

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO – COGEAE**

MBA EM MARKETING

**ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM UMA
ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE: SÃO CRISTÓVÃO SAÚDE**

JENNEFER MATIAS DE MELO

São Paulo – SP

2017

JENNEFER MATIAS DE MELO

**ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM UMA
ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE: SÃO CRISTÓVÃO SAÚDE**

Monografia apresentada ao Curso de MBA em Marketing, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Marketing, orientada pelo Professor Dr. José PALANDI Júnior.

São Paulo – SP

2017

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR: _____ ().

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____.

ASSINATURA DO COORDENADOR: _____.

RESUMO

Considerando a importância dos clientes para as empresas e da importância de estabelecer estratégias de fidelização e retenção destes, o presente trabalho de monografia apresenta como os canais de atendimento agregam diferenciais em uma operadora de plano de saúde. Um dos mercados com um grande desafio: o cuidado com a vida, possui forte acessão nos meios de comunicação em geral, aumentando assim, a procura dos clientes pelos Órgãos de proteção e em consequência uma fiscalização mais empírica. A Agência Nacional de Saúde é o Órgão que regulariza e fiscaliza as operadoras de saúde, aliás, também tem a responsabilidade de orientar o cliente sobre possíveis infrações. A assistência privada no Brasil passa por diversas alterações, principalmente, após crise econômica do país em que milhões de consumidores, por motivos financeiros, cancelaram a contratação e iniciaram a buscar atendimento no Sistema Único de Saúde. Mesmo assim, diante das Resoluções, que moldam os processos de uma empresa de saúde, o diferencial competitivo de uma organização é o atendimento como fator de excelência. Portanto, a maneira de se relacionar contribui para tornar tangível, aquilo que é intangível (venda de plano de saúde). Para elucidar melhor esta pesquisa, utilizaremos a análise de dados da a Operadora de planos de saúde e odontológicos: Associação de Beneficência e Filantropia São Cristóvão (Nome Comercial: São Cristóvão Saúde) e as estratégias adotadas após declínio de sua carteira de clientes e alta fiscalização da ANS.

Palavras-chave: São Cristóvão Saúde, atendimento, *customer relationship management*, legislação e gestão de serviços.

INDICE DE FIGURA

Figura 1: Modelo de Desempenho-Atitude-Comportamento.....	22
Figura 2: Elementos selecionados de marketing de relacionamento.....	27
Figura 3: Modelo detalhado das características que influenciam os compradores.....	28
Figura 4: A equação do valor.....	29
Figura 5: Logomarca São Cristóvão Saúde.....	31
Figura 6: Linha de Produtos São Cristóvão.....	34
Figura 7: Banner Produto.....	35
Figura 8: PDV São Cristóvão Saúde.....	36
Figura 9: Plataformas de vendas em dia de treinamento.....	36
Figura 10: Venda Própria em Campanha de Vendas.....	37
Figura 11: Banner linha de produtos.....	37
Figura 12: Banner Atendimento Kids.....	38
Figura 13: Macro Ambiente.....	40
Figura 14: Logomarca Amil.....	43
Figura 14: Logomarca Notredame Intermédica.....	44
Figura 15: Logomarca Greenline Sistema de Saúde.....	45
Figura 16: Planejamento Estratégico – definição da estratégia comercial.....	47
Figura 17: Apresentação de vendas – abordagem kids.....	49
Figura 18: Propaganda abordagem kids.....	50
Figura 19: Unidade Centro Ambulatorial Pediatria.....	50
Figura 20: Operação do Riso.....	51
Figura 21: Semana da Criança.....	52
Figura 22: Folder orientação Teste do Pezinho.....	52
Figura 23: Recicla Kids.....	53
Figura 24: Memorial Berçário na década de 70.....	53
Figura 25: Abordagem de Vendas – Materno Infantil.....	54
Figura 26: Centro de Excelência de Pré Natal.....	54
Figura 27: Panfleto curso Gestantes e Pais.....	55
Figura 28: Unidades atendimento Materno-Infantil.....	56
Figura 29: Panfleto Semana Mundial do Aleitamento Materno.....	56
Figura 30: Centro de Excelência Saúde da Mulher.....	57
Figura 31: Atividade Saúde da Mulher.....	57
Figura 32: Campanha Saúde da Mulher.....	58
Figura 33: Campanha de Diabetes.....	59
Figura 34: Campanha de Vacinação contra a Gripe.....	59
Figura 35: Comemoração Fim de Ano Dança Sênior.....	60
Figura 36: Coral São Cristóvão.....	60
Figura 37: Livro Idoso Bem Cuidado.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1: Evolução carteira de clientes.....	36
Gráfico 2: Perfil da Carteira.....	36
Gráfico 3: Média de Exclusões.....	42
Gráfico 4: Evolução de número de clientes com plano de saúde.....	43
Gráfico 5: Distribuição por faixa etária.....	47
Gráfico 6: Evolução da idade média.....	58
Gráfico 7: Distribuição de faixa etária superior a 59 anos.....	58
Gráfico 8: Perfil de Reclamações.....	62

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	08
1.1. TEMA	10
1.2. PROBLEMA	10
1.3. JUSTIFICATIVA	11
1.4. OBJETIVO	11
1.5. METODOLOGIA	12
2. O ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO.....	14
2.1. GESTÃO DE SERVIÇOS.....	14
2.2. MARKETING ATENDIMENTO.....	19
2.3. MARKETING DE RELACIONAMENTO (FATOR HUMANO)	24
3. SÃO CRISTÓVÃO SAÚDE.....	31
3.1. DADOS HISTÓRICOS E ATUAIS.....	31
3.2. COMPOSTO DE MARKETING.....	33
3.2.1 Produto.....	34
3.2.2. Preço.....	35
3.2.3 Venda e Distribuição.....	36
3.2.1 Promoção.....	37
3.3 MACRO E MICRO AMBIENTE.....	39
3.4 CONCORRENTES.....	43
3.4.1 Operadora Amil.....	43
3.4.2 Grupo Notredame Intermédica.....	44
3.4.3 Greenline Sistema de Saúde.....	45
3.5 PÚBLICO ALVO.....	46
4. O ATENDIMENTO DIFERENCIADO DA SÃO CRISTÓVÃO SAÚDE.....	48
4.1. ATENDIMENTO COMO FATOR DE EXCELÊNCIA.....	48
4.1.1. Excelência no atendimento para crianças.....	48
4.1.2. Excelência no atendimento Saúde da Mulher.....	53
4.1.3. Excelência no atendimento a Terceira Idade.....	58
4.2. CENÁRIO CRÍTICO.....	61
5. CONCLUSÃO.....	65
6. BIBLIOGRAFIA.....	66

1. INTRODUÇÃO

Esta monografia aborda o tema: Atendimento como diferencial em uma organização de saúde, tendo por objetivo diagnosticar como os canais próprios trazem benefícios para a empresa.

Atualmente, uma nova era vem se constituindo no ambiente das organizações de saúde, visto que, o novo consumidor, mais atento, informado e ciente de suas necessidades torna-se uma tarefa mais desafiadora para as organizações. Por outro lado, a própria legislação via Agência Nacional de Saúde – ANS precisa garantir que as empresas zelem pela qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Assim, os serviços ofertados precisam de diferenciais competitivos para alcançar mais clientes e fidelizar à carteira já existente. Por consonância, é necessário inovar, pois os canais de atendimento existentes já não traduzem a necessidade do novo consumidor.

O campo de serviços é um dos mais delicados a serem explorados, porém, se verifica que é o setor que ganha cada vez mais espaço mundialmente, até mesmo em países que tiveram uma economia fortemente baseada na atividade industrial.

Desta forma, o marketing de relacionamento, adotado pelos executivos na década de 90 como uma solução de negócios deixou de ser apenas uma tecnologia para tornar-se uma forma de orientação baseada no cliente. Assim, as empresas de serviços precisam monitorar as expectativas de seus consumidores e atuar de maneira proativa no mercado, estabelecendo soluções diferenciadas na prestação dos serviços.

A gestão de serviços, a qual traduz todas as atividades de análise, planejamento, implementação e controle de programas destinados a obter e servir a demanda por produtos e serviços, de forma adequada, atendendo desejos e necessidades dos consumidores com satisfação, qualidade e lucratividade, precisa transformar o serviço prestado em intangível, assim, mais próximo do consumidor.

Pensando nisso, é necessário verificar a formação da estratégia de marketing, que deve auxiliar a identificar e qualificar oportunidades. Este planejamento pode evitar que as decisões as quais não trazem benefícios sejam verificadas e modificadas.

Uma boa estratégia de marketing dever associar às demais estratégias operacionais, financeiras e de capacitação. Ressalta-se que, de nada adianta um planejamento que não coloque o cliente no centro do processo.

Kotler et al. (2010) acreditam que os líderes dos serviços de saúde podem aumentar sua eficiência e eficácia assumindo uma visão voltada para o consumidor em relação a seus clientes e a suas atividades.

No intuito de verificar o uso prático desses conceitos, a operadora São Cristóvão Saúde, que se destaca no segmento de filantrópicas, conquistando, inclusive, certificações nacionais e internacionais, de modo a garantir a melhoria contínua de seus processos impactantes no relacionamento e bem-estar de seus clientes, é o objeto de pesquisa.

Através, de pesquisa de abordagens quali-quantitativas e dados primários e secundários, o presente estudo apresenta uma pesquisa aprofundada sobre as estratégias de comunicação adotadas pela empresa para garantir que, o atendimento seja um diferencial competitivo para o mercado de saúde.

Desta maneira, o presente trabalho de monografia está dividido em três partes:

- Capítulo 2 – O atendimento como diferencial competitivo: é a base do referencial teórico, em que são apresentados os mecanismos de marketing de serviços, marketing de atendimento e por fim marketing de relacionamento (aprofundando o fator humano), com estas ferramentas as empresas podem tomar decisões sobre os serviços de saúde prestados, além de segmentar, definir e posicionar os seus produtos, com foco sempre no cliente alvo, traçando mecanismos de retenção e fidelização da carteira.
- Capítulo 3 – São Cristóvão Saúde: trata do cenário da prestação de serviços privados no Brasil, os mecanismos de regulação, tratativas com foco no consumidor e finaliza com os dados e análise do composto de marketing do São Cristóvão Saúde, bem como descreve os seus diferenciais competitivos de atendimento e valor percebido pelos clientes (consumidores) e clientes (agentes autônomos de captação de vendas).
- Capítulo 4 – o atendimento diferenciado da São Cristóvão Saúde: permeia nesta parte da pesquisa a conclusão da ferramenta do atendimento como

diferencial competitivo e como forma de alteração de cultura em uma organização, além do envolvimento e integração de diversos níveis hierárquicos dentro da empresa de saúde utilizada como modelo: São Cristóvão Saúde.

Por fim, a proposta do presente trabalho é avaliar um importante e complexo setor que cuida exclusivamente de vidas e contribuir com este segmento com conceitos que possibilitam a melhoria da qualidade e prestação de serviços para o país.

1.1 TEMA

A assistência de saúde privada no Brasil é um dos assuntos mais complexos, visto que a nossa Constituição prevê que a saúde é direito de todos e dever do Estado. Porém, como o Sistema Único de Saúde – SUS não consegue suprir esta necessidade, muitos cidadãos optam pelo pagamento particular de plano de saúde e odontológico, a fim de conseguir a prestação de serviços em saúde, conforme estabelecido na Constituição Federal.

Desta maneira, é necessário que as empresas de serviços atendem de forma satisfatória seus clientes, como relata Kotler e Armstrong (1998) à medida que os consumidores veem a prestação de um serviço como relativamente homogênea, estão mais preocupados com o preço do que com o fornecedor. A alternativa à concorrência do preço é desenvolver uma oferta, entrega e/ou imagem diferenciada.

Por isto, o tema estudado demonstra o atendimento como diferencial competitivo e como as empresas de saúde privada devem alinhar o seu respectivo Planejamento Estratégico com foco em seu cliente alvo.

1.2 PROBLEMA

A problemática envolvendo os serviços de saúde é uma questão mundial. Além da questão assistencial envolvendo o tema depara-se como uma estrutura fragilidade de atendimento/relacionamento com o consumidor.

Atualmente, são cerca de 51 milhões de brasileiros atendidos pelos planos de saúde. As pessoas possuem dificuldades em entender o cenário atual da saúde

pública e privada. Quem depende de atendimento público não se conforma com as dificuldades que encontra. Os que possuem plano de saúde declaram que pagam e não são atendidos da forma que gostariam. (Varella e Ceschin, 2014)

Ainda assim, no Brasil, por exemplo, a aquisição do serviço de um plano de saúde é o terceiro maior desejo da população, sendo um segmento em constante crescimento.

Porém, os clientes cada vez mais exigentes e informados sobre os seus direitos requerem uma atenção diferenciada, clara e resolutiva para os seus pronunciamentos. Desta maneira, as operadoras de saúde precisam assumir uma visão voltada para o consumidor.

1.3 JUSTIFICATIVA

Além da exigência do consumidor, a Agência Nacional de Saúde ANS, órgão que regulariza e fiscaliza as operadoras de saúde tem a responsabilidade de orientar o cliente sobre as possíveis infrações. A fim de, estabelecer critérios para a operacionalização destas empresas a ANS molda as características dos produtos oferecidos, sendo assim, o diferencial competitivo de uma organização de saúde é o atendimento como fator de excelência.

Outro fator que, deve ser analisado é a intangibilidade dos serviços, que faz com que os consumidores sintam mais riscos na compra de um serviço do que de um produto. Portanto, o atendimento contribui para tornar tangível, aquilo que é intangível.

Michael Porter (2009) sugere que a empresa estabeleça uma estratégia a partir de uma vantagem competitiva, tendo como referência o custo ou a diferenciação. Segundo o autor, para verificar a satisfação dos clientes em relação aos serviços, entre uma das análises, é necessário perceber se eles estão dispostos a pagar um valor que cubra seus custos de produção e administrativos de tal forma que sua empresa ainda obtenha uma margem de contribuição, que lhe permita desenvolver estratégias de sobrevivência no longo prazo.

1.4 OBJETIVO

1.4.1 Objetivo Geral

Diagnosticar o marketing de atendimento como diferencial competitivo para uma organização.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analisar como o atendimento como fator de diferenciação contribui para o crescimento da carteira (novas vidas), assim como para a retenção dos clientes.
- Identificar os mecanismos utilizados na prestação de serviços, de modo a tornar tangível o que é intangível (venda de plano de saúde).
- Compreender como operam os canais de atendimento de uma operadora de saúde, vislumbrando a identificação da relação empresa X cliente, bem como o cumprimento da legislação vigente.
- Diagnosticar qual é o papel dos Núcleos de Atendimento ao Consumidor, tais como: Ouvidoria, SAC e Central de Relacionamento, no acolhimento aos pronunciamentos dos clientes da operadora.

1.5 METODOLOGIA

A metodologia do presente estudo foi realizada com base em pesquisas de abordagens quali-quantitativas, dados primários e secundários, obras de diversos autores especialistas em Gestão de Serviços, Marketing de Atendimento e Marketing de Relacionamento, além de dados do setor da saúde suplementar, inclusive da Agência Nacional de Saúde – ANS e material interno e de comercialização da Associação de Beneficência e Filantropia São Cristóvão, que é a empresa modelo desta pesquisa.

Todo o conteúdo foi analisado, de maneira que contribuísse com o objetivo da pesquisa: diagnosticar o marketing de atendimento como diferencial competitivo para uma organização.

2. O ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

No mundo atual, as transformações ocorrem com muita rapidez e cada vez mais as estratégias precisam ser dinâmicas. Nessa nova era competitiva, acontecem várias coisas (McKenna 1992):

- A diversidade de produtos e serviços aumenta até em pequenos segmentos de mercado;
- A competição mundial aumenta;
- Os mercados ficam tão segmentados que os nichos se tornam soberanos;
- As distinções entre produtos ficam pouco nítidas;
- Os ciclos de vida dos produtos são acelerados;
- Os canais de distribuição estão em um fluxo constante. Embora ficar ao lado do cliente seja preeminente, os canais muitas vezes obscurecem o diálogo com o cliente.;
- A mídia promocional tradicional amplifica o nível de barulho e não consegue comunicar mensagens claras. Reina a confusão.

O marketing, por muito tempo, foi compreendido como algo manipulativo, destrutivo, invasivo e pouco profissional. Porém, como Peter Drucker sempre relata que “o objetivo do marketing é tornar a venda uma coisa supérflua”.

Kotler e Armstrong (1995) ressalta, ainda que, o marketing é um processo social e gerencial por meio do qual os indivíduos e os grupos obtêm aquilo de que precisam e também o que desejam, em razão da criação e da troca de produto/serviços de valor com outras pessoas.

2.1 GESTÃO DE SERVIÇOS

De acordo com Porter manter a vantagem exige aperfeiçoamento e mudanças contínuos, não uma solução estática na qual a estratégia possa ser definida e depois.

Segundo Kotler (1998), “um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na

propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Os serviços, como os produtos, buscam satisfazer essas necessidades e desejos expostos pelos consumidores no mercado, a diferença está na intangibilidade, já citada anteriormente. O intangível está relacionado ao fato de que o consumidor de serviço não consegue tocá-lo, senti-lo ou vê-lo antes da sua aquisição, pois normalmente o serviço é produzido e consumido no mesmo momento (ZEITHAML e BITNER; 2003).

A intangibilidade do serviço prejudica o entendimento do cliente quanto à qualidade e o valor do que está comprando. Assim, a comunicação é importante entre clientes, funcionários e empresas, para que não surjam dúvidas e criem expectativas não superadas ao final. Serão analisadas as ferramentas de propaganda, relações públicas promoção de vendas e venda pessoal.

Além disso, os serviços são altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executam e de onde são prestados. Por fim, os serviços são perecíveis, não podendo ser estocados para vendas ou uso futuros.

Mary Jo Bitner (1997) identificou o papel que as evidências físicas possuem em relação ao comportamento do cliente para o processo de decisão de compra. Segundo ela existem três dimensões básicas das evidências físicas que podem ser manipuladas:

- Condições ambientais: temperatura, iluminação e nível de ruído.
- Disposição espacial e funcionalidade do ambiente: afetam a eficácia dos funcionários e o comportamento dos clientes.
- Símbolos: os quais orientam os funcionários no processo de prestação de serviços.

Assim, as evidências físicas possuem alta influência na capacidade do cliente acessar cognitivamente e emocionalmente a organização. Da mesma maneira que os componentes internos e externos das instalações geram uma impressão de qualidade na visão do cliente.

Poderíamos dizer que a qualidade percebida é realizada no momento da verdade, quando o fornecedor do serviço e o cliente se confrontam na

arena. Nesse momento, eles estão, em grande parte, entregues a seus próprios recursos. (...). É a habilidade, a motivação e comportamento do cliente que, em conjunto, criam o processo de entrega de serviço. (Normann, 1997).

Las Casas (2011) afirma que os consumidores buscam os benefícios nos serviços, e que o Composto de Marketing está relacionado a essa variável. Dentro desses benefícios procurados pelo consumidor, estão inclusas as decisões quanto à qualidade dos serviços, os tipos, a marca e a embalagem, as garantias e o pós-vendas.

O marketing mix ou composto de marketing é um conjunto de variáveis controláveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado e consiste naquilo que a empresa pode fazer no sentido de influenciar a procura pelo seu produto ou serviço, visando alcançar o nível desejado de vendas junto do seu mercado-alvo.

Os autores afirmam que as variáveis disponíveis nesse composto são formadas pela análise do preço, produto, praça e promoção do produto ou serviço oferecido no mercado, que juntas consistem em ações da empresa na busca de aumentar a demanda do consumidor.

O composto de marketing para os serviços trabalha com a integração das ferramentas de marketing que a empresa possui para se comunicar com o mercado. Seu objetivo é apresentar vantagens competitivas que as diferencie de seus concorrentes na prestação de um serviço no mercado.

Do ponto de vista gerencial, é importante fazer a distinção entre serviço esperado e serviço aumentado. Serviços esperados são obrigatórios, pois se eles faltarem, o pacote de serviços entram em colapso. Contudo, tanto o serviço aumentado quanto o serviço potencial devem ser utilizados como meio de competição. Se eles faltarem, o serviço genérico continua podendo ser consumido, mas o pacote total de serviços poderá se tornar menos atraente e talvez menos competitivo.

Kotler e Keller (2006) afirmam que um cliente satisfeito permanece por mais tempo fiel ao produto ou serviço da empresa, fala bem do serviço e não se atém às ações de mercado do concorrente. Enquanto clientes insatisfeitos, em sua maioria, abandonam a empresa e estão propensos a falar mal dela no mercado.

Como as organizações que prestam serviços mudaram com o passar dos anos, os profissionais que atuam neste ramo precisam enfrentar cada vez mais os concorrentes e também se deparar com índices de reclamações superiores. Sendo assim, o marketing é um instrumento que transforma e auxilia a minimizar os problemas desta nova era.

O profissional de marketing bem-sucedido em relação aos serviços profissionais está capacitado a entender, criar e gerenciar o intercâmbio. Ele utiliza um mix de marketing que envolve a combinação exata de produto (no caso, os serviços), preço, distribuição, comunicação, evidências físicas, processos e pessoas para conseguir uma troca proveitosa com os mercados-alvo. (KOTLER et al., 2002)

Como o serviço é intangível as empresas enfrentam altos níveis de indecisão dos clientes, assim precisam trabalhar com o planejamento voltado para a orientação para o consumidor, a fim de garantir um programa de marketing bem-sucedido.

Kotler et al. (2002) elencou doze segredos do marketing de serviços:

1. Qualidade deve reinar: confiabilidade, capacidade de reposta, evidências de um bom serviço, empatia e aspectos físicos (aparência das instalações, por exemplo) são fatores que o cliente analisa no processo de decisão de compra.
2. Consolidação da Organização de Marketing: consiste na criação de trocas satisfatórias e na consolidação de relações a longo prazo. Vale ressaltar que, sempre existirão alguns profissionais e membros da equipe que não terão habilidades ou atitudes adequadamente voltadas para o cliente. A criação de uma empresa realmente focada no cliente requer apoio dos quadros superiores da gerência, um esquema organizacional eficaz e o estímulo e recompensa do comportamento voltado para o marketing.
3. Conhecimento é poder: as informações constituem a base na construção de um sólido programa de marketing. Muitas empresas não avaliam se os materiais promocionais veiculados são de interesse de seu público alvo. Por isso, é importante identificar quais os clientes que quer atender, realizando uma pesquisa de mercado e utilizar estas informações para orientar suas atividades de marketing.

4. Mapeamento do caminho: Lewis Carol (criador Alice nos país das maravilhas) já dizia “se você não souber para aonde vai, qualquer caminho será ótimo”. Assim, o planejamento estratégico é uma importante ferramenta para a adaptação ao ambiente competitivo mutável. Sendo que, o planejamento pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso ou o crescimento real e a mera existência. Além disso, a força motriz que impulsiona o desenvolvimento das estratégias de marketing é a geração de vantagens competitivas sustentáveis que diferenciem a empresa das concorrentes.
5. A empresa não pode fazer tudo por todos: atender todo mundo com a mesma oferta padronizada em um ambiente competitivo é como ter tendências suicidas. As organizações precisam identificar os segmentos de mercado que podem atender melhor, com base na sua experiência e nos seus recursos.
6. Fazer uma oferta irrecusável aos clientes: o gerenciamento das ofertas de serviços, nos diferentes estágios do seu ciclo de existência, exige estratégias de marketing diferentes. Cada estágio apresenta novos desafios de marketing diferentes e exige a correção do mercado-alvo e do mix de marketing. Assim, à medida que mudarem as necessidades e os desejos dos clientes, novos serviços terão de ser desenvolvidos pela empresa.
7. Determinação de preços visando o sucesso: na mente do cliente o preço é uma indicação fundamental da qualidade. Se o cliente acreditar que “recebeu por aquilo que pagou”, uma estrutura de preços baixos poderá, na realidade, ser prejudicial para a percepção que ele terá dos serviços profissionais prestados pela empresa.
8. Acessibilidade, acessibilidade e mais acessibilidade: os clientes exigem os serviços conforme as suas necessidades e disponibilidade de tempo. As empresas prestadoras de serviços podem oferecer maior acesso às respectivas organizações por meio de internet, do atendimento telefônico, da ampliação do horário de funcionamento e dos pontos de acesso não-tradicionais.
9. Você tem de se comunicar: a empresa precisa garantir que todos os colaboradores “estejam no mesmo barco” quando se trata de decidir o que ela irá dizer, a quem irá se dirigir e qual o efeito pretendido. As vendas realizadas por contatos pessoais são provavelmente o mais importante de todos os

instrumentos disponíveis no mix promocional, pois o profissional poderá convencer e tranquilizar os clientes já existentes e potenciais.

10. Aproveitar a “onda eletrônica”: a internet possibilita a eficiência dos sistemas de atendimento, consolidação da conscientização e do conceito das marcas e até mesmo desenvolvimento de relações mais duradouras com os clientes.
11. Consolidação de relacionamentos significativos: os relacionamentos profissionais duradouros (cliente e empresa) simplificam a vida de ambas as partes, reduzindo a necessidade ou o desejo de procurar, avaliar, selecionar e desenvolver continuamente novos relacionamentos.
12. O futuro é agora: a empresa deve entender o ambiente externo a ela (concorrência, clientes, economia e mudanças sociais e políticas), bem como o ambiente interno (forças e fraquezas, áreas de maior domínio, necessidades de capital e recursos financeiros da organização). As organizações que desejam o sucesso serão obrigadas a criar estratégias que incluem diversos planos com base em cenários diversificados.

2.2 MARKETING DE ATENDIMENTO

Se tudo ficar muito parecido em termos de tecnologia, os consumidores e revendedores escolherão os produtos desejados com base na força dos atributos não-tecnológicos: coisas como a fidelidade a uma empresa que atendeu as suas necessidades, que atende ao telefone quando ligam. (Varbusiness)

As organizações precisam entender e aderir as mudanças do mercado e por consequência as necessidades e preferências do consumidor. Las Casas (2011) afirma que para as empresas sobreviverem num ambiente competitivo, devem abandonar velhos paradigmas ou formas de conduzir seus negócios, para se adaptarem aos elementos essenciais dessa mudança: informação e rapidez.

De acordo com McKenna (1992) as empresas devem enfocar fatores de posicionamento intangíveis, sendo que inúmeras empresas tentam vender seus produtos com base no preço ou em especificações técnicas. Porém, em um mundo dinâmico e que o consumidor dita as regras é muito mais eficaz estabelecer posições baseadas em fatores subliminares.

Kotler (1998) define que a satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto

(ou resultado) em relação às expectativas da pessoa. Desta maneira, o meio termo não pode existir quando se fala em satisfação do cliente, ou o cliente possui a imagem de bom atendimento ou as suas necessidades não foram supridas.

Desta forma, a satisfação dos clientes deve ser prioritária no Planejamento Estratégico da empresa, sendo que de acordo com Rocha e Christensen (1999), que a satisfação do cliente é vista como propósito maior da organização e como única forma pela qual ela poderá sobreviver a longo prazo.

Postman (1994) já relatava que a parte essencial de um serviço seria a marca, a prestação de serviços e o atendimento com os clientes. Complementando tal citação, Las Casas (2011) afirma que o atendimento pode ser grande diferenciador do negócio, tendo peso de estratégia empresarial, transmitindo a filosofia empresarial.

Las Casas (2011) divide o atendimento em dois grupos: similaridade e perícia:

- Similaridade: a forma do atendente (aparência, estilo, nível social, comportamento) está relacionada à efetividade do serviço prestado.
- Perícia: é a percepção do cliente sobre o atendente, tal fato reflete na identificação de competência (visão do consumidor), associada às transações de bens ou serviços.

O atendimento é desenvolvido coletivamente, quando a empresa possui a competência estratégica orientada para o mercado e tais ações são de difícil imitação por empresas concorrentes.

E já que grande parte do conhecimento coletivo é tácito e espalhado entre muitos indivíduos, um concorrente não consegue adquirir o conhecimento necessário simplesmente empregando as melhores pessoas disponíveis. (Day, 1999)

De acordo com Gerson, 1996 o esforço para se obter um aprimoramento contínuo tem sido o objetivo comum de organizações que visam manter o apoio e o reconhecimento dos clientes para a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Eltz (1994) relata que a empresa precisa encontrar mecanismos que façam com que o cliente se sinta feliz durante o atendimento e isto pode ser realizado com

abordagens simples, tais como: chamar o cliente pelo nome para que ele se sinta especial, propor facilidades para a entrega do serviço, forma de pagamento, vantagens, parabeniza-lo pela compra, estabelecendo laços de amizade.

Godri (1994) ressalta que o atendimento é sinônimo de empatia e atenção. Assim sendo, o cliente deve ser tratado com prioridade, com respeito as suas decisões e opiniões. Ao se colocar no lugar do cliente, o prestador do serviço entende suas necessidades e o trata da maneira como gostaria de ser tratado.

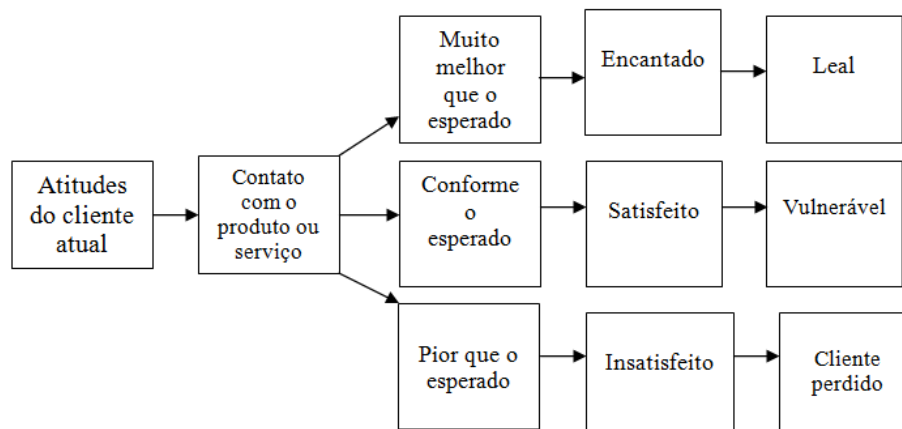
Segundo Paula Calil (2004) responsabilizar somente o funcionário de uma pequena empresa por um bom atendimento não é correto. Pois, o bom atendimento precisa estar embasado na cultura da empresa para que o funcionário seja o agente multiplicador para os clientes, desta forma, as organizações precisam e devem estabelecer estratégias e transmitir para a toda a linha de colaboradores.

Um bom atendimento é sempre o resultado do quanto as empresas valorizam esse quesito e estão dispostas a investir nele. Responsabilizar somente o funcionário não é correto e injusto, pois é o gestor ou empresário que deve “dar o tom” que ele espera que sua equipe tenha ao tratar seus clientes. Seja qual for o ponto de contato, que inclui a recepção, a área de vendas, de contas a pagar, entre outras áreas que têm essa interface. (Paula Calil, 2004)

A Burke Customer Satisfaction Associates (uma das maiores empresas de pesquisa dos E.U.A.) o único cliente cativo é aquele que teve suas expectativas ultrapassadas e não apenas correspondidas. Esta Organização desenvolveu o “Índice do Cliente Cativo” (figura abaixo), que visa demonstrar para o profissional qual o nível de lealdade do cliente:

- Satisfação geral com a empresa;
- Probabilidade de continuar realizando negócios com a empresa;
- Probabilidade de recomendar a empresa a terceiros.

Figura 1: Modelo de Desempenho-Atitude-Comportamento



Fonte: KOTLER, Philip e et al. Marketing de Serviços Profissionais. p. 44, 2002.

Caso o cliente não atribua uma boa pontuação (percepção) da empresa, isto significa que o risco dele abandonar a empresa e recorrer a um concorrente será alto. Vale ressaltar que até mesmo os clientes satisfeitos podem ser perdidos. As perdas podem ser causadas por mudanças nas circunstâncias ou nas necessidades dos clientes. Pesquisas demonstram que existem cinco indicadores importantes: confiabilidade, capacidade de resposta, empatia e elementos tangíveis (Kotler et al. 2002).

Diante disso, Lovelock e Wrigth (2004) relatam que os encontros de serviços implicam mais do que apenas execução técnica correta de uma tarefa, mas também elementos humanos. Porém, para cada tipo de serviço é esperado uma reação diferente, por exemplo, a expectativa do cliente com relação ao atendimento de uma enfermeira é diferente do atendimento de um cobrador.

As empresas de atendimento de serviço precisam trabalhar com o conceito de *empowerment* ou delegação de poder, em que o funcionário possui a autonomia de encontrar soluções para problemas de serviços e tomar as devidas providências para garantir a entrega do serviço proposto.

Alguns defensores deste método afirmam que ele tende mais a gerar funcionários motivados e clientes satisfeitos do que a alternativa da linha de produção, na qual a administração projeta um sistema relativamente padronizado e espera que os trabalhadores executem tarefas dentro de diretrizes estritas. (Lovelock e Wrigth, 2004)

Pesquisadores da Universidade de Harvard (1995) descobriram fortes relações entre as atitudes dos funcionários e as percepções da qualidade dos serviços entre consumidores de uma mesma organização. Estes detectaram que, quando os clientes relatavam alto valor no serviço, os funcionários eram menos propensos a sair da empresa.

Sendo que, atendimento deficiente também gera alta rotatividade de clientes, tornando o ambiente de trabalho ainda menos gratificante. Estes pesquisadores conseguiram registrar o valor econômico tanto na retenção de funcionários, quanto na retenção de clientes, em que a maioria das empresas reduzem o seu potencial por meio de estratégias de recrutamento e seleção de pessoal, por não trabalhar o fator humano dentro da organização.

John Thomson dizia que “tenha menos pessoas, que sejam mais inteligentes, para transferir mais valor, com mais rapidez, para clientes. Esta citação nos faz reafirmar que, os consumidores se importam com os serviços e os benefícios apresentados durante o atendimento, pois se todos os produtos e/ou serviços fossem exatamente iguais, os mercados seriam dominados exclusivamente pelo preço de comercialização.

A organização precisa focalizar também aos detalhes, permitindo que os clientes se sintam satisfeitos, sendo que o atendimento de qualidade e um bom planejamento de recursos de pessoas garante o sucesso, desta forma é necessário que as organizações estejam aptas a desenvolver ações que levem a qualidade no ambiente, atendimento e, a consequente satisfação.

Sadler e Barham (1988) já relatavam que viveram na época da gerência, o movimento da antiga palavra de ordem de eficiência, produtividade, otimismo, conformidade e autoridade e hoje é ocorre a nova ordem que enfatiza empreendedorismo, marketing, mudanças, iniciativa e liderança.

. Assim, uma forma de conquistar os clientes é tentar evitar a burocracia, as empresas precisam trabalhar de forma a qualificar o ambiente e considerar a satisfação dos consumidores.

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO (FATOR HUMANO)

Ouvir os consumidores têm que ser do interesse de todos (Tom Peters). Antigamente, as organizações tinham a necessidade de focar seu potencial nos produtos ou serviços oferecidos. Aos poucos, o foco passou a ser outro, o cliente. Com isso, a preocupação agora passa ser identificar as necessidades e os desejos dos clientes sobre os produtos e serviços oferecidos pelas empresas.

Marketing de relacionamento era, antigamente, visto como algo que a empresa fazia com seus clientes, era manter-se em contato. Era a aplicação simples e direta da máxima: "quem não é visto não é lembrado."

Hoje, o marketing de relacionamento é visto como algo mais amplo. O objetivo continua o mesmo, mas a forma de atuação ampliou-se pela simples compreensão de como as relações se estabelecem na sociedade, e, portanto, no mercado.

Nesse ambiente, a função 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 servir a eles e a seus interesses.

Uma empresa precisa ter conhecimentos quantitativos e qualitativos das percepções e das preferências dos clientes sobre o relacionamento que mantêm com a organização do ponto de vista da empresa, como um todo e da equipe da linha de frente, que está em contato direto com a clientela. Tal conhecimento fornecerá à empresa as bases para que ela possa compreender e gerenciar completamente os clientes.

Para Kotler (1991), entender o comportamento do consumidor é a tarefa essencial dos administradores, pois o mercado de consumo é constituído de todos os indivíduos e domicílios que compram ou adquirem produtos e serviços para consumo pessoal.

De acordo com Gordon (2000) o marketing de relacionamento:

- Procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor.
- Exige que uma empresa, em consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco com o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas

comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja.

- Procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas.

De acordo com Mckenna (1992) o posicionamento começa com o consumidor. Os consumidores pensam sobre os produtos e empresas comparando-os com outros produtos e empresas. Relata ainda que, a liderança de mercado pode chamar a atenção de um consumidor e ser um fator importante a ser considerado por ele, mas, hoje, existe mais um único líder em praticamente todos os segmentos de mercado.

O conceito de CRM (Customer Relationship Management) ou Gestão de Relacionamento com o Cliente é bastante abrangente e é abordado por alguns autores.

De acordo com Greenberg (2002), as estratégias de CRM geralmente têm como objetivo principal criar uma visão de 360 graus do cliente, ao mesmo tempo unificada e multidepartamental. É importante definir quem são os clientes, quais serão os principais objetivos e resultados a serem alcançados com o sucesso da implantação do CRM.

O CRM é importante por que adquirir clientes, em geral, é muito mais oneroso para as organizações do que manter uma clientela já existente. Isso torna mais óbvio no marketing direto, área na qual é possível quantificar com precisão os custos para adquirir e manter clientes.

Dada a diversidade da oferta e pouca diferenciação entre os produtos, os serviços têm atualmente um papel-chave na conquista de uma parcela de mercado. Assim, o foco principal de todas as ações da empresa deve ser o cliente, que é seu único verdadeiro patrimônio, merecendo, portanto, uma atenção mais do que diferenciada.

Vale ressaltar que o marketing de relacionamento visa o aprimoramento do relacionamento com o cliente e o aprimoramento do atendimento individualizado, produtos personalizados e serviços de comunicação voltados para o indivíduo.

Segundo Gordon (2000) é possível elencar algumas técnicas importantes para o sucesso do relacionamento com o cliente:

- Marketing tradicional: este lida com segmentos de mercado, com foco na obtenção mais imediata de bons resultados para a empresa.
- Marketing de frequência: também conhecido como marketing de retenção, que trabalha com abordagens de benefícios financeiros para os clientes.
- Marketing de banco de dados: análise de dados sobre os clientes, históricos de contratos e informações das transações, que remetem a uma comunicação recíproca contínua.
- Marketing de fidelidade: são os diversos modelos de programas de fidelidade estabelecidos como “premiação” para os clientes se fixarem a marca e/ou serviços.
- Parceria de negócios: referem-se aos diversos meios que uma empresa possui e que é necessário efetuar um bom relacionamento, tanto com os clientes, mas também com fornecedores e canais intermediários. Isto é necessário pois alinham as diretrizes da empresa, melhoria contínua dos processos e possibilita uma visão sistêmica de todas as interações do negócio.
- Marketing na Internet: nesta nova era a tecnologia dever ser utilizada como parceira da empresa. As empresas que utilizam a internet como fonte de relacionamento com o cliente têm potencial não apenas para se aproximar ainda mais dele, mas também para ganhar vantagem competitiva.
- Venda de relacionamento: esta estratégia garante que as necessidades dos tomadores de decisão sejam entendidas, previstas e satisfeitas através do processo de compra. Também, desenvolve o ímpeto inicial para a oportunidade e se dedica continuamente para criar novos valores para os clientes.

Figura 2: Elementos selecionados de marketing de relacionamento



Fonte: GORDON, Ian. Marketing de Relacionamento. p. 45, 2000.

As empresas precisam entender o ponto de vista do consumidor, pois para ele a diferenciação não está relacionada ao serviço quanto à sua forma de fazer negócio e sim a relação especial com o cliente e a infra-estrutura que a empresa disponibiliza.

Além disso, a empresa não pode deixar de lado o posicionamento dos componentes de marketing: estratégia competitiva, preço, distribuição, embalagem, serviço, assistência técnica, comunicação, pois todos estes mecanismos estão atrelados a estratégia de posicionamento.

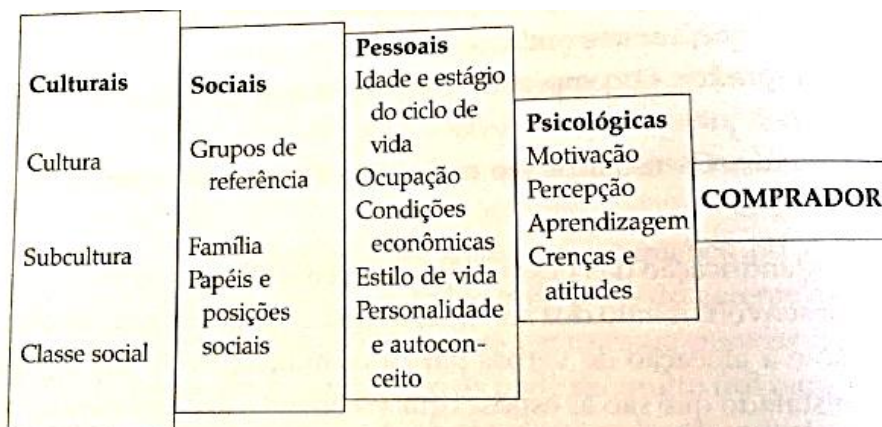
A perspectiva dos clientes na prestação de serviços é diferente quando buscam produtos. Quando ocorre um serviço os clientes esperam que os profissionais saibam mais a respeito das causas dos problemas do que os próprios clientes. Neste raciocínio é possível identificar que o consumidor já espera um alto nível de qualidade no atendimento, tendo como referência o prestígio ou a suposta competência do profissional.

Deste modo, por exemplo, se a proposta enviada pelo profissional estiver com inúmeros erros ortográficos, mal redigida ou com gírias, dificilmente o cliente sinta a segurança para adquirir o serviço proposto.

Assim sendo, o fator humano é o principal atributo de uma prestação de serviços, pois são inseparáveis das pessoas que os prestam e os clientes “compram” pelas “pessoas”. Visando isto, as empresas precisam visualizar este processo da mesma maneira que desenvolve o produto, já que para os consumidores estes prestadores são o produto.

Além disso, a compra de serviços pode ser influenciada por inúmeros fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Diante disso, a empresa precisa identificar os fatores que mais influenciam na decisão da compra e avaliar os seus respectivos impactos e planos de ações. Na figura abaixo é possível identificar os possíveis fatores:

Figura 3: Modelo detalhado das características que influenciam os compradores



Fonte: KOTLER, Philip et al. Marketing de Serviços Profissionais. p. 268, 2002.

Churchill e Peter (2012) complementam ainda mais este conceito com a abordagem: marketing voltado para o valor, em que se estabelece ações voltadas para o cliente. Ele concentra-se não só nos clientes, mas, mais especificamente nas maneiras de criar valor para eles.

Neste contexto existem dois tipos de visão:

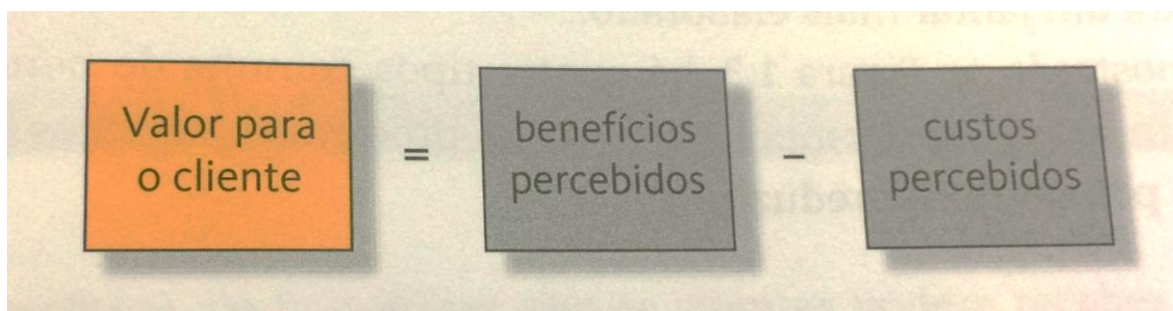
- **Relacionamentos diretos:** os profissionais conhecem os clientes (nome, endereço, e-mail, telefone, preferências) e podem ser comunicar diretamente com eles. Neste tipo de relacionamento, as empresas conseguem conhecer e entender melhor os seus clientes, criando uma série de valores agregados ao produto e/ou serviço oferecido.

- Relacionamento indireto: neste caso, produtos e marcas possuem significado para os clientes por um longo período, mas os funcionários da empresa não os conhecem pelo nome. São marcas e produtos que os consumidores consideram confiáveis e até existe uma relação de “pai para filho”, exemplo: Omo, Havainas e Guaraná Antarctica.

Vale ressaltar que, no marketing voltado para o valor estabelece um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência. Mesmo porque, se as empresas não servirem os clientes e criarem valores para eles, não sobreviveram.

Além disso, este conceito reconhece a necessidade de que todas as áreas de uma organização precisam interagir entre si, com o objetivo de transmitir o mesmo valor para o cliente. Para tanto, é necessário criar grupos com setores funcionais para inclusive estabelecer as melhorias.

Figura 4: A equação do valor



Fonte: CHURCHILL, Gilbert A; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para o cliente. P, 15.

A figura acima demonstra que a diferença entre as percepções dos clientes quanto aos benefícios da compra e uso de produtos ou serviços, e os custos em que eles incorrem para obtê-los.

Churchill e Peter (2012) relatam, também, que muitas compras realizadas pelos consumidores são decorrentes do relacionamento entre as partes.

O sucesso dos profissionais de marketing que servem a compradores organizacionais depende muitas vezes de servir a cada cliente, praticando o marketing de relacionamento. Eles devem cultivar relações de longa duração, por exemplo, os vendedores devem telefonar ou visita-los com frequência (mas sem exageros). (Churchill e Peter, 2012)

Segundo Malcom Fleschnner e Charles Lee Browne, quando se está vendendo valor, deseja-se estar cara a cara com alguém que possa dizer sim,

quando todos os outros dizem não. Por isto, os profissionais precisam se conscientizar que são formadores de opiniões de alto nível dentro de uma empresa.

3 SÃO CRISTÓVÃO SAÚDE

Figura 5: Logomarca São Cristóvão Saúde



Fonte: São Cristóvão Saúde.

A problemática envolvendo os serviços de saúde é uma questão mundial. Além da questão assistencial envolvendo o tema depara-se como uma estrutura frágil de atendimento com o consumidor.

Neste capítulo serão apresentados os dados da operadora de saúde: Associação de Beneficência e Filantropia São Cristóvão (nome comercial: São Cristóvão Saúde) entidade com mais de 100 anos de atuação no ramo de saúde. Em que, a matriz localizada na região leste de São Paulo (bairro Mooca) traduz os valores que nortearam o crescimento da operadora ao longo dos anos.

A Instituição investe na ampliação de seus serviços próprios, atualmente, possui um hospital e maternidade com 245 leitos (incluindo internação pediátrica, que é escasso no segmento de saúde) e quatro unidades ambulatoriais (1- Diversas Especialidades; 2- Pediatria, Cardiologia, Dermatologia e Vacinação; 3- Unidade de Pré Natal; 4- Unidade Saúde da Mulher). Além de contar com uma extensa rede credenciada: 33 hospitais, 160 ambulatórios e 61 laboratórios nas regiões de abrangência de seus produtos de saúde.

3.1 Dados históricos e atuais

De acordo com Varella e Ceschin (2014) o serviço de assistência à saúde está, há muitos anos, entre os problemas mais citados do Brasil. Figura com frequência nas listas dos vilões da sociedade de organizações de defesa do consumidor e é alvo constante de críticas dos cidadãos.

Os profissionais de marketing de serviços de saúde precisam obter uma compreensão profunda do comportamento de compra do consumidor. Estudar os compradores potenciais fornece pistas para melhorar ou lançar produtos ou serviços,

definir preços, estabelecer canais e desenvolver outras atividades de marketing (KOTLER,2010). Assim, o marketing deve ser utilizado como influência para atrair e reter clientes consumidores.

O sistema brasileiro de saúde é instituído de acordo com a Constituição Federal de 1988, que expressa a saúde como um direito de todos os cidadãos e que cabe ao Estado o cuidar da assistência pública, da edição de normas de proteção à saúde e da prestação de assistência médica e hospitalar mediante políticas sociais e econômicas. Sendo o sistema dividido em dois grupos: público e privado (Brasil, 2007).

O setor de planos de saúde é definido como suplementar, no Brasil, devido à opção de se pagar um seguro privado para ter acesso à assistência médica, a despeito da manutenção da contribuição compulsória para a seguridade social, que inclui o direito ao acesso ao serviço público (BAHIA, 2001).

Sendo os clientes o elo mais vulnerável da relação comercial e pela ineficiência de atendimento no Sistema Único de Saúde – SUS, as Operadoras de Saúde possuíam a liberdade de estabelecer individualmente as suas regras de direitos e deveres, bem como estipular preços, reajustes, coberturas e carências contratuais.

Meados de 1998 com a criação do Código de Defesa do Consumidor e células de atendimento do PROCON houve a possibilidade de orientação jurídica aos consumidores sobre os abusos praticados pelas empresas de assistência privada (Salazar, 2005). Entretanto, este intercâmbio entre consumidor – PROCON – empresa não era eficiente para promover a alteração do modelo de atendimento e necessitou de intervenção estatal.

Com a publicação da Lei nº 9.656/98, que dispõe sobre os planos de e seguros privados de assistência à saúde, as empresas desde então se ajustam aos padrões e normas estabelecidos, permeando os interesses econômicos e a satisfação de seus consumidores.

Assim, no ano de 2000 o Ministério da Saúde criou a Agência Nacional de Saúde – ANS, órgão que tem por objetivo regular e fiscalizar a assistência de saúde suplementar, ou seja, as empresas prestadoras de assistência privada de planos de saúde e odontológico do território nacional.

Nos últimos anos com o aumento de renda das famílias brasileiras houve aumento do número de vidas com plano de saúde, porém as empresas de assistência privada não expandiram os centros de atendimento e capacitação de funcionários e tecnologias com a mesma intensidade. Com isso, a ANS em 2013 comparado ao ano de 2012 obteve um aumento de 32% de reclamações, principalmente por tempo de atendimento, filas e reclamações de mau atendimento por parte das Operadoras de Saúde.

A ANS, então, criou uma série de novos mecanismos de regulação para monitorar e penalizar as empresas que prejudicassem os clientes, entre elas a suspensão de comercialização de produtos por índice alto de manifestações de clientes. Além disso, a Agência investiu fortemente em publicidade para promover os canais de comunicação com o cidadão e consumidor de assistência privada.

De acordo com Varella e Ceschin (2014) este é o desafio da contemporaneidade: o mundo é dos que detêm o saber; para melhorá-lo temos de construir uma sociedade onde mais pessoas possam alcançar esse saber e, ao fazê-lo, desejem encontrar soluções.

3.1 COMPOSTO DE MARKETING

A Operadora de Planos de Saúde: Associação de Beneficência e Filantropia São Cristóvão, com matriz na região da Mooca de São Paulo possui mais de 100 anos de atuação na área de saúde e tem por missão o atendimento humanizado. Ao longo dos anos investiu em capacitação e melhoria dos colaboradores de atendimento, atualização do sítio de aparelhos de diagnósticos e preventivos, ampliação de linhas de produtos e aumento da capacidade instalada.

A empresa possui em seu Planejamento Estratégico ações voltadas para a expansão da marca, melhoria na qualidade assistencial, bem-estar e segurança para todos os seus clientes. Atualmente, o composto de marketing (produto, preço, praça e promoção) estão diretamente ligados a Gestão de Serviços (intabibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade), conforme já relatado por Kotler e Armstrong (1995).

Diante disso, nos itens seguintes será apresentado os itens que compõe o composto de marketing dos serviços comercializados.

3.1.1 Produto

Kotler e Keller (2006) relatam que o produto pode ser definido como tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Neste sentido, o produto do São Cristóvão é a comercialização de produtos de plano de saúde e odontológico, para todas as faixas etárias. Sendo que é uma das poucas Operadoras que trabalham com todos os tipos de contratação: pessoa física, pessoa jurídica e coletivo por adesão.

Figura 6: Linha de Produtos São Cristóvão

▶ Pessoa Física •São Cristóvão 10 E •São Cristóvão 20 A •São Cristóvão 20 E •São Cristóvão 20 A Coparticipativo •São Cristóvão 20 E Coparticipativo •São Cristóvão SP A •São Cristóvão SP •São Cristóvão PF Odonto
▶ Pessoa Jurídica •São Cristóvão Empresarial 10 E •São Cristóvão Empresarial 20 A •São Cristóvão Empresarial 20 E Coparticipativo •São Cristóvão Empresarial 20 A Coparticipativo •São Cristóvão Empresarial SP A •São Cristóvão Empresarial SP E •São Cristóvão Empresarial SP A Coparticipativo •São Cristóvão Empresarial SP E Coparticipativo •São Cristóvão Empresarial Odonto
▶ Coletivo por Adesão •São Cristóvão Adesão 10 E •São Cristóvão Adesão 20 A •São Cristóvão Adesão 20 E

Fonte

: Tabela de comercialização São Cristóvão.

Kotler e Keller (2006) salientam que o preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita, os demais produzem custo, os autores avaliam ainda que por meio da determinação do preço uma empresa pode perseguir objetivos que definem estratégias.

3.1.2 Preço

Os preços de comercialização dos produtos do São Cristóvão são compatíveis com o mercado. Porém, a organização não tem em seu objetivo “vender preço” e sim qualidade, por isto se comparar com algumas operadoras do mesmo nicho de mercado, alguns produtos possuem preços inferiores aos praticados pela empresa pesquisada, porém o atendimento destas são compatíveis com o preço que o cliente investe.

Este valor é percebido pelos clientes, através do aprimoramento contínuo, que visa manter o reconhecimento dos consumidores para a qualidade dos serviços oferecidos, o qual de acordo com Gerson (1996) somente desta forma é que uma empresa conseguirá gerenciar seu negócio com maior valor agregado e percebido e se diferenciar dos concorrentes.

Figura 7: Banner Produto

PLANO COPARTICIPATIVO

Tranquilidade que você procura!

São Cristóvão saúde

Planos a partir de

R\$ 153,97

plano familiar SC 20 E coparticipativo

- a melhor relação custo x benefício
- moderna estrutura própria (incluindo internação pediátrica)
- ampla rede credenciada
- programas de prevenção à saúde
- completa linha de atendimento materno-infantil

São Cristóvão Saúde, o melhor plano para o seu cliente!

Apoio ao Corretor: 2029-7320 / www.saocristovao.com.br

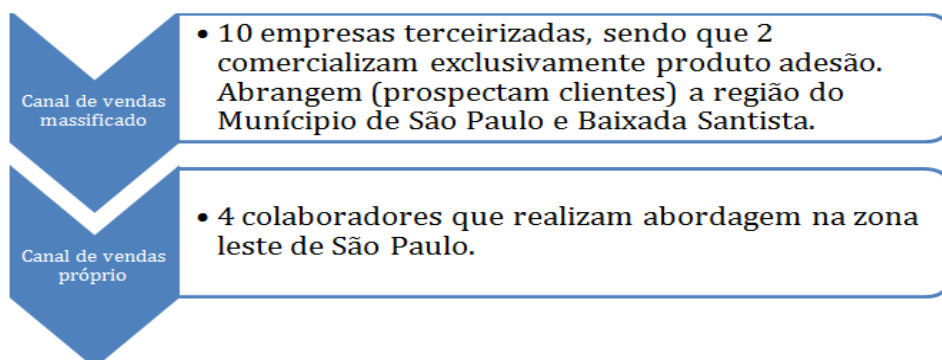
Fonte: São Cristóvão

3.1.3 Venda e Distribuição

De acordo com Kotler e Keller (2006) a praça corresponde a um sistema de organização pelo qual o produto, recursos ou informações passam de produtores a consumidores, ou pode estar relacionada à distribuição física, que é a movimentação de produtos ou serviços, com local, quantidade e prazos determinados, e que se feita corretamente prioriza a manutenção e otimização de custos.

Diante disto, a praça do São Cristóvão conta com a terceirização do canal de vendas, com característica de “canal massificado” (alcance em massa) nas regiões onde possui cobertura contratual para atuação, sendo este canal composto por 10 plataformas de vendas que capitalizam as comercializações realizadas pelos corretores/vendedores em lojas menores, o qual é conhecido como repasse, além disso conta com uma equipe de venda interna que realiza prospecções de acordo com a estratégia da Operadora.

Figura 8: PDV São Cristóvão Saúde.



Fonte: São Cristóvão Saúde.

Figura 9: Plataformas de vendas em dia de treinamento.



Fonte: São Cristóvão Saúde.

Figura 10: Venda Própria em Campanha de Vendas.



Fonte: São Cristóvão Saúde.

Atualmente, atua nos municípios de São Paulo, ABCDM, Baixada Santista, Cotia e Guarulhos, porém 72% de sua carteira está centralizada na região leste de São Paulo, principalmente pela concentração de unidades próprias na região (Hospital e Maternidade com 243 leitos, Pronto Socorro Adulto, Pronto Socorro Infantil e quatro unidades de centros de atendimento ambulatoriais).

3.1.4 Promoção

Segundo relato de Kotler e Keller (2006) o marketing moderno é muito mais do que apenas criar bons produtos e disponibilizá-los ao mercado consumidor, é indispensável neste processo a comunicação com os clientes.

Neste sentido, como o São Cristóvão possui parceria com plataformas de vendas, as quais realizam o agenciamento das vendas e as promoções para os agentes autônomos (corretores/vendedores), a fim de alavancar as vendas dos produtos.

Figura 11: Banner linha de produtos



Fonte: São Cristóvão

A operadora, também, investe na melhoria e ampliação das suas áreas de atendimento próprio. Inclusive, existe uma alta preocupação com a estética e conceitos das unidades de atendimento ao cliente. Tudo para trazer mais comodidade, bem estar e qualidade nos serviços prestados.

Exemplo disso foi à construção de uma unidade para atendimento nível de internação pediátrica para os clientes do plano de saúde, onde todo o designer, equipamentos, luzes, serviços de hotelaria em geral foram pensados neste público alvo, para que se tenha uma internação tranquila e com conforto para o cliente pediátrico e para seus acompanhantes. Sendo que, atualmente é uma das poucas empresas que atuam no segmento Kids, com completa estrutura de atendimento para este nicho de mercado.

Figura 12: Banner Atendimento Kids

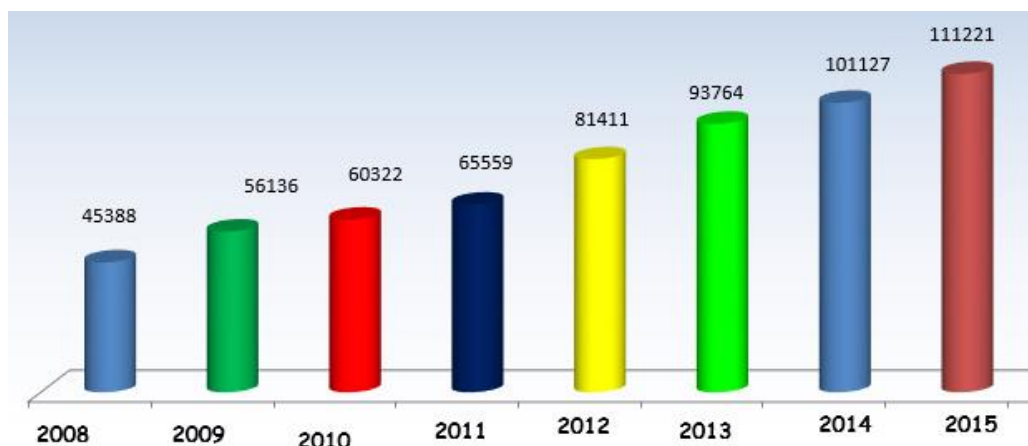


Fonte: São Cristóvão

Com isso, conseguiu progressivamente aumentar o número de clientes de sua carteira, além de oxigenar a média de idade, trazendo pessoas mais jovens e teoricamente saudáveis.

3.3 MACRO E MICRO AMBIENTE

Gráfico 1: Evolução carteira de clientes



Fonte: Agência Nacional de Saúde, 2016.

Durante estes anos de crescimento, a Operadora investiu em inúmeros selos de qualidade, como forma de aprimoramento do atendimento administrativo e assistencial de seus clientes, dentre eles: ISSO 9001 e Organização Nacional de Acreditação – ONA, atingindo atualmente os selos máximos destas certificadoras.

O São Cristóvão Saúde é uma empresa tradicional na cidade de São Paulo, com target para a classe C e D e idade média de 36 anos (devido a criação de novos produtos empresariais e atendimento diferencial para crianças e linha Materno-Infantil) e com atendimento regional. Mas ainda, possui em seu DNA o atendimento à população da terceira idade, a qual representa 7% de sua carteira atual e que é uma carteira fidelizada a marca e que possui o estigma de transmitir de geração para geração a confiança pelos serviços prestados.

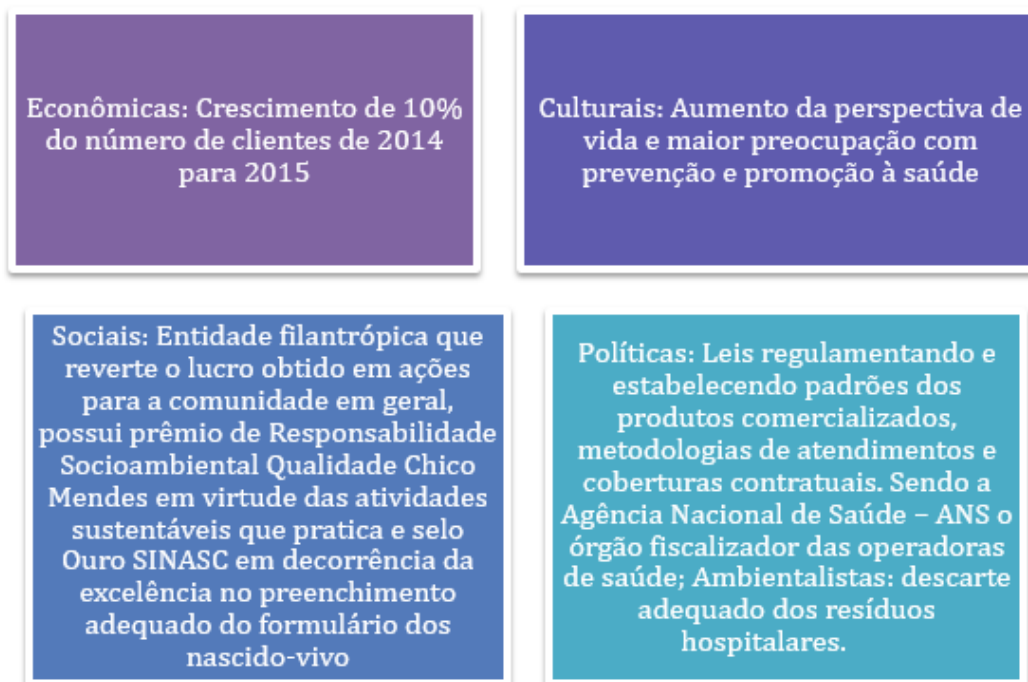
Gráfico 2: Perfil da Carteira



Fonte: São Cristóvão Saúde, 2016.

Resumidamente o macro ambiente da São Cristóvão Saúde integra os seguintes itens, conforme figura 7 abaixo:

Figura 13: Macro Ambiente



Fonte: São Cristóvão Saúde, 2016.

Como a Operadora atua com certificações de qualidade está em constante processo de melhoria contínua em todos os níveis de setores e para priorizar o cliente, além de cumprir a legislação, conta com algumas células de atendimento: Central de Relacionamento, SAC Hospitalar, SAC Plano de Saúde, Relacionamento Empresarial e Ouvidoria, sendo que estas áreas são responsáveis pelo acolhimento, direcionamento e retorno de todas as manifestações positivas ou negativas.

Cada uma destas áreas é responsável por garantir que o cliente tenha o respaldo e orientação necessária, a fim de inclusive fidelizar os clientes:

- **Central de Relacionamento:** nesta área o atendimento é realizado pessoalmente, via telefone, chat online e e-mail e o diferencial está no atendimento durante 24 horas do dia, todos os dias do ano. Normalmente, neste ocorre os primeiros atendimentos dos clientes, pois é responsável por todo o tipo de direcionamento dos serviços oferecidos pela Operadora. A

equipe de colaboradores recebe constante treinamento, a fim de garantir um atendimento personalizado para cada cliente, nestas oportunidades o grupo recebe informações da própria área e também de áreas com integração, por exemplo, o setor Comercial. Este setor precisa estar atualizado em tempo real dos acontecimentos e mudanças das rotinas, visto que é ele quem atende os clientes de forma geral.

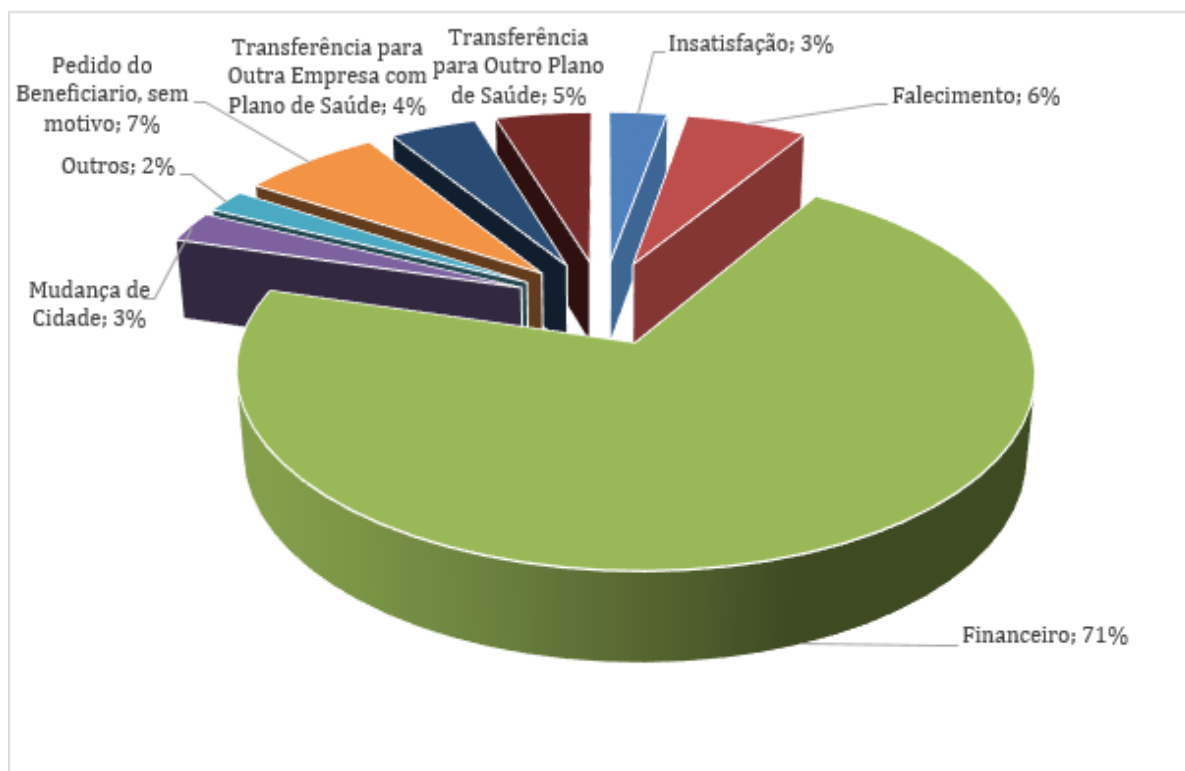
- SAC hospitalar: esta área possui em seu processo a garantia de satisfação dos clientes nos atendimentos realizados em todo o complexo hospitalar. O SAC atua de maneira receptiva no atendimento aos clientes que procuram o setor, porém também realiza a atividade de forma proativa, pois visita as unidades de internação, por exemplo, a fim de garantir um atendimento diferenciado e acolher para os clientes internados, bem como para suas famílias.
- SAC Plano de Saúde: neste processo são recebidas as manifestações positivas e negativas dos clientes referente ao atendimento da Operadora, incluindo a rede credenciada e prestadores de serviços. Este setor, tem em seu diferencial o atendimento VIP para clientes “reclamantes”, que são monitorados com contatos constantes desta equipe a fim de verificar se os atendimentos dos serviços prestados estão de acordo com o preconizado pela empresa.
- Relacionamento Empresarial: este setor é responsável pelo atendimento VIP dos clientes que possuem a contratação em nível de pessoa jurídica. Neste, o cliente conta com um canal exclusivo de relacionamento, em que é orientado conforme necessidade. Além disso, as empresas recebem periodicamente visitas dos colaboradores, a fim de identificar algum problema, reter e fidelizar a carteira.
- Ouvidoria: este é o canal, em que é disponibilizado para os clientes em segunda instância, ou seja, quando o cliente já procurou atendimento em algum dos setores citados acima, porém a sua necessidade não foi atendida e/ou o cliente não ficou satisfeito com os esclarecimentos fornecidos. Este canal é obrigatório para as empresas privadas com mais de 100 mil vidas, como é o caso do São Cristóvão, via Agência Nacional de Saúde – ANS, sendo que a Agência criou esta obrigatoriedade para que o consumidor tenha

um respaldo melhor e por consequência a qualidade do atendimento prestado pela empresa. Inclusive, os índices de manifestações recebidas neste canal são reportados para a ANS e de acordo com o indicador, a Agência cria e/ou altera normativa, tudo com o objetivo de resguardar o consumidor, bem como a sobrevivência saudável da empresa.

E por consequência do aprendizado com os selos de qualidade todas as áreas são integradas e buscam ativamente planos de melhoria para o atendimento aos clientes. Além disso, seus índices de qualidade, prestação de serviços, atendimento aos clientes e critérios financeiros são monitorados pela Agência Nacional de Saúde – ANS.

Mesmo assim, historicamente, todo mês 2.500 clientes deixam a Operadora e cerca de 70% destes casos são por motivos financeiros, sendo a menor parcela por problemas de atendimento. Em consonância, os produtos são conhecidos como “robustos” pelo canal de vendas, pelo nível de reclamação inferior à de Operadoras maiores, ou seja, com maior poder de investimento, abrangência e número de vidas, exemplo Amil que é a maior empresa de serviços privados do país.

Gráfico 3: Média de Exclusões



Fonte: São Cristóvão Saúde, 2015.

3.4 CONCORRÊNCIA

Entre 2003 e 2013, segundo informações da Agência Nacional de Saúde Suplementar, o número de operadoras médico-hospitalares com beneficiários caiu de 1.345 para 929, o que significa uma queda de 30% (ANS, 2013).

O setor de planos e seguros privados cobre 25% da população, sendo aproximadamente um terço com plano de saúde de instituição de assistência de servidor público e os outros dois terços se dividem entre planos de adesão coletiva e planos de adesão individual (PNAD, 2008).

Gráfico 4: Evolução de número de clientes com plano de saúde

Em particular o setor de saúde sente a crise tendo experimentado a redução em ~1,1 MM de beneficiários de planos de assistência médica de dezembro de 2015 a set/2016



1) Valores de dezembro com exceção de 2016 que se refere ao número de beneficiários no mês de setembro

Fonte: Agência Nacional de Saúde, 2017.

Como concorrente do São Cristóvão Saúde destacaremos três empresas privadas que realizam concorrência no mercado em São Paulo: Amil, Grupo Notredame Intermédica e Greenline.

3.4.1 Operadora Amil

Figura 14: Logomarca Amil



Fonte: Amil

A Amil é a maior operadora de planos de saúde e odontológico do país, com mais de cinco milhões de clientes em sua carteira. Realiza concorrência indireta com o São Cristóvão Saúde, pois seu público alvo são as classes superiores, sendo os principais pontos do composto de marketing:

- Hoje em dia atua no mercado com plano de saúde e odontológicos nas versões adesão e pessoa jurídica;
- Atende todas as faixas etárias;
- Classes A, B e C, pois possui 3 tipos de produtos/nichos (One Health, Lincx e Amil);
- Abrangência em nível nacional;
- Marca extremamente forte no mercado “produto se vende sozinho”. Primeira empresa que o cliente pensa quando possui o desejo de adquirir um plano de saúde;
- Atua fortemente com campanhas de vendas para o canal corretor, com premiações de alto nível.

Além disso, hoje a Amil conta com investimento de capital estrangeiro, o que ocasionou a expansão da marca, dos pontos de atendimento e também em novas unidades de negócios (Operadora, Hospitais e Sistema de Informação).

Outro ponto de destaque é que possui grande influência na Agência Nacional de Saúde – ANS (ex Presidente da Amil, hoje é Presidente da ANS), com participações ativas nos Congressos e Câmaras Técnicas.

3.4.2 Operadora Notredame Intermédica

Figura 14: Logomarca Notredame Intermédica



Fonte: Notredame Intermédica

A Notredame Intermédica é a segunda maior operadora de planos de saúde e odontológico do país, com mais de três milhões de clientes em sua carteira. Realiza concorrência direta com o São Cristóvão Saúde, pois possui produtos com o mesmo posicionamento da São Cristóvão Saúde, ou seja, produtos de abrangência regional, sendo os principais pontos do composto de marketing:

- Atua no mercado com plano de saúde e odontológicos nas versões adesão e pessoa jurídica;
- Atende todas as faixas etárias;
- Classes A, B e C, sendo as classes A e B atendidas pela linha Notredame e classe C pela linha Intermédica;
- Abrangência em nível nacional e regional;
- Forte concorrente com o São Cristóvão Saúde na comercialização dos produtos em caráter adesão;
- Atua fortemente com campanhas de vendas para o canal corretor, com premiações de alto nível.

Nos últimos anos a empresa expandiu a sua carteira de clientes, através de compra de outras operadoras (incluindo a operação de plano de saúde e odontológico e os pontos de atendimento), só no ano de 2016 a empresa adquiriu a operação da Santamália Saúde e Unimed ABC. Vale destacar que, possui investimento de capital estrangeiro.

3.4.3 Greenline Sistema de Saúde

Figura 15: Logomarca Greenline Sistema de Saúde



Fonte: Greenline Sistema de Saúde

A Greenline Sistema de Saúde possui mais de 500 mil clientes em sua carteira. Realiza concorrência direta com o São Cristóvão Saúde, pois possui produtos com o mesmo posicionamento da São Cristóvão Saúde, ou seja, produtos de abrangência regional e público alvo das classes C e D, sendo os principais pontos do composto de marketing:

- Atua no mercado com plano de saúde nas versões empresariais, adesão e pessoa física;
- Atende todas as faixas etárias;
- Classes C e D;
- Abrangência regional;
- Forte concorrente com o São Cristóvão Saúde na comercialização dos produtos em caráter de pessoa física e pessoa jurídica;
- Comercializa produtos com preços inferiores aos praticados pelo São Cristóvão.

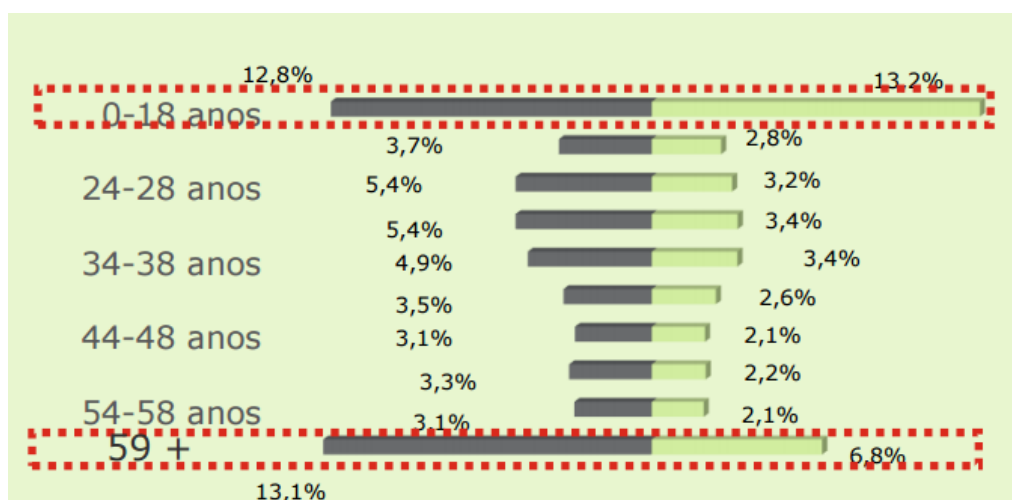
A Greenline é conhecida pelo preço baixo que pratica, sendo que seu atendimento é inferior ao do São Cristóvão Saúde, porém em um momento de crise existe uma migração de clientes em busca de preço baixo.

3.5 PÚBLICO ALVO

Atualmente, a São Cristóvão Saúde possui 0,99% de share na região metropolitana de São Paulo, as concorrentes Amil, Notredame Intermédica e Greenline possui respectivamente 19,1%, 13,7% e 4,56%.

A classe social predominante é C e D, sendo que 73% dos clientes residem na zona leste de SP. Atualmente, possui a maior concentração de clientes de 0 a 18 e acima de 59 anos, conforme gráfico abaixo:

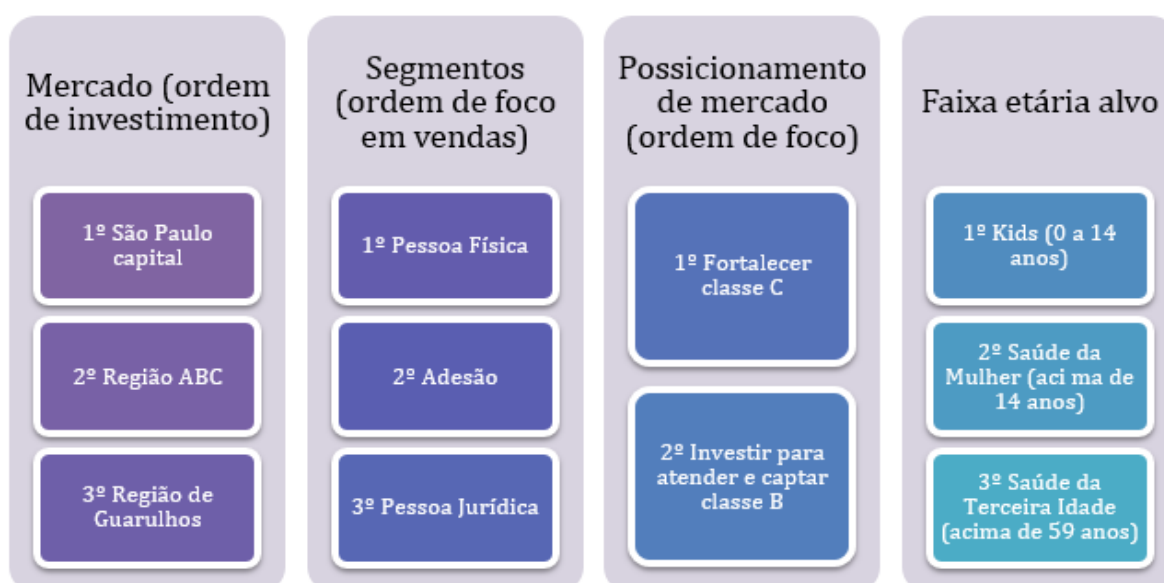
Gráfico 5: Distribuição por faixa etária



Fonte: São Cristóvão Saúde, 2016.

Para McCarthy e Perreault (1997), é possível definir planejamento estratégico de marketing como um processo de caráter administrativo com o objetivo de manter o equilíbrio entre os recursos de uma organização e suas oportunidades de mercado. De acordo com o seu Planejamento Estratégico a empresa possui a seguinte definição da estratégia comercial:

Figura 16: Planejamento Estratégico – definição da estratégia comercial



Fonte: São Cristóvão Saúde

De acordo com este planejamento a empresa investe em melhorias em todo o ciclo de atendimento que será apresentado no capítulo seguinte.

4. O ATENDIMENTO DIFERENCIADO DA SÃO CRISTÓVÃO SAÚDE

No mundo atual, é cada vez mais difícil uma empresa se diferenciar no mercado. Mesmo que ela possua um produto inovador a preço competitivo, seu concorrente, na maioria dos casos, também está habilitado para oferecer algo muito parecido, ainda mais se tratando de serviço de assistência privada, o qual é regulamentado as características do produto ofertado.

Como já visto anteriormente, Churchill e Peter (2000), desenvolveram o conceito de marketing de valor, que tem por objetivo identificar o que o cliente visualiza como valor para o serviço oferecido e estabelecer estratégias para agregar estes valores como forma de encantar o consumidor.

Sendo assim, desenvolver um plano de ação respaldado em uma estratégia para melhorar o atendimento é fundamental para conquistar os clientes, que estão cada vez mais exigentes. E em consonância o bom atendimento é um diferencial competitivo, que agrega valor para o consumidor.

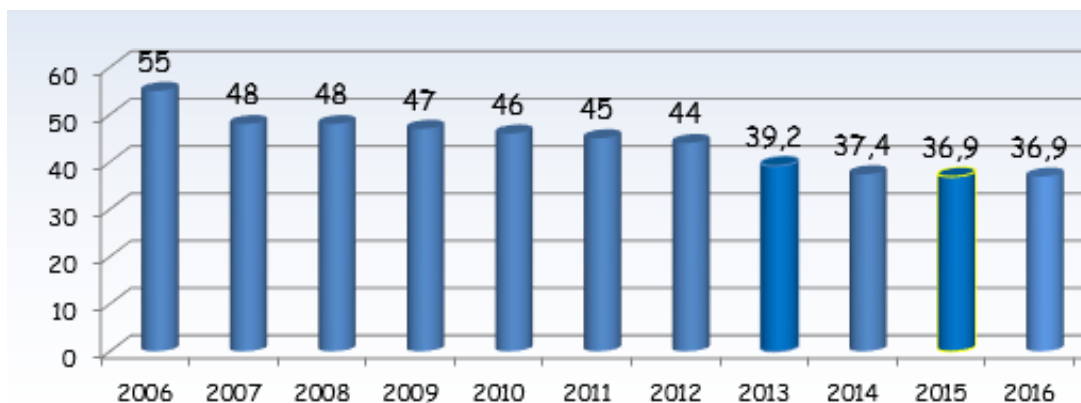
4.1. O ATENDIMENTO COMO FATOR DE EXCELÊNCIA

De acordo com seu planejamento estratégico comercial, o São Cristóvão Saúde atua com a excelência na diferenciação de atendimento com o público alvo de: Kids, Saúde da Mulher e Saúde do Idoso.

4.1.1 Excelência no atendimento para crianças

O São Cristóvão Saúde há anos atrás possuía uma média de idade de 55 anos e hoje a média de idade é de 36 anos. Esta evolução deu-se a partir da criança de linha de produtos de pessoa jurídica e o investimento no atendimento para este mercado infantil, que é escasso no mercado de saúde, atraindo uma população mais jovem para a carteira.

Gráfico 6: Evolução da idade média



Fonte: São Cristóvão Saúde

Desta forma, o São Cristóvão Saúde criou cinco unidades de excelência e direcionadas para o atendimento infantil, tendo todo o segmento da linha assistencial em sua rede própria, sendo: Centro de Vacinação, Centro Ambulatorial, Pronto Socorro, Internação e Unidade de Terapia Intensiva.

Figura 17: Apresentação de vendas – abordagem kids



Fonte: São Cristóvão Saúde.

Por se tratar do público alvo infantil, o São Cristóvão Saúde diferenciou no atendimento deste público, que permeia por todas as unidades:

- Profissionais habilitados e capacitados para atender esta população:

Figura 18: Propaganda abordagem kids.



Fonte: São Cristóvão Saúde.

- Unidade de Pronto Socorro conta com painel de 'Tempo de Atendimento', o qual informa aos pais/responsável o tempo médio de espera;
- Unidade de Pronto Socorro conta com triagem de enfermagem, em que direciona e prioriza o atendimento de acordo com grau de emergência (verde, amarelo e vermelho);
- Todas as unidades contam com arquitetura e design pensada no conforto e tranquilidade para as crianças, como a abordagem do fundo do mar, são trabalhadas cores que confortam as crianças e tiram o aspecto de ambiente hospitalar;
- Todas as unidades contam com brinquedoteca, com atividades interativas para as crianças:

Figura 19: Unidade Centro Ambulatorial Pediatria.



Fonte: São Cristóvão Saúde.

- Os uniformes de todos os colaboradores são diferenciados, sendo estampados com figuras que interage a criança;
- Os pais/ responsáveis são chamados pelo nome e todas as crianças recebem pulseira de identificação com o seus dados e dados do responsável;
- Todos os quartos de internação (incluindo Unidade de Terapia Intensiva) contam com banheiro e espaço para descanso dos responsáveis;
- Na unidade de internação existe espaço (separado do quarto) para que a criança realize as atividades escolares, enquanto permanece em tratamento;
- Contam com equipe Operação do Riso, que circulam por todas as unidades levando alegria para as crianças e tranquilidade para os responsáveis:

Figura 20: Operação do Riso.



Fonte: São Cristóvão Saúde.

- No dia do aniversário da criança internada é realizada uma festa, com a participação dos colaboradores da unidade e os alimentos são pensados na patologia do paciente, por exemplo, uma criança com diabetes recebe o bolo sem adição de açúcares;
- Toda data comemorativa é realizada uma abordagem diferente com as crianças nas unidades de atendimento:

Figura 21: Semana da Criança.



Fonte: São Cristóvão Saúde.

- Nos atendimentos também é presado pela orientação aos pais/responsáveis:

Figura 22: Folder orientação Teste do Pezinho.



Fonte: São Cristóvão Saúde.

- Ações voltadas para este público também são realizadas, como exemplo a 'Corridinha Recicla Kids', que tem por objetivo orientar os pais/responsáveis sobre a problemática da Obesidade Infantil, em que a equipe de enfermagem realiza um atendimento orientado para esta patologia e as crianças realizam uma atividade interativa sobre a importância da reciclagem para o planeta:

Figura 23: Recicla Kids.



Fonte: São Cristóvão Saúde.

4.1.2 Excelência no atendimento Saúde da Mulher

O São Cristóvão Saúde possui duas linhas de atendimento diferenciado e humanizado para as mulheres, sendo: linha materno-infantil e saúde da mulher.

Quando se trata de atendimento Materno-Infantil o São Cristóvão é referência em parto desde o início da fundação da ala de berçário na década de 70.

Figura 24: Memorial Berçário na década de 70.



Fonte: São Cristóvão Saúde.

Ao longo dos anos aperfeiçoou a linha de cuidado para as gestantes e crianças nascidas e hoje é uma das poucas maternidades que possui o selo de qualidade Ouro SINASC – Selo dos Nascidos Vivos. O São Cristóvão Saúde possui hoje toda a linha de atendimento necessário para esta segmentação:

Figura 25: Abordagem de Vendas – Materno Infantil.



Fonte: São Cristóvão Saúde.

Por se tratar do público alvo de gestantes, o São Cristóvão Saúde diferenciou no atendimento deste público, que permeia por todas as unidades, sendo: Pronto Atendimento Obstétrico, Centro de Excelência Ambulatorial, Maternidade, Centro Cirúrgico e Berçário.

O atendimento diferenciado inicia no Centro de Excelência de Pré Natal, que foi construído com uma abordagem diferente: dentro do Shopping Mooca Plaza, o intuito foi retirar o aspecto hospitalar do atendimento à gestante e acompanhante.

Figura 26: Centro de Excelência de Pré Natal



Fonte: São Cristóvão Saúde.

Além da estrutura física que possibilita um atendimento mais humanizado e acolhedor, alguns diferenciais que contribuem para a satisfação das clientes:

- Equipe multidisciplinar focalizada no atendimento às gestantes e acompanhantes;
- Gestante recebe na primeira consulta todas as informações necessárias para os atendimentos, além do contato de canal exclusivo para atendimento;
- Diferencial oferecido gratuitamente em cursos para Gestantes e Pais durante o ano todo, com abordagens sobre os cuidados necessários durante a gravidez e cuidados com o bebê:

Figura 27: Panfleto curso Gestantes e Pais.



Fonte: São Cristóvão Saúde.

Nas demais unidades de atendimento o serviço especializado à gestantes é mantido e os atendimentos seguem com o cuidado e orientação adequada, ressalta-se que esta população recebe atendimento em unidades focalizadas e todas contemplam um ambiente agradável, o que possibilita o atendimento mais humanizado.

Figura 28: Unidades atendimento Materno-Infantil.



Fonte: São Cristóvão Saúde.

- Os atendimentos, também, são realizados com foco na Prevenção e Promoção da Saúde da Gestante e Bebê, desta forma, ao longo do ano são realizadas campanhas de orientação nas unidades de atendimento deste público, em que além do atendimento médico, a gestantes recebe informações sobre diversos assuntos, exemplo realizado na Semana Mundial do Aleitamento Materno:

Figura 29: Panfleto Semana Mundial do Aleitamento Materno.

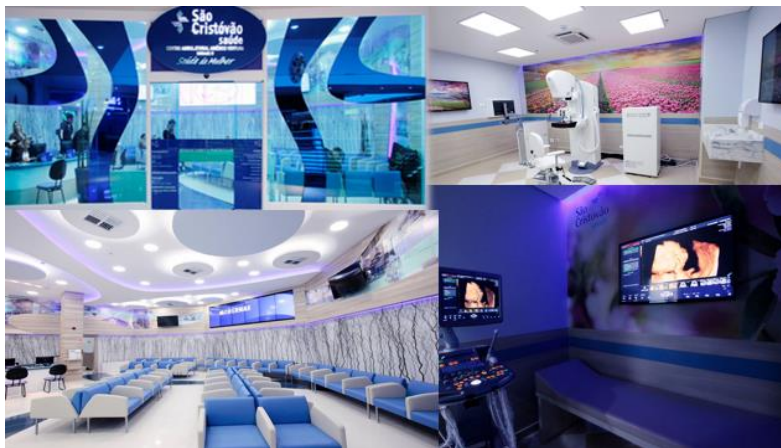


Fonte: São Cristóvão Saúde.

A outra linha de atendimento especializado é com referência às mulheres após o início menstrual, o que a empresa intitula como Saúde da Mulher. Também, foi criada uma unidade de Centro de Excelência Saúde da Mulher dentro do

Shopping Mooca Plaza, em que são realizados todos os atendimentos ambulatoriais necessários.

Figura 30: Centro de Excelência Saúde da Mulher



Fonte: São Cristóvão Saúde.

Nesta unidade, a cliente sente-se acolhida, pois conta com o atendimento focalizada nela. Inclusive, conta com a abordagens para atividades de Promoção e Prevenção de Doenças ao longo do ano e que são abordadas durante os atendimentos nesta unidade, como exemplo, reuniões sobre diversos assuntos que acontecem no Parque Sabesp Mooca:

Figura 31: Atividade Saúde da Mulher.



Fonte: São Cristóvão Saúde.

Figura 32: Campanha Saúde da Mulher.



Fonte: São Cristóvão Saúde.

4.1.3 Excelência no atendimento à Terceira Idade

O São Cristóvão é uma Instituição centenária, que surgiu para o atendimento dos motoristas de São Paulo, sendo que a Associação foi fundada com a ajuda de moradores do bairro da Mooca, além claro dos motoristas e familiares. Desta forma, é uma empresa de saúde tradicional, que possui 20% de seus clientes com idade acima de 59 anos.

Gráfico 7: Distribuição de faixa etária superior a 59 anos.



Fonte: São Cristóvão Saúde.

Diante desta trajetória, o São Cristóvão Saúde criou o estigma de cuidado com a terceira idade e continua aprimorando o atendimento para esta população, que requer um atendimento com mais dedicação, carinho e cuidado.

O atendimento diferenciado do São Cristóvão Saúde para a terceira idade está justamente nas atividades que realizam para esta faixa etária. Sendo que, durante todo o ano são realizadas campanhas de orientação sobre diversas doenças

que acometem esta população em todas as unidades de atendimento, como forma de orientação, exemplo disto, é a Campanha de Diabetes:

Figura 33: Campanha de Diabetes



Fonte: São Cristóvão Saúde.

Também, realiza todo ano a Campanha de Vacinação contra a Gripe gratuitamente para todos os clientes com idade acima de 60 anos:

Figura 34: Campanha de Vacinação contra a Gripe



Fonte: São Cristóvão Saúde.

O São Cristóvão Saúde realiza uma série de atividades para melhoria psicomotora desta população, este é um dos principais diferenciados do atendimento prestado pela empresa. São atividades realizadas durante todos os dias em

diferentes horários, em que também é trabalhado a interação e relacionamento da melhor idade.

Exemplo disto, é a Dança Sênior atividade que promove a melhoria das articulações, índices de colesterol, diabetes, fortalecimento da musculatura, entre outras doenças, além do combate a depressão, pois promove a interação social.

Figura 35: Comemoração Fim de Ano Dança Sênior.



Fonte: São Cristóvão.

Outro tipo de atendimento diferenciado para esta faixa etária é o Coral São Cristóvão Saúde, em que os clientes podem gratuitamente participar do coral, que conta com maestro e aulas ministradas durante a semana. Sendo que, em todas as datas comemorativas do ano o Coral se apresenta em todas as unidades do São Cristóvão, o que também um ambiente mais agradável e emocionante para os outros clientes.

Figura 36: Coral São Cristóvão.



Fonte: São Cristóvão Saúde.

No ano de 2016, a Agência Nacional de Saúde lançou o Projeto Idoso Bem Cuidado, pois é preocupação do Órgão sobre o aumento da perspectiva de vida da população brasileira sem o atendimento e cuidado necessário que esta idade requer. Este projeto tem como objetivo orientar as operadoras de saúde a como atender, cuidar e monitorar esta população para que vivam com uma melhor qualidade de vida.

O Projeto Idoso Bem Cuidado é uma iniciativa desenvolvida pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) que propõe um modelo inovador de atenção aos idosos. A ação envolve instituições parceiras e comprometidas com a investigação e a implementação de medidas na área do envelhecimento ativo, da qualidade da atenção à saúde, dos custos e gastos em saúde e da remuneração de prestadores. A ideia do projeto surgiu da necessidade de melhorar o cuidado aos idosos que possuem planos privados de saúde no Brasil e da necessidade de debater e reorientar os modelos de prestação e remuneração de serviços na saúde suplementar, visando à melhoria da qualidade da atenção e à implementação de estratégias de sustentabilidade do setor. (ANS)

Figura 37: Livro Idoso Bem Cuidado.



Fonte: ANS.

Diante de todo o atendimento diferenciado para a terceira idade, o São Cristóvão Saúde foi contemplado e selecionado para participar do Projeto e melhorar ainda mais o atendimento como um todo desta população, focando o objetivo de humanização.

4.2. CENÁRIO CRÍTICO

Como relatado no capítulo anterior, o São Cristóvão Saúde ao longo dos últimos anos investiu em valor agregado para a carteira de clientes já existentes

(fidelização) e na prospecção de novos consumidores, investindo fortemente com foco em seu público alvo.

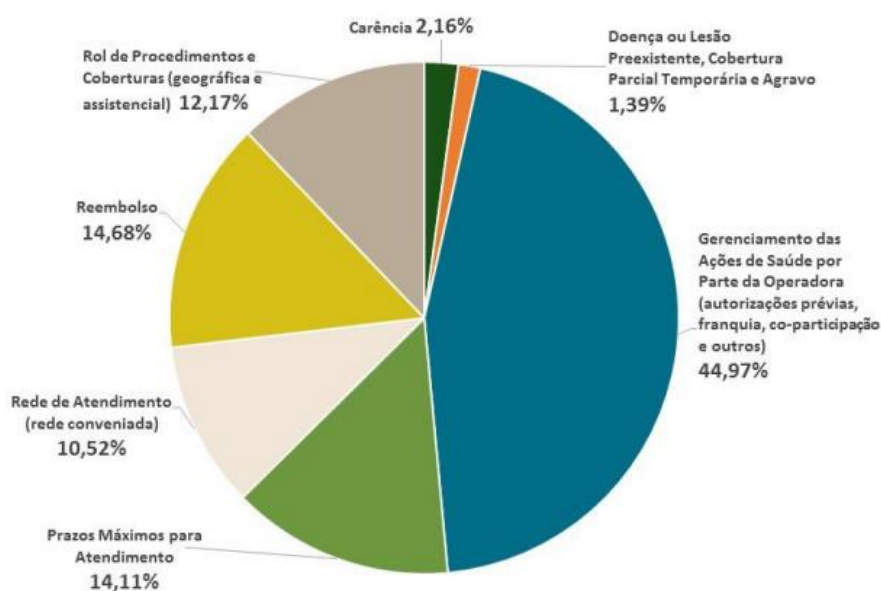
Porém, em 2016 este cenário mudou, em que a Instituição precisou mudar a cultura organizacional para aumentar a retenção da carteira, bem como não sofrer maiores penalidades da Agência Nacional de Saúde.

Visto que em 2013, a ANS publicou uma Normativa que prevê a suspensão de comercialização de produtos com alto índice de manifestação registradas na Agência por um período mínimo de três meses, em que caso a empresa possua produto com suspensão precisa diminuir em pelo menos 10% o índice para obter a autorização de retorno de vendas.

O intuito da ANS é que a Operadora se concentre na população de clientes que já possui e melhore a prestação de serviços para que possa atender novos consumidores.

O que ocorre é que a maioria das manifestações registradas na ANS são frutos do atendimento das Operadoras, porém por traz de cada orientação dada ao cliente existe a diretriz da empresa de assistência privada em questão, que em muitas vezes descumpre com a própria legislação. Como pode-se observar no gráfico abaixo:

Gráfico 8: Perfil de Reclamações



Fonte: ANS. Monitoramento 2º trimestre de 2016.

Diante disso, a ANS vem ampliando os seus canais de comunicação e o acesso ao atendimento para registro de manifestações ou dúvidas dos consumidores de assistência privada.

Uma das formas que a Agência estabeleceu para orientar melhor a população foi a divulgação aberta de todas as empresas e seus respectivos produtos com comercialização suspensa, além disso esta é uma alternativa para direcionar os clientes para empresas que melhor atendem os consumidores e por consequência com uma melhor assistência à saúde.

Neste sentido, a São Cristóvão Saúde obteve em junho de 2016 a suspensão de quatro produtos, por alto índice de manifestação de seus beneficiários. O desafio da Operadora foi rever a sua cultura organizacional, pautada em diretrizes internas, que não atendiam a necessidade do consumidor.

Vale salientar que, a Operadora obteve está penalização por três meses e os produtos com comercialização suspensa eram considerados as “vacas leiteiras” da empresa, desta forma, foi necessário reavaliar o processo do atendimento e verificar os gatilhos que não estavam atendendo a necessidade do consumidor, a fim de estabelecer rapidamente uma mudança da estratégia, bem como da alteração da cultura organizacional.

Chiavenato estabelece a comparação entre a cultura organizacional e um iceberg, cuja parte visível é apenas uma pequena parte, enquanto a parte submersa representa a maior parte do iceberg. O mesmo acontece no contexto de uma organização, a parte visível é pequena, que é sustentada pela parte “invisível”, que representa os fenômenos internos da empresa.

Segundo Nasbitt (1999), as organizações inseridas em um ambiente dinâmico e competitivo como o contemporâneo não podem, apenas, depender da eficácia operacional para se manterem. É preciso apresentar um diferencial que torne a organização singular e promover um fluxo contínuo de inovação, independente de resultados numéricos.

Kotler (2000) relata que um dos motivos primordiais para se estudar marketing é que ele é responsável por uma grande parte do crescimento e do desenvolvimento econômico da empresa e da sociedade. Dessa forma, o marketing estimula a pesquisa e ideias novas, tendo por resultado a oferta de novos e melhores serviços.

Desde a suspensão dos produtos, a empresa passou por uma grande mudança de seus processos, incluindo o aprimoramento das áreas de atendimento, mas sobretudo a prática no processo do atendimento, ou seja, o modelo, a abordagem e as diretrizes da Organização foram alteradas, de maneira a atender 100% as necessidades dos clientes, conforme os direitos previstos nas normativas da Agência Nacional de Saúde.

Com isto, em setembro de 2016 (após 3 meses de suspensão) a Operadora obteve a liberação de todos os produtos para retorno de comercialização e desde então não possui nenhum tipo desta penalidade, pois continua atuando com foco no cliente.

Além disto, ampliou e modernizou todos os canais de atendimento disponibilizados para os clientes, a fim de garantir o marketing de valor e por consequência a fidelização da carteira.

Os resultados das ações voltadas para o atendimento são percebidos gradativamente todos os meses nos relatórios de Monitoramento de Índice de Reclamações disponibilizados no site da Agência Nacional de Saúde.

Em junho de 2016 quando obteve a suspensão de comercialização de produtos, a Operadora era a 3ª da lista de empresas de grande porte (acima de 100 vidas) e, atualmente está no ranking de 19º e atua diariamente para distanciar este numerador e prestar um serviço com alta qualidade e humanização.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa com embasamento no referencial teórico apresentado e pela coleta de dados do São Cristóvão Saúde apresentou o diferencial como fator competitivo em uma organização de saúde.

Em que pode se observar que a Gestão de Serviços alinhada com o Marketing de Atendimento e Marketing de Relacionamento contribui como fatores para trazer diferenciais para uma organização, além de reter e fidelizar a carteira de clientes.

Porém, como visto no exemplo prático apresentado é necessário alinhar as práticas de atendimento, com o planejamento estratégico da empresa. Visto que, o São Cristóvão Saúde passou por um momento delicado e reformulou toda a diretriz das áreas de atendimento como forma de melhoria, além de liberação da Agência Nacional de Nacional para retorno de comercialização de produtos.

Desta forma, o atendimento alinhado com o planejamento estratégico é fundamental para que a empresa tenha sucesso e entregue o serviço desejado pelo cliente, tendo assim a vantagem competitiva. Visto que, os consumidores requerem o atendimento diferenciado, que traga a satisfação pela aquisição do serviço, segurança e bem-estar. Para tanto, as empresas precisam e devem conhecer o mercado que se propõe a atender.

6. BIBLIOGRAFIA

BAHIA, L. **O mercado de planos e seguros de saúde no Brasil: tendências pós-regulação.** Brasil: radiografia da saúde. UNESP. Campinas, 2001.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. **Saúde Suplementar.** Brasília: CONASS, 2007.

CHURCHILL, Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente.** Editora: Saraiva. São Paulo, 2012.

DAY, G.S. **Estratégia voltada para o mercado.** Editora: Record. Rio de Janeiro, 1990.

ELTZ, Fabio. **Qualidade na comunicação: preparando a empresa para encantar o cliente.** Editora: Casa da Qualidade. São Paulo, 1994.

FLESCHNER, Malcom; BROWNE, Charles Lee. **Value Sells.** EUA, 1996.

GIANESE, Irineu G. N; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração de serviços: operações para a satisfação do cliente.** Editora: Atlas. São Paulo, 2011.

GODRI, Daniel. **Conquistar e manter clientes. 32. ed.** Editora: Eko. Santa Catarina, 1994.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** Editora: Futura. São Paulo, 2000.

GREENBERG, Paul. **Os 4 ases do CRM.** Editora: HSM Management. São Paulo, 2002.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. ***Principles of Marketing***. Editora: Prentice-Hall. EUA, 2001.

_____, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar suas atividade, sua imagem e seus lucros – 2ª Edição Brasileira**. Editora: Manole. São Paulo, 2002.

_____, Philip. **Marketing para o século XXVI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Editora: Ediouro Publicações. São Paulo, 2009.

_____, Philip.; SHALOWITZ, Joel; STEVENS, Robert. **Marketing Estratégico para a área da saúde**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing. 7º edição**, Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

_____. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed.** Editora: Atlas. São Paulo, 1998.

_____, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing. 12.ed.** Editora: Prentice Hall. São Paulo, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi Las Casas. **Novos rumos do marketing**. Editora: Atlas S.A. São Paulo, 2011.

LOVELOCK, Christopher; WRIGTH, Laren. **Serviços: marketing e gestão**. Editora: Saraiva. São Paulo, 2004.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global**. Editora: Atlas. São Paulo, 1997.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Editora: Campos. Rio de Janeiro, 1992.

NAISBITT, J; NAISBITT, N. e PHILIPS, D. ***High Tech High Touch: Technology and Our Search for Meaning***. R. Wyler. EUA, 1999.

NORMANN, Richard. ***Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses***. Reino Unido, 1997.

POSTMAN, N. ***Tecnopólio: a rendição da cultura à tecnologia***. Editora: Nobel. São Paulo, 1994.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN Carl. ***Marketing: Teoria e prática no Brasil***. Editora: Atlas. São Paulo, 1999

SADLER, P. BARHAM, K. ***From Franks to the Future. Management***. EUA, 1988.

SALAZAR, A.L.; RODRIGUES, K.; NUNES JÚNIOR, V.S. ***Assistência privada à saúde: regulamentação, posição do IDEC e reflexos no sistema público***. Direito sanitário e saúde pública. São Paulo, 2005.

SCHNEIDER, Benjamin. ***HRM – A Service Perspective: Towards a Customer-focused HRM?***. Harvard Business Scholl Press. EUA, 1994.

VARELLA, Drauzio; CESCHIN, Mauricio. ***A saúde dos planos de saúde: os desafios da assistência privada no Brasil***. São Paulo, 2014.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, May Jô; HAAG. ***Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente***. Editora: Bookman. Porto Alegre, 2003.

ANS. Caderno de Informação em Saúde Suplementar. Rio de Janeiro, 2013.

_____. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/aans/quem-somos/historico>>. Sem data de publicação. Acesso em 02/02/2017.

_____. **Monitoramento 2º trimestre de 2016.** Disponível em: http://www.ans.gov.br/images/PPT_Monitoramento_2%C2%BA_TRI_2016.pdf. Sem data de publicação. Acesso em 20/02/2017.

_____. **Projeto Idoso Bem Cuidado.** Disponível em: <http://www.ans.gov.br/gestao-em-saude/projeto-idoso-bem-cuidado>. Acesso em 28/02/2017.

BITNER, Mary Jo. ***Servicescapes: The Impacto of Physical Surroundings on Customers and Employees.*** *Journal of Marketing*. E.U.A, 1997.

CALIL, Paula. **Por que um bom atendimento é essencial para o marketing.** Site: Exame.com. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/por-que-um-bom-atendimento-e-essencial-para-o-marketing/>. Publicado em: 24/02/2014. Acesso em 01/02/2017.

GERSON, Richard. ***Great Customer Service for your Small Business.*** *Crisp Publications*, EUA, 1996.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios.** Brasil, 2008.

PLANALTO. **LEI Nº 9.656, DE 3 DE JUNHO DE 1998.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9656.htm. Acesso em 15/02/2017.