



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL – PRODUÇÃO EM COMUNICAÇÃO
E CULTURA

NATHÁLIA MORENO CUNHA MATTOS

UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS TEORIAS DO
MARKETING DE RELACIONAMENTO E DE FIDELIZAÇÃO E A
PRÁTICA EM UM HOSPITAL: O CASO DO HOSPITAL PORTUGUÊS.

Salvador
2010

NATHÁLIA MORENO CUNHA MATTOS

**UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS TEORIAS DO
MARKETING DE RELACIONAMENTO E DE FIDELIZAÇÃO E A
PRÁTICA EM UM HOSPITAL: O CASO DO HOSPITAL PORTUGUÊS.**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Comunicação Social – Produção em Comunicação e Cultura, Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau em Bacharel em Comunicação Social – Produção em Comunicação e Cultura.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Guimarães Cardoso

Salvador
2010

A

Meus pais, por confiarem no meu potencial.

Minha irmã e meu cunhado, por serem fontes de força.

Meu namorado, por me apoiar e me amar em qualquer circunstância.

Neide, por ser parte indispensável.

Marleide, por ter sempre um jeito de ajudar.

AGRADECIMENTOS

A Claudio Cardoso, orientador querido, sempre receptivo e pronto para ajudar com bom humor e disposição.

A Annamaria Palácios, por me guiar nos primeiros passos do meu trabalho de conclusão de curso e pelo incentivo constante.

Ao Hospital Português, por ser exemplo de Instituição de saúde em nossa cidade e por me proporcionar excelentes condições como objeto de análise.

A Flávia, Analista de Marketing do Hospital Português, por ter sido tão receptiva e ter contribuído durante o processo de produção do meu trabalho de conclusão de curso.

A Joselita, pelo trabalho encantador de tornar minhas palavras mais compreensíveis.

A Marleide, por mais um toque de generosidade em minha vida, dessa vez, no meu trabalho de conclusão de curso.

Todo saber só é válido se ele tem como
consequência atividades ou produtos
práticos.

Francis Bacon

MATTOS, Nathália Moreno Cunha. Uma análise comparativa entre as Teorias do Marketing de Relacionamento e de Fidelização e a prática em um hospital: o caso do Hospital Português. 2010. Monografia (Graduação) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

RESUMO

Este trabalho monográfico de conclusão de curso de graduação tem como objetivo principal realizar uma análise comparativa entre as teorias do Marketing de Relacionamento e de Fidelidade e a prática realizada dentro de uma organização de saúde, mais especificamente, um hospital. O trabalho é um estudo preliminar de caso, pois analisa as ações do Hospital Português, a fim de compreender quais são as estratégias utilizadas e se são coerentes com as indicações teóricas, além de sugerir algumas recomendações para melhorias destas práticas de Marketing de Relacionamento e de Fidelidade. Além disto, busca-se apresentar um breve histórico da inserção do Marketing em organizações de saúde, pois este assunto é pouco tratado e desperta curiosidade de muitas pessoas que não compreendem a interseção destas duas áreas e esclarece os verdadeiros significados do Marketing, Marketing de Relacionamento e de Fidelidade.

Palavras-chave: Marketing, Marketing de Relacionamento, Marketing de Fidelidade, Hospital.

MATTOS, Nathália Moreno Cunha. A comparative analysis between the Theories of Relationship Marketing and Loyalty and practice in a hospital: the case of Hospital Português. 2010. Undergraduate degree work – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

ABSTRACT

This work aims a comparative analysis between the theory of Relationship Marketing and Loyalty Marketing, and the practice that is held in a health organization, specifically, a private hospital in Salvador, Bahia. The work is a preliminary case study that analyzes communication actions of the Hospital Português, in order to understand its strategies. Additionally the work analyzes how strategies have been used and how much consistent they are compared to the theoretical frame. It also suggests some ways to improve practices of Relationship Marketing and Loyalty Marketing. The present work presents as well a brief history of the intersection between marketing and health organizations by reflecting on why such subjects do not attract attention for serious studies or simply are misunderstood as a relevant issue on health administration. Finally the work intends to launch a little bit more light over the true meaning of Marketing, Relationship Marketing and Loyalty Marketing.

Keywords: Marketing, Relationship Marketing, Loyalty Marketing, Hospital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Hospital português em 1866.....	49
Figura 02	Hospital Português em 1931	49
Figura 03	Hospital Português em 2002	49
Figura 04	Hospital Português em 2010	50
Figura 05	Centro Médico Hospital Português em 2010	50
Figura 06	Mapa de localização do Hospital Português	51
Figura 07	Jornal Imagem Real - edição janeiro de 2010.....	54
Figura 08	Jornal Imagem Real - edição fevereiro de 2010	54
Figura 09	Jornal Imagem Real - edição março de 2010	55
Figura 10	Versão on-line do Jornal Imagem Real, agosto de 2009	55
Figura 11	Revista Imagem Real, 1ª edição, abril de 2010 (capa e fundo)	57
Figura 12	Revista Imagem Real, 1ª edição, abril de 2010 (dentro)	57
Figura 13	Página de abertura do site do Hospital Português em 05.03.10 ...	58
Figura 14	Anúncio na página principal do site em agosto de 2009	59
Figura 15	Informações sobre localização e convênios e orientações sobre exames no site em agosto de 2009	59
Figura 16	Enquete no site em dezembro de 2009	59
Figura 17	Matéria “Ivete Sangalo integra lista de mães Maternidade SantaMaria”	60
Figura 18	Matéria “HP traça novas metas para combate a infecção hospitalar”	60
Figura 19	Endereços e telefones no site em fevereiro de 2010	61
Figura 20	Fale conosco no site em fevereiro de 2010	61
Figura 21	Página de abertura do hot site comemorativo dos 150 anos do hospital em 2007	62
Figura 22	Homenagem ao Dia dos Médicos, Revista Muito, 18 de outubro de 2009	63
Figura 23	Anúncio da Maternidade SantaMaria em jornal local, Correio da Bahia, em 2009	63
Figura 24	Anúncio da Maternidade SantaMaria em agosto de 2009	63
Figura 25	Boletim Digital enviado para clientes em dezembro de 2009	64
Figura 26	Boletim Digital enviado para clientes em fevereiro de 2010	64
Figura 27	Boletim Digital enviado para clientes em setembro de 2009	65
Figura 28	Boletim Digital enviado para clientes em março de 2010	65

Figura 29	Boletim Digital enviado para clientes em março de 2010	66
Figura 30	Anúncio do Cartão Vida Saudável no site em agosto de 2009	67
Figura 31	Folder Cartão Vida Saudável	68
Figura 32	Cartão Vida Saudável Provisório	68
Figura 33	Empresas parceiras do Programa Vida Saudável	69
Figura 34	Boletim Vida Saudável enviado por e-mail a clientes em abril de 2009	70
Figura 35	Boletim Vida Saudável enviado por e-mail a clientes em setembro de 2009	71
Figura 36	Outdoor de divulgação da Maternidade Santa Maria em julho de 2009	72
Figura 37	Praça Dr. Paterson no Largo da Graça	73
Figura 38	Suplemento Interno, março de 2010 (capa e fundo)	74
Figura 39	Suplemento Interno, março de 2010 (dentro)	75
Figura 40	Tabela comparativa entre as teorias do Marketing de Relacionamento e de Fidelização segundo os autores (Philip Kotler, Joel Shalowitz, Robert J. Stevens, Regis Mckenna, Fred Lee, Rasa Gudonaviene, Ausra Rutelione, Angus Jenkinson, Fred Reichheld) e ações executadas pelo Hospital Português	78

SUMÁRIO

1	Introdução	11
2	Capítulo 1	15
2.1	O Marketing na área de saúde	15
2.2	Confusão em relação ao termo “Marketing”	17
2.3	Como definimos “Marketing”?	19
2.4	Do Marketing voltado ao produto ao Marketing voltado ao cliente.....	23
2.5	A industrialização, a globalização e a tecnologia acirrando a competitividade	25
2.6	A instabilidade de um diferencial	28
2.7	O que há de diferente em fidelizar clientes de um hospital?	29
2.8	Outros aspectos: medo e receio de médicos e hospitais	32
3	Capítulo 2	35
3.1	Marketing de Relacionamento	35
3.2	Loyalty Marketing	37
3.3	Fidelização de clientes	42
4	Capítulo 3	45
4.1	Organização escolhida: Hospital Português	45
4.2	Justificativa da escolha deste hospital	50
4.3	O setor de Marketing e Comunicação do Hospital Português	51
4.4	Exemplos de ações realizadas pelo Hospital Português	52
4.5	O que o setor de Marketing e Comunicação do Hospital Português tem a dizer sobre o relacionamento com seus clientes	74
4.6	Análise Comparativa entre as teorias do Marketing de Relacionamento e Fidelidade e as estratégias praticadas pelo Hospital Português	75
5	Capítulo 4	92
5.1	Conclusão	92
	Referências Bibliográficas	95

1. Introdução

O marketing está há muito tempo presente em diversos momentos de nossas vidas, já que faz parte da dinâmica de variados serviços e produtos que consumimos. Entretanto, um grande número de pessoas ainda desconhece o seu real significado. “Existe um alto grau de equívocos a respeito do que seja marketing e do que ele pode fazer pela empresa” (KOTLER, 2009, p.34). Algumas confusões continuam existindo entre Marketing e Comunicação, Propaganda, Vendas, e a situação é ainda pior quando é definido pejorativamente, afastando-o mais ainda do seu verdadeiro conceito.

A área de Marketing sempre despertou meu interesse, mesmo antes de ingressar na Universidade de Comunicação. A vontade de entender como empresas se mantêm em um mercado competitivo, tornou-se uma curiosidade e constantemente chamava a minha atenção. Acho ainda mais atrativo, quando o relacionamento das empresas com seus clientes entra em questão. Como o Curso de Comunicação Social - Produção em Comunicação e Cultura não engloba muitas disciplinas desta temática, decidi que meu Trabalho de Conclusão de Curso teria este foco, para que eu pudesse estudar algo que sempre me interessou, que considero uma importante área de atuação no mercado e que, conseqüentemente, complementaria os meus estudos na graduação.

Resolvi concentrar meu foco no Marketing de Relacionamento e de Fidelização, e partindo do princípio de que muitas empresas utilizam técnicas desses segmentos, a exemplo, de shoppings, mercados e salões de beleza, dentre outras, resolvi, então, que deveria abordar estas teorias em um ramo no qual não fossem tão comumente utilizadas e que tivesse importância pouco reconhecida. Por esta razão, escolhi a área de saúde, especificamente os hospitais. No projeto original, a proposta era analisar como instituições de saúde utilizavam o Marketing de Relacionamento e de Fidelização, portanto, mais de um hospital da cidade de Salvador seriam objetos de análise, mas, diante das diferenças de cada organização e de ter descoberto grandes esforços de uma instituição na área de Marketing, resolvi, então, escolher este, o Hospital Português da Bahia, e realizar um estudo preliminar de caso, para compreender como o Marketing de Relacionamento e de Fidelização são utilizados, se existe coerência com o que indicam as teorias e o que pode ser melhorado.

O objetivo deste trabalho é, então, fazer entender o que são o Marketing de Relacionamento e de Fidelização e fazer uma comparação entre o que indica a teoria e o que é praticado no Hospital Português da Bahia, através de suas ações de fidelização de clientes. Para isto, explicitamos a interseção da área de saúde e de Marketing, esclarecemos as

confusões que comumente ocorrem com o uso destes conceitos e centralizamos no que indicam as teorias sobre o Marketing de Relacionamento e de Fidelidade e como estes segmentos foram incorporados pela área de saúde e podem ser utilizados dentro de um hospital. Afinal de contas, é preciso compreender que estas organizações também possuem concorrentes e que no mercado competitivo, é necessário utilizar estratégias com seus pacientes que são na realidade seus clientes. Neste trabalho, não realizo distinções entre o significado dos termos: pacientes, clientes e consumidores. Quando uso qualquer uma destas definições me refiro às pessoas que utilizam os serviços de hospitais. Além disto, não me proponho a diferenciar os conceitos de: instituição, organização e empresa neste trabalho. Pois, também quando utilizo estas terminologias, me refiro à organização que pesquisei: o Hospital Português da Bahia.

A partir do levantamento bibliográfico, pude confirmar que muitos autores se dedicam a explicar e desvendar os mistérios do Marketing, do Marketing de Relacionamento e de Fidelização e das estratégias utilizadas em organizações de saúde, como em especial as obras: *Marketing Estratégico para a área de Saúde*, de Philip Kotler, Joel Shalowitz e Robert J. Stevens; e *Se Disney administrasse seu Hospital – 9 ½ coisas que você mudaria* de Fred Lee. Os autores citados abordam em seus livros, como o Marketing, o Marketing de Relacionamento e de Fidelização podem e devem ser utilizados na área de saúde, pois, os pacientes são também clientes e desejam serviços, atendimentos de qualidade e tratamento diferenciado. Inclusive, eles se propõem a desvendar este mito de que a área de saúde não precisa de ações indicadas por estas teorias, e ressaltam as diferenças entre o relacionamento com os clientes de organizações de saúde, já que estes são diferentes dos demais que utilizam outros tipos de produtos e serviços.

Nesta pesquisa, os esforços de análise foram concentrados em uma única organização de saúde soteropolitana, o Hospital Português da Bahia. Esta escolha se deu por esta empresa ter um trabalho de Marketing já consolidado, em constante progresso e por possuir diversificadas ações direcionadas à fidelização dos seus clientes. Além disto, é uma organização de saúde reconhecida por seus serviços de qualidade e sua excelente infraestrutura, o que torna este foco não apenas consciente, mas, também singular, por pesquisar uma organização de extrema importância para a cidade do Salvador. Este conjunto de fatores positivos incentivou minha escolha, mas, também o fato de acolherem meu trabalho foi elemento decisivo.

Com relação à escolha por uma única organização, não busco neste trabalho, generalizar, nem afirmar que todas as outras, neste caso, hospitais, trabalham do mesmo modo

e fazem esforços para o mesmo propósito. Proponho apenas um modelo que merece alguns ajustes.

O que é proposto neste trabalho é a viabilidade da implementação destes conceitos em uma organização de saúde para contribuir com o relacionamento do hospital com seus clientes e também para auxiliar na constante melhora de seus serviços, produtos, na qualidade e na infra-estrutura. Então, conheci o histórico do Hospital Português e o setor de Marketing e Comunicação da organização, e através de visitas ao hospital junto a uma profissional deste setor, conheci o trabalho desenvolvido, as ações utilizadas e o que esta profissional tem a dizer sobre este trabalho de relacionamento com clientes.

Este trabalho é dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo aborda a interseção entre o Marketing e a área de Saúde, busca esclarecer a confusão que se tem em relação ao conceito do Marketing, aborda a mudança de paradigma do Marketing voltado ao produto para o voltado ao cliente, além disto, ressalta alguns fatores que compõem o mercado atual, como: a competitividade devido à industrialização, globalização e tecnologia. É finalizado com o questionamento sobre a instabilidade de um diferencial para as empresas, abordando também qual a diferença entre fidelizar clientes de um hospital e os aspectos que dificultam o relacionamento das pessoas com médicos e este tipo de organizações, como medo e receio.

O segundo capítulo é dedicado à conceituação do Marketing de Relacionamento e do Marketing de Fidelização de clientes.

O terceiro capítulo traz o histórico do Hospital Português da Bahia, além da justificativa pela escolha desta organização e descreve o setor de Marketing e Comunicação. Além disto, descreve as ações realizadas por esta empresa e o que a mesma tem a dizer sobre a relação que possui com seus clientes. Por fim, realizamos uma análise de como as teorias do Marketing de Relacionamento e de Fidelização de clientes é colocada em prática dentro desta instituição, e desta forma, verifico se há coerência e proponho algumas sugestões de como poderiam ser modificadas e melhoradas.

O quarto capítulo traz minha conclusão sobre o que foi analisado e algumas considerações finais sobre a pesquisa.

Através deste Trabalho de Conclusão de Curso, espero ter contribuído com o entendimento de que o Marketing é sim aplicado na área de saúde, esclarecer as confusões em relação aos conceitos desta área e explicitar o que indicam as teorias do Marketing de Relacionamento e de Fidelização, além de indicar como podem ser utilizados em hospitais e quão necessários e importantes são para o desenvolvimento e manutenção de uma empresa em um mercado competitivo e globalizado.

2. Capítulo 1

2.1 O Marketing na área de saúde

Muitas pessoas desconhecem o que é o Marketing, suas funções, seu valor e possuem ideias erradas sobre esta área. Decorrente desta falta de compreensão ocorre um estranhamento quando se fala em Marketing na área de saúde. Philip Kotler, Joel Shalowitz e Robert Stevens (2010, p.24) ao escreverem o livro “*Marketing estratégico para área de saúde*” declaram que “os leitores podem considerar estranho que o marketing desempenhe um papel importante e onipresente na área de saúde”, justamente por saberem que existe uma falta de entendimento sobre este assunto, como é sugerido no exemplo seguinte:

Um diretor de um hospital chegou a ficar ofendido quando um aluno de marketing na área hospitalar foi perguntar acerca de como era conduzido o marketing naquele hospital, o diretor disse que o hospital não precisava de marketing para funcionar. (SIQUEIRA, 2000)

Esta recusa é decorrente da confusão existente sobre o Marketing, explica o Professor e Consultor Ito Siqueira:

É certo que a confusão na mente de muitas pessoas que dirigem ou trabalham em hospitais, pela defesa do não uso do marketing nessas organizações, se prende ao fato de que existe uma verdadeira confusão do conceito de marketing fazendo correlação com a propaganda ou promoção. (SIQUEIRA, 2000)

Siqueira (2000) ainda complementa, afirmando que é necessário desfazer esta visão de que marketing só busca lucratividade, já que o marketing foca mesmo no cliente que consequentemente é quem vai trazer o lucro para a empresa.

Kotler, Shalowitz e Stevens (2010), ao detalharem um histórico sobre o marketing na área de saúde, afirmam que organizações deste setor, em sua maioria, não pensavam em marketing até o início dos anos 70. E prosseguem da seguinte maneira sobre o desenvolvimento desta ligação:

Os cargos formais de marketing (como pesquisadores de marketing, gerentes de vendas e gerentes de publicidade) existem na indústria farmacêutica, nas empresas de equipamentos médicos e nas empresas de suprimento médico há muitos anos, mas só em 1975 foi criado um cargo executivo de marketing em um hospital americano. O Evanston Hospital, em Evanston, Illinois (atualmente Evanston Northwestern Healthcare), indicou o Dr. John McLaren, um médico, para ser vice-presidente de marketing. (KOTLER, SHALOWITZ e STEVENS, 2010, p.30).

Para Kotler, Shalowitz e Stevens, (2010, p.494) o marketing tem um papel importante no segmento de saúde, mas um pouco menor do que em outros tipos de empresa. Estes

autores fazem um pequeno percurso de como o Marketing passou a fazer parte das organizações de saúde, afirmando, que nos anos 70, os hospitais operavam em plena capacidade, e, quando áreas urbanas ficaram lotadas, surgiram os mais diversos tipos de concorrência que fizeram com que hospitais fechassem alas inteiras. Nesse momento, profissionais de marketing foram contratados para gerenciar a pesquisa de mercado e a publicidade. Os hospitais passaram, então, a pensar mais estrategicamente, se conscientizaram da existência da marca da organização e precisavam desenvolver uma missão e uma visão para comunicar a seu mercado alvo. Para concluir, afirmam que, atualmente, o marketing é uma função reconhecida na maioria das empresas de saúde e complementam:

Atualmente, o departamento de marketing em um grande hospital pode incluir um pesquisador ou analista de marketing, um gerente de publicidade e promoção de vendas, um diretor de vendas e, em alguns casos, gerentes de produtos e gerentes de segmentos de mercado. Mesmo quando não existem cargos específicos dedicados às funções de desenvolvimento de produtos, determinação de preços, comunicação e distribuição, essas funções serão realizadas por diversas pessoas na organização. (KOTLER, SHALOWITZ e STEVENS, 2010, p.31).

Podemos ainda compreender mais sobre esta interseção com a definição de Siqueira (2000):

Fazer marketing em organizações voltadas para a área de saúde é se preocupar verdadeiramente com o cliente para que ele possa sentir-se bem e indicar para os seus entes queridos os serviços recebidos naquele local, e mesmo, se precisar de um tratamento não hesitará em retornar a procurar aquela competente equipe do hospital. (SIQUEIRA, 2000)

Porém, mesmo existindo organizações que aderiram à implementação do Marketing na área de saúde, existe também repulsa de alguns profissionais de saúde sobre a atuação do marketing nesta área, devido ao desconhecimento do marketing e da eficiência de suas ações.

Em relação a esta não aceitação, Siqueira (2000) ironiza da seguinte forma:

É possível concordar com os profissionais da área de saúde que dizem não precisar de marketing se eles puderem afirmar que não precisam de que seus clientes, pacientes ou 'impacientes', venham a fazer novamente 'negócios' com eles. Entendendo negócios como relacionamento. E que não querem, em hipótese alguma, que seus clientes indiquem a amigos, parentes e conhecidos os serviços prestados pelo profissional seja um médico, enfermeiro ou assistente. (SIQUEIRA, 2000)

É necessário que os profissionais de saúde entendam o que é marketing e como se beneficiar desta área, e que os profissionais de Marketing estejam atentos às mudanças, para se adequarem e se qualificarem cada vez mais, já que:

O ambiente do marketing de serviços de saúde está mudando a um ritmo acelerado e, por isso, a necessidade de informações de mercado em tempo real é maior que em

qualquer momento no passado. (KOTLER, SHALOWITZ e STEVENS, 2010, p.199).

2.2 Confusão em relação ao termo ‘Marketing’.

Algumas pessoas confundem Marketing e Comunicação, pois acreditam que sejam a mesma coisa e que englobam as mesmas atividades. Yanaze (2005) explica essa confusão da seguinte maneira:

[...] Algumas pessoas quando dizem “fazer marketing”, estão querendo expressar um conjunto de esforços de apresentação de um produto, propostas, serviço, ou idéia, geralmente relacionado à persuasão, à venda e à promoção. Essa confusão, ou liberdade de linguagem, deve-se a um fato simples: a comunicação é uma ferramenta do marketing, mas uma ferramenta necessária - sem ela o marketing não pode existir – que compreende significativa parte das ações do marketing. Embora não seja *todo* o marketing, a comunicação é uma boa parte dele (YANAZE, 2005, p.7).

Uma segunda incompreensão acontece em relação ao Marketing e a Propaganda, pois muitos definem que “fazer propaganda” é o mesmo que “fazer marketing”. Porém, isto não faz sentido, visto que o Marketing vai além das ações de Propaganda e engloba outras áreas e técnicas, como confirma Freitas (2005):

Quando mencionada a palavra Marketing é muito comum se pensar em propaganda somente, o que na verdade é uma visão reducionista. Pior ainda é entender que marketing é uma atividade capaz de criar necessidades e desejos e, de uma forma quase milagrosa, tendo um poder intenso de persuasão sobre o consumo. (FREITAS, 2005, p.33)

Devemos citar, ainda, a visão errônea de que Marketing é apenas venda. Kotler (2009) afirma que esta ideia existe não apenas entre o público em geral, mas também no mundo dos negócios e que o Marketing vai muito além do ato de vender. Além disto, conclui que esses dois elementos não podem ser equivalentes já que o trabalho de Marketing começa muito antes de a empresa ter o produto para a venda.

O que acontece é que inúmeras especulações finalizaram por criar diversos significados para o marketing, na maioria das vezes com tons pejorativos e, sobretudo, distantes do real significado.

Existe ainda uma fantasia que associa o Marketing a um lado mágico e milagroso. Deste ponto de vista, enxerga-se um poder em que o Marketing cria, engana, faz parecer, soluciona, sem na verdade o fazer. Por isso, há quem insista em defini-lo como um conjunto de táticas infalíveis que proporciona à instituição exatamente aquilo que deseja. Pior do que a ideia da magia do Marketing é o pensamento de que ele age invasivamente, entrando na vida das pessoas de maneira hostil, apresentando produtos ou serviços que têm seus defeitos

escondidos, seus efeitos tridimensionados e acabam por enganar e criar desejos e expectativas, conseguindo convencer e forçar indivíduos a comprar algo que verdadeiramente não pretendiam. Mckenna (1992) desmascara essa visão do Marketing e sugere uma concepção moderna:

Marketing não é uma mala de truques ou um novo *jingle* de televisão criado para atrair o consumidor desatento, levando-o a abrir mão do dinheiro que não pretendia gastar. O marketing inovador é um processo que aprende com o mercado e se adapta de forma oportuna e original às suas mudanças. O marketing nesse novo ambiente, orientado para a tecnologia e para o cliente, deve transformar-se em um diálogo entre produtor e consumidor. Se quiserem sua fidelidade, as empresas precisam aprender a ser fiéis a seus clientes. (MCKENNA, 1992).

Devemos ainda levar em conta que é muito primário considerar que as pessoas não têm consciência e poder de escolha. Evidentemente, devemos considerar que a falta de senso crítico e uma dose de ingenuidade de uma parcela da sociedade podem, sim, existir. Mas, devemos lembrar que a grande maioria dos consumidores tem opções dos mais diversificados produtos e serviços para escolher. Em alguns casos, compreendemos que o consumidor foi forçado a adquirir algo que não queria. Deste ponto de vista, de que o consumidor é seduzido e levado a realizar escolhas que não são espontâneas e planejadas, seria mais fácil culpar a Publicidade por esta atração fatal, pois, exhibe os benefícios dos produtos, a oferta de diferentes cores e as formas, as possibilidades de uso, as diversificadas funções, os atributos especiais de cada produto ou serviço. Dessa forma, a Publicidade seria a maior culpada por criar nos consumidores o desejo de comprar, possuir, aderir sempre ao mais novo e o melhor. E, mesmo considerando que a Publicidade tenha esse poder, devemos lembrar que a maioria das empresas a utiliza e justamente devido a essa razão, os consumidores são expostos aos anúncios tentadores, mas, isto não é uma exclusividade de algumas empresas; a exposição engloba os mais diversos produtos e serviços, gerando possibilidades de escolha.

Diante de todas essas explicações deveria ficar cada vez mais clara a ideia de que o Marketing está voltado para descobrir formas de atender às necessidades dos clientes, para agradá-los e mantê-los satisfeitos, através de produtos e serviços de qualidade e planejados. Fazer ofertas sem conhecer o que desejam os clientes é uma prática fadada ao fracasso. Lee (2009) enfatiza a ideia de Terrence Rynn, um dos mais importantes consultores de Marketing aplicado à saúde, de que existe uma grande diferença entre Vendas e o Marketing, já que vender é tentar fazer com que as pessoas queiram o que você tem e Marketing é ter o que as pessoas desejam.

O trabalho de conhecer os clientes de uma empresa, organização ou instituição, seus desejos, pensamentos, o que imaginam e o que desagrada é uma forma de oferecer um produto ou serviço baseado em opiniões concretas, em desejos e vontades de clientes reais.

O fato é que devido a essas confusões em relação ao Marketing e aos seus reais objetivos, as pessoas o interpretam de maneira errônea, crendo que ele sirva para enganar, trapacear ou maquiagem situações e cria-se desta forma um preconceito em relação a esta área e seus profissionais. Através do conhecimento do Marketing, das atividades que são realizadas, os reais objetivos e meios para atingi-los, seria, então, possível o reconhecimento do seu nível de importância para as organizações.

2.3 Como definimos 'Marketing'?

O Marketing está diretamente ligado ao mercado em que está inserido. A depender das mudanças sofridas ao seu redor, ele também se modifica. É uma relação de interdependência, pois as ações são planejadas devido ao ritmo mercadológico. Por isso, podemos afirmar que o Marketing não é constante, altera-se com o passar do tempo e de acordo com as circunstâncias. Kotler (2009, p.27) enumera as velhas ideias que equiparavam o Marketing às vendas, davam mais ênfase à compra do que à atenção que deveria ser dada ao cliente, buscavam lucros em cada transação, não fixavam seus preços de acordo com o mercado alvo, planejavam cada ferramenta de comunicação de marketing separadamente e procuravam vender os produtos ao invés de compreender os desejos e as necessidades do cliente.

Qualquer organização precisa do Marketing e é preciso que ele seja pensado e aplicado em todos os setores que a integram, como afirma Freitas (2005):

Entenda-se que Marketing, longe de ser uma atividade do 'Departamento de Marketing da empresa', é uma responsabilidade que envolve todos que compõem a organização, constituindo-se numa administração sistêmica que envolve todos os setores, com o objetivo de atender adequada e equilibradamente as demandas do mercado. (FREITAS, 2005, p.33)

Existem muitas definições para Marketing, a maioria delas são complementares. Kotler, Shalowitz e Stevens (2010) utilizam a seguinte definição de Marketing, da American Marketing Association (AMA):

Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e fornecer valor para clientes e para gerenciar as relações com clientes de modo que beneficiem a organização e os principais envolvidos (stakeholders). (KOTLER, SHALOVITZ E STEVENS, 2010)

Entretanto, utilizando conceito próprio, estes autores definem Marketing como uma filosofia, mas também, como um conjunto de ferramentas:

Como filosofia, ele pretende satisfazer as necessidades dos consumidores (clientes, cidadãos e pacientes) enquanto atende os requisitos dos profissionais e das organizações. Como um conjunto de ferramentas, o marketing ajuda esses participantes a aprender sobre as necessidades do mercado e dos clientes individuais, a desenvolver produtos e serviços de qualidade, a determinar corretamente o preço para esses produtos e serviços, a informar e comunicar sobre suas ofertas e a torná-las acessíveis. (KOTLER, SHALOVITZ E STEVENS, 2010, p.11-12)

Justamente por ser executado como uma filosofia baseada no relacionamento e por ser visto também como um conjunto de ferramentas, o Marketing engloba muitas funções que são executadas através de diversificadas atividades. Existem muitas tentativas de listar as funções a que os profissionais de Marketing devem se dedicar. Kotler, Shalowitz e Stevens (2010) enumeram sete capacidades tradicionais desses profissionais, sendo elas: a pesquisa de mercado, o *design* do produto, a distribuição, a determinação de preço, a publicidade, a promoção de vendas e a administração de vendas. Estes autores também sugerem que, além destas capacidades tradicionais, outras funções também lhes são atribuídas, a exemplo, o marketing direto, o telemarketing, as relações públicas, a colocação de produto, o patrocínio, o gerenciamento de eventos, o marketing pela internet, os blogs e os *podcasts*.

Outra função muito associada a estes profissionais está ligada à criação, manutenção e cuidados com a marca da organização. Para Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.397), “as *comunicações de marketing* são os instrumentos que as empresas usam para falar sobre os benefícios, o posicionamento e as características de suas marcas para os consumidores”.

Outro foco dado à função do profissional deste segmento está vinculado ao acesso que os clientes têm às informações da empresa:

Os profissionais de marketing de produto precisam entender a *carência de informação* de seu mercado-alvo: quanta informação o consumidor irá reunir antes de tomar uma decisão de compra para esse determinado produto. Eles também precisam conhecer as *fontes de informação* que os consumidores usarão para obter informações e qual será sua influência relativa. (KOTLER, SHALOWITS e STEVENS, 2010, p.176)

Vale ressaltar que, nos dias de hoje, alcançamos um nível em que somos bombardeados de informações sobre produtos e serviços e que muitas delas, na verdade, não são desejáveis. O cliente deseja ter conhecimento de assuntos do seu interesse. Desta forma, deve-se ter cuidados na comunicação com os clientes da organização:

[...] Um estudo descobriu que cerca de 80% da amostra de consumidores ficavam muito irritados com anúncios *pop-up*, *spam* e telemarketing. O essencial é obter a permissão dos consumidores interessados que dizem que estão dispostos a receber informações sobre determinados assuntos e a receber alguns tipos de comunicações. (KOTLER, SHALOWITS e STEVENS, 2010, p.457)

Outra função que vem ganhando destaque é a realização de pesquisas com os clientes. Para Kotler, Shalowitz e Stevens (2010), esta é uma forma de descobrir os principais fatores que estimulam seu interesse na classe específica do produto para posteriormente serem criadas estratégias de marketing que busquem o interesse destes consumidores.

O Marketing deve ser sempre planejado de acordo com os objetivos da organização, as necessidades dos clientes, as mudanças do mercado. Por tanto, não se deve esperar que este setor tente controlar um ambiente que está em constante mudança ou que o profissional desta área, se detenha apenas a algumas atividades, quando, na realidade, existe uma enorme gama de funções a serem executadas. É preciso que estas ações estejam continuamente alinhadas com o contexto. Mckenna (1992) ressalta este caráter de continuidade da seguinte maneira:

O marketing é orientado à criação, e não ao controle de um mercado; baseia-se na educação desenvolvimentista, no aperfeiçoamento incremental, e no processo contínuo, e não em simples táticas para conquistar fatia de mercado, ou em eventos únicos. E o que é mais importante: baseia-se no conhecimento e na experiência existentes na organização. (MCKENNA, 1992, p.3)

É fundamental que o profissional de Marketing trabalhe baseado no conhecimento de todos os elementos internos da organização, mas também daqueles que a rodeiam: o mercado, os concorrentes, os clientes, dentre outros. Como exemplificado a seguir:

O marketing baseado no conhecimento exige que uma empresa domine uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente; da concorrência; de seus clientes; das novas fontes de organização; recursos, planos e forma de fazer negócios. (MCKENNA, 1992, p.4)

Na definição de Kotler (2009, p.56) Marketing é “a arte de encontrar e desenvolver oportunidades, e lucrar a partir delas”, porém, Freitas (2005, p.33) afirma que existe uma forma mais acadêmica e científica para esta definição, que é reconhecer o Marketing como uma forma de gestão que se dá de forma sistêmica.

Quando Regis Mckenna escreveu o livro “*Marketing de Relacionamento – Estratégias bem sucedidas para era do cliente*” em 1992, ele parecia antecipar esta ideia de que o Marketing é mesmo uma forma de gerir:

Hoje, o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação. (MCKENNA, 1992, p.6)

Além de sustentar esta ideia do Marketing como uma forma de gestão, muitas das visões e teorias da obra de Mckenna de 1992 continuam sendo pertinentes, a maior prova de

que a obra se mantém atualizada mesmo depois de quase duas décadas. Mckenna (1992) conseguia ver o Marketing para além das velhas ideias, pois compreendia a proximidade de uma Era em que os clientes teriam o poder da escolha. Para esse autor, o Marketing tem um objetivo real que ele define da seguinte forma:

O objetivo real do marketing é ganhar o mercado – não apenas fazer ou vender produtos. Um marketing inteligente compreende definir que mercado é o seu. Significa pensar em sua empresa, seu produto de forma diferente, começando pela definição de onde pode estar sua liderança; porque em marketing, o que você lidera, ganha. Liderar é ganhar. (MCKENNA, 1992, p.8)

Não podemos conceituar Marketing sem comentar que uma função dos profissionais, que é sempre mencionada e não deve ser esquecida, é o dever de avaliar e revisar suas ações. Dessa forma, consegue-se controlar a efetividade e alterar as ações quando necessário. Kotler (2009, p.236) define esta atividade não só como um dever que deve ser exercido periodicamente, mas como um procedimento que proporciona a eficiência: “[...] as organizações com marketing eficiente são aquelas que desenvolvem e aplicam avaliações e procedimentos de controle sólidos em relação ao marketing”.

O que podemos concluir sobre o Marketing é que suas atividades estão sendo planejadas colocando o cliente em um ponto central de importância e intrinsecamente atento aos feedbacks para melhorar a eficácia e eficiência de suas ações. Para Mckenna (1992, p. 121), “no novo marketing, comunicar-se com os clientes compreende tanto ouvir quanto falar. É através dos diálogos que as relações são construídas e os produtos são concebidos, adaptados e aceitos”.

O Marketing está se modernizando e se adequando aos novos paradigmas. Uma definição sucinta para essa atenção cada vez maior nos clientes é a de que: “[...] o marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente” (MCKENNA, 1992, p. 46).

2.4 Do Marketing voltado ao produto ao Marketing voltado ao cliente.

Como foi dito, o Marketing vem ao longo dos anos passando por severas mudanças já que depende da interferência de diversos elementos sejam eles internos ou externos à organização. Moreira (2005, p.133) utiliza uma teoria de Luiz Boone e David Kurtz das três Eras na história do Marketing em que ele define: a primeira Era, a da produção, que ocorreu até 1925 quando as empresas estavam voltadas exclusivamente para o que produziam, dava-se ênfase à produção de mercadorias e depois se procurava os compradores. Na segunda Era, a das vendas que durou até 1950, a produção havia aumentado devido às técnicas que se haviam

aperfeiçoado e a atenção que foi dada à força de vendas das mercadorias, que eram consideradas essenciais e conseqüentemente eram adquiridas. A terceira Era, a do Marketing, veio quando a renda e a demanda de mercadoria por parte dos consumidores caíram repentinamente, e as sobrevivências das empresas dependiam de uma análise do mercado de seus produtos. Ou seja, se antes, a função era produzir para depois vender, hoje, o primeiro pensamento é voltado para quem e como vender. Mudaram as estratégias e as formas de agir dos profissionais de Marketing:

Os profissionais de marketing do passado consideravam a capacidade para encontrar novos clientes como a mais importante. Os vendedores passavam a maior parte do tempo procurando clientes, e não cultivando-os. Celebravam cada novo cliente como a conquista de um troféu. Atendiam aos clientes já existentes com menos entusiasmo.

O consenso atual entre os profissionais de marketing é o oposto. A retenção e o cultivo dos clientes são fundamentais. (KOTLER, 2009, p. 159)

Foi preciso reconhecer o poder de escolha e decisão do cliente ativo diante das inúmeras opções existentes, para pensar na necessidade de produzir de forma planejada e não aleatória. Os clientes são ativos quando decidem a quais produtos e serviços vão aderir, uma importante mudança de concepção é a de: “[...] não se considerar mais o mercado como um conjunto de consumidores passivos, mas sim de clientes”. (MOREIRA, 2005, p.134)

Devemos reconhecer essa mudança, entendê-la como uma inovação na forma de agir que estava tão impregnada nos hábitos das empresas, como declara Kotler, Shalowitz e Stevens (2010):

[...] uma das inovações mais importantes na estratégia de marketing nos últimos anos é uma mudança da ideia de vender produtos e serviços existentes para a ideia de entender e satisfazer as percepções, desejos e necessidades do cliente. (KOTLER, SHALOWITZ E STEVENS, 2010, p.45)

Os clientes podem adquirir os produtos que bem entenderem, em qualquer empresa ou organização, tudo depende das suas vontades, dos seus desejos, das suas possibilidades, por isso, para Kotler (2009, p. 184), “hoje em dia, profissionais de marketing inteligentes não vendem produtos, vendem *pacotes de benefícios*”.

Kotler (2009, p.159) utiliza a afirmação de Bob Wayland para expressar essa mudança, “Mudou o paradigma. Os produtos vão e vêm. Atualmente, a unidade de valor é o relacionamento com o cliente”.

Todo o processo se baseia não mais no produto, mas na satisfação e na manutenção de uma boa relação, como ressalta Kotler, Shalowitz e Stevens (2010):

Os modernos profissionais de marketing começam pelos clientes ao invés de começar pelos produtos ou serviços; eles estão mais interessados em construir um relacionamento duradouro do que em garantir uma única transação. Sua meta é criar

um alto nível de satisfação para que os clientes retornem ao mesmo fornecedor. (KOTLER, SHALOWITZ E STEVENS, 2010, p.31)

Se uma organização continua com a visão de que o produto é o fator mais importante, ela não segue o caminho correto e não entra no ritmo das outras empresas que estão na corrida para conseguir conhecer e conquistar seus clientes. Por isso, grande parte das organizações está inevitavelmente aderindo a essa mudança de paradigma, como citado a seguir:

De fato, mais organizações estão passando da visão de transação para a visão de relacionamento de marketing, em uma mudança do velho marketing para o novo marketing. Nesse ambiente, a função do novo profissional de marketing é criar um relacionamento de longo prazo, de confiança e de valor com os clientes, o que significa levar toda a organização a pensar sobre os clientes e a servir a eles e a seus interesses. (KOTLER, SHALOWITZ e STEVENS, 2010, p. 26)

Esse relacionamento empresa-cliente parece estar cada vez mais fortalecido na mente dos profissionais de Marketing, interessados em conquistar seu mercado e em se adaptar constantemente para manter um relacionamento duradouro, que busca não só entender as razões de compra, mas as respostas dos clientes aos seus produtos e serviços como um meio de aperfeiçoá-los para alcançar e manter a satisfação:

As empresas têm que ficar próximas dos seus clientes após o lançamento do produto, verificando o que gostaram, não gostaram e seus desejos. Elas têm que ver os pontos fracos do produto segundo a ótica de seus clientes. Porém, as empresas têm que fazer mais do que apenas monitorar a resposta aos seus produtos. Têm também que reconhecer e corrigir os problemas, e olhar para frente, em direção ao futuro, aos avanços tecnológicos, à ampliação para novas gerações, além de oferecer suporte e serviços. (MCKENNA, 1992, p. 24)

2.5 A industrialização, a globalização e a tecnologia acirrando a competitividade.

O que foi constatado é que um produto ou serviço precisa ser planejado de acordo com os desejos e necessidades dos clientes e as empresas precisam convencê-los de que seu nível de qualidade e seu pacote de benefícios são maiores que o das concorrentes, para conseguir criar e manter uma relação duradoura com sua clientela. Afinal, “no ambiente de mercados exigentes, informados e competitivos de hoje, dificilmente um produto pode, por si só, garantir seu sucesso” (ROSA, 2005, p.78).

O consumidor vive em um mundo globalizado, interconectado, que oferece opções de produtos e serviços não só próximos geograficamente, mas também aqueles a distância favorecidos pela tecnologia, que minimiza essa desvantagem e permite o acesso facilitado. Mckenna (1992) ressalta esse poder quando afirma que “a tecnologia e seus efeitos atingiram tudo que fazemos, afetando nossa vida pessoal e profissional”.

Moreira (2005, p.134) concorda com esta ampliação do mercado ao afirmar que o concorrente pode ser próximo ou pode estar do outro lado do globo e a oferta de produtos é mais ampla e os preços mais competitivos. O mesmo afirma Kotler (2009, p.263), “hoje os consumidores dispõem de mais formas de obter um bem ou um serviço do que em qualquer outra época a história. A concorrência entre os canais de venda ganha cada vez mais força”.

As empresas precisam ter forças específicas para competir no mercado, Garcia (2005) cita duas delas:

A mobilidade e a rapidez são fatores de sobrevivência nunca antes observados, levando o estrategista a se comunicar com maior precisão e rapidez, objetivando o melhor resultado com menor investimento no menor tempo possível. É o mundo globalizado, interconectado e virtual. (GARCIA, 2005, p.101)

Já para Kotler (2009, p.16) duas forças poderosas moldam o panorama econômico atual: a tecnologia e a globalização. Mckenna (1992) descreve a situação da seguinte maneira:

No último quarto de século, vimos a tecnologia e seus efeitos atuarem como se não existissem fronteiras nacionais. A transferência de novas tecnologias para lugares distantes e a interligação das empresas no mundo inteiro criaram um novo ambiente competitivo. (MCKENNA, 1992)

Como podemos ver, diversos autores reconhecem e destacam a importância da tecnologia. Podemos verificar essa importância observando as mudanças trazidas pelos computadores, como explica Kotler (2009):

O computador proporcionou enorme vantagem ao pessoal de marketing e aos vendedores, permitindo-lhes armazenar todos os tipos de detalhes sobre os clientes atuais e em potencial. Ele revolucionou o processo de vendas. (KOTLER, 2009, p.167)

Além da utilização desses aparelhos para realização de atividades das mais básicas às mais complexas, Kotler (2009, p.267-270) cita quatro princípios para as empresas assegurarem sucesso na Era Eletrônica: criar e gerenciar uma base de dados dos clientes, desenvolver o conceito de como a empresa deve obter proveito da internet, colocar um *banner* da empresa em sites afins, proporcionar acesso facilitado e rapidez nas respostas aos clientes.

Entretanto, devido à grande força da tecnologia, é necessário que as empresas atentem para que seu efeito não seja contrário e crie lacunas na comunicação. O fundamental é que o diálogo seja facilitado e correspondido, ou seja:

[...] é necessário comunicar-se com eficácia e eficiência, com objetivo e usar dos conceitos que, apesar de serem muitas vezes considerados acadêmicos, ainda norteiam muitas estratégias. (GARCIA, 2005, p.105)

O mais interessante é compreender como as mudanças tecnológicas interferem na vida dos clientes e na escolha dessas pessoas. Esta relação pode ser definida da seguinte maneira:

A tecnologia está transformando as escolhas e as escolhas estão transformando o mercado. [...]

As transformações no marketing são impulsionadas pelo enorme poder e pela disseminação onipresente da tecnologia. A tecnologia, hoje, é tão penetrante que é praticamente inútil traçar distinções entre empresas e setores tecnológicos e não-tecnológicos: existem *apenas* empresas de tecnologia. A tecnologia introduziu-se nos produtos, no local de trabalho e no mercado com uma velocidade e uma amplitude impressionantes. (MCKENNA, 1992, p.1)

E, proveniente dessa ligação, passamos a ver também como a tecnologia se aproxima do Marketing. É o que conclui Mckenna (1992, p.18) quando afirma que esses dois elementos não apenas sofreram uma fusão, como iniciaram um processo de retro alimentação, pois a tecnologia proporciona que a informação flua entre empresa e cliente, cria um ciclo de feedback e faz a organização deter o cliente, estabelecendo diálogo, permitindo uma customização e transformando produto em serviço e serviço em produto.

Não existe uma maneira pré-planejada para as empresas sobreviverem em mercados que estão constantemente se modificando, é preciso que elas consigam alcançar o ritmo dinâmico e acompanhar as mudanças, Mckenna (1992) expõe da seguinte forma:

Para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas no mercado. Tem que construir alicerces fortes que não sejam derrubados pelas tempestades. E isso não será feito concentrando-se em promoções e anúncios. Ao contrário, elas precisam conhecer a estrutura do mercado. Por isso, precisam desenvolver relações com fornecedores e distribuidores, investidores, clientes e outras pessoas e empresas importantes do mercado. Essas relações são mais importantes do que preços baixos, promoções instantâneas, ou até tecnologia avançada. Nesses tipos de relações, o ciclo de *feedback* é essencial. Clientes e outros influenciam as mudanças nos produtos e serviços através da participação nessas relações. As mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda. (MCKENNA, 1992, p.48)

Devemos destacar que para as empresas manterem seus clientes, elas precisam compreender as tendências do mercado e conhecer as necessidades que vão surgindo e se alterando com o tempo e buscar, constantemente, acompanhar o ritmo dos clientes, afinal, estamos em uma Era em que o cliente está no centro das atenções:

As empresas têm que satisfazer as necessidades dos clientes, não apenas produzir mercadorias. E para isso, têm que monitorar e conhecer o mercado. Para empresas dos setores em rápida transformação, essa tarefa é particularmente difícil e importante, pois o ambiente encontra-se em uma montanha russa de transformações. Só através do monitoramento constante e criativo do mercado é que essas empresas conseguirão posicionar seus produtos de forma eficaz. (MCKENNA, 1992, p.153)

McKenna (1992) define sucintamente a constante adequação das empresas afirmando que “tudo isso indica que nossa estratégia para o futuro precisa saber lidar com um mercado em mutação”.

2.6 A instabilidade de um diferencial.

A maioria das empresas deseja encontrar algo que as diferencie das demais, pois existem muitas organizações com produtos e serviços semelhantes em um mercado extremamente competitivo. Para Zan (2005) passou a época em que bastava reduzir preços e ter produtos e serviços de qualidade para competir no mercado:

Se quiser mais do que sobreviver, hoje a empresa, além desses requisitos, deve buscar estratégias de comunicação para incorporar outros atributos que farão parte de seu contexto mercadológico como diferencial para se vencer num mercado globalizado. O pilar dessa excelência empresarial exige ingredientes de valoração para a marca perante seu público, como prestígio, interatividade, credibilidade, reconhecimento e visibilidade. (ZAN, 2005, p.116)

Porém, é muito difícil encontrar um único diferencial para cada empresa que oferece os mesmos produtos e serviços, além disto, essas diferenças possuem um tempo de duração e até mesmo podem ser copiadas. Por isso, acredita-se que o relacionamento duradouro com o cliente, oferecendo um conjunto de benefícios, pode ser a grande diferença. Para Kotler, as organizações necessitam de um pacote de benefícios que devem ser revisados periodicamente para continuar tendo validade:

Em geral, as empresas se queixam de serem muito parecidas com as concorrentes e da dificuldade de manter a diferenciação. Esse tipo de convergência faz parte de uma economia mundial hipercompetitiva, em que qualquer vantagem competitiva é logo copiada. No entanto, como procuramos demonstrar, uma empresa que não conseguiu se diferenciar falhou no exercício pleno de sua imaginação, já que existem diversas maneiras de agregar valor e benefícios que destaquem os clientes da empresa. A empresa pode baixar seus preços, pode ajudar o cliente a reduzir seus outros custos, ou pode agregar um grande conjunto de benefícios positivos. Embora nenhum pacote de valor agregado dure para sempre, as empresas irão continuamente revisar as possibilidades e investir em novos benefícios, que sejam valorizados pelos clientes. (KOTLER, 2009, p.210)

Muitas expectativas ainda são depositadas no poder da marca. Acredita-se que um composto de comunicação de marketing possa agregar determinado valor que diferencie a empresa da concorrência. Como explicita Zan (2005):

As empresas, à medida que se tornam mais conscientes do poder das marcas, buscam no composto de comunicação de marketing, ferramentas que possam diferenciá-las perante o consumidor. Estas ferramentas de comunicação a serem definidas estarão voltadas à imagem corporativa da empresa como ação institucional, visando agregar à marca atributos e elementos intangíveis de valor, colocando-a em diferenciação perante a concorrência. (ZAN, 2005, p.111)

A diferenciação oriunda do poder da marca está diretamente ligada aos valores que a empresa agrega, inclusive quando foca no relacionamento com os clientes e fortalece a ideia de que a empresa não oferece um benefício, mas um pacote deles.

Kotler (2009, p.100) afirma outro tipo de diferencial em que as empresas podem investir que é o capital intelectual, pois, na sua opinião, os concorrentes podem copiar

equipamentos, produtos, entre outras características da empresa, mas não são capazes de reproduzir todas as suas informações e o seu capital intelectual e que esta pode ser a principal vantagem competitiva. Ele também aborda a importância do poder de inovar em um mercado hipercompetitivo:

A maioria das empresas carece de uma cultura de inovação e, não obstante, a inovação é a melhor defesa em um mercado de exagerada concorrência, em que poucas vantagens competitivas duram muito tempo. Embora a inovação seja arriscada, a falta delas pode ser fatal. (KOTLER, 2009, p. 76)

Mckenna (1992, p.5) destaca outro fator que pode trazer força na competição dentro do mercado de mudanças rápidas, que é a credibilidade como valor de sustentação da empresa.

Já Kotler, Shalowitz e Stevens (2010) aproveitam para destacar que não só elementos intangíveis podem ser um diferencial, mas que o corpo de funcionários da empresa pode representar um ponto forte:

As organizações de serviços, bem como as empresas de produtos, podem obter uma forte vantagem competitiva por meio de seu pessoal. Uma força de trabalho mais satisfeita tem uma produtividade mais alta e transmite uma imagem melhor a seus clientes. (KOTLER, SHALOWITZ E STEVENS, 2010, p.264)

O importante é lembrar que quaisquer que sejam os elementos utilizados como marcos de uma empresa, eles devem sempre estar em observação, sendo revisados e avaliados sobre sua eficácia, pois, o fato de ter efeito hoje, pode não representar o mesmo em um futuro próximo. Elementos como o pessoal da empresa e o bom relacionamento com o cliente podem ser mais duradouros, mas, também não escapam de serem revistos para não se tornarem ultrapassados sem serem percebidos.

2.7 O que há de diferente em fidelizar clientes de um hospital?

Um hospital é uma instituição que lida com situações na maioria das vezes ligadas a momentos não tão prazerosos, como atendimentos e consultas médicas, situações de emergência, cirurgias, muitas vezes atreladas ao mal estar, desconforto, dor e medo do desconhecido. Evidentemente não podemos generalizar e descartar situações em que cirurgias plásticas são desejadas, a ida a maternidade é planejada, os exames rotineiros estão dentro da normalidade. Mas, geralmente, um hospital não é associado a um momento de prazer e isento de dor e preocupações. Por isso, evidenciamos que este tipo de organização possui algumas diferenças das demais, principalmente no que diz respeito à relação empresa-cliente, como é explicado:

Mais uma vez, deixem-me destacar que aquilo que funciona para a maioria das empresas do setor de atendimento não é suficientemente bom para os hospitais. Não basta um treinamento em cortesia onde é necessária uma ligação mais densa com pessoas que estão sofrendo dores físicas e emocionais. (LEE, 2009. p.145)

Como todas as outras empresas, um hospital tem inúmeras atividades, funções, e desafios, mas conta ainda com a responsabilidade de saber lidar com momentos de sensibilidade e comoção dos pacientes e de suas famílias. Lee (2009, p.14) ressalta “considero essa atividade administrativa a mais difícil do mundo”.

Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.286-289) afirmam que os serviços de saúde têm quatro características distintivas que afetam muito a criação de programas de Marketing. A primeira é a intangibilidade, já que os serviços não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados, por isso, os pacientes procuram evidências de qualidade por meio de inferências que observam. A segunda é a inseparabilidade, pois os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. A terceira é a variabilidade, já que os serviços variam, pois dependem de quem os presta, quando e onde; dessa forma, o serviço nunca é o mesmo. A quarta é a perecibilidade, pois não podem ser armazenados, têm que ser produzidos quando necessário.

Muitas empresas e organizações são procuradas por produtos e serviços que oferecem bem estar, prazer, diversão e milhares de formas de entretenimento, como shoppings, lanchonetes, clubes, cinemas, teatros, parques. Observemos a breve comparação entre duas empresas totalmente diferentes, a Disney e um hospital:

Ao entrar no mundo da Disney, os hóspedes penetram em um mundo de fantasia e diversão. Mas um hospital é tão real quanto a própria vida e tão distante da fantasia e diversão da maioria das pessoas quanto se possa imaginar. Aqui, onde há pacientes sentindo dores, tristes, ansiosos e deprimidos, não se busca exatamente o entretenimento. (LEE, 2009, p.112)

Assim como as empresas, os clientes que procuram esses serviços também são diferentes e também se encontram em momentos nada parecidos para utilizar cada uma delas, como na distinção a seguir:

Compare os clientes da Disney com os pacientes de um hospital, e você perceberá que eles se encontram em extremos opostos em uma escala de dificuldade. Os empregados de um hospital têm um cliente muito mais difícil para agradar e um trabalho muito mais duro para fazer. A experiência de um hospital não pode ser padronizada como um passeio na Disney. Os empregados da Disney passam minutos, os dos hospitais passam horas, semanas. Comparar nossos momentos críticos com os deles seria como comparar ratos do mundo real com o Mickey Mouse. Estamos em um mundo real de dor, sofrimento e luto. Eles estão no mundo da fantasia, pó de pirlimpimpim e lazer familiar. Duas organizações poderiam ser mais diferentes do que estas? (LEE, 2009, p.56)

Por isto, o trabalho de relacionamento com clientes de um hospital deve ser muito cauteloso, e devemos lembrar que “os pacientes julgam suas experiências pelo modo como são tratados como pessoas e não pelo modo como são tratados por suas doenças” (LEE, 2009, p.22).

É fundamental estar atento ao modo como sua clientela está sendo tratada, vivenciando aquele momento, se o hospital está sendo acolhedor com o paciente e com sua família, se os funcionários estão agindo gentilmente e se os procedimentos estão caminhando conforme as expectativas. Afinal,

Se a única fonte real de fidelidade para com os hospitais é a experiência do paciente, e o único teste dessa experiência é o que os pacientes dizem sobre ela, nosso objetivo principal deve ser conhecer o que gera a melhor experiência para um paciente. (LEE, 2009, p.63)

Dessa forma, muitas atividades dizem respeito aos profissionais de marketing de serviços de saúde, como listadas a seguir:

Os profissionais de marketing de serviços de saúde precisam obter uma compreensão profunda do comportamento de compra do consumidor e das empresas. Estudar os compradores potenciais fornece pistas para melhorar ou lançar produtos ou serviços, definir preços, estabelecer canais, criar mensagens e desenvolver outras atividades de marketing. Os profissionais de marketing também estão sempre procurando tendências emergentes que possam sugerir novas oportunidades de marketing. (KOTLER, SHALOWITZ e STEVENS, 2010, p.167).

Um outro aspecto a ser ressaltado, é que as pessoas geralmente desejam se fidelizar a empresas em que os serviços são prazerosos, onde ganharão vantagens, descontos, brindes, entre outros atrativos. Em um hospital, pode parecer um pouco estranho um sistema de recompensas. Afinal de contas, ninguém deseja fazer nove cirurgias para ganhar a décima, ou ganhar um desconto em uma cirurgia de emergência, frequentar mais, para ir mais sem ter necessidade. Como conclui o Professor e Consultor de Marketing, Ito Siqueira:

Afinal de contas as pessoas não vão ao hospital por ter visto um outdoor com uma promoção especial de final de semana, algo do tipo: ‘passe dois finais de semana no hospital e pague um’. (SIQUEIRA, 2000)

Um sistema de recompensas em um hospital pode proporcionar ainda mais conforto, mais prontidão na marcação de consultas e exames, benefícios em empresas parceiras, e porque não, descontos a um grupo de clientes assíduos.

Mesmo com tantas diferenças entre um hospital e as mais diversas empresas, muitos aspectos na administração são comuns, e muitos intercâmbios de ideias e métodos podem ser

testados, como sugere Fred Lee, autor do livro *“Se Disney administrasse seu hospital – 9 ½ coisas que você mudaria”*:

Se eu administrasse um hospital, implantaria o mesmo padrão da Disney. Nunca cruze com as pessoas pelos corredores sem cumprimentá-las com um sorriso. Eu esperaria que todo gerente padronizasse essa conduta e a cobrasse de todos no seu departamento. Uma omissão deve ser considerada uma violação da cultura organizacional, porque a cada fuga perde-se a oportunidade das pequenas cortesias que contribuem para a percepção geral de um ambiente amistoso e positivo. (LEE, 2009, p.28)

2.8 Outros aspectos: medo e receio de médicos e hospitais

Além de todas as diferenças entre os serviços prestados por hospitais e as demais empresas, não poderíamos esquecer que ainda existem fatores de cunho psicossocial que interferem na aceitação e na boa convivência de pacientes e hospitais.

Dois desses fatores são o medo e o receio que a sociedade tem em relação a frequentar estas organizações. Como sabemos um hospital não é um espaço de lazer e entretenimento, mas um local a que, na maioria das vezes, as pessoas vão por estarem doentes, frágeis, sentindo dor ou incômodo.

Estudos mostram que receios de médicos, hospitais e consultórios, geralmente existem entre o público masculino e infantil. Observemos a seguinte informação divulgada em um jornal on-line:

Um recente levantamento feito com o apoio de diversas especialidades médicas, antropólogos, psicólogos, membros de entidades governamentais voltadas à saúde da população, onde foram ouvidos cerca de 250 especialistas, mostrou que os homens não costumam frequentar os consultórios por conta de três barreiras principais: cultural, institucionais e médicas. A pesquisa servirá como subsídio para a política de atenção à saúde do homem. (PARANÁ ONLINE, 2008)

O psicanalista Sócrates Nolasco em entrevista ao Paraná Online, lembra que:

[...] uma das causas culturais de o homem fugir dos consultórios médicos é porque há uma imagem consolidada de que homem tem que aguentar qualquer tranco. Desde criança, ele aprende que homem não adoece, assim cuidar da saúde significa admitir fragilidade. (PARANÁ ONLINE, 2008)

Nesse aspecto, parece existir um mito sobre o homem, sua força e, sobretudo, sobre sua saúde inabalável, como vemos no seguinte trecho publicado em um site de notícias, em uma matéria também referente ao comportamento masculino:

Homem não chora. Homem não sente dor. Homem é forte. Desde criança, os homens se habituaram a acreditar nessas célebres frases ditas pela sociedade. E pelos próprios pais.

Muitos levam essa teoria tão a sério que se sentem verdadeiros super-homens. Acima do bem e do mal, e da própria saúde. Esse é um dos principais motivos culturais que fazem com que os homens fujam dos médicos como o diabo foge da cruz. Outro menos heróico, é que eles sentem medo. Medo de que os doutores de branco descubram alguma doença adormecida nesses corpos de 'aço'. (R7 NOTÍCIAS, 2009)

Em uma pesquisa¹ realizada pela Fundação Fernando Figueira (IFF), da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), no Rio de Janeiro, com 28 homens com mais de 45 anos de idade, sendo 10 de baixa escolaridade e 18 com ensino superior completo, buscava compreender o comportamento masculino e sua frequência aos médicos. O que ficou constatado foi que, mesmo pertencendo a dois grupos com perfis diferenciados, o fator mais marcante em todas as pesquisas é o reconhecimento do ato de cuidar como uma tarefa feminina. Indivíduos de menor escolaridade alegaram que os horários das instituições públicas de saúde não facilitavam a frequência, já os indivíduos de ensino superior contestaram o fato de não existir um serviço organizado e voltado exclusivamente para o público masculino. Além disso, um motivo comum foi o medo de descobrir doenças graves.

Muito se tem pensado sobre como criar formas de uma boa convivência entre os homens e as organizações de saúde. Em entrevista cedida no ano de 2008, por Ricardo Cavalcanti, coordenador da área técnica de saúde dos homens do Ministério da Saúde ao

Paraná Online, ele diz que, em sua opinião, “os médicos precisam dar mais atenção na consulta para estabelecer uma relação médico-paciente mais humanizada”.

Na mesma entrevista cedida ao Paraná Online, Sócrates Nolasco emite sua opinião de que:

[...] a mudança de hábitos decorre muitas vezes da vivência de uma situação limite. O homem chega a adoecer ou quase faz um quadro grave, escapa por pouco de um infarto, acompanha de perto a morte de um amigo ou parente, aí toma um grande susto e começa a mudar de hábitos. O caminho poderia ser outro: conscientizar-se do dado factual de que é possível viver muitos anos a mais se cuidar da saúde. (PARANÁ ONLINE, 2008)

Ricardo Cavalcanti lembra também outra forma, já proposta, de solucionar o problema:

Uma das soluções apontadas para facilitar o atendimento ao público masculino é a criação de centros de check-up para homens, com um custo mínimo, pois eles teriam

¹ Informações retiradas da Revista Brasileira de Risco e Seguro, publicada em 07/05/2007, no site http://www.rbrs.com.br/noticias/noticias_interna.cfm?id=6704, acesso: 08/10/2009.

apenas uma esteira, um aparelho de eletrocardiograma, um cardiologista e um urologista. Com esses centros cerca de 80% das cardiopatias podem ser prevenidas [...] (PARANÁ ONLINE, 2008)

Como percebemos, essas restrições de cunho psicossocial não são observadas no público feminino, parecem não estar evidentes restrições de mulheres às organizações de saúde. Os dados relacionados às mulheres são quase sempre favoráveis, já que essas são mais assíduas e preocupadas, e não demonstram o mesmo medo ou receio dos homens. Por isso, há quem diga que uma forma de levar o público masculino a um hospital ou consultório é através das mulheres, como destacado neste trecho:

Outra frente de ações podem ser as campanhas publicitárias voltadas para a mulher, pois elas têm um papel fundamental de convencimento. A mulher é a maior cuidadora da saúde do homem, é ela que leva ele ao consultório, compra e oferece remédios. (PARANÁ ONLINE, 2008)

Esta ideia é confirmada por Kotler, Shalowitz e Stevens (2010) que, apesar de não terem dados estatísticos que confirmem este poder feminino, o enfatizam da seguinte maneira:

Um fator muito importante que não pode ser inferido a partir dessas estatísticas é o papel central das mulheres como responsáveis pelas decisões de serviços de saúde, não só para si mesmas, mas também para suas famílias. Essa responsabilidade tem implicações cruciais para o marketing – desde garantir que as mães nos países em desenvolvimento saibam quais produtos usar para tratar a diarreia infantil (uma importante causa de morte) até persuadir as mulheres dos países desenvolvidos a deixar os cuidados das necessidades de saúde de sua família a cargo de um hospital determinado ou a pedir a marca de uma medicação. (KOTLER, SHALOWITZ E STEVENS, 2010, p. 110)

O outro público que apresenta certas restrições aos médicos, consultórios e hospitais é o infantil. Neste caso, parece ser mais compreensível, já que, crianças talvez não possuam maturidade e discernimento para entender a necessidade de cuidar da saúde.

O médico José Alfredo Borges Cunha, em entrevista² dada ao Correio de Uberlândia, no ano de 2008, afirma que é comum crianças terem medo de médicos devido às vacinas que são tomadas na infância, mas que existem casos em que o medo nunca foi demonstrado desde bebês. Em casos de internação, ele considera o medo ainda mais normal, já que isto também ocorre com adultos. E afirma que grande parte do medo entre o segmento infantil é responsabilidade dos pais que usam médicos e injeções como punições no imaginário dos filhos.

Nesse caso, mais uma vez a mulher tem papel fundamental na educação de seus filhos

² Informações retiradas do Correio de Uberlândia, publicado em 21/05/2008, no site: <http://www.correiodeuberlandia.com.br/imprimirMateria.php?tid=13982&pubDate=2005-11-13>, acesso: 08/10/2009.

para ensinar que o médico é um profissional que está ali somente para ajudar e que é preciso cuidar da saúde desde a infância. Ou seja, além de influência sobre os homens, há também a influência sobre os filhos, que de um modo geral representa a influência feminina sobre toda a família.

3. Capítulo 2

3.1 Marketing de Relacionamento.

Como já foi dito, o Marketing passou por diversas mudanças que inclusive, modificaram o foco com o passar dos anos. Por exemplo, antes era voltado totalmente para a produção e a venda e, posteriormente voltou-se para o cliente, que passou a ser o centro das atenções. Essa modificação crucial fez com que o Marketing passasse a se basear nas relações que envolvem a empresa. Mas, destacaremos aqui o Marketing de Relacionamento com o cliente, cuja interação é baseada em diálogos, em que a organização busca conhecer as necessidades e os desejos de seus clientes, e tentar proporcionar satisfação através dos seus produtos e serviços. De forma cíclica, os consumidores novamente emitem suas opiniões e avaliações e a empresa deve então captar esses feedbacks para continuar se adequando e se mantendo lado a lado com a sua clientela, sobretudo, a satisfazendo.

Jesus (2003) lembra que:

Embora os conceitos de parceria e contratos de longo prazo já estejam sendo praticados há bastante tempo, no mercado industrial, o termo “Marketing de Relacionamento” surgiu com Berry, na literatura de marketing de serviços, em 1983. O autor reconhece a fidelização de clientes como forma de maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes. (JESUS, 2003)

Também por isso, Jesus (2003), afirma que o “conceito de ‘Marketing de Relacionamento’ é relativamente recente, já que surgiu no início dos anos 80, ganhando maior impulso na década de 90”, o que pode ser observado através de diversas publicações ocorridas nesse período, como explicam Rocha e Luce (2006), professores de administração:

Em meados da década de 1990, o reconhecimento do novo campo de estudos se concretizava pela publicação de quatro edições especiais de revistas científicas de marketing sobre o tema: a edição especial sobre marketing de relacionamento do *Journal of the Academy of Marketing Science*, em 1995; as do *Journal of Marketing Management* e do *European Journal of Marketing*, em 1996; e a da revista *Industrial Marketing Management*, em 1997. Além dessas, duas outras revistas científicas não devotadas unicamente ao Marketing também publicaram edições especiais sobre o marketing de relacionamento: o *International Journal of Service Industry Management*, em 1994, e o *Journal of Business Research*, em 1999. (ROCHA, LUCE, 2006)

Ainda na opinião de Jesus (2003), Marketing de relacionamento é:

[...] criar, manter e intensificar relacionamentos fortes e valiosos com clientes e outros atores. O objetivo principal é, além da criação de transformação em curto prazo, construir um relacionamento em longo prazo com clientes distribuidores, comerciantes, fornecedores, gerando, assim, a ideia de construir bons relacionamentos, que resultarão em transações lucrativas. É lógico, que, além de manter o cliente, a empresa tem como obrigação: prometer e oferecer serviços e produtos de alta qualidade a preços justos. (JESUS, 2003)

Já nas palavras dos Mestres em administração, D'angelo, Schneider e Larán (2006), Marketing de relacionamento pode ser definido da seguinte maneira:

[...] uma filosofia empresarial que prevê a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes, vislumbrando um horizonte de longo prazo. Seja em mercados corporativos, seja naqueles voltados ao consumidor final, sua adoção demanda o engajamento da organização em uma postura cultural, estratégica e operacional que se coadune com seus princípios. (D'ANGELO, SCHNEIDER E LARÁN, 2006)

Uma alteração que deve ser percebida é que a conquista de novos clientes não é mais suficientemente satisfatória. É importante todos os esforços para mantê-los clientes. Na opinião de Kotler (2009, p.160), “boas empresas são hábeis tanto em encontrar, como em conservar novos clientes”. Porém, devemos compreender que quando ressaltamos a manutenção de clientes, também não estamos descartando a conquista de novos.

É preciso conhecer o consumidor, entender suas necessidades e buscar sua satisfação, mesmo que para isso a empresa tenha que colocá-lo como uma prioridade em muitas situações. Kotler (2009, p.179) cita Stu Leonard, diretor de um dos supermercados mais lucrativos do mundo, que prega duas regras aos seus funcionários, a primeira diz que o cliente tem sempre razão e a segunda afirma que se o cliente estiver errado, os funcionários devem voltar para a primeira regra. Ou seja, nesse ensinamento, o cliente sempre deverá ter razão, até mesmo para que não aconteçam desgastes e situações que permitam que ele abandone a empresa.

Dentro de um mercado globalizado e competitivo, o consumidor se encontra com o poder da escolha e uma infinidade de opções, isso representa que muitas vezes é do bom relacionamento que pode surgir a preferência e a criação de uma liderança, como vemos na afirmação a seguir:

O marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Mas acredito que, em mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente. (MCKENNA, 1992, p. 105)

Na prática, o Marketing de Relacionamento pode ser exercido através de uma vasta gama de ações que devem sempre ser pensadas e executadas de forma integrada. Como é apresentado a seguir:

No plano tático, o *marketing* de relacionamento toma forma por meio das parcerias que são estabelecidas com clientes e com todos os agentes que influenciam em sua satisfação, bem como por meio de programas de relacionamento sustentados por bancos de dados de *marketing* (*database marketing*), utilizando-se da comunicação

direta e interativa (malas diretas, *telemarketing*, computadores) para acessar os clientes. (BRAIDO, 2005)

Tais estratégias buscam a construção de um relacionamento que aos poucos deve ser consolidado com o intuito de se tornar duradouro e baseado na fidelidade do cliente à empresa. Kotler (2009, p.204) sugere que essa relação pode ser conquistada, conservada e cultivada através de recompensas, que podem se concretizar por meio de programas para clientes frequentes, clube de associados com pacotes e benefícios, programa vip para os melhores clientes da empresa e programas especiais de reconhecimento. Vejamos ainda, outros tipos de benefícios que podem ser obtidos dessas relações:

[...] obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades, na redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor, também na oferta benefício social (status) por estarem recebendo um serviço personalizado e por fim no maior bem estar e qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente quando se trata de situações tais como, adquirir um produto ou serviço mais complexo, que envolva o ego dos clientes ou riscos financeiros. (BRAIDO, 2005)

Obviamente que a interação não é unilateral e não traz benefícios apenas para a clientela. Na realidade, o relacionamento deve ser benéfico mutuamente. As organizações proporcionam benefícios aos clientes e conseqüentemente buscam fidelizá-los, para conseguir dessa forma, certo nível de segurança para se sobreviver dentro de um mercado hipercompetitivo, como é confirmado na seguinte afirmação:

O *marketing* de relacionamento é sem dúvida uma estratégia que permite a uma organização obter vantagens competitivas sustentáveis por viabilizar, através de suas ferramentas, a tecnologia de informação e a comunicação interativa, a construção de valor para os clientes em base contínua. (BRAIDO, 2005)

3.2 Loyalty Marketing.

O “*Loyalty Marketing*” se tornou significante durante os anos 90, para Jenkinson (1996) essa foi uma das ideias mais quentes dessa década e muitos programas foram desenvolvidos com intuito de atender às indicações dessa teoria. Ranoya e Sousa (2009) apresentam um breve histórico de programas de recompensas anterior à década de 90, e citam exemplos, como: os cartões colecionáveis do “*The Lone Ranger (Zorro)*” distribuídos pela padaria *Silvercup Bread* em 1933 e o “*The Green Stamps*”, programa em que, ao juntar 10 selos, o cliente poderia trocar por um prêmio, que foi sucesso absoluto em 1950. Posteriormente, a *America Airlines* criou em 1981, o “*American Airlines Frequent Flyer*”, já em 1983 hotéis aderiram a esse tipo de programas; depois, em 1984, foi a vez das empresas de telefonia; em 1987 empresas de aluguel de carros e, em 1991, as empresas de cartões de

crédito. No Brasil, os programas de recompensa vieram à tona nos anos 90, criados por empresas como Varig, Tam, *Smart Club*, Banco Real, Santander, entre outros.

Jenkinson (1996) reconhece o “*Green Shield Stamps*” como o programa pioneiro de recompensas e, sobretudo, poderoso, já que movimentou milhões de famílias a participarem avidamente da coleta dos selos. Já Ranoya e Sousa (2009) fazem considerações sobre esse tipo de programas no Brasil, e reconhecem o “*Smart Club*” no pioneirismo, com mais de 3 milhões de participantes e parcerias com diversas empresas como: Shell, Lojas Americanas, Tam, Bradesco, entre outras. No Brasil, o “*Loyalty Marketing*” ficou conhecido como Marketing de Fidelidade.

Para Gudonaviciene e Rutelione (2009) programas de fidelidade são elementos utilizados para efetivar o desenvolvimento de relações entre empresas e consumidores e por isso, muitas vezes o Marketing de Fidelidade é visto apenas como criação deste tipo de programas.

Jenkinson (1996) faz uma análise sobre tais programas e apresenta as desvantagens e vantagens. Ele afirma que estes programas podem mudar comportamentos, mas, não por longos períodos e que muitas vezes os clientes criam fidelidade aos programas e não às empresas. Assegura também que quando são mal utilizados, podem trazer desvantagens porque, além de serem fáceis de copiar, podem desviar a atenção dos clientes do produto para as recompensas e ainda correm o risco de serem vistos como manipuladores. Mas o autor ressalta ainda que, se forem bem utilizados, podem contribuir para o relacionamento da empresa com o cliente, pois podem ser acolhidos como uma verdadeira recompensa e reconhecidos como um esforço da empresa em fazê-lo. Jenkinson (1996) ainda comenta que existem algumas leis para compreender e executar os programas de recompensas. Em sua concepção, uma delas é que os benefícios devem ser intrínsecos para que sejam percebidos como uma extensão do produto ou serviço e não como uma indução. Desta forma, o autor faz também uma alerta de que recompensas desnecessárias podem trazer danos para um produto ou serviço. Outra lei afirma que a empresa que é fiel ao cliente gera uma reciprocidade, fazendo com que os clientes sejam fiéis à empresa, ele afirma que os esforços para criar e manter um relacionamento devem respeitar os limites dos clientes e alerta que a fidelidade não é oriunda apenas da satisfação, mas sim da confiança, e que é preciso criar afeição com os clientes porque hábitos fortes envolvem sentimentos. Ressalta que os consumidores não são todos iguais e que as atitudes de todos os colaboradores reforçam o trabalho de fidelização de uma organização. O autor complementa essas leis, com duas observações importantes, a

primeira é que o relacionamento de fidelidade é uma jornada que deve ser contínua e a segunda é que a fidelidade é baseada em valores de ordem moral.

Em relação ao comportamento dos colaboradores, Reichheld, Rigby e Dawson (2003) realizaram uma pesquisa que indica que o primeiro direcionamento para a fidelidade dos clientes é a lealdade dos funcionários da empresa.

Jenkinson (1996) conceitua a relação de fidelidade como um envolvimento em uma situação de escolha que é suportada na boa vontade mútua, entre a empresa e o cliente e sugere que a organização deva se basear na idéia de que a clientela gosta de ser reconhecida e tratada especialmente através de agradecimentos, presentes, benefícios, surpresas, dentre outras ações de apreciação. Para o autor, são estas diferenciações que fazem com que os concorrentes sejam menos interessantes para os clientes.

Para Reichheld, Rigby e Dawson (2003) muitos programas de CRM (*Customer Relationship Marketing*) falham, porque grande parte dos executivos não define um público alvo e não sabe como usufruir melhor desses tipos de programa, além do erro comum de acumularem dados e torná-los inutilizáveis devido ao excesso. Eles ainda dizem que na realidade, os programas de CRM são ferramentas poderosas, mas, na mão de quem não sabe como utilizá-las, podem ser como um tiro pela culatra.

Reichheld, Rigby e Dawson (2003) afirmam que é crucial ganhar a fidelidade de um cliente porque 5% de aumento na retenção de clientes representa de 25 a 95% de aumento nos lucros da empresa. Porque enfatizam, é muito caro obter novos clientes e eles não são lucrativos nos primeiros anos; a lucratividade só acontece quando o custo de servir a esses clientes diminui e aumenta o volume de aquisições, gerando grandes retornos.

Indo mais além nos esforços para conquistar a fidelidade do consumidor, Demoucelle (2005) afirma que medi-la é tão simples quanto o significado de um “sim” e um “não”, e acredita que a simples pergunta: “Qual a possibilidade de você recomendar nossa empresa para um amigo?” pode demonstrar se os clientes são leais ou não. Em sua concepção quando um consumidor recomenda uma empresa para um conhecido, ele passa a colocar sua reputação em jogo, e, por isso, só o fará se realmente for leal à empresa. Demoucelle (2005) conclui que uma maneira de aumentar os lucros de uma empresa é justamente investindo no crescimento do número de clientes que promovem a empresa e reduzindo a quantidade dos que depreciam a mesma. Esta ideia de que existe uma “pergunta definitiva” é baseada em pesquisas da *Bain & Company*, uma das maiores empresas de consultoria de Gestão no mundo, cujo Diretor Emérito é Fred Reichheld, eleito, em 2003, como um dos melhores consultores do mundo pela Revista *Consulting* e tratado como Eminência em lealdade pela

Economist Magazine. Na busca incessante em descobrir métricas para avaliar o quão fiel um cliente é a uma empresa, os pesquisadores da *Bain & Company*, chegaram à seguinte conclusão:

Contudo, o que acabamos encontrando foi diferente, e surpreendeu a todos. Revelou-se que a única pergunta – **a pergunta definitiva** – funcionava para a maioria dos setores. E a pergunta era: ‘Qual a probabilidade de você recomendar a empresa X a um amigo ou colega?’ (REICHHELD, 2006, p.24)

Entretanto, Reichheld (2006) afirma que, apesar de os pesquisadores terem ficado surpresos, após uma reflexão sobre os resultados, eles puderam notar que fazia perfeito sentido aquela conclusão, afinal, se um cliente gosta de fazer negócios com determinada empresa, a atitude mais natural é que ele faça recomendações dessa organização a conhecidos de que goste. Baseando-se nesta pergunta, Reichheld (2006) estabelece uma escala de notas de 0 a 10, em que os clientes que respondem de 0 a 6 são considerados “Detratores”, 7 e 8 são considerados “Neutros” e 9 e 10 são reconhecidos como os “Promotores” e os define da seguinte maneira:

Os *Promoters*, como já vimos, são os entusiasmados leais que continuam comprando de uma empresa, e insistem para que seus amigos façam o mesmo. Os *Neutros* são os clientes satisfeitos, mas pouco entusiasmados, e que podem ser facilmente seduzidos pelo concorrente. Já os *Detratores* são os consumidores infelizes que se encontram presos a uma relação ruim. (REICHHELD, 2006, p.17)

Baseado na pergunta definitiva e na escala de notas, Reichheld (2006) criou uma métrica chamada de *Net Promoter Score* (NPS) oriunda da seguinte fórmula: $P - D = NPS$, onde P é “Promotores” e D é “Detratores”. Para o autor, o NPS é baseado na ideia de os clientes de uma empresa podem ser divididos entre “Promotores”, “Detratores” e “Neutros” e é uma maneira simples e que proporciona mais ação às empresas do que as pontuações de satisfação dos clientes. Reichheld (2006) é ainda enfático em dizer que a melhor maneira de acelerar o motor do crescimento de uma empresa é aumentar o número de “Promotores” e reduzir o número de “Detratores”, e ressalta que “o crescimento de uma organização nada mais é do que o crescimento acumulado dos relacionamentos individuais que fazem parte dela”.

Nesse aspecto, Reichheld e Detrick (2003) concordam com a ideia de que construir relações de fidelidade com os consumidores e os colaboradores pode ser um caminho para redução de custos. Eles afirmam que clientes que retornam tendem a comprar mais com o passar do tempo e que, além disto, os consumidores fiéis é que fazem referências e recomendam a empresa para conhecidos. Por isso, estes autores compreendem o Marketing de Fidelidade como a sustentação de relações duradouras com clientes valiosos. Entretanto, para

Reichheld (2006) este relacionamento não pode ser baseado em “lucros ruins”, um conceito que ele define da seguinte maneira:

[...] ainda que não apareçam nos livros, lucros ruins são fáceis de serem reconhecidos. Eles são os lucros obtidos à custa das relações com o cliente. Todas as vezes que um cliente se sente enganado, maltratado, ignorado ou coagido, os lucros obtidos desse cliente são ruins. Lucros ruins provêm de precificação injusta ou enganosa. Lucros ruins acontecem quando as empresas economizam dinheiro ao entregarem uma péssima experiência ao cliente. Lucros ruins são obtidos por meio da extração de valor do cliente, e não da criação de valor. Quando os vendedores empurram produtos mais caros ou inadequados a clientes crédulos, eles estão gerando lucros ruins. Quando esquemas complexos de precificação ludibriam os clientes com a finalidade de fazê-los pagar mais que o necessário para ter suas necessidades atendidas, tais esquemas de preços acabam contribuindo para os lucros ruins (REICHHELD, 2006)

Reichheld (2006) ainda complementa que muitas empresas não sabem distinguir os lucros bons dos ruins, e que a maior parte dos “estragos” dos “lucros ruins” é proveniente dos detratores que além de reduzirem as compras, mudar para um concorrente, ainda são responsáveis pelo boca a boca negativo, afastando possíveis clientes da empresa. O autor explica que os “lucros bons” são aqueles obtidos através da cooperação de clientes entusiasmados, que voltam por vontade própria e que fazem recomendações, desta forma, trazem consumidores novos e ajudam no brilho da reputação da empresa.

Reichheld e Detrick (2003) concluem que nenhuma empresa está imune das pressões do mercado, e que as que focam na construção de um relacionamento baseado na fidelidade estão mais bem posicionadas para enfrentar as turbulências.

Já Urban (2005) acredita em uma nova Era, intitulada “*Customer Advocacy*”, que pode ser traduzida como “advocacia dos clientes”. Para o autor, esta Era é baseada em uma relação em que a empresa representa os interesses dos consumidores, fornecendo-lhes informações completas e imparciais, aconselhando quais produtos são melhores, incluindo comparações justas com os concorrentes e mantendo uma relação duradoura. Em outras palavras, a empresa advoga para seus clientes. O autor crê nesta nova Era porque a clientela possui cada vez mais poder e cabe às empresas, três estratégias diante desta situação: a primeira é ampliar o tradicional marketing, que empurra produtos e serviços para seus clientes e que está em baixa, devido ao poder do cliente diante da diversificadas opções; a segunda é fortalecer o relacionamento com os clientes; e a terceira é ir além, abraçando a verdadeira advocacia para eles.

Com o pensamento voltado ao futuro, Urban (2005) acredita que o relacionamento baseado na advocacia é o maior passo que pode ser dado. Ele enfatiza a importância da estratégia em que a empresa se torna uma fiel representante de seus clientes, e através desta

aproximação, oferece, aos consumidores, perspectivas abertas, honestas e informações completas, dando conselhos para que eles possam achar os melhores produtos, mesmo que não sejam da empresa, afinal, eles procurarão o melhor de qualquer forma, e, quando a organização age com honestidade, ela ganha a confiança dos clientes. O autor conclui que este modo de advogar para os consumidores gera ganhos para a sociedade, pois é um jeito de fazer marketing com honestidade e ética.

3.3 Fidelização de clientes.

O que representaria perder um cliente há tempos atrás e o que isso significa hoje em dia? Para Kotler (2009) a simples perda de um cliente pode ser mais complicado do que se imagina:

A pior situação é perder clientes antigos. A rentabilidade do cliente tende a crescer conforme a duração do relacionamento. Os clientes de longo prazo tendem a comprar mais, recomendar mais a empresa, custar menos para atender e aceitar aumentos de preço com mais complacência. Assim, as empresas devem trabalhar arduamente para reter os melhores clientes. (KOTLER, 2009, p.241)

Por ser a fidelização tão significativa, todos os esforços devem ser feitos para conservar os clientes satisfeitos com os produtos e serviços da organização, pois isso representa mais do que apenas um cliente satisfeito, “o valor de um cliente feliz é um dos números invisíveis de suprema importância, assim como a eficiência aprimorada e a moral dos empregados obtida da cooperação entre departamentos e de melhorias de processos” (LEE, 2009, p.50).

E que fique claro que os esforços vão além da satisfação no momento da venda, não basta compreender as necessidades do cliente e satisfazê-lo com o produto ou serviço apenas no momento da compra, muito tem se pensado sobre como continuar zelando pelos consumidores após a venda, como é explicado a seguir:

As atividades de pós-vendas, como atendimento ao consumidor, poderão tornar-se mais eficientes na realização de seus propósitos de fidelização da clientela se a comunicação realizar ações específicas de suporte a elas. Por exemplo, a criação de um informativo dirigido a clientes, poderá trazer significativos benefícios nesta área. (YANAZE, 2005, p.13)

Devemos ainda considerar que, mesmo seguindo todos os passos planejados e tentando satisfazer de todas as formas, existe a possibilidade de não obter êxito na fidelização. Quando os clientes têm reclamações e exigências a fazer sobre o produto ou serviço, a empresa deve continuar seus esforços e utilizar estratégias para mostrar sua preocupação em

resolver o problema o mais rápido possível. Kotler (2009, p.172-173) enumera alguns recursos para resgatar a boa vontade do cliente que algumas vezes deseja somente uma satisfação, como: disponibilizar uma linha gratuita, contactá-lo com o máximo de rapidez possível, aceitar a responsabilidade pelo descontentamento do mesmo, utilizar pessoas simpáticas para este tipo de atendimento, resolver a reclamação a favor da satisfação da sua clientela.

Lee (2009, p.58) confirma a ideia de que o cliente fiel, que vai além do apenas satisfeito é uma proteção contra a concorrência acirrada e que a segurança da organização é fruto da fidelidade e não da satisfação.

As empresas encontram-se numa corrida desenfreada em busca de atributos que satisfaçam e, sobretudo, fidelizem os consumidores. Para isto, desejam ser informadas sobre o que seria crucial para esta conquista, mas, Lee (2009, p.82) faz uma observação muito pertinente quando afirma que os clientes só podem revelar aquilo que esperam e por isto, aquilo que também consideram comum. Conclui, aconselhando da seguinte forma: “surpreenda-os com a gentileza. Surpreenda-os com a empatia. Surpreenda-os com inovações. Surpreenda-os com algo extraordinário e você conquistará sua fidelidade total”. Oferecer ao cliente o que ele espera pode se tornar banal e medíocre, é preciso trabalhar com o intuito de surpreendê-lo.

A relação que é construída entre a empresa e os clientes é baseada em experiências e elas podem transmitir muito a respeito da organização. Para Mckenna (1992, p.68): “a qualidade é comunicada ao mercado através de experiências. [...] A fidelidade do consumidor começa com uma experiência”. E este momento de experimentar envolve muito mais do que a escolha por determinado serviço ou uma compra, inclui diferentes ocasiões e, sobretudo, todos os funcionários que entram em contato com este consumidor, então:

As administrações têm que começar a pensar em como criar experiências de relações positivas com seus clientes, vendedores, fornecedores e distribuidores, demonstradores, telefonistas, pessoal de serviços e suporte, consultores externos – e todos os outros que têm contato com os clientes – são meios de comunicação. (MCKENNA, 1992, p. 123)

Mas, como já foi mencionado por diversas vezes neste trabalho, deve ficar claro que o cliente satisfeito não é um cliente fiel, e que pequenos detalhes podem fazer toda diferença tanto positiva, como negativamente na busca desta fidelidade, como é explicado a seguir:

Pode até desestimular saber que mesmo fazendo tudo certo, mesmo atendendo a todos os nossos padrões de desempenho e cortesia, ainda não geramos um cliente fiel, apenas um cliente satisfeito. Isso nos leva a pensar que é quase impossível obter fidelidade. Entretanto, em minha experiência, embora seja importante alguém fazer algo especial além do que é esperado, não é necessário que alguém faça coisas

especiais o tempo todo. Basta um único momento em um único dia de permanência. Simples assim, basta um simples comentário bem pequenino ou um instante de grosseria para arruinar uma estadia que, de outra forma, teria sido perfeita. É essa a *lei do acontecimento notável* que determina a insatisfação ou a fidelidade. (LEE, 2009, p.59)

O que nos faz compreender que quando o cliente sai da sua empresa, satisfeito, não representa uma garantia de que ele retornará. Para Kotler (2009, p.171): “as empresas que desejam atrair clientes pela segunda vez devem avaliar periodicamente o nível de satisfação”. E é neste momento de avaliar, que devem ser encontrados suportes nas informações e sugestões para se atualizar e se qualificar e continuar mantendo sua clientela satisfeita. Mckenna (1992, p.116) utiliza a expressão “clientes chaves”, para aqueles que podem dar novas idéias e um feedback valioso. Deve ser dada a devida importância a estas pessoas que estão dispostas a dar suas opiniões, fazer suas sugestões que são de extrema importância para a organização.

4. Capítulo 3

4.1 Organização escolhida: Hospital Português

A história do Hospital Português pode ser contada através da trajetória de dois grupos que fundaram duas sociedades de beneficência no ano de 1857. A primeira fundada em 1º de janeiro, a Sociedade de Beneficência Dezesseis de Setembro formada por um grupo de comerciantes, a segunda fundada em 20 de setembro, a Sociedade Portuguesa de Beneficência ligada às atividades mais tradicionais da província. Devido à existência de duas sociedades, a colônia ficava dividida e enfraquecia o poder político e financeiro de ambas. Diante dessa situação, ocorreu, através de um acordo diplomático, a fusão das duas sociedades em Sociedade Portuguesa de Beneficência Dezesseis de Setembro, que, posteriormente, recebeu título de Real, do Rei de Portugal, D. Luiz I, tornando-se a Real Sociedade Portuguesa de Beneficência Dezesseis de Setembro.

Em 15 de agosto de 1864, a Diretoria divulga o desejo de criar uma casa de saúde ou um hospital. Por proposta do sócio Gabriel Osório Barros, resolve-se então, criar um hospital.

Em 16 de setembro de 1866 foi inaugurado o primeiro prédio do Hospital Português, localizado no Alto do Bonfim. As gestões seguintes preocuparam-se em cuidar do embelezamento e alinhamento da entrada do hospital, que era dirigido por um médico que contava com auxílio de outros profissionais, quando necessário. Surgiram ideias de criar uma casa de saúde/hospital particular, mas a mentalidade da época via essa hipótese como um rebaixamento, já que os pacientes com mais recursos preferiam ser atendidos em domicílio. Após muitas propostas e reformulações nos Estatutos foi criado um serviço de pensionistas para não sócios, e formou-se uma classe de sócios subscritores de qualquer nacionalidade. Esses atos junto aos serviços prestados à sociedade soteropolitana, justamente por contar com o trabalho filantrópico de suas diretorias, ao longo dos anos, fizeram que a Real Sociedade fosse reconhecida como de Utilidade Pública, em 24 de maio de 1929. Nesse mesmo período, definiu-se que o hospital deveria ser transferido para um ponto mais próximo do centro da cidade e iniciaram-se esforços para construção de um novo modelo de hospital.

Em 1931, o Hospital foi transferido para a Avenida Princesa Isabel, localizado na Barra Avenida, local onde a cidade passava a se desenvolver e dessa forma, poderia prestar melhor atendimento aos cidadãos soteropolitanos. Nesse momento da história do Hospital ocorrem mudanças de extrema importância para o status atual da organização, pois, podemos observar o surgimento dos novos padrões da medicina moderna e do hospital empresa.

A instituição define essa nova administração da seguinte maneira: “O hospital gerido como empresa é uma organização/unidade social ou agrupamento humano especializado construído e reconstruído intencionalmente a fim de alcançar objetivos específicos. Em sua estrutura reúne diferentes categorias profissionais com a finalidade de manter a excelência de serviço ao paciente”.

No ano de 1947, a Real Sociedade ganhou o título de Sociedade Nacional do Governo Federal, e então, a instituição, que possuía status de estrangeira, tornou-se uma sociedade brasileira.

Já contextualizando com os dias atuais, relembramos a comemoração dos 150 anos do Hospital em 2007, em que alguns feitos receberam destaque, como: a criação em 1982 da Quinta da Beneficência, hoje, Quinta Portuguesa, um espaço de repouso em meio a tranqüilidade da natureza; a inauguração em 2001 do Centro Médico Hospital Português; a inauguração do Centro de Recursos Humanos Valdemar Belém em 2003; além de uma recente ampliação da estrutura. Devemos destacar também o pioneirismo deste Hospital, devido à realização dos primeiros transplantes de órgãos realizados no Estado. Além dessa grandiosa comemoração, no ano de 2007, o Hospital foi considerado o melhor do Estado e da Região Norte/Nordeste.

Outros feitos também merecem destaque, como por exemplo: a criação do Centro de Estudos Professor Egas Muniz que patrocina cursos, congressos, palestras e jornadas médicas, como também contribui para a formação de médicos, estagiários, residentes e estudantes no período do internato, além de subsidiar todos os estudos clínicos e epistemológicos do Hospital; a manutenção de uma biblioteca com acervos de livros, periódicos nacionais e estrangeiros, devidamente cadastrados e um serviço de informática atualizado.

Ao longo destes 153 anos, muitas ampliações e reformas foram realizadas no intuito de melhorar a infra-estrutura e alcançar a excelência no atendimento aos pacientes. Foram criados novos pavilhões, equipados com material de excelente qualidade, visando a atualização das unidades médicas. Destaca-se a importância do médico Fernando Luz, que foi um dos personagens mais relevantes, por ter sido responsável por todo o projeto de modernização do Hospital Português.

A missão deste Hospital continua sendo: “[...] oferecer à sociedade serviços médico-hospitalares de excelente qualidade, norteados por critérios éticos e científicos, apresentando o que há de mais avançado e eficaz na prevenção, tratamento e reabilitação da saúde”.

O Hospital Português define sua missão da seguinte maneira: “A missão do Hospital Português é a prestação de serviços médico-hospitalares mediante ações de promoção,

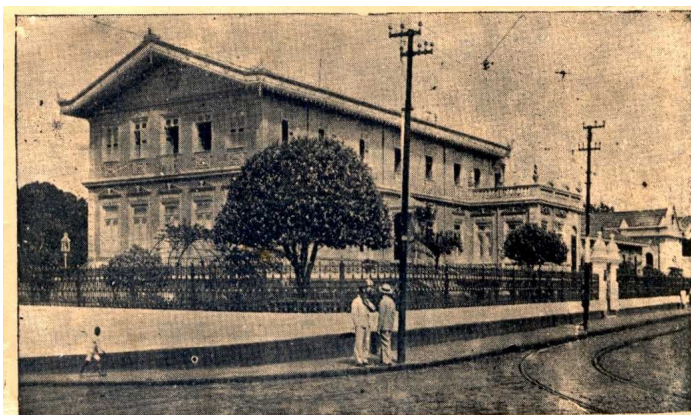
prevenção, reparação e reabilitação da saúde, norteadas por critérios científicos, modernos e éticos e baseadas nas vertentes da Assistência de Alta Complexidade, do Ensino e Pesquisa e da Ação Comunitária”.

O Hospital Português é composto das seguintes unidades:

- Unidade de Emergência.
- Bloco Cirúrgico: Centro Cirúrgico I, Centro Cirúrgico II.
- Serviços de apoio: Enfermagem, Psicologia Hospitalar, Farmácia, Comissão de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH), Nutrição, Anestesiologia, Serviço Social, Fisioterapia, Hemoterapia.
- Unidades móveis de saúde.
- Tratamento Intensivo: Unidade de Terapia Intensiva, Unidade Coronariana, Unidade de Gastro-Hepatologia, Unidade de Pós-operatório Cardiovascular.
- Comissões: Comitê de Ética e Pesquisa (CEP), Comissão de Ética Médica (CEM), Conselho Técnico do Corpo Médico (CTCM), Comissão de Farmácia e Terapêutica (CFT), Critérios de Seleção de Medicamentos Padronizados, Estatuto da Comissão de Farmácia e Terapêutica, Formulário de pedido e justificativa para compra de medicamento não padronizado, Formulário de Solicitação de Inclusão/Exclusão de medicamentos na padronização, Relação de padronização de medicamentos.
- Grupos de interesse.
- Unidades de internação.
- Núcleos: Núcleo de Estudo em Oncologia, Núcleo de Estudos e Tratamento da Obesidade.
- Centro Médico.
- Centro de Estudos Professor Egas Muniz.
- Maternidade Santa Maria.



Figura 1: Hospital português em 1866
Imagem disponível no site do Hospital Português.



Lembrança da Inauguração da nova Séde do Hospital Portuguez ✪ BAHIA, 7-6-931

Figura 2: Hospital Português em 1931
Imagem disponível no site do Hospital Português.



Figura 3: Hospital Português em 2002
Imagem disponível no site do Hospital Português.



Figura 4: Hospital Português em 2010
Imagem da máquina de Nathália Mattos em 11/03/2010.



Figura 5: Centro Médico Hospital Português em 2010
Imagem da máquina de Nathália Mattos em 11/03/2010.

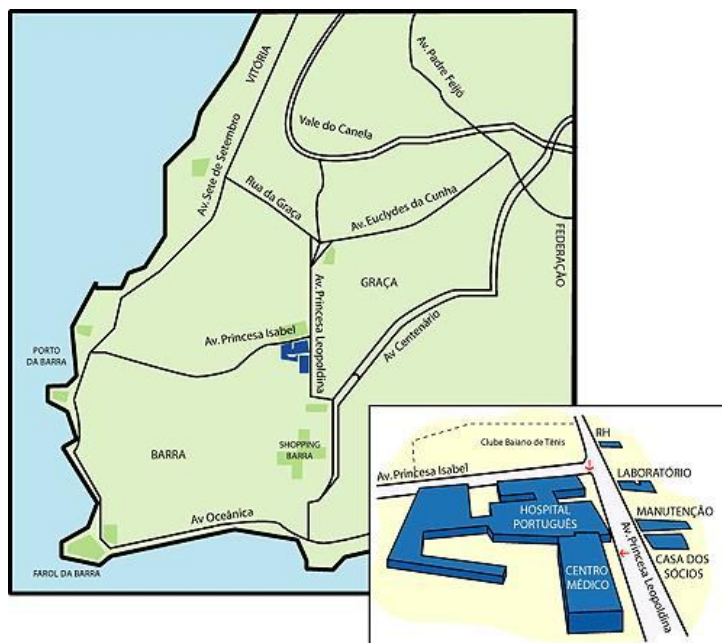


Figura 6: Mapa de localização do Hospital Português
Imagem disponível no site do Hospital Português.

4.2 Justificativa da escolha deste hospital

A primeira razão para escolha do Hospital Português como objeto para análise deste Trabalho de Conclusão de Curso, deve-se ao fato de que o Hospital Português possui um setor de Comunicação e Marketing com atividades bem definidas e com um trabalho de Marketing de Relacionamento e Fidelidade em constante progresso. Particularmente, no meu caso, o interesse em conhecer o funcionamento das estratégias desta organização, surgiu através do contato que tive com algumas ações do desta empresa, como anúncios em jornais da cidade, recebimento de boletins digitais e conhecimento sobre informações do Cartão Vida Saudável.

A eficiência de estabelecer contato com soteropolitanos para informar sobre seus serviços e construir uma relação contínua de cuidados com a saúde da população fortaleceu o interesse de conhecer o funcionamento e a dinâmica desta organização.

Para além destes motivos, a aceitação à minha pesquisa acadêmica foi também fator decisivo.

A segunda razão está ligada ao reconhecimento de seus serviços especializados e qualificados na sociedade soteropolitana, visto que foi considerado o melhor do Estado da Bahia e do Norte/Nordeste no ano de 2007, não só pela sua eficiência, mas do ponto de vista empresarial, conforme levantado por diversas organizações de pesquisa de opinião, como também por entidades de representação empresarial. Recebeu também o prêmio 'Hospital

Best 2008' de melhor hospital da Bahia, que já havia recebido anteriormente em 2004. Este prêmio é promovido pela Associação Brasileira de Marketing em Saúde (ABMS), através de pesquisa entre profissionais de saúde de todo o país, a iniciativa aponta personalidades, instituições, empresas e marcas que tenham contribuído com destaque para o aprimoramento do mercado hospitalar brasileiro no ano em curso.

4.3 O setor de Marketing e Comunicação do Hospital Português

O setor de Marketing e Comunicação do Hospital Português foi criado no ano de 2002, inicialmente era composto por quatro profissionais de Comunicação e dois estagiários, hoje, o quadro encontra-se reduzido, com dois profissionais da área, um auxiliar e uma estagiária. Atualmente, uma das profissionais desse Setor, que foi também quem concedeu as entrevistas, é Flávia Costa Pinto, graduada em Administração com ênfase em Marketing e com MBA em Comunicação Corporativa. Seu percurso profissional dentro desta instituição iniciou em 2003, quando entrou na Assessoria de Marketing e Comunicação como Estagiária, seu segundo cargo foi de Assistente de Marketing e hoje ocupa o cargo de Analista de Marketing.

Este departamento é responsável pela produção de todo o material (textos, imagens, formatos, etc) do Hospital Português que circulam interna e externamente. Possui uma relação direta com a Diretoria do hospital, a quem propõe projetos que são aprovados e autorizados, além de absorver muitas sugestões, isso não significa que o Setor de Marketing e Comunicação não possua autonomia, mas que é um trabalho que está sempre sincronizado com as ações e objetivos da Diretoria. O setor de Marketing e Comunicação conta com auxílio de serviços terceirizados de uma empresa de publicidade quando necessita trabalhar com campanhas maiores. Além disto, quando precisa de materiais mais complexos e em quantidade numerosa conta com serviço terceirizado de uma gráfica.

Em entrevistas dadas por Flávia Costa Pinto, pode-se perceber que o Hospital Português reconhece seu pioneirismo na busca de bons relacionamentos com seus clientes, através de processos de fidelização, pois, segundo Flávia, o Hospital Português foi a primeira instituição hospitalar da Bahia, a lançar um programa de relacionamento com seus clientes, oferecendo benefícios diferenciados.

4.4 Exemplos de ações realizadas pelo Hospital Português

O Hospital Português possui uma dinâmica de atividades que visa concretizar suas ações de relacionamento com seus clientes, funcionários, profissionais da área de saúde,

demais pessoas ligadas de alguma maneira a esta organização, mas, além disto, visa também prestar um serviço de Beneficência Preventiva, que significa disseminar informações relacionadas a saúde para toda a comunidade.

Assim, citaremos algumas das ações implementadas por este hospital e as descreveremos, como forma de conhecer um pouco mais sobre as estratégias e o funcionamento do setor de Marketing e Comunicação do Hospital Português.

Jornal Imagem Real – até o mês de março de 2010, o Jornal Imagem Real estava em circulação completando 27 anos de existência na organização. Era um informativo mensal de 08 páginas, bastante ilustrado com fotos e imagens em versão colorida, destinado a pacientes, profissionais de saúde, empresas parceiras, faculdades, hospitais associados e comunidade leiga. O jornal abria uma sessão de ‘Agradecimentos’ de pacientes sempre que relatos pessoais sobre estadias e resultados em intervenções realizadas dentro do hospital eram relevantes e comoventes e também divulgava agradecimentos do hospital direcionados a colaboradores da instituição. Divulgava ‘Notas’, com pequenos informativos sobre assuntos relevantes de profissionais da organização, tal como premiações ou eventos. Algumas edições traziam espaço para mensagens do presidente da organização ou da diretoria da mesma, e, além disto, uma “Imagem do mês” que era a foto de funcionários de algum setor do hospital, com um texto descrevendo o trabalho prestado por esses profissionais. Os jornais possuíam matérias que informavam sobre mudanças e melhorias realizadas na organização, assim como também eram relacionadas sempre a saúde e ao bem estar, dando dicas de alimentação e de como viver melhor, informavam sobre novos medicamentos para tratamentos e cura de algumas doenças, além disto, faziam divulgação de artigos médicos que abordavam pesquisas sobre assuntos relevantes e atuais. Também apresentavam enquetes que funcionavam no Site do hospital, em que os pacientes poderiam participar votando virtualmente. O jornal servia como um guia da saúde repleto de dicas para as mães cuidarem de suas crianças, para idosos, sobre benefícios de alguns alimentos e exercícios físicos, e apresentava um espaço com os serviços e benefícios que os associados têm nas empresas conveniadas ao cartão Vida Saudável do hospital, assim como trazia um *box* com a relação dos convênios de internamento do hospital. As profissionais responsáveis pelas edições destes jornais são: a jornalista Adriana Patrocínio e a Administradora e Especialista em Comunicação Corporativa Flávia Costa Pinto. As matérias, enquetes e os informativos de eventos veiculados nos jornais também eram disponibilizados através do Boletim Digital do hospital. Em abril de 2010, o Jornal Imagem Real passou por uma reformulação e foi transformado na Revista Imagem Real.



Figura 7: Jornal Imagem Real - edição janeiro de 2010



Figura 8: Jornal Imagem Real - edição fevereiro de 2010



Figura 9: Jornal Imagem Real - edição março de 2010



Figura 10: Versão on-line do Jornal Imagem Real, agosto de 2009

Revista Imagem Real – Lançada em 08 de abril de 2010, a nova versão do Jornal Imagem Real tem o mesmo objetivo, conteúdo e direcionamento, mas, com sutis diferenças como a quantidade de páginas que agora são 12, e com divisões mais bem definidas como: uma parte institucional que trata de assuntos da área de saúde e faz associações com serviços

da organização, outra direcionada ao corpo clínico voltada aos profissionais de saúde com notas, premiações e divulgação de acontecimentos; também um espaço destinado à divulgação de eventos da organização, espaço para os associados do Cartão Vida Saudável e mais espaço para informações educativas que mantenham a riqueza de dados relacionados à saúde e ao bem estar do ser humano que é uma prioridade, fortalecendo o conceito de Beneficência Preventiva. A revista também traz chamadas para matérias completas no Site do hospital. Todas essas modificações propõem que este novo layout traga modernidade, criatividade e ainda mais informação. Em divulgação enviada aos clientes para Lançamento da Revista, o hospital descreve da seguinte maneira a mudança de formato de jornal para revista:

Concebido inicialmente como um jornal, o Imagem Real entrou em circulação pela primeira vez em 1983. Em abril de 2010, a publicação ganhará um novo projeto gráfico e um conceito de revista, onde serão abordados, de forma mais leve e interessante, os temas de maior evidência na atualidade, como saúde, bem-estar, alimentação, prevenção de doenças e muito mais. Sempre com as opiniões e dicas da equipe médica do Hospital Português, e amparado pela marca desta grande e tradicional instituição. (BOLETIM DIGITAL HOSPITAL PORTUGUÊS, 2010)

Em matéria apresentada na primeira edição da Revista de abril de 2010, o hospital apresenta a Revista e afirma que o propósito da mudança é aperfeiçoar a comunicação com seus clientes, colaboradores e parceiros e que pode ser encontrada nas instalações do hospital, além de ser enviada pelos Correios a médicos, associados, instituições, empresas e veículos de comunicação em vários municípios baianos e em países como: Portugal, Áustria, França, Suíça, Estados Unidos, Inglaterra e Angola.

A Revista tem a proposta de ser mais leve, e paulatinamente o hospital tem o objetivo de continuar a mudança, aumentando o número de páginas, a quantidade da tiragem, e torná-la um veículo de referência gratuito. Ressaltando que, com a Revista, o hospital pretende ser mais incisivo no fortalecimento do conceito de Beneficência Preventiva que visa prevenir a comunidade através da informação vinda de uma organização renomada e respeitada na Bahia.



Figura 11: Revista Imagem Real, 1ª edição, abril de 2010 (capa e fundo)



Figura 12: Revista Imagem Real, 1ª edição, abril de 2010 (dentro)

Site do hospital – o site do hospital disponibiliza informações sobre a organização, dados históricos e imagens de todo seu processo de desenvolvimento, as unidades, os serviços prestados, também pesquisas e notícias sobre a área de saúde e dicas para uma vida saudável, além disto, fornece listagem de exames prestados e orientações para os pacientes em relação a tais procedimentos, informa também sobre novidades e acontecimentos da organização,

contém enquetes sobre temas relacionados à saúde e ao bem estar, listagem de convênios aceitos, além de uma relação de especialistas do Centro Médico Hospital Português, informações sobre o cartão “Vida Saudável”, telefones para contato e endereços das unidades, canal interativo “Fale Conosco”, anúncios, dentre outras informações sobre os serviços da instituição.

A atualização do Site do Hospital não tem periodicidade pré-estabelecida, pois, depende da demanda de divulgação de informações. As matérias geralmente são mensais, pois são as mesmas publicadas na Revista Imagem Real, mas as outras informações são divulgadas conforme necessidade para tal.



Figura 13: Página de abertura do site do Hospital Português em 05.03.10



Figura 14: Anúncio na página principal do site em agosto de 2009.



Figura 15: Informações sobre localização e convênios e orientações sobre exames no site em agosto de 2009.

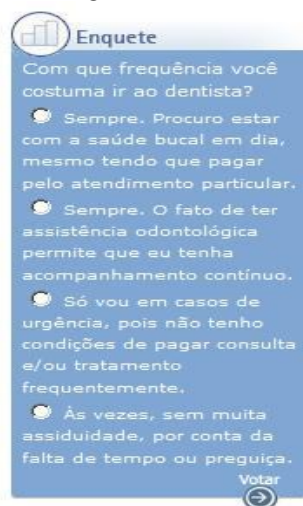


Figura 16: Enquete no site do em dezembro de 2009.

Ivete Sangalo integra lista de mãães Maternidade Santamaria

Ivete Sangalo integra lista de mãães da Maternidade Santamaria

Imprimir Enviar

Cantora deu à luz Marcelo, um bebê saudável, com 3,060 kg e 50 cm



No dia 2 de outubro, o time de mãães que tiveram filho na Maternidade Santamaria foi ampliado com a cantora Ivete Sangalo, que deu à luz Marcelo. Saudável, o bebê nasceu às 20h55, com 3,060kg e 50 cm, de parto cesáreo, pelas mãos da médica obstetra Dra. Luciana Vieira Lopes, tudo sob a supervisão do coordenador da Maternidade, Dr. Leomar Lyrio.

Fãs e profissionais da imprensa não economizaram energia para acompanhar Ivete durante todo o tempo em que ela esteve na Maternidade do Hospital Português. Na frente da Unidade, eles aguardavam ansiosos por notícias e aparições da artista que, em duas ocasiões, surgiu e acenou de uma das janelas do prédio. Na segunda vez, Ivete estava acompanhada da apresentadora Xuxa Meneghel.

A cantora recebeu alta por volta das 16h do dia 5 de outubro e se dirigiu à porta de entrada, com o filho Marcelo nos braços, acompanhada do pai do bebê, Daniel Cady, e da obstetra Dra. Luciana, para agradecer o carinho e a atenção recebidos. Ivete demonstrou estar encantada com a sua fase mãe. "Tenham, que é bom", disse, apontando para o filho. Eufóricos, os tistes gritavam e entoavam versos de suas músicas, depois de esperarem por aproximadamente 8 horas pela saída da artista.

Durante os dias em que Ivete Sangalo esteve na Maternidade Santamaria, a presença de famosos que vieram visitar a nova mãães também ajudou a aumentar a agitação de fãs, repórteres, fotógrafos, cinegrafistas e curiosos. Entre as visitas estiveram, além de Xuxa, os cantores Saulo Fernandes e Xanddy, a ex-dançarina Carla Perez, a jornalista Glória Maria e a atriz Samantha Schmütz. A todo momento, o carinho e a admiração de fãs e amigos também eram demonstrados através dos presentes, flores e cartas que chegavam para ela na Maternidade.

Figura 17: Matéria “Ivete Sangalo integra lista de mãães Maternidade SantaMaria” Publicada no site em novembro de 2009.

HP traça novas metas para combate à infecção hospitalar

HP traça novas metas para combate à infecção hospitalar

Apesar de ser conhecida por suas atividades de entretenimento, o Hospital Português traça novas metas para combater a infecção hospitalar. O objetivo é reduzir a ocorrência desses casos, melhorando a qualidade do atendimento e a segurança dos pacientes.

Dr. Roberto Teixeira, Coordenador do Comitê de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH) do Hospital Português, explicou que a infecção hospitalar é uma complicação que pode ocorrer durante a internação em um hospital, sendo causada por bactérias, vírus ou fungos. Para evitar esse tipo de infecção, é necessário adotar medidas preventivas, como a higienização das mãos, o uso correto dos antibióticos e a prevenção de lesões.

O diagnóstico de infecção hospitalar envolve o uso de alguns critérios clínicos, principalmente a duração da internação em uma unidade de terapia intensiva (UTI) ou em uma unidade de cuidados intermediários (UCI). Além disso, é necessário observar a presença de sintomas como febre, tosse, dor de garganta ou alteração no fluxo urinário.

Como objetivo de apresentar, desde 2009, a sua eficiência, o CCIH do Hospital Português não possui nenhuma meta de redução de infecções hospitalares, pois a principal meta é garantir a segurança dos pacientes e a qualidade do atendimento. Para isso, o CCIH trabalha em conjunto com todos os departamentos do hospital, incluindo o Serviço de Controle de Infecção Hospitalar (SCIH) e o Comitê de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH).

Além disso, o CCIH também trabalha com a prevenção de infecções hospitalares, realizando campanhas de conscientização e treinamento dos profissionais de saúde. O objetivo é garantir que todos os profissionais estejam atualizados sobre as melhores práticas de prevenção e tratamento das infecções hospitalares.

Com o objetivo de apresentar, desde 2009, a sua eficiência, o CCIH do Hospital Português não possui nenhuma meta de redução de infecções hospitalares, pois a principal meta é garantir a segurança dos pacientes e a qualidade do atendimento. Para isso, o CCIH trabalha em conjunto com todos os departamentos do hospital, incluindo o Serviço de Controle de Infecção Hospitalar (SCIH) e o Comitê de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH).

Figura 18: Matéria “HP traça novas metas para combate a infecção hospitalar” Publicada no site em fevereiro de 2010.

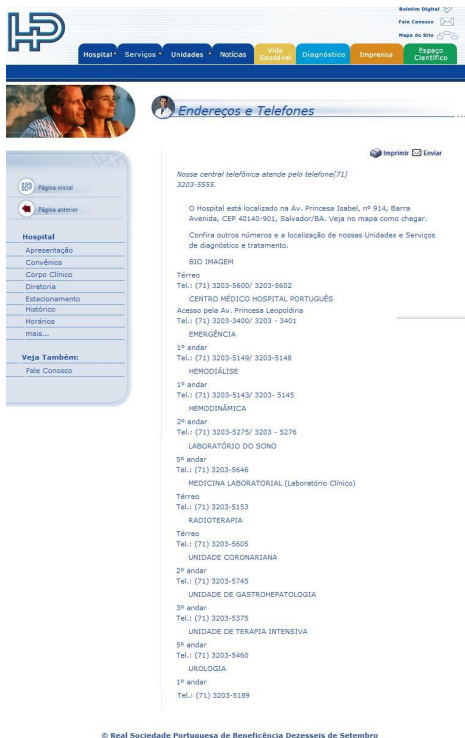


Figura 19: Endereços e telefones no site em fevereiro de 2010.



Figura 20: Fale conosco no site em fevereiro de 2010.

Hot site comemorativo dos 150 anos do Hospital Português – site comemorativo hospedado no site do Hospital Português, com histórico da organização, fotos, cronologia

com fatos relevantes, homenagens e outros informativos e curiosidades sobre os anos de trajetória do hospital.



Figura 21: Página de abertura do hot site comemorativo dos 150 anos do hospital em 2007.

Anúncios publicados em Jornais e Revistas – alguns anúncios comerciais são publicados em jornais e revistas para divulgar novas unidades e serviços do hospital, como no exemplo publicado no Correio da Bahia, em julho de 2009, para anunciar a inauguração do Prédio Marcos José dos Santos, onde está a Maternidade Santa Maria. O hospital também utiliza anúncios para realizar homenagens em datas comemorativas, a exemplo do anúncio comemorativo do Dia do Médico publicado na Revista Muito em outubro de 2009.

Com frequência saem notas em jornais sobre eventos e realizações do Hospital Português. O hospital geralmente publica em três jornais: A Tarde, Tribuna da Bahia e Correio da Bahia.



Figura 22: Homenagem ao Dia dos Médicos, Revista Muito, 18 de outubro de 2009.



Figura 23: Anúncio da Maternidade Santa Maria em jornal local, Correio da Bahia, em 2009.



Figura 24: Anúncio da Maternidade Santa Maria em agosto de 2009. (Publicado em três jornais locais: Tribuna da Bahia, A Tarde, Correio da Bahia).

Boletim Digital – informativo enviado via e-mail, mensalmente a clientes, funcionários, profissionais de saúde, jornalistas e imprensa cadastrados, com conteúdo

semelhante ao da Revista Imagem Real. Desta forma, o hospital objetiva viabilizar as informações publicadas na Revista para aqueles que não obtiveram a versão impressa. E também é enviado como chamada para as enquetes no site do hospital e eventos desta instituição.



Figura 25: Boletim Digital enviado para clientes em dezembro de 2009.



Figura 26: Boletim Digital enviado para clientes em fevereiro de 2010.



Figura 27: Boletim Digital enviado para clientes em setembro de 2009.



Figura 28: Boletim Digital enviado para clientes em março de 2010.

Boletim Digital
www.hportugues.com.br

Publicação do Hospital Português da Bahia

Palestra Gratuita no Dia Mundial de Combate ao Câncer



8 de Abril Dia Mundial de Combate ao Câncer

Palestra Gratuita

PREVENÇÃO DO CÂNCER: UM DEVER DE TODOS

Dra. Clarissa Mathias
Oncologista do Centro de Oncologia do Hospital Português

Dia 8 de abril, às 10h, no Auditório Adélia Carvalho,
Centro Médico Hospital Português

Beneficência preventiva através da informação.
Evento promovido pelo Cartão Vida Saudável
Aberto ao Público.

Lançamento Revista Imagem Real

Concebida inicialmente como um jornal, a Imagem Real entrou em circulação pela primeira vez em 1983. Em abril de 2010, a publicação ganhará um novo projeto gráfico e um conceito de revista, onde serão abordados, de forma mais leve e interessante, os temas de maior evidência na atualidade, como saúde, bem-estar, alimentação, prevenção de doenças e muito mais. Sempre com as opiniões e dicas da equipe médica do Hospital Português, e amparado pela marca desta grande e tradicional Instituição.

Venha conferir! Dia 8 de abril, às 10h, no Auditório Adélia Carvalho - CMHP.

Para não receber mais esse boletim, clique aqui.

Figura 29: Boletim Digital enviado para clientes em março de 2010.

Cartão Vida Saudável – Cartão criado para facilitar ainda mais a vida dos clientes do Hospital Português, que oferece uma série de benefícios exclusivos na organização e em empresas parceiras, inclusive para aqueles que não dispõem de plano de saúde. Basta ler o regulamento, tirar as dúvidas, se cadastrar e conhecer os parceiros e benefícios. Com este cartão você desfruta gratuitamente de todos os benefícios do Programa. O cadastrado recebe orientações periódicas sobre saúde e qualidade de vida, facilidade para o pagamento na realização de exames e tratamentos que não exijam internação, desconto em redes de parceiros que oferecem serviços e produtos voltados à saúde e qualidade de vida, consultas particulares a preços estabelecidos pela Classificação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Médicos (CBHPM) com aproximadamente 149¹ médicos do Centro Médico Hospital Português que são cadastra-

¹ Informação constatada de acordo com lista de especialistas cadastrados no Cartão Vida Saudável do Centro Médico Hospital Português, disponível no site: <http://www.hportugues.com.br>, acesso: 25/04/2010.

dos no Programa Vida Saudável.

O Programa conta com uma extensa lista de empresas parceiras², como: Academia Espaço Vital, Academia Tony Granjo, Academia Triathlon, Academia Villa Forma, Academia Villa Salute, Ballet Bahiano de Tênis, Circuito Sala de arte, Clínica de Fisioterapia Bio Pilates, Clínica de Fisioterapia Corpori, Clínica de Fisioterapia Physio Serv, Clínica de Fisioterapia Vitalité, Corporelle, DC Tennis, Dormecenter, Dr. Scholl, Ebateca, A fórmula, Farmácia da Cidade, Farmácia Estrela Galdino, Farmácia Homeopática Flora, Farmácia Viver Bem, HP Máster Tênis, Instituto Vitale, Jorge Chagas e Mima – Danças de salão, Laboratório Silvany Studart, Nextmed, Odonto Health – Assistência Odontológica, Promovi Saúde e Reabilitação, Restaurante Saúde Brasil, Salute Bahia Hotel e SPA, Swásthya Yoga, Tarhira Espaço Terapêutico, Top Méd, Vitalmed, Ótica Ernesto, Óticas Texeira.

Cartao Vida Saudavel

Para facilitar ainda mais a sua vida, o Hospital Português criou o Cartão Vida Saudável que oferece uma série de benefícios exclusivos, inclusive para quem não dispõe de plano de saúde.

- Cadastre-se
- Leia o **Regulamento**, os **Benefícios**, veja os **Parceiros** e tire suas **Dúvidas**



Figura 30: Anúncio do Cartão Vida Saudável no site em agosto de 2009.

² Informação constatada de acordo com lista de empresas parceiras do Programa Vida Saudável, disponível no site: <http://www.hportugues.com.br>, acesso: 11/05/2010.



Figura 31: Folder Cartão Vida Saudável

Distribuído no Stand de Cadastro do Cartão, na recepção principal do Hospital Português.



Figura 32: Cartão Vida Saudável Provisório

Entregue no momento de adesão ao Programa de Benefícios no Stand de Cadastro do Cartão, na recepção principal do Hospital Português, enquanto o Cartão definitivo é enviado à residência do cadastrado. Ressaltando que, o Cartão Provisório funciona igualmente ao definitivo antes do seu recebimento.

LISTA DE EMPRESAS PARCEIRAS DO CARTÃO VIDA SAUDÁVEL				
				
				
				
				
				
				
				
				

Figura 33: Empresas parceiras do Programa Vida Saudável.

Boletim Vida Saudável – boletim informativo mensal, enviado por e-mail a clientes-pacientes cadastrados no Programa Vida Saudável, com informações e dicas sobre saúde e bem estar, como receitas nutritivas e saudáveis e informações sobre exercícios físicos e seus benefícios e matérias sobre estes mesmo assuntos, vinculadas ao Programa Vida Saudável que também engloba o Cartão Vida Saudável.

LP BOLETIM VIDA SAUDÁVEL

www.hportugues.com.br Publicação do Hospital Português da Bahia



Merenda saudável

Pais devem incentivar crianças a ter uma alimentação mais nutritiva.

[Leia Mais](#)

Atenção para as dietas restritivas

Regimes com muitas limitações costumam deixar o corpo carente de nutrientes fundamentais.



[Leia Mais](#)



Soja e saúde

Alimento funcional, o grão tem ação na prevenção de doenças crônico-degenerativas.

[Leia Mais](#)

Exercite-se e mantenha seu coração saudável

Atividade física contribui para a manutenção da saúde cardíaca.

[Leia Mais](#)

Alimentação adequada, rins saudáveis

Uma dieta equilibrada é fundamental para a saúde renal.

[Leia Mais](#)

Cartão Vida Saudável



- [Editora Abril traz promoção para Cliente Vida Saudável](#)
- [Confira as empresas que fazem parceria com o programa Cartão Vida Saudável](#)

Receitas



Alimentos saudáveis são excelentes em qualquer ocasião. Confira estas sugestões leves e saborosas:

- [Pudim de gelatina light](#)
- [Bolo integral](#)

[Para não receber mais esse boletim, clique aqui.](#)

Figura 34: Boletim Vida Saudável enviado por e-mail a clientes em abril de 2009.



Cuide da saúde intestinal com a alimentação

Nutrientes consumidos de maneira equilibrada e segura auxiliam no bom desempenho do intestino.

[Leia Mais](#)

Cóisa de pele

É importante estar sempre atento à qualidade dos produtos e às características individuais de cada pele.



[Leia Mais](#)



Lazer e saúde

Programas como teatro, cinema e viagens são importantes para melhorar a qualidade de vida.

[Leia Mais](#)

Atividade física na infância

A prática de exercícios físicos durante a infância é primordial para o desenvolvimento saudável.

[Leia Mais](#)

Atenção para os alimentos enlatados!

Por trás de tanta praticidade, estes produtos podem esconder algumas ameaças à saúde.

[Leia Mais](#)

Cartão Vida Saudável



• Confira as empresas que fazem parceria com o programa [Cartão Vida Saudável](#)



Receitas

Alimentos saudáveis são excelentes em qualquer ocasião. Confira estas sugestões leves e saborosas:

- [Legumes Assados](#)
- [Creme light para salada de frutas](#)

Para não receber mais esse boletim, clique aqui.

Figura 35: Boletim Vida Saudável enviado por e-mail a clientes em setembro de 2009.

Eventos – O Hospital Português realiza eventos para seus clientes, funcionários, colaboradores, parceiros e para a comunidade em geral, a exemplo da Palestra “Prevenção do Câncer: um dever de todos” com a participação da Oncologista Dra. Clarissa Mathias, realizada no Dia Mundial de Combate ao Câncer, 08 de abril de 2010, no Auditório Adélia Carvalho, um evento promovido pelo Programa Vida Saudável aberto ao público em geral que reforça o conceito da Beneficência Preventiva. Também podemos citar o Lançamento da ‘Revista Imagem Real’, realizado também no dia 08 de abril de 2010, para apresentar o novo layout do ‘Jornal Imagem Real’ que se transformou na “Revista Imagem Real”. Outros exemplos de eventos são: “Laboratório do Sono” ministrado pelo Dr. Francisco Hora e “Dia Mundial do Rim”, ambos realizados no ano de 2009.

Outdoors – Geralmente utilizados em datas comemorativas e em lançamentos de serviços e unidades da organização, a exemplo da divulgação da abertura em 2009, do Prédio Marcos José dos Santos, onde está a Maternidade Santa Maria.



Figura 36: Outdoor de divulgação da Maternidade Santa Maria em julho de 2009. (15 placas de outdoor espalhadas pela cidade).

Pesquisas de satisfação – Geralmente são realizadas através de questionários que ficam disponíveis para os clientes em todas as unidades do hospital, junto às urnas para que sejam depositados. Esses formulários são recolhidos toda semana, e repostos imediatamente, enquanto os preenchidos têm as informações compiladas, e é elaborado um Relatório de Serviço, contendo data, e dados na íntegra, sejam eles sugestões, elogios ou reclamações. O Relatório é enviado para a Superintendência que leva o material a reuniões com a Diretoria, posteriormente tais informações são direcionadas ao setor relativo aos comentários dos questionários que são responsáveis em analisar e solucionar as questões, evitando que erros voltem a acontecer. É realizada também a tabulação de todos os dados para elaboração de um Relatório Estatístico. Entretanto, a atividade de tabulação está suspensa, mas voltará assim que o Setor de Marketing e Comunicação se reestruturar completamente. Não foi possível divulgar o modelo de questionário neste trabalho, pois, segundo Flávia Costa Pinto, esses instrumentos estão passando por uma atualização, inclusive para atender novas unidades do hospital. Entretanto, foram apresentados nas entrevistas para serem observados, e eram compostos de perguntas objetivas e subjetivas, com identificação opcional. As questões objetivas eram relacionadas aos serviços, recepção, médicos, enfermagem, nutrição, limpeza, manutenção, horários, altas, ruídos, conforto, agilidade, cordialidade, dentre outros fatores, também possuíam perguntas sobre o perfil do cliente e uma avaliação global do hospital, questionando a opinião geral sobre a organização e se o cliente a recomendaria, através da pergunta: “Você recomendará nossos serviços a familiares e amigos?”. O espaço subjetivo é destinado a comentários, críticas, reclamações, sugestões e elogios.

Programa ‘Nossa Praça’ – parceria estabelecida com a Prefeitura da cidade do Salvador, em que empresas soteropolitanas se tornam mantenedoras de praças da cidade, a exemplo da Praça Dr. Paterson situada no Largo da Graça. Em 2006, o Hospital Português se

tornou responsável por esse local público, e, através de investimentos, realizou melhorias na infra-estrutura e no seu embelezamento. A escolha por uma praça no bairro da Graça deve-se, primeiramente, ao fato de ser o bairro que sedia a empresa, o que de certa forma é uma maneira de criar uma relação com a comunidade local. Além dessa, o hospital também é responsável pela Praça São Luiz no Jardim Brasil. Para Flávia Costa Pinto do Setor de Marketing e Comunicação do Hospital Português, cuidar e preservar uma área comum ajuda no modo como a comunidade percebe a Instituição.



Figura 37: Praça Dr. Paterson no Largo da Graça
Mantida pelo Hospital Português, imagem da máquina de Nathália Mattos em 11/03/2010.

Programa de Relacionamento com funcionários – utilizam-se três ferramentas principais de acesso aos funcionários do hospital. A primeira é o “Suplemento Interno” que é um jornal de 04 páginas, em versão colorida, apenas para funcionários do hospital, aborda temas como cuidados com a saúde, alerta de acidentes de trabalho, divulga eventos, reserva espaço para aniversários do mês, divulga seleções e recrutamento, dá avisos de funcionamento da instituição, dentre outras informações. A segunda é o “Mural Central” que fica próximo ao local onde os funcionários acessam a organização e apresentam seus cartões de ponto, e a terceira é o Boletim Eletrônico Intranet, que é elaborado em tópicos, com um layout pouco convidativo e estimulante e é atualizado pelo Setor de Recursos Humanos, Setor de Nutrição e pela Central de Processamento de Dados do hospital.

Flávia Costa Pinto informou da existência de um Projeto de reformulação da comunicação interna do hospital, articulado entre a Assessoria de Marketing e Comunicação e o Setor de Recursos Humanos, para aumentar a comunicação interna, de forma que aumente o

número de murais nas unidades do hospital, visto que atualmente, utiliza-se apenas um mural central para mais de 2.000 funcionários, além de dinamizá-los com informações melhor expostas e convidativas, e realizar também a reformulação da Intranet que não atrai os funcionários e precisa de uma releitura, para ganhar nova roupagem e se tornar mais atraente para o público interno. Porém, o projeto ainda não está em andamento.



Figura 38: Suplemento Interno, março de 2010 (capa e fundo)

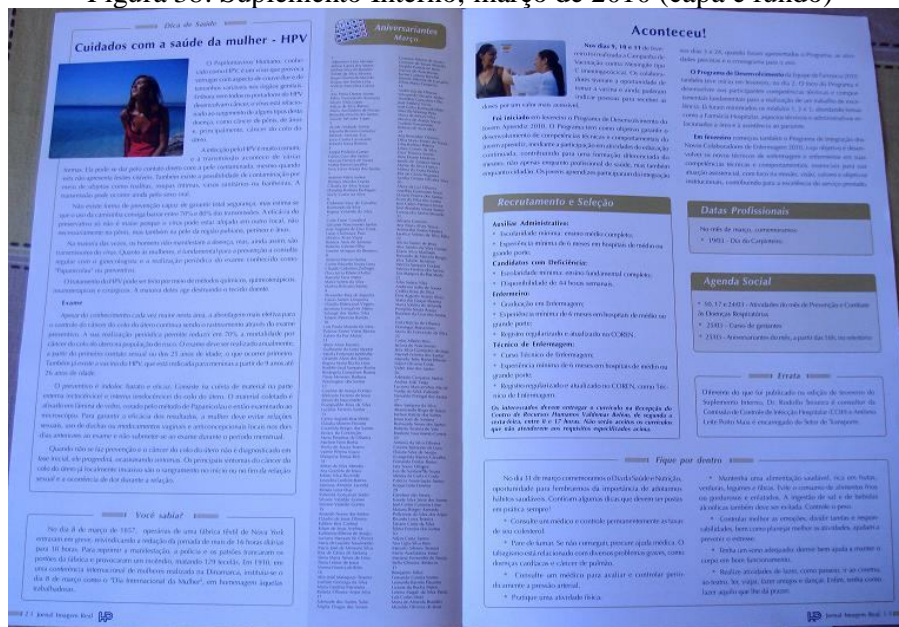


Figura 39: Suplemento Interno, março de 2010 (dentro)

4.5 Uma breve definição sobre o Setor de Marketing e Comunicação do Hospital Português e o relacionamento com os clientes

O Setor de Marketing e Comunicação do Hospital Português, representado, nesta pesquisa, por Flávia Costa Pinto, é responsável pelas estratégias que estabelecem a comunicação entre o cliente e o hospital. Dessa forma, nas entrevistas realizadas para conhecer o Setor, suas ações, e, sobretudo, a maneira que o profissional de Marketing e Comunicação representa a missão e os ideais da empresa, concluímos que os esforços desse Setor refletem justamente no objetivo da organização em zelar pelos bons relacionamentos com os clientes.

O Hospital Português deseja não só manter seu posicionamento de organização de saúde de qualidade, com infra-estrutura grandiosa e bem desenvolvida, como também, busca dar passos à frente no que diz respeito ao posicionamento da organização como mantenedora de relacionamentos de confiança e utilidade pública para a comunidade soteropolitana. Podemos observar esta meta de se posicionar como prestadora de serviços à sociedade em geral, através do conceito de Beneficência Preventiva, que está sendo trabalhada para aumentar sua propagação e alcance como uma organização de saúde que está lado a lado dos seus pacientes e da comunidade no intuito de prevenir, através da informação, proporcionando uma melhor qualidade de vida.

O trabalho exercido pelo Setor de Marketing e Comunicação do Hospital Português representa a importância da presença de profissionais dessa área dentro de uma organização de saúde. A presença de uma jornalista, por exemplo, proporciona a produção de textos, a inserção dessa organização nos veículos de comunicação, assim como, o fato de o hospital contar com uma profissional graduada em Administração de empresas com ênfase em Marketing e com MBA em Comunicação Corporativa favorece a instituição a agir baseada em conhecimentos teóricos que proporcionam uma infinidade de opções de planejamento para uma empresa, além de ter convicções do que deve ser feito e como ser feito. Obviamente, que a experiência no mercado e dentro do hospital proporciona a esses profissionais conhecimento do ambiente em que estão inseridos e formas de agir que às vezes podem ser até mesmo intuitivas, o que, segundo Mckenna (1992, p. 159) apesar de muitas pessoas se amedrontarem na confiança da intuição, o pessoal de Marketing mais bem sucedido confia nela, que é uma forma de conhecimento que provém da experiência. Mas, longe de fazer um trabalho sem reconhecer a importância da Administração, Comunicação e Marketing, o Setor de Marketing e de Comunicação do Hospital Português é composto por profissionais preparados para planejar, agir, revisar e aprender com o próprio mercado.

Apesar da dificuldade em mensurar os retornos do trabalho na construção de Relacionamento e Fidelidade com seus clientes, já que essas relações são consideradas partes intrínsecas dos serviços da organização, o Hospital Português percebe os benefícios através do aumento da demanda pelos seus serviços, pelo crescimento da satisfação da sua clientela e através da receita gerada pelo Cartão Vida Saudável.

4.6 Análise comparativa entre as teorias do Marketing de Relacionamento e Fidelidade e as estratégias praticadas no Hospital Português

Para analisar as ações de relacionamento e fidelização executadas pelo Setor de Marketing e Comunicação do Hospital Português, será realizada uma comparação entre as teorias de diversos autores que são especialistas nesses temas, que propõem o que é essencial para ser feito em uma empresa que deseja manter um relacionamento bom e duradouro com seus clientes, e as ações executadas pelo hospital. Alguns dos autores responsáveis pelas teorias que compõem esta tabela e também outras fundamentações deste trabalho são: Philip Kotler, Joel Shalowitz, Robert J. Stevens, Regis Mckenna, Fred Lee, Rasa Gudonaviciene, Ausra Rutelione, Angus Jenkinson e Fred Reichheld.

Para proporcionar uma melhor visualização das estratégias adequadas indicadas pela teoria e das ações executadas pelo Hospital Português, apresentamos uma tabela onde são feitas algumas ligações quando existe coerência entre a indicação teórica e a prática, e onde são sinalizadas com fonte na cor vermelha, as teorias que não foram encontradas no hospital. Posteriormente, faremos uma explicação mais detalhada do que é proposto teoricamente e um detalhamento do que é realizado pelo hospital, para compreendermos onde existem passos concretos rumo ao relacionamento duradouro com os clientes e onde existem falhas ou ausências que poderiam ser planejadas de outra maneira.

TEÓRIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO	AÇÕES DO HOSPITAL PORTUGUÊS
<ul style="list-style-type: none"> • Marca • Novos produtos • Publicidade • Jornais e Revistas • Marketing boca a boca • Banco de dados • Marketing Direto • Pesquisa • Questionários • Pessoal de Marketing em campo • Entrevista por telefone • Ligações pós - alta • Telemarketing • Site • Pesquisas on-line • Site de avaliação • Eventos • Programas de fidelidade • Auditoria de Marketing • Funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa “Nossa Praça” • Jornal Imagem Real → Revista Imagem Real • Anúncios publicados em jornais e revistas • Outdoors • Pesquisas de satisfação • Site do hospital • Hot Site Comemorativo dos 150 anos do Hospital Português • Boletim Digital • Eventos • Cartão Vida Saudável • Boletim Vida Saudável • Auditoria de Marketing • Programa de Relacionamento com os funcionários

Figura 40: Tabela comparativa entre as teorias do Marketing de Relacionamento e de Fidelização segundo os autores (Philip Kotler, Joel Shalowitz, Robert J. Stevens, Regis Mckenna, Fred Lee, Rasa Gudonaviciene, Ausra Rutelione, Angus Jenkinson, Fred Reichheld) e ações executadas pelo Hospital Português.

Elaborada por Nathália Mattos.

A maioria dos autores da área de Marketing, principalmente aqueles que abordam a relação da empresa com o cliente, valorizam o trabalho feito em relação à marca da organização, e indicam que esse zelo influi muito no modo como as pessoas enxergam. Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.399) afirmam que:

As atividades de comunicação de marketing contribuem de muitos modos para o valor da marca: criando consciência da marca, vinculando as associações corretas à imagem da marca na memória dos consumidores, evocando sentimentos ou opiniões positivos em relação à marca e, idealmente, facilitando uma conexão marca - consumidor mais forte (KOTLER, SHALOWITZ e STEVENS, 2010)

Assim, a primeira estratégia recomendada pelos especialistas está relacionada à marca da organização, é preciso que o Setor de Marketing e Comunicação esteja atento ao que está sendo atrelado à marca do hospital, para que não existam vinculações impertinentes e prejudiciais à imagem da empresa. Entretanto, vale ressaltar que o trabalho realizado para criação de valores e manutenção da marca de uma empresa é essencial, mas não é indicador suficiente para criar relações boas e duradouras com os clientes. Mckenna (1992, p.48) lembra que: “o conhecimento da marca pelo mercado não é mais suficiente para levar uma empresa ao sucesso”. Desta forma, devemos entender o zelo pela marca da instituição como o primeiro passo na jornada de relacionamentos com clientes. Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.317) afirmam que “As marcas eficazes buscam envolver os clientes em um nível mais profundo, satisfazendo múltiplas necessidades e alimentando um relacionamento com o produto”. É preciso compreender que não apenas os elementos institucionais influem na construção e manutenção da marca, mas, também os demais fatores que interferem na experiência do cliente na organização, como a limpeza do ambiente, o tratamento que ele recebe, a fachada do prédio, o uniforme dos funcionários, entre outros pontos que são vivenciados como parte do serviço.

No primeiro tópico apresentado pelas teorias, o Setor de Comunicação e Marketing do Hospital Português apresenta um trabalho voltado à marca da organização. O hospital não só preza pela qualidade dos seus serviços, na qualificação de seus profissionais, no desenvolvimento de sua infra-estrutura, como também, possui esforços em construir uma marca que atrele valores positivos e significativos para a instituição. Existe um trabalho para que o paciente vivencie a experiência da melhor maneira, com funcionários uniformizados e prestativos, prédios com fachadas modernas, ambiente higienizado, etc. O que podemos usar de exemplos para este primeiro tópico, como estratégias que atrelam valores positivos a marca, para além da prestação de serviços de qualidade, são o Programa “Nossa Praça” e a Revista Imagem Real. O Programa “Nossa Praça” é uma iniciativa do Hospital Português

junto a Prefeitura de Salvador, onde o hospital é responsável pela manutenção da Praça Dr. Patterson no bairro da Graça, que sedia a organização. Além desse local, o hospital mantém a Praça São Luiz no Jardim Brasil. A parceria entre a Prefeitura e o hospital é uma forma de tornar pública a preocupação em criar uma ambiência agradável para a comunidade em geral. É um modo de fazer com que os clientes e outros cidadãos sintam que a empresa zela pela nossa cidade, e cuida de um ambiente comum aos seus funcionários, clientes e vizinhos. Sobretudo, é uma forma de interagir com a comunidade vizinha, demonstrando respeito e responsabilidade pelo espaço de todos. Isso permite que o hospital crie uma imagem positiva fora do espaço físico da organização e com aqueles que não são clientes. Consequentemente atrela-se um valor positivo à marca da organização. O mesmo podemos dizer, com a criação de uma Revista, que, apesar de ser recente, já possuía outra versão como jornal há algum tempo. Essa revista de distribuição gratuita visa proporcionar o acesso à informação para clientes e também para a comunidade em geral. É a execução da Beneficência Preventiva, que vai além de uma revista institucional para um projeto de utilidade pública através da educação e do conhecimento para proporcionar uma vida cada vez mais saudável. Este trabalho de informar gratuitamente sem distinguir clientes da comunidade, e que divulga informações que nem sempre tem vínculos obrigatórios com os serviços realizados pelo hospital, mais uma vez, fortalece a marca e a imagem do Hospital Português como organização de saúde de extrema importância na sociedade soteropolitana e baiana que se preocupa com a população e atua consideravelmente.

A segunda estratégia apresentada pelas teorias, está ligada aos novos produtos, publicidade, jornais e revistas.

Mckenna (1992, p.78) afirma que o sucesso de novos produtos depende um marketing inteligente, que conheça o mercado e adapte sua tecnologia para responder rapidamente às necessidades dos consumidores.

Nesse aspecto, o Hospital Português parece conhecer a necessidade de aliar seus projetos de novos produtos com o trabalho do Marketing, pois é uma organização de saúde que está sempre buscando oferecer serviços modernos, colocando a empresa em posição de destaque nas suas ampliações e desenvolvimento de infra-estrutura. O hospital conhece seus clientes, suas necessidades, atende a demandas de novos serviços e estruturas e trabalha a apresentação dessas inovações para sua clientela.

No que diz respeito à publicidade, Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.398) enfatizam que é um elemento central, mas não é o único e nem o mais importante. Além disso, esses autores lembram que na área de saúde, a publicidade pode provocar uma resposta

diferente. Muitas instituições preferem não utilizar publicidade, devido às restrições para campanhas de organizações de saúde. Com uma visão mais crítica, Mckenna (1992, p.13-16) propõe o declínio da publicidade, primeiro, devido ao grande número de anunciantes que enfraquecesse o poder da voz de uma única empresa, segundo porque os clientes chegam ao ponto de ficar cansados com o excesso, criando uma barreira, e terceiro pela falta de capacidade de obter um *feedback*. Em relação a esse tópico, o Hospital Português parece conhecer a medida exata para o uso da publicidade, sem se ausentar totalmente do cenário de visibilidade do meio publicitário, mas também executando seus anúncios com uma espécie de bom senso, que não atrela à organização a uma visão mercantilista pejorativa, mas que consegue divulgar suas novas instalações, seus lançamentos, suas datas comemorativas e homenagens.

Em relação aos jornais e revistas, Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.24) generalizam que: “Praticamente todos os hospitais colocam anúncios em jornais e revistas, divulgando suas instalações e serviços”. O Hospital Português tem a prática de utilizar jornais e revistas para divulgar suas novas instalações e serviços, além de prestar homenagens e fazer algumas comemorações. Entretanto, creio que esta generalização dos autores é um pouco descuidada, pois, a exemplo dos hospitais do cenário soteropolitano, creio que a maior parte da publicidade é proveniente de instituições municipais e estaduais, e que poucos hospitais particulares possuem um trabalho de publicidade e relação com meios de comunicação como jornais e revistas, como o Hospital Português.

A terceira estratégia teórica está relacionada ao Marketing boca – a - boca, ao Banco de dados e ao Marketing Direto.

O Marketing boca – a – boca pode ser definido da seguinte maneira:

O marketing boca a boca consiste em “dar às pessoas um motivo para falar sobre seus produtos e serviços, e facilitar a ocorrência dessa conversa. Essa é a arte e a ciência de construir comunicações ativas e mutuamente benéficas entre os consumidores e entre o consumidor e o profissional de marketing. O marketing boca a boca não só cria o boca a boca, mas também faz com que ele funcione com um objetivo de marketing, incentivando-o e tornando-o mais fácil (KOTLER, SHALOWITZ e STEVENS, 2010)

Mckenna (1992, p.92) afirma que a propaganda proveniente do boca – a – boca provavelmente é a ferramenta mais poderosa de comunicação no mundo dos negócios. Para deixar ainda mais claro como pode se tornar eficiente, Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.454) afirmam que existem elementos básicos que são: educar as pessoas sobre seus produtos e serviços, identificar as que exprimem mais suas opiniões, proporcionar instrumentos que facilitem a troca de informações, descobrir onde e como são compartilhadas, e ter como ouvir

e responder os que são a favor, contra ou neutros aos produtos e serviços da organização. Neste sentido, percebemos que o hospital possui muitos atributos que poderiam ganhar ênfase se intensificasse a comunicação boca – a – boca, como novos produtos, lançamentos de novas unidades, realização de eventos (na maioria das vezes gratuitos, informativos e direcionados ao público em geral). Entretanto, para que esse tipo de comunicação ganhe espaço, seria necessário que o hospital proporcionasse instrumentos que a incentivassem entre seus funcionários, clientes e a comunidade. Instrumentos que poderiam ser, por exemplo, fóruns de discussão no site da organização ou a utilização dos meios tecnológicos mais recentes, a exemplo do *Twitter* que é uma ferramenta que está sendo bastante utilizada para disseminação de informações empresariais em grande escala e em tempo cada vez mais curto.

Os autores também pontuam a importância de um banco de dados que seja construído para proporcionar ações futuras baseadas no conhecimento da clientela, e não apenas que resulte em um acúmulo de dados que fiquem inutilizados ou que sejam usados apenas para importunar os clientes com vendas e informações indesejadas. Mckenna (1992, p.124) define banco de dados da seguinte forma:

Os bancos de dados contendo informações facilmente acessíveis sobre clientes e mercados já estão modificando a identificação da segmentação de mercados menores. Quando essas informações forem vistas como uma ferramenta de marketing e como uma forma de obter um *feedback* do cliente, e não apenas como uma forma de identificar e vender um produto, terá início o bom marketing (MCKENNA, 1992)

O Setor de Marketing e Comunicação do Hospital Português constrói seu banco de dados a partir de seus questionários de satisfação, em que algumas perguntas traçam o perfil do cliente, através de informações pessoais e dos serviços que o cliente utilizou, ressaltando que a identificação é opcional.

O outro elemento teórico é o Marketing Direto, que é definido por alguns autores como:

[...] o uso de canais para atingir e fornecer bens e serviços aos clientes sem o uso de intermediários. Esses canais incluem mala direta, catálogos, telemarketing, quiosques, *sites*, anúncios de rádio e TV e celulares. (KOTLER, SHALOWITZ e STEVENS, 2010)

O Hospital Português utiliza mala direta para envio de Revistas a clientes, profissionais, outras organizações que são cadastradas para receber informações do hospital, além disso, a empresa possui um quiosque para divulgação do Cartão Vida Saudável, em que as pessoas podem obter informações e se cadastrar e também existe o site da organização. Podemos afirmar que o Hospital Português realiza esforços para manter relações diretas com

seus clientes, aproximando-se cada vez mais para informar. Entretanto, não podemos aqui destacar atividades de telemarketing, anúncio de rádio e televisão e contato por celulares.

A quarta estratégia provinda da teoria diz respeito à pesquisa, aos questionários e à presença do pessoal de Marketing em campo. Pesquisa neste caso, significa colher informações sobre os clientes, suas necessidades e preferências. Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.199) afirmam que para reduzir o risco dos negócios e prever as necessidades e preferências dos clientes de serviços de saúde é preciso que os profissionais da área se voltem para a pesquisa de Marketing. Mas, em relação ao acúmulo dos dados que os tornam inúteis, Lee (2009, p.197) generaliza da seguinte forma:

A maioria dos hospitais dispõe de comentários sobre satisfação dos pacientes, mas poucos gerentes (se existir algum) tomam alguma atitude por causa desses comentários ou das informações neles contidas. (LEE, 2009)

O Hospital Português realiza pesquisas através de seus questionários que ficam espalhados pelas unidades da instituição. No mesmo local em que se encontram os questionários, estão as urnas, que posteriormente são abertas, para que os formulários sejam recolhidos. Podemos afirmar que o hospital exerce a função de pesquisar sobre os serviços prestados e também busca conhecer o perfil de seus clientes. Em relação a alerta feita pelo autor de que a maioria dos hospitais dispõe dos comentários sem que haja nenhuma providência sobre as informações contidas, o Hospital Português não só está fora dessa generalização, como possui uma rotina interessante de investigação e atenção com esses questionários. O Setor de Marketing e Comunicação é responsável pela coleta dos questionários que acontece semanalmente, bem como pela elaboração de um relatório que é entregue à Superintendência do hospital, que transmite em Reuniões com a Diretoria os problemas, sugestões e elogios. Diante do conhecimento da Diretoria, as observações dos clientes são enviadas para os Setores a que dizem respeito os comentários e cada setor é responsável pela solução dos problemas ou pela melhora diante de sugestões dos clientes. Essa maneira de fazer pesquisas com os clientes e de coletar o material semanalmente, é ágil e também possui um sentido de comunicação integrada já que diversas instâncias da organização estão cientes das informações recolhidas, e o processo de encaminhar para o setor é uma forma de responsabilizar todos os funcionários pelos serviços que desempenham dentro do hospital.

O questionário pode ser definido desta maneira:

Um questionário consiste em um conjunto de perguntas apresentado aos respondentes. Por causa de sua flexibilidade, o questionário é, de longe, o instrumento mais comum para coletar dados primários. Os questionários precisam

ser desenvolvidos, testados, validados e refinados antes de serem administrados em larga escala. (KOTLER, SHALOWITZ e STEVENS, 2010)

Existem também algumas regras para que um questionário seja eficiente e evite o cansaço e a desistência de quem está respondendo. Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.215) acreditam que um questionário deve ter uma redação simples, direta e neutra e deve ser testado previamente. Além disso, afirmam que a primeira questão deve despertar interesse, as questões difíceis devem ficar posicionadas no final do questionário e, sobretudo, as perguntas devem ter uma ordem lógica. Já na opinião de Lee, (2009, p.70) um número absurdamente grande de hospitais não fazem as perguntas relacionadas à fidelidade dos pacientes e, se um questionário não possui um ou dois desses questionamentos relacionados a empatia, carinho e conforto, pesquisas estarão evitando indagações importantes sobre satisfação e fidelidade. Entretanto, Lee (2009, p.73) faz uma ressalva importante sobre a necessidade de que os funcionários da organização não só entreguem os questionários, mas também expliquem a importância dos clientes respondê-los. Além disso, Mckenna (1992, p.146) em relação ao uso de questionários apenas quantitativos realizados pelas empresas, faz a seguinte afirmação:

Portanto, para entender o mercado, as empresas deveriam usar abordagens mais qualitativas. Os gerentes de marketing têm que desenvolver uma noção intuitiva do mercado. Ao invés de coletar números as empresas deveriam estar atentas às necessidades, problemas, frustrações e desejos dos clientes (MCKENNA, 1992).

Reichheld (2006) acrescenta que a melhor maneira de saber se um cliente é fiel a sua empresa, é através da pergunta: “Você nos recomendaria a um amigo?”, afinal, uma pessoa só indica para pessoas de que ela gosta empresas que são realmente boas e que não colocariam sua reputação em jogo por estar indicando-as a alguém.

O que podemos afirmar sobre os questionários do Hospital Português, que embora não sejam exibidos neste trabalho, foram apresentados nas entrevistas e analisados, é que eles possuem redação simples, direta e neutra, além de uma ordem lógica, e também incluem perguntas sobre o tratamento dos médicos e enfermeiras, o conforto das acomodações, os ruídos, a pontualidade, dentre outros fatores importantes para descobrir o grau de satisfação do paciente. Uma das perguntas objetivas que, como indica a teoria, deve estar presente em pesquisas de satisfação para medir a fidelidade do cliente e assim está nos questionários do Hospital Português, é: “Você recomendará nossos serviços a familiares e amigos?”. Possui também um elemento positivo que é proporcionar em um espaço livre para o cliente avaliar qualitativamente a organização. Entretanto, devemos pontuar que o questionário é extenso, devido à grande quantidade de questões objetivas, e é um pouco poluído visualmente devido ao excesso de texto. Esses fatores podem torná-lo cansativo para os clientes e dificultar a

iniciativa dos mesmos em preenchê-los. O hospital não possui um trabalho de convencimento para que seus clientes os respondam, como aconselha a teoria. O fato dos questionários ficarem nas unidades, ao lado de uma urna, sem ninguém para enfatizar a importância de serem preenchidos, faz com que eles não tenham posição de destaque e que a iniciativa de responder seja apenas do cliente, quando na verdade, a opinião do consumidor é interesse da empresa. Neste ponto de vista, Mckenna (1992, p.159) concorda que os profissionais devem estar próximos do cliente, quando ele afirma:

Na minha opinião, o pessoal do marketing deveria estar metade do tempo em campo – reunindo-se com clientes, conversando com as pessoas, desenvolvendo relações e observando o caminho a ser tomado pelo próximo produto. (MCKENNA, 1992)

Entretanto, apesar de estar analisando o questionário que foi apresentado nas entrevistas, que foi o último a ser utilizado pela empresa, sabemos que o Setor de Marketing e Comunicação está planejando uma mudança para que ele fique mais atualizado e que seja melhorado, então, devemos ressaltar que a organização já está trabalhando nessa ferramenta.

A quinta estratégia das teorias refere-se ao uso das entrevistas por telefone e do telemarketing.

Em relação às entrevistas por telefone, Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.216) possuem a seguinte visão dessa prática:

A entrevista por telefone é o melhor método de para reunir informações rapidamente. O entrevistador pode esclarecer as perguntas se os respondentes não as entenderem e a taxa de resposta costuma ser mais elevada, em torno de 85%, dependendo da qualidade da amostra. A desvantagem é que os entrevistadores têm apenas um tempo limitado antes de os respondentes perderem o interesse no estudo ou simplesmente desligarem o telefone. A entrevista por telefone está ficando mais difícil devido a secretárias eletrônicas, aparelhos que identificam o número de origem da chamada e suspeita geral que as pessoas têm em relação ao telemarketing (KOTLER, SHALOWITZ e STEVENS,2010)

Realmente, a pesquisa por telefone pode ser uma maneira rápida de fazer uma série de perguntas e até mesmo, uma maneira de dar o rumo ideal para pesquisa, dependendo das respostas do entrevistado, mas, além das dificuldades com secretárias eletrônicas, identificadores de chamadas, o que realmente pode acontecer, é que os pacientes se sintam importunados em suas próprias residências, e isso pode mais tarde, influenciar na imagem que os clientes têm da organização. Afinal, um paciente, espera que um hospital respeite acima de tudo a sua privacidade. Desta forma, muitas empresas preferem fazer pesquisas com seus clientes, de maneira que esses se sintam à vontade, em responder suas questões quando quiserem e onde quiserem e não se sintam invadidos com esse tipo de telefonemas.

Alguns autores ainda afirmam que as ligações após a alta são extremamente importantes para percepção do cliente de que o hospital está preocupado com seu bem estar, mesmo após o paciente ter deixado suas acomodações. É o que afirma Lee (2009, p.86):

Em minha experiência, não há nada tão poderoso para realmente influenciar a atribuição de pontos de satisfação dos pacientes quanto os telefonemas depois da alta. É quando uma enfermeira que tratou do paciente liga para ele, um dia ou dois depois da alta, para ter notícias dele. [...] Imagine como é reanimador receber uma ligação da enfermeira, no dia seguinte, perguntando se tudo está indo bem e ter uma chance de fazer perguntas e tirar dúvidas.[...] Uma ligação pós-alta não é uma tarefa de marketing incluída nas atividades de uma enfermeira. É parte integral do cuidado com o paciente (LEE, 2009)

No que diz respeito ao telemarketing, para Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.482) é uma estratégia comumente utilizada para atrair novos clientes, vender para os atuais e responder dúvidas, mas, esses autores ressaltam que é preciso que seja feita uma boa escolha desses profissionais e que eles sejam treinados, pois, embora seja um instrumento importante de marketing direto, muitos clientes consideram invasivo.

Quando questionado sobre o contato com pacientes por telefone, soubemos que as ligações pós alta já foram pensadas pelo Hospital Português, porém, os profissionais do hospital chegaram à conclusão de que uma ligação após a saída do paciente do hospital pode ser frustrante para ambos os lados, tanto a empresa, quanto a família. Afinal de contas, a organização prefere eliminar essa estratégia, do que arriscar a entrar em contato com uma família em que o paciente já tenha vindo a óbito e criar uma situação dolorosa e inconveniente para o familiar e sobretudo, para o profissional que está telefonando. O hospital não possui a prática do telemarketing para informar sobre serviços novos. O que poderia ser criado no Hospital Português é um Serviço de Atendimento e Informações ao Cliente através de uma linha gratuita para que os clientes pudessem ter informações sobre as unidades, os serviços e os profissionais da organização.

A sexta estratégia teórica refere-se ao uso de sites. Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.483) afirmam que os mais novos canais para o Marketing Direto são os canais eletrônicos que proporcionam maior interação entre as empresas e seus clientes, e ainda sugerem que um desafio é criar um site atraente que à primeira vista seja interessante e crie o desejo de novas visitas através de sete elementos de design: contexto (layout e design), conteúdo (textos, imagens, sons, vídeos), comunidade (capacitar a comunicação entre os usuários), customização (site se adaptar a diferente usuários), comunicação (empresa com o cliente, e vice-versa), conexão (grau que um site está ligado a outros sites) e comércio (capacidade de transações comerciais através do site). Esses autores ressaltam ainda que os clientes vão julgar o site com base na aparência, facilidade de uso e indicam que o cliente tem que conseguir

navegar no site com facilidade, as páginas não devem possuir uma aparência poluída com muitas informações, as letras devem ser legíveis e deve ser feito com bom uso de cor e som.

O Hospital Português tem um site institucional, com layout e design leve que se ajustam ao tipo de empresa, utilizam conteúdo coerente com a Missão e focos da organização, com grande número de textos informativos e quase sempre acompanhados de imagens. Entretanto, não utilizam sons e vídeos. Não há no site um espaço destinado à comunidade do hospital, ou seja, os clientes não possuem um espaço para comunicação e interação entre si. Em relação à customização, o site é informativo e segue um modelo padrão sem ser adaptável para cada estilo de usuário. No que diz respeito à comunicação, a empresa consegue informar, mas o contato cliente - empresa fica um pouco prejudicado quando o único espaço para essa interação é um espaço chamado de “Fale Conosco” que não tem destaque no site e que não proporciona uma comunicação avançada com a empresa. Com a reestruturação do Setor de Marketing e Comunicação do hospital, o espaço “Fale Conosco” que tinha um funcionário apenas para recolher os e-mails e respondê-los, não está mais na organização, fazendo com que essa função fique descentralizada dentro do setor, que tenta responder o máximo de mensagens dentro de suas possibilidades e re-encaminham para o setor responsável as demais dúvidas e reclamações. Porém, os profissionais de Marketing e Comunicação do hospital reconhecem que esse espaço não está como deveria ser e merece um melhor planejamento para solucionar a fragilidade dessa ferramenta. No elemento conexão, o site não está vinculado a outros, apenas ao Site comemorativo dos 150 anos da instituição que apresenta informações sobre o histórico do hospital, fotos, cronogramas de acontecimentos históricos, dentre outras informações sobre a comemoração de aniversário da empresa. O elemento “comércio” não se enquadra nesse tipo de organização de saúde, que não vende produtos via internet.

Em relação à comunicação via e-mails, Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.485-486) sugerem que uma campanha bem feita de e-mails pode construir relacionamentos com os consumidores e que a empresa deve incentivar essa comunicação para que sejam feitas perguntas, sugestões e até mesmo reclamações. Como já foi comentado, o espaço “Fale Conosco” do site não é suficiente para a comunicação cliente - empresa de uma organização de grande porte como o Hospital Português. A organização consegue estabelecer uma comunicação de mão única, em que consegue informar aos seus clientes, através dos impressos, do site, dos boletins digitais que são um tipo de *newsletter* digital que disponibiliza via internet as matérias das revistas, chamadas para as enquetes no site e divulgação de eventos. Porém, falta, ao hospital, criar uma forma de incentivar os clientes a se comunicarem

com a organização através dos meios eletrônicos. Afinal, não basta só o hospital comunicar, sem criar meios para que seus clientes comuniquem suas opiniões também.

A sétima estratégia teórica são as pesquisas on-line e os sites de avaliação.

Uma sugestão dos autores Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.216) é que as empresas façam pesquisas com seus clientes por meios eletrônicos, pois, para eles, dessa forma os dados são obtidos mais rapidamente do que nas pesquisas tradicionais. Eles afirmam que a técnica de pesquisa on-line pode ser utilizada através de questionários no site da organização ou banner eletrônicos em outros sites mais visitados para atrair os clientes a visitar o site da organização e responder o questionário, mesmo que seja necessário oferecer um incentivo para os clientes, como por exemplo, sorteios. Mas, os autores lembram que os clientes que respondem a um questionário na internet, não compõem necessariamente o público-alvo e que se deve levar em conta, que existem clientes que não usam internet ou que simplesmente não querem responder a um questionário.

O Hospital Português faz uso de enquetes no site sobre temas atuais relacionados ao bem estar e a saúde, mas não disponibiliza questionários de satisfação on-line, nem chamadas em outros sites que levem usuários ao site da organização.

Em relação aos sites de avaliação, Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.178) afirmam que este meio permite que os pacientes exponham e compartilhem suas opiniões como uma forma de recomendação. Os autores citam o exemplo do site californiano, RateMDs.com (<http://www.ratemds.com>), que permite que os pacientes avaliem os médicos em relação a pontualidade, disposição para ajudar e conhecimento e ainda possui um espaço para comentários sobre essas experiências. O propósito desse site é permitir que os pacientes tenham voz e que seus comentários ajudem outros pacientes a escolher bons médicos. Esse site não é organizado por profissionais de saúde e nem é filiado a nenhuma organização da área, o que favorece a divulgação de opiniões sobre médicos de qualquer instituição.

O hospital crê que esse tipo de ferramenta não seja uma boa escolha, afinal de contas, o trabalho exercido pelo Setor de Marketing e Comunicação é direcionado ao hospital como um todo, e não aos profissionais de saúde individualmente. Segundo Flávia Costa Pinto, do Setor de Marketing e Comunicação, esse tipo de site poderia ter uma repercussão negativa para o hospital, na medida em que os próprios clientes possam desconfiar da veracidade dos fatos. Comentários agressivos e irresponsáveis devem ser afastados de um site institucional para manter a ordem e o respeito aos profissionais que integram a organização. Nesse caso, a postura de mediação do hospital poderia ser vista como uma manipulação. Uma repercussão

negativa de apenas um profissional poderia prejudicar todo o Hospital Português, o que não é o objetivo da organização que deseja zelar pela imagem do hospital como um todo.

A oitava estratégia teórica são os eventos, que Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.438) definem da seguinte maneira:

Um evento ou experiência bem escolhido, que seja relevante para o produto ou serviço, pode envolver o consumidor pessoalmente. Eventos e experiências são “vivos” e naturalmente atraentes física e emocionalmente. (KOTLER, SHALOWITZ e STEVEN, 2010)

Esses autores ainda afirmam que o envolvimento com os eventos pode ampliar e aprofundar o relacionamento da empresa com o consumidor. E enumeram diversas razões para uma organização produzir ou patrocinar eventos. Estes motivos são: identificar um mercado – alvo, aumentar a consciência quanto ao nome da empresa, criar ou reforçar as percepções do consumidor em relação à imagem da marca, criar experiências e evocar sentimentos, demonstrar compromisso expresso à comunidade ou às questões sociais, proporcionar diversão para os clientes e recompensas a funcionários e também oportunidades para promoção de vendas.

O Hospital Português realiza eventos para lançamentos de suas unidades, novos serviços, e também com objetivo de disseminar informações para seus clientes e para a comunidade em geral, sobre assuntos relacionados à saúde e ao bem estar, com a presença de especialistas nos assuntos. Os eventos geralmente são gratuitos e abertos ao público. Alguns exemplos são: o Lançamento da Revista Imagem Real, a Palestra “Prevenção do Câncer: um dever de todos”, “Laboratório do Sono” e “Dia Mundial do Rim”. O hospital consegue realizar eventos para proporcionar a diversos públicos que se interessam por temas diferentes, informações e dados vindos de especialistas e também informam sobre os serviços de tratamentos disponíveis na organização. É uma maneira pela qual o hospital cria uma aproximação com seus clientes e reforça o conceito de Beneficência Preventiva.

A nona estratégia teórica está relacionada aos Programas de Fidelidade que são meios muito utilizados para estreitar os relacionamentos com os clientes da empresa, através de recompensas e reconhecimento daqueles que merecem tratamento diferenciado. Gudonaviciene e Rutelione (2009) afirmam que estes programas efetivam o desenvolvimento do relacionamento da empresa com os consumidores. Já Jenkinson (1996) ressalta que, se forem bem utilizados, podem contribuir para a relação da organização com sua clientela, pois podem ser acolhidos como verdadeiras recompensas. Além disto, Jenkinson (1996) lembra que os benefícios devem ser percebidos como extensão dos produtos e serviços.

Nesse sentido, o hospital parece estar bem alinhado com o que indica a teoria, pois oferece aos seus clientes, um Programa de Fidelização, através do Cartão Vida Saudável, que oferece benefícios ligados à saúde e ao bem estar do cliente, seja através de descontos para atendimentos médicos, em restaurantes de alimentação *light* e saudável, ou para usar em academias de ginástica e de outras atividades físicas. Além disto, os cadastrados no Programa de Fidelidade do hospital, recebem informações através do Boletim Vida Saudável, que é um informativo com matérias, pesquisas e dicas sobre saúde e bem - estar. Desta forma, o hospital estreita o relacionamento com seus clientes, oferecendo tratamento diferenciado e benefícios que são, sobretudo, extensão dos serviços de uma organização de saúde como indica a teoria. Inclusive, vale destacar que o Hospital Português é pioneiro na Bahia, na utilização de um Programa de Fidelidade para seus clientes.

A décima estratégia indicada pelas teorias refere-se às Auditorias de Marketing. Para Kotler (2009, p.244), a melhor maneira de rever, avaliar e melhorar a função de Marketing é através de uma Auditoria. Para Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.505-506), as empresas que descobrirem fraquezas devem realizar uma Auditoria de Marketing que é o exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, dos objetivos, das estratégias e das atividades de Marketing da empresa, para determinar áreas de problemas e de oportunidades e elaborar um plano de ação para melhorar o desempenho das atividades de Marketing da organização.

Apesar de não utilizar a nomenclatura “Auditoria de Marketing”, o Setor de Marketing e Comunicação do Hospital Português realiza esse trabalho em sua rotina, analisando constantemente suas ações e ferramentas, para que sejam percebidas as demandas de novos planejamentos e modificações no intuito de melhorar suas atividades. Exemplo disto é a recente modernização do antigo conceito do Jornal Imagem Real para um formato de Revista muito mais moderno, atraente e informativo, que visa fortalecer o conceito de Beneficência Preventiva. A própria reelaboração dos questionários de pesquisa de satisfação dos clientes, reflete a preocupação do Setor de Marketing em aperfeiçoar suas ferramentas, na busca por melhores resultados. Vale como exemplo também, citar o re-planejamento da comunicação interna, com os funcionários da organização, para melhorar a relação empresa – funcionários e dedicar mais espaço, informação, destaque e homenagens aos seus membros.

A décima primeira estratégia oriunda das teorias e também última na tabela é que a empresa deve ter um bom relacionamento com seus funcionários, pois, funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos, é o que afirma Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.264) quando propõem que uma organização pode ter forte vantagem competitiva através do seu

pessoal, pois, uma força de trabalho mais satisfeita tem produtividade mais alta e transmite uma imagem melhor para seus clientes. Não apenas isso, Kotler, Shalowitz e Stevens (2010, p.399) concluem que tudo dentro de uma instituição comunica algo a seus clientes, inclusive, a roupa e o comportamento das pessoas que prestam os serviços, e por isso, cada contato com a marca causa uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a opinião que um cliente tem da organização. Devem-se criar formas de ter uma boa comunicação com seus funcionários e proporcionar-lhes tratamento diferenciado e benefícios. Mckenna (1992, p.129) faz a seguinte afirmação:

As comunicações tem que compreender todos os funcionários da empresa. As empresas gastam somas enormes de dinheiro anunciando um produto à mídia e aos analistas, mas raramente fazem anúncios formais aos seus funcionários, embora todos atinjam o cliente de alguma forma. O funcionário da expedição que tiver uma compreensão clara do produto, da posição que a empresa está tentando alcançar ou da urgência do mercado provavelmente realizará um trabalho melhor (MCKENNA, 1992).

Lee (2009, p.33) é ainda mais enfático no que diz respeito ao cuidado que a empresa deve ter na escolha e na manutenção de bons relacionamentos com seu pessoal, pois reconhece que isso influi na satisfação dos clientes:

Para elevar o nível de satisfação e conquistar a fidelidade dos pacientes, a melhor estratégia de um hospital é focar nos itens relacionados a satisfação geral, mesmo que não tenham recebido quaisquer reclamações nessas categorias. Isso significa empenhar-se ao máximo, no sentido de contratar pessoas positivas, carismáticas para atuar nos locais em que devem interagir com os pacientes; instruir os atendentes a indagar sempre as necessidades dos pacientes; instruir as enfermeiras a dizer algo que demonstre que estão preocupadas com a privacidade dos pacientes ao preparar um procedimento que irá expô-los, enfatizar para a equipe inteira a importância de informar constantemente ao paciente suas condições físicas, atrasos, testes, tratamentos e para que servem os medicamentos; assegurar que todos saibam como acalmar a raiva e reconquistar a boa vontade de um paciente ou membro da família irado; interessar-se pela família inteira e ajudá-los a sentir que fazem parte de uma equipe de cura. Valorizar o dom da empatia em vez de considerar a distância profissional como padrão para o cuidado no leito; ensinar a importância de todas as coisas sobre as quais os pacientes não se queixam, mas que afetam drasticamente seu estado emocional e, conseqüentemente, seus sentimentos de fidelidade (LEE, 2009).

O Hospital Português investe na comunicação interna, e recentemente está com planejamentos para que a interação seja ainda mais forte e eficaz. Atualmente, o hospital possui um Programa de Relacionamento com seus funcionários que se dá através de três formas: “Mural Central”, “Suplemento Interno” e a Intranet. O Mural Central divulga informações internas e avisos, o Suplemento Interno é uma espécie de jornal que traz informações e dicas de saúde, bem-estar, segurança no trabalho, avisos internos, divulgação de aniversariantes, homenagens a funcionários, dentre outros dados. A Intranet tem o objetivo de veicular essas informações também por meio eletrônico para seus funcionários. Ou seja, o

hospital tenta manter uma relação estreita com seu pessoal, zelando pela saúde, bem-estar e segurança, além de mantê-los informados e prestar homenagens. Cria-se assim um ambiente de trabalho agradável, em que os funcionários são prestativos, dispostos e bem humorados, e todos esses fatores influem no modo como o cliente percebe a organização.

5. Capítulo 4

5.1 Conclusão

O que se pode concluir através da análise comparativa entre as teorias do Marketing de Relacionamento e de Fidelidade e as ações do Hospital Português, realizada neste trabalho de conclusão de curso, é que esta organização possui um quadro de estratégias em que a maior parte delas corresponde e é coerente com as indicações teóricas. Entretanto, alguns indicativos teóricos ainda não utilizados, poderiam passar a ser usados pelo hospital e outros já praticados deveriam ser planejados novamente e conseqüentemente melhorados.

Podemos destacar alguns exemplos que podem ilustrar essa necessidade de avanços e também sugerir algumas recomendações, como as seguintes: possibilitar maior interatividade e poder de comunicação aos clientes da empresa em meios eletrônicos como o site da organização e outros ainda mais modernos que proporcionem intensificação da comunicação boca – a – boca. Esses meios poderiam ser utilizados também para a divulgação de seus eventos, o que proporcionaria maior repercussão, tanto antes quanto após a realização dos mesmos. Outra tentativa poderia ser o uso de questionários de satisfação on-line, o que agilizaria a coleta dos dados e a concentração das respostas para serem encaminhadas à Superintendência, Diretoria e Setores responsáveis. Em relação aos questionários impressos, que estão em processo de modificação, espera-se que os mesmos ganhem uma mudança de *layout* para que fique menos carregado de perguntas e mais leve para os clientes. Outra mudança deveria ser a tentativa de colocar o pessoal de Marketing em campo, mais próximo dos clientes, na busca de frisar a importância que têm as respostas dos formulários para a organização. E ainda que o Setor de Marketing e Comunicação do hospital já tenha pensando em executar as ligações “pós-alta” e tenha descartado a estratégia devido aos riscos de inconveniências, devemos ainda acreditar que ligações imediatamente após a alta, devem ser pensadas como forma de demonstrar preocupação e cuidado mesmo quando o cliente não está mais nas instalações hospitalares e no caso do paciente ter ido a óbito, que é o maior receio da equipe de Marketing e Comunicação do hospital, ainda assim, a organização pode continuar sendo solidária e gentil com os familiares de seus pacientes, através de um cartão de pêsames, por exemplo.

Contudo, concluímos que mesmo com algumas ações precisando de reestruturações e aperfeiçoamentos, e outras que ainda podem ser implementadas na busca de resultados ainda melhores, o Hospital Português, possui um Setor de Marketing e Comunicação formado por especialistas nesses segmentos que tem uma infra-estrutura bem planejada e funciona através

da prática de estratégias que são coerentes com as teorias e que, sobretudo, são condizentes com a intuição dos profissionais que atuam neste mercado de organizações de saúde.

Além disto, o Hospital Português merece destaque por ser uma organização de saúde pioneira na execução de um Programa de Fidelidade para seus clientes, com benefícios exclusivos que são intrínsecos aos serviços prestados pela instituição, e que visam tratar clientes diferentes de maneira especial.

Confirma-se também que a interseção entre as áreas de Marketing e Saúde não só é possível, como também é recomendada, já que, como percebemos, os pacientes são também clientes e exigem das empresas serviços de qualidade, tratamentos diferenciados e constantes melhorias nos serviços da organização para que se mantenham satisfeitos.

O Marketing de Relacionamento e Fidelidade utilizado em organizações de saúde, neste caso específico, em um hospital, revela que este segmento de empresas não escapa do mercado instável e baseado na intensa concorrência, onde diversas instituições oferecem produtos e serviços de qualidade que concorrem pelos mesmos clientes, e justamente devido a todos esses fatores de risco, os hospitais devem atentar ao fato de que o relacionamento com seus clientes é atualmente o diferencial mais estável que uma empresa pode ter. Devido a este aspecto, concluímos que o Hospital Português está no caminho certo, pois enxerga seus pacientes como clientes que buscam além de serviços de qualidade, o comprometimento da empresa com suas necessidades, desejos e opiniões.

Por fim, através da análise comparativa realizada nesta pesquisa, comparando cada indicação teórica com as estratégias realizadas pela organização foi possível identificar o trabalho bem desenvolvido de Marketing de Relacionamento e de Fidelidade do Hospital Português, considerando que maior parte das indicações teóricas é seguida, apesar de existirem os outros aspectos que merecem atenção para serem melhorados. Mas, também deve ser ressaltado que esta organização reconhece a importância de estreitar relacionamentos com seus pacientes através do Marketing, isso porque o hospital reconhece que os pacientes não desejam ser reconhecidos por suas doenças, mas, como pessoas, e esse tratamento especial é um diferencial no mercado competitivo, pois, a área de saúde, também precisa ter segurança no que diz respeito ao comportamento e fidelidade de sua clientela.

Não podemos deixar de comentar as limitações desta pesquisa, pois diante de um Setor de Marketing e Comunicação com poucos profissionais e uma rotina intensa de atividades, o número de visitas para entrevistas foi bastante reduzido e também, devido ao fato do setor estar passando por uma reestruturação e algumas ações sendo planejadas novamente, foram

analisadas ferramentas exatamente como estavam sendo utilizadas pela última vez ou como ainda estão sendo executadas, apesar de o próprio setor reconhecer os erros e limitações.

Muitas pesquisas nesta área ainda podem ser feitas para desvendar os mistérios da interseção entre o Marketing e as organizações de saúde, e, sobretudo, comprovar a necessidade e os benefícios desta interação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRAIDO, Quelen Ermelinda. **Marketing de Relacionamento**: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro. Revista Eletrônica de Contabilidade, v. I, n.3, 2005. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIn01/a06vIIn01.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2010.

D'ANGELO, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno; LARAN, Juliano Aita. **Marketing de Relacionamento junto a consumidores finais**: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. Curitiba, Revista de Administração Contemporânea, v.10, n.01, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000100005&script=sci_arttext>. Acesso em: 01 mar. 2010.

DEMOUCELLE, Patrick. One number to grow. **Bain & Company**, 2005. Disponível em: <http://www.bain.com/bainweb/publications/publications_detail.asp?id=15302&menu-url=publications-results.asp>. Acesso em: 31 mar. 2010.

GUDONAVICIENE, Rasa; RUTELIONE, Ausra. Decisions of customers loyalty programs formation. **Economics and Management**, Lituânia, 2009. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/23671594/Decisions-of-customers-loyalty-programs-formation>>. Acesso em: 31 mar. 2010.

Homens tem medo de ir ao médico. **Paraná Online**, Paraná, jul. 2008. Disponível em: <<http://www.parana-online.com.br/canal/vida-e-saude/news/311314/?noticia=HOMENS+TEM+MEDO+DE+IR+AO+MEDICO>>. Acesso em: 08 out. 2009.

JENKINSON, Angus. The Laws of Loyalty Marketing: An Intensive Review. **Journal of Database Marketing**, v. 4, n.2, 1996. Disponível em: <<http://www.stepping-stones.org/externalDocs/E4.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2010.

JESUS, Ivo Cardoso de. **Marketing de Relacionamento com o cliente**: uma proposta para a fidelização e retenção de clientes de maior valor. Salvador: Científico, Ano III, v. II, Jul-Dez 2003. Disponível em: <<http://www.frb.br/ciente/Textos%20cientifico%202003.2/ADM/Mercadologia/Marketing%20de%20relacionamento%20jesus.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediouro, 2009.

KOTLER, Philip; SHALOWITZ, Joel; STEVENS, Robert J. **Marketing estratégico para a área de saúde**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

LEE, Fred. **Se Disney administrasse seu hospital**: 9 ½ coisas que você mudaria. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Pesquisa sobre medo de ir ao médico. **Revista Brasileira de Risco e Seguro**, mai. 2007. Disponível em: <http://www.rbrs.com.br/noticias/noticias_interna.cfm?id=6704>. Acesso em: 08 out. 2009.

PINHO, Claudia. Sem ir ao médico, homem morre mais cedo que mulher. **R7 Notícias**, out. 2009. Seção Saúde. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/saude/noticias/homens-nao-va-ao-medico-e-morrem-mais-cedo-que-as-mulheres-20091004.html>>. Acesso em: 08 out. 2009.

PINTO, Flávia Costa. **Primeira Entrevista no Hospital Português**. Salvador, Hospital Português, 27 nov. 2009. Entrevista com profissional do Setor de Marketing e Comunicação do Hospital Português.

PINTO, Flávia Costa. **Segunda Entrevista no Hospital Português**. Salvador, Hospital Português, 13 abr. 2010. Entrevista com profissional do Setor de Marketing e Comunicação do Hospital Português.

RANOYA, Christiano; SOUSA, Marcelo. Loyalty Next Generation. **Market Data**, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.marketdata.com.br/artigos/artigo16.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2010.

REICHHELD, Fred. **A pergunta definitiva**: você nos recomendaria a um amigo?: Como gerar crescimento sustentável transformando clientes em promotores. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Bain & Company, 2006.

REICHHELD, Fred; DETRICK, Christine. Loyalty: A prescription for cutting costs. **MM September**, out. 2003. Disponível em: <http://www.loyaltyrules.com/bainweb/PDFS/cms/Public/MM_Loyalty_prescription_cutting_costs.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2010.

RIGBY, Darrel K; REICHHELD, Fred; DAWSON, Chris. Winning customers loyalty is the key to a winning CRM strategy. **Ivey Business Journal**, 2003. Disponível em: <http://www.iveybusinessjournal.com/viewarticles.asp?intarticle_ID=409>. Acesso em: 31 mar. 2010.

ROCHA, Ângela da; LUCE, Fernando Bins. **Relacionamento entre compradores e vendedores**: origens e perspectivas no Marketing de Relacionamento. Revista de Administração de Empresas, 2006. Disponível em: <<http://www.16.fgv.br/rae/artigos/4500.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2010.

SIQUEIRA, Ito. Um hospital precisa de Marketing?. **Venda Mais**, 2000. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/9081/1/um-hospital-precisa-de-marketing/pagina1.html>>. Acesso em: 01 mar. 2010.

TIBURCIO, Luciana. Quem tem medo de ir ao médico?. **Correio de Uberlândia**, Uberlândia, mai. 2008. Disponível em: <<http://www.correiodeuberlandia.com.br/imprimirMateria.php?tid=13982&pubDate=2005-11-13>>. Acesso em: 08 out. 2009.

URBAN, Glen L. Customer Advocacy: a new Era in Marketing. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 24(1), 2005. Disponível em: <<http://www.atupon-link.com/AMA/doi/pdf/10.1509/jppm.24.1.155.63887?cookieset=1>>. Acesso em 31 mar. 2010.

YANAZE, Mitsuru H. (Org.). **Marketing e Comunicação**: Funções, conceitos e aplicações. São Paulo: STS, 2005.