



Gerenciamento do relacionamento com o cliente: um modelo para hospitais universitários

Customer Relationship Management: a Model for University Hospitals

Bruno Cardoso Dantas¹, Eduardo Jorge Valadares², Hermann Atila Hrdlicka³

Resumo

Introdução: Num mundo globalizado, onde as necessidades dos clientes são cada vez mais complexas, a informação fidedigna e imediata é crucial para as organizações. Na Saúde, os sistemas de informação são grandes aliados: o tratamento e a organização de registros médicos de pacientes, além de aprimorar esses serviços, podem estreitar relacionamentos estratégicos. **Objetivo:** Propor um modelo de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM) para Hospitais Universitários. **Método:** Baseado em análise exploratória-propositiva relacionada ao desenvolvimento de aplicação CRM à saúde, foi realizado um levantamento sobre as percepções de colaboradores de um hospital universitário situado na cidade de Campina Grande - PB. **Resultados:** i). Não há sistematização eficaz de captura de dados no início do atendimento no hospital, o que contribui para dados não íntegros ou capazes de permitir correlações visando previsões operacionais. ii) A estrutura organizacional e os investimentos em Tecnologias de Comunicação e Informação (TIC) estão aquém das necessidades dos serviços. **Conclusão:** Presume-se que a implantação de um CRM contribuiria para a eficácia hospitalar pelo relacionamento forte e duradouro entre hospital, pacientes, fornecedores, legisladores, e outros agentes. Como sugestões para novas pesquisas, aconselha-se o estudo da maturidade em TIC em hospitais universitários brasileiros.

Palavras-Chave: CRM Saúde. Sistemas de Apoio a Decisão Clínica. Sistemas de Informação Clínica.

Abstract

Introduction: In a globalized world, where customer needs are increasingly complex, reliable and immediate information is crucial for organizations. In Health, information systems are great allies: the treatment and organization of patient's medical records may improve these services, and can strengthen strategic relationships. **Objective:** To propose a model of Customer Relationship Management (CRM) for University Hospitals. **Method:** Based on an exploratory-propositive analysis related to the development of CRM application to health; a survey was carried out on the perceptions of employees of a university hospital located in the city of Campina Grande - PB. **Results:** i). There is no efficient systematization of data capture at the beginning of hospital care, which contributes to data that are not correct or capable of allowing correlations to be used for operational predictions. ii) The organizational

1 Mestre. Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail: brunodantas@gmail.com

2 Doutor. Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail: edujvo2004@yahoo.com.br

3 Doutor. Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Email: hermann.prof@gmail.com

Correspondência: Instituto Nacional do Semiárido, INSA - Av. Deputado Raimundo Asfora. Três Irmãs. Campina Grande, PB - Brasil. CEP: 58423700.

structure and investments in Communication and Information Technologies (ICT) fall short of the needs of the services. **Conclusion:** We presume that the implementation of a CRM would contribute to hospital effectiveness, due to the strong and lasting relationship between hospital, patients, suppliers, legislators, and other agents. As a suggestion for new research, we advise the study of maturity in ICT in Brazilian university hospitals.

Keywords: CRM Health. Clinical Decision Support Systems. Clinical Information Systems.

1. Introdução

O uso de informações digitais dos pacientes, por parte das instituições de saúde, pode revolucionar os cuidados clínicos. Aliado a isso, o gerenciamento do relacionamento com o cliente é considerado como um dos tópicos dinâmicos do novo milênio, um fator chave para o sucesso de uma organização^{1;2;3;4;5}.

Neste contexto, a coleta e o tratamento de informações para análise por sistemas de informação podem trazer vários benefícios para o setor da saúde, tais como, redução de custos e benfeitorias para o tratamento de pacientes.

É importante então perceber a necessidade de se ter várias informações através de indicadores, gráficos e textos informativos como forma de auxiliar e organizar essas informações aos gestores dessas instituições de saúde. Na saúde, a criticidade da informação, bem como a grande quantidade de dados, faz deste um setor de alta complexidade. Os gestores dessas instituições precisam ter uma visão ampla para que a tomada de decisão seja eficaz, baseada em evidências que tornem mínimos os riscos.

A rede de hospitais universitários é um setor dinâmico e importante que necessita de filosofias, metodologias e ferramentas tecnológicas próprias ou adaptadas para melhor responder aos anseios de seus diferentes grupos de interesse, quer sejam médicos, gestores ou pacientes. Este último, em busca de exames laboratoriais, atendimentos com especialistas e ter tratamento individualizados.

Relacionamentos entre diferentes pessoas, assim como nodos de redes, podem ser conectados. É neste ponto que entram os sistemas com o objetivo de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente - CRM (do inglês, *Customer Relationship Management*), que vêm sendo amplamente utilizados⁶, pois oferecem a promessa de fidelidade^{7;8}, maior satisfação^{7;9} e retenção de clientes^{10;11}, além de melhorar as receitas^{11;12} das organizações.

Essa aplicação da área de Sistemas de Informação é especialmente útil em empresas com grande quantidade e diversidade de clientes, na medida em que permite um atendimento mais individualizado¹³. Envolve a concepção, implementação e avaliação das

estratégias, sistemas, e processos associados à gestão do relacionamento com o cliente^{14;15;16;17;18}.

Vale ainda ressaltar que CRM não é tecnologia somente, envolve a filosofia de como as organizações gostariam de se relacionar com seus clientes, o que inclui políticas e processos, serviços ao cliente, treinamento de colaboradores, marketing e, claro, sistemas de informação¹⁹. Como estratégia de negócio, é voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização pública ou privada.

Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar dados internos e externos do cliente, consolidá-los em um banco de dados central, realizar análises, distribuir seus resultados internamente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa¹⁹.

Os hospitais universitários federais são importantes centros de formação de recursos humanos na área da saúde e prestam apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão das instituições federais de ensino superior às quais estão vinculados. Além disso, no campo da assistência à saúde, os hospitais universitários federais são centros de referência de média e alta complexidade para o Sistema Único de Saúde²⁰.

O objetivo neste trabalho foi modelar uma solução de tecnologia da informação voltada para o entendimento e à

antecipação do Hospital Universitário – HUAC, gerenciado pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH, empresa pública vinculada ao Ministério da Educação (MEC).

2. Métodos

O estudo se fundamenta em um estudo de caso propositivo sobre os aspectos relacionados ao desenvolvimento de um modelo de aplicação CRM relacionado à saúde.

Foi realizado um levantamento sobre percepções relativas ao CRM, em março e abril de 2018, por meio de entrevista semiestruturada; e uma análise arquitetural sobre os sistemas utilizados na unidade do Hospital Universitário Alcides Carneiro, que faz parte da Universidade Federal de Campina Grande (PB) e vinculado à EBSEH.

Em complemento, foi desenvolvida uma análise histórica e crítica para compreensão da relação entre pacientes e o sistema básico de saúde, fundamentada em descrições como essa relação se desenvolve, quais seus resultados e suas principais dificuldades. De outro modo, procurou-se explicar, descrever e entender atividades ou fenômenos que possibilitem a redução de custos, otimização de processos, bem como organizar um setor historicamente considerado crítico.

➤ Verificar Figura 1 (nos anexos)

i) Fases da Pesquisa:

Fase 1 – Etapa para identificação dos processos-chaves no relacionamento entre paciente e o hospital universitário nos seus serviços oferecidos; processos e qualidade. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com relação às percepções diante do software na instituição.

Fase 2 – A partir dos processos-chave de relacionamento e das pesquisas realizadas, foram identificados às necessidades da instituição e, a partir dessa análise, uma modelagem do software.

(ii) Coleta de Dados:

Foi realizada pesquisa em diferentes fontes como forma de melhor compreender o entendimento dessa aplicação e para auxiliar a análise dos dados coletados.

Após a revisão de literatura e coleta de dados primários (com base na pesquisa descritiva mencionada) foi realizada uma identificação dos artefatos obtidos e necessidades de usuários levantadas na primeira etapa da pesquisa para modelar o sistema proposto.

3. Resultados

Esta seção se divide em duas subseções: 1) Fenômenos observados e insights obtidos; e 2) Proposição de modelo de CRM aplicado ao HUAC.

1. Fenômenos observados e insights obtidos

Na etapa descritiva, os profissionais da EBSEH foram abordados sobre aspectos relacionados à estrutura operacional, valores, objetivos, estratégias e conceitos da ferramenta proposta. Participaram dessas entrevistas profissionais responsáveis pelo setor de tecnologia da informação da unidade hospitalar, com o aceite e o amplo interesse no conteúdo da pesquisa.

a) Quanto às características operacionais do HUAC

As características de porte do HUAC são apresentadas na Tabela 1 (anexos).

b) Quanto às fontes de dados dos pacientes do HUAC

A princípio, foi indagado a um dos entrevistados como eram capturados os dados dos pacientes atendidos naquela unidade hospitalar. A resposta esclareceu que a coleta de dados do paciente no HUAC é realizada de duas formas: i) através da tabela INTERNAÇÃO (paciente faz o cadastro para ficar internado na unidade hospitalar); e ii) através da tabela PACIENTE (paciente faz cadastro para atendimento na unidade hospitalar).

Um analista responsável pelo setor de TIC ressaltou que esses números são apenas para controle quantitativo, não representam a realidade e não permitem criar correlações ou investigar quantas vezes o mesmo paciente foi atendido no mesmo mês. De outro modo, a estatística levantada não permite criar condições de melhor atendimento e gerenciamento de

usuários, sendo simplesmente um indicador frágil de atendimentos realizados.

Explicações complementares esclarecem que mesmo existindo outras ferramentas de controle de dados com a visão global da instituição e com o foco em controle de recursos, como por exemplo, sistemas do governo federal, ainda assim não retratam ou auxiliam a entender a complexidade de cada caso atendido.

Enfim, os registros coletados se mostram insuficientes para qualquer ação gerencial ou ao atendimento dos usuários do hospital. As disfunções de coleta ocorrem tanto no registro do usuário/paciente para atendimento corriqueiro, quanto no de internação nos casos mais graves.

Sabemos que as fontes de dados do CRM são responsáveis por injetar informação no sistema - é o começo de todo o processo. Portanto, é necessário que diferentes canais possibilitem a captura da maior e melhor quantidade de informação dos pacientes, não apenas dados cadastrais, mas informações pertinentes ao atendimento, tratamento, consulta, retorno e todas as ações realizadas com o paciente, possibilitando assim formar um histórico do paciente para que correlações possam ser feitas e predições para uso gerencial realizadas.

Assim, são essenciais modificações que permitam captura de dados em diferentes ocasiões, bem como estarem presentes no modelo desenvolvido:

(i) Na consulta: armazenamento de dados do paciente, realizado quando houver consulta do paciente;

(ii) No retorno: armazenamento de dados do paciente, realizado quando houver retorno do paciente;

(iii) Em chamadas ao Call Center: armazenamento de dados do paciente, realizado quando houver contato com o paciente; e

(iv) Em promoção de Marketing: armazenamento de dados do paciente, realizado quando houver ações de marketing de contato com o paciente.

c) Quanto às características estruturais e tecnológicas

Sobre a estrutura de TIC e seus aparatos tecnológicos que poderiam ajudar no contexto da construção de um CRM na instituição, foram questionadas aos entrevistados: estrutura do parque tecnológico da instituição, ferramentas de software que auxiliam no entendimento do paciente e ferramentas que podem ser aproveitadas no contexto do CRM pretendido.

Quando indagados sobre a estrutura organizacional do parque tecnológico da instituição, ficou esclarecido que não há um organograma definido do setor, apenas um limitado núcleo é responsável por setores específicos da parte de TI. Também ficou enfatizado que o setor não

é capaz de atender às demandas crescentes.

Outro fato: inexistem sistemas integrados; o que existe são softwares em uso em alguns setores, alguns deles exigidos pela própria legislação ou oferecidos pelo Ministério da Saúde.

Uma pergunta importante sobre *benchmarking* inter organizacional da empresa gerenciadora das unidades hospitalares universitárias no Brasil (EBSERH) foi feita: há em alguma unidade ou a própria rede, algum sistema de gestão integrada em uso? O respondente informou que existe um software chamado ACGHU que funciona com dificuldades em outras unidades e não existe perspectiva de atuar no HUAC. A EBSERH não possui software integrado, apenas softwares setoriais que trabalham de forma isolada.

d) Quanto às estratégias tecnológicas

Quanto às estratégias da EBSERH no HUAC, um dos respondentes acredita na possibilidade de uma ferramenta integrada com os outros sistemas do hospital, mas são planos em longo prazo na visão da instituição. Há uma busca em evoluir os sistemas existentes, assim como integrá-los a alguns sistemas atuantes e bem-sucedidos em outras unidades, como é o caso da unidade da EBSERH no estado do Maranhão, que objetiva melhorar o atendimento e a recuperação dos pacientes.

Ainda sobre a estratégia da utilização de ferramentas de sistemas de apoio à decisão (SAD) para a gestão do hospital universitário, esse respondente acredita que uma ferramenta CRM poderia facilitar e melhorar o atendimento através de acompanhamento sistemático desses pacientes não só no primeiro atendimento, mas também na continuidade da sua recuperação.

Conclui-se que não há estratégias definidas em termos de desenvolvimento e aplicação de softwares para hospitais universitários, o que faz surgir a pergunta: qual o nível de maturidade dos sistemas nos hospitais universitários?

e) Quanto às características desejáveis

Segundo os respondentes, foram observadas as seguintes características para modelagem do sistema:

(i) Software como serviços – SaaS: um sistema de CRM dessa dimensão precisa ser fornecido na forma de um SaaS. O fornecedor do software se responsabilizaria por toda a estrutura necessária à disponibilização do sistema (servidores, conectividade, cuidados com segurança da informação). O Software ficaria hospedado na nuvem e seria acessado mediante login e senha por todos aqueles que precisam usá-lo²¹.

(ii) Acesso remoto: é uma tecnologia que permite que um

computador consiga acessar um servidor privado – normalmente de uma organização – por meio de outro computador que não está fisicamente conectado à rede. A conexão à distância é feita com segurança de dados em ambos os lados e pode trazer diversos benefícios para manutenção, por exemplo²².

(iii) Compatível com plataforma móvel: essa funcionalidade dá muito mais agilidade a toda equipe, que não precisa necessariamente carregar um volumoso notebook para ter acesso às informações presentes no software CRM.

(iv) Auxílio para follow-up: seu objetivo é acompanhar o paciente de forma integral, desde a marcação de uma consulta até os prazos do retorno deste e suas revisões periódicas nesta unidade.

(v) Cadastro centralizado de contatos: no CRM proposto, os dados ficariam centralizados em um único local para evitar duplicidades e permitir atualizações em tempo real.

(vi) Funil de atendimento personalizável: permite mostrar de maneira intuitiva e visual todos os atendimentos, tanto quanto as peculiaridades que estão em andamento naquele período. Com isso, tem-se o poder de determinar quais são as ações ideais para a unidade, fazendo assim o processo de tomada de decisão mais assertivo.

(vii) Segmentação dos dados: uma das grandes vantagens de um software de CRM é poder usar seus dados sobre os pacientes para planejar ações preventivas, idealizar atuações, estudar tipos de pacientes e muito mais. Com uma funcionalidade de segmentação que permite usar filtros para separar informações por pacientes, por região, atendimentos, patologias ou serviço, esse trabalho será muito mais ágil e assertivo.

2. Proposição de modelo de CRM aplicado ao HUAC.

Esta subseção apresenta as principais características do modelo proposto de CRM para o HUAC.

➤ Verificar figura 2 (nos anexos)

O modelo propõe as seguintes características:

(i) Fonte de dados: dados é um conjunto de valores ou ocorrências em um estado bruto com o qual são obtidas informações com o objetivo de adquirir benefícios²³. A fonte de dados (data source) é qualquer fonte para dados digitalizados, tais como banco de dados, arquivo de computador, e stream de dados. São eles: Paciente; Internação; Consulta; Retorno; Call Center e Marketing.

(ii) Extração, transformação e carregamento – ETL: do inglês Extract Transform Load (Extração Transformação Carregamento) são

ferramentas de software cuja função é a extração de dados de diversos sistemas, transformação desses dados conforme regras de negócios e por fim o carregamento dos dados geralmente para um *Data Mart* e/ou *Data Warehouse*, porém nada impede que também seja para enviar os dados para um determinado sistema da organização. A extração e carregamento são obrigatórios para o processo tendo em vista que os dados já foram encaminhados para o sistema de destino, sendo a transformação/limpeza opcional, embora sejam boas práticas. É considerada uma das fases mais críticas do Data Warehouse e/ou Data Mart²⁴.

(iii) Dados de marketing: o Database é uma ferramenta do marketing que se utiliza das tecnologias da informática para a segmentação de grupos de consumidores através da análise do seu perfil e do desenvolvimento de ações dirigidas, permitindo a melhor exploração do público e a descoberta de novos nichos de mercado. Muito mais que um cadastro, é capaz de gerar/proporcionar interatividade e aproximação.

(iv) Operação do CRM: essa aplicação pode ser classificada em três modalidades distintas, das quais cada um tem por finalidade uma mineração de dado focada²⁵.

a. **Operacional:** é responsável pela integração do sistema de CRM com os demais sistemas da empresa, visando coletar as informações referentes ao Cliente, tais como gerenciamento de pedidos e faturamento, além de integração com o sistema de ERP, com o qual deve manter perfeita sintonia, visando constantes trocas de dados. Outra função administrada pelo CRM Operacional é a automação dos processos de Marketing e Vendas, tais como os call centers, gerenciamento de contatos e rastreamento de pedidos. O CRM Operacional deve promover a integração dos produtos de tecnologia, proporcionando um melhor atendimento ao Cliente²⁶.

b. **Analítico:** permite ajustar as estratégias de diferenciação de clientes, analisando seus hábitos, necessidades e eventos, com ênfase na fidelidade e satisfação. Através deste é possível identificar, segmentar e acompanhar os diversos tipos de clientes, de acordo com o modelo de relacionamento definido pela empresa (valor agregado, potencial ou outro método delineado), permitindo

a aplicação da estratégia de relacionamento para elevar o retorno individual, aplicando as técnicas e ferramentas corretas. A localização dos padrões de diferenciação de clientes normalmente é obtida através da aplicação de recursos de data mining²⁷.

c. **Colaborativo:** a gestão, automação e integração dos canais de interação da empresa com o cliente através da tecnologia de informação são a principal função do CRM Colaborativo, fornecendo e utilizando atributos e dados do CRM Operacional e Analítico²⁷.

(ii) **Aplicações:** este módulo do sistema visa à melhoria do relacionamento e dos serviços prestados. Neste sentido, pretende-se proporcionar uma contribuição para o melhor entendimento do marketing de relacionamento no entendimento do perfil e das necessidades dos pacientes dessa instituição.

(iii) **Canais de Atendimento:** esse serviço é o principal canal de comunicação e relacionamento entre o Hospital Universitário e seus pacientes, sendo o meio pelo qual são feitas contato com os pacientes, suporte, sugestões, reclamações e trocas

de informações. Neste sentido, é indispensável que se tenha padrões de atendimento e um mecanismo de controle e gestão do atendimento ao paciente. Não podemos nos esquecer de que não adianta investir nesses canais se não houver um bom atendimento, que deve ser feito com transparência, cordialidade, simpatia e preocupação em solucionar os problemas dos pacientes que usufruem do serviço.

a. **Autoatendimento**

online: funciona como uma central de atendimento automatizada, na qual o cliente digita a dúvida em um campo apropriado e, imediatamente, o sistema cruza a sequência de palavras utilizadas, interpreta a pergunta e encontra a resposta adequada, baseada em um sistema de busca semântica e processamento de linguagem natural.

b. **Atendimento via**

Chat: esse atendimento é em tempo real, podendo ser usado na negociação, no pós-venda e no atendimento aos clientes em casos de urgência. Os sistemas de chats são úteis pois podem direcionar o atendimento para outros operadores ou setor.

c. **Atendimento via E-**

mail: é um canal de

atendimento muito utilizado, devendo apresentar linguagem clara, precisa e breve. Muitas empresas utilizam esse canal apenas para ações de marketing e vendas e não como meio de resolução de problemas.

d. **Atendimento por Telefone:** apesar do avanço das mídias sociais e da variedade de canais disponíveis, o telefone ainda é uma das formas de atendimento mais utilizadas. Os consumidores costumam fazer ligações quando não são atendidos ou não têm suas dúvidas e problemas resolvidos através de e-mail ou através das redes sociais. Segundo pesquisas, a maioria dos clientes acredita que suas dúvidas terão mais chances de serem resolvidas e em um menor tempo através de atendimentos por telefone.

Essas características propostas estão alinhadas com aquelas apresentadas pela literatura revista e também procuram satisfazer aos aspectos desejáveis, discutidos com os entrevistados.

4. Conclusão

Este trabalho foi resultante dos problemas em tecnologia de informação observados em um hospital universitário com as seguintes premissas: i) o conceito CRM é capaz de transformar serviços oferecidos por uma rede de saúde pública sabidamente caótica e com grande quantidade e diversidade de pacientes, tornando-a mais eficaz, eficiente e com atendimento mais individualizado; ii) aplicado a um hospital universitário pode servir melhor à sua destinação como hospital-escola.

Como resultados observados: i) presume-se que a implantação de um CRM contribuiria para o relacionamento forte e duradouro entre hospital, pacientes, fornecedores, legisladores, e outros agentes. ii) Estratégia de TIC alinhadas ao negócio hospitalar universitário não existem ou estão em estágio inicial e controverso. iii) O hospital investigado não se vale de um sistema integrado que facilitaria sobremaneira a aplicação do CRM idealizado.

Este trabalho não pode ser generalizado em função de ser um estudo de caso único. Recomenda-se: i) o aprofundamento deste estudo através de pesquisa que meça o nível de maturidade do gerenciamento de TIC nos hospitais universitários; ii) levantamentos similares em outros hospitais universitários por meio de pesquisa descritiva dos elementos apresentados.

5. Referências

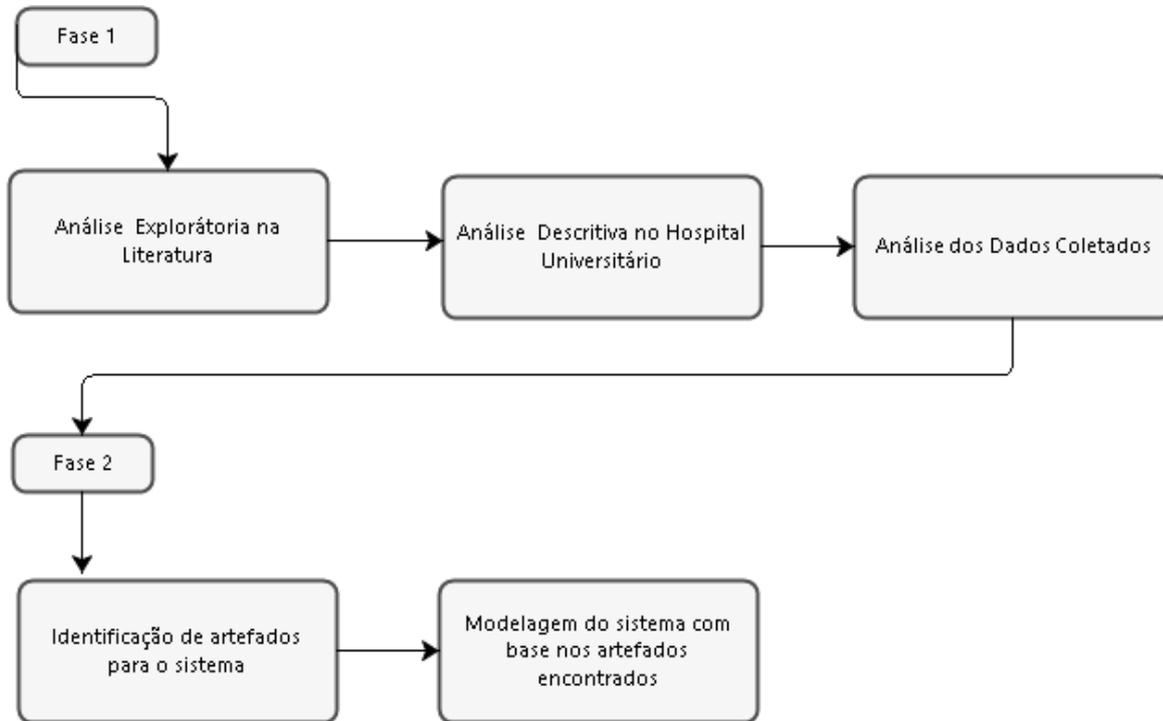
1. Bose, R. Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, v. 102, n. 2, p. 89 - 97, 2002.
2. Verhoef P. C. Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, v. 67, n. 4, p. 30 - 45, 2013 outubro.
3. Reinartz W.; Krafft M.; Hoyer W. D. The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, v. 41, n. 3, p. 293 - 305, Agosto 2004.
4. Padmavathy C.; Balaji M. S.; Sivakumar V. J. Measuring effectiveness of customer relationship management in Indian retail banks. *Internacional Journal of Bank Marketing*, v. 30, n. 4, p. 246 - 266, junho 2012.
5. Heinonen K. Multiple perspectives on customer relationships. *Internacional Journal of Bank Marketing*, v. 32, n. 6, p. 450 - 546, junho 2014.
6. Dantas B. C. Tendências de uso de CRM: uma possibilidade nos hospitais universitários da Paraíba. Monografia. Rio Tinto : Universidade Federal da Paraíba, 2016. 15 p.
7. Colgate M. R.; Danaher P. J. Implementing a customer relationship strategy: The asymmetric impact of poor versus excellent execution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 3, p. 375 - 387, maio 2000.
8. Dowling G. R. Customer relationship management: In B2C markets, often less is more. *California Management Review*, California, v. 28, n. 1, p. 24 - 30, agosto 2002.
9. Mithas S.; Krishnan M. S.; Fornell C. Why do customer relationship management applications affect customer. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 201 - 209, abril 2005.
10. Day G. S.; Van Den Bulte C. Superiority in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance. *MSI Working Paper Series, Marketing Science Institute*, v. 28, n. 1, p. 2 - 123, fev. 2002.
11. Rigby D. K.; Ledingham D. CRM do right. *Havard Business Review*, v. 82, n. 11, p. 118 - 129, Novembro 2004.
12. Starkey M.; Woodcock N. CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management. *Journal of Database Marketing*, v. 9, n. 3, p. 267 - 275, 2002.
13. Bretkze M. Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM (Customer Relationship Management). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
14. Knox S. et al. Customer relationship management. Perspectives from the market place. *Butterworth-Heinemann*, Oxford, v. 61, n. 1, p. 65 - 74, 2003.
15. Lindgreen A. The design, implementation and monitoring of a CRM programme: A case study. *Marketing Intelligence and Planning*, v. 22, n. 2, p. 160 - 186, 2004.
16. Lindgreen A.; Crawford I. Implementing, monitoring and measuring a programme of relationship marketing. *Marketing Intelligence and Planning*, v. 17, n. 5, p. 231 - 239, Janeiro 1999.
17. Payne A. Handbook of CRM. Achieving excellence in customer management. *Elsevier*, Oxford, v. 13, n. 1, p. 150 - 156, junho 2006.
18. Payne A.; Frow P. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 167 - 176, abril 2005.
19. Peppers D.; Rogers M. CRM series - Marketing 1 to 1. 3. ed. São Paulo: Makron Books, v. 1, 2004.
20. EBSEH. Hospitais Universitários. Ebserh, 2016. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/web/portal-ebserh/apresentacao1>>. Acesso em: 28 mar. 2019.
21. Asaas. software como servico como tudo começou. asaas, 19 abr. 2018. Disponível em: <<https://asaas.com/blog/software-como-servico-como-tudo-comecou/>>.
22. Alves P. o que é acesso remoto entenda tudo. *techtudo*, out. 2013. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/noticia/2013/10/o-que-e-acesso-remoto-entenda-tudo->

- sobre-conexao-distancia.html>. Acesso em: 28 mar. 2019.
23. Shrivastava; Omasundaram. Armazenamento e Gerenciamento de Informações: Como armazenar, gerenciar e proteger informações digitais. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2009.
24. Dionízio L. data warehouse. devmedia, 2018. Disponível em: <<https://www.devmedia.com.br/data-warehouse/12609>>. Acesso em: 29 mar. 2019.
25. Stone M.; Wooddcook N.; Machtyger L. CRM Customer Relationship Management: get to know your customers and win their loyalty. 3. ed. São Paulo: Pearson, v. 1, 2012.
26. Peppers D.; Rogers M.; Dorf B. Is your company ready for one-to-one marketing? 4. ed. Harvard: Business Review, v. 77, 1999.
27. Peppers D.; Rogers M. One too ne - B2B: estratégias de desenvolvimento de clientes para o mundo business-tobusiness. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, v. 11, 2001.

Anexos

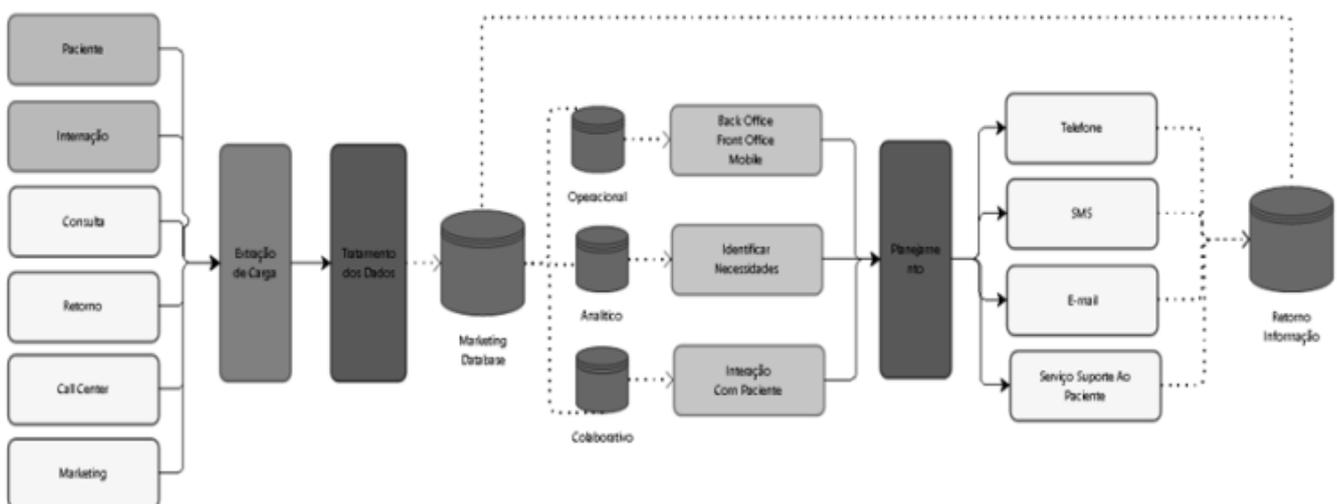
Lista de figuras

Figura 1: Fluxo das fases da pesquisa.



Fonte: elaborado pelos autores.

Figura 2: Desenho conceitual do modelo proposto.



Fonte: Elabora pelos autores.

Lista de tabelas**Tabela 1:** Estrutura Física.

Informação	Quantidade
Quantidade de leitos ativos	190
Quantidade de pessoa atendidas/mês	8.000
Tempo médio de hospitalização/dias	6
Classificação do hospital	Médio porte
Quantidade de Funcionários	900

Fonte: Dados da pesquisa.

Como citar este artigo

Dantas BC, Valadares EJ, Hrdlicka HA. Gerenciamento do relacionamento com o cliente: um modelo para hospitais universitários. Revista de Saúde Digital e Tecnologias Educacionais. [online], volume 4, n. 1. Editor responsável: Luiz Roberto de Oliveira. Fortaleza, mês e ano, p. 28-42. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/resdite/index>. Acesso em “dia/mês/ano”.

Data de recebimento do artigo: 06/06/2019

Data de aprovação do artigo: 16/07/2019
