



UNIVALI

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

Andriele Vieira, Gabriel Gaiato, Géssica Scariot, Carlos Enrique Watermann

Caso para ensino

HOSPITAL VETERINÁRIO SÃO FRANCISCO: PRECISA-SE CLIENTES!

ITAJAÍ 2020

Resumo

Os avanços tecnológicos são um fenômeno global e de rápida disseminação. A internet, entre eles, possibilita aos seus usuários, mais do que interação social, contato com produtos e serviços. O marketing digital é uma ferramenta que não pode ser ignorada na captação e fidelização de clientes. O caso para ensino trata da implementação de ações de marketing digital para a busca/captação e fidelização de clientes para o Hospital Veterinário São Francisco (HVSF). O caso apresenta o histórico da instituição, a estrutura e os serviços oferecidos e um diagnóstico dos problemas enfrentados pela insuficiente carteira de clientes – contexto/antecedentes; agente envolvido; dilema. Diante da estrutura (física, profissional e de serviços) que o HVSF possui, devem-se traçar estratégias que ocupem o potencial do espaço e da equipe, atraindo a clientela da cidade e região e a fidelizando, com o objetivo de aumentar a lucratividade. Porém, tais ações (estratégias do marketing digital) devem ser geridas por um colaborador. Atualmente não há ação de marketing digital, portanto não existe um colaborador que fique responsável por atrair clientes utilizando tais ferramentas. O caso para ensino é sugerido para disciplinas como Marketing, Marketing Digital, Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Processos.

Palavras-chave: Marketing, Recursos, Serviços.

Abstract

Technological advances are a global phenomenon and rapidly disseminated. The Internet, among them, enables its users, more than social interaction, contact with products and services. Digital marketing is a tool that cannot be ignored in attracting and retaining customers. The teaching case deals with the implementation of digital marketing actions for the search/capture and loyalty of customers for the São Francisco Veterinary Hospital (HVSF). The case presents the institution's history, the structure and services offered and a diagnosis of the problems faced by the insufficient portfolio of clients – context/antecedents; agent involved; Dilemma. Given the structure (physical, professional and services) that HVSF has, strategies should be devised that occupy the potential of space and the team, attracting the clientele of the city and region and maintaining it, with the objective of increasing profitability. However, such actions (digital marketing strategies) must be managed by an employee. Currently there is no digital marketing action, so there is no employee who is responsible for attracting customers using such tools. The case for teaching is suggested for subjects such as Marketing, Human Resources, People and Process Management, and XXX.

Keywords: Marketing, Resources, Services.

1 O CASO

O HOSPITAL VETERINÁRIO SÃO FRANCISCO: CONTEXTO E ANTECEDENTES

Em 06 de setembro de 2004, o Centro Universitário IDEAU (UNIDEAU) foi inaugurado no município de Getúlio Vargas, norte do Rio Grande do Sul, tendo como Reitor o Professor Flávio – sócio proprietário. Da necessidade do Instituto e da região, inaugurou-se o Hospital Veterinário São Francisco – IDEAU (HVSF), em 2014, disponibilizando aos alunos de cursos de graduação, pós-graduação e mestrado e à comunidade local e regional um espaço especializado em clínica e cirurgia em animais de pequeno e grande porte.

Atualmente o HVSF enfrenta problemas financeiros devido a não ocupação máxima do potencial de seu espaço e de seus colaboradores. Douglas, atual diretor, e Géssica, responsável técnica pelo hospital buscam saídas para resolver esta situação, aumentando sua receita através do aumento do número de atendimentos/cirurgias, o que demanda um número maior de clientes.

O HOSPITAL VETERINÁRIO SÃO FRANCISCO: AGENTES ENVOLVIDOS

Atualmente o HVSF tem como diretor o Coordenador do Curso de Medicina Veterinária da UNIDEAU, Professor Douglas (acumula a função de coordenador de curso e diretor do hospital) e como responsável técnica a Médica Veterinária, Géssica (atua na área administrativa e como médica veterinária do hospital). Há uma equipe de sete médicos veterinários residentes, incluindo a responsável técnica, que tem como responsabilidade o atendimento aos pacientes e o contato posterior; uma secretária, que é responsável por agendar e controlar os horários de consulta; uma auxiliar de limpeza, que é responsável pela higienização das salas de atendimento, salas cirúrgicas e espaços de uso comum (banheiros, sala de espera, corredores).

Os pacientes são atendidos em um espaço de mais de 4 mil metros quadrados de área construída, tendo disponível uma estrutura com equipamentos modernos e de alta tecnologia (anestesia inalatória, monitor multiparamétrico, colchão térmico, eletrocardiograma, doppler vascular, desfibrilador, endoscópio, ultrassom dentário, bisturi eletrônico, bomba de infusão),

que garantem atendimento de exames laboratoriais (citologia, histopatológico, luz de Wood, raspado cutâneo, cultura fúngica e bacteriana, mormo, anemia infecciosa equina, bioquímica sérica, hemograma, hematologia, urina e fezes) e por imagem (ultrassonografia, raio x computadorizado, raio x contrastado, endoscopia das vias aéreas). Os serviços prestados são: consultas, vacinas, internação e isolamento, cirurgias, castração e farmácia. O funcionamento do hospital se dá por agendamento ou, em caso de emergência, 24 horas. Os horários dos médicos são feitos através de escala: dois médicos atendem das 8 às 16 horas; um médico das 13 às 21 horas; dois médicos das 17 às 24 horas; um médico das 24 às 8 horas; e a responsável técnica, em horário comercial, sendo que, aos finais de semana, as escalas são: três médicos aos sábados e os outros três aos domingos.

A estrutura física conta com: duas salas de consulta, duas salas de cirurgia para animais de pequeno porte, uma sala de cirurgia para animais de grande porte, uma sala de raio x, uma farmácia de venda externa e uma interna, sala de internação para animais de pequeno porte, sala de internação para animais de grande porte, duas salas de aula, uma câmara fria e dois laboratórios.

Os principais concorrentes são: (1) Hospital Veterinário de Passo Fundo/RS, que fica aproximadamente há 40 minutos de Getúlio Vargas; (2) clínicas veterinárias de Erechim/RS (não conta com Hospital Veterinário), que fica há aproximadamente 20 minutos de Getúlio Vargas; (3) Clínica Veterinária Pet Shop H2O, de Getúlio Vargas, que oferece raio x, ultrassom e exames laboratoriais e cirurgias.

A divulgação dos serviços e da estrutura do HVSF é ligada à sua mantenedor principal: a IDEAU. Não existe atualmente mídias sociais do HVSF (facebook, instagram, entre outros) ou aplicativos de venda de produtos e serviços (Rappi, app próprio, entre outros). Na página www.getulio.ideau.com.br existe acesso a uma página com explicações sobre o que é o HVSF (sua equipe, estrutura e serviços prestados) e, na página principal da IDEAU, às vezes, são divulgadas ações do hospital. A equipe responsável por tais divulgações é a equipe de marketing da IDEAU, que não tem acesso aos HVSF, sendo alimentada por informações repassadas por Douglas e Gêssica.

Por ser um Hospital Escola, o HVSF conta com a IDEAU para dar aporte financeiro e cobrir as despesas, pois sua receita não o faz. Aí é que começa o problema!

O HOSPITAL VETERINÁRIO SÃO FRANCISCO: DILEMA

Douglas, há cerca de dois anos no cargo de diretor, se questiona: Existe uma super estrutura, uma boa equipe, espaço e meio (os próprios estudantes dos cursos da IDEAU) de aumentar, e muito, o número de atendimentos, mas a procura pelo HVSV ainda é baixa, por quê? Poderíamos faturar mais? Como encontrar os clientes? Com o acréscimo do segmento de pet, deveríamos ter mais clientela!

Géssica relata que, em média, por mês, o HVSF presta 80 atendimentos, realizada 28 cirurgias e 297 exames, atendendo principalmente em horário comercial (70%) e com pacientes, em sua maioria, sendo cães e gatos. A capacidade de atendimento, caso se mantenha a equipe atual, é de 20% a mais, ou seja, existe uma ocupação de profissionais equivalente a 80% da capacidade total; já, caso a equipe seja expandida, para utilizar a capacidade total de espaço, os atendimentos poderiam ser aumentados em 50%, ou seja, há uma defasagem de utilização de espaço equivalente a 50%. Géssica e Douglas entendem que o HVSF está deixando de lucrar com esta situação.

Em posse dessas informações, durante conversa informal nos corredores do hospital, o diretor e a assistente técnica vislumbram nas estratégias de marketing uma saída para a solução de seus problemas: aumentar o número de atendimentos, conseqüentemente, aumentar o lucro, por meio de propagandas e ações promocionais realizadas de forma digital. Os funcionários que observam tal conversa se posicionam a favor da abordagem do marketing digital e são relatadas inúmeras experiências com compras online e marcação de compromissos (médico, dentista, cabelereiro, entre outros) feitos pelo WhatsApp ou por mídias sociais.

Além disso, Géssica comenta com Douglas sobre a pouca divulgação do HVSF e sobre o fato de que, por estar na página da instituição mantenedora, o hospital perde muitas visualizações. O HVSF não está na vitrine virtual! – afirma Géssica.

Durante conversa, em reunião, com o Professor Flávio, Douglas foi instruído a procurar informações sobre a capacidade de pessoal da equipe atual de marketing, onde verifica que não existe possibilidade alguma da equipe atual gerir mais um site ou as redes sociais de uma organização tão complexa quanto o HVSF.

Com esta situação clara em sua cabeça, Douglas marca uma reunião com a equipe financeira e os questiona sobre a possibilidade de terceirização ou contratação de um funcionário interno para realizar, monitorar e gerir as campanhas de marketing e efetivamente utilizar a propaganda digital como fonte de captação de clientes, além de elaborar um plano estratégico que fidelize os clientes.

Devem, em conjunto, Douglas e equipe financeira, decidir o que fazer. É necessário que alguém cumpra este papel: crie, implemente e tome para si a gestão e gerência do marketing digital do HVSF! Professor Flávio já deu o aval para que seja separada a divulgação do hospital da divulgação feita pela IDEAU, pois também acredita na ampliação da clientela – e consequente aporte financeiro – que o marketing digital gera. A equipe de marketing, apesar de não poder abraçar mais esta demanda, está pronta para dar a cara da IDEAU ao site do HVSF e redes sociais vinculadas (para manter uma identidade de marca).

NOTAS DE ENSINO

RESUMO DO CASO

Este caso para ensino serve como apoio para tomadas de decisões estratégicas, ligadas à Marketing e à captação e fidelização de clientes, dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração e Publicidade e Propaganda. O caso para ensino propõe um dilema sobre a terceirização ou a contratação de um funcionário interno para criar, realizar, monitorar e gerir as campanhas de marketing e efetivamente utilizar a propaganda digital como fonte de captação de clientes, além de elaborar um plano estratégico que fidelize os clientes.

FONTE DOS DADOS

As fontes dos dados utilizados neste Caso para Ensino são primárias, partindo de informações da responsável técnica, Gêssica Scariot (autorização da organização-alvo do caso, não

publicada, que garante que o caso é real). Comunica-se ao leitor que alguns elementos ficcionais foram introduzidos no relato.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este Caso de Ensino é indicado para os cursos de Administração e Publicidade e Propaganda, para as disciplinas de Marketing, Marketing Digital, Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Processos, para desenvolver nos participantes: (1) familiaridade com o ambiente de um hospital veterinário; (2) estudo crítico da literatura sobre marketing digital e análises mercadológicas; (3) capacidade de tomar decisões frente a situações complexas em que são necessárias aprovações por setores diferentes; (4) a capacidade de uso de recursos (físicos e de pessoal) já existentes; (5) a criatividade inerente ao profissional de Administração – marketing, publicidade, propaganda, gestão de produtos, entre outros.

ALTERNATIVAS PARA A ANÁLISE DO CASO

Após a sugestão de soluções alternativas expressas pelas personagens do caso, solicita-se que os alunos discutam a viabilidade dos meios ou das soluções apresentadas, em grupos de três ou quatro participantes.

QUESTÕES PARA A DISCUSSÃO DO CASO EM SALA DE AULA

1) Em uma de suas abstrações, Doglas se questiona sobre como o HVSF está com baixa clientela se o segmento de Pet é um dos que cresce no país e no mundo, mesmo em meio a crises financeiras. Entendendo que este segmento é influenciado por alguns fatores, cite-os e comprove-os com base em análises mercadológicas.

2) O marketing digital é uma boa ferramenta para a captação de clientes e divulgação de serviços e ações promocionais? Fundamente sua resposta com base em teorias de marketing e cite, no mínimo, três autores que a corrobore.

3) De que forma o acúmulo de funções dos gestores pode ter influenciado a situação financeira atual do HVSF? Sabendo que o HVSF é um hospital escola, ligado à UNIDEAU, como seria possível resolver este problema? Elabore um plano de ação (Objetivo, Justificativa, Ações e Resultados esperados).

4) Da mesma forma, considerando que o HVSF é um hospital escola, ligado à UNIDEAU, qual seria a melhor saída para, com ajuda do setor de marketing da organização, resolver o dilema da contratação de um novo funcionário, que trabalhe dentro do HVSF, ou terceirização (contratação de uma empresa externa) para criar, gerir e gerenciar suas ações de marketing digital?

5) Faça um esboço de uma ação de marketing (propagandas, promoções, stories, memes, entre outros) que atinja o público digital e que poderia veicular em redes sociais.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA PARA FUNDAMENTAR A ANÁLISE DO CASO

ALVES, A.; BARAVELLI, V. **Tópicos avançados de Marketing**. São Paulo: SENAC, 2019. Disponível em: <https://books.google.com.br>. Acesso em: 23 jun. 2020.

LIMA, D. G. de. **O uso dos memes na linguagem publicitária e nas estratégias de marketing digital**. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/4142/Dielisson%20Gomes%20de%20Lima.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 22 jun. 2020.