

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Administração  
Departamento de Ciências Administrativas**

**Vinicius Flach Antunes**

**PLANO DE MARKETING PARA UM RESIDENCIAL  
GERIÁTRICO**

**Porto Alegre**

**2008**

**Vinicius Flach Antunes**

**PLANO DE MARKETING PARA UM RESIDENCIAL  
GERIÁTRICO**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para  
a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.**

**Orientador: Prof. Fernando Bins Luce**

**Porto Alegre**

**2008**

Vinicius Flach Antunes

**PLANO DE MARKETING PARA UM RESIDENCIAL  
GERIÁTRICO**

**Conceito final:**  
Aprovado em ..... de .....de.....

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof. ....

\_\_\_\_\_  
Prof. ....

\_\_\_\_\_  
**Orientador – Prof. Fernando Bins Luce**

*À minha família, pelo apoio incondicional.*

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura do plano de marketing .....	27
Quadro 2 - Estrutura da empresa .....	39
Quadro 3 - Mapeamento da concorrência .....	43
Quadro 4 - Estrutura interna do Residencial Pedra Redonda .....	46
Quadro 5 - Mercado potencial .....	48
Quadro 6 - CE nos processos de atendimento a clientes por subprocessos ....	62
Quadro 7 - Resumo do Programa de Ação .....	69

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Renda média versus quantidade de residenciais .....	44
Gráfico 2 - Comparativo por bairro .....	45
Gráfico 3 - Estrutura de custos do Residencial Geriátrico Novo .....	51

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmides populacionais projetadas para 2050.....	50
--	----

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
2	<b>A EMPRESA SELECIONADA</b> .....	14
3	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	16
4	<b>OBJETIVOS</b> .....	17
4.1	OBJETIVO GERAL .....	17
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
5	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	18
6	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
6.1	MARKETING .....	19
6.2	CONCEITOS CENTRAIS DE MARKETING .....	20
6.2.1	<b>Necessidades, desejos e demandas</b> .....	20
6.2.2	<b>Produtos</b> .....	21
6.2.3	<b>Valor, satisfação e qualidade</b> .....	21
6.2.4	<b>Troca, transações e relacionamentos</b> .....	21
6.3	COMPOSTO DE MARKETING .....	22
6.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	22
6.4.1	<b>Definição</b> .....	22
6.4.2	<b>Níveis de planejamento estratégico</b> .....	23
6.4.3	<b>Benefícios do planejamento estratégico</b> .....	24
6.5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING .....	24
6.6	PLANO DE MARKETING .....	25
6.6.1	<b>Conceito</b> .....	26
6.7	ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING .....	26
6.7.1	<b>Análise da situação</b> .....	28
6.7.1.1	Ambiente interno .....	28
6.7.1.2	Ambiente externo .....	29
6.7.2	<b>Análise SWOT</b> .....	30
6.7.3	<b>Definição dos objetivos</b> .....	31
6.7.4	<b>Estratégias de marketing</b> .....	32
6.7.5	<b>Programas de ação</b> .....	33
7	<b>METODOLOGIA</b> .....	35
8	<b>ANÁLISE DA SITUAÇÃO</b> .....	37
8.1	AMBIENTE INTERNO .....	37

<b>8.1.1</b>	<b>A Empresa</b> .....	37
8.1.1.1	Filosofia corporativa.....	37
8.1.1.2	Organização interna .....	38
<b>8.1.2</b>	<b>Fornecedores</b> .....	40
<b>8.1.3</b>	<b>Clientes</b> .....	41
<b>8.1.4</b>	<b>Definição de dependência</b> .....	41
<b>8.1.5</b>	<b>Concorrentes</b> .....	42
8.1.5.1	Principal concorrente .....	45
8.1.5.2	Residenciais públicos e não governamentais sem fins lucrativos .....	46
<b>8.1.6</b>	<b>Substitutos</b> .....	47
<b>8.1.7</b>	<b>Públicos</b> .....	47
8.2	AMBIENTE EXTERNO .....	47
<b>8.2.1</b>	<b>Ambiente demográfico</b> .....	48
8.2.1.1	Implicações do envelhecimento da população .....	49
<b>8.2.2</b>	<b>Ambiente econômico</b> .....	50
<b>8.2.3</b>	<b>Ambiente político-legal</b> .....	51
<b>8.2.4</b>	<b>Ambiente cultural</b> .....	53
<b>9</b>	<b>ANÁLISE SWOT</b> .....	54
9.1	FORÇAS.....	54
9.2	FRAQUEZAS.....	55
9.3	OPORTUNIDADES .....	55
9.4	AMEAÇAS .....	56
<b>10</b>	<b>OBJETIVOS DO PLANO MARKETING</b> .....	58
<b>11</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE MARKETING</b> .....	59
11.1	ESTRATÉGIA DE SERVIÇO .....	59
11.2	ESTRATÉGIA DE PREÇO .....	61
11.3	ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO.....	61
11.4	ESTRATÉGIA DE LOCALIZAÇÃO .....	63
<b>12</b>	<b>PROGRAMAS DE AÇÃO</b> .....	65
12.1	PLANO DE AÇÃO PARA ESTRATÉGIA DE SERVIÇO .....	65
12.2	PLANO DE AÇÃO PARA ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO .....	66
12.3	PLANO DE AÇÃO PARA ESTRATÉGIA DE LOCALIZAÇÃO .....	67
12.4	RESUMO DO PROGRAMA DE AÇÃO.....	68
12.5	DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS E CONTROLES .....	69
<b>13</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	70

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO A - LOGOMARCA DA EMPRESA .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO B - LISTA DE CONTATOS.....</b>	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento da população de idosos (sessenta anos ou mais de idade) seja em números absolutos ou relativos é um fenômeno global e está ocorrendo em um nível sem precedentes. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 1950 a população idosa mundo era de cerca de 204 milhões, cinquenta anos depois este número já alcançava 579 milhões, mostrando um crescimento de quase oito milhões de pessoas por ano.

As projeções do instituto indicam que, em 2050, a população idosa será de quase dois bilhões, montante que será equivalente à população infantil (zero a quatorze anos de idade) no mesmo período. Uma das explicações para este fenômeno é o crescimento, em dezenove anos, da expectativa de vida média nas últimas cinco décadas. Os números também mostram que atualmente uma em cada dez pessoas possui sessenta anos ou mais de idade e que, nos próximos quarenta anos, esta proporção deve ser de uma para cada cinco, sendo nos países desenvolvidos de uma para cada três.

O Brasil está seguindo a tendência mundial vivendo também uma grande alteração na sua estrutura populacional. Segundo o mesmo instituto, nos próximos vinte anos a população idosa no país irá passar dos atuais quinze milhões para mais de trinta milhões de pessoas. Isto significa que os idosos representarão treze por cento de toda a população nacional. Os dados também mostram que a proporção de idosos em relação às crianças, que era de dezesseis para cada cem em 1980, hoje é de trinta para cada cem.

Outro fenômeno importante é a urbanização da desta faixa da população. Verificou-se que em 2004 a grande maioria dos idosos residentes no Brasil vivia nos grandes centros urbanos, destacando-se proporcionalmente o Rio de Janeiro e Porto Alegre com cerca de treze por cento da população total cada uma. Uma das explicações para este fenômeno está no fato de que os grandes centros oferecem uma melhor estrutura médica e hospitalar, contribuindo para a longevidade de seus residentes.

É inegável que os idosos adquiriram maior destaque na sociedade brasileira. Todavia produtos e serviços desenvolvidos exclusivamente atender esta camada da população ainda são poucos em relação à importância relativa dos mesmos. Além disso, entre os anos de 1991 e 2000 o rendimento médio da população idosa cresceu cerca de sessenta e três por cento, indicando maior poder de consumo. Outro dado relevante é que esta renda, na maioria dos casos (70%), é fruto da aposentadoria sendo apenas trinta e quatro por cento provenientes de trabalho. Desta forma verifica-se maior renda acompanhada na maioria dos casos de um maior tempo de ociosidade.

O crescimento da população de terceira idade, assim como da sua expectativa de vida traz consigo uma série de novos desafios para a sociedade. Questões típicas desta etapa da vida demandam serviços diferenciados. Verifica-se que o percentual de idosos que possuem algum tipo de dependência, ou seja, que necessitam de auxílio para executar alguma atividade básica para a manutenção de sua saúde, subiu de treze por cento para quinze por cento na região metropolitana de Porto Alegre entre 1994 e 2004 (IBGE, 2004).

Dentre as alternativas para oferecer os cuidados necessários às pessoas nesta fase da vida estão os residenciais geriátricos, que oferecem o serviço de hospedagem assistida. De forma abrangente podemos definir a hospedagem assistida como uma atividade de hospedagem que visa, através de diversos processos envolvendo áreas da saúde e hotelaria, auxiliar a manutenção do bem-estar dos seus hóspedes. No caso dos residenciais geriátricos, a hospedagem assistida é focada no atendimento de pessoas na terceira idade.

A atividade dos residenciais geriátricos em Porto Alegre é controlada pela Secretaria Municipal da Saúde e deve oferecer aos idosos toda a estrutura necessária para a manutenção de uma boa qualidade de vida. As empresas que atuam neste ramo devem ser mantidas em perfeito estado de higienização, serem iluminadas e ventiladas, assim como oferecer serviço médico e nutricional. Devem ainda existir áreas de lazer e repouso adequadas.

Dentro deste contexto, residenciais geriátricos representam hoje papel de relativa importância dentro da sociedade por serem uma alternativa às famílias que possuem idosos com algum grau de dependência. Verifica-se que, em Porto Alegre,

existem pouco mais de 110 residenciais operando regularmente segundo relatório de 2007 do Conselho Regional de Enfermagem, demonstrando a existência de diversos negócios voltados para este público específico.

Logo, o presente trabalho tem como objetivo desenvolver um plano de marketing para uma empresa o ramo de hospedagem assistida, considerando o cenário atual e as perspectivas para o futuro, fornecendo a base para busca da satisfação do cliente através de ações rápidas e precisas, buscando alternativas para torná-la uma empresa rentável e duradoura, adaptando-se às exigências do mercado.

## 2 A EMPRESA SELECIONADA

A empresa selecionada para este trabalho foi o Residencial Geriátrico Novo Lar. Fundada em 1995, em uma casa localizada no bairro Moinhos de Vento, a empresa possui hoje mais três estabelecimentos todos situados dentro de Porto Alegre, sendo mais uma unidade no bairro Moinhos de Vento, uma no Passo D'Areia e a quarta e mais recente unidade, no bairro Higienópolis.

A análise do histórico da empresa demonstra que a oferta de leitos desde o ano de sua fundação cresceu cinco vezes. Esta expansão esteve sempre ligada à percepção dos fundadores no crescimento da demanda, evidenciada basicamente pela alta na procura pelo serviço.

O residencial tem como foco o atendimento a pessoas idosas e que tem algum grau de dependência, principalmente de famílias de classe alta. Atendendo a todas as normas exigidas pela legislação vigente, o residencial possui hoje instalações consideradas de alto nível pelo ramo médico, fato que ocorre pelo cuidado permanente de seus gestores em manter todas as unidades em constante renovação.

Possuindo seis sócios-proprietários, 49 funcionários, 74 leitos, cerca de 2000 metros quadrados de área construída total, o Residencial Geriátrico Novo Lar oferece em seus quatro estabelecimentos hospedagem assistida à pacientes com qualquer grau de dependência. Os serviços incluídos no valor da estadia são: hospedagem assistida 24 horas, médico geriatra, médico cardiologista, fisioterapia, nutricionista, terapia ocupacional, musicoterapia, serviço de emergência, serviço de lavanderia, serviço de odontologia, segurança e horário de visitação extenso (todos os dias das 8 às 19 horas). Existem várias opções de quarto e opcionais, que vão desde frigobar e TV a cabo a acompanhantes particulares para casos de maior dependência do hóspede.

Como diferenciais de mercado, podem ser ressaltados o atendimento, que é considerado de alto nível para os padrões porto-alegrenses e o horário de visita o extenso. A localiza o de duas sedes no bairro Moinhos de Vento também é um diferencial, pois a maior parte do mercado consumidor de seus serviços está

localizada neste bairro. A empresa também oferece uma ampla gama de opções de quarto, flexibilizando e facilitando a escolha do cliente, no que tange preço e assistência.

### **3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

A análise do processo de gestão do Residencial Geriátrico Novo Lar indica que é dada atenção quase que exclusiva à solução de problemas de ordem operacional. A área administrativa age de forma reativa, passando a maior parte do tempo solucionando problemas, ao invés de buscar alternativas para evitá-los. Esta prática gerencial impede que a organização canalize seus esforços, a torne mais eficaz e, por conseqüência, mais competitiva, demonstrando a falta de planejamento do negócio.

O modo de gestão adotado pelo Residencial Geriátrico Novo Lar eleva seus custos e pode levar a uma perda considerável de competitividade em longo prazo, porém verifica-se que é dada pouca relevância para esta questão pela organização. A explicação para esta negligência pode residir no fato de que existe atualmente uma grande procura pelo serviço oferecido, devido ao crescimento do mercado consumidor. Todavia, a maturidade do mercado deve trazer desafios novos, como uma concorrência mais acirrada e um público consumidor mais exigente. Desta forma, a falta de planejamento do atual modelo de gestão pode se tornar decisivo para a perda de rentabilidade da organização.

Evidenciada a necessidade de iniciar um processo de planejamento dentro da organização, visando à manutenção de seu diferencial competitivo dentro do mercado de atuação, o trabalho aqui desenvolvido se propôs a elaborar um plano de marketing para o Residencial Geriátrico Novo Lar. Acredita-se que através deste plano a gerência da organização poderá iniciar uma atuação estratégica no negócio, se valendo do planejamento como uma ferramenta gerencial importante para a manutenção da competitividade e preenchendo esta lacuna importante no processo administrativo da empresa. Além disso, através deste plano de marketing, a organização obterá dados relevantes sobre os principais pontos do negócio, possibilitando uma melhor atuação da administração no planejamento de ações futuras e canalização de seus esforços nas ações atuais.

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de marketing para o Residencial Geriátrico Novo Lar.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar o ambiente no qual a empresa está inserida, através da identificação e caracterização do mercado, clientes e concorrentes;
- b) Analisar as forças e fraquezas da empresa, assim como as ameaças e oportunidades de seu mercado;
- c) Verificar a viabilidade de crescimento da empresa dentro do mercado de atuação;

## 5 JUSTIFICATIVA

A atual conjuntura, tanto local, quanto nacional coloca a função do planejamento como uma das mais importantes no mundo gerencial. Não planejar o futuro das organizações é negligenciar uma etapa crucial na manutenção de sua competitividade. O plano de marketing que será proposto a seguir terá como finalidade preencher esta lacuna na empresa selecionada, sendo útil na coordenação das ações de marketing. Será também o ponto de partida da organização para o direcionamento dos seus esforços, tanto atuais quanto futuros na constante busca pela satisfação de seus clientes.

Acredita-se que através do plano a seguir desenvolvido o Residencial Geriátrico Novo Lar terá um documento capaz de auxiliar na manutenção de sua vantagem competitiva junto aos concorrentes à medida que este mercado atinja a sua maturidade. Também será o primeiro documento deste tipo desenvolvido para a empresa com o intuito de avaliá-la dentro de seu ambiente.

## 6 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão de literatura desenvolvida a seguir foi de vital importância para a elaboração posterior do plano de marketing para o Residencial Geriátrico Novo Lar. Foram pesquisados conceitos, métodos e instrumentos de análise de marketing com a finalidade de fornecer a base necessária para a elaboração do plano.

Em um primeiro momento foram analisados os principais conceitos de marketing no que tange sua aplicação e seu estudo junto às organizações. Na seqüência, foram abordados os temas centrais da teoria a respeito do composto de marketing e planejamento, esta pesquisa é de grande valia na busca do entendimento necessário para a elaboração do plano.

A partir deste embasamento, a revisão inclui as etapas envolvidas na elaboração de um plano de marketing. Através destas etapas se tornou possível elaborar o plano de forma clara e concisa.

### 6.1 MARKETING

São várias as definições que podemos encontrar para o marketing. Buscaremos aqui apresentar algumas delas de forma a esclarecer a idéia central que gira em torno do tema atualmente. Segundo Kotler (1993, p.25) o marketing é "um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros". A idéia de Kotler fundamenta o marketing na existência de desejos e necessidades humanas, que buscam ser atendidas através de um processo que envolve a sociedade e as organizações. O próprio autor revê sua definição em 2003 (p.8) ao publicar uma definição paralela a esta acima descrita, a saber: "marketing significa a administração de mercados para efetuar trocas e relacionamentos com o propósito de criar valor e satisfazer as necessidades e desejos".

Conforme a AMA (American Marketing Association) em sua definição de marketing divulgada em 2005, “Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado”. Segundo esta definição podemos observar a inclusão da comunicação como processo importante no marketing.

Pode-se perceber que as várias definições acerca do marketing giram em torno da idéia de que se trata de um processo que envolve trocas entre indivíduos e organizações, com o intuito de satisfazer desejos e necessidades do consumidor.

## 6.2 CONCEITOS CENTRAIS DE MARKETING

Pensar em marketing é portanto um processo que envolve avaliar uma série de elementos. A partir da análise do conceito de marketing serão abordados os principais pontos envolvidos na administração de marketing e que serão de grande importância para o entendimento do estudo aqui apresentado. A classificação a seguir será baseada na proposta de Kotler (2000).

### 6.2.1 Necessidades, desejos e demandas

As necessidades, desejos e demandas são conceitos fundamentais no entendimento e desenvolvimento de qualquer estudo em marketing.

Kotler (2000) relaciona estes conceitos como primordiais também para qualquer processo de administração de marketing. Para o autor as necessidades resultam de situações de privação. Podemos relacionar aqui necessidades físicas como alimentação, vestuário e segurança. Também podemos citar necessidades sociais de bens e afeto, assim como individuais de conhecimento e expressão. Desejos são forma como estas necessidades são externalizadas. Eles são

fortemente influenciados pela cultura e individualidade. Ainda para o autor, as demandas surgem a partir da racionalização do consumidor em buscar o máximo possível de valor e satisfação para os seus desejos, valendo-se de seus recursos limitados.

### **6.2.2 Produtos**

A satisfação das necessidades e desejos dos consumidores são possíveis através do consumo de produtos e serviços. Segundo o autor um produto pode ser definido como qualquer coisa que possa ser oferecida a fim de satisfazer estas necessidades ou desejos. Desta forma o conceito de produto se expande a bens intangíveis, englobando também os serviços.

### **6.2.3 Valor, satisfação e qualidade**

A partir da percepção que os consumidores possuem de cada produto e serviço parte a sua decisão de consumo. Esta decisão está fundamentada na ponderação dos quesitos valor, satisfação e qualidade. Podemos definir o valor de um produto como a diferença entre aquilo que ele gasta na aquisição e o que ele ganha o adquirindo e utilizando. Atrelado a este conceito, a satisfação depende portanto da percepção do cliente acerca do desempenho do produto em relação às suas expectativas. A qualidade seria portanto a capacidade de um produto de gerar satisfação para o consumidor.

### **6.2.4 Troca, transações e relacionamentos**

As trocas ocorrem cada vez que um consumidor obtém algo desejado abrindo mão de algo. A transação se configura portanto, no momento em que

ocorre uma troca de valores entre duas partes. A criação de um vínculo social e econômico forte, que crie uma tendência de transações futuras pode ser definida como marketing de relacionamento.

### 6.3 COMPOSTO DE MARKETING

O composto de marketing (marketing mix) é formado pela combinação de vários elementos que podem ser controlados pelas organizações e que possibilitam o processo de troca entre indivíduos. Desta forma trata-se de um conjunto de ferramentas de marketing utilizadas pela empresa de forma tática e controlável para obter uma resposta desejável do mercado (KOTLER, 2000). As quatro variáveis básicas são:

Produto: variedade, qualidade, design, características, nome de marca, embalagens, serviços.

Preço: lista de preço, descontos, subsídios, prazo de pagamentos, condições de créditos.

Promoção: propaganda, vendas pessoais, promoção de vendas, relações públicas.

Praça: canais de distribuição, cobertura, locais, estoque, transporte, logística.

### 6.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

#### 6.4.1 Definição

Ao falarmos de planejamento estratégico, estamos falando de um processo gerencial, de onde é permitido o estabelecimento de direcionamentos a serem seguidos pela empresa, com o intuito de se obter uma otimização na relação entre a empresa e seu ambiente. O planejamento estratégico portanto, diz respeito à

formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e sua execução, considerando os fatores internos e externos à organização.

Conforme Westwood (1997) é importante ressaltar a diferença entre o planejamento tradicional e o planejamento estratégico. Fundamentalmente a abordagem tradicional do planejamento presume que todas as informações pertinentes ao processo de tomada de decisão estão disponíveis no início do planejamento. Já o planejamento estratégico é idealizado para reagir e explorar novas informações conforme se tome conhecimento das mesmas.

Cobra (1995) define o planejamento estratégico como a criação de condições para que as organizações decidam de forma rápida diante de oportunidades e ameaças. Também é papel do planejamento estratégico otimizar vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam. Já para Kotler

“definimos o planejamento estratégico como o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recurso de uma organização e as oportunidades de marketing em um mercado em contínua mutação.”  
(2003, p.33)

Desta forma, também é papel do planejamento estratégico atentar continuamente para as mudanças do mercado.

Enfim, a essência do planejamento estratégico é a otimização de recursos e a utilização de toda a potencialidade organizacional visando a obtenção de vantagens competitivas duráveis.

#### **6.4.2 Níveis de planejamento estratégico**

O planejamento estratégico é realizado em diversos níveis pelas organizações, cada um com escopos de atuação diferentes, mas com métodos similares. Para Las Casas (2001), existem três níveis de planejamento:

- a) Estratégico (corporativo): Estabelecendo a missão corporativa da organização, é realizado pela matriz envolvendo todas as unidades de negócios.
- b) Tático: realizado pelas unidades ou departamentos da organização
- c) Operacional: representam de forma detalhada as atividades nos níveis táticos, incluindo o plano de ação de cada divisão.

### **6.4.3 Benefícios do planejamento estratégico**

O planejamento estratégico permite que recursos sejam utilizados de forma racionalizada. Além disso auxiliam na adaptação a mudanças ambientais. Conforme podemos inferir o planejamento estratégico traz uma série de outros benefícios entre eles:

- a) Ajuda as organizações a aumentarem sua lucratividade;
- b) indica problemas que podem surgir antes que ocorram;
- c) melhora a canalização dos esforços para a realização de objetivos pré-determinados;
- d) identifica qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio.

## **6.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING**

De forma análoga ao planejamento estratégico descrito anteriormente. Segue a análise especificamente do planejamento estratégico de marketing.

Etapa indispensável para o desenvolvimento de qualquer plano de marketing, o planejamento de marketing consiste na análise dos fatores que influenciam diretamente no processo de entrega de valor para o cliente da organização. O

planejamento de marketing tem papel crucial pois permeia todos os processos organizacionais, fornecendo a direção que deve ser tomada pelas diversas áreas em apoio ao plano de marketing que será desenvolvido.

Westwood (1997) divide o processo de planejamento de marketing em cinco pontos:

- a) Análise de oportunidades de mercado;
- b) pesquisa e seleção de mercados-alvo e posicionamento da oferta;
- c) desenvolvimento de estratégias de marketing;
- d) planejamento de programas de marketing e;
- e) organização, implementação e controle do esforço de marketing.

Cobra (1986) divide o processo em seis partes:

- a) Definição da razão de ser da empresa;
- b) definição dos produtos e serviços;
- c) avaliação dos recursos;
- d) avaliação de potencialidades estratégicas;
- e) estratégias competitivas e;
- f) estratégias globais, operacionais e funcionais.

Conforme visto acima, não existe um modelo único e sequencial para o planejamento de marketing. Porém, podemos inferir através da pesquisa efetuada que existe na literatura a concordância de que todo o esforço de marketing depende da correta e precisa elaboração do seu planejamento.

## 6.6 PLANO DE MARKETING

### 6.6.1 Conceito

Tema central do estudo aqui apresentado, o plano de marketing é um documento escrito, destinado a identificar oportunidades de negócios promissoras, assim como o orientar na conquista e manutenção de mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que coordena todos os elementos do composto mercadológico. Acima de tudo o plano de marketing deve assumir o papel de integração de funções e recursos disponíveis com os objetivos das organizações.

Cobra (1986) define o plano de marketing como um conjunto de ações táticas que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa. Deve ser um roteiro dinâmico, capaz de conter procedimentos coerentes com os objetivos estratégicos. Para o autor, o plano deve integrar todos os elementos do composto de marketing pois trata-se de um processo contínuo e não uma atividade isolada.

Uma abordagem mais mercadológica pode ser encontrada ao analisarmos a definição de Westwood (1997). Segundo o autor o plano de marketing é um documento que formula um roteiro para comercializar produtos e serviços. O plano tem estrutura formal mas pode ser utilizado informalmente e tem grande flexibilidade. Pode ser utilizado para preparar o argumento para a introdução de um novo produto; renovar a abordagem de marketing para produtos existentes; agrupar um plano de marketing departamental, divisional ou empresarial para ser incluído no plano comercial ou corporativo da companhia.

Em suma, conforme Kotler (1995) resume, planos de marketing consistem em estratégias e programas detalhados que auxiliam a empresa a atingir seus objetivos junto a um mercado alvo. Os planos de marketing são portanto instrumentos centrais para a coordenação dos seus esforços de marketing.

## 6.7 ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING

O escopo e conteúdo do plano de marketing proposto para o Residencial Geriátrico Novo Lar deverá seguir uma estrutura pré-determinada. O objetivo é tornar o plano de fácil entendimento e que aborde os dados relevantes ao negócio. O documento escrito deverá ser claro e conciso, enfatizando as informações chave que precisam ser comunicadas (WESTWOOD, 1997).

A estrutura de um plano de marketing não segue um formato fixo. Diferentes autores elaboram o plano de marketing utilizando diferentes estruturas de tópicos. O quadro a seguir apresenta esta estrutura e seu conteúdo na visão de três diferentes autores:

Kotler (2000)	Westwood (1997)	Cobra (1995)
1. Resumo Executivo	1. Introdução	1. Índice
2. Sumário	2. Sumário	2. Objetivos gerais
3. Situação atual de marketing	3. Análise da situação	3. Sumário executivo
4. Análise de oportunidades e questões	4. Objetivos de marketing	4. Missão corporativa, objetivos gerais e estratégias visadas
5. Objetivos	5. Estratégias de marketing	5. Análise situacional
6. Estratégias de marketing	6. Prazos, custos e responsabilidades	6. Estrutura do departamento de marketing
7. Programas de ação	7. Promoção de vendas	7. Objetivos de marketing, estratégias e políticas
8. Demonstrativo de resultados projetados	8. Orçamentos	8. Subplanos: distribuição, promoção de vendas, propaganda, vendas
9. Controles	9. Demonstrativos de resultados	9. Previsão da margem de contribuição de marketing
	10. Controles	10. Demonstrativo de lucros e perdas
	11. Processos de atualização	11. Orçamento global
		12. Controle

**Quadro 1 - Estrutura do plano de marketing**

Fonte: Adaptado de KOTLER (2000); WESTWOOD (1997); COBRA (1995).

Para o desenvolvimento do plano de marketing para o Residencial Geriátrico Novo Lar iremos utilizar principalmente os tópicos propostos por Westwood e Kotler. Como é possível observar, apesar de diferirem a respeito da nomenclatura, os autores citados se utilizam uma mesma estrutura de pesquisa e conclusão a fim de desenvolver o plano. Esta estrutura pode ser definida conforme abaixo:

- a) Análise da situação;

- b) Objetivos de marketing;
- c) Estratégias de marketing;
- d) Programas de ação;
- e) Demonstrativos de resultados e controles;

### **6.7.1 Análise da situação**

A análise da situação é formada por um estudo aprofundado dos fatores internos e externos influentes à organização. Deve mostrar dados relevantes sobre o mercado, produto, concorrentes, distribuição e macroambiente. Os dados levantados neste ponto do plano servirão de base para as etapas que seguirão, se tornando extremamente importante para o sucesso do plano de marketing.

#### **6.7.1.1 Ambiente interno**

A análise do ambiente interno se constitui do estudo de todas as questões internas à organização que podem influir em seus negócios. A tarefa de entrega de valor para o cliente depende da sinergia entre as diversas áreas da empresa, extrapolando os limites de competência do administrador de marketing, desta maneira, a análise do ambiente interno se torna essencial, principalmente para a posterior etapa de definição das forças e fraquezas da organização. Kotler (2000) define os principais fatores internos como sendo:

- a) A empresa: o plano de marketing deve analisar como as diversas áreas da empresa estão trabalhando, avaliando o grau de harmonia na busca de entrega de valor ao cliente;
- b) Fornecedores: constituem elo fundamental no sistema de entrega de valor para o cliente. A análise dos fornecedores deve avaliar todos os fatores que podem influenciar na satisfação do cliente como escassez do produto, demora na entrega ou qualidade;

- c) Intermediários de marketing: são os componentes da cadeia de valor que ajudam a empresa a promover, vender e distribuir seus produtos. O desempenho dos intermediários pode ser decisivo para o sucesso da organização;
- d) Clientes: A empresa precisa estudar detalhadamente o mercado onde se encontram seus clientes. O autor divide os tipos de clientes entre consumidores, de negócios, revendedores, governamentais e internacionais. A definição clara da localização de seus clientes é essencial pois a partir dela se dirigem todos os esforços de marketing;
- e) Concorrentes: O estudo dos fatores internos deve considerar de que forma é possível adquirir uma vantagem estratégica em relação à concorrência. É necessário portanto considerar seu tamanho e posição em relação aos seus concorrentes;
- f) Públicos: Um público consiste em qualquer grupo de indivíduos que tenha algum interesse atual ou potencial na organização ou que possa causar impacto em seus negócios. Um plano de marketing deve considerar seus públicos principais e como atingí-los de forma positiva;

#### 6.7.1.2 Ambiente externo

A análise do ambiente externo fornece subsídios que serão importantes na definição das possíveis ameaças e oportunidades aos negócios da empresa. O plano de marketing deve considerar seis grandes forças, suas dinâmicas e como elas afetam o marketing organizacional (KOTLER, 2000).

- a) Ambiente demográfico: O estudo do tamanho, densidade, localização, idade, sexo e raça entre outros dados estatísticos é de grande importância para o plano pois fornece informações sobre a constituição dos mercados;

- b) Ambiente econômico: Consiste em fatores que afetam o poder de compra e o padrão de consumo do público;
- c) Ambiente físico-natural: Abrange os recursos naturais utilizados como insumos pelos profissionais de marketing;
- d) Ambiente tecnológico: Envolve todas as questões relativas à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, assim como a legislação que as regulamenta;
- e) Ambiente político-legal: Consiste em leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que afetam e limitam a atuação de organizações e indivíduos em uma sociedade;
- f) Ambiente cultural: Constituído de instituições e outras forças que afetam os valores, percepções, preferências e comportamentos básicos da sociedade.

### **6.7.2 Análise SWOT**

O processo de análise da situação descrita anteriormente leva o plano de marketing à análise SWOT. A análise SWOT envolve a definição das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades inerentes aos processos e negócios da organização.

Conforme Westwood (1997) a análise SWOT permite aos administradores que determinem se os produtos por eles ofertados podem alcançar o sucesso dentro do mercado pretendido e com quais limitações. É uma maneira objetiva e simples de organizar as informações das etapas anteriores e classificá-las, viabilizando o plano de marketing.

Os pontos fortes referem-se a tudo aquilo que a empresa faz e que a diferencia positivamente de seus concorrentes. Em contrapartida, as fraquezas são os pontos onde a empresa de alguma forma não está entregando valor aos seus

clientes de forma competitiva. Estes dois pontos podem ser encontrados na análise do ambiente interno à organização e estão fortemente relacionados à percepção do cliente e às ações da concorrência.

As ameaças e oportunidades são reflexos do ambiente externo. O aproveitamento dos pontos fortes e superação dos pontos fracos de uma organização podem não ser suficientes caso mudanças no ambiente alterem as condições de competição. Podemos classificar as ameaças como fatores que gerem incerteza ou dificuldades no alcance dos objetivos traçados. As oportunidades por sua vez, surgem como situações que facilitem o alcance dos objetivos do plano. Kotler (2000) define oportunidades como áreas de necessidade onde as empresas podem atuar rentavelmente, já ameaças como um desafio atribuído a uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que, caso não seja abordado por uma ação de marketing defensiva pode levar a uma redução nas vendas ou nos lucros.

### **6.7.3 Definição dos objetivos**

A identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades fornece os dados necessários para a definição dos objetivos do plano de marketing da organização. Base para a definição das estratégias e planos de ação, a definição dos objetivos do plano de marketing devem ser coerentes com o planejamento estratégico da empresa.

Os objetivos de marketing devem ser definíveis e quantificáveis. Eles devem ser definidos de tal forma que, quando o plano de marketing for implementado, o desempenho possa ser comparado com o objetivo (WESTWOOD, 1997).

Para Kotler (2000), os objetivos devem ser quantificáveis, realistas e consistentes. Desta forma termos como “aumentar” ou “melhorar” não devem ser utilizados.

O estabelecimento dos objetivos normalmente se apresenta como uma tarefa complexa. Trata-se de um processo no qual as estratégias e planos de ação são

desenvolvidos, de forma a possibilitar a posterior análise de forma a avaliar se os objetivos são exeqüíveis, impossíveis ou fáceis. (WESTWOOD, 1997).

#### **6.7.4 Estratégias de marketing**

As estratégias de marketing definem de que forma a empresa irá agir de modo a atingir os objetivos definidos. Envolve amplas definições a respeito do mercado alvo, posicionamento, linha de produtos, preço, pontos de distribuição, força de vendas, serviços, propaganda, promoção de vendas, pesquisa e desenvolvimento e pesquisa de marketing (KOTLER, 2000).

Westwood (1997) indica que as estratégias de marketing para um plano de ação devem se relacionar às políticas gerais da empresa e entre elas próprias, gerando consistência e oferecendo chance de sucesso. Ainda segundo o autor as estratégias devem sempre considerar as variáveis de preço, produto, comunicação e distribuição de forma interligada. Segundo esta abordagem, podemos ter três tipos distintos de estratégias:

- a) Estratégias defensivas: idealizadas para evitar a perda de clientes existentes, incluem ações como melhorar a imagem da empresa, melhorar a qualidade dos produtos ou serviços, superar suas falhas ou melhorar seu desempenho;
- b) Estratégias de desenvolvimento: criadas para desenvolver uma oferta maior de produtos e serviços aos clientes existentes. As estratégias típicas seriam aumentar a variedade de serviços oferecidos, encontrar diferentes utilidades para o produto ou desenvolver um novo produto;
- c) Estratégias de ataque: idealizadas para desenvolver o negócio através da captação de novos clientes. Inclui estratégias como desenvolver novos canais de distribuição, entrar em novos mercados geográficos e novos setores industriais;

A definição de qual estratégia seguir dependerá da análise de risco e retorno das várias opções que podem ser adotadas. Estratégias de ataque normalmente envolvem maiores riscos porém oferecem maiores retornos em caso de sucesso. Estratégias defensivas, apesar de oferecerem menores riscos também possuem menores margens de retorno financeiro.

De forma complementar, as estratégias devem ser agrupadas sob os títulos dos quatro compostos do mix de marketing. Teremos então estratégias de preço, produto, propaganda e distribuição.

#### **6.7.5 Programas de ação**

Assim que forem definidas as estratégias para o alcance dos objetivos de marketing é necessário transformar estas definições em planos de ação. Estes planos tem como função básica permitir que o administrador forneça instruções claras para sua equipe. Conforme Westwood (1997) cada área da empresa e cada membro desta área precisa conhecer suas responsabilidades e o cronograma para realizá-las, de modo que cada uma das estratégias de marketing possa ter seu plano de ação. Cada plano de ação deve incluir:

- a) A posição – onde você está agora;
- b) Metas – o que fazer / aonde você quer chegar;
- c) Ação – o que você precisa fazer para chegar lá;
- d) A pessoa responsável – quem o fará;
- e) Data de início;
- f) Data de conclusão;
- g) Custo estabelecido no orçamento.

Os planos de ação podem ser divulgados de várias formas porém, recomenda-se que seja informado às diversas áreas responsáveis de forma escrita e formal. Westwood (1997) defende a divulgação através de um quadro incluindo todos os itens do plano.

## 7 METODOLOGIA

A amplitude e complexidade do tema de estudo, assim como a incapacidade de analisar os processos descritos neste trabalho fora do contexto onde naturalmente ocorrem dirigiu o trabalho para a utilização do método do estudo de caso. Conforme Bonoma (1985) o estudo de caso pode ser descrito como a descrição de uma situação gerencial. De forma complementar Tull (1976) afirma que o estudo de caso é uma análise intensiva de uma situação particular.

A elaboração do plano de marketing para o Residencial Geriátrico Novo Lar foi baseado nos estudos de Philip Kotler e John Westwood acerca do assunto. O período definido para o desenvolvimento do plano foi de doze meses, iniciando com a elaboração do projeto no segundo semestre de 2007 e finalizando no primeiro semestre de 2008.

O trabalho foi centrado no desenvolvimento de seis pontos principais: análise da situação, objetivos do plano, estratégias de marketing, programas de ação, demonstrativos de resultados e controles. Os dados secundários necessários para a análise da situação demográfica e econômica foram obtidos através de pesquisas no site do IBGE e periódicos eletrônicos. Referentemente à análise político-legal foi consultado o Estatuto do Idoso (Ministério da Saúde, 2003), dados internos da organização e publicações da Secretaria Municipal da Saúde. O ambiente cultural está fundamentado em artigos que tratam da questão sob o foco do público idoso e, os dados sobre a concorrência foram obtidos através de contato com o Conselho Regional de Enfermagem, sites organizacionais e com os sócios proprietários da empresa foco do estudo.

Os dados primários foram coletados através de reuniões com sócios proprietários da empresa realizadas periodicamente durante todo o período definido para a elaboração do plano. O objetivo destas reuniões foi, em um primeiro momento obter informações a respeito da organização interna da empresa, do público consumidor e outros públicos envolvidos no processo, fornecedores além da filosofia corporativa do residencial geriátrico. No segundo momento, o objetivo das reuniões foi discutir as diretrizes do plano desenvolvido, sua consistência e aplicação para a realidade da organização.

A partir dos dados coletados sobre a empresa e o ambiente foram definidas as outras etapas do plano, como a definição dos objetivos, estratégias e programas de ação. Buscou-se, na apresentação dos planos de ação, justificar sua aplicação através de pesquisa junto a estudos referentes a cada ação. Por fim, a definição dos orçamentos foi fundamentada em pesquisas de preço efetuadas na internet e em dados internos da empresa.

## **8 ANÁLISE DA SITUAÇÃO**

Para a análise da situação foram coletados dados referentes aos principais fatores de influência para o marketing da organização. Foi através desta análise que a definição das estratégias, objetivos e planos de ação deste plano de marketing foram desenvolvidas e fundamentadas.

### **8.1 AMBIENTE INTERNO**

#### **8.1.1 A Empresa**

##### **8.1.1.1 Filosofia corporativa**

A estratégia de negócio adotada pelo Residencial Geriátrico Novo Lar é a de diferenciação da concorrência através de um serviço de qualidade superior. Para atingir esta diferenciação a empresa desenvolveu um sistema corporativo continuamente aprimorado pelo residencial. O sistema batizado de Hospedagem Assistida com Qualidade tem como direção principal a qualidade de vida de seus hóspedes e a segurança e tranquilidade de seus familiares. O atendimento é realizado a partir de uma filosofia corporativa e um processo de trabalho organizado através de seis variáveis básicas: Pessoas, Tarefas, Tecnologia, Ambiente, Estrutura e Competitividade<sup>1</sup>.

O processo de trabalho acima relacionado surge fundamentado das seguintes orientações:

---

<sup>1</sup> Conforme manual fornecido pela organização

- a) Negócio: oferecer soluções na promoção da hospedagem assistida com qualidade;
- b) Visão: ser reconhecido pela sociedade como referência na promoção da hospedagem assistida com qualidade;
- c) Missão: promover a melhoria de vida dos hóspedes e a segurança, confiança e tranquilidade dos familiares através da hospedagem assistida com qualidade;
- d) Valores: ética, respeito e valorização do ser humano, espiritualidade, assistência individualizada, treinamento e desenvolvimento, qualidade, organização e disciplina, limpeza, conforto, confiabilidade, servir, entusiasmo, amor.

#### 8.1.1.2 Organização interna

Por ser uma empresa de porte pequeno, o Residencial Geriátrico Novo Lar possui uma estrutura interna bastante enxuta. O controle e acompanhamento dos processos é feito diretamente pelos sócios fundadores, que acumulam também as outras funções consideradas administrativas. A empresa opera basicamente com quatro setores distintos, limpeza nutrição, gerência e enfermagem. Cada área possui o seu quadro específico de colaboradores, não existindo funcionários desempenhando funções em mais de um setor. A princípio, esta organização pouco difere da prática comum no mercado. De maneira geral, os serviços básicos oferecidos são extremamente semelhantes, principalmente por questões legais, entre todos os residenciais. A diferenciação, conforme já dito, ocorre basicamente na estrutura oferecida (quantidade de funcionários, localização, instalações) e no oferecimento de serviços não exigidos por lei (terapias diversas, horário de visitação diferenciado etc.)

A empresa conta hoje com uma matriz e três filiais, distribuídas dentro da cidade conforme a seguir:

<i>Residência</i>	<i>Fundação</i>	<i>Nº de quartos</i>	<i>Total de vagas</i>	<i>Nº de funcionários</i>
<b>Novo Lar Matriz (Moinhos de Vento)</b>	1995	8	15	12
<b>Novo Lar Filial Moinhos de Vento</b>	2000	12	19	13
<b>Novo Lar Filial Passo D'Areia</b>	1996	9	21	12
<b>Novo Lar Filial Higienópolis</b>	2007	9	19	12

**Quadro 2 - Estrutura da empresa**

Fonte: dados internos

Os valores praticados variam de acordo com o grau de dependência física do hóspede, a opção de quarto e a residência selecionada e estão dentro da faixa entre R\$1.800,00 e R\$4.800,00 mensais. Ainda vale ressaltar que, a média histórica de ocupação de leitos é de 70%.

Verifica-se que todas as filiais possuem processos internos idênticos que foram padronizados ao longo do tempo. Apesar de variarem em relação ao espaço físico e configuração das casas, os serviços básicos oferecidos são os mesmos para as quatro casas. Aliado a esta prática e, visando o foco nos processos considerados essenciais pela gerência da organização, a empresa optou por terceirizar os serviços médicos, de emergência, de nutricionista, contábil e de advocacia. Mesmo trabalhando de forma idêntica nos quatro estabelecimentos, pode-se perceber uma falha gerencial na administração da empresa em seu todo. O processo de gestão possui baixa integração entre as filiais, as decisões estratégicas raramente são revistas, dando lugar a uma administração basicamente reativa e focada nas contingências de cada local.

Ainda cabe ressaltar nesta análise que o Residencial Geriátrico Novo Lar não dispõe de nenhum sistema de informações digital que unifique os dados das quatro casas. A inexistência de um sistema deste tipo vem trazendo enormes dificuldades para uma correta gerência integrada do negócio pois, a obtenção de dados de forma rápida e confiável se torna nula. Conforme a empresa cresce, a qualidade da informação que chega ao nível gerencial diminui. Esta diminuição prejudica o trabalho de gestão estratégica do negócio e constitui uma falha importante pois não viabiliza a abertura de novos estabelecimentos.

Por último, a análise da gerência demonstra que todos os sócios possuem vasta experiência na área de gestão em saúde, alguns com mais de trinta anos em funções neste setor. Esta experiência contribui decisivamente na diferenciação da organização pois, possibilita o oferecimento de um serviço profissionalizado.

### 8.1.2 Fornecedores

Uma rede de fornecimento bem estruturada é parte fundamental na entrega de valor para o cliente do Residencial Novo Lar uma vez que a percepção de qualidade do serviço tem como um dos fatores decisivos a qualidade dos alimentos, medicamentos e limpeza oferecidos. Conforme desenvolvimento abaixo, a empresa selecionada, buscando preferencialmente eficiência no fornecimento, desenvolveu uma estrutura bastante simplificada.

O fornecimento de bens de consumo é assim subdividido:

- a) Alimentos e material de limpeza – São três os fornecedores principais, todos atacadistas: SuperAtacadoMakro, Jotomar Ltda e Himalaia Ltda. A aquisição dos produtos é facilitada através da parceria com estes fornecedores, pois os mesmos possuem uma grande variedade de materiais diversos, alimentos perecíveis e não perecíveis, além de outros bens de consumo necessários ao funcionamento do residencial, reduzindo os custos de manutenção de parcerias que seriam incorridos no caso de existirem fornecedores específicos para cada bem de consumo e reduzindo o número de visitas necessárias. A relação custo/benefício é otimizada neste estágio do negócio através das referida parcerias. Eventualmente são adquiridos produtos em supermercados, ou outros fornecedores, sempre em caráter de exceção. A aquisição e transporte são feitas pelos próprios sócios proprietários do residencial;
- b) Medicamentos e material hospitalar- Por ser uma área crítica de fornecimento, são duas as fornecedoras principais. Pela conveniência de preço, disponibilidade de estoque e velocidade de atendimento são contratadas as empresas Rede Sanar de Farmácias e RS LTDA;
- c) Material de escritório – Por possuir menor giro e impactar menos nos custos, o fornecimento de material de escritório não possui uma empresa específica como responsável. A aquisição de tinta para impressora, folhas, canetas, etc., é feita através de cotação com empresas do banco de dados do residencial.

### 8.1.3 Clientes

O público atendido pelos serviços do Residencial Geriátrico Novo Lar é composto basicamente por idosos, com algum grau de dependência, de família de classe A e com filhos. Dentre as características do perfil do público consumidor dos serviços oferecidos pela organização, conforme dados obtidos com gestor da empresa, podemos destacar:

- a) Idosos com um ou mais filhos, residentes em bairros nobres de Porto Alegre;
- b) 95% dos hóspedes possuem algum grau de dependência
- c) De cada dez clientes, apenas um vem diretamente de residenciais concorrentes. A grande maioria dos clientes antes de se hospedar, estava residindo em sua casa;
- d) A idade média é de 80 anos;
- e) Cerca de 76% dos hóspedes são mulheres;
- f) A maioria das famílias que hospedam parentes no residencial obteve conhecimento sobre a empresa através de contato com clientes da organização, indicação médica e/ou dos hospitais Moinhos de Vento e Santa Casa. A gerência estima que apenas 5% dos clientes hospedados conheceram a organização através do site da organização ou pelas placas de divulgação postadas na frente das residências e;
- g) A aposentadoria geralmente é utilizada como parte no pagamento da mensalidade.

### 8.1.4 Definição de dependência

Por se tratar de uma característica inerente ao público focado no atendimento da empresa selecionada, é interessante buscar uma definição clara do termo dependência.

Apesar de não existir uma definição única para o termo em relação ao público idoso, podemos considerar a dependência como a necessidade de algum tipo de ajuda para realizar tarefas básicas, como tomar banho, vestir-se, ir ao banheiro, alimentar-se, sentar e levantar de cadeiras e camas (KARSCH, 2003).

### **8.1.5 Concorrentes**

Conforme dados fornecidos pelo Conselho Regional de Enfermagem do Rio Grande do Sul (COREN) ao final de 2007 Porto Alegre contava com 118 lares geriátricos operando com alvará de localização, emitido pela Secretaria Municipal da Indústria e Comércio (SMIC), e alvará de saúde, emitido pela Secretaria Municipal da Saúde (SMS).

De um modo geral, podemos definir o perfil da concorrência na cidade da seguinte forma<sup>1</sup>:

- a) Pequenos negócios, geralmente operando em apenas um ponto;
- b) Baixa padronização dos processos;
- c) Gerência não profissionalizada;
- d) Verifica-se uma grande variedade de preços e níveis de serviço entre os diversos estabelecimentos e;
- e) O trabalho de divulgação do serviço ou fortalecimento da marca ocorre basicamente através do boca-boca.

Cabe ressaltar que, nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, já existem residenciais geriátricos com um perfil bastante diferente do portoalegrense, a análise destes estabelecimentos coloca como possível tendência para o futuro a existência, em Porto Alegre, de negócios bastante profissionalizados, de grande porte assemelhando-se à estrutura de hospitais e com forte divulgação da marca.

O quadro a seguir apresenta a distribuição dos residenciais geriátricos por bairro de instalação.

---

<sup>1</sup> Baseado em relatos informais obtidos com médicos da área.

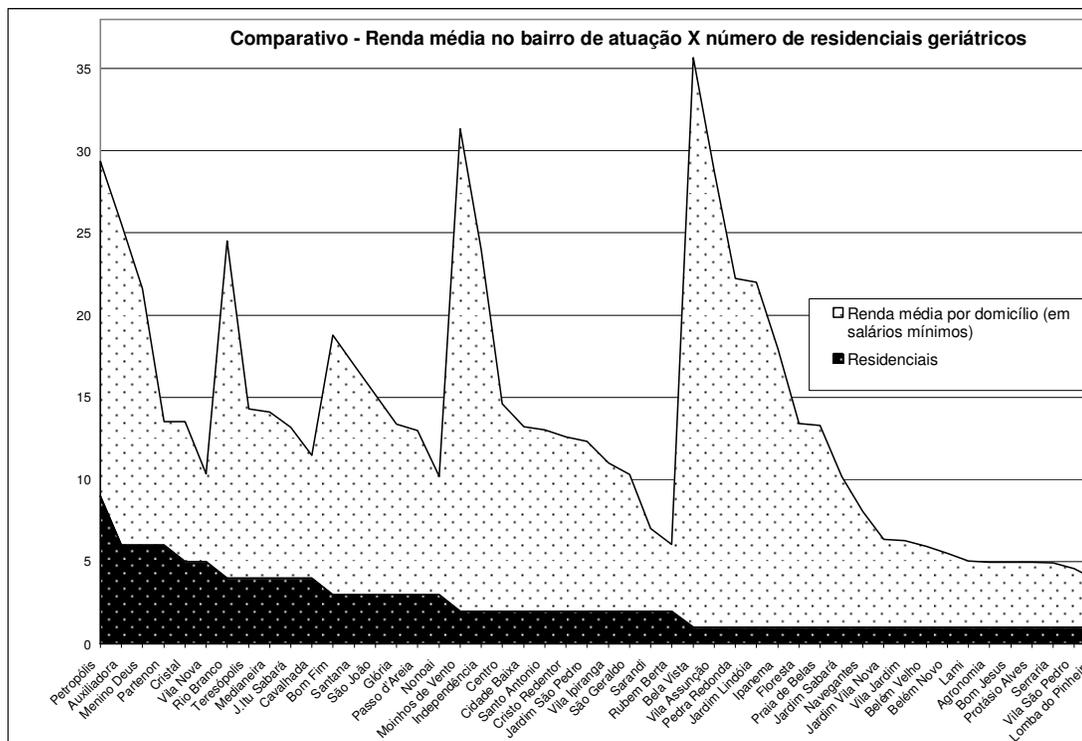
Bairro	Qtd	Bairro	Qtd	Bairro	Qtd	Bairro	Qtd
Petrópolis	9	Glória	3	Rubem Berta	2	Jardim Lindóia	1
Auxiliadora	6	Nonoai	3	Santo Antonio	2	Jardim Sabará	1
Menino Deus	6	Passo d'Areia	3	Sarandi	2	Jardim Vila Nova	1
Partenon	6	Santana	3	Vila Ipiranga	2	Lami	1
Cristal	5	São Geraldo	2	Assunção	1	Lomba do Pinheiro	1
Vila Nova	5	São João	3	Bela Vista	1	Navegantes	1
Cavahada	4	Centro	2	Belém Novo	1	Pedra Redonda	1
J.Itu Sabará	4	Cidade Baixa	2	Belém Velho	1	Praia de Belas	1
Medianeira	4	Cristo Redentor	2	Bom Jesus	1	Protásio Alves	1
Rio Branco	4	Independência	2	Floresta	1	Serraria	1
Teresópolis	4	Jardim São Pedro	2	Agronomia	1	Vila Jardim	1
Bom Fim	3	Moinhos de Vento	2	Ipanema	1	Vila São Pedro	1

**Quadro 3 - Mapeamento da concorrência**

Fonte: COREN (2007).

Com o intuito de estabelecer uma relação entre a renda média por domicílio e o número de residenciais geriátricos operantes por bairro foram cruzados os números da tabela acima com informações sobre a renda do porto alegreense conforme dados da Secretaria do Planejamento Municipal (2007)<sup>1</sup>. O resultado, resumido no gráfico a seguir demonstra que não é possível traçar uma relação direta entre a renda do bairro e a quantidade de residenciais dentro do mesmo. A explicação para este fato pode residir na alta diferenciação de preços praticados e serviços oferecidos entre as empresas do setor. Esta diferenciação possibilita a existência de iguais quantidades de residenciais em zonas de rendas médias bastante distintas.

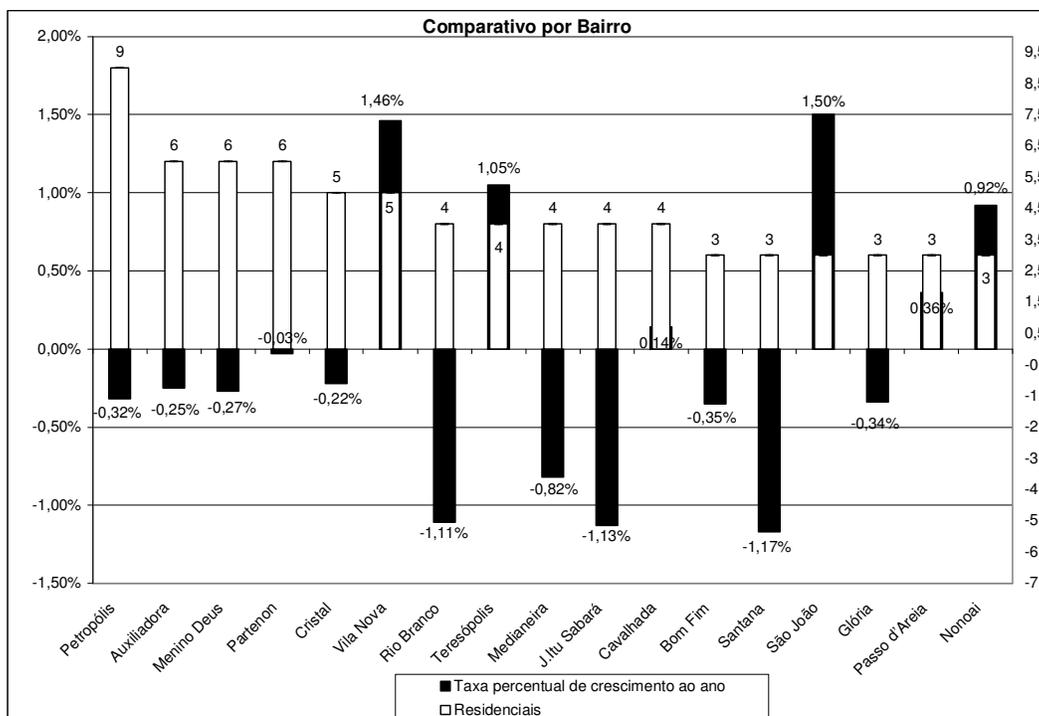
<sup>1</sup> Disponível em <[www.portoalegre.rs.gov.br](http://www.portoalegre.rs.gov.br)> Acesso em 10/06/2008



**Gráfico 1 - Renda média versus quantidade de residenciais**

Fonte: Secretaria do Planejamento Municipal (2007)

A análise da quantidade de residenciais nos bairros mais significativos para o setor porém, evidencia a relação entre o número de estabelecimentos operantes e a taxa de crescimento do bairro. O cruzamento do quadro com a distribuição da concorrência e os dados da Secretaria do Planejamento Municipal demonstra que 63% dos estabelecimentos estão em bairros cuja taxa de crescimento da população é, na média -0,03% ao ano. Comparando-se à taxa de crescimento populacional da cidade (0,21% a.a), pode-se concluir que a maioria das empresas do setor estão situadas em bairros cuja população residente vem decaindo nos últimos anos. Pode-se explicar o fato em parte pelo próprio perfil do negócio que, operando normalmente em residências alugadas, tende a encontrar em bairros com forte emigração maior oferta de casas. Outra explicação pode residir no fato de que esta emigração tende a ser composta em sua maioria por membros jovens da família (filhos), colocando a parcela idosa da população do bairro em uma situação de morador único do domicílio, propiciando a busca pelo serviço de hospedagem assistida.



**Gráfico 2 - Comparativo por bairro**

Fonte: Secretaria do Planejamento Municipal (2007), COREN (2007)

### 8.1.5.1 Principal concorrente

O principal concorrente do Residencial Geriátrico Novo Lar é o Residencial Pedra Redonda. Localizado no bairro Pedra Redonda, zona sul de Porto Alegre a empresa foi fundada em 1995, quando o local foi transformado de a partir de um prédio residencial para se adequar às exigências próprias de um residencial geriátrico. O residencial tem convênio com a Ecosalva para qualquer emergência e disponibiliza uma equipe própria de enfermagem, nutrição, terapia ocupacional, psicologia elaborada e higiene e organização. Além disso, o horário de visitação é livre e existem casais residentes, hóspedes com acompanhantes de quarto e alguns inclusive trabalham para passar o tempo. O cliente alvo da Residencial Pedra Redonda é muito semelhante ao da organização foco do estudo aqui apresentado no que tange principalmente a renda. Como diferença podemos citar a questão da dependência do idoso. Enquanto o Residencial Pedra Redonda privilegia o atendimento a idosos com pouca ou nenhuma dependência, o Residencial Novo Lar abrange idosos com qualquer tipo de dependência.

Como pontos fortes deste negócio concorrente pode-se citar a estrutura organizacional, local próprio (inexistindo custos com aluguel), ampla área física e diversas equipes de atendimento. Como pontos negativos pode-se citar a localização, pouco atrativa para famílias que não residem na zona sul da cidade.

A estrutura do Residencial Pedra Redonda segue resumida no quadro a seguir<sup>1</sup>:

<i>Área Construída</i>	<i>Equipe de Enfermagem</i>	<i>Equipe de nutrição</i>	<i>Equipe de limpeza</i>	<i>Equipe de Psicologia</i>	<i>Equipe administrativa</i>
1500 m2 (divididos em 4 pavimentos)	1 enfermeira e 10 auxiliares	1 nutricionista, 2 cozinheiras e 6 auxiliares	5 auxiliares	1 psicóloga	2 sócios fundadores e coordenadores administrativos

**Quadro 4 - Estrutura interna do Residencial Pedra Redonda**

Fonte: Site da empresa

#### 8.1.5.2 Residenciais públicos e não governamentais sem fins lucrativos

É pertinente para o estudo aqui proposto citar a existência de instituições estatais e não governamentais sem fins lucrativos que oferecem o serviço de hospedagem de forma gratuita à idosos. Estes locais estão sujeitos às mesmas exigências legais impostas às empresas privadas e podem ter o repasse de verbas públicas suspenso caso sejam constatadas irregularidades conforme norma da Secretaria Municipal da Saúde<sup>2</sup>.

Em Porto Alegre o local que presta este serviço é o Asilo Padre Cacique. Fundado em 1892 e localizado no bairro Menino Deus o residencial é mantido pela Sociedade Humanitária Padre Cacique, organização não governamental sem fins lucrativos. Apesar de contar com boa infra-estrutura (oferecendo cerca de 150 vagas) o local depende basicamente da ação de voluntários para funcionar pois carece de recursos<sup>3</sup>. É importante ressaltar que o Asilo Padre Cacique foca seu atendimento em idosos sem renda. Desta forma o nível de concorrência entre o asilo e o Residencial Geriátrico Novo Lar é praticamente nulo.

<sup>1</sup> Conforme site < [www.residencial.com.br](http://www.residencial.com.br) >, Acesso em 13 mai 2008

<sup>2</sup> Disponível no site < [www.portoalegre.rs.gov.br/sms](http://www.portoalegre.rs.gov.br/sms) >; Acesso em 01 mai 2008

<sup>3</sup> Conforme site < [www.asilopadrecacique.org.br](http://www.asilopadrecacique.org.br) > Acesso em 13 mai 2008

### **8.1.6 Substitutos**

Para o estudo aqui proposto é importante identificar possíveis substitutos que poderiam desempenhar as mesmas funções de assistência para o cliente final.

Pode-se destacar como principal solução substituta para o serviço de hospedagem assistida a opção por manter o idoso em casa, contratando mão-de-obra especializada. Pode-se perceber, porém, que, à medida que cresce o grau de dependência do idoso, os custos envolvidos aumentam consideravelmente. Mesmo assim, existem famílias que optam pela manutenção de idosos nos seus respectivos domicílios. Verifica-se contudo, que a opção, na maioria dos casos não é definitiva, fato comprovado pelo próprio perfil consumidor da empresa selecionada, composta em sua maioria por idosos anteriormente vivendo em seus domicílios.

### **8.1.7 Públicos**

O principal público envolvido no processo de marketing de um residencial geriátrico é o médico. Muitos hóspedes optam pela contratação de serviços de residenciais geriátricos após consultas com médicos da área, que em alguns casos indicam os locais de sua preferência. No caso específico da empresa foco de estudo verifica-se que uma grande parte dos atuais hóspedes entrou em contato com o residencial através de indicação médica, após internação em hospitais. Este dado é relevante, pois indica a grande influência da divulgação boca-boca para a empresa.

## **8.2 AMBIENTE EXTERNO**

### 8.2.1 Ambiente demográfico

O ambiente demográfico é decisivo no processo de marketing do Residencial Geriátrico Novo Lar. O negócio da empresa está intimamente ligado às condições demográficas da cidade de atuação. O correto dimensionamento da demanda atual assim como projeções se fazem necessárias na medida em que se busca uma melhor canalização dos esforços de marketing da organização.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2004) 11,8% da população porto-alegrense é idosa. Somente o Rio de Janeiro, dentre os grandes centros urbanos nacionais, possui uma proporção maior de idosos. Desta parcela da população de Porto Alegre, segundo o mesmo instituto, cerca de quinze por cento não possuem condições de manter a sua saúde sem auxílio externo, seja ela de parentes, amigos ou até mesmo de médicos ou aparelhos específicos. Vale ressaltar ainda que a longevidade na cidade fica em 70,3 anos para os homens e 78,6 anos para as mulheres.

O quadro abaixo apresenta a proporção demográfica idosa em relação ao total da população do município porto alegrense. A análise do quadro aponta um cenário onde ainda existe espaço para o crescimento do setor.

Porto Alegre	População Geral (2007)	Idosos	Dependentes
%	100%	11,80%	15,00%
População	1.420.667	167.638	25.145

**Quadro 5 - Mercado potencial**

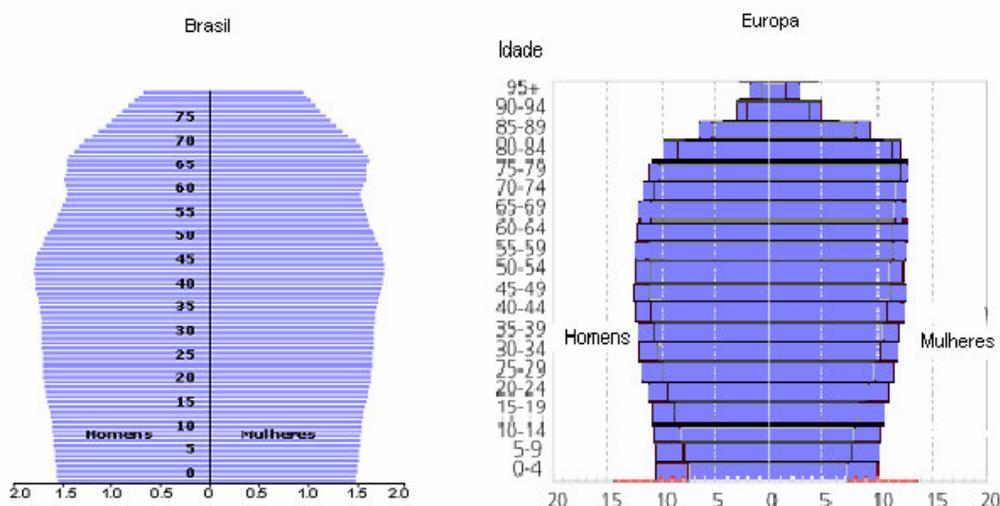
Fonte: IBGE (2004)

Verifica-se portanto que a conjuntura demográfica atual é favorável ao crescimento da hospedagem assistida. Conforme estudo do mesmo instituto, dados apontam para a duplicação da população com sessenta anos ou mais de idade até 2024. Nenhuma outra parcela da população irá crescer na mesma proporção. Aliado a este fato, deve-se ressaltar o processo de urbanização da população idosa (cerca de 81% dos idosos vivem nos grandes centros urbanos). Além disso, é importante ressaltar que, cerca de dois terços destes indivíduos são do sexo feminino.

Outra importante característica referente às demografia brasileira dos últimos anos é a mudança significativa verificada na estrutura familiar. No período entre 1981 e 2001 o número médio de pessoas por família residentes em domicílios particulares caiu de 4,3 para 3,3. Nas grandes cidades este número é ainda mais acentuado. Conforme Vera (1987) a redução no tamanho da família nuclear traz consigo uma diminuição no suporte ao idoso dentro do domicílio. Ainda segundo o autor laços de solidariedade e parentesco típicas de sociedades tradicionais, onde a família desempenha papel central na vida do indivíduo estão sendo substituídas por uma nova realidade, onde o trabalho e o sucesso profissional são mais valorizados. Tudo isso, atrelado à uma maior quantidade de separações e divórcios contribui, segundo o autor, a uma redução no suporte ao idoso dentro do domicílio familiar. Este cenário pode ser considerado propício para o crescimento na procura pela hospedagem assistida.

#### 8.2.1.1 Implicações do envelhecimento da população

Conforme o estudo do IBGE, em 2050 teremos uma pirâmide populacional equivalente à dos países europeus e, com uma expectativa de vida de 81,3 anos, semelhante a expectativa de vida atual no Japão (81,6). Segundo relatório da União Européia apresentado em 2005 em Bruxelas a Europa vivencia um processo inflacionário dos seguros de vida, devido ao aumento na expectativa de vida, além de problemas relacionados ao nível de serviço de saúde à terceira idade. Também se verificam preocupações no que tange o serviço de seguridade social, que pode se tornar insolúvel nos próximos anos. Este cenário vivenciado atualmente na Europa deve vir a ser o brasileiro dentro de alguns anos.



**Figura 1 - Pirâmides populacionais projetadas para 2050.**

Fonte: IBGE (2004), Alho (2005)

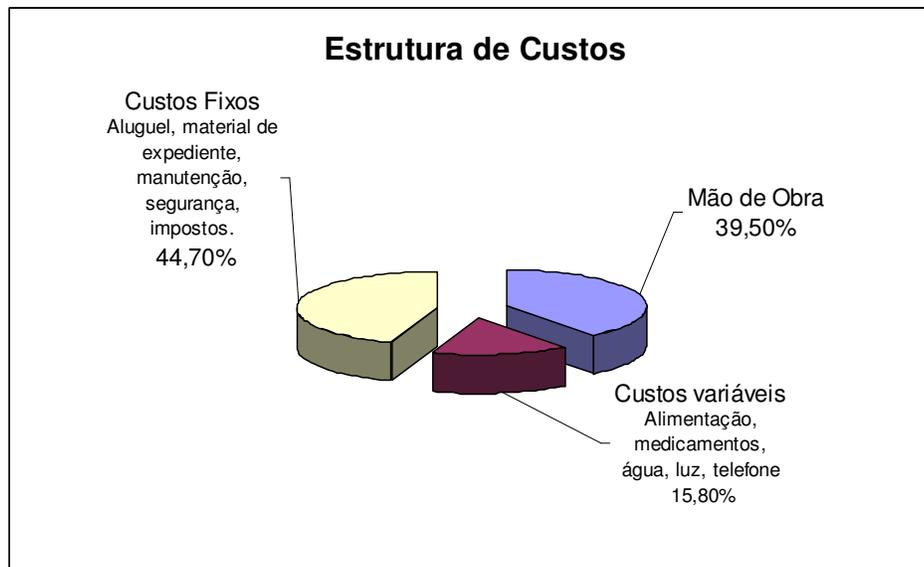
Espera-se também que o envelhecimento da população brasileira traga implicações para o padrão de consumo nacional. Deverão aumentar os gastos com bens de consumo e serviços voltados ao atendimento desta parcela da população. Todas estas constatações evidenciam que o crescimento da população idosa trará consequências para toda a sociedade.

## 8.2.2 Ambiente econômico

Pode-se afirmar, baseado na estrutura de custos do setor, que o fator de maior impacto nas empresas do ramo de hospedagem assistida no que tange o ambiente econômico é a variação de preços. O desempenho financeiro das empresas destes setor está intimamente ligado aos custos com mão-de-obra e os considerados fixos como aluguel e impostos. Variações de preços nestes diversos itens são as maiores preocupações econômicas do setor. Economias estáveis portanto, estimulam o desenvolvimento de negócios neste setor.

Logo a seguir é apresentada a estrutura de custos do Residencial Geriátrico Novo Lar. A análise deste quadro demonstra que variações inflacionárias em bens de consumo como alimentos ou medicamentos não causam forte influência no resultado financeiro da empresa. Altas significativas nos salários ou nos impostos e

tributos, assim como pressões inflacionárias nos valores do aluguéis porém, tendem a causar maior impacto, pois representam uma maior fatia dos custos gerais da organização.



**Gráfico 3 - Estrutura de custos do Residencial Geriátrico Novo**  
Fonte: dados da empresa

Vale ressaltar ainda, no que tange o ambiente econômico, o fato de que tem se verificado um aumento significativo na renda do idoso. Entre 1991 e 2000 o rendimento médio desta faixa da população nas cidades brasileiras cresceu 54% (IBGE, 2004) sendo que, no sul do país foi verificada a maior alta (66%). A análise específica da renda revelou que, no caso dos homens os rendimentos de aposentadoria representam o principal componente da renda (54,1%). Já entre as idosas este número é ainda mais significativo (80%). Esta característica da conjuntura econômica nacional vai ao encontro do perfil dos seus clientes que, via de regra são mulheres que utilizam como parte do pagamento seus vencimentos de aposentadoria.

### 8.2.3 Ambiente político-legal

De acordo com o estatuto do idoso (Ministério da Saúde, 2003) somente possui o consentimento para o funcionamento de instituições asilares àqueles que

estão inscritos junto aos órgãos competentes de vigilância sanitária. Em caso do descumprimento da lei, tais entidades estão sujeitas a penas, desde advertências até o próprio fechamento do local. Em Porto Alegre, o órgão fiscalizador é a Secretaria Municipal da Saúde (SMS). Dentre as diversas exigências da legislação vigente podemos destacar:

- a) Lei Federal 6437/77. Configura infrações à legislação sanitária federal, estabelece as sanções respectivas;
- b) Regulamento aprovado pelo Decreto 23.430/74, decreto sanitário estadual;
- c) Decreto 36.934/96, conferência da validade de medicamentos e produtos
- d) RDC 50/02 ANVISA, dispõe sobre a elaboração de projetos físicos para estabelecimentos assistenciais de saúde;
- e) Lei Complementar 420/98, dispõe sobre a proteção e combate a incêndio
- f) Lei 9.294/96, proíbe o uso de fumo em recintos fechados;
- g) Portaria 3523/98 MS/GM, dispõe sobre a qualidade do ar;
- h) Lei Complementar 395/97, código municipal de saúde.

Vale ressaltar ainda os principais itens avaliados pela SMS durante as vistorias:

- a) Responsabilidade Técnica pela área médica;
- b) Dimensionamento e a ventilação dos ambientes;
- c) Pisos, paredes e teto (lisos, laváveis, íntegros);
- d) Conservação do prédio, dimensões, instalação elétrica, hidráulica, dos móveis e demais equipamentos;
- e) Saída facilitada para situações de emergências ou para pacientes com dificuldades locomotoras (crônicas ou momentâneas);
- f) Laudo de manutenção e limpeza dos aparelhos condicionadores de ar e tubulações;
- g) Laudo de desinfecção do reservatório de água por firma licenciada;
- h) Laudo de desinsetização/desratização/descupinização;
- i) Rotina de higienização ambiental e de superfícies e;
- j) Guarda dos produtos controlados.

Na atual conjuntura, as exigências impostas pelos órgãos públicos e fiscalizadas pela SMS configuram uma importante barreira de entrada para novos negócios no setor. O correto planejamento físico é, portanto, essencial para a abertura de novos negócios neste ramo de atuação.

#### **8.2.4 Ambiente cultural**

Conforme já explanado anteriormente, as alterações no modo de vida do brasileiro tendem a aumentar a demanda pelo serviço de hospedagem assistida. Porém, ainda se verifica uma relação bastante forte entre a contratação dos serviços e o sentimento de abandono e negligência dos idosos em relação aos parentes. Conforme artigo publicado por Oliveira (*et. al.* 2006) foi verificado que, entre os idosos residentes dos asilos pesquisados, 42,82% sentem mágoa por terem sido de certa forma abandonados. Também foi constatado que a grande maioria foi hospedada por decisão familiar e não voluntária. A mesma pesquisa porém, revela que apenas 10% dos idosos são visitados raramente, enquanto a maioria entra em contato com parentes pelo menos uma vez por semana.

Da mesma forma, Caldas (2003) constata que culturalmente, espera-se que a primeira fonte de cuidados com os idosos seja proveniente das suas famílias e amigos. Ainda segundo a autora, a crise da seguridade social e do sistema de saúde transferiu aos familiares o papel principal no suporte aos idosos. Este papel, aliado à cultura nacional paternalista e historicamente construída em laços familiares ainda torna difícil a escolha pela hospedagem do idoso. A partir desta análise podemos concluir que o ambiente cultural se mostra como uma importante barreira limitadora da demanda deste tipo de serviço.

## 9 ANÁLISE SWOT

Após análise dos ambientes interno e externo à organização de estudo pode-se reunir os principais pontos estratégicos para o marketing da empresa em quatro grandes grupos.

### 9.1 FORÇAS

#### a) Processos padronizados e tarefas definidas

A análise do funcionamento interno da organização comparado à concorrência coloca como um diferencial competitivo da empresa o fato de possuir uma alta padronização nos processos. Esta padronização facilita a gestão integrada das casas, assim como tende a reduzir custos operacionais.

#### b) Experiência dos gestores

Conforme verificado, a experiência profissional do grupo de gestores configura uma importante força da organização pois, permitiu ao longo dos anos que a organização se estruturasse de maneira competitiva.

#### c) Localização

Foi verificado que o público consumidor dos serviços do Residencial Geriátrico Novo Lar considera a localização um importante fator na escolha da empresa. O fato de possuir suas quatro casas localizadas em pontos nobres da cidade contribui na conquista e retenção de clientes.

## 9.2 FRAQUEZAS

- a) Processos de marketing não buscam o fortalecimento da marca

A extrema dependência da empresa na divulgação boca-boca de clientes e do público médico limita a demanda pois impede que outros públicos entrem em contato com o serviço e em última análise limita as possibilidades de crescimento da organização. Além disso, esta não diferencia a marca de seus concorrentes no âmbito do público em geral. A falta de ferramentas que promovam a marca e o serviço segue a prática do setor na região de atuação mas não prepara a empresa para mudanças no mercado, como a entrada de novos concorrentes.

- b) Não existe planejamento para a abertura de novas filiais:

Conforme verificado na análise do ambiente externo, o crescimento da empresa, através da abertura de novas filiais não é apenas possível mas recomendado devido à conjuntura demográfica e às possíveis alterações no padrão da concorrência. Mesmo assim, a gerência não planeja de forma estruturada o crescimento da empresa.

- c) Inexistência de um sistema de informações

O tamanho da empresa, assim como sua distribuição física na cidade, possuindo quatro residenciais, demanda a implementação de um sistema de informações. A inexistência do mesmo não permite que a gerência consiga trabalhar de forma integrada os dados referentes às quatro residências..

## 9.3 OPORTUNIDADES

- a) Mercado em expansão:

Os dados levantados na pesquisa do ambiente externo indicam que deverá haver dentro dos próximos anos um crescimento significativo na procura pelo serviço de hospedagem assistida. Estudos demográficos apontam o crescimento da população idosa em níveis sem precedentes, enquanto dados econômicos evidenciam que a parcela idosa da população está mudando seu padrão de consumo através de um crescimento significativo na sua renda.

b) Nicho ainda pouco explorado:

Pode-se afirmar que o mercado consumidor idoso ainda é pouco explorado comparado à importância adquirida nos últimos anos. Serviços e produtos voltados a esta parcela da população ainda são poucos e mal divulgados. No setor de hospedagem assistida, a realidade de Porto Alegre apresenta muitos negócios operando nos mais variados níveis de serviço e configura-se por empresas de pequeno porte e baixa profissionalização. Acredita-se por conta disso, que o serviço oferecido hoje por estes diversos negócios, de modo geral, não explora toda a capacidade do mercado por não se divulgar corretamente e falhar na correta segmentação de mercado.

#### 9.4 AMEAÇAS

a) Barreiras culturais:

Verifica-se que a demanda pelo serviço de hospedagem assistida ainda é limitada por barreiras culturais existentes. Entre elas podemos destacar o sentimento de abandono do idoso e o papel de principal assistente que a família culturalmente deve desempenhar.

b) Entrada de novos concorrentes:

A expansão do mercado consumidor deve atrair novos investidores e empreendedores para o setor. Este movimento deve ocorrer de três maneiras.

1. Surgimento de negócios totalmente novos.
2. Crescimento dos negócios atualmente em atividade.
3. Vinda de concorrentes de outras localidades. O mercado da cidade pode se tornar atrativo para negócios estabelecidos em outros locais. Neste quesito São Paulo e Rio de Janeiro possuem as empresas com maior potencial de penetração.

A combinação dos fatores acima descritos deve implicar em dificuldades a serem enfrentadas pela organização foco de estudo. Em primeiro lugar, a chegada de novos concorrentes pode provocar uma considerável redução na procura pelo residencial. Em segundo lugar, pode ocorrer uma situação de “guerra de preços”, onde a rentabilidade ou qualidade pode ficar comprometida. A própria estrutura de custos da empresa demonstra que uma situação como esta poderia ser bastante danosa à saúde financeira da organização. Por último, o cliente foco do residencial pode, à medida que cresça a oferta de serviços, demandar um pacote maior de ofertas, tornando a atração e retenção de clientes mais onerosa.

## 10 OBJETIVOS DO PLANO DE MARKETING

Conforme pôde ser observado na análise situacional, o crescimento da empresa, através da abertura de novas filiais não é apenas possível, mas também recomendado. O crescimento do mercado consumidor deve alterar toda a estrutura do setor através da atração de novos concorrentes e ampliação dos atuais. Além disso, o consumidor foco do residencial pode adotar uma postura mais exigente devido à ampliação da oferta. As prováveis mudanças neste setor serão muito mais profundas nos próximos anos do que os presenciados pela organização desde sua fundação.

Caso o Residencial Geriátrico Novo Lar mantenha sua estrutura de marketing atual, provavelmente perderá seu diferencial competitivo no longo-prazo. A empresa portanto, deve estar preparada para os novos desafios que se apresentam. Esta preparação passa fundamentalmente pela ampliação da estrutura física da empresa, objetivando conquistar uma maior fatia do mercado atual e futuro. Este objetivo, por sua vez, implicará em um redimensionamento da estrutura de serviços e uma reestruturação das estratégias de promoção. O atual plano de marketing irá se propor a desenvolver as ações necessárias neste sentido.

Desta forma, os objetivos deste plano podem ser assim descritos:

- a) Fornecer duas ferramentas gerenciais que auxiliem o processo de marketing; e propiciem a expansão da organização.
- b) Atingir a média de 90% de ocupação nos próximos 12 meses;
- c) Aumentar para 15% o percentual de clientes hospedados que conheceram a empresa por meios de divulgação diferentes dos atualmente utilizados.

## 11 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

### 11.1 ESTRATÉGIA DE SERVIÇO

A estratégia de serviço do Residencial Geriátrico Novo Lar está baseada na percepção de qualidade do público-alvo, formado basicamente pela classe A. A estrutura do setor, altamente regulamentada pelo poder público, força que todas as empresas ofereçam um pacote básico de serviços, nivelando uma série de fatores internos às organizações concorrentes. A solução encontrada pela empresa, no sentido de diferenciar-se da concorrência no que tange a estratégia de serviços foi buscar a padronização dos processos, facilitando o controle e possibilitando uma melhor gestão da qualidade e, oferecer uma série de serviços além dos exigidos por lei. A atual estratégia porém, é extremamente estática, pois não considera alterações no nível de serviço da concorrência e possíveis alterações na demanda do consumidor.

Para a manutenção do seu diferencial no longo-prazo, a empresa deve acrescentar na sua estratégia a avaliação periódica da satisfação do público consumidor com todos os serviços oferecidos. Esta avaliação deve considerar o nível de qualidade dos serviços básicos, agregados, assim como a necessidade de flexibilizar as opções oferecidas. Além disso, deve ser considerada, a cada revisão, a substituição, retirada ou soma de novos serviços.

Para a implantação desta estratégia propõe-se:

a) Elaboração de pesquisa de satisfação do cliente;

A pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de administração de informações que continuamente capta a voz do cliente, através da avaliação do desempenho da empresa a partir do ponto de vista do cliente. (ROSSI, 1998)

A adoção de um sistema de avaliação dos processos e serviços da empresa, baseado na satisfação de seus clientes irá fornecer importantes informações que nortearão todas as outras ações de

marketing. Devido ao comprometimento da empresa foco de estudo com a qualidade oferecida e percebida pelo público consumidor, esta ferramenta será de vital importância, pois, em última análise, poderá medir o resultado da empresa junto aos seus clientes e fornecerá subsídios para eventuais melhorias e alterações nos serviços oferecidos. A pesquisa deverá considerar os quatro principais grupos envolvidos no negócio: médicos, familiares, idosos e colaboradores.

b) Adoção de um sistema de informações gerenciais informatizado.

A implantação de um sistema de informações gerenciais deve facilitar a gestão integrada das quatro filiais, permitindo que a gerência trabalhe de forma estratégica no negócio. O sistema possibilitará um acesso rápido às informações, de forma clara, confiável e com segurança. Conforme Oliveira (1998) a adoção do sistema deverá propiciar ainda os seguintes benefícios:

1. Redução de custos nas operações.
2. Melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço.
3. Melhoria na produtividade.
4. Melhorias nos serviços realizados e oferecidos.
5. Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de
6. Informações mais rápidas e precisas.
7. Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão.
8. Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões.
9. Melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações.
10. Redução do grau de centralização de decisões na empresa
11. Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

A gestão integrada das informações também criará o ambiente necessário para o futuro crescimento da empresa, pois apoiará o processo de gestão em todas as suas esferas.

## 11.2 ESTRATÉGIA DE PREÇO

A estratégia de preço definida pelo Residencial Geriátrico Novo Lar busca se posicionar em consonância com a estratégia de serviços. Apesar de se valer da política do “preço justo”, a empresa, pelo próprio nível de serviço oferecido e pela clientela na qual está focada, acaba praticando preços acima da maioria da concorrência.

Ainda em paridade com a estratégia de serviço da empresa, a definição dos preços está diretamente ligada à escolha do quarto e da residência. A gama de opções criada por estas duas variáveis faz com que o preço possa variar até três vezes para um mesmo cliente. Esta flexibilidade fornece à empresa uma vantagem no momento de decisão do cliente. Propõe-se a manutenção da estratégia pois, conforme verificado, é parte indispensável no sucesso do negócio.

## 11.3 ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO

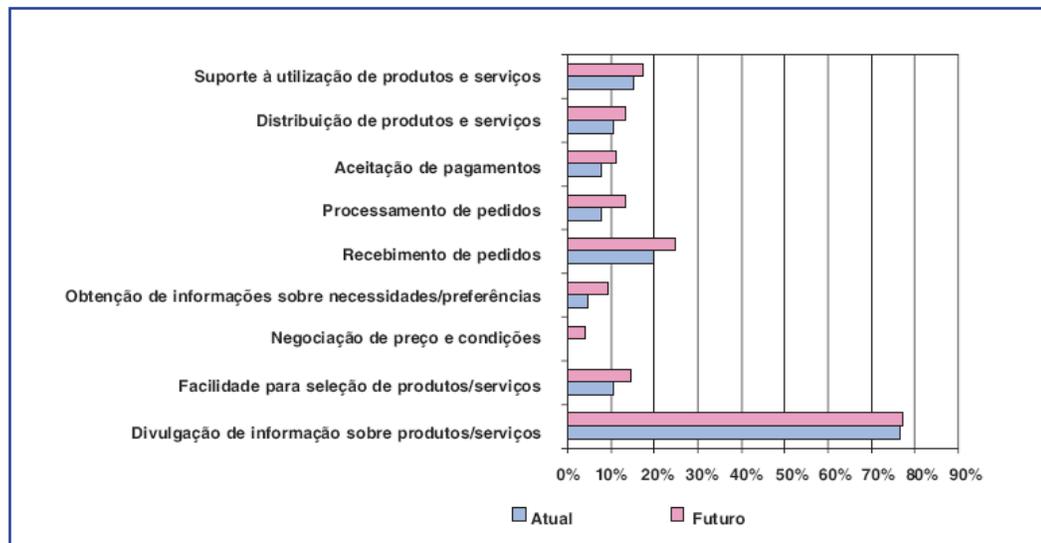
Atualmente, a empresa promove seu serviço basicamente por médicos e clientes, que fazem a divulgação através de recomendação. Esta estratégia reduz os custos de promoção, porém se limita à parcela da população que de alguma forma já procura o serviço de hospedagem assistida.

Conforme a visto na análise situacional, o fortalecimento da marca, através de sua exposição a outros públicos, não só divulgará a empresa como o serviço oferecido. Desta forma, além de estimular consumidores ainda não familiarizados com este tipo de atividade, servirá também como atenuador das barreiras culturais existentes.

A operacionalização da nova estratégia de promoção deve passar pelas seguintes ações:

- a) Elaboração de um novo site para a empresa;

Conforme VASSOS (1997), a Internet pode ser importante durante as várias fases do processo de marketing. De forma similar à propaganda tradicional, a Internet pode alcançar objetivos de marketing como aumento do conhecimento da empresa e da marca de um produto ou serviço. Além disso, o uso da Internet pode trazer outros benefícios no processo de marketing como permitir mensagens diretas não-filtradas para o público, empresas, consultores e imprensa. O aumento do número de empresas, principalmente micro e pequenas, que utilizam a Internet como meio de divulgação denota o crescimento em importância que esta ferramenta possui hoje no mercado. Além disso, a Internet é basicamente uma ferramenta de informação, sendo muitas vezes, o primeiro canal por onde pessoas obtêm conhecimento sobre produtos e serviços. O quadro abaixo apresenta, sob o enfoque do comércio eletrônico, o motivo pelo qual empresas utilizam a rede mundial de computadores nos seus processos e denota a importância dada à Internet na divulgação de produtos e serviços.



**Quadro 6 - CE nos processos de atendimento a clientes por subprocessos**

Fonte: Albertin (2000)

O fato de o Residencial Geriátrico Novo Lar possuir um site deficiente nas informações dadas, pouco interativo e desatualizado faz com que o uso da Internet no negócio da empresa seja subutilizado frente às possibilidades que esta ferramenta oferece e ao relativo baixo custo de implantação. Apesar de, em última análise, o processo

de tomada de decisão a respeito da contratação do serviço passe invariavelmente pela visitação do local e avaliação de diversos fatores, acredita-se que o site possa criar uma nova relação com seu público-alvo, principalmente daqueles com pouco conhecimento sobre o setor. Desta forma, como maneira de ampliar a divulgação da marca, este plano propõe a reelaboração do site organizacional como uma ação de marketing voltada principalmente ao fortalecimento da marca e divulgação do serviço.

b) Divulgação da empresa na mídia de rádio local;

Através da divulgação da marca utilizando instrumentos de comunicação em massa será possível estimular a demanda do negócio, atraindo novos consumidores no curto-prazo e fortalecendo a marca no longo. Aliado às outras duas ações da estratégia de comunicação acredita-se que uma parcela significativa da população entrará em contato com a marca e o serviço pela primeira vez, contribuindo decisivamente para atingir os objetivos do plano.

c) Divulgação da empresa em eventos voltados ao público idoso;

O número de palestras e fóruns sobre a questão dos idosos vêm aumentando nos últimos anos o que denota a crescente importância que a sociedade vem dando ao assunto. Além disso, comemorações como o Dia do Idoso já movimentam diversas parcelas da população. Uma ação direcionada à exposição da marca nestes eventos voltados às questões relacionadas aos idosos ampliará o conhecimento da empresa dentro do público interessado pelo assunto.

#### 11.4 ESTRATÉGIA DE LOCALIZAÇÃO

Conforme visto, a localização é parte fundamental da estratégia organizacional adotada pela empresa. Isto se dá basicamente pelo peso dado à este fator no

processo de escolha de familiares e hóspedes. Neste sentido, a empresa demonstra uma orientação clara para a satisfação do cliente, uma vez que escolheu para suas operações residências em localização privilegiada. A tomada de decisão envolvendo a escolha das localidades das próximas residências deve seguir a estratégia definida de modo a não permitir a perda do diferencial do negócio. À medida que a empresa se desenvolva e que os objetivos de crescimento sejam alcançados, serão necessários estudos aprofundados sobre as potenciais localidades de instalação dos próximos negócios. O correto mapeamento destes locais poderá inclusive fornecer informações a respeito de quando e onde poderão surgir negócios concorrentes.

Desta forma, segue abaixo a ação proposta para a estratégia de localização.

a) Mapear os locais potenciais para a abertura da nova filial;

Através de um conjunto de documentos com dados sobre a demografia, renda, crescimento e outras informações relevantes sobre os bairros da cidade de Porto Alegre e posteriormente de outros municípios, a operacionalização da estratégia de localização será fundamentada de forma clara.

## 12 PROGRAMAS DE AÇÃO

Conforme indicação vista no referencial teórico, o sucesso do plano de marketing depende da correta estruturação dos programas de ação definidos na estratégia. Foram, portanto, delegadas as responsabilidades de cada participante, assim como prazo de início e término do programa. Também foram orçados os custos de cada ação a fim de possibilitar uma estimativa de preço para a aplicação do plano. As estimativas consideraram, além dos gastos básicos de pesquisa e aquisição de bens ou serviços, gastos com locomoção material de escritório e treinamento. Vale ressaltar que foi respeitada a realidade financeira da organização, desta forma os custos orçados visam possibilitar a real aplicação de cada ação dentro do tempo determinado. Em referência aos prazos, foi definido um período de três meses a iniciar em julho de 2008 para a preparação da implantação de cada ação. Foi definido como prazo inicial para a implantação de todas as ações o mês de outubro de 2008. Cada ação será acompanhada pelo prazo de um ano, momento em que deverá haver uma avaliação dos resultados de cada programa.

Seguem abaixo as definições referentes à cada ação específica.

### 12.1 PLANO DE AÇÃO PARA ESTRATÉGIA DE SERVIÇO

#### a) Elaboração de Pesquisa de Satisfação do Cliente

Como: Elaboração de questionário a ser aplicado com clientes contendo perguntas consideradas relevantes pela gerência no processo de negócio e visando avaliar o contentamento de hóspedes e familiares com os serviços prestados. Deverá ser aplicado semestralmente.

Responsável: Luiz Antunes

Período: Out/2008 a Out /2009

Custo total estimado: R\$200,00 - Foram considerados os custos de material de escritório necessários para a aplicação dos questionários.

b) Adoção de Sistema de Informações informatizado

Como: Adquirir software hospitalar especializado na área de gestão de saúde. Deverá ser avaliada a melhor alternativa entre adquirir a licença de uso ou contratar empresa de suporte pagando mensalidade ao contratado.

Responsável: Paulo Oliveira

Período: Out /2008 a Out /2009

Custo total estimado: R\$18.000,00 – Conforme pesquisa de mercado efetuada, existe uma grande variedade de preços e serviços oferecidos entre as diversas fornecedoras de softwares. Considerando-se o gasto com treinamento, compra de equipamentos e aquisição de licença ou contratação de prestadora de serviço o custo mensal médio foi calculado em R\$1500,00.

## 12.2 PLANO DE AÇÃO PARA ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO

a) Elaboração de um novo site para a empresa;

Como: O responsável deverá elaborar, junto a uma empresa contratada, um site com informações atualizadas sobre os serviços prestados, visualmente mais atrativo e interativo do que o atual.

Responsável: Paulo Oliveira

Período: Out /2008 a Out /2009

Custo total estimado: R\$1.600,00 – Conforme valor médio cobrado pelas empresas prestadoras deste serviço pesquisadas somado ao custo de manutenção.

- b) Divulgação da empresa na mídia de rádio local;

Como: O responsável deverá contactar veículos de comunicação com o intuito de iniciar o processo de patrocínio de programas. Neste primeiro momento não serão desenvolvidas campanhas publicitárias.

Responsável: Júlio Morosino, Luiz Antunes, Adolfo Ferreira.

Período: Out /2008 a Out /2009

Custo total estimado: R\$19.200,00 – Tomou-se como base o custo mensal para inserção de mensagem de patrocínio em programa de uma rádio do Grupo RBS.

- c) Divulgação da empresa em eventos voltados ao público idoso;

Como: O responsável deverá desenvolver folders a serem distribuídos nos eventos, assim como placas e banners e outros espaços para divulgação.

Responsável: Luiz Antunes.

Período: Out /2008 a Out /2009

Custo total estimado: R\$1.500,00 – Estimou-se um gasto de R\$300,00 por evento para um total de cinco eventos dentro do ano

### 12.3 PLANO DE AÇÃO PARA ESTRATÉGIA DE LOCALIZAÇÃO

- a) Mapear os locais potenciais para a abertura da nova filial;

Como: O responsável deverá elaborar um relatório com dados sobre os bairros potenciais para a abertura da próxima filial. Deverão ser considerados custos de aluguel médios na região, dados demográficos, econômicos e sociais como segurança e facilidade de acesso.

Responsável: Júlio Morosino.

Período: Out /2008 a Out /2009

Custo total estimado: R\$300,00 – Inclui-se os eventuais custos de locomoção e de material de escritório.

#### 12.4 RESUMO DO PROGRAMA DE AÇÃO

Com o intuito de facilitar a visualização do Programa de Ação, segue a seguir quadro que resume as ações a serem tomadas.

ÍTEM	AÇÃO	RESP.	INÍCIO	TÉRMINO	ORÇ. (R\$)
A	Elaboração de pesquisa de satisfação do cliente	Luiz Antunes	Out /08	Out /09	200,00
B	Adoção de sistema de Informações	Paulo Oliveira	Out /08	Out /09	18.000,00
C	Elaboração de novo site	Paulo Oliveira	Out /08	Out /09	1.600,00
D	Divulgação da empresa na mídia de rádio local	Júlio Morosino, Luiz Antunes, Adolfo Ferreira	Out /08	Out /09	19.200,00
E	Patrocínio de eventos voltados ao público idoso	Luiz Antunes	Out /08	Out /09	1.500,00
F	Mapeamento dos locais potenciais para a abertura da nova filial	Júlio Morosino	Out /08	Out /09	300,00
<b>TOTAL</b>	<b>PROGRAMA DE AÇÃO</b>	-	<b>Out/08</b>	<b>Out/09</b>	<b>40.800,00</b>

**Quadro 7 - Resumo do Programa de Ação**

Fonte: Elaborado pelo autor

## 12.5 DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS E CONTROLES

Os métodos de controle e demonstrativos de resultados serão elaborados pela organização após a implantação do plano de marketing. A continuidade do plano através destas duas ferramentas é fundamental uma vez que estes servirão como base para a avaliação financeira da efetividade do plano e fundamentarão possíveis alterações durante o curso do mesmo.

## 13 CONCLUSÃO

O ramo de hospedagem assistida se demonstra promissor. O crescimento do número de idosos, aliado à outros fatores como a redução do tamanho das famílias e alteração no modo de vida do brasileiro deverão aumentar a demanda pelo serviço nos próximos anos. Este aumento por sua vez implicará em alterações neste mercado de atuação.

Dentro deste contexto encontramos o Residencial Geriátrico Novo Lar, empresa que busca sua diferenciação através de entrega de qualidade superior à concorrência operante em Porto Alegre. Todavia, a empresa não possui em seu processo de gestão, estratégias e ações de marketing voltadas à preparação da organização para o futuro cenário do mercado.

Com o intuito de propor a solução para este problema, o presente trabalho analisa de forma objetiva os ambientes interno e externo da organização identificando, sob o ponto de vista da manutenção do diferencial competitivo da empresa, os pontos positivos e negativos do negócio. Posteriormente são definidas as estratégias de marketing e os programas de ação a serem desenvolvidos de forma a explorar os pontos fortes e minimizar as fraquezas do negócio.

Este trabalho conclui-se como um plano de marketing viável e factível dentro do contexto atual da empresa. Buscou-se aliar a teoria acerca do assunto ao estudo de um caso específico, gerando um documento que possibilite à organização através de ações práticas manter a competitividade no longo- prazo.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Pesquisa FGV de comércio eletrônico no mercado brasileiro**. São Paulo : EAESP/FGV, 2000d. Programa de Excelência em Negócios na Era Digital do Centro de Informática Aplicada da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getulio Vargas (FGV). Disponível na Internet: <[www.fgvsp.br/cia/ce](http://www.fgvsp.br/cia/ce)>. Acesso em 01 jun. 2008.

ALHO, Juha. Population decline postponed in Europe. **Statistics Norway**, Noruega, dezembro, 2005. Disponível em <<http://www.ssb.no/english/magazine/art-2005-12-01-01-en.html>> Acesso 10 jun. 2008

BONOMA, Thomas V. - **Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process**. Journal of Marketing Research, Vol XXII, May 1985.

BORTOLINI, Rafael Fazzi. **Plano de marketing para Cryo Technologies**. 2003

BRASIL, **Estatuto do Idoso**. Redação final do Projeto de Lei da Câmara nº 57, de 2003 (nº3.561, de 1997, na Casa de origem) – Art.3º, Art.4º, Art.37º, Art.43º.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1986.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.

DONDÉ, José Antonio. **Plano de marketing para a Editora Mercado Aberto Ltda**. 2003.

FASSINI, Ivanhoé. **Plano de marketing para uma empresa de fomento mercantil**. 2003.

HISRICH, Robert D.. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KARSCH, Ursula M. **Idosos dependentes: famílias e cuidadores**. Cad. Saúde Pública, jun. 2003, vol.19, no.3, p.861-866

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo : Prentice Hall, 2000. 764 p.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 5 ed. Rio de Janeiro : Prentice- Hall 1993. 478 p.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 9 ed. Rio de Janeiro : Prentice- Hall, 2003,

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ROSSI, C. A; SLONGO Luiz Antônio. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. **ANPAD.org**. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_02/dwn/rac-v2-n1-car.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_02/dwn/rac-v2-n1-car.pdf)> Acesso em: 30 mai. 2008.

TULL, D. S. e Hawkins, D. I. - **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., Londres, 1976.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 2. ed. São Paulo : Makron Books, 1997. 275 p.

VASSOS, Tom, **Marketing Estratégico na Internet**. São Paulo. Makron Books., 1997.

VARNIERI, Marco. O Brasil da terceira idade. **Porto Alegre on line Fotorjornal**, Porto Alegre, junho, 2005. Disponível em <<http://www.brasilimagem.com.br/fotorjornal/idosos.htm>> Acesso em 01 maio de2008

VERAS, R. P. et al. **Crescimento da população idosa no Brasil: transformações e conseqüências na sociedade**. Rev. Saúde públ., S. Paulo, 21 : 225-33, 1987

## ANEXOS

### ANEXO A - LOGOMARCA DA EMPRESA



### ANEXO B - LISTA DE CONTATOS

- **Bairro Moinhos de Vento**  
Rua Luciana de Abreu, 151  
Porto Alegre . RS  
CEP 90570-060  
Fone: (51) 3346-7620  
Fax: (51) 3346.7295  
e-mail: contato@geriatrianovolar.com.br
- **Bairro Moinhos de Vento**  
Rua Barão Santo Ângelo, 406  
Porto Alegre . RS  
CEP 90570-090  
Fone: (51) 3222-9379  
Fax: (51) 3222-1511  
e-mail: contato@geriatrianovolar.com.br
- **Bairro Passo D'Areia**  
Rua Itapeva, 51  
Porto Alegre . RS  
CEP 91350-080  
Fone: + 51 33361.5348  
e-mail: contato@geriatrianovolar.com.br
- **Bairro Higienópolis**  
Rua Couto de Magalhães, 350  
Porto Alegre . RS  
CEP 90540-130  
Fone: + 51 3407.0000  
e-mail: contato@geriatrianovolar.com.br