

Especial

Cobrança: mercado exige modelos de negócios voltados à lógica do cliente

Callcenter.inf.br embarca, de roupa nova, em um novo universo de interatividade

R E V I S T A clienteSA

Ano 7 - nº 66 - novembro/2007 - R\$ 9,90

www.clientesa.com.br

ISSN 1679-3137



Mobile Meeting

Conference ClienteSA mostra que o celular é a porta de entrada do m-business

Tendência

Veja o que os bancos fazem em direção ao cliente

Case

Sagatiba: a ginga de um símbolo brasileiro conquista o mercado globalizado

João Carlos Regado

INOVAÇÃO EM UM MERCADO COMMUNITIZADO

A estratégia de consolidação de uma marca

GOLDEN CROSS



CADERNO

g grube
editorial

Atuando em um mercado conhecido pela sensibilidade do cliente, a Golden Cross inova com diversos canais de comunicação, otimiza ferramentas para facilitar o relacionamento entre seus diversos clientes e aposta na inovação tecnológica

Relacionamento sólido em

O mercado de planos de saúde tem evoluído com a verticalização dos serviços prestados ao cliente, mas a Golden Cross aposta na inovação, fugindo a essa tendência e criando uma rede nacional, que se destaca pela qualificação dos processos e pela especialização do atendimento. Apostando em uma tecnologia voltada para a otimização do relacionamento com cliente, a empresa tem callcenter próprio, ouvidoria e um site que facilita os processos de relacionamento entre seus três níveis de clientes (assinante, médico e hospital), e todas as informações são repassadas para os departamentos internos, onde são analisadas e reformuladas, adequando-se às necessidades do cliente.

Em uma entrevista exclusiva, o presidente da Golden Cross, João Carlos Regado, fala da evolução da empresa em um cenário altamente competitivo, e destaca o atendimento como grande diferencial para o sucesso da empresa. Além disso, comenta sobre um novo estilo de comunicação com o cliente, que inclui Internet e smartphones.

um segmento sensível

cliente sa Quem é o “senhor cliente”?

JOÃO CARLOS REGADO Ele é tudo para a instituição. Uma empresa só é bem sucedida se tiver clientes. A gestão da Golden Cross é focada em conquistar o cliente, o resto vem de enfeite. É importante ter um cliente fidelizado e satisfeito em um segmento complicado como é o nosso – em saúde é difícil agradar a clientela. Na gestão que adotamos, de alguma forma, podemos passar uma imagem que deixa o paciente um pouco ansioso. Isso acontece quando checamos o material que vai ser utilizado, como próteses, ou quando verificamos se há realmente necessidade de internação. Esses momentos críticos geram ansiedade. Por isso investimos muito em relacionamento com o cliente, porque, se uma empresa tiver cliente, tem tudo.

E como é a infra-estrutura de relacionamento?

Para um bom relacionamento, é preciso ter serviço e tecnologia, basicamente. Também temos uma ouvidoria, ligada diretamente ao presidente da empresa, José Carlos da Mata, para que o cliente tenha um canal de acesso direto. A média da ouvidoria é de 110 acessos por mês, entre sugestões, elogios e reclamações. Esses chamados são tratados com cuidado e passados para os departamentos internos com a visão do cliente, para que possamos aprimorar cada vez mais nossos serviços. E focamos toda nossa tecnologia no assinante. Adquirimos um equipamento para integrar computador e telefone, com o objetivo de melhorar o atendimento. Nosso callcenter conta com 150 PAs e é próprio, pois acreditamos que seja uma forma de

conquista do cliente. Vendemos a empresa por meio do callcenter.

E qual o diferencial do seu atendimento?

Quando o cliente liga para nós, ele digita a matrícula após o atendimento. Assim, ele já é atendido pelo nome, porque o atendente já tem em sua tela todos os dados do cliente, suas características e sua ficha médica, e isso permite um atendimento rápido e eficaz. Essa grande integração facilita a vida do associado. Ele não precisa se deslocar – como acontece em outras empresas de planos de saúde – para pegar uma ficha médica ou uma guia de exame, por exemplo.

Disponibilizamos isso pelo telefone e também pelo nosso portal, e isso permite que o cliente tenha acesso a vários serviços, além de ser de fácil navegabilidade. Investimos mais de R\$

30 milhões visando ter uma plataforma ágil. Nosso parque de periféricos foi totalmente customizado. A análise do sinistro e o controle da semestralidade da empresa são fundamentais para nosso cliente, porque o reajuste da seguradora é em função da despesa que temos.

Quanto mais especialidade na gestão do atendimento médico – como é chamado o sinistro – asseguramos um preço de venda para o cliente muito melhor em relação ao mercado, em função desse autocontrole. No nível dos serviços, temos aconselhamento médico telefônico, que é feito junto com uma empresa de serviços que atende o cliente para tirar dúvidas, sem nenhum custo adicional, e também temos identificação de doença de alto risco, como diabetes e hipertensão, colocando esse cliente em um regime de tratamento especializado que visa a melhoria de sua qualidade de vida. Isso faz com que ele diminua o número de internações e possibilita melhor condição física.

Além disso, atuamos muito na concessão de senha, o que chamamos de conectividade, onde o assegurado passa o cartão no serviço credenciado e o evento é digitado e autorizado via sistemas – telefone ou computador – para que o médico ou serviço prestador do atendimento ao nosso cliente já tenha autorizado seu atendimento e faturamento.

Tecnologia, serviço e ouvidoria. Esse é o tripé que buscamos para ter um relacionamento com nosso cliente. Por isso, contratamos uma empresa, a MKTEC, que está conosco há três anos, para que ela facilite na identificação e segmentação da nossa clientela e possamos ir ao seu encontro antes que ela se manifeste.

Como esse trabalho da MKTEC ajuda a direcionar os negócios?

A MKTEC é a empresa que criou o comitê de relacionamento com o



O que oferecer ao cliente

- Ouvidoria ligada ao presidente da empresa
- Callcenter próprio com 150 PA's
- Cliente é atendido pelo nome, porque tem matrícula
- Não precisa se deslocar para pegar fichas médicas ou guias de exames
- Aconselhamento médico por telefone
- Concessão de senhas para agilidade dos processos médicos
- Classificar grandes parceiros para gerar segurança e fidelização
- Fugir da verticalização de serviços
- Dar liberdade de escolha ao cliente
- Realizar pesquisas para melhorar ainda mais o relacionamento
- Trabalhar na melhoria dos processos de atendimento médico
- Atendentes que gostam de se relacionar
- Feedback junto ao cliente em casos de desistência de exames
- Utilização de smartphones para novas estratégias

cliente, fazendo com que a seguradora começasse a respirar essa nossa visão e foi um coadjuvante muito importante no processo de relacionamento, pois, além da tecnologia, tem uma visão muito focada no cliente.

Também entendemos como cliente, o corretor e o serviço prestador de atendimento ao nosso assegurado, seja o médico ou hospital. Com isso, podemos classificar os grandes parceiros para que tenhamos segurança da fidelização desses associados importantes no nosso negócio, visando o completo atendimento ao cliente. Nossos corretores são fundamentais no negócio, pois às vezes temos pessoas querendo comprar o serviço, mas que não sabem onde podem fazer isso. Essa figura do corretor, que

muitas vezes não é tão bem reconhecida, facilita essa aproximação, seja de corretores que trabalham com planos individuais, ou dos que tratam dos grandes negócios empresariais. O relacionamento com esse importante canal de nossa operação é vital. A contratação de uma empresa de relacionamento nos ajudou muito a entendermos esse importante parceiro de negócio.

E qual foi a estratégia para a nova comunicação com o cliente? Nada de helicópteros e resgates cinematográficos?

Ora, o cliente espera conforto do médico. Ele quer saber que, quando precisar, terá apoio e facilidade. Às vezes, a tecnologia pode acarretar em uma visão sofisticada, mas muito fria do negócio. Temos orgulho em ter um número tão grande de pessoas que nasceram sob o contrato da Golden Cross, pessoas que foram bem atendidas e tratadas.

Quando trabalhava em medicina e fazia cirurgias, meus pacientes me diziam que eu tinha muita experiência. Eu respondia que sim, mesmo quando era a primeira vez que o operava. Cada caso é um caso. Na medicina, temos de particularizar que o foco é o indivíduo, não a massa. É nesse tipo de comunicação que esmeramos o nosso contato. Agora, com o patrocínio dos jogos PanAmericanos, mostrar que nossa visão é saúde, prática de esportes, persistência, essa o que queremos passar. O foco é o indivíduo saudável e feliz, para que ele faça esporte, se alimente regularmente e tenha bons hábitos de vida.

Onde mais vocês se diferenciam das demais empresas de planos de saúde?

A Golden Cross tem uma característica muito importante que é a sen-

“Tecnologia, serviço e ouvidoria. Esse é o tripé que buscamos para ter um relacionamento com nosso cliente”



sibilidade e o mercado tem evoluído para a verticalização de serviços. Mas nós fugimos a essa tendência e conseguimos fazer uma rede nacional de alta qualificação com a maior rapidez possível. Além disso, nossos concorrentes são diretos, e não hospitais. Conseguimos fazer uma boa negociação com hospitais em estruturas de exames, seja de imagens, laboratórios ou análises clínicas, porque ainda não verticalizamos. Alguns dos nossos concorrentes investem em hospitais, centros médicos e laboratórios que têm junto à rede. Nós conseguimos fazer fortes parcerias e fornecer o que há de melhor ao nosso cliente. Não tentamos levar o cliente para nosso hospital ou laboratório, pois ele tem de ter liberdade de escolha. Isso é uma forma de inovar com a eficácia de análise da conta médica e com a facilidade para o nosso cliente, que tem uma escolha ampla e aberta.

Como as informações do cliente são processadas pela empresa?

Fazemos pesquisas com as informações conquistadas através da central e da ouvidoria. Na classificação dos clientes, há sugestões da identificação do foco de atuação para melhorar nosso relacionamento com o cliente, com o corretor e com o prestador de serviços. Também fazemos pesquisas onde reunimos médicos, sem que eles saibam quem está realizando a pesquisa, e identificamos quais são os anseios de melhor modelo de atendimento que eles identificam para poder prestar um bom atendimento ao paciente.

Baseados nessas experiências e pesquisas, que são feitas regionalmente (a estrutura de atendimento está presente em nove localidades: Belém, Recife, Salvador, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília, Porto Alegre, São Paulo e Vitória), asseguram uma identificação local dos anseios do cliente, e essas pesquisas são feitas regionalmente para nos assegurar uma atuação mais próxima ao público, para que possamos

Saúde para esfriar a cabeça e aquecer os negócios.



“ A contratação de uma empresa de relacionamento nos ajudou muito a entendermos esse importante parceiro de negócio que é o corretor ”

atendê-los e para que eles sintam-se felizes e satisfeitos.

E o que fazer para implementar a cultura de clientes na empresa?

Costumo dizer que as pessoas entram em qualquer empresa por meio

do currículo, da sua experiência. Na Golden Cross, temos uma figura muito importante, que é uma pessoa que gosta de lidar com gente, e isso é mais importante do que a qualificação profissional. O mais importante, para mim, hoje, é quem eu coloco no barco e quem eu tiro dele. A empresa está focada em clientes, então ela tem de ter pessoas que saibam servir e tenham prazer em atender gente. Isso é fundamental. Nós orientamos os recursos humanos e a diretoria para que seja assim. Já houve casos onde fizemos mudanças na diretoria, não por qualificação profissional, e sim por foco no cliente.

Como profissional, de que maneira você vê o mercado onde atua?

O Brasil, hoje, tem uma estrutura de atendimento médico hospitalar instalada fundamentalmente nos grandes centros e em São Paulo, e é uma estrutura central de atendimento que não fica devendo nada aos melhores centros do mundo. Esse segmento tem demonstrado que veio para ficar e o atendimento público está cada vez mais se focando na população de baixa renda, por essa não ter acesso. Agora, é um anseio da população ter um plano de saúde e previdência. Já foram publicadas reportagens em revistas especializadas afirmando que esse é o anseio da classe média e alta. Então, esse é um segmento



“ Esse é um segmento que veio para ficar, e quanto mais for flexibilizado e bem gerido, mais clientes vai agregar, permitindo ao poder público atender a população de baixa renda ”

que veio para ficar, e quanto mais for flexibilizado e bem gerido, mais clientes vai agregar, permitindo ao poder público, com sua verba, atender a população de baixa renda. Esse setor está inovando, crescendo e é um negócio que tem futuro e espaço no mercado brasileiro.

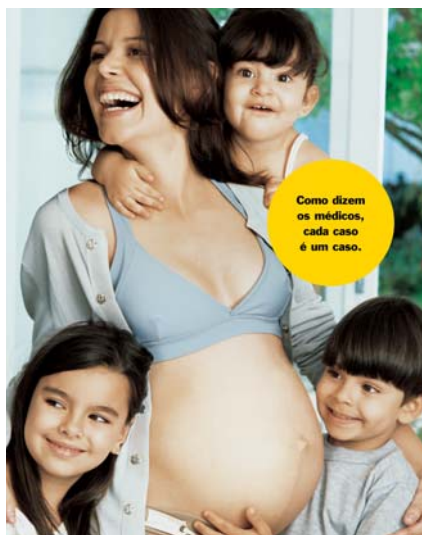
Principalmente no crescimento econômico...

Pois é. Temos de estar preparados para crescer. Além disso, o nosso segmento, pela exigência do órgão regulador e pelos órgãos de defesa do consumidor, passou a ser um segmento que vai concentrar muito crescimento. Ou seja, os grandes vão continuar crescendo, e acho que os pequenos operadores médicos não vão ter condições de continuar. Com isso, temos de estar preparados para receber mais clientes no nosso negócio.

Mas você, como cliente, acredita que o Brasil está começando a criar uma cultura do cliente?

Acho que sim. Está certo que ela varia de região para região. Algumas têm mais cultura de atendimento ao cliente e outras menos. A cultura brasileira está sendo mais educada, focada no cliente, e muito mais gentil, tentando ir ao encontro dos interesses do associado. O mercado profissional do Brasil está amadurecendo cada vez mais e focado, e o cliente se encontra mais orientado.

O nível de tributação do País é muito alto e isso impede o desenvolvimento e conquista de cliente. Acho que o empresário, apesar das dificuldades, insiste em produzir, em ter mais serviços e produtos para conquistar mais clientes, essa é a cultura do empresário brasileiro.



“A empresa está focada em clientes, então ela tem que ter pessoas que saibam servir e tenham prazer em atender gente”

A infra-estrutura ainda atrapalha esse desenvolvimento?

Sim. A logística é fundamental nisso. O acesso a sistemas e a comunicação são muito importantes. A infra-estrutura que nos atrapalha, também afeta nosso cliente e nosso preço. Gasta-se mais dinheiro para resolver coisas que poderiam ser resolvidas mais facilmente. É por isso que, cada vez mais, as empresas fazem negócio pela internet para facilitar a vida do cliente. E as empresas de plano de saúde têm dificuldade em pegar o prontuário do cliente e disponibilizar na rede.

Por uma questão de custo, quando ele vai a qualquer médico, consegue

pegar o prontuário e não precisa repetir exames e consultas, isso otimiza recursos. Ao mesmo tempo, temos a convergência, que está começando a nos levar para a mobilidade.

Você também está levando esse relacionamento para a Internet?

Na conectividade, levantamos algumas características do nosso cliente. Quando ele solicita um exame e o sistema identifica que o mesmo não foi realizado recentemente, ligamos para ele. Também estamos pesquisando e utilizando um serviço de smartphone, que facilita bastante a comunicação. Com ele, é possível que nosso auditor médico vá ao hospital visitar um paciente e transfira, via smartphone, algumas informações para uma central de inteligência médica, que o ajuda a atender melhor aos interesses do paciente que está internado.

Praticamente 80% dos nossos atendimentos são real-time. Seja para fazer um exame ou uma internação em pronto-socorro. Já a questão dos prontuários é mais delicada, por causa do sigilo médico. Com isso não trabalhamos, a não ser quando é relação entre médicos. Temos uma central que discute com médicos a terapia aplicada e a qualidade do atendimento. É possível trocar informações do prontuário do paciente.

Por que a operação do callcenter não é terceirizada?

Já fizemos algumas investidas nesse campo. O callcenter ativo até poderia ser terceirizado, já que fazemos campanha de welcome, de recuperação de clientes inadimplentes, prospecção, entre outras. Mas o receptivo depende de um treinamento muito grande, que eu até acredito podermos estudar. Mas, hoje, entendemos que nosso negócio é a conquista do cliente e estamos concentrados em mantê-lo e encantá-lo. O estudo da terceirização servirá para ver qual é a vantagem competitiva que teremos terceirizando e não verticalizando. ■

“80% dos nossos atendimentos são real-time. Seja para fazer um exame ou uma internação no pronto-socorro”