como a forma que o prestador de serviços irá informar e motivar o utente. Apesar de a distribuição massificada não se aplicar aos serviços, o cuidado com o ponto de venda e a promoção de serviços é extremamente importante sob o aspecto promocional. A localização, a arquitectura, a decoração,

o recepção, as fichas, os arquivos e os formulários, o uso de microcomputadores, tudo forma um conjunto que anula a dissonância cognitiva e actua como factor de comunicação da imagem; a imagem adequada.

Como se percebe, a questão da comunicação é a mais extensa num plano de Marketing, merecendo por isso mesmo da nossa parte uma observação mais acurada. Envolve um *mix* de variáveis próprias muito para além da tradicional publicidade como a função relações públicas, patrocínios, marketing directo, etc. Paulo Eduardo Marcandes Salles afirma que: "Sempre revendo a literatura sobre os serviços de saúde identifica-se um singelo paradigma que revela que a conceptualização e a operacionalização na qualidade dos serviços, são o cenário para a satisfação dos pacientes nos cuidados com a saúde." (Salles, 1997) A isto não se pode fugir e a partir daí, deve-se ter em mente que cliente satisfeito é sinal de comunicação favorável a respeito dos serviços médicos e hospitalares de qualquer unidade que promova saúde, quer seja um hospital, uma clínica ou qualquer empresa de serviço de apoio.

Cada cliente satisfeito com um serviço ou produto é responsável por difundir aquele produto ou serviço espontaneamente para até cinco outros consumidores em potencial. Cada cliente insatisfeito igualmente é responsável por divulgar a má impressão obtida com um produto ou serviço para até treze outros potenciais consumidores. Salles destaca ainda que existem dois meios de fazer o serviço conhecido do consumidor: a) o conhecimento através de um lento e gradual processo de persuasão oriundo de recomendações de quem já utilizou seus serviços e considerou-se satisfeito com o serviço recebido e b) aquele fruto do estímulo gerado pela divulgação do serviço oferecido. Duas das estratégias que devem ser usadas: a estratégia de imagem e a estratégia de benefícios. A de imagem não deve estar apoiada apenas em anúncios como forma de comunicação, mas sim, em diversos tipos de comunicação interagindo de forma coordenada e integrada. A estratégia de benefícios do serviço permite a instituição hospitalar determinar o que oferece: atributos ou benefícios. Weilbacher diz que na verdade, as pessoas não compram apenas o que o serviço faz, mas é o que ele faz por elas. Muitas vezes o benefício está no subconsciente do consumidor, o que torna necessário a utilização até de pesquisa motivacional.

A questão da comunicação com o mercado merece toda a atenção por parte da maioria dos estudiosos, porquanto profunda e essencial. Com Francisco Gracioso anotamos que: "Naquilo que chamamos de comunicação com o mercado, temos o seguinte elenco de actividades mais comuns: a) o trabalho pessoal de prospecção, informação e persuasão realizado por nossos executivos, b) os esforços de comunicação dirigida, que chamaremos de promocionais envolvendo preparo e entrega (a cliente e/ou *prospects*) de folheto, separatas, brochuras, kits de informações e etc.) os anúncios

de divulgação e promoção específica de produtos publicados em revistas técnicas; d) os eventos e ocasiões especiais, incluindo-se a participação em seminários, exposições, congressos etc., bem como as apresentações feitas a visitantes e outros grupos seleccionados, e) colaboração editorial em revistas técnicas: 1) artigos sobre assuntos e problemas específicos assinados por profissionais ligados ao grupo; 2) notas e informações diversas, aproveitando circunstâncias especiais”. (Gracioso, 1987)

Aprofundando a sua análise, Gracioso comenta que devemos ser cuidadosos na definição dos nossos objectivos e estratégias publicitárias e promocionais e que devemos ter objectivos básicos enquadrados na missão do serviço: 1) partindo do princípio de que a incerteza é o denominador comum de todos os compradores de produtos e serviços intangíveis, como os serviços profissionais, procurar eliminá-la aumentando cada vez mais a confiança e a credibilidade de que já goze a empresa; 2) procurar fazer com que os nossos clientes (actuais e potenciais) percebam a nossa experiência profissional como algo não estático, mas dinâmico, em constante renovação e amplificação; 3) procurar aumentar a percepção, pelos clientes, de que somos diferentes dos seus concorrentes, seja através de vantagens específicas associadas a nossos produtos e serviços, seja através da nossa filosofia, estrutura e métodos de trabalho. Em seguida, devemos considerar que nosso público preferencial é constituído por dois grupos distintos: o primeiro é formado por nossos clientes actuais e potenciais, e o segundo é formado por entidades e pessoas que podem influir indirectamente nas decisões que nos afectam. Licínio Motta Neto e António Jesus Cosenza analisam que: “Imagem é a outra forma de se comunicar com o público. Imagem é a impressão total que alguma coisa tem na mente de outros, daí a importância de se cuidar de todos os aspectos de um serviço para que a imagem por ele transmitida seja positiva.” (Neto, 1987) Um profissional, uma clínica ou um hospital podem ter sua imagem trabalhada para que sejam transmitidas adequadamente. Para se trabalhar uma imagem, é preciso que se parta da definição da imagem que se deseja ter; imagem desejada. Serão então elaborados os ajustes necessários para a sua transmissão, a partir da própria imagem interna, isto é, daquela que é percebida pelos familiares ou funcionários. A imagem é responsável pela durabilidade do relacionamento entre o prestador de serviços e o cliente. Essa relação com o paciente precisa ser gerida cuidadosa e constantemente. A imagem leva anos a fazer mas pode levar minutos a ser destruída.

Segundo Sérgio Azevedo e António Flessati quando o dentista ou o hospital envia um cartão de aniversário ou *direct mail* descrevendo os novos serviços ou instalações, está-se a utilizar uma pequena ferramenta de Marketing: a Comunicação.

No sentido de assistência médica, a comunicação proporciona ao cliente conhecer melhor os serviços disponíveis e onde e como recorrer. Isso é válido para todo o

mercado, o real e o mercado que pertence a outras instituições ou profissionais. Na realidade a divulgação procura posicionar e conceituar a imagem que divulga junto a seu público alvo. A comunicação, antes de tudo, deve divulgar os serviços que serão prestados, e em que circunstâncias, evitando prometer o que não pode ser cumprido.

Questionado por profissionais liberais e instituições hospitalares se deveriam fazer publicidade, Philip Kotler responde que a menos que as leis ou código de ética proibam a propaganda, não se vê razão forte para a maioria das organizações de serviço profissional não a utilizar, não julgamos, por exemplo, diz Kotler, que a propaganda possa prejudicar a reputação de uma organização - desde que seus anúncios sejam de bom gosto e honestos.

A empresa hospitalar deverá estudar uma formulação de mensagem de propaganda criativa, gerando principalmente três tipos de mensagem, a saber: a) Mensagem Racional: visa transmitir informações e/ou atender ao auto-interesse da audiência. Procura mostrar que o serviço profissional proporcionará os benefícios funcionais esperados. Seriam exemplo as mensagens que discutem qualidade, valor e oportunidade de um trabalho da organização; b) Mensagem Emocional: destina-se a provocar alguma emoção negativa ou positiva que estimule a compra. Emoções como medo, culpa, humor, orgulho e prazer podem ser provocadas por mensagens criativas; c) Mensagem Moral: é dirigida ao senso da audiência daquilo que é certo e adequado.

Outra estrutura dedutiva é examinar a posição real e a desejada da organização nos mapas de percepção dos clientes-alvos, com a intenção de localizar temas que modificariam a visão do mercado da organização para a direcção desejada. A comunicação pode basear-se em campanhas de sensibilização social para alterar atitudes e comportamentos; divulgar e promover serviços e eventos, informações de carácter pedagógico.

As unidades de saúde defendem o primado do utente como filosofia de gestão, mas adoptando sistemas de funcionamento diferentes e obtendo de acordo com o presente estudo níveis de satisfação bastante diferentes.

Todos aqueles que militam na área da saúde, de uma maneira ou de outra têm obrigações na divulgação de cuidados preventivos de doenças; na informação dos combates às endemias e às epidemias; todos têm obrigação na prestação de socorro ao necessitado pagador ou não. E esta última inclusive, é obrigação por força da lei.

A sociedade, diante do serviço de saúde, tem uma expectativa; tem um desejo e espera que a sua necessidade seja atendida. A sociedade espera um tratamento com dignidade, respeito e qualidade. Para isso, a instituição deve estar preparada no que diz respeito a capacidade tecnológica e humana; deve ter um corpo administrativo muito bem orientado e equilibrado para que o serviço aconteça.

O hospital não pode ignorar que seu produto é a saúde e que o seu mercado é o homem com a sua sensibilidade alterada. Segundo Valdir Ribeiro Borba "A dignidade humana só é alcançada quando o homem não se defronta com aspectos básicos das necessidades de saúde, educação, alimentação, trabalho, habitação, etc. O atendimento a níveis dignos desses pontos chaves e básicos é que dá dignidade existencial. Neste aspecto o Marketing assume um papel importante e de relevância social, de tal forma que lhe é entregue a responsabilidade de proporcionar um novo padrão de vida à sociedade. Cabe portanto ao Marketing empregado na área de saúde, a incumbência de transformar-se num projecto de qualificação assistencial, com resultados positivos no bem estar colectivo." E continua a sua análise dizendo que: "Há que se entender que na área de saúde, o Marketing deve ser encarado como reformulador de processos e que possa, além de atender as necessidade individuais, proporcionar oportunidades e meios para a evolução das condições de vida, a tal ponto que a preservação desse património inalienável, que é o direito a saúde, seja respeitada e alcançada plenamente em todos os níveis socio-económicos". (Borba, 1989)

A qualidade de vida é melhorada quando todos os sectores envolvidos no sistema são direccionados para servir o consumidor e quando há uma preocupação por parte do prestador de serviço, neste caso o hospital, em que estas funções sejam desenvolvidas com o máximo de perfeição possível.

Segundo Paulo Eduardo Marcandes de Salles "Os hospitais com Marketing, devem estar envolvidos com ideias progressivas e com o formação dos seus funcionários. Não são suficientes apenas funcionários bem articulados com o atendimento inicial e recepção dos clientes. São necessários talentos humanos com perfis orientados para solução de problemas especialmente na empresa hospitalar, onde além de elevado nível de acções racionais por parte dos médicos, há um grande clima emocional, tanto por parte dos pacientes, quanto de seus familiares e estas situações devem ser providencialmente administradas e tratadas por todo o pessoal envolvido, desde o porteiro e o segurança, passando pelos administrativos, pessoal de enfermagem, médicos, até o mais elevado nível funcional da organização." (Salles, 1997)

Como já foi visto, o mercado em geral está a mudar em todos os sentidos; essa mudança vai desde a consciencialização da necessidade real, até a exigência de qualidade no serviço prestado. A *internet* possibilita que todos os consumidores recebam informações ao mesmo tempo e de todos os sectores e a globalização tem permitido o fácil acesso ao produto de todos os fornecedores.

Essa situação força o prestador de serviços de saúde a estar atento aos desejos de Procura; e para situações novas, é preciso ferramentas novas. Segundo Sérgio

Azevedo e Fernando Flessati “Com as acções de Marketing os profissionais e entidades de saúde, descobriram que tão importante quanto oferecer bons serviços é o fato de detectar se estão permanentemente ligados aos anseios e necessidades não satisfeitos dos seus usuários, procurando atendê-los através de serviços adequados e de melhor qualidade”. E escreve ainda “Hoje já alguns hospitais se preocupam também com o atendimento das necessidades dos clientes complementando as suas condições técnicas de tratamento ao mercado potencial. Assim sendo, buscam na realidade atender alguns indicadores como: Quais os serviços a oferecer?, Quais as especialidades e equipamentos necessários?, Quais as instalações técnicas e de apoio necessárias ao serviço?, Quais são os níveis de satisfação?, Quais são os serviços adicionais que mais cativam aos clientes?

É uma busca de configuração do serviço que certamente encontrarão amparo do Marketing e de seu instrumental de pesquisa e análise”. (Azevedo, 1987)

Os hospitais enfrentam problemas totalmente novos e de ordem diversa. Não sabem como enfrentar a situação modificadora que está a forçar a um novo posicionamento diante do mercado. A Sociedade da informação alterou por completo o sistema social global. Com ele mudam as práticas de gestão das organizações com e sem fins lucrativos. Essa mudança deve ser organizacional e administrativa; mas para se mudar esses aspectos, têm que se alterar os aspectos culturais. O marketing pode estabelecer essa ponte, como unidade funcional por excelência que interpreta e cria mercado. Na era da soberania do consumidor, devemos encarar o utente do hospital também como elemento principal da acção do hospital público.

Estamos em plena era da globalização. As informações chegam ao público com uma velocidade vertiginosa e como consequência temos um consumidor atento e exigente por um lado, mas que por outro lado posiciona-se culturalmente num comportamento baseado nos seguintes aspectos: (1) pouca ênfase na medicina preventiva; (2) desconfiança da qualidade dos serviços públicos; (3) receio de Hospitais Universitários; (4) não prevê fatalidades; (5) não gosta de pagar serviços de saúde públicos e (6) não tem sensibilidade aos problemas comunitários relacionados com o serviço de saúde.

O hospital tem problemas para gerir os seus serviços; os utentes têm problemas para aceitar os serviços oferecidos como solução à altura dos seus desejos e necessidades. O Hospital encontra dificuldades para comunicar a sua oferta ao consumidor e quando comunica, fá-lo mal e não é bem interpretada pelo consumidor que na maioria das vezes também não sabe onde procurar pelo serviço oferecido em virtude da má comunicação.

O marketing, não só como unidade funcional, mas também como filosofia é imprescindível à administração hospitalar, nas suas vertentes estratégica e operacional, num misto de marketing público e de serviços.

O Marketing é o mediador entre o utente e o hospital, que buscará satisfazer as necessidades e desejos de um e atenderá aos objectivos do outro. O emprego do conceito com toda a certeza resultará numa melhoria de qualidade de vida pois que melhorarão os serviços, melhorarão os atendimentos. O marketing ultrapassou há muito a gestão das trocas comerciais. É hoje uma técnica multidisciplinar que gere também relações sociais com recurso a inúmeras ciências – como a estatística, a economia, a sociologia, a psicologia, a gestão, a informática, entre outras. Daí a sua extensão a actividades sem fins lucrativos.

Bibliografia

- Albrecht, Karl (1994), *Revolução nos Serviços*, 4ª edição, São Paulo, Livraria Pioneira Editora
- Apfel, Franklin (1999), *The Pen is as Mighty as The Surgeon's Scalpel*, WHO, Conferência Internacional em Moscovo 1998
- Associação Portuguesa de Hospitalização Privada (1998), *O Atendimento e a Imagem Organizacional*, Lisboa
- Azevedo, Sérgio e Flessati, Fernando (1987), *Pouca Saúde e Pouco Marketing*, Revista de Marketing, São Paulo, n.º160, p.25-48, Fev.1987
- Barros, P.Pita; Diogo de Lucena e Miguel Gouveia (1996), *O que é diferente no Sector da Saúde?* – Revista Portuguesa de Saúde Pública – vol. 14 – nº3 – Julho/Setembro de 1996
- Borba, Valdir Ribeiro (1989), *Marketing Hospitalar*, 1ª edição, Rio de Janeiro, Editora Cultura Médica
- Drucker, Peter (1992), *Gerindo para o Futuro*, Lisboa, Difusão Cultural
- Eiglier, P., Langeard, E. (1991), *Servunction – A Gestão de Marketing das Empresas de Serviços*, McGraw-Hill, Lisboa
- Ferreira, Coriolano (1986), *O Hospital de Hoje e do Futuro*, Revista Portuguesa de Saúde Pública, Junho 1986
- Gracioso, Francisco (1987), *Como Coordenar a Venda pessoal e as comunicações de marketing nas empresas de serviços Promocionais*, Revista marketing nº160
- Instituto Nacional de Estatística, Censos 1991 e 2001; Estatísticas de Saúde 1997, 1998 e 1999
- Janine, Ilda e Strong, Maria Isabel (s/d), *Políticas de Saúde: da VIII Conferência aos dias de Hoje*, Apostilas sobre políticas de Saúde
- Kazmier, Leonard (1982), *Estatística Aplicada à Economia e Administração*, McGraw-Hill
- Kotler, Philip (1993), *Administração de Marketing*, 3ª edição, São Paulo, Editora Atlas
- Kotler, Philip (1996), *Marketing*, Edição Compacta, 1ª edição, 14ª tiragem, Atlas, São Paulo
- Kotler, Philip e Clarke, Roberta N. (1987), *Marketing for Health Care Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey
- Kotler, Philip e Bloom, Paul N. (1990), *Marketing para serviços Profissionais*, 2ª edição, Atlas, São Paulo

- Kotler, Philip e Roberto, Eduardo L (1992), *Marketing Social: Estratégias Para Alterar o Comportamento Público*, São Paulo, Editora Campus
- Las Casas, Alexandre Luzzi (1990), *Marketing de Serviços*, 1ª edição, São Paulo, Editora Atlas
- Le Grand, Julian (1989), *Equidade, saúde e cuidados de saúde*, Revista Portuguesa de Saúde Pública, vol. 7 – nº3 – Julho/Setembro de 1989
- Levitt, Theodore (1962), *Innovation in Marketing*, McGraw-Hill (citado por Roberto Simões (1986), *Marketing Básico*, 1ª edição, Saraiva, São Paulo).
- Lévy, Emile (1981), *Introduction à la Gestion Hospitalière*, Editora Dumond, Paris
- Lindon, Denis, Lendrevie, Jacques, Vicente Rodrigues, Joaquim, Dionísio, Pedro (2000), *Mercator 2000*, Publicações D.Quixote
- MacKenna, Regis (1997), *Marketing de Relacionamento: Estratégias Bem Sucidadas Para a Era do Cliente*, 6ª edição, Rio de Janeiro, Editora Campus
- Manoff, Richard (1985), *Social Marketing – New Imperative for Public Health*, Praege Publishers, Nova Iorque
- Matias, Álvaro (1995), *O Mercado de Cuidados de Saúde*, APES, Documento de trabalho 5/95
- Miguel, J.Pereira e Costa, Carlos (1997), *A Reforma da Saúde em Portugal: à procura da eficiência*, Revista Portuguesa de Saúde Pública, vol. 15 – nº2 – Abril/Junho 1997
- Ministério da Saúde (1993), *Legislação da Saúde: Lei de Bases da Saúde, Estatuto do Serviço Nacional de Saúde, Lei Orgânica do Ministério da Saúde*
- Moreira, Paulo (2000), *O Hospital Abre-se mas a Comunidade não Entra: Desafios de Marketing Social para o Hospital Promotor da Saúde*, APAH – Desenvolvimento Social e Comunicação em Saúde
- Munhoz, Aylza (1987), *Marketing de Serviços*, Revista de Marketing, São Paulo, n.º 160, p.25-48, Fev.1987
- Neto, Licínio Motta e Cosenza, António Jesus (1987), *Marketing de Serviços Médicos*, Revista Marketing, São Paulo, n.º 160, p.25-48, Fev 1987
- Nogueira da Rocha, J.J. (1984), *A Actual Organização Interna do Hospital Público Português*, Revista Portuguesa de Saúde Pública, Março 1984
- Pereira, João (1993), *Economia da Saúde: Glossário de Termos e Conceitos*, APES – Doc. Trabalho 1/93
- Reis, Vasco, Falcão, Eva (2003), *Hospital Público Português: da crise à renovação*, Revista Portuguesa de Saúde Pública, Escola Nacional de Saúde Pública, Vol 21, n.º 2, Julho-Dezembro de 2003

- Richarson, Denise (2000), *A Health Promoting Health Care System: The Health Promoting at the Local Level – Success, Challenges and Failures*, APAH – Desenvolvimento Social e Comunicação em Saúde
- Nogueira da Rocha, J.J. (1984), *A Actual Organização Interna do Hospital Público Português*, Revista Portuguesa de Saúde Pública, Março 1984
- Rossetti, José Paschoal, GAJ, Luis, Cobra, Marco, Cabrera, Luis (1993), *Transição 2000: Tendências, Mudanças e Estratégias*, Makron Books
- Sacramento, Francisco. (1996), *O Administrador dos Anos 2000*. O Mundo da Saúde, São Paulo, vol.20, n.º 3, p.115-118, Abr/1996
- Salles, Paulo Eduardo Marcandes de (1997), *A percepção da qualidade dos serviços das instituições hospitalares: um estudo exploratório para subsidiar acções de Marketing*, O mundo da Saúde, São Paulo, vol.21, n.º 3, p.146-153, Mai/Jun 1997
- Sheaff, R. (1996), *Workshop: Marketing em Serviços de Saúde*, Escola Nacional de Saúde Pública, Lisboa
- Sheth, Jagdish, Parvatiyar, Atul (2002), *The Evolution of Relationship Marketing*, International Business Review, Harvard
- Stanton, William J. (1980), *Fundamentos de Marketing*, 4ª edição, Livraria Pioneira Editora
- Stern, Louis W. (1982), citado por Kotler, Philip (1993), *Administração de Marketing*, 3ª edição, São Paulo, Editora Atlas
- Weilbacher, citado por EIGLIER, P. e LANGEARD, E. (1991), *Servunction - A gestão de marketing nas empresas de serviços*, McGraw-Hill, Lisboa