

A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA GESTÃO HOSPITALAR

Fernanda Santos - UNESA - <nandilys@hotmail.com>.

Regina Rianelli de Brito - Doutoranda - Universidade Luisiada - Lisboa - Portugal - <universidade.rj@globo.com>.

Jesus Domech Moré - PhD - IBMEC - <jesses2004@gmail.com>.

Wellington Trotta - Post-Doc - UNESA - <wtrotta@ig.com.br>.

Jorge Julio Landeiro Vaz - PhD - Universidade ISCTEC - Lisboa - <jjlvaz@iseg.ulisboa.pt>.

Dário Rodrigues - PhD - Universidade Luisiada - Lisboa - Portugal - <dariooliveirarodrigues@gmail.com>.

Anderson Garcia Gonçalves - UNESA - **Coordenador de Curso Graduação e Pós-Graduação Marketing** - <andergg@gmail.com>.

Bruno Lenisse Mendes Paulino - UNESA - <bruno.lenisse@live.com>.

RESUMO

O Marketing é uma ferramenta importante para o desenvolvimento das organizações. Inúmeras estratégias são utilizadas para se obter o que toda empresa almeja: clientes fiéis à marca. Assim, este trabalho tem como objetivo mostrar os campos atuáveis do Marketing de Relacionamento na Gestão Hospitalar. Os Hospitais selecionados Oswaldo Cruz e Sírio Libanês como estudo passaram por um processo de reestruturação da imagem, tendo em vista o crescimento da concorrência e a mudança do comportamento do cliente (paciente). A maneira de comunicação utilizada com seu público-alvo (pacientes) é feita de duas maneiras em entrevista realizada pelo setor de ouvidoria (canal de comunicação direto do cliente com a diretoria da instituição) ou através de coleta de questionário semiestruturado entregue ao paciente / e ou acompanhante no momento da alta. Conclui-se que o marketing de relacionamento desenvolvido pelas instituições estudadas, caminha a passos lentos e precisa de maior divulgação, para que o cliente externo (paciente) possa identificar as ações implementadas pela instituição, as valorize e fidelize-se.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Marketing Hospitalar. Serviços ao Cliente, Desempenho. Qualidade. Fidelização de Clientes Externos.

I. INTRODUÇÃO

Segundo Kotler (1998), marketing representa um processo social e gerencial pelo qual indivíduos em grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de valor com os indivíduos. Este autor defende que o marketing é a principal ferramenta de gestão moderna utilizada para promover vantagens para as organizações; fundamentando o seu conceito em quatro pilares: mercado-alvo, necessidade dos consumidores, marketing integrado e rentabilidade.

Atualmente o cenário econômico se apresenta de forma extremamente competitiva, dentro desse contexto, a atmosfera hospitalar acompanha essas modificações. Pode-se notar que os hospitais particulares tanto de médio a quanto de grande porte apresentam seus processos e rotinas padronizados, fazendo com que a concorrência seja ainda mais competitiva, analisando esse contexto os hospitais estudados buscam como diferencial o seguinte: preços mais competitivos e implantação de marketing como ferramenta estratégica na busca do crescimento e manutenção da sua carteira de clientes (pacientes). O marketing de relacionamento torna-se uma ferramenta importante para o desenvolvimento das organizações hospitalares, por estabelecer um relacionamento saudável com o seu público-alvo, seu *target*. Seus efeitos, entretanto, não são instantâneos, por se tratar de um componente do planejamento estratégico e por não existir uma fórmula pronta para o alcance do sucesso.

Devido à falta de preparo de alguns profissionais o marketing de relacionamento hospitalar é visto e implantado de forma errada (KOTLER, 1999) muitas vezes sendo associado a uma propaganda que tem como intuito principal iludir o paciente, o hospital estudado voltou a repensar suas estruturas, seus processos e suas relações de trabalho.

Nota-se que uma das maiores dificuldades na implantação do marketing de relacionamento hospitalar está na falta de visualização dos resultados, já que os objetivos não são divulgados, não são centralizadas as tomadas de decisão, devido a miríade de setores com autonomia para gestão: suprimentos, técnicos, segurança, médicos prescritores, hospedagem, nutrição, reparos emergenciais entre outros.

Além das fragilidades humanas, o hospital deve ampliar a atuação para satisfazer as carências do paciente, no que se refere aos tópicos de ordem psicossocial, cultural e quanto ao conforto, desse modo o marketing de relacionamento hospitalar não criará ansiedade, mas sim irá satisfazer os desejos e as necessidades do paciente, tornando assim um aspecto fundamental para o crescimento da organização.

Em paralelo, deve ser implantada uma mudança no atendimento e no tratamento dos pacientes, além das instalações internas do hospital, ambientes de apoio, como um restaurante, banca de jornal e uma sala de oração devem oferecer conforto e tranquilidade, essas modificações são os agentes responsáveis para o encantamento dos clientes.

Vale ressaltar, por exemplo, que existem instituições hospitalares que apresentam instalações tão aconchegantes quanto a um hotel, essa preocupação visa o conforto do paciente e do seu acompanhante. No estudo de Relacionamento Hospitalar todos os setores da instituição

precisam se unir para que o objetivo principal seja alcançado, que é a satisfação junto ao paciente, outro exemplo que pode ser empregado como diferencial no atendimento, é combinar as orientações alimentares do profissional responsável pela nutrição com o talento de *chef* de cozinha, o sabor passa a fazer parte das refeições. O objetivo é oferecer pratos mais saborosos e sofisticados.

A análise e a utilização das cores também é extremamente importante nos ambientes hospitalares, pois buscam o aumento da qualidade de vida diante da pressão emocional tanto de pacientes, acompanhantes, médicos e funcionários. Segundo Cunha (2004) a cor é entendida como “sensações visuais provenientes do reflexo da luz sobre os objetos”. Os estímulos ambientais não podem ser mais um fator de estresse, uma vez que as pessoas que procuram um hospital já se encontram sobre fortes emoções, dessa forma a cor surge como um elemento colaborador para atender melhor o paciente. “(...) em estabelecimentos de saúde, o que se encontra são espaços físicos com pouca ou nenhuma iluminação natural, paredes brancas ofuscantes e pisos escuros (...), a claridade é fundamental para espaços, deve-se observar o grau de reflexão das superfícies, a cor usada e os materiais de revestimento de móveis, paredes e objetos maiores” que impactam a visão (CUNHA, 2004).

Talvez seja o maior desafio do Marketing de Relacionamento Hospitalar, o trabalho incansável de projeção da imagem da organização de maneira clara, objetiva e verdadeira na avaliação dos seus usuários (pacientes). O paciente, cliente externo, é o principal alvo a ser explorado, seja na fidelização ou na captação. Na fidelização podem-se criar algumas práticas que agregam valor já no primeiro atendimento ao paciente, o mesmo deve ser tratado cliente potencial desde o primeiro contato com a instituição.

2 O HOSPITAL E SEU PLANEJAMENTO PARA ATENDER AOS AVANÇOS DA MEDICINA

Antigamente os hospitais em nada se diferenciavam de espaços de confinamento, por exemplo: prisões, quartéis, nosocômios, um depósito para doentes, tendo salas escuras, úmidas e superlotadas. Essa visão é desgastante e não acrescenta nada de positivo aos clientes internos e externos

O objetivo do planejamento é justamente determinar aonde se quer chegar e de que forma. A situação atual brasileira demonstra que até meados do século XX, salvo raras exceções os hospitais foram construídos sem qualquer planejamento dificultando a sua atualização pela falta de condições favoráveis, levando-os, muitas vezes, à obsolescência física e funcional (MAUDONNET, 1998). É extremamente importante que o conjunto arquitetônico seja projetado para atender aos avanços da medicina e para controlar a segurança dos clientes internos com relação aos vírus e infecções hospitalares. Procedimentos médicos e organizacionais geram transformações no conjunto de recursos humanos, instalações, equipamentos e consequente os espaços físicos. A estrutura hospitalar (hotelaria) deve se espelhar nas acomodações encontradas nos hotéis, onde o objetivo principal é acomodar de forma confortável e única seus clientes: uma acomodação digna fará com que o processo de recuperação seja mais

eficiente. O mesmo cuidado que se deve ter em relação a quartos e leitos também devem ser direcionados para as salas de triagem e pequenos consultórios que recebem consultas de rotina, ambientes agradáveis fazem com que os clientes (pacientes), se sintam confortáveis e minimizem a sensação de aversão que apresentam quando precisam ir a uma unidade hospitalar.

2.1- O Cenário Hospitalar Brasileiro e o Reposicionamento no Setor

O setor de prestação de serviços de saúde, dentre eles os hospitais, vem atravessando um período de intensas mudanças, à medida que as sociedades evoluem no tempo (DELRUE, 1979; FREIRE, 2002; GOMEZ, 2002a; MIQUELIN, 1992; NESMITH, 1995; SANNA, 2001). No final do século passado, o Brasil passou por uma verdadeira revolução político-econômica, graças ao controle inflacionário e à introdução da economia de mercado que possibilitaram a entrada do país no mundo globalizado. Com isso, as empresas foram obrigadas a controlar seus custos de produção, bem como a qualidade de seus produtos e serviços (GOMEZ, 2002) beneficiando os atuais desafios da atualização tecnológica e da formação de equipes profissionais competentes.

Um levantamento da Associação Médica Brasileira (GÓES, 2006) que relata que aproximadamente 60% dos hospitais brasileiros, ou seja, cerca de 4.080 do total de 6.800 hospitais, estão em situação precária no que se refere a sua estrutura operacional, física e financeira. O termo ‘competitivo’ deve ser considerado como um indicador de qualidade, pois de acordo com Karman (2002), uma instituição é tanto mais competitiva quanto ela for organizada e eficiente; capaz de incorporar avanços tecnológicos, científicos, econômicos, comerciais e financeiros; e preparada para enfrentar a concorrência de outros estabelecimentos de saúde, sob todos os aspectos: “arquitetônico, administrativo, médico-técnico, físico-patológico, médico-assistencial, profissional de marketing, qualidade, comunicação, recursos humanos, engenharia, enfermagem, humanização, segurança e outros”.

3- A GESTÃO DE SUCESSO DE UM AMBIENTE HOSPITALAR

Um administrador precisa também trabalhar os pontos fortes e fracos da organização e consequentemente sentir a motivação da equipe de trabalho, que tem um papel importante neste processo organizacional para conseguir chegar aos objetivos comuns da organização. Planejar estrategicamente significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade de um indivíduo ou empresa.

“A excelência em marketing de serviços exige a excelência em três áreas abrangentes: marketing externo, marketing interno e marketing interativo”, afirmam Kotler e Keller (2012). O marketing externo diz respeito ao processo de preparo, fixação de preços, entrega e comunicação dos serviços aos clientes. O marketing interno contempla “o processo de treinamento e motivação dos funcionários para que eles atendam bem os clientes”. Por sua vez, o marketing interativo, refere-se à capacidade dos funcionários em servir ao cliente, pois eles avaliam o serviço por sua qualidade técnica e funcional: a cirurgia foi bem sucedida? O cirurgião demonstrou preocupação e inspirou confiança?

3.1 A Avaliação Ligada a um bem Concreto

Avaliar a qualidade de um serviço prestado, como exemplo, é considerado mais difícil do que avaliar a qualidade de um bem tangível para o cliente (KOTLER & KELLER, 2012). Em se tratando de uma organização hospitalar, devido às particularidades envolvidas em todo o processo de prestação de serviços de saúde, as atividades de marketing tornam-se ainda mais desafiadoras. A concepção de serviços segundo Lovelock, Writz e Hemzo (2011) envolve atividades econômicas que uma parte oferece à outra, sendo que os consumidores não costumam se tornar proprietários dos elementos físicos envolvidos. Kotler e Keller (2012) acrescentam que serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível, e sua execução pode ou não estar ligada a um bem concreto.

Churchill e Peter (2003) acrescentam duas características às citadas acima, que distinguem serviços de bens tangíveis: relação com os clientes e esforço do cliente.

3.2 O Composto de Marketing de Serviços de Serviços Aplicados ao Setor Hospitalar

O composto de marketing ou mix de marketing constitui um conjunto de instrumentos ou variáveis de marketing, planejados e controláveis, que a organização utiliza para obter o resultado que pretende no seu mercado-alvo (KOTLER, HAYES, & BLOOM, 2002). Para Churchill e Peter (2003), os elementos do composto de marketing de serviços são os mesmos encontrados no marketing de produtos tangíveis, os quatro Ps (produto, preço, praça e promoção) propostos por Jerome McCarthy na década de 1960, utilizados até hoje por muitos profissionais e pesquisadores de marketing. De acordo com a visão de Lovelock, Writz, & Hemzo (2011, p.28), a natureza dos serviços impõe diferentes desafios de marketing e os quatro Ps de Jerome McCarthy (1977) “não são adequados para lidar com questões decorrentes do marketing de serviços e devem ser adaptados e ampliados”. Eles acrescentam outros três Ps (processos, ambiente físico e pessoas): produto, preço, praça, promoção, processos, ambiente físico e pessoas, que estão apresentados a seguir:

3.2.1. Produtos: Serviços estão no centro da estratégia de marketing de uma empresa e, se for mal planejado, não criará valor relevante para os clientes, (LOVELOCK, WRITZ, & HEMZO, 2011, p. 29). Como são intangíveis, torna-se difícil criar padrões para medir sua qualidade (CHURCHILL & PETER, 2003). Lovelock, Writz e Hemzo (2011) complementam que os serviços consistem de um produto principal que atenda às necessidades básicas e um leque de elementos suplementares que ajudarão os clientes a utilizar o produto principal de maneira mais eficaz.

3.2.2. Preço: Sob a ótica dos fornecedores, a estratégica de preço planejada para um serviço representa a forma pela qual a receita é gerada para compensar os custos de se prestar um serviço e obter uma margem de lucro (CHURCHILL & PETER, 2003). Existem três diferenças fundamentais na forma como os clientes valoram os preços de bens tangíveis e de serviços, salientam Kotler, Hayes e Bloom (2002): (1) as referências que eles têm

sobre os serviços são limitadas ou incorretas; (2) o valor monetário não é o único fator importante para os clientes que compram serviços e (3) muitas vezes os preços indicam a qualidade dos serviços prestados. Os hospitais de ponta investem em equipamentos de última geração, têm custos altos e são constantemente atualizados (o que, porém, não é percebido pelo cliente), por isso, estão investindo na hotelaria hospitalar “e seu atendimento passa ser comparável com o de hotéis cinco estrelas, o que cria uma imagem de excelência, estendida para seus equipamentos, estrutura e pessoal”.

3.2.3. Praça e hora: A internet está remodelando a distribuição de um leque vasto de setores, que vão desde os programas de educação on-line à disposição de informações diversas sobre rotas, tarifas de empresas aéreas (LOVELOCK, WRITZ, & HEMZO, 2011, p.30). Dependendo da situação do paciente, há hospitais desenvolvendo serviços de atendimento domiciliar, substituindo ou complementando a internação hospitalar e atuando na prevenção e na reabilitação do paciente.

3.2.4. Promoção e educação: Não basta desenvolver serviços com qualidade, valor, colocar preços, disponibilizá-los aos clientes sem informar por meio da comunicação, seus objetivos, atividades, diferenciais aos consumidores e demais interessados, motivando os a se interessar pelos serviços que a organização oferece (KOTLER, HAYES, & BLOOM, 2002; LOVELOCK, WRITZ, & HEMZO, 2011).

Um papel importante das comunicações de empresas de serviços consiste em estabelecer confiança em suas competências reforçando sua reputação obtida pelas credenciais e pela experiência de seus colaboradores. Orientar seus clientes sobre como usar seus canais de entrega é também uma função relevante para a comunicação (LOVELOCK, WRITZ, & HEMZO, 2011). As comunicações devem ser vistas de uma forma mais ampla do que a mera utilização de propaganda, relações públicas e venda. A comunicação interna deve ser executada de forma eficaz de modo a construir relacionamentos produtivos e harmoniosos entre os colaboradores, facilitando os processos internos que culminarão na entrega de serviços que produzirá satisfação ao cliente (LOVELOCK, WRITZ, & HEMZO, 2011). Painéis, banners, totens, *displays* com informativos sobre prevenção de doenças são alguns exemplos que podem ser utilizados para transmitir mensagens do hospital aos usuários. Divulgar a aquisição de selos ou certificações relacionados à qualidade dos serviços hospitalares é uma forma de reforçar aos clientes a excelência do hospital.

3.2.5. Processo: Sob a ótica organizacional, serviços são processos a serem projetados e gerenciados para criar a experiência do cliente. Os processos mostram o método e a sequência em que acontecem os sistemas operacionais de serviços e como eles se relacionam para criar o valor prometido ao cliente (LOVELOCK, WRITZ, & HEMZO, 2011). Com relação à produtividade, Lovelock, Writz, e Hemzo (2011) afirmam que é difícil mensurá-la em serviços, mas apresentam alguns indicadores para hospitais como o número de pacientes tratados em um ano e a taxa de ocupação, ou média de leitos

ocupados.

3.2.6. Ambiente físico: Lovelock, Writz, e Hemzo (2011) afirmam que o ambiente físico de serviço influencia bastante o aumento ou diminuição da satisfação dos clientes (1997 como citado em KOTLER, HAYES, BLOOM, 2002, p.375) identificou o papel que as evidências físicas exercem em relação tanto à estratégia quanto à influência sobre o comportamento de clientes e funcionários.

3.2.7. Pessoas: Muitos serviços baseiam-se na interação direta entre os clientes e os profissionais de uma organização. Nota-se que a diferença entre uma empresa prestadora de serviço e outra está nas atitudes e habilidades de seus funcionários (LOVELOCK, WRITZ & HEMZO, 2011). Kotler & Keller (2012) reforçam a visão de Joseph (1996) que considera que a construção de uma reputação voltada à qualidade não poderá ocorrer se os funcionários não atenderem às expectativas ou não adotarem a filosofia organizacional voltada ao serviço para o cliente. Para os autores, quando os funcionários são tratados corretamente, eles tratarão os clientes corretamente. O marketing de serviços deve estar atento à aparência e comportamento dos colaboradores da linha de frente como estão vestidos, sua expressão facial e personalidade.

4 ESTUDO DE CASO

O objetivo da pesquisa foi ressaltar as vantagens de desempenho percebidas através do uso do marketing como ferramenta gerencial e de relacionamento. A amostragem de estudo será constituído por 2 hospitais de grande porte da rede privada, ambos situados na cidade do São Paulo. Hospital Sírio Libanês e o Hospital Oswaldo Cruz.

A escolha baseia-se no cumprimento da característica básica de um hospital de grande porte, que, segundo a publicação do Ministério da Saúde sobre terminologia básica em saúde, é aquele com capacidade instalada é de 151 leitos a 500 leitos (BRASIL, 1985). A concentração do público-alvo desses hospitais concentra-se na classe A, mas por serem hospitais filantrópicos possuem convênio com o SUS, como mostra a tabela abaixo:

	N.º de Leitos	Classe A	Classe B	Classe C	Filantrópico (SUS)
Hospital Alemão Oswaldo Cruz	350	x	x		X
Hospital Sírio Libanês	466	x	x		X

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Quadro 1 - Perfil da Amostra

A escolha foi baseada no cumprimento da característica básica de um hospital de grande

porte, que, segundo a publicação do Ministério da Saúde sobre terminologia básica em saúde, é aquele com capacidade instalada é de 151 leitos a 500 leitos (BRASIL, 1985).

A concentração do público-alvo desses hospitais concentra-se na classe A, mas por serem hospitais filantrópicos possuem convênio com o SUS, como mostra o quadro abaixo:

HOSPITAL	ESPECIALIDADE
Hospital Alemão Oswaldo Cruz	Cardiologia
	Ortopedia
	Doenças do Aparelho Digestivo
	Oncologia
	Geriatria
Hospital Sírio Libanês	Oncologia
	Cardiologia
	Urologia

Fonte: Elaboração própria, 2016 apud Rodrigues 2012.

Quadro 2 - Especialidades Médicas

“A essência de fazer marketing é entender mais sobre a filosofia da mente humana e entender mais sobre os fenômenos sociais” (AJZENTAL, 2010, p. 9). A assessoria do (Hospital Alemão Oswaldo Cruz – SP) faz uma declaração na afirmativa abaixo:

“Se o marketing tiver realmente esse olhar de saber o que o cliente precisa, seja ele o paciente, ou o médico (o médico também é um cliente importantíssimo pro hospital), e consiga avaliar as necessidades da fonte pagadora que aqui entram os convênios são interesses distintos pra fazer funcionar essa máquina hospitalar, vejo que o marketing essencial hoje, não é mais um capricho, não é mais uma área que acaba sendo uma despesa, não, ela pode atuar de forma bastante positiva, olhando realmente a satisfação do cliente a credibilidade da sua marca, porque quem vem para o hospital tem que confiar, não é? E ai tem outros atributos, outros valores que é inerente na empresa e que o marketing participa não é?”

O Hospital Oswaldo Cruz que é uma instituição tradicional que preza a manutenção da marca e uma prosperidade. De acordo com estudo de marketing hospitalar da FGV, o marketing possui várias vantagens:

Maximiza lucro, isso pra mim é claro [...], tornar a marca mais posicionada e conhecida [...]. Aumento de receita, volume de pacientes, ser referência mesmo, no sentido de atendimento, qualidade, isso tudo é traduzido como? É traduzido no momento que as pessoas sabem, e como as pessoas sabem? As pessoas sabem através da mídia, as pessoas sabem através de campanhas, através de eventos que o hospital participa, através de pessoas que usam o boca a boca.

Outra vantagem do marketing hospitalar está na sua relação com o business, isto é, o

marketing assenta o hospital no mercado, deixando de ser apenas uma instituição voltada para o cuidado, para se desenvolver como organização e unidade de negócio, estando de acordo com o comportamento da sua concorrência, como ratifica RM (Coordenador de Marketing do Hospital Alemão Oswaldo Cruz):

[...] o marketing tem trazido para o hospital uma visão do mercado, em termos de comunicação, um conhecimento, acho que assim, alinhar médico, gestores médicos, eles entendem muito da gestão, mas às vezes não entendem como comunicar aquilo. É aquela história de que de publicitário, médico e louco, todo mundo tem um pouco, então todo mundo acha que pode fazer. Mas eu acho que o marketing traz *expertise* de comunicação, tem que tá conectado com tudo que está acontecendo de mídias sociais, de assessorias, de jornais periódicos, de tudo que se pode fazer que muitas vezes, quem não tem essa formação, quem não trabalha com isso, não vai agregar para empresa e de poder parar para analisar em termos de conhecimento, de experiência o que é legal fazer, o que vai dar retorno interno, o que se pode agregar ou não, o que se pode fazer ou não, e como fazer da melhor maneira.

Somado a esta afirmação, e por um ângulo voltado para o interior da organização, Tsai et al. (2010) explica que com a prática do *marketing* os gestores hospitalares poderão assumir um papel positivo na condução de suas tarefas na instituição, através da prática da missão e visão organizacional da educação para construção de cultura de foco no cliente dentro da organização.

A pesquisa confirma que, na prática, a implantação dos programas de marketing não é um processo simples. Muitas vezes a dificuldade da implantação da gestão de marketing hospitalar se visualiza no início do processo e na mentalidade da diretoria, vale ressaltar que a falta de conhecimento sobre o assunto ou do próprio conceito da utilização do marketing no setor hospitalar implica em um processo lento, o que faz com o que o gestor atue adaptando as teorias do *marketing* de serviço ao setor hospitalar, direcionando o seu trabalho a opiniões infundadas.

O Hospital Alemão Oswaldo Cruz tem seu foco voltado para o seu público-alvo, se adequando assim as necessidades do mercado, intensificando suas pesquisas para melhorar e criar novos serviços, tendo em vista que a instituição busca através de pesquisas de satisfação junto a ouvidoria do cliente e assessoria de imprensa, identificando oportunidades de crescimento, desenvolvimento e melhoria do seu portfólio.

Hospital Alemão Oswaldo Cruz:

Hoje a gente trabalha a parte serviço externo, que pode ser um centro diagnóstico por imagem [...], como *check-up*, é um produto, como o centro de ginecologia é um terceiro, e assim por diante, são todos os serviços externos, onde a maioria das vezes o paciente ele está saudável e veio pra cá pra continuar cuidando, prevenindo, enfim, fazendo um gerenciamento da sua saúde. Por outro lado a gente tem aí o paciente internado, né? Que é o paciente que chega ou pelo pronto-atendimento, ou ele é direcionado por um médico pra agendar uma cirurgia, ou pra fazer uma transfusão medicamentosa, então esse é um paciente internado [...] as necessidades na construção de um produto é mais na visão do médico, então, o que, que o médico precisa, quando você fala de um paciente que vai ser internado? É uma boa infraestrutura de quarto? Tem qualidade prestada no centro cirúrgico? Menos risco de infecção hospitalar? E por aí vai, então a gente trabalha o produto centro cirúrgico, o cliente, paciente internado diferente do

produto centro diagnóstico por imagem, para o cliente externo.

Hospital Sírio Libanês:

[...] um plano de expansão teve início no ano de 2011. A nova estrutura fará com que o hospital dobre de tamanho, tal investimento gira em torno de 750 milhões de reais e tem a finalidade de suprir a demanda, atender ainda melhor o cliente, evitando filas e demora no atendimento [...].

HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ	HOSPITAL SÍRIO LIBANÊS
Diagnóstico por imagem	Processo de expansão
Check Up	
Centro de Ginecologia	
Serviços Internos	
Infraestrutura médico-hospitalar	

Fonte: Elaboração própria, 2016 apud Rodrigues 2012.

Quadro 3 - Utilização do P de Produto nos Hospitais Estudados

O quadro acima determina as diretrizes dos produtos que são oferecidos pelas instituições estudadas. Fazendo com que as unidades apresentem vantagem competitiva junto a concorrência.

- a) Preço: Nas instituições dificilmente se define o preço, visto que há tabelas vigentes que estabelecem a precificação do atendimento, dos procedimentos e dos materiais. Essas tabelas são seguidas pelos hospitais, visto que esses fazem suas cobranças com bases nesses preços, com exceção de atendimentos particulares. Por isso é difícil estabelecer descontos. Como é proposto por: Zeithaml et al. (2003 apud MOTA, 2009). Como mostra o quadro abaixo:

PREÇO
Flexibilidade
Faixa de Preço
Diferenciação
Descontos
Margens
Vendas

Fonte: Zeithaml 2009 et al. (MOTA 2003 apud, 2009, p. 35).

Quadro 4 - Preço

Em relação ao preço, a maioria explica que o esse é estabelecido pelos planos de saúde, salvo os atendimentos particulares.

HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ	HOSPITAL SÍRIO LIBANÊS
Classe A e B, mas atende diversos planos	Mais focado no atendimento particular
Particular	Bradesco, Amil, Porto Seguro, Sul America- Via Reembolso
SUS	SUS

Fonte: Elaboração própria, 2016 apud Rodrigues 2012.

Quadro 5 - Utilização do P de Preço nos Hospitais Estudados

- b) Praça: Em relação à praça os hospitais apenas falam de canais de distribuição dos seus serviços, isto é, locais que acontece o seu atendimento, alguns especificando o público (atendimento voltado para o SUS).

PRAÇA (DISTRIBUIÇÃO)
Tipo de Canal
Exposição
Intermediários
Espaços em pontos de Transporte
Estocagem
Administração de canais

Fonte: Elaboração própria, 2016 apud Rodrigues 2012.

Quadro 6 - Praça

Hospital Alemão Oswaldo Cruz:

Não temos previsão de crescimento fora do estado. Nós temos hoje essa unidade, que seria a matriz, e nós temos uma unidade de sustentabilidade social que envolve os projetos do Ministério da Saúde. Daí a questão da filantropia que o hospital trabalha hoje. Então os projetos de câncer de colo retal e câncer de mama, na região da Mooca, tem uma unidade que é tratado de maneira pública, pelo SUS. Existe outra unidade em Campo Belo, São Paulo, que tem outro foco que é o atendimento ambulatorial. Lá o paciente vai procurar por uma consulta no ginecologista, uma consulta com o otorrino, ele pode fazer um check-up, ele tem alguns exames que ele pode fazer pra reabilitação cardiopulmonar, não tem uma infraestrutura hospitalar, UTI ou pronto-atendimento, são mais serviços ambulatoriais.

Hospital Sírio Libanês: Ao se referir a sua praça de atuação, o hospital apresenta as seguintes unidades: Bela Vista, Itaim, Jardins e Brasília.

Promoção: No “P” de promoção devem ser analisados e trabalhados os seguintes materiais.

PROMOÇÃO
Composto de Comunicação
Pessoal de Vendas
Quantidade
Seleção
Treinamento
Incentivos
Propaganda
Público-alvo

Mídia
Conteúdo Veiculado
Imagens
Promoção de Vendas
Assessoria de Imprensa
Relações Públicas

Fonte: Zeithaml et al. (2003 apud MOTA, 2009, p. 35).

Quadro 7 – Promoção

Com a intenção de entender melhor os elementos de promoção trabalhados pelos hospitais estudados, foi selecionado para pesquisa material eletrônico que é definido como propagandas institucionais, vinculadas em TV e o site institucional. Este contempla uma gama de programas que pouco é comunicado dentro do espaço eletrônico. O site institucional é de fácil navegação, pois apresenta Tour Virtual para que o cliente possa ter acesso ao complexo hospitalar.

O Hospital Alemão Oswaldo Cruz tem como foco o relacionamento principalmente com os colaboradores da instituição, por isso possui uma grande gama de material impresso e promocional à disposição: lápis, CD, chá, imã de geladeira, sacolas ecológicas (eco bags), sementes para plantação de árvores, etc.; são produzidos materiais informativos, através de panfletos e folders.

O trabalho realizado no hospital é interessante, pois possui a intenção de ser um parceiro do colaborador, levando a esse uma melhor qualidade de vida dentro e fora da instituição, mostrando interesse na sustentabilidade, ambiente e cuidado para com a sociedade e os funcionários.

No *site* da instituição o hospital disponibiliza o relatório anual completo que mostra a evolução do hospital quanto empresa e responsável pelo crescimento interno de seus funcionários através dos seus diversos programas de ensino e pesquisa, cuidado e zelo pelo corpo multidisciplinar que possui na instituição.

Hospital Sírio Libanês: é focado em um plano de expansão, o hospital desenvolve planejamentos de marketing objetivando recursos financeiros para finalização do projeto. O hospital não disponibiliza vídeos em rede sociais, o foco do hospital é a comunicação interna, sua comunicação é voltada para unidade de atendimentos mostrando todo o seus valores como tradicionalismo, excelência, cuidado, conhecimento e filantropia passando uma sensação de força e confiança.

Nessa análise, percebe-se que as duas instituições estudadas possuem linhas diferentes de comunicação, mas todas envolvem foco em algum tipo de relacionamento, seja ele com os funcionários, comunidade e paciente.

HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ	HOSPITAL SÍRIO LIBANÊS
Datas na área da saúde: dia mundial sem tabaco, hipertensão, mamas, diabetes.	Campanhas de alto investimento como jornais, revistas, internet, buscando a captação de recursos.
Palestras educacionais e entrega de folhetos informativos	Vídeo Institucional Interno
Teste de Glicemia, pressão e bioimpedância	Site Institucional
Vídeo Institucional	Revista Institucional, sustentabilidade e médica
Site Institucional	Material comercial
Folders, planfletos, mala direta, material promocional voltado para os funcionários.	Relatório Anual
Revistas: Institucional e médica	
Relatório Anual	

Fonte: Elaboração própria, 2016 apud Rodrigues 2012.

Quadro 8 - Conceitos de Comunicação Trabalhados pelos Hospitais Estudados

HOSPITAL	CONCEITO DE COMUNICAÇÃO
Hospital Sírio-Libanês	Trabalha a comunicação mais voltada para os trabalhos de sustentabilidade.
Hospital Alemão Oswaldo Cruz	Foca no relacionamento hospital - colaborador – paciente.

Fonte: Elaboração própria, 2016 apud Rodrigues 2012.

Quadro 9 - Conceitos de Comunicação Trabalhados pelos Hospitais Estudados

Pessoas: Pessoas devem ser as peças chaves em seguimentos de serviço. Para Ajzentel (2010) o marketing possui uma função fundamental que é entender o comportamento humano e suas percepções.

PESSOAS	
Funcionários	Recompensas
Recrutamento	Trabalhos em equipe
Treinamento	Clientes
Motivação	Educação

Fonte: Mota et al. (2009 apud ZEITHAML 2009, p. 35).

Quadro 10 – Pessoas

Como foi mostrado no tópico anterior, promoção, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz, tem seu foco no relacionamento. Para isso, busca melhorias internas, que possam melhorar o nível de trabalho e conseqüentemente de atendimento. O hospital Sírio Libanês tem sem plano de marketing voltado para expansão, a instituição busca através do público-alvo, tanto interno quanto externo na colaboração do projeto, como explicam Zeithaml et al.(2003 apud, MOTA, 2009). Por isso devem ser bem trabalhados nas estratégias da empresa, buscando dar conforto, rapidez e, principalmente, qualidade no serviço.

Tendo em vista a importância do funcionamento do atendimento e da instituição é que os hospitais estudados buscam minimizar os problemas no atendimento, envolvendo-se com o cliente, como é o caso dos hospitais estudados, que customizam seus serviços através da empatia com o paciente, isto é, tentam entender a necessidade daquele paciente específico com o objetivo de diminuir seu desconforto dentro do hospital; como a utilização de ferramentas de TI para agilizar processos e conhecer melhor o paciente.

Dessa forma é possível fortalecer cada estratégia através de uma mesma linguagem e definir esforços financeiros com mais precisão.

5.1 Desempenho do Marketing Hospitalar

A exploração dos indicadores de desempenho do *marketing* torna-se essencial para a justificativa para existência do marketing. Mas, mesmo diante da importância da mensuração do desempenho, ainda não implantaram esse processo nas instituições hospitalares, como foi o caso do Hospital Sírio Libanês (SP). Como explicam Clark (1999 apud QUEIROZ, 2008) e Zenone (2011) quando citam as urgências sobre o tema desempenho, a frustração dos gestores de marketing em relação às medidas tradicionais de desempenho, que subestimam a contribuição de marketing para a organização, é um dos principais problemas hoje para as empresas hospitalares.

Os hospitais estudados utilizam indicadores de desempenho buscando entender o todo, através desses indicadores de satisfação através de suas pesquisas e do clima organizacional, somados aos materiais de *call center*, ouvidoria e principalmente a utilização da ferramenta de *focus group* as empresas conseguem entender melhor como o marketing vem atuando na instituição e quais os pontos que devem ser levados em consideração.

5.2 Medidas Isoladas de Resultado Financeiro

Apesar da afirmação de que o *marketing* maximiza os lucros e aumenta a receita, de fato, ainda não se pode afirmar que a esses fatos deve-se ao *marketing*. Mesmo com todas as medições e indicadores levantados pelas empresas, o marketing ainda não foi justificado, principalmente a sua relação com o desempenho financeiro. A falta de indicadores mais precisos fazem ainda com que as empresas hospitalares não consigam justificar seus gastos diante da alta gestão. Sendo assim, o que se observa que tem sido feito é o direcionamento dos esforços de marketing e o fortalecimento da relação entre os públicos envolvidos e a empresa agindo de forma positiva nos ativos da marca levando a consciência dessa, criando um bom relacionamento e finalmente a fidelização pelo serviço e pela empresa.

5.3 Qualidade e Certificações

A qualidade pode se apresentar de diversas formas: na assistência, tecnologia, hotelaria, atendimento, etc. Esta pode ser ter uma definição subjetiva, considerando uma percepção diferente sobre o mesmo serviço (VASCONCELOS, 2002 apud FADEL et al. 2006).

Além do reflexo da qualidade, a pesquisa constata que o marketing atua como comunicador, visto que é por meio das propostas de comunicação elaboradas pelo setor de marketing que

são difundidas as mensagens e imagens que o hospital promove ao seu público, inclusive as do setor de qualidade, que muitas vezes elaboram campanhas voltadas para saúde como higienização das mãos, prevenções de doenças, epidemias e tratamentos, além de mensagens de certificações que garantem um serviço de qualidade na instituição. Mas, o que definirá se há qualidade ou não, ou o nível da qualidade do hospital não é o marketing e sim a prestação do serviço apresentada ao paciente, englobando todos os processos que o mesmo percorre.

Os hospitais estudados evidenciam que o seu foco é baseado no relacionamento, um dos principais temas abordados pelos hospitais é o *Relationship – Based Care* (RBC) que consiste em um modelo de atenção global que tem como prioridade o bom relacionamento entre os pacientes, familiares, médicos e colaboradores.

Ainda de acordo com Donabedian (1990 apud MALIK et al., 1998), pode-se relacionar dois dos sete pilares da qualidade propostos pelo autor e apresentados nesse estudo:

5.3.1 Aceitabilidade: Aceitação do zelo pelos desejos, expectativa e valores dos pacientes e de seus familiares. Atua subsidiariamente à efetividade, à eficiência e à otimização, além de acessibilidade da relação médico-paciente e das serenidades do cuidado. Como é o caso dos programas de relacionamento entre empresa-funcionário e funcionário-paciente, sendo através desses programas possível repassarem valores e entender as necessidades do paciente e seus familiares, criando um vínculo afetivo

5.3.2 Legitimidade: Grau de satisfação do usuário sobre a atenção. Através das pesquisas de satisfação é possível conhecer a legitimidade do serviço, comprovando o grau de satisfação do paciente sobre o serviço prestado pelo hospital.

A pesquisa constata que essas duas medidas estão voltadas para o grau de afirmação da empresa quanto instituição de saúde, visto a necessidade de a empresa hospitalar em criar vínculos afetivos com o cliente buscando fidelizar através do serviço ofertado. Para isso, é necessário conhecê-lo, superar suas expectativas elevando, assim, o grau de satisfação do cliente com a empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Marketing no setor hospitalar já é uma ferramenta essencial para um melhor funcionamento da empresa de saúde. Cabe a ele um papel estratégico de levantamento de informações e estudo para um melhor aproveitamento de oportunidades de mercado, conhecimento da concorrência, entendimento do consumidor e um diferencial competitivo. Cabe ao setor de marketing a criação e definição de estratégias juntos à alta direção do hospital e integração com outras áreas chaves da instituição. Cabe, também, a esse setor, o papel de comunicador, promovedor de bem-estar e saúde ao paciente, levando a este paciente mais recursos e conforto para uma boa permanência no hospital, além da sua participação ativa na comunidade.

Por ser, ainda uma ferramenta nova no setor hospitalar, atualmente, nos hospitais estudados (Hospital Alemão Oswaldo Cruz e Hospital Sírio Libanês), o setor de marketing não é interpretado como um setor estratégico. A ele, compete apenas o papel de comunicar as decisões da alta gestão, a qual está, ainda não consegue perceber o marketing como uma força para o seu planejamento e direcionamento de esforços físicos e financeiros.

A esse fato, se explica pela não justificativa de retorno das altas verbas de campanhas publicitárias, que ainda não conseguem ser mensuradas por não terem indicadores quantitativos e, conseqüentemente, não conseguem ser relacionadas com o desempenho financeiro da empresa.

Outro ponto que se deve atribuir ao fato acima mencionado, é que o *marketing* no setor de saúde é ainda uma novidade, poucos gestores conseguem entendê-lo e desfrutar de todas as suas possibilidades. O *marketing* atrai clientes externos e a qualidade dos serviços os fidelizam. Nos hospitais estudados, percebe-se uma visão mais apurada do mercado que está inserido e um maior conhecimento no que acontece nos mercados nacionais e internacionais devido aos investimentos e interesse do grupo em pesquisas de mercado e satisfação, podendo a área de comunicação definir o ponto de partida do planejamento. O setor de *marketing* trabalha no escuro e, muitas vezes, conta com o *feeling* para definir ações de marketing devido a falta de investimentos das instituições hospitalares em pesquisas de mercado e de satisfação e a falta de cultura administrativa sobre o setor colaborando para uma evolução lenta da área, pois o setor de marketing não consegue conhecer o posicionamento da empresa frente aos concorrentes, ou o mercado que está inserido e tão pouco o público-alvo.

Sendo assim, para essas empresas a dificuldade de implantação de programas de *marketing* se agrava ainda mais visto que, atualmente o relacionamento com o público é uma das tendências do mercado.

De fato, as tendências sempre foram focadas no melhor atendimento ao cliente, por isso muitas empresas investiram na infra-estrutura, alta tecnologia e humanização na prestação do serviço médico-hospitalar. Hoje, o mercado caminha na tendência do relacionamento. Aqui o relacionamento acontece como um todo, envolvendo todos os públicos, por isso hospitais investem em programas voltados para integração desses com a empresa, como é o caso do Hospital Alemão Oswaldo Cruz, na pesquisa, evidencia-se que a área de comunicação está à frente dos demais hospitais estudados. Esse possui programas sólidos de relacionamento entre empresa-funcionário, empresa-paciente e funcionário paciente. O hospital entende que os funcionários e médicos são públicos-chaves para o bom funcionamento da instituição, valorizando seu trabalho e seu papel na empresa.

Dessa forma, novas empresas de comunicação voltadas para o relacionamento começam a fazer parte do grupo estratégico do hospital, como é o caso de agências de comunicação, sejam elas voltadas para publicidade, onde definem estratégias de identidade de marca e planejamento de comunicação, como também a participação ativa da assessoria de imprensa, que a ela compete um papel maior do que comunicar novidades e dicas de saúde. Devido à falta de cultura sobre a área, essas agências precisam somar-se ao setor de marketing

vivenciando o dia-a-dia da empresa hospitalar, para que através de suas particularidades consigam fazer uma comunicação mais sólida e eficiente na empresa.

A qualidade é outro ponto onde o *marketing* atua. De acordo com as análises, ela está diretamente ligada ao setor de marketing, onde ele junto à instituição hospitalar deve investir em componentes técnico-científicos, através de treinamentos, cursos simpósios e etc.; e o componente humano, estabelecendo programas de satisfação e investimento estrutural proporcionando maior conforto no atendimento; e esclarecimento os padrões de funcionamento e normas para o consumidor.

A pesquisa comprova que os profissionais e professores de marketing da área hospitalar percebem o *marketing* como uma vantagem competitiva, apesar de ainda hoje não conseguirem implantar o marketing como um todo na instituição. Acredita-se que este fato acontece pela dificuldade de implantação dos programas propostos pelo setor, relacionado à falta de interesse da alta gestão, como também a falta de profissionalização da área e dos funcionários que nela trabalha. Para esses, não se pode conhecer apenas a área de marketing ou apenas a área de saúde, isoladamente, o marketing hospitalar parte do princípio que é o marketing implantado no hospital, e para isso se deve ter uma visão dos dois mundos se somando, que muitas vezes parece um pensamento contraditório, mas não é, como se pode perceber nessa pesquisa. Acredita-se que no setor de *marketing* hospitalar ainda há muito que se desenvolver, pois há diversos recursos que o mesmo proporciona e podem ser adaptados para a área hospitalar. Aos dois mercados, mas principalmente em Recife, compete a consolidação da área como uma área fundamental e estratégica. Diante da alta gestão o marketing precisa ser mais que um comunicador, e sim uma área organizacional estratégica, onde consegue definir políticas e processos mais simples e com menores custos. O investimento deve começar dentro da instituição para que ganhe novos conceitos dentro da empresa. Para isso, é essencial conhecer os todos os participantes da empresa hospitalar, focando os públicos-chaves, pois são eles que irão disseminar a cultura e posicionamento do hospital.

Dessa forma, respondendo a pergunta de pesquisa: Sim, os profissionais e professores de *marketing* da área hospitalar percebem o marketing como uma vantagem competitiva, apesar das dificuldades de implantação do marketing como a falta de interesse da alta gestão, a falta de profissionalização da área e o conhecimento isolado do setor de marketing ou do setor hospitalar, visto que esses dois conhecimentos (*marketing* e hospital) devem se somar, formando um único assunto. Ainda assim, marketing possui validade, pois direciona os esforços e fortalece a relação entre os públicos envolvidos e a empresa, agindo de forma positiva nos ativos da marca levando a consciência dessa e criando um bom relacionamento e a fidelização pelo serviço e pela empresa.

Sendo assim, estudos futuros devem ser realizados e o investimento deve começar dentro da instituição para que esta ganhe novos conceitos. Para isso, é essencial conhecer todos os participantes, como os clientes externos da empresa hospitalar, são eles que irão disseminar a cultura e posicionamento do hospital.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BERY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese – Norma, 1992.
- BRITO Regina Rianelli. **Apostila Nacional de Marketing em Saúde**. RJ: UNESA, 2015.
- CAMPOS, Juarez de Queiroz; PEINADO, Marciel. **Planejamento hospitalar**. São Paulo: Jotacê, 1995.
- Jotacê, 1995. CÔRREA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2010.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- _____. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LOVELOCK, Christopher. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologias e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- RODRIGUES, Flávio Gustavo. **Marketing hospitalar é possível?** Rio de Janeiro. 2001. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/24/FLAVIO%20GUSTAVO%20RODRIGUES.pdf>> Acesso em: 10 mai. 2016.
- RODRIGUES, Lívia Silva. **Marketing Hospitalar Vantagens Percebidas em Hospitais de Grande Porte**. Recife. 2012. Disponível em: <<http://favip.edu.br/arquivos/LiviaRodriguesdaSilva.pdf>> Acesso em: 10 mai. 2016.
- ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- ZENONE, Luiz Claudiano. **O relacionamento com o cliente no segmento da saúde**. 2006. Disponível em: <<http://www.noticiashospitales.com.br/nh50/htms/marketing.htm>> Acesso em: 22 mai. 2016.
- _____, Luiz Claudiano. **Gestão Estratégica de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2011.