



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

A aplicação do marketing de relacionamento na produção da hospitalidade no ambiente hospitalidade ¹

Silvana Aparecida Sganzerlla ²
Universidade Anhembi Morumbi

Celia Maria de Moraes Dias ³
ECA – Universidade de São Paulo

Resumo

Trabalho que tem por objetivo estudar as práticas do relacionamento com os pacientes dos hospitais privados de São Paulo, e sua aplicabilidade na produção da hospitalidade comercial. O estudo teve como objetivo verificar se os elementos táticos do marketing de relacionamento contribuem na produção da hospitalidade nos hospitais, facilitando sua operação para proporcionar o bem-estar ao paciente. O interesse pelo desenvolvimento deste estudo está relacionado à baixa produção acadêmica existente sobre o tema no Brasil. É feito neste trabalho, uma revisão bibliográfica que abrange: o marketing de relacionamento tradicional e relacional; o hospital – serviços e qualidade e hospitalidade comercial como serviço hospitalar e o marketing de relacionamento aplicado em hospitais. A metodologia apresentada e os resultados da pesquisa de campo, são realizados através de estudo de caso, para verificar como os conceitos estudados e indicados como elementos táticos na implantação do marketing de relacionamento são praticados por quatro hospitais brasileiros e, em que medida pode contribuir na produção da hospitalidade comercial. Cabe ressaltar que foi criada, para este estudo, uma matriz com a compilação dos principais elementos táticos do marketing de relacionamento citados pelos principais autores. Essa matriz serviu de base para nortear a pesquisa de campo nos quatro hospitais, verificando se esses utilizam os seis elementos táticos. A matriz em questão é um modelo proposto que indica seis elementos táticos como: Cultura/Filosofia, Estratégia, Análise do Cliente, Recursos Internos, Processos e Comunicação, que devem nortear a implementação da área de hospitalidade nos hospitais. Na conclusão do trabalho são apresentadas como principais contribuições: que a estratégia de marketing de relacionamento nos hospitais encontra-se em estágio de amadurecimento; há indícios da prática dos elementos táticos na produção da hospitalidade, porém não são utilizadas de forma organizada e voltadas para o cliente; a hospitalidade age como facilitadora e integradora das relações com os pacientes, mas pouco contribui para manter relacionamento duradouro, sem estrutura adequada para a produção da hospitalidade.

Palavras chave: Marketing de Relacionamento. Qualidade. Serviços. Hospitalidade. Hospitalidade Comercial. Hospitais.

¹ Trabalho apresentado ao GT – Outras Interfaces do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.

² Bacharel em Relações Públicas e Turismo pela ECA – USP; mestre (área de Hotelaria) e Doutora (área de Turismo Rural) em Ciências da Comunicação pela ECA – USP; Docente do curso de Turismo da ECA – USP. Contato – E-mail: cmmdias@gmail.com.

3 Bacharel em Comunicação Social pela FMU, Pós-graduada em MBA-Master In Business Administration – Marketing pela FEA – USP; mestre em Planejamento Estratégico e Gestão em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi. Contato – E-mail: sgan@uol.com.br

Hospitais, quando analisados como organizações empresariais, apresentam uma série de peculiaridades, merecedoras de atenção. Faz-se necessário considerar que, a exemplo de qualquer outro tipo de empresa, atuando em um sistema capitalista, os hospitais precisam obter resultados financeiros de suas atividades. Contudo, suas características específicas tornam essa tarefa particularmente árdua.

Diferentemente do que ocorre em outros tipos de negócios, o paciente que se utiliza dos serviços de um hospital não pode ser assumido como cliente em sua concepção típica. Os pacientes são usuários do hospital, que é, neste caso, um prestador de serviço credenciado por alguma fonte pagadora - cooperativa de serviços médicos, planos de saúde, seguradoras ou as empresas de auto-gestão - com a qual as pessoas mantêm, efetivamente, um vínculo como clientes. Pesquisa realizada em 2005, com 80 executivos do setor de saúde revela que o maior volume de faturamento dos hospitais brasileiros provém do atendimento das operadoras de saúde com 76,4%, seguida de 15,7% do atendimento ao SUS, 7,1% do atendimento a particulares e 0,8% de contribuições do sistema filantrópico (Revista Hospitais Referência, 2006, p. 64).

Assim, a preferência do cliente torna-se relativa e frágil, ante as restrições que o contrato de assistência médica firmado com alguma fonte pagadora lhe impõe.

Contudo, se, por um lado, o indivíduo está “mais bem definido” como cliente, conforme seu vínculo comercial com alguma fonte pagadora o que faz com que seja usuário para um hospital, por outro lado, o hospital existe para esse indivíduo e não para se relacionar comercialmente com os planos de assistência médica e similares. Dessa ótica é que vários hospitais, preocupados em não descaracterizar sua função social básica aos olhos da sociedade civil, insistem em atribuir às pessoas a denominação de clientes e lhes oferecem condições de atenção e de dedicação típicas para, com isso, conquistar, sua confiança e ser, para eles, a melhor opção sempre que for possível ao cliente optar.

No mercado de serviços, e principalmente no mercado de saúde, o cliente não faz compras, estabelece relacionamentos. A sensação do cliente usuário não é de aquisição, mas sim de atendimento.

Nesse mercado, a qualidade dos serviços prestados é o maior e mais sensível dos diferenciais, já que clientes, sempre que possível, optam por hospitais que possuem um



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

conjunto de benefícios que lhes agregue valor. Isso envolve compreender, concentrar e administrar uma contínua colaboração entre a empresa e clientes, para criar e o compartilhar valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional. Objetivamente, a qualidade é entendida pelo grau de satisfação dos pacientes. Os hospitais têm-se adaptado à realidade de mercado, em que a competitividade, aliada às exigências cada vez maiores dos clientes, motiva a busca pela qualidade na prestação dos serviços. Aqui cabe ressaltar, que a hospitalidade, para os hospitais é entendida como mais um serviço que agrega valor ao cliente.

Segundo Madruga (2004, p. 19) foi “Leornard Berry, autor do artigo *Relationship marketing of services: perspective from 1983 and 2000*, que praticamente lançou o termo Marketing de Relacionamento”. O marketing de relacionamento surge então, nos Estados Unidos, na década de 1980, como uma estratégia focada no cliente, com o intuito de deixar as empresas mais competitivas, buscando a satisfação dos clientes e garantindo, assim, a sua preferência.

Neste sentido, o presente estudo verificou como os gestores de relacionamentos de quatro hospitais de São Paulo trabalham a produção de relacionamento com o cliente, quais elementos táticos são utilizados e, finalmente, se esses podem contribuir para a produção da hospitalidade.

O processo de seleção dos hospitais pesquisados deu-se por meio da identificação daqueles que tinham a área de marketing de relacionamento e, supostamente, trabalhavam o relacionamento com seus pacientes. A escolha dos hospitais a serem estudados obedeceu alguns critérios como: ser hospitais privados com práticas de relacionamento com clientes; hospitais privados que atendem clientes particulares e clientes oriundos das operadoras de saúde e, hospitais privados de primeira linha, cujo critério utilizado foi à estrutura física moderna, com tecnologia de ponta, com bom padrão de atendimento e com implantação da hotelaria hospitalar.

A condição de trabalhar o marketing de relacionamento foi considerada, para que fosse possível identificar a freqüência com que os elementos são indicados e trabalhados na prática e se podem ser considerados na produção da hospitalidade comercial. Tratando-se de pesquisa qualitativa, não se pretende obter dados estatísticos, mas sim identificar possíveis variáveis que poderão, no futuro, vir a ser utilizadas em estudos quantitativos.

Ainda como parte da seleção e escolha dos hospitais a serem estudados verificou-se



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

as características marcantes de cada uma das organizações hospitalares, a fim de se entender como os hospitais se relacionam com os pacientes, na prática, e que métodos utilizam na implementação do relacionamento com os clientes.

Observou-se que o estabelecimento hospitalar recebe pacientes, acompanhantes, visitantes, e profissionais que, envolvidos nesse contexto de relacionamento com os clientes, interagem com os pacientes e familiares, os quais, se beneficiam com diferentes abordagens de atendimento, não utilizando um método que proporcione estruturar esse atendimento.

Partindo da premissa da falta de um método interno para se relacionar com o paciente é que este estudo se inspirou, a fim de contribuir buscando uma metodologia que facilitasse a produção do relacionamento e da hospitalidade.

Segundo Cruz (in Dias, 2002, p. 39) a hospitalidade “Envolve um amplo conjunto de estruturas, serviços e atitudes que, intrinsecamente relacionados, proporcionam bem-estar ao hóspede”.

Constituiu-se, primeiramente, num levantamento bibliográfico acerca dos temas hospitalidade comercial e marketing de relacionamento, buscando as abordagens mais atuais sobre o assunto, com vistas à elaboração de uma matriz teórica para posterior análise de dados. Realizou-se, a seguir, pesquisa bibliográfica específica em órgãos especializados voltados a questão da saúde como: Sindicato dos Hospitais, Federação Brasileiras de Hospitais, Confederação Nacional de Saúde e periódicos científicos sobre saúde.

O modelo proposto para definição de um método contemplou a construção de uma matriz onde se buscou, nas fontes bibliográficas os passos indicados por diversos autores para a implantação do marketing relacionamento. Com base nessa pesquisa compilou-se seis grandes grupos de elementos táticos, compondo uma matriz daqueles que devem ser considerados para a produção do marketing de relacionamento. Os seis elementos táticos são Cultura/Filosofia, Estratégia, Análise sobre o Cliente, Recursos Internos, Processos e Comunicação. Cada um desses elementos possui sub-itens que compõem a matriz, estabelecendo, de forma sistêmica, uma seqüência necessária para trabalhar a produção do relacionamento e também da hospitalidade. Dessa fase resultou a aplicabilidade dessa matriz na produção da hospitalidade, servindo de parâmetro e controle, apontando os pontos fortes e fracos a serem trabalhados e testados na pesquisa de campo.



Matriz - Compilação dos principais elementos táticos do marketing de relacionamento citado pelos autores:

	Autores						
	V	G	PR	SWM	K	ZB	LW
o1 Cultura/Filosofia: Valores							
o2 Estratégia: Conhecimento e Percepção, Personalizar, Serviços Individualizados; Entrega de valor e Projeto de Gestão de Clientes							
o3 Análise sobre o cliente: Coletar Informações, Banco de Dados, Identificação, Diferenciação e Segmentação dos Clientes, Analisar os clientes com potencial e Tecnologia							
o4 Recursos Internos: Estrutura Interna, Retenção de Funcionário, Satisfação de Funcionário, Pessoas e Lideranças							
o5 Processos: Qualidade e Infra-estrutura							
o6 Comunicação: Comunicação com os Clientes, Interação e Monitoramento dos Relacionamentos							

Fontes: V (Vavra 1993, p. 26 – 41); G (Gordon 1998, p.31 a 45); PR (Peppers e Roger 2004, p.98); SWM (Stone, Woodcock e Machtynger 2001, p. 20, 27 a 29); K (Kotler 1999, p. 155 a 175); ZB (Zeithaml e Bitner 2003, p. 139 a 159); LW (Lovelock e Wright 2004, p.128 a 158). Elaborado por SGANZERLLA, Silvana

Essa compilação dos dados principais dos elementos táticos compõe as atividades que servem como indicadores para uma implantação do marketing de relacionamento, segundo os autores citados acima.

A metodologia adotada foi a do estudo de caso, observando a realidade hospitalar de maneira a identificar, na prática, como os elementos táticos do marketing de relacionamento são aplicados. Para efeito comparativo do estudo de caso, foram escolhidos quatro hospitais que tivessem, em sua estrutura, a área de relacionamento com os clientes.

A fundamentação da pesquisa teve como base a interpretação dos dados qualitativos coletados, referenciados à teoria pesquisada.

Utilizou-se como objeto de estudo o processo do marketing de relacionamento



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

aplicado em organizações hospitalares privadas, considerando suas particularidades, bem como as do segmento de prestação de serviços de saúde.

Como embasamento teórico desse estudo, verificou-se o marketing de relacionamento e suas interseções no ambiente hospitalar, partindo da caracterização geral do marketing e sua evolução até o marketing de relacionamento, apontando sua importância para as organizações em geral, destacadamente as empresas prestadoras de serviços.

As prováveis sinergias do marketing de relacionamento com a qualidade de serviços e a hospitalidade comercial como um serviço hospitalar, analisando como o paciente percebe a qualidade e os serviços. Também se verifica como a hospitalidade comercial se encontra com o marketing de relacionamento e é considerada como um serviço no ambiente hospitalar.

Abordou-se o marketing de relacionamento aplicado em hospitais, destacando o ambiente hospitalar e analisando a evolução do mercado hospitalar e do consumidor, bem como conceitos, estratégias e tecnologia. Em seguida, analisa o ambiente hospitalar e o relacionamento com seus públicos: clientes, colaboradores, fornecedores.

Da pesquisa, analisa o estudo exploratório qualitativo, onde perguntas abertas, foram feitas a administradores e/ou gestores da área de relacionamento com o cliente de quatro instituições hospitalares privadas de São Paulo, por meio de entrevista com roteiro semi-estruturado, através da qual colheram-se percepções sobre as questões definidas em face da leitura do referencial teórico. Com esse procedimento, foram identificadas variáveis para a hospitalidade comercial. A propósito, segundo Dencker (2003, p.107) “É comum que se coloque a pesquisa quantitativa como oposta à pesquisa qualitativa. Na realidade, não se pode falar de quantificação sem antes qualificar”.

Esse estudo teve como objetivo geral compreender como a hospitalidade comercial pode manifesta-se no relacionamento entre o hospital e o paciente, tendo como objeto de estudo o processo do marketing de relacionamento aplicado a organizações hospitalares privadas, considerando suas particularidades, bem como as do segmento de prestação de serviços de saúde. Especificamente, verificou-se como a aplicação dos elementos táticos aplicados do marketing de relacionamento contribui para produção da hospitalidade como serviços e, assim, como tornar o ambiente hospitalar mais hospitaleiro.

Como problemática apresentada verificou-se quais variáveis do marketing de relacionamento poderiam manifestar-se na hospitalidade comercial no ambiente hospitalar e como isso poderia acontecer. As hipóteses trabalhadas foram:



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

- 1 Elementos táticos do marketing de relacionamento manifestam-se na hospitalidade comercial em hospitais.
- 2 A hospitalidade comercial favorece a relação entre o hospital e o paciente.
- 3 Os elementos táticos da estratégia de marketing de relacionamento são relevantes quando aplicados à hospitalidade comercial em hospitais.

Duas questões principais nortearam a escolha do tema e motivaram a busca às pesquisas e estudos acadêmicos que pudessem embasar o estudo.

A primeira delas é que, no Brasil, o tema relacionamento com o cliente e hospitalidade comercial em hospitais, ainda constitui um aspecto pouco explorado em nossa literatura, apesar de ser reconhecido pelos estudiosos como sendo de fundamental importância o desenvolvimento de estratégias focadas nos clientes, para a sobrevivência competitiva dos hospitais. Espera-se, assim, estar contribuindo para o aprofundamento, no âmbito acadêmico da discussão do uso de técnicas de marketing de relacionamento e suas contribuições na produção da hospitalidade comercial na área hospitalar.

O segundo objetivo é oferecer fonte de consulta para administradores hospitalares que desejem conhecer o uso de técnicas de marketing de relacionamento nessas organizações, tanto por meio da revisão da literatura quanto das experiências práticas relatadas na pesquisa de campo.

Os resultados obtidos visam, primeiramente, identificar os elementos táticos que caracterizam uma estratégia de marketing de relacionamento no ambiente hospitalar. Em segundo, mas não menos importante, se esses elementos contribuem para o aprimoramento da hospitalidade hospitalar. As hipóteses consideraram os elementos táticos encontrados na teoria do marketing de relacionamento e verificaram sua aplicabilidade nesses dois focos de estudo.

O marketing de relacionamento, bem como operacionalização da hospitalidade nos hospitais, é prática recente, que requer intensa investigação. É relevante, entretanto, compreender o conceito de forma completa, como uma estratégia da organização que vem a ser uma alternativa para as organizações hospitalares que atuam em ambientes competitivos e que desejam ser mais responsivas ao mercado, com estruturas mais flexíveis.

É importante ressaltar que as práticas parciais do conceito, muitas vezes utilizadas apenas como elementos táticos aplicados sob o paradigma de transações, conforme verificado no presente estudo parece não se configurar como marketing de relacionamento e, dessa



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

forma implementado, provavelmente também não conduzem ao sucesso e dificultam, cada vez mais, a divulgação do conceito e as possibilidades de obter seus benefícios.

Da hipótese “Se os elementos táticos do marketing de relacionamento manifestam-se na hospitalidade comercial em hospitais” foi parcialmente confirmada, percebeu-se que os elementos táticos se manifestam na produção da hospitalidade comercial. Apesar de não serem utilizados de uma forma organizada e consciente, existem indícios de suas práticas na operação da hospitalidade. Cabe ressaltar que, ainda que todos os hospitais estudados tenham confirmado trabalhar a estratégia de relacionamento, observou-se que há falta, principalmente, de benefícios estruturais na composição da estratégia, comprometendo a aplicação dos elementos táticos com sucesso. Assim, tanto a estratégia de marketing de relacionamento como a hospitalidade necessitam ser mais bem concebidas como estratégias de negócio para os hospitais, para que a aplicabilidade dos elementos táticos possa ser implementada na sua totalidade e, fundamentalmente, sob a ótica do cliente.

Na hipótese “Se a hospitalidade comercial favorece a relação entre o hospital e o paciente” foi confirmada, observou-se que a presença da hospitalidade sem que haja uma estrutura adequada para sua operacionalidade e integração entre as áreas do hospital pouco contribui para estabelecer e manter relacionamentos duradouros. Por outro lado, notou-se que existe boa receptividade dos pacientes em interagir com a área de hospitalidade, durante sua estada no hospital, desde que a área foi criada as solicitações dos pacientes têm aumentado. A hospitalidade é a oportunidade de aproximar mais os clientes do hospital, o relacionamento construído entre o anfitrião e hóspede ajuda a estabelecer, através das interações, entendimento mútuo e colaborativo entre as partes. Cabe, ainda, destacar que é relevante para a estratégia de marketing de relacionamento a hospitalidade, sendo essa reconhecida pelos entrevistados como facilitadora e integradora da relação entre o hospital e o cliente, observou-se que o paciente está mais suscetível às interações e tende a colaborar, porque consegue perceber valor na troca. O que confirma, na teoria pesquisada nesse estudo, que o cliente investe na relação mais interessante, que funcione e que seja mais benéfica, uma vez que os clientes oferecem informações em retribuição aos serviços personalizados que atendam às suas necessidades individuais.

Concluiu-se que a hospitalidade favorece a relação entre o hospital e o cliente, pois o cliente percebe valor na presteza com que a área de hospitalidade responde ao processo de atendimento. Também, percebeu-se o estabelecimento de uma comunicação bidirecional,



onde a área de hospitalidade funciona como um canal de comunicação, criando uma nova abordagem responsiva e em tempo real, aplicando o princípio básico do elemento tático de comunicação: que é fazer com que o cliente interaja com a empresa e esta aprenda cada vez mais sobre ele. Na hospitalidade a comunicação é exercida permanentemente, através de interações por meio de palavras, idéias, sinais, símbolos, estímulos, experiências, vontades e emoções.

Além de ser um agente facilitador da relação entre o hospital e o paciente, a hospitalidade também, complementa o *portfólio* de serviços oferecidos pelo hospital, diferenciando-o do mercado concorrente.

Na hipótese “Se os elementos táticos da estratégia de marketing de relacionamento são relevantes quando aplicados à hospitalidade comercial em hospitais” foi confirmada parcialmente. Todos os hospitais pesquisados sustentaram a relevância dos elementos táticos da estratégia de marketing de relacionamento aplicado à hospitalidade comercial, mas observou-se uma dificuldade no amadurecimento e, portanto, no entendimento da utilização dos elementos. A hipótese foi parcialmente aplicada, uma vez que os hospitais não utilizam todos os elementos indicados neste estudo. Mas cabe fazer algumas ponderações nesse sentido, durante a pesquisa de campo como:

- a) Os hospitais trabalham com alguns elementos táticos como análise do cliente, comunicação, sendo que o foco da operacionalização desses elementos não é de relacionamento com o cliente, mas sim de aquisição de novos clientes;
- b) No elemento recursos internos, algumas formas de medir o desempenho do atendimento foram implementadas, mas abortadas pela dificuldade de mensuração, o que denota a falta de clareza de quais atributos de atendimento devem ser trabalhados e medidos;
- c) No elemento de análise do cliente e comunicação, os clientes são segmentados pelo valor que geram de receita para o hospital, no caso os clientes particulares, recebendo comunicação diferenciada. Mas, não existe uma análise por necessidades individuais que esses clientes têm por serviços;
- d) No elemento processo, há uma identificação das necessidades dos clientes e até enfatiza-se a importância das iniciativas, por parte dos profissionais, mas não há procedimentos formalizados dentro do escopo de atendimento, principalmente na área de hospitalidade, que depende quase que sempre da improvisação das ações para sua produção.

Percebeu-se também, que esses elementos não são utilizados na concepção da



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

estratégia de relacionamento, procurando identificar os clientes, criar banco de dados para receber informações sobre cada um, separadamente, e disponibilizar esses dados para toda organização. E de posse dessas informações, diferenciar os pacientes pelas suas necessidades, valores e expectativas específicas, descobrindo o que é importante para cada um, e criar agrupamentos baseados nessas características ou especificidades. Construir e apoiar-se na interação inserindo o cliente no diálogo, de modo que ele possa influenciar os rumos e com isso contribuir para que a empresa possa personalizar o seu atendimento.

Embora os dados da pesquisa tenham indicado a importância para os hospitais em ter relacionamento com os pacientes, desejando um atendimento mais humanizado e personalizado e melhoria na qualidade dos serviços prestados, observou-se que todos têm dificuldades na implantação de estratégia voltada para o cliente, basicamente por três razões:

- 1 Dificuldades para mudar a cultura atual da empresa;
- 2 Incapacidade de mudar os processos de negócios existentes;
- 3 Dificuldade de adaptar os elementos táticos com foco no cliente.

Essas razões percebidas neste estudo são de caráter interno, dos próprios hospitais, e não problemas ligados a um determinado mercado. O que faz refletir que o marketing de relacionamento e a hospitalidade dependem de iniciativa corporativa.

Notou-se falta de planejamento para a estratégia de relacionamento, bem como de programas de qualidade que contemplem a percepção do cliente e, principalmente, a falta de consciência e, portanto, de entendimento da importância do papel que cada pessoa desempenha dentro dessa estratégia, agravados pela improvisação e escassez de recursos nas áreas voltadas para os clientes dos hospitais. Na maioria dos casos estudados, percebeu-se a falta de apoio da alta administração dos hospitais para com as áreas de relacionamento com o cliente e a preocupação na captação de novos clientes que tragam resultados de curto prazo. Outro aspecto muito presente nos hospitais é a coleta de informações sobre os clientes, sem colocar ações em prática, deixando que essas informações geradas sejam perdidas. Identificou-se, de forma tímida e não sistematizada, alguns recursos de marketing de relacionamento que encontram respaldo em estudiosos e princípios essenciais apresentados na literatura bibliográfica neste trabalho. As ações adotadas pelos hospitais, respaldadas na utilização dos elementos táticos são praticadas de forma incipiente, sem um planejamento estratégico com foco nas relações com os clientes, e são conduzidas de forma isolada, quase que não havendo conexão entre elas. Faz-se necessário planejamento com foco estratégico na relação com os clientes, para definição desses objetivos na utilização dos elementos táticos e sistematização

de medidas e aferição de resultados.

Dentro dessa fragilidade da implantação do marketing de relacionamento no ambiente hospitalar, a hospitalidade comercial surge como um apoio na aproximação entre o hospital e o paciente, através de uma conexão interativa com o paciente, falando com ele e orientando-o diretamente no processo do atendimento.

Desta forma, infere-se que o estabelecimento de tal prática na produção da hospitalidade, constitui em um amplo conjunto de estruturas, serviços e atitudes que podem proporcionar o bem-estar ao paciente.

Sendo assim, o modelo proposto para este estudo, contemplado através da matriz criada com os elementos táticos do marketing de relacionamento, pode ser trabalhado como um orientador na produção da hospitalidade, já que esses elementos táticos se manifestam de uma forma não organizada e consciente nos hospitais.

Há falta de estrutura adequada, integração entre as áreas internas dos hospitais, de recursos, de processos com o foco no paciente e etc, que impactam na composição da produção da hospitalidade. Neste caso, a matriz estabelece uma seqüência necessária para se trabalhar a produção da hospitalidade, apontando as deficiências, pontos fracos, bem como pontos fortes.

A matriz dos elementos táticos propõe dimensionar, de forma sistêmica, os passos dos processos necessários para a implantação da área de hospitalidade e sua respectiva operação, redesenhando e reestruturando a entrega do atendimento e do serviço, indo além da improvisação e aumentando o valor ao paciente.

A matriz promove seis passos do ponto de vista da entrega para produzir o atendimento e o relacionamento com os pacientes de modo estruturado e otimizado. A aplicabilidade dos seis passos faz com que a produção da hospitalidade trabalhe a cadeia dos atores: clientes, funcionários, parceiros e fornecedores e os elementos propriamente ditos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). **Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

DENCKER, Ada. BUENO, Marielys Siqueira (Org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson Learning – Pioneira, 2003.

_____, Ada de Freitas Manetti. **Pesquisa Empírica em Ciências Humanas. Futura: São Paulo, 2001.**

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. Estratégias, Técnicas e Tecnologias para conquistar



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 10ª edição, 2000.

_____, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 12ª edição, 2006.

_____, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

_____, Philip; HAYES, T.; BLOOM, P.N. **Marketing de services profissionais**. 2a. edição. São Paulo: Manole, 2002.

LOVELOK, Christopher H. & WRIGHT, Lauren. **Serviços**. marketing, gestão. São Paulo, Saraiva, 2001.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

PEPERS Don. **Clientes: personalizar para ganhar**. Management, v. 1, no. 1, março/abril 1997.

PEPPERS & ROGERS, Group. **CRM series marketing 1 to 1**. São Paulo: Revista Ampliada, 2004.

PEPPERS & ROGERS, Group. **Relacionamento duradouro**: como conquistar todos os clientes, mas um de cada vez. HSM Management, São Paulo, p. 82-86, setembro/outubro 1997.

STONE, Merlin. WOODCOCK, Lin. WOODCOCK, Neil. **CRM: O Marketing de Relacionamento com os Clientes**. 2ª.edição. São Paulo: Futura, 2001.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento, after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

ZEITHAML, Valarie A. e BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2ª edição, 2003.

Revista Referência. **Uma radiografia da Saúde Brasileira 2005**. São Paulo: It Mídia, p. 64, 2005.