

**HOSPITALIDADE E A TEORIA DA VISÃO BASEADA EM VALORES COMO VANTAGEM
COMPETITIVA EM HOSPITAIS**

RENATA NIGRO SANGOÃO
UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

Hospitalidade e a Teoria do RBV como Vantagem Competitiva em Hospitais

INTRODUÇÃO

O tema deste artigo refere-se à teoria da Visão Baseada em Recursos em hospitais e a hospitalidade como diferencial nestas instituições. Ao tratar sobre hospitalidade em hospitais é destacado o conceito de hotelaria hospitalar que está muito relacionado ao tema. Este é um conceito relativamente novo que surgiu e foi aplicado a algumas décadas em razão do surgimento também de um novo perfil de clientes. Os clientes dos hospitais atualmente são exigentes, conectados, sabem de seus direitos e estão dispostos a cobrar qualidade ímpar nos serviços contratados. A hotelaria hospitalar é um conjunto de processos, serviços e procedimentos, que objetivam a melhora do conforto e bem-estar de pacientes e familiares. No RBV as empresas são caracterizadas como um aglomerado de recursos e capacidades impossíveis de serem compradas e vendidas no mercado (WERNERFELT, 1984).

A visão baseada nos recursos da empresa impacta o planejamento estratégico das empresas. Como estratégia de diferenciação e busca pela satisfação e lealdade dos clientes as empresas estão utilizando a hospitalidade como elemento de agregação de valor e vantagem sustentável entre os concorrentes (CAMARGO, 2004; LOVELOCK, ARIFFIN; MAGHZI, 2012). Desta forma, a hospitalidade pode ser considerada como um recurso estratégico para os hospitais, apresentando os atributos propostos na Teoria da Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View). A RBV considera que os recursos estratégicos das empresas precisam estar associados a capacidades para se tornar fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 2007; HAMEL; PRAHALAD, 1995; GRANT, 1991; PRAHALAD; HAMEL 1990; WERNERFELT, 1984). A hospitalidade pode criar conexão com os clientes e desta forma ser influenciado na percepção de qualidade e satisfação dos serviços, tornando-se um recurso da empresa de difícil imitação pelos concorrentes (ARIFFIN, 2013).

Este artigo tem como objetivo a análise dos conceitos da teoria da RBV por meio de algumas percepções diferentes e qual a sua influência e aplicabilidade em hospitais para o alcance de vantagem competitiva.

A questão norteadora do artigo é: A teoria da RBV pode ser aplicada a área hospitalar utilizando a hospitalidade como diferencial competitivo?

Este artigo está estruturado em quatro seções principais, com exceção da introdução e das considerações finais. A primeira parte trata sobre o conceito hospitalidade descrito por vários autores; a segunda parte traz conceitos e definições do RBV por meio da visão dos principais estudiosos de administração; a terceira refere-se à relação da teoria da visão baseada em recursos com a gestão hospitalar e a última seção relaciona a hospitalidade como fonte de vantagem competitiva nos hospitais.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, que não possui resultados quantitativos, hipóteses e sugestões de pesquisas futuras. A pesquisa bibliográfica permitiu o levantamento de informações e conceitos sobre a aplicação da teoria da visão baseada em recursos e da hospitalidade como vantagem competitiva em hospitais.

HOSPITALIDADE

O conceito de hospitalidade é tão antigo quanto a própria civilização. A origem da palavra hospitalidade possui como raiz a palavra “Hospitalitas” vem do substantivo hospitalis, ele mesmo derivado de hospes, aquele que recebe o outro (GRASSI, 2011). Para WALKER (2017), a palavra hospitalidade deriva de “hospice”, uma antiga palavra francesa que significa “fornecer cuidados/abrigo para os viajantes”

PITT-RIVERS (2012) coloca que a hospitalidade é um sinônimo de oferta de hospedagem e alimentos oferecidos de forma gratuita, e impõe ordem por meio do apelo ao sagrado, tornando o desconhecido em conhecido, substituindo o conflito pela honra. No entanto, a hospitalidade não elimina o conflito por completo, mas expressá-lo torna-se impensável na condição de hóspede.

Segundo CAMARGO (2004) a origem da hospitalidade surge não de alguém que convida, mas de alguém que necessita de abrigo, e busca calor humano. Sendo que MONTANDON (2011) e GRASSI (2011) complementam as afirmações de Camargo, afirmando que a hospitalidade é uma maneira de se viver em uma sociedade regida por ritos, regras e leis.

Para BURGESS (1982), os elementos de hospitalidade podem ser representados conceitualmente como um pacote (ver Figura 1), onde o elemento de interação primário e externo é o da relação social promovida pelo comportamento caloroso, amigável, acolhedor, cortês, aberto e generoso do anfitrião, criando o ambiente social hospitaleiro. Isso apoia e promove a sensação positiva de segurança e conforto criada pela estrutura física, design, decoração e localização das instalações. Finalmente, o fornecimento de instalações de alojamento para dormir, comer, relaxar e lavar, juntamente com o fornecimento de alimentos, bebidas, serviços e entretenimento.

Segundo BROTHERTON e WOOD (2010), a hospitalidade é uma troca humana contemporânea, que é voluntariamente firmada e projetada para melhorar o bem-estar mútuo das partes interessadas (anfitrião e hóspede), por meio do fornecimento de alojamento e de comida ou bebida. Esta definição transcende as questões de forma, motivos, escala e contexto e focaliza atenção aos elementos essenciais do conceito de hospitalidade.

Para CAMARGO (2015) seguir as regras da hospitalidade é importante no acolhimento e nas relações e para evitar a hostilidade porque tanto a hospitalidade como a hostilidade provêm das relações humanas e das práticas sociais. CAMARGO (2004), apresentou dois eixos das práticas sociais em que estão inseridas a hospitalidade, sendo elas: “Os tempos sociais da hospitalidade humana: o receber/acolher pessoas; hospeda-las, alimenta-las e entretê-las, e os espaços sociais nos quais os processos se desenrolam: doméstico; público; comercial e virtual”.

Entende-se que a hospitalidade não tem um conceito único, CAMARGO (2004), SELWYN (2004), TELFER (2000) e LASHLEY e MORRISON (2004) concordam com as variações desta forma porque estão relacionadas com os espaços e os aspectos associados ao conforto, receptividade, generosidade, reciprocidade, sociabilidade, alimentação e lazer. Estas variações, de acordo com o tempo, o lugar e seus espaços necessitam da presença do anfitrião que pratica a hospitalidade em todos os momentos e em todos os espaços. Para LASHLEY (2007) a relação entre o anfitrião e o hóspede, é uma construção social reconhecida como a raiz de qualquer sociedade civilizada. Neste contexto, o anfitrião assume a

responsabilidade pelo cuidado do hóspede, oferecendo alimento, bebida e eventualmente abrigo, além de cuidar de sua segurança. LASHLEY (2007) defende que as relações: social, cultural, psicológica e econômica, são multifacetadas e interpessoais, o que contém, ao lado das relações sociais, a relação comercial, posto que a hospedagem é frequentemente terceirizada para um agente ou um funcionário de uma empresa.

A TEORIA RBV

Na década de 80, surgiram duas linhas de estudos estratégicos; a linha de Porter cuja teoria é baseada na perspectiva das forças competitivas, introduzindo os termos barreiras de entrada, barreiras de saída e barreiras de mobilidade; e da mesma forma, mas introduzindo o termo barreiras de posição de recursos, a segunda linha, a Visão Baseada em Recursos (RBV).

A teoria *Resource Based View* (RBV) é uma linha de estudo estratégico que surgiu com a obra seminal de Penrose (1959). Penrose define essa teoria como um conjunto de recursos pertencentes às empresas que podem ser utilizados como vantagem competitiva de mercado. O principal objetivo de seu trabalho foi esclarecer e descobrir por que algumas empresas apresentam desempenho superior a outras. A RBV é fundamentada pelos conceitos da economia, das teorias de mudança econômica e das competências desenvolvidas por organizações industriais (BARNEY; ARIKAN, 2001). Esta visão é uma abordagem influente para o entendimento da administração estratégica e propõe que as empresas atingem um desempenho superior ao desenvolver habilidades, possuir recursos raros, de difícil imitação e valorizados (BARNEY, 1991). Segundo a RBV, a única maneira de criar vantagem competitiva estratégica sustentável é dispor de recursos com estas características e se aproveitar deles nas ações estratégicas (KRAATZ; ZAJAC, 2001).

A ideia central que o RBV defende é que a fonte da vantagem competitiva está, antes de tudo, nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e, de forma secundária, na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993). Os principais objetos de estudo são produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da empresa é consequência do reconhecimento de tendências e oportunidades (TIERGARTEN, 2008).

Todas as empresas são acervos de recursos produtivos, e a maneira de utilização destes recursos advém das percepções, habilidades, competências e decisões estratégicas dos gestores (LIMA, 2005). O cerne da vantagem competitiva está na forma como estes recursos são estruturados e aproveitados por cada instituição (ROSÁRIO; BARBOSA, 2002).

As empresas com pessoas, estruturas e sistemas superiores são mais lucrativas, não porque investem em barreiras de entrada para outras empresas ou porque oferecem produtos diferenciados, mas porque se apropriam das rendas de recursos específicos da empresa. A diferenciação dos produtos é oriunda de uma decisão de dentro para fora da organização, e não o contrário, desta forma são os recursos da empresa que criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação nos mercados.

Outra premissa básica da RBV é de que as empresas se diferenciam fundamentalmente em seus modos de operar, pois cada uma delas possui um conjunto único de recursos, ativos, competências e capacitações específicas.

Recursos e produtos são dois lados da mesma moeda; ou seja, muitos produtos requerem o uso de muitos recursos e muitos recursos podem ser usados em diversos produtos. Dessa maneira, o processo estratégico pode ser estudado tanto da perspectiva do produto, como foco nas necessidades do mercado, como da perspectiva dos recursos, com foco nas capacidades internas da empresa (WERNERFELT, 1984).

A análise da RBV é constituída fundamentalmente pelos recursos e capacidades controladas pela empresa, que incluem todos os atributos (sejam eles tangíveis ou intangíveis) que a capacitem para a definição e implementação da estratégia.

Sinteticamente, a RBV busca entender em quais recursos as empresas devem basear seu crescimento e sua estratégia, quais recursos devem ser desenvolvidos ou adquiridos e em que ordem isso deve ocorrer (WERNERFELT, 1984).

Uma das proposições principais da RBV é impedir a imitação; a criação de patentes e marcas registradas podem impedir a reprodução, mas a melhor forma de proteção está nos relacionamentos intangíveis, sistemas, habilidades e conhecimentos intrínsecos da empresa. Dentro deste contexto a barreira de imitação mais eficiente que uma empresa pode ter é sua cultura, pois estimula a produção de resultados únicos e dificulta sua reprodução (BARNEY, 1991).

Para que o recurso de uma empresa tenha potencial para uma vantagem competitiva sustentável ele deve possuir quatro atributos: valor, raridade, inimitabilidade e não ser de fácil substituição (BARNEY, 1991).

Os recursos de uma empresa são todos os ativos tangíveis e intangíveis como máquinas, marcas, conhecimento em tecnologia, habilidades pessoais empregadas, procedimentos eficientes etc. Os recursos tangíveis são aqueles de fácil avaliação, pois são visíveis e mais facilmente adquiridos no mercado, como por exemplo móveis, equipamentos, estoque e instalações. Os recursos intangíveis são de difícil avaliação, pois abrangem ativos intangíveis da empresa, como a marca, o conhecimento tecnológico, a cultura, a reputação entre outros. Esses são ativos importantes para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva, pois são de difícil imitação, visto que são resultado da trajetória única de cada instituição (WERNERFELT, 1984).

Os recursos não são estáticos, e não basta somente obter vantagem competitiva é preciso que ela seja sustentável. Para isso é fundamental que ocorra um esforço constante das organizações para a criação de barreiras que dificultem a imitação. Somente as estratégias embasadas nas especificidades internas de cada empresa permitem a criação dessas barreiras, visto que certos recursos, sendo dificilmente imitáveis, não permitem o mesmo desempenho no mesmo tipo de estratégia a toda e qualquer empresa (BARNEY, 1991).

A alocação de recursos deve ser feita a frente dessa vantagem competitiva, pois são eles que permitem a criação de valor para a empresa, mas deve ser feita de forma criativa e inovadora permitindo a constante adaptação ao ambiente competitivo. Os recursos essenciais que propiciam a vantagem competitiva também precisam ser escassos, únicos e com eficiência superior; devem ter imobilidade imperfeita, ser de difícil imitação ou substituição e devem ainda limitar a competição. Estes atributos dos recursos da empresa são indicadores da heterogeneidade da instituição e da imobilidade de seus recursos, nesse contexto, quanto mais úteis os recursos da empresa, maior será a geração da vantagem competitiva e sua sustentação (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

As competências explícitas são classificadas em partes ou agrupadas em um conjunto de regras, que são divulgados verbalmente ou na forma escrita. As

competências tácitas são embasadas em conhecimentos intuitivos, são essenciais para a vantagem competitiva uma vez que são próprias do cenário da empresa, sendo muito mais difíceis de serem imitadas pelos concorrentes (TIERGARTEN, 2008).

A característica tácita de uma competência se refere ao grau de resistência à sistematização e divulgação de um conhecimento (KING, FOWLER, e ZEITHAML, 2002). Este tipo de competência é essencial para a vantagem competitiva, uma vez que são exclusivas de cada empresa e difíceis de serem reproduzidas como as competências explícitas que podem ser facilmente duplicadas.

Outros autores apresentam outras classificações para as competências como competências terceirizáveis, competências rotineiras, competências essenciais e competências distintivas, sendo a última a responsável pela vantagem competitiva (VOLLMAN apud MANFREDINI, 2005). Ou ainda caracterizam as competências organizacionais como raízes da estratégia competitiva, ou seja, se as competências estão bem desenvolvidas, elas são de difícil imitação e oferecem maior valor agregado para o cliente, elevando a competitividade e o acesso da empresa a uma grande variedade de mercados (PRAHALAD e HAMEL apud MANFREDINI, 2005).

Há também um outro tipo de recurso, a competência central, que trata-se do aprendizado da organização e da habilidade de gerenciar várias competências (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Na RBV, a análise interna é seu objeto de interesse, os recursos são unidades de análise que permitem a compreensão, ao nível da empresa, das vantagens competitivas sustentáveis individuais. A condição estratégica é atingida quando os recursos, aparentemente comuns, são organizados pelos gestores da organização, transformando-os em ativos específicos (BARNEY, 1991).

A noção de vantagem competitiva requer, além da exploração dos recursos e das capacidades internas e externas, o desenvolvimento de novos recursos e capacidades, por essa razão foi criado o conceito de sustentabilidade relacionado às barreiras à imitação dos recursos.

As empresas podem se diferenciar também não apenas em informação, ou capacidades (BARNEY, 1986), mas na heterogeneidade dos recursos, ou seja, estes devem ser diferentes e perfeitamente imóveis. A cultura da organização, considerada como um recurso intangível, é heterogênea entre as empresas e não pode ser replicada para outra instituição. O *know-how* alcançado com o tempo, a reputação e o valor da marca podem ser fontes de vantagem competitiva para uma organização.

As capacidades organizacionais são recursos heterogênicos, imóveis e inimitáveis que são direcionados para o cumprimento de alguma função organizacional (MILLS *et al.*, 2002), operacional ou dinâmica. As capacidades operacionais são formadas por um grupo de rotinas que organizam *inputs* e *outputs* em um sistema (WINTER, 2000); e as capacidades dinâmicas estão relacionadas a processos específicos e identificáveis, como a criação de um produto, a tomada de decisões estratégicas ou alianças e parcerias (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

De forma resumida, as competências configuram uma capacidade de estruturação e orientação dos recursos disponíveis para criação e sustentação de vantagem competitiva para a empresa (CHRISTIENSEN, 1996).

As competências centrais são os elementos que impulsionam a vantagem competitiva e as capacidades dinâmicas são as habilidades de combinação dos recursos para reagir às alterações de mercado (TEECE *et al.*, 1997).

Os estudos sobre as estratégias empresariais visam explicar e conduzir as organizações a conquistarem vantagens competitivas sustentáveis, e buscam explicar e entender as diferenças de desempenho entre empresas (TIERGARTEN, 2008).

Na literatura não há uma definição única para o conceito de estratégia. De acordo com Andrews (2001), a estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa, que determina seus objetivos, propósitos e metas, e gera as principais políticas e planos para atingimento dessas metas.

De acordo com Barney (1991), a vantagem constitui a implementação de uma estratégia que agregue valor à empresa, sem que nenhum outro concorrente a implemente simultaneamente, ou outra estratégia que tenha benefícios equivalentes.

O objetivo central da estratégia competitiva é identificar uma posição na indústria onde a empresa consiga se defender das cinco forças competitivas ou influenciá-las a seu favor (PORTER, 1976).

Existem três estratégias genéricas que podem ser adotadas para a criação de vantagem competitiva sustentável e aumento do desempenho de uma empresa, a liderança em custos, a diferenciação e o enfoque (PORTER, 1976).

A teoria RBV se for combinada com recursos humanos e tecnológicos para inovação, como a criação canais de serviços *online*, pode trazer contribuições relevantes e significativas para a criação de vantagem competitiva das empresas no setor de serviços (CHUANG e LIN, 2016). O capital humano é essencial para as organizações do setor de serviços (GREER, LUSCH e HITT, 2016), porém a gestão do conhecimento também é um recurso importante avaliado por Pee e Kankanhalli (2015) para enfrentar a perda de capital humano através *do turnover*, do aumento do estoque de conhecimento e dos avanços tecnológicos.

O conhecimento pode levar à elevação do desenvolvimento e produção de uma organização, suportando uma vantagem competitiva sustentável frente a concorrência (PIRES e MARCONDES, 2004). A capacidade de uma empresa de aprender constantemente deve ser desenvolvida para melhor adaptabilidade ao dinamismo do mercado (PAIVA, FENSTERSEIFER e ROTH, 2000).

A teoria RBV, assim com outras teorias possui algumas limitações. Uma das principais estratégias da RBV são os recursos intrínsecos da empresa que não podem ser imitados com facilidade, porém justamente por essa razão também são de difícil mensuração. Alguns autores como Priem e Butler (2001) também questionam a RBV por sua veracidade teórica, mas dificuldade de comprovação prática. Essa teoria também possui como limitação a criação de barreiras para o aprendizado, visto que as organizações podem ser tendenciosas a utilizarem um recurso já conhecido por ser trazer um retorno financeiro garantido em detrimento da criação ou descobrimento de recursos inovadores (KRAATZ e ZAJAC, 2001).

A TEORIA DO RBV EM HOSPITAIS

O RBV argumenta que uma empresa deve ser vista e entendida como um acervo de recursos e capacidades de difícil imitação (BITTENCOURT e KLIEMANN, 2003).

De acordo com a teoria RBV, as organizações devem buscar recursos valiosos e difíceis de imitar. Esta busca constante por diferenciação gera um processo de desenvolvimento de recursos e capacidades que pode ser descrito através da relação entre os conceitos de rotinas organizacionais, recursos, capacidades, competências nucleares, impacto estratégico e grau de especificidade (ANDREU apud SOUZA, 2003).

Os recursos tangíveis e intangíveis de uma organização, permitem a criação e implementação de estratégias para aumento da eficiência operacional (DAFT apud

SOUZA, 2003). Os recursos de capital físico são formados pela tecnologia utilizada, instalações, equipamentos, localização geográfica e o acesso a matérias-primas. Os recursos de capital humano são caracterizados pelo treinamento, experiência, *know-how*, e cultura dos colaboradores de uma empresa. Os recursos de capital organizacional são constituídos pelos sistemas de planejamento, controle e gerenciamento. Mas vale ressaltar que não são todos os recursos de capital físico, humano e organizacional que são estrategicamente relevantes para uma instituição (BARNEY, 1991).

O principal desafio encontrado na aplicação da RBV está no entendimento da mobilização dos recursos e transformação destes em capacidades organizacionais passíveis de serem geradoras de vantagem competitiva, sendo uma ferramenta de direcionamento estratégico para organizações. O conhecimento é um dos recursos que deve ser gerenciado estrategicamente para criação de valor para uma instituição Wu e Hu (2012).

O setor da saúde é suportado por processos médicos, assistenciais e administrativos dinâmicos e de alta complexidade, que são críticos para a efetividade da entrega dos serviços em saúde (STEFANELLI, 2004).

Especificamente em um hospital, todas as tomadas de decisões estratégicas devem ser avaliadas e validadas pelos responsáveis técnicos assistenciais (GONÇALVES, 2006).

A busca constante por melhoria nas organizações de saúde é impactada pela geração de capacidades. Existem quatro categorias de capacidades organizacionais que suportam o processo de inovação: a ativação do cliente (incentivar a interação dos clientes como co-criadores de valor para o serviço); a ativação organizacional (identificar e desenvolver capacidades internas ou recursos organizacionais que facilitem o processo de co-criação de valor por parte do cliente); a capacidade de interação (desenvolver capacidades que possibilitem a interação entre o cliente e a empresa); e a agilidade na aprendizagem (desenvolver a capacidade de aprender sobre os clientes para otimização dos resultados) (SHARMA *et al.*, 2014).

Para as organizações de saúde, as ferramentas tecnológicas para a análise de dados são fundamentais para a geração de capacidades dinâmicas, pois são fontes geradoras de informações que podem ser utilizadas para geração de valor para os clientes (WANG e HAJLI, 2017).

O setor privado de saúde é um setor altamente competitivo, e a aplicação da teoria RBV pode trazer contribuições importantes para o aumento da eficiência operacional, geração de valor para os clientes e criação de vantagem competitiva de mercado.

A TEORIA DA HOSPITALIDADE COMO RECURSO NOS HOSPITAIS

O tema hospitalidade pode ser encontrado e analisado por várias áreas de conhecimento. O conceito de hospitalidade, tanto em hospitais como em demais áreas, não tem eficácia sozinho e sozinho e não pode ser aplicado por um ou dois colaboradores de um hospital (BOEGER, 2011). O que torna a experiência do cliente especial é o esforço coletivo hospitaleiro, ou seja, as conexões realizadas por diversos colaboradores de uma instituição com o objetivo de garantir um atendimento impecável ao cliente de saúde. Dentro das instituições de saúde o cuidado é o símbolo da prática de hospitalidade, seja este cuidado assistencial ou das áreas de apoio na realização de pequenos desejos e mimos (BOEGER, 2011).

Um atendimento de qualidade deve atender às necessidades dos clientes internos e externos resultando na satisfação imediata. Zanovello (2010), Na área da saúde a hospitalidade se tornou conhecida e ganhou importância por meio da hotelaria hospitalar, que introduziu serviços e práticas da hotelaria ao ambiente hospitalar, humanizando o atendimento prestado pelas instituições de saúde e atrelando qualidade no atendimento com hospitalidade (GODOI, 2008).

Atualmente, o principal fator que determina e garante a uma empresa vantagem competitiva sustentável frente à concorrência, é o que ela oferece ao cliente com o objetivo de não apenas atender as suas expectativas, mas superá-las e surpreendê-los (ANDRADE, 2018). A condição de hospitalidade como um diferencial na gestão de negócios pode ser vista em muitas empresas, inclusive nos hospitais. A área hospitalar por muitas vezes foi vista como uma área de negócio que deveria ser gerida de forma diferente das demais áreas de hospitalidade, mas cada vez esse modelo de gestão tem sido revisto, e entendido que hospitais são instituições sustentadas pela hospitalidade cujo principal capital é o capital humano.

A utilização da terminologia “cliente” em detrimento de “paciente” em hospitais é nova, introduzida neste mercado nas últimas décadas, bem como a gestão de hospitalidade (ANDRADE, 2018). O diferencial competitivo dos hospitais hoje em dia não é somente a qualidade médica ou a tecnologia utilizada, visto que estes são de fácil reprodução por outras instituições, a principal vantagem competitiva está na integração das áreas médicas com a hospitalidade. Os clientes dos hospitais não são unicamente os pacientes, mas também a família, os visitantes e os médicos; e todos exigem um atendimento de excelência (ANDRADE, 2018).

Em um ambiente hospitalar um dos principais fatores na gestão de hospitalidade que deve ser considerado é a humanização. Um hospital humanizado deve valorizar e respeitar as pessoas, com atendimento de qualidade e garantindo seus direitos fundamentais (MEZOMO, 2001).

A humanização hospitalar se refere a uma visão multifocal de todos os processos de funcionamento de um hospital (GHELLERE, 2019). A inserção de ações de humanização em hospitais é uma tendência atual, sendo a palavra mais utilizada quando se fala em melhoria da qualidade do atendimento aos clientes (RIBEIRO, 2013). A gestão hoteleira hospitalar é uma ferramenta importante e eficiente para gerar ou aumentar a satisfação percebida nos hospitais em que é implantada. A humanização implantada pela gestão hoteleira hospitalar não tem e nem deve ter como objetivo a cura das patologias, mas sim deve proporcionar um ambiente de conforto e acolhimento para paciente e família que estão em situação de vulnerabilidade (GHELLERE, 2019). Os gestores devem ter conhecimento que a humanização dos serviços é uma forte vantagem competitiva no mercado da saúde e a hotelaria hospitalar é um meio de inserir qualidade percebida em todas as fases do processo de atendimento (TARABOULSI, 2004).

Muitos teóricos da administração de serviços disseminam que a hospitalidade é um valor que as empresas precisam alimentar para alcançar a satisfação dos clientes através do atendimento de suas necessidades (MORGAN, 2019). Desta forma, o principal objetivo da implantação da hotelaria hospitalar é proporcionar aos clientes um ambiente seguro e confortável com um atendimento de qualidade durante toda sua estada, da admissão até a alta (RIBEIRO, 2013).

As necessidades e expectativas do paciente de hoje não são mais as mesmas dos pacientes de algumas décadas atrás, hoje não é apenas o tratamento médico que garante vantagem competitiva aos hospitais; os clientes buscam ser bem atendidos uma vez que são consumidores de um serviço (MORGAN, 2019).

Neste panorama a hotelaria hospitalar e a hospitalidade podem ser consideradas fortes vantagens competitivas frente aos concorrentes e uma alternativa para mitigação gastos e fidelização dos clientes. Os hospitais precisam ser competitivos e para tanto é essencial oferecer ao cliente um diferencial que o atraia. Nesta variável competitiva, a hotelaria hospitalar e a hospitalidade são ferramentas importantes para a criação de um ambiente novo e de serviços que atendam e superem as necessidades e expectativas de seus clientes (RIBEIRO, 2013).

Porém, para definir se a hospitalidade pode ser considerada como um recurso estratégico em hospitais é necessário observar e entender como o conceito de hospitalidade é avaliado pelos clientes. Os clientes normalmente avaliam experiências de hospitalidade baseados muito mais na dimensão emocional do que nos aspectos físicos dos serviços (ARIFFIN, 2013). Se a lealdade e a satisfação dos clientes é atualmente uma meta objetivada pelas empresas, um alto nível de hospitalidade tem relação direta ao aumento da satisfação dos clientes (ARIFFIN; MAGHZI, 2012; LOVELOCK et al., 2005). Mas, para o alcance da satisfação dos clientes é preciso considerar que autenticidade do comportamento dos anfitriões influencia o nível de satisfação com os serviços prestados (ARIFFIN, 2013). Sendo assim, as ações de hospitalidade precisam ser vistas e entendidas pelos clientes como um desejo sincero de agradar e cuidar dos hóspedes; e não apenas uma tentativa de impressioná-los em troca de pagamento (TELFER, 2000).

Em um hospital, instituição que trata diariamente com o ser humano o papel da hospitalidade é primordial, uma vez que uma das metas da hospitalidade é além de satisfazer as vontades dos clientes proporcionar um ambiente acolhedor e confortável para os hóspedes (GODOI, 2008).

O que faz a diferença no atendimento é a forma hospitaleira e acolhedora de realizar esses serviços. O atendimento, o acolhimento e o cuidado entre cliente e colaboradores são os principais fatores, relacionados à hotelaria hospitalar, que podem ser considerados para se atingir a satisfação das expectativas, necessidades e desejos dos clientes de hospitais (BOEGER, 2011).

Desta forma podemos verificar as contribuições e os benefícios da hotelaria e da hospitalidade para as instituições de saúde e para seus clientes, desde que entendido que os gestores devem se conscientizar que os conceitos da hotelaria clássica devem ser adaptados ao ambiente hospitalar e que a hospitalidade precisa ser percebida pelos clientes como genuína (RIBEIRO, 2013).

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. A. C.; PÓLO, E. F. **Hospitalidade como Recurso Estratégico na Hotelaria: Proposição de um Modelo Teórico conceitual**. Revista Hospitalidade, v. 15, n. 2, p. 17-40, 2018.

ANDREWS, K. **O conceito de estratégia empresarial**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ARIFFIN, A.A.M. **Generic dimensionality of hospitality in the hotel industry: A host-guest relationship perspective**. International Journal of Hospitality Management, 35, 171– 179, 2013.

ARIFFIN, A.A.M.; MAGHZI, A.A. **A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: influences of personal and hotel factors**. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 191–198, 2012.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*. Greenwich, V.17, No1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.

BARNEY, J.; ARIKAN, A. **The resource-based view: origins and implications**. In: Hitt, m. a.; Freeman, r. e.; Harrison, j. s. (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* Oxford: Blackwell, 2001.

BOEGER M. **Hotelaria Hospitalar**. São Paulo: Manole, 2011.

BROTHERTON, B.; WOOD, R. C. Hospitality and hospitality management. In: Lashley, C. e Morrison, A. (Ed.). **In Search of Hospitality: Theoretical perspectives and debates**. Oxford: Routledge, 2010, p.134-156.

BURGESS, J. Perspectives on gift exchange and hospitable behaviour. **International Journal of Hospitality Management**, v. 1, n. 1, p. 49-57, 1982.

CAMARGO, L. O. D. L. **Hospitalidade**. São Paulo: Editora Aleph, 2004.

CAMARGO, L. O. D. L. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, v. 12, n. Especial (Maio 2015), p. 42-69, 2015.

CHISTIENSEN, J. F. Analyzing the technology base of the firm. In: FOSS, N. (Ed.). **Towards a competence theory of the firm**. London: Routledge, 1996.

CHUANG, S.; LIN, H. **Performance implications of information-value offering in e-service systems : Examining the resource-based perspective and innovation strategy**. *Journal of Strategic Information Systems*, v. 26, n. 1, p. 22–38, 2016.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, vol. 21, p. 1105-1121, 2000.

GHELLERE, Janete Lúcia Possato. **Experiências em hospitais**. Portal Humanizar. Disponível em: < www.humanizar.com.br>. Acesso em: 14 jul. 2019

GODOI, A. F. **Hotelaria hospitalar e humanização no atendimento em hospitais: pensando e fazendo**. Brasil, São Paulo: Ícone, 2004

GODOI, A. F. **Hotelaria hospitalar e humanização no atendimento em hospitais: pensando e fazendo**. Brasil, São Paulo: Ícone, 2008.

GRASSI, M.-C. Transpor a soleira. In: Montandon, A. (Ed.). **O livro da hospitalidade**. São Paulo: Editora Senac. São Paulo: Senac, 2011,

GREER, C. R.; LUSCH, R. F.; HITT, M. A. **A Service Perspective for Human Capital Resources: A Critical Base for Strategy Implementation**. *Academy of Management Perspectives*, v. 31, n. 2, p. 137–158, 2016.

KRAATZ, M. S.; ZAJAC, E. **How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence**. *Organization Science*, Providence, 12, no. 5. 632. 2001.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. **Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerência Intermediária**. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 42, n. 1, Jan./Mar. 2002.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: Perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004.

LASHLEY, C. Discovering hospitality: observations from recent research. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 1, n. 3, p. 214-226, 2007.

LOVELOCK, C., WIRTZ, J., KEH, H.T. **Services Marketing in Asia**. 4th ed. Prentice-Hall, Singapore. 2005.

MANFREDINI, C. J. **A Vantagem Competitiva como Instrumento para Conquista da Liderança do Mercado de Escolas Técnicas de 2**. Grau na Região do Vale do Paraíba: Um Estudo de Caso. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional). Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté. Taubaté, 2005.

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos**. Barueri: Manole, 2001.

MILL, J., Platts, K., Bourne, M., & Richards, H. (2002). **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press.

MONTANDON, A. **O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas**. São Paulo: Senac, 2011.

MORGAN, Ariádine. **Hotelaria hospitalar - qualidade nos serviços, satisfação garantida**. Em: <[http:// www.cpt.com.br](http://www.cpt.com.br) >. Acesso em: 4 julho 2019.

PAIVA, E. L.; FENSTERSEIFER, J. E.; ROTH, A. V. **A Relação entre Competitividade e o Processo Estratégico na Área de Produção: Uma Análise Baseada no Conhecimento Organizacional**. Florianópolis, SC. EnANPAD, XXIV Encontro da ANPAD, Setembro 2000.

PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. **Interactions among factors in influencing knowledge management in public-sector organizations : A resource-based view**. *Government Information Quarterly*, v. 33, 2015.

RAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. *Harvard Business Review*, Boston, May-June. 1990.

PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C. **Conhecimento, Inovação e Competência em Organizações Financeiras: uma Análise sob o Ponto de Vista de Gestores de Bancos**. RAC, Edição Especial: [S.L.], 2004.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. **Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?** Academy of Management Review, Ada, 26, no. 1.2001.

PENROSE, E. T. **The Theory of Growth of the Firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, M. A. **The Cornerstones of Competitive Advantage: a resource-based view**. Strategic Management Journal, V.14, N°3, p. 179-188, 1993.

PITT-RIVERS, J. The law of hospitality. **HAU: Journal of Ethnographic Theory**, v. 2, n. 1, p. 501-517, 2012.

PORTER, Michael E., **Interbrand choice, strategy and bilateral market power**, **Harvard Economic Studies, Cambridge/Mass.:** Harvard University Press 1976.

POTER, M. E. (1986). **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus.

RIBEIRO, Aline Bueno. A hotelaria hospitalar como um diferencial no setor de saúde. **Revista On-line IPOG Especialize, Goiânia**, v. 1, n. 6, 2013.

ROSÁRIO, F. J. P.; BARBOSA, J. D. **Recursos e posicionamento competitivo nas PME'S**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração.,2002, Salvador. Anais. Salvador: EnANPAD, 2002.

SELWYN, T. Uma antropologia da hospitalidade. In: Lashey, C. e Morrison, A. (Ed.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

TARABOULSI, F. A. Administração de hotelaria hospitalar: serviços aos clientes, humanização do atendimento, departamentalização, gerenciamento, saúde e turismo, hospitalidade. São Paulo: Atlas, 2004.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Strategic Management Journal, Hoboken, 18, no. 7, p. 509-533. 1997.

TELFER, E. The philosophy of hospitableness. In: Lashey, C. e Morrison, A. (Ed.). **In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000, p.38-55.

TIERGARTEN, M., ALVES, C. A., & Araújo, J. P., Jr. (2008, setembro/dezembro). **Vantagem competitiva a partir de uma abordagem de redes: estudo de caso na rede Graphia**. Revista de Administração da Unimep, 6(3).

WALKER, J. R. **Introduction to hospitality**. Harlow: Pearson, 2017.

WERNERFELT, B. **A Resource-Based View of the Firm.** Strategic Management Journal, Hoboken, v. 5, p. 171-180, 1984.

WINTER, S. G. The satisficing principle in capability learning. **Strategic Management Journal**, vol. 21, n. 10/11, 2000.