

FACULDADES DOCTUM DE SERRA

SHEILA DE SOUZA JOAQUIM DONÁRIO

**A ANÁLISE DA EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS DE MARKETING
SOB A ÓTICA DAS AVALIAÇÕES DOS CLIENTES: ESTUDO DE
CASO EM UMA OPERADORA DE SAÚDE**

**SERRA
2018**

SHEILA DE SOUZA JOAQUIM DONÁRIO

**A ANÁLISE DA EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS DE MARKETING SOB
A ÓTICA DAS AVALIAÇÕES DOS CLIENTES: ESTUDO DE CASO EM
UMA OPERADORA DE SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido
à Faculdades Doctum de Serra como
requisito para obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Orientador: Professor Marcelo Roberto
Sarcinelli

**SERRA
2018**

SHEILA DE SOUZA JOAQUIM DONÁRIO

**A ANÁLISE DA EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS DE MARKETING
SOB A ÓTICA DAS AVALIAÇÕES DOS CLIENTES: ESTUDO DE
CASO EM UMA OPERADORA DE SAÚDE**

Artigo Científico apresentado à Faculdades Doctum de Serra como requisito parcial
para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em _____ de _____ de 2018.

COMISSÃO EXAMINADORA

**Prof: Marcelo Roberto Sarcinelli
Faculdades Doctum de Serra**

Faculdades Doctum de Serra

Faculdades Doctum de Serra

A análise da efetividade das políticas de marketing sob a ótica das avaliações dos clientes: estudo de caso em uma operadora de saúde¹

DONÁRIO, Sheila de Souza Joaquim ²

RESUMO

Para que haja a fidelização do cliente, a empresa tem que ter estratégias e políticas de marketing para alcançar o seu crescimento e desenvolvimento. Proporcionar a satisfação através de um bom atendimento é visto como algo extremamente importante, pois em um mercado competitivo esse diferencial setorna um fator de sobrevivência. Este artigo objetiva compreender a influência do marketing para a satisfação e fidelização do cliente, analisando os objetivos estratégicos de uma operadora de saúde e a importância do cliente para o seu crescimento. Sem dúvida, uma importante ferramenta de marketing é a pesquisa de satisfação do cliente. Entretanto, a pesquisa quantitativa realizada através de questionário fornecido pela própria operadora de saúde, além de não abranger a verificação da qualidade do seu atendimento digital, foi vinculada a uma meta de premiação interna para o número de questionários aplicados por cada atendente, o que com certeza acarreta repetição de resultados. Isso parece sugerir o exposto por Levitt, que chamou de miopia de marketing a insistência nas práticas de atividades voltadas para os interesses internos da organização, centralizada em uma orientação voltada para o serviço, em detrimento de uma focalização nos interesses e necessidades dos clientes. Dessa forma propõe-se ampliar a pesquisa de forma a conhecer as necessidades dos clientes em busca de sua fidelização.

Palavras-Chave: Fidelização; Clientes; Satisfação; Marketing de relacionamento; Marketing de serviços; Miopia do marketing.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade entre as operadoras de planos de saúde, cujo foco é conquistar clientes, tem exigido grandes esforços dos empresários para satisfazer as suas necessidades. Os clientes têm sido mais seletivos e exigentes na hora da escolha do seu plano de saúde e deseja ter opções variadas de tipos de planos, buscando por uma operadora que ofereça melhores condições de atendimento, incluindo diversos canais para tal, e cobertura total, sem custo adicional de coparticipação.

¹O presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

² Aluna do curso de Administração da Faculdade Doctum de Serra turma 2018/2. E-mail: ssjpio@bol.com.br

Com as novas regras criadas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar, as operadoras de saúde se articularam de várias formas para aperfeiçoar os produtos e serviços com o intuito de satisfazer tanto aos clientes existentes, quanto atender aos novos associados. Estas considerações levantam um questionamento que é o foco deste trabalho: qual a efetividade das políticas de marketing sob a ótica das avaliações do cliente de uma operadora de saúde?

AANS passou a reger e controlar o mercado de saúde, ficando mais difícil para as prestadoras oferecerem diferencial nos tipos e valores de planos de saúde comercializados, em função das imposições das Resoluções Normativas, das Diretrizes de Utilização, e dos Procedimentos de Notificação de Investigação Preliminar (ANS, 2016). Dessa forma, é necessário que as operadoras foquem em qualificar o atendimento, e tê-lo como diferencial para satisfazer, conquistar e principalmente fidelizar o cliente, justificando a relevância deste trabalho.

2 CONCEITO DE MARKETING

Até a década de 1950 o mundo dos negócios equiparava marketing a vendas. Nesta visão tradicional, a chave para a lucratividade eram os altos volumes de vendas e a responsabilidade do marketing era vender o que era possível produzir, com o foco apenas no produto (WEBSTER, 1994). Na segunda metade do século XX tem início a era do marketing moderno, quando empresários perceberam que também era necessário satisfazer os desejos dos consumidores; logo seria preciso descobrir o que os consumidores queriam (LAMB; HAIR; McDANIEL, 1994).

Para Brown (1995), o conceito original de marketing foi compilado em três elementos, sendo ponto de partida o conhecimento dos anseios dos clientes. A partir daí, todas as atividades se integram em torno desse foco e finalmente, o êxito do marketing da empresa é fundamentado nos lucros e não nos volumes de vendas (BROWN, 1995).

Toda estratégia de planejamento e execução dos negócios de uma empresa tem como propósito fundamental a satisfação das necessidades de seus clientes. O sucesso de uma marca ou produto depende de um marketing bem feito. O marketing é a ferramenta que desperta o desejo e a necessidade de adquirir algum produto.

Kotler e Keller (2006) citam que marketing envolve a satisfação das necessidades humanas e sociais. “O marketing é definido como algo que satisfaz os desejos e as necessidades do consumidor” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 28).

Para Las Casas (2009), o marketing engloba as atividades relativas à troca de produtos e/ou serviços, orientada pelos desejos e necessidades dos consumidores. O desafio do marketing é entender o consumidor, de uma forma que se entenda as suas expectativas antes, durante e depois da compra.

Para Kotler (1998), o marketing está intimamente ligado à conquista e a manutenção de um relacionamento lucrativo com o cliente. A meta do marketing é atrair novos clientes, buscando sempre um valor maximizado, mantendo os clientes atuais e dando-lhes a satisfação plena. Kotler (1998) afirma que o marketing é um processo tanto social quanto gerencial, “através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros” (KOTLER, 1998, p. 3).

Definir produtos e serviços que atendam aos desejos e necessidades dos clientes, e pelos quais eles estejam dispostos a pagar, é uma das tarefas do marketing. Isso significa acompanhar o consumidor para oferecer um conjunto de benefícios que o satisfaça (SEBRAE, 2016).

Dessa forma, Link (2017, p. 01) resume dizendo que “o marketing é uma ferramenta que possibilita às empresas conhecer o mercado que pretendem atingir e estabelecer as estratégias que serão adotadas na tarefa de conquistar e manter clientes”.

O conceito de marketing está em permanente evolução, e essas modificações se explicam na medida em que os próprios anseios e desejos dos consumidores se alteram também. “Os gostos e preferências dos clientes variam. E essas variações representam incertezas para a administração e para as organizações” (ROBBINS, 2005, p.90).

Portanto, o marketing está constantemente sendo redefinido e incorporando novas responsabilidades. Antes considerado, segundo Kotler (2000) como a arte de vender produtos, agora passa a ser “a ciência e arte de conquistar clientes, mantê-los e aprofundar o relacionamento com eles aumentando sua lucratividade” (KOTLER, 2000, p.155).

3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo McKenna (1992, p. 3), “com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas mudaram sua abordagem e começaram a se voltar para o cliente”.

Beuren *et al.* (2012) afirmam que atualmente vender um produto ou serviço de qualidade não é mais uma garantia de sucesso devido à enormidade de produtos e serviços similares no mercado que acabam concorrendo diretamente uns com os outros.

As mudanças nos desejos, necessidades e expectativas dos consumidores, exigiram uma nova abordagem para o Marketing. Essa abordagem foi denominada Marketing de Relacionamento: “[...] processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.” (GORDON, 1999, p. 31).

Segundo Gordon (1999, p. 25), “esse novo enfoque pode ser transformado em um recurso positivo aos profissionais de marketing, fazendo com que eles voltem e/ou continuem a ocupar a condição de condutores das estratégias maiores da organização”.

Lima (2007) afirma que o marketing de relacionamento se direciona para o cliente. É também chamado de marketing *one-to-one*, marketing em tempo real, entre vários outros. Sua ideia central é a de estabelecer o relacionamento individual com os clientes, usando informações previamente coletadas que permita tratá-los de forma diferenciada. “Percebe-se dessa maneira uma troca benéfica entre cliente e empresa, onde um oferece as informações necessárias e o outro, o serviço ou produto personalizado, que atenda às suas expectativas”(PEPPERS e ROGERS, 2005 *apud* LIMA, 2007, p. 29).

Kotler (2003, p. 134) diz que “o marketing de relacionamento representa uma importante mudança de paradigma, por se tratar de evolução da mentalidade competitiva e conflituosa para uma nova abordagem pautada pela interdependência e cooperação”.

Assim, é também alterado o entendimento de que os trabalhos devam ser orientados apenas na conquista de novos clientes, e passam a ser divididos entre a

suaretenção e fidelização. Com isso, os custos também se tornam menos onerosos para a empresa (LIMA, 2007).

A percepção da necessidade de um cliente é primordial para a estratégia de marketing, e isso se faz antecipando as necessidades dos clientes. Quando a empresa é capaz de definir as necessidades exatas dos clientes, ela pode atender melhor e assim gerar uma fidelização em longo prazo (LIMA, 2007).

Alcançar a fidelidade do cliente é o propósito do marketing de relacionamento. Para Cobra (2009), marketing de relacionamento é a tarefa de fazer com que os consumidores se tornem leais à marca.

Para atingir esse objetivo, as empresas valem-se das combinações do *mix* de marketing: produto, preço, promoção e serviço. “O marketing de relacionamento baseia-se na ideia de que clientes precisam de atenção contínua” (FUTRELL, 2003, p.42).

Segundo Levitt (1994), o relacionamento entre cliente e empresa deve ser intensificado constantemente, mesmo após a venda ter sido efetuada, e ele é fator preponderante na decisão de escolha do consumidor por ocasião de sua próxima transação. Para Kotler (1998, p. 38), “a época do ‘vendedor solitário’ que trabalhava em seu território e era orientado apenas por uma quota de vendas e um plano salarial ficou no passado. Os clientes de hoje são grandes e, frequentemente, globais”.

O marketing de relacionamento é uma abordagem relativamente recente que oferece aos profissionais oportunidades para romper limites e criar novos valores, é diferente das abordagens de administração até então existentes, pois uma de suas premissas é convidar o cliente para dentro da empresa por meio de uma cadeia de valores. (LIMA, 2005).

De acordo com Viegas (2013), o investimento no marketing de relacionamento se distingue por cinco níveis: o nível básico, o nível reativo, o nível responsável, o nível proativo e o nível de parceria.

No nível básico encontram-se as necessidades primárias requeridas pelos clientes. No nível reativo, o empenho realizado pela organização para ofertar o produto é o mesmo ou maior do que a concorrência. No responsável, é atender, respeitando os direitos do consumidor. No nível proativo, acontece o ato de se antecipar à

concorrência, surpreendendo os clientes com serviços não esperados. E, na parceria, procura-se um relacionamento de cumplicidade com os clientes de forma a agradá-los sempre. E, para isso, é de suma importância que eles, os clientes, tenham, em relação ao produto ou serviço, um valor percebido elevado (VIEGAS, 2013).

3.1 Satisfação dos clientes

A satisfação dos clientes refere-se aos aspectos que estes consideram importantes para a prestação de serviços e que devem ser considerados para a empresa, com o intuito de ser prestigiada perante o cliente, tornando-a bem-sucedida. (SANTOS; BARTH; FREITAS, 2011).

Silva e Schimidt (1998) dizem que a qualidade surge do valor que uma empresa busca para melhor atender as necessidades e expectativas de seus clientes. Assim, um serviço de qualidade pretende a plena satisfação do cliente.

Carvalho e Sá (2011) afirmam que para oferecer um serviço de qualidade existe a necessidade de se aprofundar nas necessidades e nos desejos do cliente, criando um serviço que atenda ou exceda as suas expectativas.

Souza (2008) considera fundamental para as instituições desenvolverem serviços e produtos com credibilidade, a fim de proporcionar maior satisfação a seus clientes,

A chave hoje para gerar a retenção de clientes é justamente entregar um alto nível de satisfação e valor. Segundo Kotler (2000), cada vez mais as empresas estão reconhecendo a importância de satisfazer e reter os clientes existentes.

A satisfação é o meio para a conquista e fidelização de clientes. Para que a fidelidade se mantenha em longo prazo é preciso conhecer a definição individual de valor de cada cliente para assim alcançá-la e expandi-la (RIBEIRO, 2008).

A imagem de uma empresa pode ser rapidamente afetada se ela não investir, se preocupar e prestar atenção aos clientes. Quanto a isso, Kotler (1998), complementa que a satisfação é sensação de ter sido muito bem atendido, uma surpresa que vai além de suas expectativas.

Freitas (2001) afirma que da mesma forma, o cliente insatisfeito também é

surpreendido, porém negativamente, e comenta o seu desagrado com um maior número de pessoas que comentaria caso estivesse contente.

O atendimento é um dos fatores envolvidos na retenção de clientes. Um cliente bem atendido retorna. O atendimento é extremamente valorizado e importante para o cliente.

Carlzon (1994) definiu o conceito de qualidade no atendimento, quando o chamou de momento da verdade, pois a cada momento que o cliente interage com a empresa, ele faz sua avaliação sobre a qualidade dos serviços prestados.

Altaf *et al.* (2015, p. 29) ao citar Riveros e Berne (2007) consideram que a satisfação do cliente sofre a influência de diversos fatores, “[...] tangíveis e intangíveis, como por exemplo, infraestrutura, acessibilidade, humanização dos serviços, grau de acesso à informação, nível de burocracia e interação com os trabalhadores que prestam o serviço”.

A cordialidade no atendimento é um ponto fundamental. O cliente exige respeito, carinho e dedicação continuamente. (TARABOULSI, 2003).

Todos os colaboradores devem estar aptos a oferecer um atendimento capaz de satisfazer os clientes de forma conduzindo à fidelização. Isso fortalece a parceria com a organização e favorece a competitividade. A satisfação interna dos funcionários é considerada importante para a fidelização dos clientes (RIBEIRO, 2008).

Kotler (2000) menciona que o cliente satisfeito tem um maior potencial de se tornar um cliente fiel, pois sua satisfação está ligada ao nível de atendimento recebido na empresa. Clientes satisfeitos voltam sempre à organização.

3.2 Fidelização de clientes

Através da satisfação dos clientes surgem os fundamentos da verdadeira fidelização dos clientes. “Clientes muito satisfeitos ou até mesmo encantados têm mais probabilidade de se tornarem defensores leais de uma empresa, consolidar suas compras com um só fornecedor e fazer o boca-a-boca positivo” (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 308).

Baldissera (2014) considera que as empresas devem ter em mente a necessidade de manter e cuidar dos clientes fiéis. Isso é tão ou mais importante que prospectar novos clientes, também, mais econômico.

Ao adotar um relacionamento duradouro, as empresas além de manterem a sua carteira de clientes, proporcionam valor agregado à marca, tornando-a forte, bem posicionada e lucrativa, pois um cliente satisfeito e fiel traz outro novo cliente (BALDISSERA, 2014).

Malaquias (2010) ressalta, entretanto, que na maioria das vezes, somente quando acontece a concorrência é que as empresas passam a ter a preocupação que seus clientes permaneçam. É somente a partir deste momento que a empresa assume uma nova posição na forma de atender, buscando uma forma de interação e relacionamento, procurando atingir e ir além das necessidades dos clientes.

Gonçalves (2007) traz alguns fundamentos importantes para a fidelização dos clientes:

- Fazer com o que o cliente sinta prazer em se relacionar com a empresa;
- O atendimento prestado pela equipe deve ser de satisfação, entusiasmo e com credibilidade;
- Passar o que a empresa deseja a seu cliente, destinar toda atenção ao cliente quanto ele precisar.

4MARKETING DE SERVIÇOS

Para Kotler (2000, p. 448) “serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução do serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”. Esta definição é semelhante à de Grönroos (2003, p. 65), que define serviço como “um processo constituído em uma série de atividades mais ou menos intangíveis, que têm interação com o cliente”.

Outra definição para serviços é dada por Judd (1964, p. 58-59 *apud* Las Casas, 1991, p. 15) que afirma que “serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um empresário, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”. Acompanhando o raciocínio de Judd, Las Casas (1991, p. 15) define que

“serviços é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho [referindo-se a sua intangibilidade]”.

Segundo Churchill e Peter (2000) o setor de serviços cresceu pelo aumento da demanda dos consumidores e compradores organizacionais e pelas novas tecnologias que tornaram os serviços mais acessíveis.

Os mesmos autores, Churchill e Peter (2000, p. 291) afirmam que “o marketing de serviços não se difere tanto do marketing de bens tangíveis”, entretanto os princípios do marketing de serviços e de produtos podem até serem os mesmos, mas na prática são diferentes, pois “os produtos tangíveis podem ser diretamente experimentados antes da compra” (LEVITT, 1990, p. 105).

Por essa diferença entre marketing de serviços e de produtos, Grönroos (2003) argumenta que o marketing de serviços exige não apenas marketing externo, mas também marketing interno e interativo.

O marketing interno é o responsável pela execução das promessas. A satisfação do funcionário e a satisfação do cliente estão vinculadas uma à outra. Os funcionários devem ter as habilidades, competências, ferramentas e motivação para a execução do serviço. Para o marketing, esse conjunto de atividades e processos internos visando à motivação e à comunicação eficaz com o público interno da empresa é chamado de endomarketing (GRÖNROOS, 2003).

Assim, neste panorama em que a orientação se faz no sentido de entender, servir e reter o cliente, a prioridade está em atender as expectativas do consumidor. Esse deve ser o foco da organização. Não se trata mais de entregar um produto ao consumidor apenas dentro das conformidades técnicas, mas de adequá-lo às expectativas de qualidade (GRACES, 2009).

5 METODOLOGIA

Este capítulo tem o intuito de descrever a metodologia que orientou o estudo. Inicialmente foi feito o levantamento de pesquisa bibliográfica (artigos e livros) que aborda o assunto relacionado ao tema, expondo conceitos e conhecimento de autores distintos.

Foi feito um estudo baseado na pesquisa de satisfação idealizada e aplicada pela própria São Bernardo Clínicas, nos meses de junho a agosto de 2018, em 04 unidades, nas cidades de Vitória, Vila Velha, Serra e Cariacica, todas integrantes da Região Metropolitana de Vitória/ES. Seu objetivo foi o de verificar como os clientes avaliam a empresa.

Este estudo teve as características de um estudo de caso descritivo, com abordagem quantitativa. Essa classificação se aplica porque o objetivo é informar a distribuição de um evento em determinada população por meio de termos quantitativos, os quais traduzem em números os resultados obtidos pela investigação científica (MINAYO, 2012).

A pesquisa foi realizada através da aplicação de um questionário semiestruturado a cada paciente, na sede das Clínicas das cidades participantes. Os pacientes deveriam ter mais de 18 anos.

Posteriormente, de posse dos dados da pesquisa esperou-se construir, complementar e concretizar os objetivos específicos deste trabalho, assim como descrever observações e análises realizadas *in loco* a qual foi possível comparar com a bibliografia.

5.1 Caracterização da empresa

A Casa de Saúde São Bernardo S/A, conhecida como São Bernardo Saúde foi fundada, em Colatina/ES, no início da década de 80 por um médico ortopedista que tinha um sonho de levar a medicina de qualidade para um número maior de pessoas. Com o nome de Clínica São Bernardo, a pequena estrutura permitia apenas o atendimento em ortopedia e cardiologia.

Já nos final dos anos 80 começa a se delinear a ideia da criação de um novo plano de saúde para a região e a empresa passa a ter o CNAE 65.50-2-00 - Planos de saúde em seu CNPJ.

Em 2009 a São Bernardo Saúde teve um expressivo crescimento no número de usuários ativos, representando um aumento de 57% em relação a base de usuários ativos no mesmo período do ano anterior. A empresa credita esse crescimento

sobretudo a qualidade dos serviços prestados e a credibilidade da empresa no mercado. O ano 2009 foi marcado pela expansão da São Bernardo para o estado de Minas Gerais com a abertura de unidades em Belo Horizonte/ MG e no estado da Bahia uma nova unidade na cidade de Teixeira de Freitas, localizada no extremo sul deste estado.

Em 2018, 20 anos após seu início são 82.366 consumidores ativos. Essa redução do número de vidas, segundo a empresa é creditada à fatores externos a ela, mesmo considerando a redução do número de beneficiários, é possível observar aumento no valor do ticket médio apresentado pela operadora.

O exercício de 2015 encerrou com um lucro líquido expressivo demonstrando o sucesso das estratégias propostas com implantação de novos processos, controles e investimentos tecnológicos, melhorando, assim, de forma geral, a gestão e os controles da operadora, considerando, ainda, a crise econômica do país. Quanto a isso, em 2015, a operadora reestruturou e profissionalizou todos os setores, dentro do projeto de reorganização iniciado em 2013 e investiu na contratação de profissionais de mercado e na qualificação dos colaboradores, melhorando a *performance* em sua operação.

A São Bernardo Clínicas é uma prestadora de serviços da São Bernardo Saúde que é a operadora do serviço. A São Bernardo Clínicas caracteriza-se pelo atendimento ambulatorial e é ela o objeto do estudo.

O estudo de bases secundárias foi feito através dos resultados apresentados na pesquisa de satisfação realizados pela própria São Bernardo Clínicas, os quais não trazem nenhuma caracterização da amostra. Para conservar a integridade e privacidade do associado, já que a pesquisa poderia envolver nominalmente algum médico ou funcionário, não foi exigida nenhuma variável de identificação, como gênero, escolaridade, faixa etária, modalidade de cobertura, abrangência e tempo no plano.

Dessa forma, nossa variável será apenas a cidade sede de cada Clínica pesquisada: Vitória, Vila Velha, Serra e Cariacica, todas elas pertencentes à Região Metropolitana da Grande Vitória.

Cabe dizer que essa pesquisa esteve vinculada a uma meta de premiação interna para o número de questionários aplicados por cada atendente, sendo possível que houvesse repetição de amostras. Por essa razão e considerados o grande volume de respostas mês a mês, optou-se por considerar apenas o mês de julho de 2018, diminuindo assim o percentual de erro.

Assim, em julho/2018, foram aplicados 2949 questionários, sendo 1264 em Vitória, 614 em Vila Velha, 507 em Serra e 564 em Cariacica.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

Após adquirir os dados em documentos da São Bernardo Clínicas, partiu-se para a análise e interpretação deste material, com o objetivo de levantar respostas para a questão em estudo e atingir os objetivos traçados.

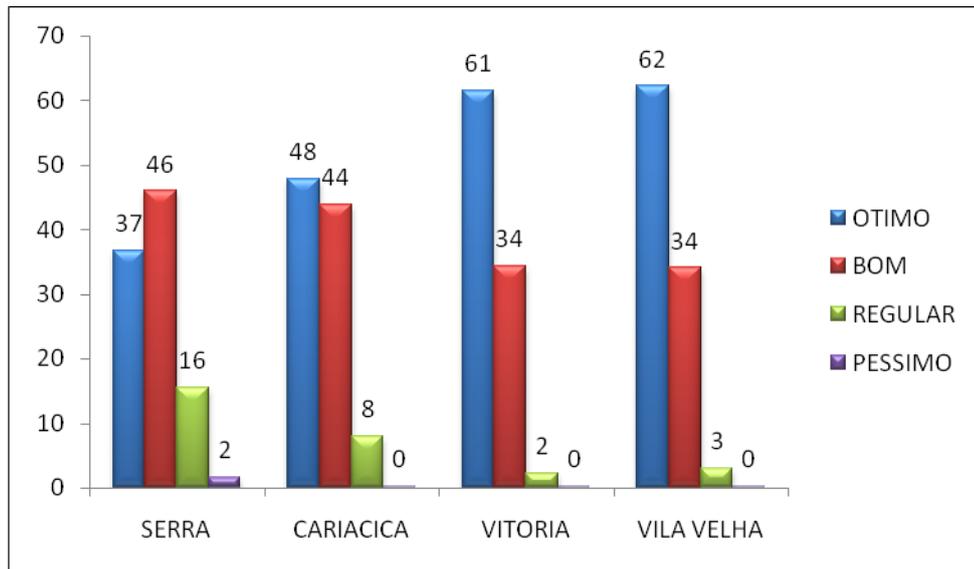
6.1 Estrutura física da unidade de atendimento

A primeira pergunta refere-se à estrutura física da unidade de atendimento. A estrutura física é sem dúvidas, um ponto fundamental a ser mencionado no questionário de satisfação de clientes (Figura 1).

Cobra e Zwarg (1987) afirmam que a prestação de serviços na área da saúde deve almejar um atendimento de excelência proporcionando desde boa acessibilidade até níveis satisfatórios de resolutividade das demandas do paciente/cliente. Percebe-se alguma discrepância entre a satisfação dos municípios Serra e Cariacica em relação a Vitória e Vila Velha.

Isso se explica. Serra teve a nova sede inaugurada em 16 de outubro de 2018, em data, portanto, posterior à realização da pesquisa. Essa nova sede vem justamente corrigir os possíveis itens que levaram à insatisfação dos clientes com a estrutura física anterior. Já Cariacica, ainda que mostre índices baixos, os resultados são melhores que a unidade da Serra, mesmo atendendo em um antigo edifício comercial.

Figura 1 - Nível de satisfação com a estrutura física (em %)

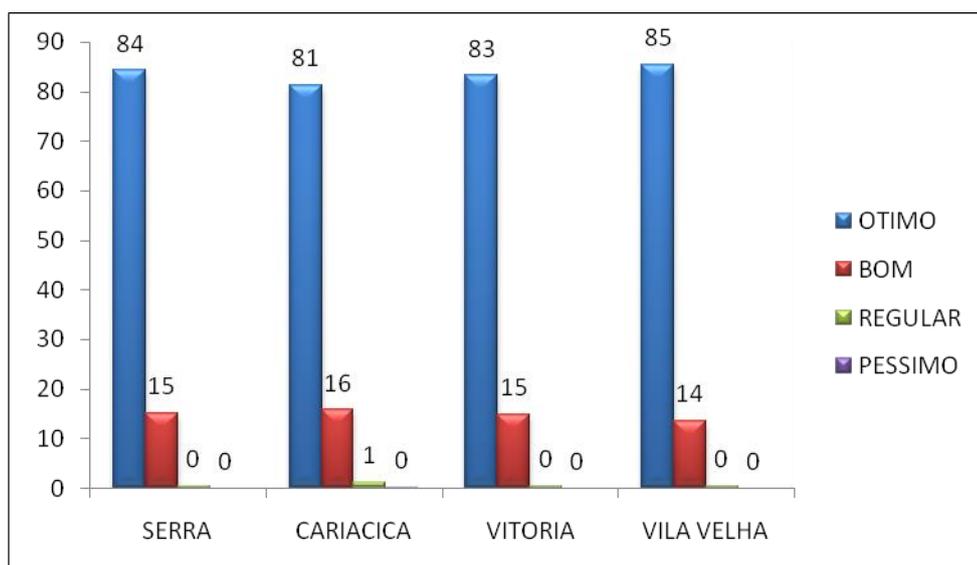


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

6.2 Satisfação com a cordialidade no atendimento na recepção

A satisfação com a cordialidade no atendimento na recepção é apresentada na Figura 2, com um ótimo nível de satisfação e equivalentes em todas as unidades.

Figura 2 – Cordialidade do atendimento na recepção (em %).



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

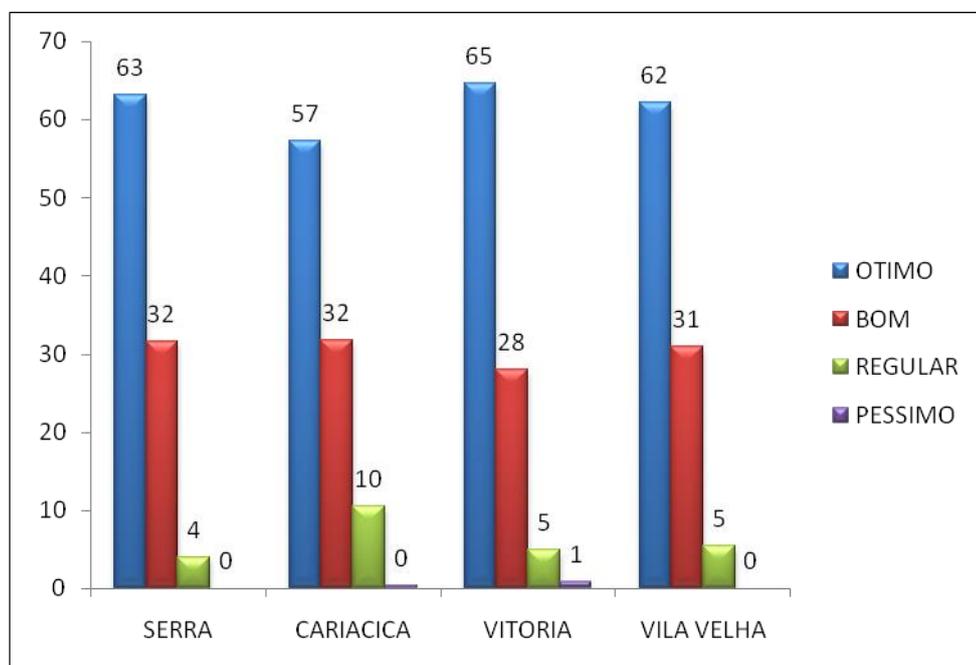
Foi visto, de acordo com Taraboulsi (2003) que o cliente exige respeito, carinho e dedicação de maneira sincera e permanente, e parece reconhecê-los. A satisfação interna dos funcionários é considerada importante para a fidelização dos clientes (RIBEIRO, 2008).

O marketing interno é o responsável pela execução das promessas. A satisfação do funcionário e a satisfação do cliente estão vinculadas uma à outra (GRÖNROOS, 2003).

6.3 Satisfação com o tempo de espera na recepção

O tempo de espera de atendimento na recepção também foi questionado. O nível de satisfação para cada unidade é apresentado na Figura 3. Percebe-se que apenas para a unidade de Cariacica o somatório de um tempo considerado ótimo e bom não atingiu 90%; entretanto mais de 50 % dos respondentes o consideraram ótimo. Cabe analisar o que pode ter desagradado 10% dos usuários do plano.

Figura 3 – Satisfação com o tempo de espera pelo atendimento da recepcionista (em %).



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

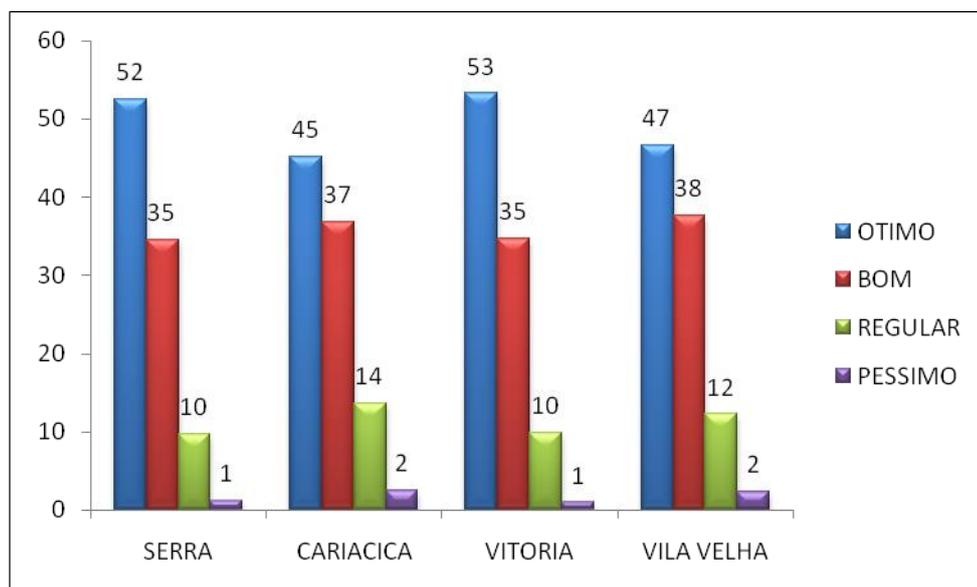
Para Quinto Neto (2013), reduzir o tempo de espera nos serviços de saúde significa, em termos de resultados, pelo menos duas coisas:

- Aumentar a produtividade dos serviços de saúde através da correção de falhas e deficiências;
- Diminuir ou eliminar o incômodo desnecessário dos pacientes/clientes e familiares, aumentando o grau de satisfação destes.

6.4 Tempo de espera pelo atendimento médico

Altaf *et al.* (2015) afirmam que, considerando que o atendimento à saúde é caracterizado como prestação de serviços, é de suma importância a mensuração da satisfação em relação ao tempo de espera pelo atendimento médico. Essa espera é apresentada na Figura 4.

Figura 4 – Tempo de espera pelo atendimento médico (em %).



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

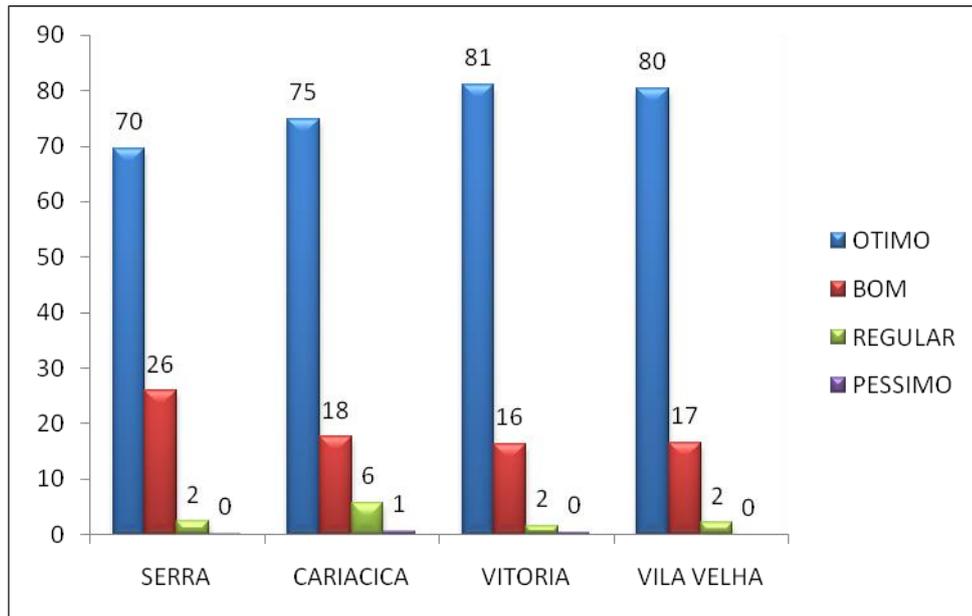
6.5 Satisfação com o profissional médico

Já a satisfação com o profissional médico está apresentada na Figura 5.

Carlzon (1994) definiu o conceito de qualidade no atendimento, quando a chamou

de momento da verdade, para relacionar cada momento em que o cliente realiza uma interação com a empresa, pois a partir deste instante ele faz sua avaliação sobre a qualidade dos serviços que estão sendo prestados.

Figura 5 – Satisfação do atendimento do médico (em %).

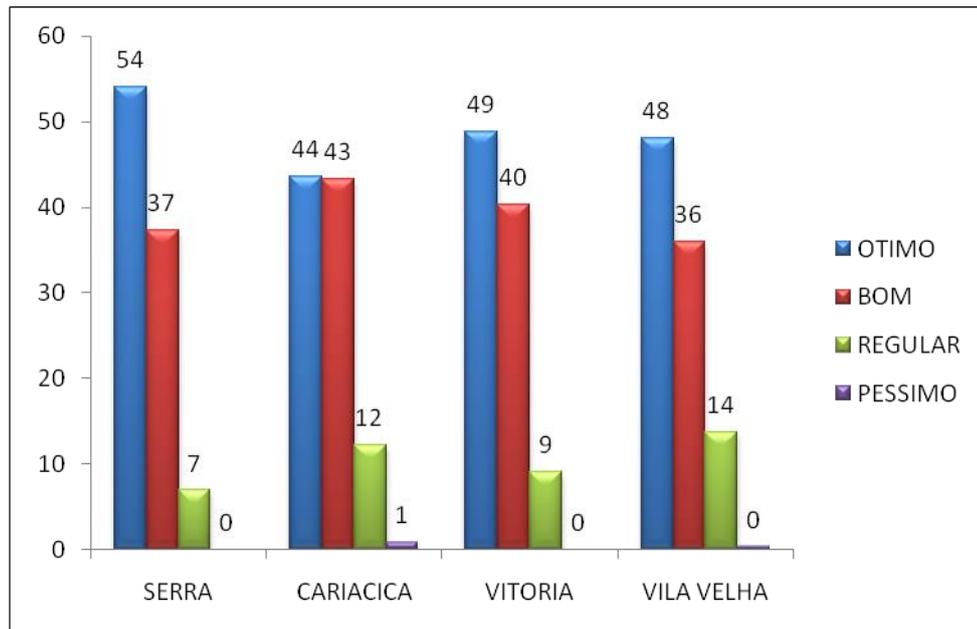


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

6.6 Satisfação geral com o plano

Finalmente a satisfação geral com o plano oferecido pela São Bernardo é ilustrada na Figura 6.

Figura 6 - Satisfação geral com a São Bernardo Clínicas (em %).



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Sem dúvida, uma importante ferramenta de marketing é a pesquisa de satisfação do cliente. Um número enorme de questionários foi aplicado pela operadora para determinar a satisfação do paciente com relação ao serviço oferecido, mas quão efetiva foi essa pesquisa?

Citamos Altaf *et al.* (2015) para quem a satisfação do cliente pode ser influenciada por diversos fatores, tangíveis e intangíveis, como por exemplo, infraestrutura, acessibilidade, humanização dos serviços, grau de acesso à informação, nível de burocracia e interação com os trabalhadores que prestam o serviço.

Basicamente o questionário aplicado pela operadora procura focar nesses quesitos, mas foi também verificado que essa pesquisa esteve vinculada a uma meta de premiação interna para o número de questionários aplicados por cada atendente, o que com certeza levou inclusive à repetição de resultados, como mostram comentários de clientes:

- “Desnecessário preencher a pesquisa toda semana”; “Muito chato fazer isso toda semana”.

Maia e Gil (2002) no artigo “Miopia em marketing no segmento hospitalar do Brasil” dizem que existe uma premissa que afirma que os negócios da saúde tem que ser comandados por médicos. A gestão dessas organizações, na sua maioria, é feita por profissionais não especializados e sem o perfil de administradores.

Miopia em marketing, segundo Gallo (2016) é o argumento de Levitt(1960) de que as empresas estão focadas demais na produção de mercadorias ou serviços e não dedicam tempo suficiente para entender o que os consumidores desejam ou precisam.

Urdan e Rocha (2006) complementam que essa ideia de que as empresas para sua sobrevivência e sucesso, teriam de orientar-se para o mercado, difundiu-se com o manifesto “Miopia em marketing”, de Theodore Levitt, publicado em 1960.

Ele mostrava que as empresas fracassavam por não focar a compreensão das expectativas dos clientes e a forma como diferentes produtos vão se sucedendo no atendimento dessas necessidades, como se percebe nos comentários dos clientes.

- “Wifi na recepção”; “Chat muito demorado”.

Ora, a pesquisa em momento algum foi direcionada à verificação do seu atendimento digital e como se viu aqui a partir de 2015, a operadora reestruturou e profissionalizou todos os setores, melhorando a *performance* em sua operação, notadamente no atendimento online.

Julgamos assim oportuno repetir Graces (2009), de que em um cenário em que a economia é orientada para entender, servir e reter o cliente, a prioridade está em atender as expectativas do consumidor. Esse deve ser o foco da organização. Não se trata mais de entregar um produto ao consumidor apenas dentro das conformidades técnicas, mas de adequá-lo às expectativas de qualidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou responder qual a efetividade das políticas de marketing sob a ótica das avaliações do cliente de uma operadora de saúde. A partir das informações que a São Bernardo Clínicas dispunha de uma pesquisa de satisfação recente encaminhou-se o referencial teórico para a discussão dos resultados possíveis de serem encontrados na pesquisa.

Para nossa surpresa, a pesquisa de satisfação realizada não abrangeu todas as ferramentas de relacionamento da empresa, o que é considerado além dos serviços médicos efetivamente prestados, cada vez mais uma exigência dos beneficiários das operadoras de saúde.

Isso parece refletir uma insistência nas práticas de atividades voltadas apenas para os interesses internos da organização. Pode-se sugerir que a organização possui a miopia de marketing propalada por Levitt, centralizada em uma orientação voltada para o serviço, em detrimento de uma focalização nos interesses e necessidades dos clientes.

Assim, sugere-se ampliar a pesquisa de forma a conhecer as reais necessidades dos clientes em busca de sua fidelização.

REFERÊNCIAS

- ALTAF, J. G.; MATOS, D. M.; TAVARES, L. T.; SANTOS JÚNIOR, O. A. D.; LIMA, R. I. N. Clínica olhar: análise da satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 1, n. 1, p. 21-36, 2015.
- ANS. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Rol de procedimentos e eventos em saúde 2016** [recurso eletrônico] / Agência Nacional de Saúde Suplementar. Rio de Janeiro. 2016.
- BALDISSERA, E. L. **O atendimento como diferencial para a unimed noroeste/RS fidelizar e ampliar o número de clientes**. 2014, 105 f. TCC. Gestão Estratégica. UNIJUI, Ijuí, 2014. Disponível em <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2401/TCC%20parte%20final%20apos%20banca.pdf?sequence=1>>. Acesso em 30 abr., 2018.
- BEUREN, A. *et al.* Retenção e fidelização de clientes no e-commerce de uma Empresa do Vale do Taquari-RS. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 5, n. 1, 2012.
- BROWN, S. Life Begins at 40? Further Thoughts on Marketing's "Mid-life Crisis". **Marketing Intelligence & Planning**, v. 13, n. 1, p. 4-17. 1995.
- CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: COP, 1994.
- CARVALHO, J. R. M. de; SÁ, A. K. B. de. Avaliando indicadores de desempenho não-financeiro no setor de serviço, sob a perspectiva do cliente: o caso de uma agência bancária. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v.1. n.1, p. 1–16. 2011.
- CHURCHILL, G. A. Jr.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COBRA, M. H. N.; ZWARG, F. A. **Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1987.
- FREITAS, B. T. de. **Marketing direto no varejo**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FUTRELL, C. M. **Vendas fundamentos e novas práticas de gestão**. 7.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

- GALLO, A. **Uma atualização da miopia em marketing**. 09 set., 2016. Disponível em: < <https://hbrbr.uol.com.br/uma-atualizacao-da-miopia-em-marketing/>>. Acesso em 14 nov. 2018.
- GONÇALVES, H. J. **Fidelização de clientes**. TCC.2007, 61 f. Pós graduação em Administração. UFRGS, Porto Alegre, 2007. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14026/000649603.pdf?sequence=1>>. Acesso em 30 abr., 2018.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.
- GRACES, B. M. **Análise das estratégias de endomarketing em indústria moveleira**. TCC. 2009.69 f. Administração de Empresas. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Uruguaiana, 2009.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.
- KOTLER, P. **Administração e marketing**. São Paulo: Editora Atlas.1998.
- _____. **Administração e marketing: a edição do Novo Milênio**. São Paulo:Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall. 2003.
- KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- LAMB, C.W.; HAIR, J. F.; McDANIEL, C. **Principles of marketing**. Cincinnati: South-Western Publications, 1994.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing**. 2ª ed.. São Paulo. Atlas. 1991.
- _____.**Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LEVITT, T. Após a venda ter sido realizada, in:**Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Book 1994.
- _____. **A Imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LIMA, A. M. **Marketing de relacionamento como ferramenta de fidelização de clientes corporativos da Medial Saúde**. 2005. 96 f. Monografia. Administração. Centro Universitário de Brasília. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA. Brasília, 2005.
- LIMA, A. J. da S. **Marketing de relacionamento**. Fidelização de clientes: um estudo de caso na empresa Torteria di Lorenza. 2007. 40 f. Monografia. Administração. UniCEUB, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2007.
- LINK, A..**A importância do serviço de pós-venda**. 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/61595/a-importancia-do-servico-de-pos-venda>>. Acesso em 27 mai, 2018.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: Pessoas, Tecnologia e Resultados**. 5ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MAIA, A. C.; GIL, A. C. Miopia em marketing no segmento hospitalar do Brasil. **Mundo Saúde**. v. 26. n. 2, p. 244-253, abr.-jun. 2002.

- MALAQUIAS, A. **Fidelização de clientes**. 2010. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impressao_artigo/871>. Acesso em 30 abr., 2018.
- McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MINAYO, M. C. de S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 621-626, Mar. 2012
- QUINTO NETO, A. **Melhoria na Espera em Sala de Recepção: Um Tópico de Excelência**. Disponível em : <<https://setorsaude.com.br/antonioquinto/2015/08/25/melhoria-na-espera-em-sala-de-recepcao-um-topico-de-excelencia/>>. Acesso em 21 nov., 2018.
- RIBEIRO, H. M. **Qualidade de atendimento e a satisfação dos clientes da ETITEC Automação**. TCC. Administração. Faculdade de Ciências Sociais e Tecnológicas; Brasília/DF, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/qualidade-de-atendimento-e-a-satisfacao-dos-clientes-da-etitec-automacao/24371/>>. Acesso em 30 abr., 2018.
- ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SANTOS, A. M.; BARTH, M.; FREITAS, E. C. de. **Marketing de relacionamento e fidelização**: uma abordagem no Segmento Cliente Estilo em uma agência bancária. gestão e desenvolvimento (FEEVALE), v. 7, p. 100-106, 2011.
- SEBRAE. **Estratégias de marketing garantem o sucesso do produto no mercado**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/estrategias-de-marketing-garantem-o-sucesso-do-produto-no-mercado,b10032736a186410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 27 mai., 2018.
- SILVA, A. G.; SCHIMIDT, A. Satisfação do cliente: uma questão de qualidade no atendimento. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 1998, Rio de Janeiro. Anais ENEGEP - 1998. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1998.
- SOUZA, C. H. de. Uma ferramenta para avaliação da qualidade em serviços: a Janela do Cliente. **Revista Perspectivas**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 65-79. 2008.
- TARABOULSI, F. A. **Administração de hotelaria hospitalar**: serviços aos clientes, humanização do atendimento, departamentalização, gerenciamento, saúde e turismo. São Paulo: Atlas, 2003.
- URDAN, A. T.; ROCHA, A. da. Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. **Revista Administração de Empresas**. São Paulo, v. 46, n. 2, p. 55-60, Jun., 2006 .
- VIEGAS, J. P.. **Marketing de relacionamento como ferramenta para satisfação e fidelização de clientes**: um estudo em uma empresa de funilaria e pintura. Monografia. 2013. 55 f. Administração. Faculdade de Pará de Minas, Pará de Minas, 2013.
- WEBSTER Jr., F. E. Executing the Marketing Concept. **Marketingmanagement**, v. 3, n. 1, p.9-16, 1994.

**AN ANALYSIS OF THE MARKETING POLICY FROM THE POINT OF VIEW OF
THE PATIENT'S EVALUATIONS: A CASE STUDY IN A HEALTH CARE
PROVIDER**

ABSTRACT

For customer loyalty, the company has to have strategies and marketing policies to achieve its growth and development. Providing satisfaction through good service is seen as extremely important because in a competitive market this differential becomes a survival factor. This article aims to understand the influence of marketing to customer satisfaction and loyalty, analyzing the strategic objectives of a health care provider and the importance of the client for their growth. Undoubtedly, an important marketing tool is customer satisfaction research. However, the quantitative research performed through a questionnaire provided by the health care provider, in addition to not verifying the quality of their digital service, was linked to an internal reward goal for the number of questionnaires applied by each attendant, which certainty leads to repetition of results. This seems to suggest what Levitt called the marketing myopia to insist on the practices of activities directed to the internal interests of the organization, centered on a service oriented orientation, to the detriment of a focus on the interests and needs of customers. In this way it is proposed to expand the research in order to know the needs of the clients in search of their loyalty.

Keywords: *Loyalty; Customers; Satisfaction; Marketing of relationship; Marketing services; Marketing myopia.*

APÊNDICE

Questionário de satisfação (elaborado pela São Bernardo Clínicas)

1. ESTRUTURA FISICA

- () ÓTIMO
- () BOM
- () REGULAR
- () PÉSSIMO

2. TEMPO DE ESPERA PARA ATENDIMENTO NA RECEPÇÃO

- () ÓTIMO
- () BOM
- () REGULAR
- () PÉSSIMO

3. CORDIALIDADE DO ATENDENTE

- () ÓTIMO
- () BOM
- () REGULAR
- () PÉSSIMO

4. SUA SOLICITAÇÃO FOI ATENDIDA

- () ÓTIMO
- () BOM
- () REGULAR
- () PÉSSIMO

5. FOI BEM ATENDIDO PELO MÉDICO

- () ÓTIMO
- () BOM
- () REGULAR
- () PÉSSIMO

6. TEMPO DE ESPERA PARA O ATENDIMENTO MÉDICO

- () ÓTIMO
- () BOM
- () REGULAR
- () PÉSSIMO

7. SATISFAÇÃO GERAL COM O PLANO SÃO BERNARDO

- () ÓTIMO
- () BOM
- () REGULAR
- () PÉSSIMO

8. SUGESTÃO OU ELOGIO
