

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC



GUILHERME ANDREI GONÇALVES PULQUERIO

CRM COMO FERRAMENTA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO: O CASO DO  
HOSPITAL HIGIENÓPOLIS

RIO DE JANEIRO – RJ

2021

GUILHERME ANDREI GONÇALVES PULQUERIO

CRM COMO FERRAMENTA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO: O CASO DO  
HOSPITAL HIGIENÓPOLIS

Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, sob orientação da Prof<sup>a</sup> Daniela Abrantes Ferreira.

RIO DE JANEIRO – RJ

2021

RESUMO

Em um mundo repleto de anúncios, sugestões de consumo, influenciadores que ditam tendências e campanhas de marketing milionárias, poucas organizações sobrevivem sem cuidar da sua base de clientes, e o primeiro passo para a manutenção da satisfação desses clientes é conhecê-los para entender suas preferências e expectativas. Tendo como motivação essa necessidade, muitas empresas têm investido em *Customer Relationship Management* (CRM), sistema com foco nos processos de marketing e gestão das informações, visando a conquistar a satisfação dos clientes e gerar valor para os acionistas. O presente trabalho tem como objetivo compreender de que maneira a implementação de uma plataforma de CRM, dentro do escopo do Marketing de Relacionamento, pode auxiliar no aumento da satisfação por parte dos clientes e, conseqüentemente, impactar no grau de fidelização deles. Para isso, foi feito o estudo de caso em um hospital particular situado na cidade de São Paulo que buscou entender quais as práticas adotadas pela administração na implementação do CRM, bem como os impactos gerados no índice do *Net Promoter Score* (NPS). Pode-se concluir que o Marketing de Relacionamento é capaz de gerar bons frutos para a organização e um grande impacto na satisfação e fidelização dos clientes, porém faz-se necessário um maior investimento em tecnologia e pessoas para implementação da plataforma CRM em sua plenitude.

Palavras-chave: CRM. Marketing de Relacionamento. NPS. Satisfação. Fidelização. Hospital

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
Objetivo	2
Relevância	2
REFERENCIAL TEÓRICO	3
Customer Relationship Management (CRM)	3
Marketing de Relacionamento e Fidelização de Clientes	7
Aplicação do CRM e seus conhecimentos no setor de saúde suplementar	12
METODOLOGIA	15
ESTUDO DE CASO	16
Hospital Higienópolis: Breve Histórico	16
Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC)	18
Customer Relationship Management do Hospital	19
Resultados e Desafios	20
CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), em dezembro de 2020, 47,6 milhões de brasileiros possuíam algum plano privado de assistência médica com ou sem odontologia, este número representa um crescimento de apenas 1,1% quando comparado com o mesmo período do ano anterior. Para o ano de 2021, o balanço é positivo, os dados de Junho/21 mostram um total de 48,2 milhões de beneficiários, porém sabe-se que a manutenção deste crescimento tem como premissa principal o aumento do emprego formal e consequentemente a diminuição do desemprego, já que os planos coletivos empresariais, aqueles fornecidos pelas empresas aos colaboradores, representam 68,2% dos planos contratados no país, de acordo com dados da ANS (Sistema de Informações de Beneficiários-SIB/ANS/MS, 2021). Levando este fator em conta, além dos custos médicos elevados, que são a junção de todos os custos com internações, consultas, terapias e exames, percebemos que as operadoras de saúde possuem um grande desafio para sobreviver. Sendo assim, precisam empreender esforços para não perder mais clientes, já que a captação destes está se tornando uma tarefa cada vez mais difícil.

Quando observamos outro componente desta engrenagem, os hospitais privados, percebemos que o cenário também é preocupante. Além da redução de clientes provocada pela diminuição da base de usuários de planos de saúde, o modelo de remuneração também é um desafio. Este, atualmente, é focado no pagamento por serviço, o que induz a um tempo de atendimento menor para aumentar a quantidade de clientes atendidos e procedimentos realizados, gerando custos e desperdício altos, em vez de um modelo de pagamento por performance, no qual o prestador é remunerado de acordo com a complexidade do diagnóstico e a qualidade de seu atendimento, focando cada vez mais no relacionamento do médico com o paciente, corpo clínico e gestão. Há também que se considerar o peso, cada vez maior, da geração Y e seus modelos de interação pautados na tecnologia, o que demanda mudanças significativas no relacionamento entre as organizações, prestadores e pacientes (GORDILHO, 2019).

Olhando a partir deste prisma, podemos dizer que uma estratégia a ser utilizada para reter os clientes tanto por parte das operadoras, quanto por parte dos hospitais, seria o *Customer Relationship Management* (CRM), apesar de entendermos que serviços de saúde geralmente são produtos com demanda negativa, este setor tem como característica principal a recomendação entre seus usuários, sendo assim, faz sentido o uso do CRM para aproximar a organização do seu cliente e assim entender seus desejos e anseios para suprir e, até mesmo,

superar as expectativas, promovendo dessa maneira uma maior satisfação e a possibilidade daquele cliente ser um promotor do seu serviço para seus amigos e familiares. Segundo Demo et al. (2015), o CRM não deve ser encarado como uma mera ferramenta tecnológica ou um sistema de apoio, visto que se trata de uma gestão complexa de relacionamento com o cliente. Bygstad (2003) reforça a necessidade de se compreender o CRM sob uma perspectiva gerencial, com foco nos processos de marketing e gestão das informações, visando a conquistar a satisfação dos clientes e gerar valor para os acionistas.

Segundo Kotler e Keller (2012), a satisfação do cliente reflete o julgamento comparativo sobre o desempenho percebido e as expectativas, ou seja, se o desempenho atender, ou exceder, às expectativas, o consumidor ficará satisfeito, ou até encantado, e se ficar aquém das expectativas, o consumidor ficará insatisfeito. Levando em conta a satisfação de seus clientes, as empresas podem visar a uma carteira de clientes fidelizados, que são aqueles que não só irão permanecer com a organização, mas que serão responsáveis por promover a marca e atrair mais clientes através do discurso positivo sobre sua experiência.

Dentro deste contexto surge a questão de como a implementação de um CRM pode ajudar na fidelização dos clientes no setor de saúde suplementar, o qual, como se viu, vem se tornando cada vez mais competitivo no Brasil, para isso, voltou-se o olhar para a aplicação do sistema em um hospital particular situado na cidade de São Paulo. A pergunta que norteia esta pesquisa é: De que maneira a utilização de CRM dentro de um hospital privado pode ajudar na fidelização dos seus clientes?

### 1.1. Objetivo

Esta pesquisa tem como objetivo compreender de que maneira a ferramenta de relacionamento com o cliente CRM pode ajudar no crescimento do número de clientes fidelizados no setor de saúde suplementar, tendo como objeto de estudo um hospital particular situado na cidade de São Paulo.

### 1.2. Relevância

O CRM vem sendo amplamente utilizado em diversos segmentos de mercado, seja no setor de saúde (SACRAMENTO; CERQUEIRA, 2017), por empresas que atuam com programa de fidelidade (SILVA et al., 2018) e outras grandes empresas de diversos setores, tais como Starbucks, Netflix, Danone, Nestlé e Bank of America (REIS et al, 2016) . Trata-se de um sistema de gestão que auxilia a aproximação e relacionamento das empresas com os clientes,

permitindo uma interação cada vez maior de ambas as partes. Embora o CRM traga benefícios para empresas e clientes, é preciso chamar atenção para o fato de que estes últimos fornecem seus dados para as empresas. Quando trazemos para a realidade do setor de saúde suplementar, essa interação merece um olhar mais delicado e atento pois se trata do uso e armazenamento de dados sensíveis e particulares de cada paciente por uma organização privada que, sendo detentora destes dados, futuramente poderá usá-los para o fim que desejar, dentro do que preconiza a LGPD. Portanto, este deve ser um tema de interesse geral da sociedade.

De acordo com Kotler (2017), esse modelo de relação empresa-cliente merece um olhar mais aprofundado por conta de diversos fatores, mas principalmente a conectividade. Segundo o autor (p. 29), “a importância da conectividade transcenderá a tecnologia e o segmento demográfico porque ela muda o fundamento-chave do marketing: o próprio mercado”, mudando a forma dos consumidores se comportarem. Sendo assim, as organizações precisam não só estarem mais próximas dos clientes, mas deveriam considerá-los “colegas e amigos da marca”.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### *2.1. Customer Relationship Management (CRM)*

O *Customer Relationship Management (CRM)* é um processo de gestão de relacionamento com o cliente que faz parte de um Sistema de Informação (SI) que, por sua vez, possui diversos módulos divididos por áreas que estão diretamente ligadas aos pontos vitais na jornada do cliente dentro de uma organização. Dessa forma, um SI oferece valor ao elevar a eficiência operacional e fornecer informações sobre a empresa como um todo, ajudando os gestores na tomada das melhores decisões (LAUDON, 2007). Para Kotler e Keller (2012), trata-se do gerenciamento cuidadoso das informações detalhadas de todos os clientes e suas interações com os pontos de contato, ou seja, sua jornada, com o intuito de maximizar a sua fidelidade.

Madruga (2002) diz que o objetivo do CRM tende a ser a prática do Marketing de Relacionamento, já que este último demanda um alto grau de personalização e, de acordo com Sakamoto (2000), o CRM possibilita isso, pois promove a

integração de todas as áreas de uma empresa, principalmente, vendas, *call-center*, marketing, logística e Internet, com as bases de dados corporativas, a fim de administrar os contatos com a carteira de clientes existente, de modo a mantê-la fiel e

torná-la mais lucrativa (SAKAMOTO 2000, p.51).

O CRM faz isso centralizando as informações dos clientes para serem utilizadas no gerenciamento do negócio, buscando a melhoria da qualidade do atendimento. Através do CRM se constrói um banco de dados que captura e integra dados dos clientes provenientes de toda a organização, consolida-se e analisa-se esses dados, e depois distribui-se os resultados para vários sistemas e pontos de contato com o cliente espalhados por toda empresa (LAUDON, 2007).

Segundo Madruga (2002), podemos afirmar que o nascimento do CRM está associado à origem da empresa Siebel, fundada em 1993 por Thomas Siebel que, em seu período como vendedor da Oracle, se destacou ganhando prêmios por superar as metas de vendas estipuladas. Em sua vivência, Thomas notou que as empresas poderiam automatizar sua força de vendas e conhecer mais os clientes, identificando quais são os mais rentáveis e quais produtos eles consumiam, então ele propôs um novo sistema para a Oracle, que rejeitou sua ideia. Inconformado, Thomas fundou a *Siebel Systems* em San Mateo, na Califórnia, no ano de 1993.

Os dados fornecidos por este sistema possibilitam responder questões como: Qual o valor ao longo do tempo de determinado cliente para a empresa? Quem são os clientes mais fiéis? Quem são os clientes mais lucrativos? O que esses clientes lucrativos querem comprar? (LAUDON, 2007), ou seja, os benefícios de um CRM bem projetado vão desde a personalização de um produto ou serviço até a redução de gastos e o aumento de receitas através da fidelização dos clientes. Greenberg (2001) afirma que um programa de CRM bem-sucedido deve possibilitar o alinhamento de toda a organização na busca de exceder expectativas dos clientes, desenvolver capacidade de compreensão de quais clientes devem ser priorizados e como os processos da empresa devem ser aperfeiçoados a fim de suprir suas necessidades. Portanto, o CRM agrega valor a sua base de clientes, sendo esse um dos grandes impulsionadores da lucratividade de uma empresa (KOTLER; KELLER, 2012, p. 142).

Buttle (2009) classifica o CRM em quatro tipos, Estratégico, Operacional, Analítico e Colaborativo. O CRM Estratégico possui como foco o desenvolvimento de uma cultura organizacional que coloca o cliente no centro de todas as decisões, o que implica em uma alocação de recursos e esforços com a finalidade de gerar valor para o cliente e a identificação de práticas organizacionais que, de fato, tragam valor para o cliente, deixe-o satisfeito e seja capaz de causar um efeito de retenção. Este tipo de CRM é responsável pela geração de dados que irão orientar a criação de um novo produto, o aumento ou diminuição da produção de outro, a precificação dos que já existem e dos novos, além de ser capaz de causar impactos



mercadológicos capazes de mudar a forma de fazer negócio dos outros competidores (BUTTLE, 2009).

O CRM Operacional é responsável pela automatização dos processos orientados para o cliente, buscando sempre a integração e melhoria da eficiência do sistema. Dentro deste tipo de CRM estão os módulos de automação de marketing, responsável pela aplicação da tecnologia na interação com o cliente gerando dados para o desenvolvimento, execução e mensuração das campanhas direcionadas, além de permitir a interação com o consumidor em determinado ponto de contato sensível, o módulo de automação de vendas, que aplica a tecnologia nas atividades comerciais da empresa, gerando uma padronização que permite a identificação de problemas e oportunidades nos processos de vendas e o módulo de automação de serviços que tem como função o gerenciamento de serviços entregues através de *call center*, web ou presencialmente, visando a eficiência nesses processos, redução de custos, melhora da qualidade do serviço, aumento da produtividade e satisfação do cliente (BUTTLE, 2009).

O CRM Analítico é o responsável por cruzar os dados de vendas, marketing, financeiros e dados de serviços que a organização possui dos clientes acrescentando dados que estão disponíveis no ambiente externo, como dados geográficos, governamentais, entre outros, com a finalidade de identificar potenciais nichos de mercado, impactos que o lançamento de um novo produto causaria, grupos ou regiões que deveriam ser priorizados nas estratégias de vendas, entre outras diversas possibilidades, que trariam como resultado um efeito direto na retenção de clientes (BUTTLE, 2009).

Por fim, Buttle (2009) nos apresenta o módulo de CRM chamado de CRM Colaborativo, que é a o alinhamento estratégico e tático de empresas que estão separadas na cadeia de suprimentos, visando uma concentração de esforços para um atendimento mais eficaz e a difusão de boas práticas através da cadeia. Este alinhamento pode se dar também entre setores diferentes de uma mesma empresa, como por exemplo o marketing e o setor de vendas.

Kotler (2017) aponta as diferenças entre o marketing que chamou de “tradicional” e o digital, trazendo a realidade de uma nova era em que entramos, na qual há uma integração cada vez maior entre os canais de marketing e o crescimento do consumo de conteúdo digital mundo afora. Entretanto, a abordagem focada no cliente, que o mesmo autor apresentou anteriormente, não é deixada de lado, muito pelo contrário, essa nova fase do marketing exige um foco ainda maior no cliente, porém considerando o uso das tecnologias vigentes e o estudo dos comportamentos e hábitos de consumos nascidos com esses avanços tecnológicos. Neste sentido, a utilização do CRM é bastante relevante, pois, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), nesse novo universo, não basta apenas conduzir os consumidores da assimilação à ação,

completando o ciclo de vendas, mas sim levá-los do nível de ação à apologia, no qual o cliente deixa de ser um simples comprador e passa a ser um defensor fiel da marca. Desta forma, podemos perceber um dos principais fatores que diferencia o marketing tradicional do digital, no atual momento, o poder de defesa da marca é ampliado pela proliferação da conectividade móvel e das mídias sociais. Para que um novo consumidor seja convertido em um defensor da marca, é necessário que ele esteja engajado com a marca e, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), para esse objetivo ser alcançado existem três técnicas. A primeira é o uso de aplicativos para celular e dispositivos móveis, a segunda é a aplicação da gestão do relacionamento com o cliente (CRM) e por último, a *gamificação*.

Chamando a atenção para a gestão de relacionamento com o cliente, é necessário salientar que, além do CRM tradicional, as marcas utilizem o CRM social, um novo modelo de gestão de relacionamento com o cliente apresentado por Kotler et al. (2017), o qual é baseado nas interações via mídias sociais. O CRM tradicional se caracteriza por ser unilateral e cíclico, com um controle maior das empresas, ditando como e onde deve ser feita a comunicação com os clientes, utilizando e-mails e centrais de atendimento. Porém, quando observamos a realidade, nos deparamos com demandas de clientes por respostas instantâneas e personalizadas, 24 horas por dia através de mídias sociais ou qualquer outro canal de interação disponível; portanto podemos notar que este modelo de CRM ignora o horário comercial e raramente pode ser automatizado, trazendo uma nova realidade na qual as organizações precisam se adaptar e até mesmo utilizar-se deste meio para promover sua marca, pois uma boa prática de CRM social pode se transformar em uma boa campanha de marketing quando os resultados impressionam os clientes (KOTLER et al. 2017).

Para além das contribuições, a implementação de uma ferramenta de CRM envolve custos. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 152), “formar e manter um banco de dados de clientes requer um investimento adequado e de grande porte em *hardware*, *software* de banco de dados, programas analíticos, links de comunicação e equipe especializada”, por conta disso 70% das empresas que implementam um CRM encontram pouca ou nenhuma melhora depois da implementação porque não conseguem alinhar todos os requisitos necessários para desfrutar da plataforma de forma total.

## 2.2. Marketing de Relacionamento e Fidelização de Clientes

Bitner e Zeithaml (2014) afirmam que o Marketing de Relacionamento, em sua essência, representa uma mudança de paradigma para a área de marketing, migrando de um

foco em compras/transações para outro em retenção/relações, nesse novo cenário os clientes tornaram-se parceiros e agora as empresas precisam estabelecer compromissos de longo prazo promovendo um serviço de qualidade e inovador para manter esses relacionamentos, que, em última instância, resultarão na criação de uma rede de marketing, que irá trazer resultados mutuamente satisfatórios (KOTLER; KELLER, 2012).

Kotler et al. (2017) mostram como esse relacionamento deve ser construído a partir das mudanças tecnológicas vivenciadas na última década, numa realidade em que os consumidores não são mais facilmente influenciados por campanhas de marketing e recorrem mais ao fator social, como pedir opinião sobre determinado produto ou serviço para amigos, familiares ou até mesmo seguidores de redes sociais, para a tomada de decisão. Nesse contexto, as marcas não devem mais ver os clientes como meros alvos, transmitindo uma mensagem que não a represente verdadeiramente. Atualmente, o relacionamento deve ser horizontal, ou seja, trazendo os consumidores para perto, promovendo trocas e sendo honesta sobre seu verdadeiro valor, só assim esta marca será confiável e poderá construir um relacionamento.

Outro ponto que deve ser observado para a construção de um relacionamento é que o conceito de segmentação vem sendo trocado pelo de comunidade (KOTLER et al., 2017, p. 73). A principal mudança para as empresas é exatamente como se aproximar destes grupos que antes eram bem definidos pelos profissionais de marketing em decisões unilaterais, aos quais os clientes acabavam sendo inseridos e com isso passavam a se sentir invadidos e importunados por mensagens irrelevantes, que consideravam como *spams*. Portanto, nos dias de hoje, faz-se necessário o relacionamento mais horizontal para que as organizações consigam penetrar nessas comunidades e se comunicar com os seus membros. Isso se faz através do marketing de permissão, no qual as marcas precisam passar a mensagem de que não estão buscando uma presa, mas sim que desejam construir esse relacionamento de troca e por isso estão pedindo permissão para interagir (KOTLER et al., 2017, p. 74). Voltando no tempo, nos encontramos com o conceito de relacionamento um a um entre cliente e produtor, no qual era de conhecimento do comerciante o nome de cada um que compunha sua clientela, o local de moradia, os gostos, as formas de pagamentos, a melhor forma de entrega dos produtos, entre outros dados que eram armazenados em caderninhos e possibilitavam a personalização dos produtos e serviços, adequando-os às necessidades de cada cliente, e o estabelecimento de um relacionamento duradouro e de valor edificado nos conhecimentos obtidos pelos produtores (BAPTISTA, 2011). Com o passar do tempo e a chegada da industrialização, a produção passou a ser de massa, voltada para mercados de massa e, segundo Peppers e Rogers (2000, p. 10), “em vez de vender para clientes de forma individual, passamos a lutar por maior participação no

mercado”. E de volta para os dias atuais vemos a adaptação do conceito de relacionamento um a um na gestão do relacionamento com o cliente. Kotler e Keller (2012) destacam quatro etapas nessa gestão. A primeira é a identificação dos clientes atuais e dos potenciais, a segunda se trata da necessidade de segmentar os clientes de acordo com as suas necessidades e o seu valor para a empresa, a terceira é a interação individualizada com cada cliente para entender melhor suas necessidades e construir um relacionamento mais sólido e, por fim, a quarta é a customização de mensagens e produtos para cada cliente.

Dessa forma, notamos que o objetivo básico do Marketing de Relacionamento é a construção e manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização (BITNER; ZEITHAML, 2014). Com isso podemos concluir que o foco deste tipo de marketing não está somente voltado para a conquista de novos clientes, mas também para a retenção dos que já possui. Kotler e Keller (2012) afirmam que uma organização não deve somente dominar as técnicas para atrair os novos clientes, mas deve se atentar em retê-los, ou seja, minimizar o *churn* ou deserção de clientes, comparando os esforços de atração ao ato de adicionar água a um balde que contém um furo caso o índice de evasão continue alto. Com isso faz-se necessário um esforço para a fidelização dos consumidores atuais de uma empresa, já que eles representam um volume substancial dos lucros, além do fato de que conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que manter os já existentes (KOTLER; KELLER, 2012).

Buttle (2009) é ainda mais enfático e destaca que a razão fundamental para as empresas construírem um relacionamento com seus clientes é o fator econômico, porque este o irá ajudar a desenvolver estratégias voltadas para a identificação, obtenção, encantamento e retenção dos clientes mais lucrativos. A tabela 1, obtida a partir de (BUTTLE, 2009), mostra como um número alto de evasão de clientes (*churn*) pode impactar no longo prazo.

Tabela 1 – O efeito da retenção de clientes no número de clientes

Ano	Companhia A (5% <i>churn</i> )			Companhia B (10% <i>churn</i> )		
	Base de clientes	Novos clientes	Base de clientes total	Base de clientes	Novos clientes	Base de clientes total
2001	1000	100	1100	1000	100	1100
2002	1045	100	1145	990	100	1090
2003	1088	100	1188	981	100	1081
2004	1129	100	1229	973	100	1073
2005	1168	100	1268	966	100	1066

Fonte: Buttle (2009)

Buttle (2009) nos mostra que, com uma diferença de 5% entre as taxas de deserção e adquirindo o mesmo número de clientes por ano, quando comparamos as duas carteiras, percebemos que a base de clientes da Companhia A é aproximadamente 19% maior que a base da Companhia B ao final dos 4 anos. Além disso, notamos que, por ter uma taxa de retenção maior, a Companhia A conseguiu, ao fim dos 4 anos, ter um número de clientes existentes maior do que o número inicial e apresenta um crescimento positivo na base de clientes total, diferente da Companhia B que em 2005 possui uma base clientes existentes menor do que a que possuía em 2001 e com o passar dos anos está apresentando um crescimento negativo, reduzindo cada vez mais a sua base de clientes total, permitindo-nos afirmar que, caso as taxas de deserção e aquisição de novos clientes permaneçam as mesmas, a companhia irá perder todos os seus clientes.

Outro benefício de um Marketing de Relacionamento sólido é a longevidade da carteira de clientes das organizações, como ilustrado na tabela 2 ( BUTTLE, 2009).

Tabela 2 – Taxa de retenção e média de anos de permanência dos clientes

Taxa de retenção de clientes (%)	Tempo médio de permanência
50	2 anos
67	3 anos
75	4 anos
80	5 anos
90	10 anos
92	12,5 anos
95	20 anos
96	25 anos
97	33,3 anos
98	50 anos
99	100 anos

Fonte: Buttle (2009)

Uma aplicação deste benefício pode ocorrer no planejamento a longo prazo, no qual uma empresa poderá fazer previsões de acordo com o número estimado de clientes em carteira segundo sua taxa de retenção. Por exemplo, com uma taxa de retenção de 95%, a Companhia A pode fazer seu planejamento baseada na premissa de que os clientes que ela captou no ano vigente, permanecerão, em média, por mais 20 anos, mantido o cenário socioeconômico e diversos outros cenários e fatores que podem interferir na tomada de decisão do consumidor em permanecer ou não na carteira de determinada organização.

Por isso a importância de um CRM, pois já não basta mais ter o domínio da informação, é preciso utilizá-la de forma correta visando surpreender o consumidor, excedendo suas expectativas e, assim, tornando esse cliente um promotor de sua marca e possibilitando o desenvolvimento de um relacionamento a longo prazo, baseado na confiança e fidelidade. Além da ferramenta de gestão do relacionamento com o cliente, é necessário avaliar o quão satisfeito seu cliente está para entender se o caminho que está sendo percorrido é o correto. Kotler e Keller (2012, p. 134) afirmam que “empresas inteligentes medem a satisfação dos clientes com regularidade porque esse é o segredo para retê-los”. Segundo os autores, para as empresas que são centradas nos clientes, a satisfação deles deve ser vista como meta e ferramenta de marketing, sendo a mensuração desse ativo fundamental, principalmente nos dias de hoje, em que a Internet tem um papel importante na potencialização das avaliações negativas, assim como nos resultados positivos, por isso percebemos o surgimento de páginas voltadas para clientes manifestarem sua opinião sobre determinado produto, marca ou experiência. Porém, não basta só coletar as avaliações através de notas dadas pelos clientes. Por trás de cada nota existe uma história, que é fundamental para que a gestão do relacionamento seja completa e,

além disso, não basta só ouvir o que o consumidor está dizendo, mas como aponta Kotler e Keller (2012), é necessário tomar partido e se colocar no lugar de quem está falando para tentar entender seu ponto de vista.

Partindo deste princípio, algumas metodologias foram elaboradas para aferir o nível de fidelidade do cliente a uma organização, entre elas o *Net Promoter Score* (NPS), que será o índice utilizado nesse estudo. Este indicador foi criado por Reichheld (2003) e se resume a uma pergunta (Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a Empresa X para um amigo ou colega?) aplicada ao cliente através de uma pesquisa, online, telefônica, por mensagens de texto ou até mesmo uma entrevista pessoal. Este índice pode obter uma pontuação de -100 até +100 e é calculado da seguinte maneira:  $\% \text{ Net Promoter Score (NPS)} = \% \text{ CLIENTES PROMOTORES} - \% \text{ CLIENTES DETRATORES}$ , onde os clientes promotores são aqueles que avaliaram com uma nota entre 9 e 10, e os clientes detratores foram os que avaliaram com uma nota entre 0 e 6. Os clientes que avaliaram com notas de 7 a 8 são considerados clientes neutros e não são contabilizados para o cálculo do NPS.

Analisando o contexto da conectividade no mundo atual, Kotler et al. (2017) criticam este tipo de polarização entre adoradores e opositores da marca porque quando se define que uma avaliação negativa de um ponto é necessariamente ruim, ignora-se o fato de que essa avaliação pode desencadear a defesa positiva de outros pontos. E para além da ativação desta defesa positiva, podemos entender que, apesar da necessidade do equilíbrio entre adoradores e opositores ser extremamente necessário, o fato da marca possuir um percentual alto de *haters* não significa que esta marca é necessariamente ruim. O BrandIndex, que mensura constantemente a percepção dos consumidores a respeito de diversas marcas no mundo inteiro, mostrou que o McDonald's, por exemplo, possui 33% de adoradores e 29% de opositores (KOTLER et al., 2017, p. 47), o que, na ótica do *Net Promoter Score*, representaria uma pontuação baixíssima, quando, na verdade, sabemos que esta é uma das maiores marcas do mundo. Apesar das críticas e divergências, precisamos reconhecer que o objetivo final desta metodologia é o mesmo que todo bom gestor de marketing deseja, um exército de adoradores que estão dispostos a defender a sua marca não só nas conversas entre amigos e reuniões de família, mas também no mundo digital (KOTLER et al., 2017).

### 2.3. Aplicação do CRM e seus conhecimentos no setor de saúde suplementar

Segundo Sacramento e Cerqueira (2017), apesar dos estudos sobre a aplicação do CRM no setor de saúde ainda estarem no começo e, por isso, não termos muitas publicações sobre o

tema, o campo de aplicabilidade nesse segmento é bem favorável.. Os autores argumentam que não existem somente ganhos financeiros resultantes da redução da utilização de serviços de alto custo, mitigados pela aplicação do CRM, há também o ganho na qualidade de vida dos seus beneficiários e, conseqüentemente, na sua satisfação, que é o principal fator para ter um cliente leal a sua marca. Os benefícios de um sistema de *Customer Relationship Management* para as organizações do setor de saúde suplementar são inúmeros e não param só nas corporações, mas beneficiam os médicos, a indústria farmacêutica e principalmente o beneficiário final. O fato de se ter um atendimento integrado em um só local e um acompanhamento personalizado baseado em dados históricos contidos nos prontuários eletrônicos são fatores que influenciam na preferência dos pacientes pelo atendimento nos Centros Médicos, dificultando assim o acesso da concorrência na conquista desses clientes (SACRAMENTO; CERQUEIRA, 2017).

Um estudo de Magalhães, Crnkovic e Moretti (2009) avaliou o grau de intensidade com que os componentes do Marketing de Relacionamento são utilizados pelas clínicas médicas privadas em João Pessoa e constatou que, naquela época, os gestores e pacientes já entendiam a importância do Marketing de Relacionamento; porém a aplicação ainda era feita de forma moderada, ao contrário do que acontece hoje em dia. Dois anos após essa pesquisa, em 2011, foi inaugurado, em Heliópolis, o primeiro centro médico de uma rede de consultórios que hoje se espalha pela região Sudeste, atuando em São Paulo, Rio de Janeiro e, a partir de 16 de Outubro de 2019, em Belo Horizonte, e que já atendeu 1 milhão de pacientes, o Dr Consulta.

De acordo com um artigo publicado pela Endeavor, a maior organização de apoio a empreendedorismo e empreendedores de alto impacto, o modelo de negócio dessa rede médica aposta em uma tecnologia que torna o processo de prevenção de doenças, comunicação com pacientes, facilidade de consultas virtuais, entre outros gargalos do sistema de saúde público e privado, mais inteligente, logo menos custoso e com mais chances de eficácia para a saúde do paciente. Isso chamou tanto a atenção que os empreendedores do Dr Consulta receberam o título de Empreendedores Endeavor e com isso foram selecionados para receber apoio através de conexões transformadoras, visando ao crescimento do negócio, gerando emprego e renda e, conseqüentemente, uma mudança no setor em que atua (LEVY, 2017).

Segundo dados coletados de uma entrevista feita pela Revista Época em 2016 com o vice-presidente médico da rede de clínicas Dr Consulta, Marcos Fumio, percebemos a eficiência da gestão na disponibilização de prontuários eletrônicos. Com o acesso às informações sempre que precisar, elimina-se uma das principais queixas de ambos os lados da cadeia. Seja a falta de tempo para analisar o histórico dos pacientes, por parte dos prestadores, ou o fato de sempre precisar contar toda sua história para cada médico que visita, por parte dos



clientes. Além disso, outro benefício é a manutenção de um banco de dados consistente contendo informações detalhadas de cada paciente, que são usadas para monitorar o estado de saúde deles, a médio e longo prazo, gerando ações de prevenção de doenças.

O Dr Consulta se posiciona como uma rede que, de fato, gera impacto na saúde de milhares de pessoas através de uma gestão de dados eficiente e estruturada, além de reduzir os custos e otimizar os recursos (ALVES, 2016).

Sem um sistema de CRM por trás, não haveria como implementar nenhum desses diferenciais, impossibilitando a aquisição de vantagens competitivas e tornando-se somente mais uma iniciativa que visa entregar serviços de saúde, mas sem se preocupar em como entregá-los.

Um ponto que não deve ser negligenciado por quem cuida de um CRM dentro deste segmento é que a aplicação desse sistema no setor de saúde tem um papel ainda mais importante, e deve ser tratado dessa maneira pelas organizações, pois todos os esforços devem resultar numa melhor qualidade de vida do cliente e não só em vender algum produto. Além disso, em um contexto de atendimento, a experiência do cliente é ainda mais essencial, pois a relação entre médico e paciente é baseada em vínculos de confiança, uma vez que estes estão contanto com os profissionais para cuidar da saúde. Sacramento e Cerqueira (2017) destacam esse elevado grau de importância mostrando que não basta só entender as preferências e necessidades dos pacientes, mas é fundamental também manter o detalhamento da evolução clínica e do histórico de utilização dos serviços oferecidos, o que representará um ganho para o paciente, pois evitará a multiplicidade de solicitações de exames, por exemplo, o que é comum quando há atendimento em clínicas diferentes ou até mesmo unidades em locais diferentes da mesma clínica e os sistemas não conversam entre si.

Além dos ganhos apontados, podemos perceber outros, como a viabilização da implantação da medicina preventiva baseada nos dados armazenados de cada paciente no prontuário, que permitem a classificação deles em grupos de risco que receberão tratamentos diferenciados, como, por exemplo, pacientes hipertensos e diabéticos, o que resulta na melhoria da qualidade de vida destes pacientes e na preferência pelo atendimento nos locais que trabalham com esse modelo de gestão de relacionamento com o cliente. Essa informação é reforçada nos resultados da pesquisa de Sacramento e Cerqueira (2017), que mostra o aumento da procura por atendimento nas unidades próprias da empresa estudada após a implantação do CRM, o que demandou a abertura de mais três unidades próprias, em dois anos, com o mesmo modelo de atendimento (SACRAMENTO; CERQUEIRA, 2017). A pesquisa de Costa, Coimbra e Ferreira (2010) em um consultório ginecológico em Fortaleza mostra esse mesmo

impacto na fidelização causado pela implantação de um CRM. O estudo mostrou que, após o CRM ser efetivamente implantado em abril de 2010, a taxa de fidelização total aumentou 56,86% em relação ao mês anterior, e quando este número é aberto, percebe-se que os clientes de convênios classe A e B obtiveram uma variação de 72,03%, enquanto que para os clientes de convênios classe C, esse crescimento foi de 36,71%, constatando que o impacto de uma gestão de relacionamento com o cliente efetiva, neste consultório, foi maior para os clientes mais rentáveis. Com isso percebemos que, por menor que seja a massa de dados obtida, é necessário que todo dado seja tratado e transformado em informações para subsidiar a relação entre os atores, nesse caso, os médicos, pacientes e o próprio consultório, gerando relacionamentos mais saudáveis e duradouros, que impactam diretamente na lucratividade do negócio (COSTA et al., 2010).

Por fim, mesmo com poucos estudos sobre a relação entre a aplicação de um CRM e seus benefícios no sistema de saúde suplementar, podemos perceber uma concordância entre os autores no que diz respeito ao aspecto positivo da implementação de um CRM aplicado a área de saúde, seja num pequeno consultório, numa clínica ou até mesmo numa organização que atua na área de administração de planos de saúde empresariais e prestação de serviços médico hospitalares. Nota-se que os ganhos se apresentam, entre outros fatores, na redução de custos, customização do atendimento, conhecimento aprofundado das preferências e necessidades dos seus clientes (SACRAMENTO; CERQUEIRA 2017), antecipação das necessidades dos clientes e sua fidelização gerando relacionamentos mais saudáveis e duradouros (COSTA et al., 2010).

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa possui caráter exploratório devido ao pouco conhecimento sobre a aplicação de um sistema de *Customer Relationship Management* no setor de Saúde. O método utilizado é o estudo de caso (GIL, 2002). Através dele analisamos de que maneira a utilização de um CRM contribui para a fidelização dos clientes de um hospital privado. O estudo de caso foi escolhido porque se trata de um método adequado quando se pretende investigar o “como” e o “porquê” de eventos contemporâneos dentro de seu contexto real, com a finalidade de gerar contribuições significativas, permitindo o desenvolvimento de proposições teóricas que podem ser aplicadas a outros contextos através da generalização (YIN, 2005). Porém, é necessário atentar-se ao fato de que a generalização obtida em um estudo de caso é de ordem teórica,

diferente das generalizações alcançadas por estudos quantitativos e de origem positivista, tornando necessário o aprofundamento através de análises quantitativas para se obter uma generalização empírica (STAKE, 2005).

O estudo foi realizado num hospital de grande porte, situado no bairro de Higienópolis, em São Paulo. O nome usado no estudo, Hospital Higienópolis, é fictício, para preservar seu anonimato. Como forma de se aferir o grau de fidelização dos clientes, foram analisadas as notas dadas para o *Net Promoter Score* de alguns pacientes que em sua jornada foram impactados pelo CRM, e foi feita a leitura e análise qualitativa dos comentários da pesquisa para coletar evidências do impacto deste sistema.

A coleta de dados também envolveu duas entrevistas em profundidade com executivos do hospital e o acesso à ferramenta Tracksale, que é o sistema responsável por disparar as pesquisas, coletar as respostas, calcular o NPS da organização e armazenar os comentários feitos pelos beneficiários. Uma das entrevistas foi feita com um dos responsáveis pela implantação do CRM no Hospital, a fim de coletar informações técnicas sobre o modelo de CRM, os pré-requisitos do sistema, etapas da implantação e como funciona. Outra entrevista foi realizada com a Gerente de Relacionamento, para entender as expectativas quando o CRM foi implementado, como eles utilizam o sistema no dia a dia, quais os impactos positivos e negativos percebidos pela implantação, entender como o setor surgiu e como atuam na gestão desse relacionamento com o cliente.

Foi feita a transcrição das entrevistas logo após o término, assim como recomendado por Zanelli (2002), buscando manter os relatos mais fidedignos possíveis, em seguida foi feita a compilação das informações coletadas, visando a destacar os aspectos mais relevantes para compor o estudo de caso e, por último, foi realizada a análise desses dados com base no referencial teórico que norteia o estudo. Os dados das pesquisas de NPS coletados na plataforma Tracksale foram analisados através da identificação de comentários de pacientes que mencionaram alguma interação possibilitada pelo CRM do hospital, a leitura e interpretação destes e a comparação das notas dadas antes e após a interação. A identificação dos comentários foi feita através da seleção de categorias pré-definidas na plataforma, após selecionar as categorias que indicavam algum elogio ao Hospital, foi feita a leitura destes comentários e a seleção dos casos utilizados no estudo.

#### **4. ESTUDO DE CASO**

#### 4.1. Hospital Higienópolis: Breve Histórico

O hospital Higienópolis foi fundado em 25 de janeiro de 1894, data do aniversário da cidade de São Paulo, por um grupo de imigrantes britânicos, norte-americanos e alemães que contaram com uma doação de um imigrante chinês, seu intuito era criar um hospital com a capacidade de atender pessoas de todas as crenças, raças e nacionalidades, sem distinção. A ideia surgiu após o imigrante buscar atendimento para seu caso de febre tifoide na Santa Casa de Misericórdia de São Paulo e ser recusado. De acordo com os costumes da época, todo paciente que não fosse católico precisava se converter ao catolicismo para ser atendido nas Santas Casas, como o imigrante chinês era protestante, não foi atendido. Esse fato impactou significativamente sua vida e, antes de sua morte, em 1884, optou por doar todos os seus bens à Igreja Presbiteriana com finalidade de dar início ao estabelecimento do hospital que teve sua pedra fundamental lançada em 1892 e sua inauguração dois anos depois.

Desde sua fundação, a instituição sempre prezou pelo cuidado com os pacientes. Com os avanços urbanos que foram surgindo ao passar dos anos, como luz e água encanada, esses cuidados puderam ser executados de uma maneira melhor e com mais facilidade, seguindo as regras de higiene necessárias. Para acompanhar as mudanças que estavam ocorrendo na prática médica e o aumento do número de serviços de saúde, passou-se a preconizar a necessidade de formação de novos enfermeiros. Com isso, no ano seguinte à fundação do hospital, a direção resolveu criar a primeira escola especialmente voltada para a formação de pessoal de enfermagem em São Paulo. O curso possuía três anos de duração e era voltado para mulheres que falavam inglês, já que as aulas eram ministradas pela diretora da enfermagem, que veio da Inglaterra para organizar os serviços de enfermagem a pedido dos fundadores do hospital. Importante destacar que essa oportunidade abria uma possibilidade de profissionalização para as mulheres; até então, os serviços de enfermagem eram tratados como os de caridade, desenvolvidos principalmente por religiosas (MOTT, 2015).

Entre 1930 e 1940 foi edificada a nova enfermagem infantil e outros edifícios que passaram a abrigar grande parte do centro cirúrgico, as UTIs adulto e semi-intensiva e o pronto socorro. Na década de 60, diversos investimentos em tecnologia ajudaram o local a se tornar um dos mais importantes centros de medicina da cidade de São Paulo, destacando-se em áreas como a pediatria. Seu corpo de enfermeiros também teve papel importante na Revolução de 1932 prestando serviços no ambulatório instalado no Colégio Presbiteriano Mackenzie, que recebia feridos do front. Ao longo das décadas de 70, 80 e 90 o hospital aumentou sua capacidade, construiu mais leitos e salas cirúrgicas, adquiriu equipamentos novos e inaugurou

o Centro de Estudos e Pesquisas, que conta com cerca de 20 pesquisas em andamento, incluindo estudos relacionados à cirurgia robótica.

No ano de 2004, o Hospital Higienópolis recebeu a primeira certificação da *Joint Commission International* (JCI), um dos mais importantes órgãos certificadores de padrões de qualidade hospitalar no mundo, e desde então já recebeu mais três.

Em 2015, o hospital foi vendido para um grupo americano e hoje integra o seu segmento médico no Brasil, que conta com 18 hospitais e mais de 30 centros médicos e clínicas especializadas distribuídos em 6 estados. Atualmente, o Hospital Higienópolis conta com 319 leitos de internação e Unidade de Terapia Intensiva, tecnologias modernas para a realização de cirurgia robótica, incluindo, desde 2018, a plataforma XI, a mais moderna do robô Da Vinci, e um Centro Cirúrgico amplo com 14 salas equipadas para a realização de procedimentos de alta complexidade.

#### 4.2. Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC)

Toda essa estrutura e cuidado se traduzem na satisfação dos pacientes que, em 2018, avaliaram o NPS (*Net Promoter Score*) do hospital em 75, valor que está a um ponto de ser considerado como zona de excelência. Este escore se deve em grande parte ao trabalho da gerência de relacionamento com o cliente e do setor de Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), existente há mais de 20 anos. O SAC foi criado inicialmente tendo uma função mais reativa, na qual era acionado através do contato feito pelos clientes. Hoje este setor trabalha ativamente promovendo a satisfação dos pacientes através do contato telefônico ou via e-mail, esclarecendo dúvidas, investigando insatisfações destacadas nas pesquisas e justificando possíveis erros que foram fatores causadores de desapontamentos.

A estrutura do SAC do Hospital é composta por cinco funcionários e a Gerente de Relacionamento, que foi contratada em 2017. Ela relata que as informações colhidas pelo SAC eram armazenadas em planilhas eletrônicas e lá permaneciam, segundo a gerente, “as manifestações que os pacientes traziam pra gente, elas eram todas planilhadas”, não havia interação entre os sistemas do hospital e as informações colhidas por cada um deles não se integravam, impedindo a criação de um banco de dados rico e capaz de aproximar o hospital dos clientes através do conhecimento de suas preferências, insatisfações e até mesmo peculiaridades. Para Baptista (2011), esse conjunto de dados, se bem estruturado, poderia dar ao Hospital a oportunidade de obter vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, diferenciando a empresa na forma de compreender e se relacionar com seus clientes.

Quando a Gerente de Relacionamento assumiu, em 2017, os processos, segundo ela, “estavam um pouquinho perdidos”. Nos meses com mais atendimentos, eles chegavam a receber até 4.200 pesquisas respondidas para somente 5 funcionários darem o retorno, e o fato de não terem acesso aos dados de outras áreas para poder analisar a jornada do cliente e entender o motivo de algumas insatisfações, os impediam de atuar de forma eficiente, fazendo o setor perder tempo, além disso, por ser um volume muito alto de respostas para poucos analistas, os *feedbacks* das pesquisas era, em sua maioria, padronizados. Para a gerente, “o SAC deveria atuar de forma mais estratégica, mas estava em uma posição muito operacional”.

#### 4.3. *Customer Relationship Management* do Hospital

Diante deste montante de dados que se encontravam dispersos em diversos pontos de contato do cliente com o hospital, em 2015, a administração decidiu por contratar uma plataforma de CRM para organizar e concentrar essas informações em um só lugar, de forma que, quando necessário, os funcionários autorizados teriam acesso fácil e rápido aos dados, permitindo assim o compartilhamento e a criação de um fluxo de conhecimento entre as áreas do hospital através da consistência na gestão das informações.

A plataforma de CRM contratada foi a Salesforce e a primeira grande mudança foi a integração com o sistema que armazenava os dados cadastrais, o Tasy. Esta plataforma era responsável por armazenar as informações de cadastro e assistencial dos clientes. Com a integração, somente os dados assistenciais permaneceram no Tasy, ou seja, aqueles dados que dizem respeito aos atendimentos médicos, inclusive o prontuário, que, por natureza, são mais sensíveis, e não migraram para a plataforma Salesforce.

Após a compra das licenças, o processo de implantação demorou 6 meses, corroborando o argumento de Demo et al. (2015) e Bygstad (2003) de que o CRM não pode ser encarado como uma simples ferramenta de marketing de relacionamento. Durante esses meses foram realizados o mapeamento do sistema anterior, o entendimento das necessidades do SAC e a configuração do CRM para captar as informações vindas de diversas fontes. Como o armazenamento de todos os dados passou a ser feito na nuvem, ou seja, não estavam mais dentro de diversos sistemas isolados, mas sim dentro do armazenamento online do provedor da Salesforce, não houve a necessidade de compra de máquinas mais potentes, alguma modificação de configuração na rede de computadores pré-existente ou até mesmo a instalação de algum software, bastava acessar a plataforma online para obter os dados.

Com a implementação da plataforma de CRM, houve a construção de um questionário

que passou a ser enviado para os clientes em forma de pesquisa, no qual é avaliado o NPS e também a satisfação com alguns indicadores previamente estabelecidos como limpeza, cordialidade, atendimento dos médicos e enfermeiros, entre outros. Existem quatro tipos de pesquisas no hospital e elas são classificadas em “portas”, que são os diferentes tipos de atendimento do hospital. As portas são as seguintes: 1. Internação, quando o paciente vai ao hospital para se internar, que pode ser agendada ou não, quando é previamente agendada é chamada de eletiva e quando não, chama-se de internação de emergência; 2. Medicina Diagnóstica, que é quando o paciente vai ao hospital somente para a realização de um exame; 3. Pronto Socorro, que são os atendimentos de emergência e urgência e 4. Ambulatório, que são atendimentos agendados previamente e funcionam como uma consulta com o médico. Na gestão do hospital, as portas são chamadas de Unidades de Negócio, e cada uma possui um gestor diferente. Com este tipo de separação da pesquisa, é possível fazer um raio x de cada indicador em cada porta e analisar a performance deles ao longo do tempo. Essa classificação permite também que sejam traçados planos de ação específicos elaborados pela gerência de atendimento com os gestores de cada Unidade de Negócio através dos dados colhidos na pesquisa, além de definir quais os gestores responsáveis por cada grupo de clientes detratores.

#### 4.4. Resultados e Desafios

O ano de 2017 foi decisivo para a implementação do CRM no hospital. No final do ano, a gestora de relacionamento com o cliente do hospital, que havia ingressado na organização em março, se deparou com um NPS de 67, um valor abaixo das expectativas de excelência que a organização esperava alcançar.

Mesmo com o setor de SAC desempenhando seu papel e a ferramenta de CRM em funcionamento desde 2015, os esforços no relacionamento com o cliente estavam gerando resultados menores do que o esperado. Foi quando se decidiu realizar uma abordagem mais próxima do cliente, promovendo uma maior interação e conhecendo mais a fundo o indivíduo que estava recebendo seus serviços. O hospital passou então a se relacionar com o paciente, colocando-o no patamar mais elevado da estratégia da empresa (Cf. AUGUSTO; ALMEIDA JÚNIOR, 2015). Porém eles esbarravam na limitação de pessoal, havia somente 5 pessoas para lidar com milhares de pacientes que respondiam à pesquisa. Por conta disso, a primeira solução encontrada foi padronizar as respostas para cada quesito que o paciente poderia ter reclamado – por exemplo, se o paciente reclamava de tempo de espera, existia um e-mail padrão com um pedido de desculpas por conta da demora, caso a reclamação fosse sobre a postura do médico,

havia outro tipo de resposta, e assim por diante. Por mais que isso representasse um ganho de tempo significativo, é extremamente desagradável para o paciente perceber que está lidando com um computador quando ele esperava uma resposta mais humana. Além disso, os clientes do hospital são, na sua maioria, recorrentes, ou seja, sempre estão realizando algum tipo de procedimento ou recebendo algum tipo de atendimento, e, para esse tipo de cliente, esse modelo de interação artificial fica muito mais perceptível e desagradável. Segundo Baptista (2011, p. 45) “quanto mais o cliente se sentir diferenciado, maior será sua lealdade e a consequente lucratividade”, portanto, esse mecanismo de padronizar respostas, fazendo com que o paciente se sinta somente mais um no meio de todos os outros, pode trazer consequências bastante negativas. Neste sentido, a abordagem do Hospital Higienópolis em nada contribuía para aumentar a satisfação ou mesmo minimizar a insatisfação dos pacientes que reclamavam. Uma vez que o paciente, insatisfeito com algum ponto da sua jornada, reclamava, estava dando ao hospital a oportunidade de perceber seu erro e consertá-lo, estabelecendo ali uma relação de confiança que talvez fosse edificada com um cliente muito lucrativo.

Antecipando uma possível queda no nível de satisfação dos clientes e buscando uma oportunidade de encantá-los, a Gerente de Relacionamento com o Cliente decidiu mudar a forma como as respostas eram transmitidas para os respondentes. O ponto levantado foi que, como o hospital pedia a opinião do cliente e este parava o que estivesse fazendo para responder, eles deveriam, no mínimo, dar importância para esse retorno e respondê-lo de forma mais personalizada. Tendo essa percepção, a gerente levou ao diretor do hospital a sugestão de transferir a responsabilidade desse retorno para o dono do processo, ou seja, o gestor da Unidade de Negócio que estava sendo avaliada, e ele deveria entrar em contato com o cliente através do telefone, não mais por e-mail. Costa, Coimbra e Ferreira (2010) relatam o uso desta estratégia de abordagem telefônica na construção de um relacionamento bem-sucedido com os clientes. Entretanto, Baptista (2011) alerta que ações como o envio de cartões de aniversário, contato com o objetivo de feedback do desempenho dos serviços anteriormente prestados, entre outros, são somente “práticas básicas”; essas ações devem fazer parte de algo maior, tendo como objetivo “entender as necessidades, desejos e valores dos clientes, enviando a mensagem correta na hora certa e para as pessoas certas” (BAPTISTA, 2011, p. 60).

No início, houve bastante resistência por parte dos gestores, pois entrar em contato com o cliente para dizer que errou, pedir desculpas e consertar o erro não é agradável. Porém, como o diretor geral entendeu a importância dessa mudança e ele mesmo cobrou, todos abraçaram a ideia e assumiram suas responsabilidades. Conforme afirma Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 27), não há mais espaço para abordagens nas quais a organização valoriza somente a



sua marca, tratando-a como uma “embalagem externa” e “permitindo uma representação falsa de seu verdadeiro valor”, segundo Kotler, determinada organização só será confiável se “revelar seu caráter autêntico e ser honesta sobre seu verdadeiro valor.” Com isso o comprometimento e papel da alta gerência é fundamental para o sucesso de uma estratégia de relacionamento com os clientes. A Gerente de Relacionamento destacou que todos erram, até as grandes organizações, mas o fato de a empresa ter humildade, reconhecer o erro, ligar para o cliente e mostrar que está disposta a melhorar pode mudar a percepção do cliente e é capaz de trazer de volta a confiança deste na organização. Kotler e Keller (2012) destacam que o sonho de qualquer profissional de marketing é criar uma conexão forte e estreita com seus clientes, fator que pode ser a chave para o sucesso a longo prazo da organização, e para isso é extremamente necessário pautar este relacionamento através da confiança, pois é isto que sustenta a satisfação do consumidor. Caso haja uma quebra de confiança, um cliente que ontem era promotor pode se tornar um detrator da noite para o dia e, para resgatar essa confiança, demora bastante, sendo necessário mudar a percepção do cliente mostrando nas próprias atitudes que a empresa mudou. Para Baptista (2011), toda reclamação de um cliente é uma oportunidade para a empresa, que deve encarar esse contato como a chance de propor novas ações e tentar reconquistar a confiança do cliente.

Essa mudança de postura dos gestores foi o que alavancou a nota do NPS, porque, além de surpreender o cliente, que por muitas vezes respondeu e ficou com a sensação de que não adiantou nada, essa atitude tirou os gestores da zona de conforto e os colocou de frente com o problema, exigindo uma atitude para que aquele motivo de insatisfação não ocorresse mais. Para avaliar se o gestor entrou realmente em contato com o cliente passou a ser feita uma segunda pesquisa. Nesta, o hospital passou a receber muitos elogios de clientes surpreendidos por alguém da gerência do hospital entrar em contato com ele; este contato fez o paciente se sentir importante. Com isso, o hospital aproveitou a oportunidade para superar as expectativas através de um contato inesperado, quebrando uma primeira barreira criada pela insatisfação e assim conseguir retomar o diálogo com este possível detrator evitando uma deserção e, pior ainda, um efeito de *buzz* negativo, no qual aquele cliente insatisfeito irá contar sua experiência para 8 a 10 pessoas, reduzindo drasticamente as chances dessas se tornarem consumidores da marca (BAPTISTA, 2011).

Através dessa nova abordagem de retorno para o cliente, percebeu-se que nem todos os clientes realmente queriam um retorno ou a construção de um relacionamento e com isso foi inserida uma pergunta no questionário para o paciente dizer se queria ou não o retorno. Por mais aberto que seja o canal de contato da empresa com os clientes, nem todos desejam

interagir, por mais que tenham algum problema. Conforme ressalta Kotler e Keller (2012, p. 153) “alguns clientes podem ficar ressentidos ao descobrirem que tantos dados pessoais seus foram coletados”. Tendo essa possível causa de insatisfação em vista, a organização optou por destacar os clientes que não desejavam interagir para que não recebam as pesquisas. Avaliou-se que o próprio envio da pesquisa poderia despertar a insatisfação nesses clientes.

Esse novo modelo de retorno para o cliente foi implantado no fim de 2017, e na comparação de 2017 com 2018, a evolução do NPS foi de 18 pontos positivos.

Um ponto importante para a manutenção do nível de satisfação elevado é a implementação das melhorias e não só o discurso de mudança. Como os clientes são recorrentes, caso eles tenham recebido uma promessa de ajuste em certo aspecto e na próxima visita ao hospital não percebam esta melhoria, eles irão notar e reclamar, podendo tornar-se um cliente detrator. Por isso é necessário o armazenamento dessas informações dentro do CRM. Além de armazenar os dados das interações entre os gestores e clientes, o hospital extrai essas informações e os dados das pesquisas para gerar relatórios de análise do desempenho de cada setor e do hospital com um todo – por exemplo, quantos elogios e quantas reclamações foram registrados esse mês, quais as áreas mais mencionadas, quais os principais motivos de reclamação. O CRM do hospital é responsável por agregar todas as informações cadastrais e as diversas interações ao longo da jornada do cliente no hospital. Qualquer interação do cliente com o hospital, seja uma ligação, envio de e-mail ou reclamação no SAC, fica armazenada no sistema de CRM. Um benefício fundamental salientado pela Gerente de Relacionamento foi que o armazenamento das informações possibilita a perpetuidade do conhecimento, ou seja, se posteriormente ela sair da empresa e qualquer outra pessoa entrar, as informações não serão perdidas, mas estarão lá para quem tiver acesso. Conforme abordado por Baptista (2011, p.78), os benefícios de ter as informações armazenadas num banco de dados bem estruturado vão além da perpetuidade do conhecimento, esses dados também podem ser utilizados para mensurar a rentabilidade e custos de cada cliente, além de, segundo ela, “identificar os clientes mais importantes, adequar e oferecer produtos e serviços a eles”, porém é necessário um esforço para manter o banco de dados atualizado.

A Gerente de Relacionamento deu o exemplo de uma paciente que iria realizar um procedimento e estava com uma dúvida sobre o reembolso, na época, a dúvida foi esclarecida e essa interação foi armazenada no sistema, um ano depois, a mesma paciente entrou em contato novamente perguntando se poderia enviar a nota fiscal do procedimento para dar entrada no reembolso: “Como o espaço de tempo foi grande, a atendente não se recordava de qual procedimento se tratava, porém, como estava tudo armazenado no sistema, foi só digitar o e-

mail da paciente que o histórico apareceu e logo todos souberam do que se tratava. Com isso conseguimos perceber a importância de uma base de dados sólida e estruturada. Caso o hospital não conseguisse recuperar os dados da cliente, auxiliando-a na solicitação de reembolso, certamente esta cliente teria seu índice de satisfação reduzido em alguns pontos porque a sua expectativa não iria ser atendida.”

Outro ponto positivo do CRM é o fato do sistema servir como um repositório de informações não só para o SAC, mas também para os outros setores, como o Jurídico e o setor de Pesquisa e Desenvolvimento, gerando subsídios para tomada de decisões como até mesmo a criação de novos produtos e formas de atendimento dentro do Hospital.

Ainda há muito na plataforma a ser explorado pelo hospital, atualmente eles só a utilizam para disparar as pesquisas e armazenar as informações e reclamações que o SAC recebe. A gestora entende que ainda há muita margem para melhor utilização do sistema e até utilizou uma metáfora comparando o uso da plataforma de CRM com o uso de um automóvel afirmando, “nós temos uma Ferrari, mas usamos como um Fusca”.

Além das limitações financeiras, técnicas e de pessoal, para a concepção de um CRM robusto, a gerência de Relacionamento com o Cliente ainda encontra muitos percalços para a manutenção do sistema, um deles é o fato de que a profissional de TI responsável pela implementação e manutenção do CRM precisou deixar o projeto do hospital para integrar o grupo de profissionais que estão implementando o sistema na operadora de saúde que controla o hospital, este é um ponto crítico porque os médicos que também utilizam a plataforma não possuem conhecimento técnicos para usufruir do sistema em sua plenitude. Outro fator que poderia prejudicar o desenvolvimento do projeto foi a decisão tomada pela operadora por retirar o CRM do Hospital Higienópolis para redução de custos, porém a direção do hospital decidiu permanecer com o sistema, portanto, agora, eles são o único hospital do grupo controlado pela operadora que utilizam o CRM e como somente eles optaram por continuar, acredita-se que haja maior interação e um relacionamento mais estreito com a Salesforce. Tendo isto em mente, muitos planos foram traçados, como a elaboração da jornada do paciente, a inserção de preferências do paciente no sistema, um tipo de alerta caso o paciente seja um detrator, entre outros, o planejamento era de implementar alguns a partir de 2019.

O NPS do hospital em 2016 era de 64, em 2017, 67, 2018 foi para 75 e em 2019 continuou em 75, por mais que esteja estagnado, a manutenção deste patamar representa algo positivo pois em 2019 o hospital atendeu um número muito maior de pacientes e conseguiu manter o mesmo nível de satisfação, além de várias mudanças no setor corporativo, como a troca de diretor e mudança de processos operacionais.

## 5. CONCLUSÃO

Com base no exposto acima e de acordo com o aumento dos índices do NPS do Hospital após a implementação das práticas de relacionamento com o cliente, podemos concluir que o CRM quando entendido e aplicado como uma plataforma de gestão contribui para a satisfação e retenção de clientes, tornando-os mais fiéis à organização e, conseqüentemente, promotores da marca, além de captar, armazenar e disseminar os dados para auxiliar nas tomadas de decisão.

O bom relacionamento, seja com o seu banco, uma loja de roupas ou até mesmo com o dono da mercearia do bairro, sempre foi um dos principais fatores de influência na escolha do cliente. Porém, nos dias atuais, esse relacionamento tomou outra forma e vestiu novas roupagens, exigindo o mesmo das organizações. Como se viu no caso do Hospital Higienópolis, à medida que essa interação vai avançando, os clientes passam a exigir um relacionamento mais próximo e até mesmo mais personalizado. Conseguimos perceber isso no aumento da satisfação dos clientes que passaram a receber a devolutiva da resposta da pesquisa não através de um e-mail padrão, mas sim de uma tratativa personalizada, em que, em alguns casos, o próprio gestor da área entrava em contato por telefone.

Através da implementação do CRM e do Marketing de Relacionamento, o Hospital passou a ter mais controle da sua base de clientes, armazenando suas informações e dados de pesquisa, conseguindo monitorar sua jornada e podendo atuar nos seus pontos de insatisfação. Os clientes, em contrapartida, passaram a ter voz ativa na tomada de decisões do Hospital, o que se refletiu em um melhor atendimento, fluidez dos processos e melhorias estruturais no hospital.

É importante salientar que o CRM ainda não está sendo utilizado na sua plenitude e que há um longo caminho para a gestão do Hospital Higienópolis dizer que possui um Marketing de Relacionamento maduro. No entanto, pelos resultados descritos no estudo, podemos notar uma mudança no modo como o Hospital enxerga e se relaciona com os clientes.

A título de finalização podemos concluir que o CRM, quando compreendido e aplicado dentro de um contexto de boas práticas de relacionamento, pode gerar ótimos frutos; porém sem o investimento em pessoas e treinamento, a gestão do relacionamento se torna artificial e a plataforma CRM funciona tão somente como um depósito de dados. Cabe ressaltar que o CRM, como um sistema de gestão, depende de pessoas e de seu comprometimento e

engajamento no processo como um todo.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Dados Gerais – ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar**. Disponível em: <<https://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-gerais>>. Acesso em: 23 de set. de 2021.

ALVES, Tarcísio. Dr.consulta: uma revolução no setor da saúde. **Época Negócios**, São Paulo, 05 de set. de 2016. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Caminhos-para-o-futuro/Saude/noticia/2016/09/drconsulta-uma-revolucao-no-setor-da-saude.html>>. Acesso em:

24 de jun. de 2019.

AUGUSTO, Marion Neves; ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo. Marketing de relacionamento: A gestão do relacionamento e suas ferramentas para fidelização de clientes. **Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós**, Jandira, SP, ano 5, n. 18, 2015.

BAPTISTA, J. R. **Marketing de relacionamento e CRM**. Curitiba: IESDE, 2011.

BITNER, M. J.; ZEITHAML, V. A. **Marketing de Serviços – A empresa com foco no cliente** 2 ed. São Paulo: Artmed / Bookman, 2003.

BUTTLE, F. **Customer relationship management: concepts and technologies**. Routledge, 2009.

BYGSTAD, B. The implementation puzzle of CRM systems in knowledge-based organizations. **Information Resources Management**, v. 16, n. 4, p. 33-45, 2003.

COSTA, J. S., COIMBRA, D. B., FERREIRA, I. S. Fidelização de clientes em consultórios médicos: potencialidades do uso de ferramentas como o Customer Relationship Management (CRM). In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 7, 2010, Resende. **Anais...** Resende: SEGeT, 2010.

CREMESP. **Hospital Samaritano: a volta ao passado de uma instituição ecumênica**, 2006. Disponível em: <<https://www.cremesp.org.br/?siteAcao=Jornal&id=691>>. Acesso em: 25 de nov. de 2020.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; PONTE, V.; FERNANDES, T.; CARDOSO, H. Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da Arte, Revisão Bibliométrica da Produção Nacional de Primeira Linha, Institucionalização da Pesquisa no Brasil e Agenda de Pesquisa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 127-160, 2015.

DR.CONSULTA. **dr.consulta – quem somos**, 2019. Quem somos. Disponível em: <<https://somos.drconsulta.com/>>. Acesso em: 24 de jun. de 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GORDILHO, Roberto. 2019 PROMETE NOVOS DESAFIOS PARA OS HOSPITAIS. **GESSAÚDE**, 16 de jan. de 2019. Disponível em: <<https://www.gessaude.com.br/blog/2019-promete-novos-desafios-para-os-hospitais/>>. Acesso em: 07 de out. de 2019.

GREENBERG, P. **CRM Customer Relationship Management na Velocidade da Luz: Conquista e Lealdade de Clientes em Tempo Real na Internet**. Tradução Reinaldo Marcondes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

**HOSPITAL SAMARITANO** – Sobre, 2019. Disponível em: <<http://higienopolis.hospitalsamaritano.com.br/institucional/sobre>>. Acesso em: 09 de mar. de 2020.

**HOSPITAL SAMARITANO DE SÃO PAULO**. Disponível em: <<https://memoriasaude.org.br/hospital-samaritano-de-sao-paulo/>>. Acesso em: 09 de mar. de 2020.

**HOSPITAL SAMARITANO**. Disponível em: <<https://www.anahp.com.br/associado/hospital-samaritano/>>. Acesso em: 09 de mar. de 2020.

KOTLER, P. **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTLER, P. **Administração de Marketing** – 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1995

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Prentice-Hall, 1999

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing** – 14ª Edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAUDON, K. C. **Sistemas de informações gerenciais**. Tradução Thelma Guimarães 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEVY, Gabriela. Porque a saúde não pode esperar na fila: a solução do Dr. Consulta para curar o sistema. **Endeavor Brasil**, 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/conheca-dr-consulta/>>. Acesso em: 24 de jun. de 2019.

MADRUGA, R. P. **Implementação de CRM para viabilização de Marketing de Relacionamento: Um estudo de caso**. Rio de Janeiro, 2002. 126 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2002.

MAGALHÃES, M. D. R. A.; CRNKOVIC, L. H.; MORETTI, S. A. Importância do Marketing de Relacionamento para a melhoria do atendimento e da vantagem competitiva nos serviços médicos privados. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 8, n. 1, p. 70-92, 2009.

MAURICIO XAVIER. **Veja SP: Hospital Samaritano acaba de completar 120 anos**, 2014. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/cidades/hospital-samaritano-acaba-de-completar-120-anos/>>. Acesso em: 25 de nov. de 2020.

MOTT, M. L. **Reverendo a história da enfermagem em São Paulo (1890-1920)**. Cadernos Pagu, (13), Núcleo de Estudos de Gênero-Pagu/Unicamp, 1999, pp.327-355

O MELHOR CRM E MAIS QUALIFICADO É SALESFORCE. **Salesforce**, 2021. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/br/crm/top-rated/>>. Acesso em: 17 de set. de 2021.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series Marketing 1 to 1: Um Guia Executivo para Entender e Implementar Estratégias de Customer Relationship Management**. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

REIS, A. C. B. C. D.; IACOVELLO, M. T.; ALMEIDA, L. B. B.; COSTA FILHO, B. A. Marketing de Relacionamento: Agregando Valor ao Negócio com Big Data. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 4, p. 512-523, 2016.

SACRAMENTO, A. R.; CERQUEIRA, L. S. Os impactos da implantação do CRM: estudo de



caso em uma organização que atua na área de saúde. **Revista Formadores - Vivências e Estudos: Caderno de Gestão e Negócios**, Cachoeira - Bahia, v. 10, n. 3, p. 82 - 98, abr. 2017.

SAKAMOTO, K. **Glossário Call Center 2000**. São Paulo: Padrão, 2000.

SILVA, A. V. S.; MARQUES, E. A.; SILVA, M. V.; VIANA, S. G. O marketing de relacionamento através da Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) como estratégia de fidelização. **Revista Internacional de apoyo a la inclusión, logopedia, sociedad y multiculturalidad**, [S. l.], v. 4, n. 1, 2018.

STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.