

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

ELISE DE FATIMA BOMFIM

**ATENDIMENTO, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE EMPRESARIAL  
NUMA EMPRESA DE PLANO DE SAÚDE: ESTUDO DE CASO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2020

ELISE DE FATIMA BOMFIM

**ATENDIMENTO, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE EMPRESARIAL  
NUMA EMPRESA DE PLANO DE SAÚDE: ESTUDO DE CASO**

Monografia de especialização apresentado ao Curso MBA em Gestão Empresarial, do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Msc. Michel Sarraff

CURITIBA

2020

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **ATENDIMENTO, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE EMPRESARIAL NUMA EMPRESA DE PLANO DE SAÚDE: ESTUDO DE CASO**

Esta monografia foi apresentada no dia 29 de maio de 2020, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata Elise de Fatima Bomfim apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Msc. Michel Sarraff  
Orientador

---

Msc. Egon Bianchini Calderari  
Banca

---

Dr<sup>a</sup> Luciana Vieira de Lima  
Banca

Visto da coordenação:

---

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este estudo a todos que junto à mim colaboraram para que todas as etapas desta conquista fossem alcançadas.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os professores, por todos os conselhos e ajuda durante os meus estudos e elaboração deste trabalho.

Agradeço ao meu professor orientador Prof Michel Sarraff, pelo empenho, pela paciência e pela dedicação despendida ao meu projeto de pesquisa.

*“O sucesso é a soma de pequenos esforços - repetidos dia sim, e no outro dia também”.*

*(Robert Collier)*

## RESUMO

BOMFIM, Elise. Atendimento, retenção e fidelização do cliente empresarial numa empresa de plano de saúde: estudo de caso. 2019. 38f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

A competição do mercado de trabalho leva a uma constante reavaliação dos seus processos internos e leitura do mercado externo. A figura humana também é ponto central para o resultado da estratégia de uso e relacionamento com os clientes empresariais e da fidelização. Saber o que é considerado pelo ambiente empresarial hoje em dia e se os valores das empresas são parelhos para a tomada de decisão é um fator de estratégia importante. O estudo de caso proposto procurará mapear as estratégias, repetições e processos para efetuar uma análise qualitativa de resultados e conseguinte geração de resultados e conclusões para este processo e fenômeno de relacionamento.

**Palavras-chave:** Relacionamento Empresarial. Técnicas de Fidelização. Saúde.

## ABSTRACT

BOMFIM, Elise. Atendimento, retenção e fidelização do cliente empresarial numa empresa de plano de saúde: estudo de caso. 2019. 38f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

Labor market competition leads to a constant reassessment of its internal processes and foreign market reading. The human figure is also central to the outcome of the strategy of use and relationship with business customers and loyalty. Knowing what is considered by the business environment today and whether corporate values are the yardsticks for decision making is an important strategy factor. The proposed case study will seek to map the strategies, repetitions and processes to perform a qualitative analysis of results and consequently generation of results and conclusions for this process and relationship phenomenon.

**Keywords:** Business Relationship, Techniques of Loyalty, Health.



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Geral .....	11
1.2.2 Específicos.....	11
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	11
1.4 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>13</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>19</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	19
3.2 DESCRIÇÃO DO MÉTODO.....	20
3.3 UNIVERSO E ANÁLISE .....	20
3.4 COLETA DE DADOS .....	21
3.5 HIPÓTESES, CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS .....	21
<b>4. ESTUDO DE CASO: UNIMED-CURITIBA .....</b>	<b>23</b>
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
5.1 ROTINA DE TRABALHO DO CONSULTOR DE RELACIONAMENTO .....	28
5.2 INTEGRAÇÃO .....	28
5.3 VISITAS.....	29
5.4 FATORES RELACIONADOS A VISITA .....	29
5.5 PROCESSO DE REAJUSTE .....	29
5.6 RETENÇÃO .....	30
5.7 MIGRAÇÃO E ALTERAÇÃO DE PLANO .....	30
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>34</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>36</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Nos mercados business-to-business, os clientes leais têm tradicionalmente sido tratados melhor do que aqueles que compram “no mercado de forma avulsa”. Com as recentes e constantes mudanças do mercado empresarial, os esquemas de fidelidade atraíram um interesse considerável à medida que uma gama mais ampla de empresas pratica uma das estratégias mais conhecidas do Marketing, ou seja, “se você não tiver uma boa ideia, copie-a” (Mccreadie K, 2013, p.74), apresentando indicativos de que iniciativas e ações devem ser adotadas e adaptadas de acordo com as demandas atuais.

No cerne deste estudo, vislumbra-se os conceitos que delimitam a pesquisa de acordo com os preceitos e análises sobre um mercado competitivo, bem como ao que é realmente possível desenvolver para cada organização tentar aumentar a lealdade do cliente implementando um programa de marketing de fidelidade. Os referenciais teóricos que subsidiam a pesquisa encontram em exemplos e situações da história do gerenciamento estratégico necessários para a compreensão da pesquisa.

O principal objetivo deste estudo busca desenvolver uma análise sobre as estratégias de gerenciamento dos programas de fidelidade que buscam vincular os clientes a uma organização ou a seus produtos e serviços podem oferecer um incentivo adicional. A partir desta premissa, busca-se ressaltar a importância de se estabelecer as diretrizes e a padronização de uma conduta para o relacionamento com os clientes, além de conseguir identificar as dificuldades no atendimento, retenção, fidelização e criando um fluxo de processos com as resistências do cliente no que tange seu comportamento individual.

As análises de resultado apresentam as concepções da rotina de trabalho de um consultor de relacionamento diante das atividades desenvolvidas e da importância que este setor representa no gerenciamento empresarial. Na sequência, os aspectos relacionados à Integração da equipe de atendimento oferece uma visão ampliada sobre a funcionalidade e importância do trabalho em equipe, frente à importância do setor. Sendo assim, os protocolos relacionados às visitas, os processos associados aos reajustes que contemplam a retenção, migração e alteração dos planos de saúde estão inseridos no contexto das atribuições que podem promover evoluções no cenário do atendimento, da retenção e da fidelização do cliente empresarial através da realidade dos planos de saúde.

Para uma melhor representação dos conceitos, a escolha pelo método de estudo de caso que analisou a instituição Unimed-Curitiba se apresenta como uma exemplificação condizente com os aspectos abordados ao longo da pesquisa, considerando que a instituição apresenta um

programa de planejamento e acompanhamento que monitora através de indicadores as questões relativas ao atendimento, retenção e fidelização da sua clientela na unidade de Curitiba.

A distribuição da pesquisa apresenta na primeira etapa a descrição dos referenciais teóricos que subsidiam o estudo, contemplando as teorias associadas, os processos gerenciais, os fatores e técnicas de fidelização empresarial.

Considerando os fundamentos necessários para o desenvolvimento da pesquisa, na segunda parte do estudo são apresentadas as metodologias que subsidiam o escopo da pesquisa, justificando desta forma, os métodos adotados para nortear os parâmetros e objetivos da temática em desenvolvimento.

Na terceira etapa do estudo, pretende-se apresentar os encaminhamentos apresentados pela Unimed-Curitiba, considerando a mesma como um estudo de caso com resultados e técnicas que se destacam junto à temática de atendimento ao cliente, retenção e fidelização da clientela no cenário da saúde suplementar.

A análise dos resultados se apresenta na sequência da pesquisa com o roteiro das atividades associadas ao trabalho de atendimento ao cliente a partir dos conceitos aplicados às ações que objetivam a fidelização do cliente na prática do atendimento empresarial.

Por fim, as considerações finais retomam os conceitos pertinentes e as teorias que fundamentam os fatores envolvidos na área de atendimento ao cliente, bem como a questão da fidelização e retenção no contexto das operadoras de planos de saúde, exemplificando através do estudo de caso os indicadores adotados pela Instituição Unimed-Curitiba como referencial de análise.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No cerne da pesquisa, a problemática que envolve estratégias e programas para garantir a lealdade do cliente têm sido usados por profissionais de marketing por muitos anos. Diante deste cenário, os referenciais teóricos elencados ao longo do estudo buscam respostas que giram em torno da questão: Como estão delineadas as estratégias de gerenciamento dos programas de fidelidade de clientes para produtos e serviços em instituições operadoras de planos de saúde?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

- Analisar as estratégias de gerenciamento dos programas de fidelidade de clientes para produtos e serviços em instituições operadoras de planos de saúde.

### 1.2.2 Específicos

- Analisar a importância do estabelecimento das diretrizes e padronizações associadas ao atendimento de clientes.
- Identificar as dificuldades no atendimento, retenção e fidelização no contexto das demandas do mercado de saúde suplementar.
- Analisar o fluxo de processos adotados na prática de atendimento ao cliente a partir das resistências e comportamentos individuais do setor de atuação.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A abordagem do estudo consiste delimitar os fundamentos estratégicos atrelados ao atendimento ao cliente, fidelização e retenção dos mesmos no contexto da saúde suplementar através da atuação das operadoras de saúde. No detalhamento das atividades desenvolvidas, foram consideradas desde as estratégias empresariais, as técnicas adotadas que tangenciam o interesse dos clientes pelos produtos e serviços, bem como os indicativos apresentados no relacionamento, atendimento, variedade e atrativos que contribuam para a manutenção dos clientes frente à concorrência ou fuga dos conveniados.

Para a identificação das principais estratégias em voga no cenário da saúde suplementar, através das atividades das operadoras de saúde, a escolha pelo estudo de caso da Unimed-Curitiba se apresenta como uma exemplificação bem sucedida quando se analisa as conjecturas do mercado e as estratégias que consideram os riscos e os resultados no que se refere ao atendimento, fidelização e retenção de clientes.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A importância da abordagem deste tema se justifica devido aos fatores envolvidos no mercado de saúde suplementar, sobretudo no que tange os índices das operadoras de saúde, refletidos na satisfação ou insatisfação dos clientes perante à demanda de atendimentos e serviços prestados no roll de operações.

Frente aos resultados, os indicadores da Agência Nacional de Saúde, instituição que regula, orienta, padroniza e fiscaliza todas as atividades envolvidas no contexto da saúde suplementar no Brasil, os números associados ao fluxo migratório da clientela atendida pelas operadoras de saúde diante da concorrência abre precedentes para se analisar os processos gerenciais, as necessidades de mudanças e os fatores associados aos protocolos que direcionam os atendimentos, a retenção e a fidelização da clientela no contexto atual das operadoras de saúde, a exemplo do estudo de caso da instituição Unimed-Curitiba.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa se justifica pela importância dos critérios abordados na temática de retenção e fidelidade dos clientes do segmento da saúde suplementar apresentados sob a forma de pesquisas científicas. No processo de desenvolvimento da pesquisa, contudo, foi analisada a baixa produção e publicação de materiais semelhantes na área, fator que alimentou o estímulo pela importância a partir de um estudo de caso específico dentro da área estudada. As buscas contemplam como principal resultado os estudos de Piva *et al.* (2007), com levantamentos limitados pertinentes à fidelização e retenção de clientes no âmbito da saúde suplementar, administradas pelas operadoras de saúde em Curitiba.

O processo de pesquisa buscou por palavras-chaves como satisfação, retenção e atendimento de clientes planos de saúde em Curitiba. Os resultados foram analisados para a seleção do estudo, considerando bases como Scielo, Google Acadêmico, FGV e periódicos online que reportaram estudos e publicações de relevância entre 2005 e 2019. A carência de análises específicas no ramo de saúde suplementar por parte das operadoras de planos de saúde é notória, considerando a dimensão de competitividade entre duas grandes instituições que atuam no estado do Paraná.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Para Biagio (2013), na década de 1970, pesquisadores europeus que estudavam o marketing business-to-business descobriram que fornecedores que formavam relações de trabalho próximas com seus clientes tendiam a ter clientes “melhores” Ou seja, eram mais leais a seus fornecedores e muitas vezes davam a esses fornecedores uma parcela maior de seus negócios. Os clientes também relataram ter fornecedores "melhores".

Em suma, o que ocorria era um acordo ganha-ganha. Pesquisas subsequentes encontradas em Churchill e Peter (2010) feitas por consultores como a Bain & Company afirmaram que os clientes fiéis são mais lucrativos para uma empresa. Acredita-se que essa lucratividade seja gerada por custos reduzidos de serviços, menor sensibilidade ao preço, aumento de gastos e recomendações favoráveis a outros clientes em potencial por compradores leais. Para Degen, (2009) adicione a isso a alegação de que custa muito mais atrair um novo cliente para fazer negócios com você do que conseguir que um atual repita a compra, e a estratégia de ganhar e manter a lealdade parece ser a fonte de uma vantagem competitiva sustentável. Para uma empresa praticar o marketing de fidelidade, é necessário primeiro saber quem são os clientes fiéis (PORTER, 1986).

Segundo Biagio (2013), isso é muito mais fácil para empresas menores que as maiores. À medida que o número de clientes aumenta, o marketing de banco de dados e a pesquisa de mercado precisam ser usados para suprimir a ausência de conhecimento pessoal. A cada ano, à medida que a tecnologia informatizada de bancos de dados se torna mais sofisticada, o mesmo acontece com a capacidade de uma empresa de monitorar o comportamento de seus clientes (DEGEN, 2009). Essas técnicas estão sendo usadas por varejistas e fabricantes de produtos embalados para ajudar a direcionar eficientemente produtos e serviços e alocar recursos de marketing para obter o máximo retorno. Nos mercados de negócios, as empresas realizam análises de lucratividade do cliente e calculam o valor da vida útil de um determinado tipo de produto direcionado ao cliente (HOJI; SILVA, 2010).

No entanto, como contrapõe Biagio (2013), eles são processos complexos e caros. O que começou como uma estratégia para pequenas empresas, marketing comercial e vendas por catálogo evoluiu para um novo setor. Profissionais de marketing direto estão empenhados em criar programas de fidelidade que vinculam os compradores de uma ampla gama de bens de consumo e serviços para uma determinada marca ou fornecedor. Uma questão aqui é se os clientes de todos esses produtos querem um relacionamento com a empresa fornecedora (TAKEUCHI, 2008).

Em um negócio pequeno, para Hoji e Silva (2010), ou para uma compra arriscada, a resposta pode ser “sim”. Para produtos e marcas de baixo envolvimento do tipo vendido, por exemplo, pela Nestlé, Procter & Gamble, Shell ou Unilever, não é tão claro que os clientes realmente querem um relacionamento. Carvalho (2002), ao analisar os comunicados de imprensa das empresas que lançam seus programas de fidelidade a clientes ou compradores frequentes, sugere que esses esquemas devem atingir uma variedade de objetivos. Estas, se quiserem, são as medidas práticas de sucesso.

O objetivo mais comum para os compradores de novas categorias é convencê-los a comprar a marca com o (melhor) esquema de fidelidade. Os resultados como postula Carvalho (2002) mais comuns esperados dos programas para os clientes existentes são: (i) manter níveis de vendas, margens e lucros (um resultado defensivo para proteger a base de clientes existente), (ii) aumentar a fidelidade e o valor potencial dos clientes existentes (uma ofensiva resultado para fornecer aumentos incrementais nas vendas, margens e lucros) e (iii) induzir a compra de produtos cruzados pelos clientes existentes (isso pode ser defensivo ou ofensivo). Normalmente, esses resultados desejados referem-se a segmentos-alvo específicos; por exemplo, compradores pesados ou clientes de alta renda.

A crença subjacente para Biagio (2013) é que uma pequena porcentagem de clientes gera a maior parte das vendas de uma empresa e que esses clientes podem ser "perdidos para sempre". A “Lei 80/20” é freqüentemente invocada em apoio a esse ponto de vista. A Lei 80/20 diz que normalmente cerca de 80% da receita vem de apenas 20% dos clientes. Com essa distribuição distorcida de clientes, parece fazer sentido concentrar a maior parte dos recursos de marketing nesses 20%. O problema com esta lei para programas de fidelidade é que os “melhores” 20% não são necessariamente compradores leais, especialmente no sentido de lealdade exclusiva.

Há evidências empíricas confiáveis em Churchill e Peter (2010) para sugerir que muitos usuários / mais pesados serão fiéis a várias marcas para uma ampla gama de produtos e serviços. Ou seja, seus clientes mais lucrativos provavelmente serão os clientes mais lucrativos de seus concorrentes também.

Para Carvalho (2002), as empresas possuem dados ruins sobre seus clientes. Um benefício adicional dos programas de fidelidade do cliente é que os membros muitas vezes se identificam no momento da compra ou da entrega do serviço. Os cartões de associação são uma maneira rápida e eficiente de os clientes sinalizarem que merecem atenção especial. Ainda para Carvalho (2002), , como subproduto a empresa ganha pesquisa de mercado informação - outro benefício de esquemas de fidelidade. No entanto, deve-se ter em mente que é improvável que

esse grupo auto-selecionado seja representativo de todos os clientes (potenciais) de uma empresa. Portanto, elas são apenas uma das muitas fontes de informações de pesquisa de mercado.

Todos esses benefícios adotados para Biagio (2013) são discutidos abertamente em anúncios públicos. Na prática, no entanto, a decisão de lançar um programa é muitas vezes motivada tanto por temores de paridade competitiva quanto por qualquer outra coisa. Isso raramente é declarado em público. De acordo com Porter (2004), os seguintes motivos táticos colaboram para as vantagens competitivas:

- A) tentar diferenciar uma marca de paridade,
- B) antecipar a entrada de uma nova marca (paritária) e
- C) antecipar-se a um concorrente da introdução de um esquema de fidelidade semelhante (PORTER, 2004, p.18).

Muitas companhias aéreas e empresas líderes como a American Express, a General Motors, a Holiday Inn, a Nestlé, a Shell e a Unilever viram mérito suficiente em programas de fidelização de clientes para implementar tais esquemas (CHURCHILL; PETER, 2010, p 100).

Nem todos esses benefícios listados acima são procurados em cada programa. No entanto, pelo menos, alguns devem ocorrer para o esquema pagar o seu caminho quando seu custo total é comparado a outras alternativas de marketing.

A questão crucial para Carvalho (2002) é se um programa de fidelidade do cliente oferece um retorno melhor do que uma alternativa, como um corte de preço, uma mudança para preços baixos todos os dias, aumento de publicidade ou aumento da cobertura de distribuição.

Com a Teoria do Balde Furado versus Lealdade Poligâmica quando uma empresa espera que a maioria de seus clientes seja altamente leal, Andrew Ehrenberg observa que as estratégias de marketing parecem ser projetadas para substituir os clientes “desleais” que vazam com novos para manter o nível de vendas. Estável (CHURCHILL; PETER, 2010, p 153).

Ele apelidou essa teoria de Leaky Bucket. Mas enquanto as estratégias de marketing dos programas de fidelização de clientes para Hoji e Silva (2010) são concebidas desta forma, a subjacente Leaky Bucket Theory é verdadeira? Para abordar essa questão Degen (2009) e estabelecer normas de comportamento do consumidor para diferentes mercados, Ehrenberg e seus colegas reuniram dados de vários mercados na Grã-Bretanha, Europa Continental, Japão e EUA durante um período de mais de 20 anos. Sua pesquisa descreve os hábitos de compra de pessoas que compram produtos como café, cereais matinais prontos para consumo, jornais, combustível de aviação, pasta de dentes, detergentes para lavanderia, gasolina, televisão, uso



de companhias aéreas, prescrições éticas de medicamentos e até a repetição da compra de programas de desenvolvimento gerencial em escolas de negócios (DEGEN, 2009).

O foco está no comportamento observado das pessoas, não em suas necessidades, motivações, personalidades ou em sua atitude em relação a uma marca. Pesquisas subsequentes de Wendy Gordon forneceram suporte qualitativo para por que essas normas comportamentais emergem (DORNELAS, 2015).

Tipicamente, cinco tipos de comportamento foram medidos períodos específicos de tempo: (a) a porcentagem de consumidores que compram uma marca, (b) o número de compras por comprador, (c) a porcentagem que continua a comprar a marca (compradores repetidos), (d) a porcentagem 100% fiéis e (e) a porcentagem que também compra outras marcas específicas (compradores duplicados) (GORDON, 1995 apud DORNELAS, 2015, p. 56).

A partir desses dados, é direto determinar quanto da exigência de um comprador para a categoria é atendida por uma marca específica.

Usando a análise estatística para Dornelas (2015) também é possível prever normas para cada tipo de comportamento em um mercado competitivo. O registro empírico e as normas preditivas mostram que apenas cerca de 10% dos compradores de muitos tipos de bens de consumo freqüentemente comprados são 100% leais a uma determinada marca de mercado durante um período de um ano, e extensões deste trabalho mostram que, mesmo em situações de serviço, a lealdade exclusiva é limitada a um pequeno número de compradores (TAKEUCHI, 2008).

Além disso, em Dornelas (2015) compradores 100% fiéis tendem a ser compradores de pequenos produto ou serviço. Esses fatos empíricos dificultam o entusiasmo em usar um programa de marketing de fidelidade para criar um grande grupo de clientes 100% fiéis (embora, como dito anteriormente, possa haver razões defensivas para se ter um esquema).

A pesquisa de Ehrenberg e seus colegas encontrada em Dornelas (2015) indica que, nos mercados estacionários, a “lealdade” do cliente é dividida entre várias marcas - como se houvesse propensões de longo prazo para comprar as marcas A, B e C em torno de 70%, 20% e 10%. da época (digamos). Assim, invariavelmente, “seus” clientes não compram apenas “sua” marca. “Lealdade poligâmica” é uma descrição melhor do comportamento real do consumidor do que a mudança de marca (uma mudança consciente de lealdade para outra marca - como se as propensões fossem 100% ou zero) ou promiscuidade (a tendência das borboletas de flitir de marca para marca, sem qualquer fidelidade fixa - onde não há propensões de longo prazo, apenas probabilidades de próxima compra) (SOUZA, 2014).

A lealdade poligâmica é facilmente visível em mercados como refrigerantes e cereais matinais, mas se estende muito além disso (TAKEUCHI, 2008). Isto ocorre em tudo, para Hoji e Silva (2010) desde aluguel de carros, passando pela escolha de fast-food, até viagens de companhias aéreas. Também é visto nos vários membros de esquemas de fidelidade. Por exemplo, os inquiridos a viajantes de companhias aéreas europeias mostram que mais de 80% são membros de mais de um sistema de fidelidade de companhias aéreas. Em 1993, a média de afiliação de clubes de fidelidade de companhias aéreas era de 3,1 esquemas por viajante, e o número parece estar aumentando, não caindo (HOJI; SILVA, 2010).

Muitas das razões para os padrões generalizados de lealdade dividida, em Porter (1986) ou poligamia, são bastante diretas. Por exemplo, as pessoas compram marcas diferentes para diferentes ocasiões de uso ou porque querem alguma variedade. Alternativamente, a marca pode ter sido a única em estoque ou pode ter oferecido uma melhor relação custo-benefício no momento da compra devido a um acordo especial.

Em Maximiano (2010) a maioria dos compradores que mudam de sua marca não estão perdidos para sempre (ou desleais), geralmente preferem comprar outras marcas com mais frequência do que sua marca. Dada a quantidade de pesquisas que sustentam esses padrões de comportamento do comprador para Souza (2014) parece improvável que um programa de fidelidade possa alterar fundamentalmente esse comportamento. Esse será especialmente o caso em mercados estabelecidos e competitivos (onde as respostas de cópia são mais prováveis). Mesmo um esquema de quebra de caminho pode apenas alterar as probabilidades de curto prazo.

Uma vez que o mercado tenha se estabelecido novamente, ou uma vez que os esquemas imitativos tenham sido lançados, devemos esperar que os padrões de lealdade dividida ressurgam. Então, a questão é se as propensões de longo prazo se estabelecem nos níveis antigos ou novos. Nos mercados em que algum tipo de resposta competitiva ocorre rapidamente, a expectativa é de que o mercado se estabilize nos níveis antigos (PORTER, 1986).

Para Souza (2014), por exemplo, no início de 1995 não havia esquemas nacionais de fidelidade no mercado de mercearia britânico, mas uma vez que um varejista quebrou a classificação, praticamente todos os outros seguiram em questão de meses. Apesar da quantidade de atividades de fidelização neste mercado, as quotas de mercado têm sido razoavelmente estáveis. O mesmo aconteceu 10 anos antes, quando a American Airlines lançou o primeiro esquema de passageiro frequente - semanas depois desse evento, outras transportadoras começaram a seguir o mesmo caminho (SOUZA, 2014).

Para Maximiano (2010) quando agregadas em muitos mercados de produtos e serviços, esses resultados sugerem que o marketing O mix de uma marca (sua formulação de produto / serviço, preço, promoção e distribuição) determina sua participação no mercado, e uma vez que isso se estabeleça, o nível de fidelidade à marca está fortemente correlacionado com a participação de mercado. Consequentemente, embora os profissionais de marketing possam dar nomes sofisticados às marcas, como ilustrado na Figura 1, é melhor pensar nelas como grandes ou pequenas, em vez de fortes ou fracas em um sentido de lealdade.

Um efeito secundário é que grandes marcas têm um pouco mais de compradores e um pouco mais desses (mais) compradores são compradores frequentes.

Para Maximiano (2010) as marcas sofrem como jeito duplo, pois tendem a haver menos compradores que compram com menos um comprador fiel pode ser visto como aquele que repete a compra com frequência, quanto maior a marca, maior o número de compradores fiéis. Adicione a isso o fato (empírico) de que algumas marcas de grande porte podem ter uma proporção um pouco maior de usuários pesados (e compradores leais) do que o previsto pelo fenômeno do Jeito Duplo, e temos mais más notícias para programas de marketing de fidelidade projetados para resgatar pequenas marcas (MAXIMIANO, 2010).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo apresenta a pesquisa baseado nos princípios da metodologia aplicada. De acordo com Gil (2007) este tipo de estudo tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos a respeito de um determinado problema. Quanto à classificação do estudo, o desenvolvimento deste trabalho está pautado na pesquisa exploratória, considerando que este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade da temática, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2007).

Ainda de acordo com o autor, a partir da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso, a fundamentação do tema permite que sejam desenvolvidos os princípios básicos que envolvem o levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão de todos os conceitos envolvidos.

Para a maior definição dos conceitos abordados na temática deste estudo, os principais instrumentos utilizados para a fundamentação dos conceitos pertinentes estão pautados em um estudo de caso e em uma pesquisa bibliográfica para que fosse fornecido ao tema os exemplos mais característicos a respeito das investigações e análises sobre as diversas posições acerca do problema. Neste sentido,

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

No que se refere ao estudo de caso como referencial de exemplificação da pesquisa, Fonseca (2002) considera que a abordagem

Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa

simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33)

### 3.2 DESCRIÇÃO DO MÉTODO

A metodologia de pesquisa utilizada para este trabalho é de um estudo de natureza qualitativa constituído de estudo de caso com o foco de analisar a instituição Unimed Curitiba, considerando que a mesma oferece um cenário a ser explorado dentro das premissas de mercado, estratégias, riscos e resultados, no que se refere ao atendimento, fidelização e retenção de clientes. Os conceitos aqui abordados analisa os aspectos que contribuem para a desenvoltura e construção dos objetivos e dos propósitos que subsidiam os conteúdos fundamentais na compreensão dos problemas envolvidos. Neste contexto, a abordagem qualitativa permite que o desmembramento dos fatores envolvidos no tema compreenda a visão dos referenciais ao propor trabalhos que explorem novos enfoques.

O estudo de caso, utilizado como instrumento complementar de análise da temática deste estudo considera a prática da observação como uma estratégia utilizada para captar os valores, conceitos e tecnologias que não necessariamente seriam captados em entrevista, quando geralmente se fala do “dever ser” e não do que realmente é, ou de como cada um interpreta a cena vivida, sem expressar necessariamente os conflitos, conforme descreve Feuerwerker e Merhy (2008).

De acordo com Patton (2002), dentre os objetivos de um estudo de caso está o de reunir informações pertinentes, detalhadas e sistemáticas sobre um determinado tema. Neste contexto, se caracteriza por um procedimento metodológico que permite um amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2007).

### 3.3 UNIVERSO E ANÁLISE

O universo e análises adotadas no corpo da pesquisa considera o fluxo de atendimentos aos clientes no contexto da saúde suplementar no Brasil pela perspectiva das operadoras de saúde. O recorte inserido no rol da pesquisa apresenta, através do método exploratório, um estudo de caso fundamentado sobre as atividades da instituição Unimed-Curitiba, a fim de contextualizar e exemplificar os conceitos pertinentes e essenciais da problemática explanada. Na concepção de Gil (2008, p. 26), as pesquisas exploratórias têm por finalidade modificar

conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente, as pesquisas exploratórias envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

A centralização do contexto analisado estrutura o panorama das atividades estratégicas desenvolvidas pelo setor de planejamento no que abrange as práticas de atendimento aos clientes. A delimitação da análise estuda e apresenta os conceitos fortes e frágeis que movimentam o processo migratório dos clientes diante das prerrogativas dos concorrentes à disposição.

### 3.4 COLETA DE DADOS

De acordo com Mattar (1999), a coleta de dados pode ser do tipo primária ou secundária. A coleta primária consiste no levantamento de dados originais, organizados sem nenhuma análise prévia anteriormente. Sob a perspectiva de Kotler (2000), a coleta secundária, por sua vez, baseia-se na pesquisa exploratória sobre estudos bibliográficos e consultados previamente para nortear novos parâmetros a serem estudados.

Na concepção desta pesquisa, a coleta secundária representa a melhor instrumentalização para a fundamentação teórica do estudo. Neste levantamento, os conceitos pesquisados através das bases de dados Google Acadêmico e periódicos, forneceram, além de livros e demais publicações acadêmicas subsídios essenciais para a aproximação de conceitos e teorias que se relacionam ao mercado de saúde suplementar no Brasil, considerando a perspectiva das operadoras de saúde no que tange as práticas de atendimento ao cliente, retenção e fidelização dos mesmos.

### 3.5 HIPÓTESES, CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS

A fim de operacionalizar o estudo dos constructos o pesquisador desenvolve variáveis. As variáveis são, assim, características individuais, propriedades, aspectos ou fatores observáveis derivados dos constructos. Os testes com as variáveis são elementos que corroboram ou não com os constructos, e naturalmente, dos próprios fenômenos que esses representam.

A linguagem científica que tange a pesquisa adota a linguagem dos conceitos constructos, devido ao fato da pesquisa se nortear pelas linhas do mercado econômico representado por fatores qualitativos associados aos índices de efetividade, fidelidade e retenção de clientes no contexto das atividades das operadoras de saúde.

#### 4. ESTUDO DE CASO: UNIMED-CURITIBA

O cenário da saúde suplementar representado pelas operadoras de saúde no Brasil, no contexto atual demanda constantes estratégias e estudos que potencializem o sucesso e crescimento das instituições frente à competitividade do mercado, sobretudo quando se analisa as preferências dos clientes como critério para alimentar o gerenciamento dos programas de fidelidade de clientes para produtos e serviços em instituições operadoras de planos de saúde.

A Unimed Curitiba, utilizada como instituição exemplificada através do estudo de caso neste estudo, de acordo com o seu relatório de sustentabilidade (2016), espelha a estrutura e a disposição das atividades gerenciais para a saúde de suas atividades frente à missão e os valores da instituição. Com 45 anos de exercício no ramo de saúde suplementar, a operadora de planos de saúde expõe as inúmeras questões relativas ao controle sobre o sinistro, que não atue diretamente sobre o preço, porém, que trabalhe apenas sobre o custo.

O viés estratégico adotado pela instituição mostra que os instrumentos adotados para a gestão estratégica e para a garantia da saúde econômica da instituição, algumas mudanças foram direcionadas para a integração dos objetivos ambientais, econômicos, sociais e cooperativos. A partir do Relatório de Gestão (2016), a Unimed Curitiba possui como objetivos estratégicos

Melhorar a comunicação. Diversificar o negócio. Fidelizar e ampliar a carteira de clientes. Explorar a força da nossa marca. Aprimorar a qualificação e desempenho. Melhorar as soluções de TI e gestão. Gerenciar melhor a nossa carteira. Estimular a medicina preventiva. Melhorar a eficiência em todos os níveis. (CURITIBA, Unimed, 2016, p.28)

A promoção dos resultados esperados a partir dos objetivos definidos pela instituição se estrutura na implementação de estratégias como a constante modernização da estrutura e da cultura organizacional; a estruturação e valorização da gestão de talentos; a estruturação da educação cooperativista e a implementação da governança corporativa. (UNIMED CURITIBA, 2016).

No rol de planejamento estratégico adotado pela instituição, duas vertentes são priorizadas no que tange a integração da empresa com os clientes: de um lado, os benefícios alcançados para os clientes, contemplando as atualizações sobre os cuidados da saúde do beneficiário de forma prática e objetiva, proporcionando melhores indicadores de qualidade e proteção à saúde. Em contrapartida, a instituição desempenha iniciativas que buscam satisfação dos beneficiários que utilizam o novo modelo assistencial como aquisição e disseminação de



conhecimentos (princípio cooperativista), ampliação das alternativas de ofertas de planos diversificados ao mercado, movendo todos esforços para a fidelização dos beneficiários.

Para a Unimed-Curitiba (2016), o contato com o cliente representa a primeira etapa de um trabalho que envolve planejamento, estudo, análises e discussões por ser o primeiro atendimento à saúde junto ao cliente (APS: Atenção Personalizada à Saúde). Desta forma, à equipe de atendimento ao cliente concerne entre suas atividades:

- Recepcionar e prestar serviços de apoio a clientes, pacientes, acompanhantes e visitantes (validação de informações quanto a documentação, cartão Unimed, atualização de dados cadastrais);
- Realizar agendamentos conforme orientações da equipe multiprofissional;
- Prestar atendimento telefônico e fornecer informações necessárias ao sucesso das ações planejadas pela equipe de saúde;
- Marcar entrevistas ou consultas e receber pacientes, clientes ou visitantes; averiguar suas necessidades e dirigir ao lugar ou a pessoa procurada;
- Agendar serviços e prover mecanismos de facilitação para atingir objetivos definidos pela equipe de saúde;
- Organizar informações, planejar o trabalho do cotidiano especialmente na disponibilização e atualização de prontuários eletrônicos ou não para que os atendimentos ocorram adequadamente (UNIMED, 2016, p.84)

As expectativas objetivadas pelo planejamento estratégico convergem as atividades de acordo com os objetivos pré-estabelecidos pelo plano de ações que justificam a necessidade da instituição em promover resultados positivos. Neste contexto, a capacitação estimula os colaboradores diante das responsabilidades gerais associadas à função da equipe de comunicação e de atendimento aos clientes, dentre elas

- Conhecer a realidade das famílias pelas quais são responsáveis, com ênfase nas características sociais, econômicas, culturais, demográficas e epidemiológicas;
- Oportunizar ações de promoção à saúde e prevenção de situações de risco mais comuns ao qual aquela população está exposta;
- Elaborar, com a participação do paciente e da família, um plano local para o enfrentamento dos problemas de saúde e fatores que colocam em risco a saúde;
- Valorizar a relação do usuário e com a família, para a criação de vínculo de confiança, de afeto, de respeito;
- Realizar visitas domiciliares de acordo com a necessidade e o planejamento;
- Resolver os problemas de saúde no nível de atenção primária;
- Prestar assistência à carteira de pacientes, respondendo à demanda de forma contínua e racionalizada; Participar de grupos de educação para a saúde;
- Promover ações inter setoriais e parcerias com organizações formais e informais existentes na comunidade para o enfrentamento conjunto dos problemas identificados;
- Fomentar a participação das famílias na discussão interna de saúde e direito à saúde e as suas bases legais;
- Manter as informações e documentos do processo atualizados, controlados e arquivados, através de meio eletrônico ou físico, de acordo com os critérios do Sistema de Gestão da Qualidade.

- Receber e atender solicitações de serviços e informações, pertinentes a sua área de atuação.
- Desenvolver relatórios técnicos, visando subsidiar a tomada de decisão.
- Assessorar tecnicamente seus clientes internos sobre assuntos de sua área de atuação.
- Manter-se atualizado com os conceitos, as técnicas, as ferramentas, as metodologias e as tendências dos assuntos relativos a sua área de atuação.
- Elaborar e propor metas e objetivos claros para a equipe de trabalho (UNIMED, 2016, p. 86).

Diante do programa de desenvolvimento direcionado aos cuidados de atendimento ao cliente, a instituição apresenta ações de comunicações internas que focam na emissão de comunicados via e-mail, elaboradas pela equipe de marketing com produção de matérias desenvolvidas por setores de pesquisa específicos, bem como notificações que se fizerem necessárias diante das demandas do programa de Atenção Personalizada à Saúde. De acordo com o relatório institucional, a Unimed-Curitiba (2016) contabilizou através do programa APS demandas de atendimento referentes dúvidas sobre especialistas, tratamentos agendados, marcação de consultas, acompanhamento, internamento, urgências, emergências, exames e coparticipação.

## 5. RESULTADOS

Os resultados obtidos no estudo de caso são os relatos da repetição de rotina e podem ser divididos em sete processos do relacionamento.

O relacionamento interno e externo consiste no acompanhamento das utilizações dos beneficiários e evolução do resultado, para assim, encontrar uma forma de redução de valores tão buscado pelas empresas contratantes e poder evitar a busca pelo concorrente, pois o grau de exigência de qualidade, atendimento e tempo de espera tem sido colocado em evidência pelos clientes e usuários.

A partir da análise das etapas do planejamento estratégico e dos caminhos que trilham o bom desenvolvimento do trabalho de gestão administrativa, a conceituação das características dos processos de relacionamento fecha o ciclo que apresentam os pormenores da fase da pesquisa que contempla os resultados operacionais. De acordo com os conceitos gerais da Administração Moderna a etapa dos resultados está associada ao desenvolvimento e aplicação das ações implementares que envolvem a estrutura hierárquica do trabalho de gestão. No transcorrer da execução é que surgem os conflitos e as demandas que podem sustentar ou comprometer as atividades anteriormente planejadas.

A partir da contribuição de Maximiano (2000), os fatores externos incorporados ao contexto organizacional como a qualidade da mão de obra qualificada podem causar interferência nos resultados, uma vez que a bagagem sociocultural de novos colaboradores, muitas vezes são encaradas com desconfiança pelas mudanças que serão desenvolvidas no decorrer do planejamento estabelecido.

Reiterando o caráter esquemático e estrutural do planejamento, visando bons resultados para as ações coordenadas, as teorias administrativas foram analisadas para mapear os percalços na fase de execução que muito deixa a desejar por parte dos administradores, sobretudo no que tange as decisões a curto prazo.

No desenvolvimento de um planejamento consolidado, a execução dispõe de ferramentas estratégicas que colaboram para o acompanhamento supervisionado dos resultados das atividades, como o feedback tático e o feedback operacional.

Diante dos indicadores de acompanhamento e controle de atendimento ao cliente, a exemplo do exposto pela instituição Unimed-Curitiba, a implantação de um projeto deve ser medido por vários indicadores que sintetizam seus progressos e seus resultados. Alguns deles demonstram quantidades e medem processos em unidades que são definidas na construção do indicador. Outros comprovam resultados e os qualificam. É importante que a seleção de

indicadores defina o que se quer observar em cada fase do projeto ou mesmo do processo implantado e que o número de indicadores não seja excessivo, o que pode prejudicar a análise que se pretende.

Dentre as projeções que devem ser consideradas pela gerência estratégica junto às responsabilidades atribuídas à equipe envolvida no atendimento dos clientes, a relação entre os indicadores e os objetivos deve:

- Fazer da satisfação do cliente o ponto focal, a nível corporativo;
- Monitorar as necessidades, desejos e atitudes dos clientes;
- Envolver toda administração na monitoração e no melhor entendimento do cliente.
- Selecionar e contratar pessoas que gostem de produzir serviços com qualidade.
- Enfocar os esforços no treinamento e motivação dos fornecedores de serviços na linha de frente e nas gerências, de modo que os mesmos saibam como e por que fornecer serviços;
- Dar ao pessoal uma perspectiva do ponto de vista da empresa;
- Compartilhar as informações de forma aberta a respeito na corporação e da necessidade do serviço;
- Apoiar e confiar na prestação de serviço da linha de frente. Mostrar apoio e confiança nos fornecedores de serviços da linha de frente;
- Providenciar ensaios e mostrar aderência aos padrões estabelecidos;
- Definir altos padrões mensuráveis sobre serviço com qualidade;
- Providenciar metas e realimentação de informações a respeito do desempenho dos empregados com relação aos padrões. (DENTON, 1990. p. 39 e 40).

No que tange as principais atividades atreladas à equipe de gerenciamento estratégico junto aos cuidados e atenção ao cliente, a rotina de trabalho do consultor de relacionamento, a integração, as visitas, bem como os fatores associados à visita, o processo de reajuste, a retenção e a migração do plano de saúde são os principais indicadores que colaboram para o esclarecimento da prática cotidiana integrada às ações das operadoras de planos de saúde.

No processo de gestão apresentado pela Instituição Unimed-Curitiba, as etapas de atendimento são distribuídas pelas fases de comercialização, atendimento ao cliente, promoção dos serviços de saúde e gestão da utilização de serviços. As cadeias de valores direcionam e orientam os atendimentos a partir de referenciais como requisitos da regulamentação, das diretrizes do Sistema Unimed, dos requisitos de clientes de Pessoa Física e Pessoa Jurídica, das diretrizes estratégicas, dos cenários do mercado e dos requisitos para a rede.

No que tange as cadeias de valores direcionados pelos referenciais de saída, as soluções em saúde para o beneficiário, os resultados para os cooperados, os benefícios para os cooperados e o fortalecimento da marca para o Sistema Unimed são os principais indicadores que organizam os processos finalísticos da instituição.

## 5.1 ROTINA DE TRABALHO DO CONSULTOR DE RELACIONAMENTO

Caracteriza-se pela prestação de atendimento aos contratantes através dos diversos canais de comunicação, como contatos via telefone, e-mail e visitas pessoais. Na rotina de trabalho do consultor de relacionamento, o colaborador deve estar integrado com todas as demandas, devendo conhecer e esclarecer assuntos relacionados a cobertura, condições contratuais, regulamentações legais e acompanhar liberações de eventos e todas as solicitações operacionais solicitadas pela contratante.

As etapas da rotina de trabalho do consultor de relacionamento são geridas e descritas de acordo com o protocolo de mapeamento institucional a partir dos processos de Integração, Visitas, Retenção, Reajuste, Migração e Alteração de Planos.

## 5.2 INTEGRAÇÃO

Na prática dos relacionamentos com os clientes, a integração corresponde ao primeiro atendimento externo realizado a contratante pelo Consultor de Relacionamento para orientação da forma de utilização, manutenção do plano e entrega do Kit integração. Essas informações são computadas in loco e então são repassadas ao funcionário indicado pela contratante como responsável pela administração do plano de saúde para adequar as demandas de acordo com os interesses de ambas as partes.

A exemplo do estudo de caso da instituição Unimed-Curitiba, os principais descritores de mapeamento são executados a partir do agendamento da integração, da apresentação dos contratos com a solicitação da presença da equipe de vendas da empresa, da efetivação da contratação e da finalização da integração. As ações, no entanto, são realizadas com a equipe de contratos informando a integração por e-mail para agendamento com o contratante, consultor ou representante das plataformas de venda. Após o contato, a última etapa da integração consiste na apresentação da instituição, treinamento de portal, enfatizar prazos, documentos necessários para inclusão e exclusão, considerando o treinamento sobre o todo, como a contratante será gestora do contrato junto a Unimed-Curitiba. A finalização do processo após a integração dá início ao processo de pós-vendas (relacionamento). Neste momento, na maioria das vezes os cartões são entregues a contratante.

### 5.3 VISITAS

No que concerne ao protocolo de visitação, o contato pessoal com os clientes estreita os vínculos e humaniza uma relação comercial entre a empresa que viabilizará os serviços de atendimento médico, hospitalar e de exames laboratoriais frente àquele que fará uso dos benefícios ofertados.

As visitas se organizam por parte da instituição de forma periódica com o objetivo de fidelizar a carteira de clientes. Para a realização das visitas é necessário preenchimento de relatório de visitas para registrar as solicitações ou demandas do cliente. No processo de fidelização dos clientes, considera-se analisar os fatores envolvidos na insatisfação dos mesmos diante das condições oferecidas pela instituição, além de oferecer aos clientes o comprometimento de respostas, serviços e produtos para fortalecer o relacionamento através das demandas e serviços.

### 5.4 FATORES RELACIONADOS A VISITA

Dentre os fatores relacionados à visita, faz parte do rol de protocolos do processo a entrega e retiradas de documentos como, contratos, termos aditivos, cartas de reajustes, cartas de rescisão contratual, cartas de negativas, entrevistas de saúde, guia médico, relatório de sinistralidade, o esclarecimentos contratuais, treinamento referente à forma de utilizar as ferramentas de movimentações via Portal Web, conduta no processo de negociações de reajuste e renovação de contratos, orientações e informações na tomada de decisões relacionados ao resultado do contrato (sinistralidade), entrega de brindes, retenção do contrato, análise dos interesses diante da migração ou alterações de plano, bem como oferecimento de outros produtos, caso seja do interesse do cliente.

### 5.5 PROCESSO DE REAJUSTE

Os consultores recebem os processos de reajustes e apresentam as contratantes, caso a empresa não aceite o índice apresentado é necessário preencher uma ficha de Negociação e encaminhar a Gerência Comercial com a proposta do cliente. Finalizada a negociação o processo é encaminhado ao assistente interno responsável pela viabilização e operacionalização do processo via sistema.

No que tange o processo de reajuste, o posicionamento da empresa tem uma forte influência no dinamismo do consumo, em geral, qualquer tipo de marketing - merchandising, publicidade, fixação de preços, embalagem, distribuição e relações públicas, surgem do posicionamento. Na manutenção da cartela de clientes, a postura sobre as prerrogativas envolvidas no processo é considerada uma arma forte para as empresas, que deve ser discutido com táticas e argumentos consolidados. (Mckenna, 1999).

## 5.6 RETENÇÃO

A retenção é o resultado obtido através das visitas, apresentação de resultados e o bom atendimento do consultor mantendo a satisfação do cliente, e assim, evitando o cancelamento dos contratos. As ações com enfoque na retenção de clientes, bem como na reversão de clientes vindos de outras operadoras são administradas pela equipe de vendas e de programas com estratégias voltadas para a análise e estudo sobre o perfil dos beneficiários de acordo com as demandas que atraem ou distanciam os interesses dos clientes junto às instituições.

## 5.7 MIGRAÇÃO E ALTERAÇÃO DE PLANO

Através do acompanhamento junto a empresa, o Consultor de Relacionamento identifica ou é comunicado pela empresa da necessidade de migração ou alteração de plano, a viabilização da Migração ou Alteração de Plano se dá através de autorização e emissão de novo contrato ou termo aditivo.

Durante o acompanhamento, o consultor pode identificar através do desempenho do resultado do contrato que a empresa está deficitária, neste caso, poderá solicitar o cancelamento do contrato, para isso, é necessário o envio do comunicando a contratante através de carta com aviso prévio de 60 dias do cancelamento, conforme as regras contratuais.

Na instituição Unimed-Curitiba, os descritores de mapeamento de migração e alteração de plano são identificados como Renovação de Contrato das Deficitárias e são orientados pelo protocolo de atendimento que compreendem a análise dos dados do contrato, a solicitação de estudos complementares que demandam o período de retorno de até 5 dias, atualização da ficha, emissão e encaminhamento de parecer para a análise e, posterior reajuste do contrato ou cancelamento para dar sequência na negociação após a negociação, que deve durar em média 45 dias e demanda contato via protocolos de correspondência que devem ser arquivados.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de satisfação do cliente e a figura central do gestor do cliente empresarial estão em voga e sendo constantemente questionada e pontuada pelo mercado competitivo. A partir da problemática envolvida, o objetivo de se analisar as estratégias de gerenciamento dos programas de fidelidade de clientes para produtos e serviços em instituições operadoras de planos de saúde foi evidenciado a partir do exemplo da instituição Unimed-Curitiba, através da qual foi mostrada a importância das diretrizes e padronizações associadas ao atendimento dos clientes, a identificação das dificuldades do atendimento, de retenção e demandas da área, bem como as análises sobre o fluxo de processos adotados na prática de atendimento ao cliente a partir das intercorrências comportamentais dos mesmos.

Ao longo da pesquisa, o estudo mostrou como as estratégias foram analisadas. Conseguir identificar a melhor estratégia e processos para o desenvolvimento do trabalho é um diferencial competitivo. As dificuldades nos processos atrelados à prática de fidelização de clientes na área de saúde suplementar mostraram fragilidades que podem ser corrigidas na execução do trabalho supervisionado pelos princípios da gestão estratégica, ressaltando que as interferências externas e internas podem ser controladas, uma vez que, através dos setores gerenciados, podem promover alterações de rendimento e resultados, bem como a valorização das relações pessoais e humanas que devem sempre se fazer abertas para a perspectiva de que as ações planejadas.

A partir dos conceitos levantados no contexto deste estudo, a atenção concentrada no problema da pesquisa que visa o questionamento de como garantir através do atendimento, a retenção e a fidelização do cliente empresarial numa empresa de plano de saúde considerou o aprofundamento dos principais objetivos que nortearam todo o desenvolvimento da pesquisa, concentrando-se sobre tudo em analisar a importância do estabelecimento das diretrizes e padronizações associadas ao atendimento de clientes, identificar as dificuldades no atendimento, retenção e fidelização no contexto das demandas do mercado de saúde suplementar e analisar o fluxo de processos adotados na prática de atendimento ao cliente a partir das resistências e comportamentos individuais do setor de atuação.

Considerando os critérios analisados, chama a atenção o processo de atendimento ao cliente que se preocupa em reter e fidelizar o mesmo no contexto das operadoras de saúde suplementar, bem como as estratégias adotadas que buscam fidelizar os clientes, representando um dos fatores de sobrevivência da empresa. Diante da análise apresentada sob o método de estudo de caso que contemplou a instituição Unimed-Curitiba, representado por dados



qualitativos do relatório institucional de 2016, averiguou-se que há espaço e oportunidades para melhorias, implementações e conquista de mercado com o intuito de atingir as necessidades dos clientes, uma vez que a instituição dispõe, enquanto fator interno, de fatores institucionais de alto padrão, observados pela perspectiva de processos internos e projetos de valorização e qualificação profissional como premissas de um critério minucioso para tornar os clientes satisfeitos, e em seguida conquista-los e fidelizá-los.

Através da descrição das rotinas de atendimento que tangem o processo de atendimento ao cliente, com vistas à retenção e fidelização dos beneficiários a exemplo da instituição Unimed-Curitiba, para que os objetivos da instituição possam ser bem sucedidos de acordo com os princípios e propósitos analisados, para se obter o aumento e a garantia da fidelização e da comercialização dos planos oferecidos, todos os setores devem estar alinhados à ambição e visão da cooperativa para suprir as exigências e demandas em vigência, sem desconsiderar as sugestões de melhorias que se apresentam subjetivamente diante da concorrência, que pode ser suprida com uma consistente valorização e divulgação dos serviços da instituição, agregando valor àquilo que é vendido, desvinculando o preço do valor do produto, fazendo com que os clientes e futuros clientes, não priorizem o preço no ato da compra e sim, o que o produto agrega. De acordo com o Relatório de Gestão, o estudo de caso mostrou que na Unimed Curitiba, os descritores de mapeamento do processo de reajuste são realizados considerando todas etapas, desde o recebimento do processo até o encaminhamento do protocolo físico à equipe para finalização do processo de reajuste, através do qual será dado um parecer que oportunize condições viáveis e satisfatórias para a fidelização do cliente em resposta aos serviços oferecidos.

Os estudos conceituais sobre a fidelização mostraram que o foco de todo o atendimento do beneficiário deve estar pautado na geração de valor, considerando a importância da manutenção do convênio enquanto instrumento de qualidade de vida que pode não apenas prevenir ou suprir demandas emergenciais, como também oferecer serviços de virtudes específicas que o trate como cliente diferencial pelas ofertas inseridas pela instituição.

O contraponto observado no transcorrer do desenvolvimento da pesquisa converge os estudos da problemática para recursos fundamentados pela perspectiva da Gestão de Conhecimento e Gerenciamento de Processos que se norteiam para planejamentos e instrumentos de ferramentas de Gestão Estratégica.

Em vista dos conceitos expostos, é possível considerar que os objetivos da pesquisa foi alcançado pela abordagem que buscou analisar a importância das diretrizes e padronizações associadas ao atendimento de clientes, bem como a identificar as dificuldades no atendimento

com vistas à fidelização dos clientes no âmbito da saúde suplementar, no que compete às demandas das operadoras de saúde. A exemplificação do estudo de caso permitiu a análise e exemplificação do fluxo de processos adotados na instituição com unidade em Curitiba, permite compreender como o mercado de saúde suplementar atua na área de atendimento, retenção e fidelização dos clientes. O estudo permite que as etapas não sejam apenas mapeadas de forma integrada, porém, com a garantia dos objetivos que promovam a conquista, a satisfação e a garantia dos serviços e produtos com qualidade, excelência e efetividade, uma vez que a instituição dispõe de processos internos que preparam os colaboradores para o fornecimento de serviços diferenciados.

Sugere-se, portanto, que futuras abordagens sejam desenvolvidas sobre a temática, uma vez que os estudos comparativos dificulta o processo de análise regionalizada e concentrada diante dos benefícios que as estratégias de gestão permitem com relação aos melhoramentos no cenário de atendimento da saúde suplementar.

## REFERÊNCIAS

- BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Manole, 2013.
- CARVALHO, Juracy Vieira de. **Análise econômica de investimentos: EVA: valor econômico agregado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em Serviços: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Markron: McGraw-Hill, 1990.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FEUERWERKER, L. C. M.; MERHY, E. E. A contribuição da atenção domiciliar para a configuração de redes substitutivas de saúde: desinstitucionalização e transformação de práticas. **Revista Panamericana de Salud Pública**. Washington, DC, v. 24, n. 3, p. 180-188, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- HOJI, Masakazu; SILVA, Hélio Alves da. **Planejamento e controle financeiro: fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos- Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis** 10 ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011
- MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MCCREADIE Karen. **A essência da tragédia: o sucesso a partir das maiores mentes estratégicas de todos os tempos – Maquiavel e Sun Tzu**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p.74
- MILAN, G. S.; TREZ, G. **Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde**. RAE-eletrônica v. 4, n.2, 2005.

PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Method**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PIVA, Luciana Cláudia et al. Relação entre satisfação, retenção e rentabilidade de clientes no setor de planos de saúde. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 54-80, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnica para análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SOUZA, Andrea Medeiros. **Análise de Modelos para a Gestão do Conhecimento Organizacional: O caso Serviço Social da Indústria-SESI/PE**. Int. J. Knowl. Eng. Manag., Florianópolis, v.3, n.6, p. 64-88, jul/nov, 2014.

TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UNIMED CURITIBA. **Relatório de Gestão & Sustentabilidade: 2016**. Disponível em: <<https://www.unimedcuritiba.com.br/wps/wcm/connect/6943ecbf-0274-4523-94f6-8420d73e3129/Relatorio-de-Gestao-2016-alt+13-06.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE&CACHE=NONE&CACHEID=ROOTWORKSPACE-6943ecbf-0274-4523-94f6-8420d73e3129-IPbP9k->>>. Acesso em: 20 set. 2019.

## ANEXOS

TABELA 1 – Etapas e descrições de Processos – Negociação de Reajuste

Negociação de Reajuste	
Descrição no mapeamento	Como realizar
Recebe processo de reajuste da equipe de Gerência Comercial	Aproximadamente dia 20 de cada mês
Agendar Reunião de reajuste com o Cliente	Contato via e-mail ou fone
Apresentar proposta de reajuste	Negociação pessoal junto ao cliente (salvo empresas ASSEMP)
Dentro da Margem de negociação	Preencher o formulário de Negociação com todas informações inerentes ao processo e com o aceite do Cliente, salva o e-mail em uma pasta de formalizações de reajuste e finaliza a negociação.
Retorna ao cliente	Contato via e-mail, fone ou presencial.
Reajustar contrato PJ	Encaminha / protocola o processo físico para a equipe de Gerência e finaliza o processo.
Reajuste realizado	Negociação finalizada o processo passa ao cadastro para efetivação.
Fora da Margem de negociação	Marca com a analista comercial ou encaminha processo ao mesmo com informações necessárias para ele emitir parecer.
Elabora processo de negociação	Define índices com a analista comercial
Emitir contra proposta	Contato via e-mail, fone ou presencial, formalizando os índices negociados para o Cliente
Solicitar aprovação	
Aprovado – sim	Encaminha / protocola o processo físico para a equipe da para a equipe de Gerência e finaliza o processo.
Retorna para o cliente	
Proposta aprovada	
Aprovado – não	
Agendar novamente Reunião de Reajuste	Define negociação com MJ
Reunião agendada	Negociar renovação com base nos números que temos
Aprovado – sim	Encaminha / protocola o processo físico para a equipe de Gerência e finaliza o processo.

Fonte: UNIMED-Curitiba, 2019.

TABELA 2 – Etapas e descrições de Processos – Renovação de contrato das Deficitárias

<b>Renovar contrato das Deficitárias</b>	
<b>Descrição no mapeamento</b>	<b>Como realizar</b>
Analisar dados do contrato	Recebe o processo da equipe Gerência comercial aproximadamente dia 10 de cada mês.
Solicitar estudos complementares	Ouro próprio consultor faz / Diamante, solicita via ticket na intranet que será direcionado à equipe de estatística.
Aguardar retorno por 5 dias	
Atualizar ficha	Atualizar verso da ficha disponibilizada pela equipe de Reajuste.
Emitir parecer	Após recebimento de informações consultor deve emitir parecer / percepção sobre a possível negociação / cancelamento.
Encaminhar parecer para análise	Encaminha para análise
Analisar Definição	
Reajuste do contrato ou Cancelamento	Se cancelamento solicitar carta a equipe de Reajuste, obedecendo o prazo do contrato e protocolar no cliente.
Aguardar data de vencimento por 45 dias	Caso parecer seja para negociar reajuste, aguarda data de aniversário do contrato.
Analisar carta de Reajuste	
Negociação	Segue processo de Negociação de Reajuste
Negociação Finalizada	Conforme processo de Negociação de Reajuste
Cancelamento do contrato	Se cancelamento solicitar carta a equipe da Reajuste, obedecendo o prazo do contrato e protocolar no cliente.
Solicitar carta de cancelamento	Solicitar a Equipe de Reajuste
Emitir carta de cancelamento	Processo da equipe de reajuste
Entregar carta de cancelamento	Equipe do <i>backoffice</i> encaminha via correio em carta registrada em casos de ASSEMP / Consultor protocola na empresa obedecendo o prazo de aviso prévio do contrato
Carta de cancelamento entregue	A.R. assinado pela empresa / Protocolo arquivados.

Fonte: UNIMED-Curitiba, 2019.

TABELA 3 – Etapas e descrições de Processos – Integração

Integração	
Descrição no mapeamento	Como realizar
Agendar integração	A equipe de contratos informa a integração por e-mail para agendamos com o contratante / consultoria / plataformas de venda.
Contrato Diamante, solicitar presença da empresa de vendas	Agendar via e-mail
Contrato Ouro e Diamante realizar integração	Apresentar a Unimed, treinamento de portal, enfatizar prazos, documentos necessários para inclusão e exclusão, ou seja, treinamento sobre o todo, como a contratante será gestora do contrato junto a Unimed. Neste momento, na maioria das vezes os cartões são entregues a contratante.
Integração Realizada	Finaliza o processo após a integração e inicia o processo de pós vendas (relacionamento).

Fonte: UNIMED-Curitiba, 2019.

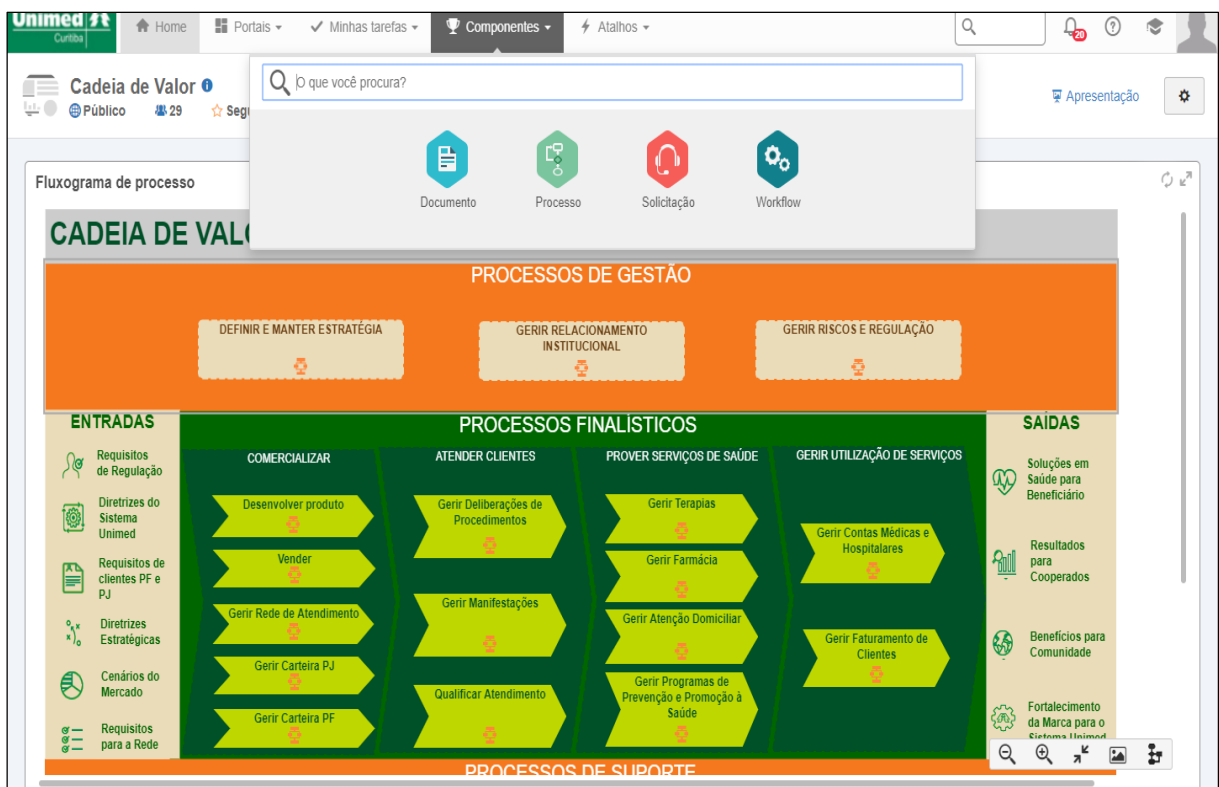


Figura 1 – Fluxograma de Processos de Gestão

Fonte: Unimed-Curitiba: 2019.