

Ações gerenciais em empresas de assistência a saúde

 <https://doi.org/10.56238/sevened2024.012-028>

Fabiano Veloso Gomes

Graduação em Fisioterapia. Especialização em Traumatologia-Ortopedia, Especialista em EAD, Especialista em Gestão em Saúde, Especialista em Gerenciamento de Crise, Mestrando em Gestão nos Cuidados da Saúde Professor do Curso de Fisioterapia da UESB.
E-mail: fabiano.veloso1010@gmail.com

Roberta Azoubel

Graduação em Fisioterapia. Especialização em Traumatologia-Ortopedia, Mestre em Ciência da Saúde (UFRN), Doutora em Ciência da Saúde (UFRN) Professora Adjunta do Curso de Fisioterapia da UESB.
E-mail: razoubel@uesb.edu.br

Guilherme José Elias Eloy

Graduação em Fisioterapia. Especialização em Traumatologia-Ortopedia, Especialista em Acupuntura.
E-mail: gelay75@hotmail.com

RESUMO

Objetivo: analisar as organizações das empresas de assistência a saúde no que tangem as suas ações gerenciais de Marketing, na gestão de utilização para a atendimento adequado ao cliente, na manutenção da sua reputação no mercado e uma metodologia de análise para a criação de projetos para o aprimoramento de processos, no caso a Six Sigma. Metodologia: revisão da literatura, que visa um levantamento bibliográfico de temas definidos de forma crítica. Resultados: é de vital importância para a manutenção e crescimento de empresa de saúde terem ferramentas para uma gestão competente visando sempre o mais importante para o cliente. Conclusão: com a concorrência crescente e a disputa pelo lucro, as empresas de assistência a saúde que não possuem um plano gerencial voltado para melhorias poderá perder clientes e espaço no mercado.

Palavras-chave: Gestão de utilização, Marketing na saúde, Six sigma, Cliente, Reputação empresarial.



1 INTRODUÇÃO

A complexidade e o aumento da concorrência nas empresas de assistência à saúde impulsionam a utilização de ferramentas para gerenciar aspectos importantes. Temos uma gama muito grande de estratégias, mas iremos abordar a gestão de utilização, o marketing na saúde, a reputação empresarial e o sistema de gerenciamento Six sigma.

A gestão de utilização cria condutas protocoladas para o processo de cuidar, elaborando um guia específico para cada situação e com isso diminui os custos, evitando procedimentos desnecessários e inapropriados.

O marketing na saúde, com suas estratégias, posiciona a empresa no mercado para ser vista pelos seus clientes e possíveis novos clientes, buscando forma criativas para fazer essa conexão.

A manutenção e conservação da reputação empresarial é um conjunto de impressões que define o status da organização perante o público com os quais ela lida. É de vital importância, pois define a quanto os clientes, fornecedores, investidores, ou seja, todos os envolvidos com a empresa querem estar perto dela.

Um programa com o Six Sigma estrutura projetos voltados para o cliente com base em estatísticas coletada de forma específica. Isso traduz em benefícios para o cliente e a empresa, como um melhor atender, acolher o cliente e diminuir gastos da empresa.

Somando essas ferramentas e aplicadas de forma correta, a empresa de assistência a saúde, tende a se manter e com possibilidades de crescimento de forma segura e contínua, mas com foco sempre no cliente.

Buscando a importância de cada ferramenta gerencial, analisando seus aspectos e contribuições para as empresas de assistência a saúde, utilizando a revisão bibliográfica como análise, o que permitirá discutir de forma crítica e criteriosa esses temas.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 GESTÃO DE UTILIZAÇÃO

Um paciente necessita de um procedimento médico só realizado em um hospital. Então o paciente comunica ao seu plano de saúde sobre o procedimento e os tramites hospitalares necessários. O plano de saúde entra em contato com o hospital e questiona sobre o procedimento e se estiver de acordo com o protocolo pré-existente para esse procedimento ele é aprovado, se houver divergências poder ser negado. Esse caminho, na visão das seguradoras evita gastos desnecessários com procedimentos inapropriados e assegurando reembolso ao hospital. Esse tramite é uma parte gestão de utilização, usada pelas empresas de saúde.

Rotular a Gestão de Utilização com uma definição única e aceita por todos é complicado, pois podem acorrem várias interpretações. Então podemos considerar como um conjunto de técnicas usadas



por ou em nome de compradores de benefícios de assistência médica para gerenciar os custos da assistência médica, influenciando a tomada de decisões sobre o atendimento ao paciente por meio de avaliações caso a caso da adequação ao atendimento antes da sua prestação (IOM – Institute of Medicine).

A Gestão de Utilização é sustentada nas diretrizes baseadas em evidência, avaliando a adequação das necessidades e cuidados da saúde, a qualidade das instalações em detrimento as disposições da empresa de segura de saúde.

Essas diretrizes refletem aos cuidados baseados em evidências, embora possa haver diferenças entre a melhor prática e a qualidade aceitável e com a boa relação custo-benefício com as diretrizes do pagador, enfatizando o custo efetividade.

Semelhante ao modelo de garantia de qualidade de Donabedian fornece uma estrutura para examinar os serviços de saúde e avaliar a qualidade dos cuidados, a Gestão de Utilização usa as seguintes etapas da avaliação: revisão prospectiva, revisão simultânea e revisão retrospectiva.

Revisão prospectiva avalia a necessidade de serviços de saúde antes da sua utilização, reduzindo admissões ou procedimentos desnecessários, negando casos que não atendem os critérios.

Revisão simultânea é a revisão dos serviços durante a internação. Seu foco está na redução de negação de serviços e na colocação do paciente no atendimento médico apropriado e na adequação da intervenção, no planejamento de alta e transição para o próximo nível de atendimento.

Revisão retrospectiva é o processo de avaliação da adequação dos procedimentos, configurações e prazos após a prestação de serviços, avaliando se os cuidados aplicados estão de acordo aos critérios. Está relacionada ao pagamento ou reembolso de acordo a um plano médico, se os critérios estiverem corretos ocorre o pagamento, se não, ocorre questionamentos e até a negação do reembolso.

Usando os três tipos de revisão, as empresas de saúde, garantem que todos os cuidados prestados sejam apropriados, evitando procedimentos e gastos desnecessários.

Porém muitas críticas a Gestão de Utilização que levam a uma discussão ampla sobre o tema. A classe médica relata que perdeu a sua autonomia clínica, pois devem seguir os critérios estabelecidos pelas operadoras de seguro e pela grande carga administrativa. As operadoras de seguro defendem a Gestão de Utilização, pois reduzem o serviço de procedimentos desnecessários ou inadequados, mesmo não sendo um padrão ouro de gestão.

2.2 SIX SIGMA

A complexidade crescente da organização do sistema de saúde e o aumento da longevidade pode ter impactos nas despesas médicas e reduzir a qualidade dos serviços de saúde prestados, por isso a melhora nas estratégias de negócios se torna vital.

As instituições de assistência à saúde têm buscado métodos e ferramentas de gestão para garantir sua sustentabilidade, a qualidade dos serviços prestados demonstrando uma profissionalização da gestão na área da saúde (Zimmermann, 2020). Dentre essas ferramentas temos o Six Sigma.

O programa Six Sigma utiliza, de forma constante, ferramentas estatísticas para a verificação do desempenho, viabilidade dos processos e o conhecimento e entendimento das necessidades dos clientes, promovendo um posicionamento estratégico nas respostas estatísticas gerando projetos de melhorias.

O modelo Six Sigma é estruturado pela perspectiva do paciente, no valor do serviço e na eliminação do desperdício. Isso resulta em uma ferramenta para a melhora do desempenho, com melhores resultados operacionais, redução de custos, onde os valores são definidos pelos pacientes, como segurança, satisfação, assistência direcionada sem perda de tempo.

Os instrumentos do Six Sigma elevam o nível de excelência da gestão, diminui a variabilidade e os defeitos, para isso o método DMAIC (Definir – Medir – Analisar – Implantar – Controlar), (Nortegubisian, 2018) é implantado, junto com as indicações estatísticas qualificadas, baseada em dados com foco na melhora do desempenho.

Definir os objetivos do projeto e traduzir as necessidades dos clientes, identificando os indicadores de desempenho que estão relacionados aos objetivos do projeto. Isso ocorre ouvindo o cliente, achando o erro e planejar as alterações.

Medir o processo e suas diferentes partes, para determinar sua performance atual e quantificar o problema por meio de coleta de dados, ajudando a melhorar a compreensão sobre o processo, localizar gargalos, permitir medir tempo de ciclo de atividades, identificar complexidades e desperdícios, identificar oportunidades para reduzir custos de processamento.

Analisar é obter um diagnóstico do processo em estudo e buscar as causas da baixa performance, ajudando no aumento do conhecimento sobre o sistema, em relação às causas que atuam no processo e identificação de focos de mudança a serem desenvolvidos na fase de melhoria.

Implementar é propor, desenvolver e testar mudanças, ajudando na identificação das mudanças que efetivamente resultarão em uma melhoria. Analisando os riscos que envolvem a mudança, fazendo teste em pequena escala, analisando todos os resultados para, finalmente, aplicar as alterações de forma efetiva e global.

Controlar, seria perpetuar os conhecimentos e as melhorias conquistadas, garantir que os resultados obtidos se mantenham ao longo do tempo, ajudando na avaliação dos ganhos e alavancagem do processo de melhoria contínua.

A ferramenta Six Sigma tem um amplo aspecto para melhoras institucionais na saúde, demonstrando inúmeros benefícios para satisfação do cliente, além de melhorar processos para garantia de segurança da assistência e eficiência organizacional.

2.3 MARKETING NA SAÚDE E REPUTAÇÃO EMPRESARIAL

A tradução da palavra “market” do inglês para o português é mercado. A representação do Marketing é de gestão e foco no mercado, isso promove o entendimento de Marketing com um processo social no qual as pessoas obtêm o que necessitam ou desejam num mercado de livre negociação e oferta de produtos (Lucietto, 2015)

O marketing não é somente venda, não se resume a uma campanha publicitária, está ligado entre o cliente final e a empresa prestadora de serviço de saúde com relações planejadas para identificar e satisfazer as necessidades do consumidor, e ao mesmo tempo atingir os objetivos da organização. O foco do marketing está no consumidor final, e tudo deverá ser realizado para isso. Toda a promoção visa, antes de tudo conhecer seu consumidor e motivá-lo a consumir um produto. Toda estratégia promocional necessita do engajamento de todos os departamentos de uma empresa como um objetivo primordial na satisfação do cliente. A visão empresarial de marketing tem seguido um caminho diferente, ampliando a visão com uma gestão inovadora, analisando os mercados, e buscando soluções.

Para um conceito de Marketing na Saúde temos que analisar o consumidor final. A visão de cliente sofreu transformações drásticas. O cliente moderno não é mais passivo, tende, hoje, a ser criterioso, pesquisa e analisa as empresas com base em suas necessidades e possibilidades, compara tudo entre as empresas para depois tomar sua decisão. As empresas com isso tiveram que buscar meios para que isso tornar essa relação mais próxima, buscando conquistar e manter o cliente.

Com o perfil dos clientes modificado, as empresas tiveram que conhecer a fundo as necessidades, desejos, anseios dos seus consumidores. Marketing é uma relação comercial vista pelo ponto de vista dos consumidores. Destaca-se que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas que o objetivo do marketing é preparar a oferta de forma a tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. Daí em diante basta tornar o produto ou serviço disponível.

A troca é a essência no Marketing, temos um consumidor desejando um produto que se adegue as suas necessidades e a empresa de prestação de serviço em saúde que deve ter um produto mais próximo as possibilidades do cliente. Daí ocorre a troca monetária pelo serviço.

Um bom plano de Marketing necessita de estratégias bem montadas seguindo um caminho determinado pelas partes envolvidas, buscando alcançar propósitos, objetivos e metas.

Para o desenvolvimento das organizações um plano de marketing bem traçado é o ideal. É através dele que definimos quem será o público-alvo, como chegar até ele e como fidelizar esse cliente. É a descrição do seu nicho de mercado, seus objetivos e quais os meios para chegar aos desejos dos seus consumidores. A estratégia de marketing responde o que a empresa deseja alcançar, quais seus objetivos e metas, entendendo o hoje para chegar no amanhã.



O plano de marketing é concebido após a construção de uma estratégia de marketing, temos que ter o COMO para depois um PORQUÊ. O plano de marketing diz como alcançar os objetivos e metas da estratégia de marketing. Para a composição do plano estratégico será: Objetivo (ex: aumentar o número de venda de um plano de saúde); Estratégia de Marketing (ex: focar em novos nichos); Plano de Marketing (ex: desenvolver campanhas de comunicação voltadas para esse novo nicho) e Ação de Marketing (ex: criar uma linha de comunicação online e offline com esse novo nicho).

Na construção do Plano de Marketing temos as seguintes fases: Objetivo de Marketing, Definição de público-alvo, Jornada de Compra, Mix de Marketing, Plano de Ação e Orçamento.

Os objetivos de marketing: todo plano é feito com base na definição de objetivos, que devem ser claros como, aumento de vendas, reconhecimento da marca e dos produtos ou serviços, ampliação ou entrada no mundo digital.

Definição do público-alvo: qual o perfil de pessoas que a empresa quer atingir. A busca por esses detalhes faz com a empresa possa oferecer um produto, uma solução que atenda os interesses e que realmente faça diferença na vida do seu público-alvo. Por isso, saber como seu público-alvo pensa, age, sente faz toda diferença na elaboração de novos produtos e campanhas de marketing.

Jornada de compra: é o caminho percorrido pelo consumidor desde a apresentação do produto até a compra. Após conhecer seu público-alvo é que o caminho para a compra pode ser detalhado. O consumidor leva em conta as experiências anteriores, por isso pesquisa e busca mais informações, isso leva as empresas a estarem posicionadas em vários canais de comunicação. Então o produto adquirido deve ser satisfatório e proporcionar uma experiência diferenciada e surpreendente.

Mix de Marketing: procura as definições que podem ser controladas pela empresa e pelo responsável pelo marketing para gerar o desejo de compra no seu público-alvo, diferenciando da concorrência e deixando claro porque ele escolher um produto em relação ao outro ou seja por que o meu é o melhor.

Plano de Ação: são ações de marketing para colocar seus objetivos em prática estando embasados no mix de marketing, alinhado ao plano de marketing. Para isso ocorrer o detalhamento das ações, o que espera com cada ação e como avaliar sua eficiência devem estar sempre presentes. Como o mercado está em constante alteração uma lista reserva ou uma equipe deve estar a postos para modificar e atualizar o plano de ação.

Orçamento: corresponde ao quanto gastar em um período determinado, isso garante não gastar demais levando a prejuízos. Controlando os gastos fica fácil avaliar os resultados.

O plano de marketing nunca acaba, está sempre mudando, exigindo revisões e atualizações constantes para manter os negócios em crescimento.



Para uma empresa estar sempre em destaque neste mercado cada vez mais competitivo é atentar para que sua reputação fique sempre em alta com seus clientes e ter uma evidência positiva perante o cliente, o mercado e seus concorrentes.

Em meio a alta oferta de empresas e seus produtos e serviços, chamar a atenção do consumidor e se diferenciar dentre a multidão é essencial para o sucesso de um negócio.

Reputação Corporativa é o conjunto de impressões que definem o status de uma organização perante seus clientes, funcionários, investidores, fornecedores, comunidade e qualquer outro grupo que tenha relações com a organização. Então é como os outros tem de percepção sobre a empresa, é a imagem transmitida refletindo e impactando seu sucesso ou fracasso. Essa imagem é construída durante anos, forjada pelo seu destaque no mercado.

A reputação corporativa é parte da estratégia de crescimento de um negócio quanto melhor a reputação mais chances têm de crescer, ampliar o domínio no mercado com uma relação sólida com os clientes. Garantindo a entrega do que foi prometido e satisfazendo seu público, mesmo em momentos de crise, ocorre a fidelização da marca e transforma o cliente em um divulgador da empresa.

As características principais do sucesso na construção da reputação corporativa são: serem transparentes em suas ações; investem em relações públicas, zelando pela comunicação e imagem da empresa; buscam meios de engajar a todos (funcionários, investidores, fornecedores, comunidade, etc.); ter uma voz ativa e bem definida no mercado; estabelecer padrões de excelência em suas ofertas, abrangendo todos os pontos de atuação, tais como área de atendimento ao cliente, vendas, criação e desenvolvimento de produtos, marketing, etc.; estão atentas aos detalhes; buscam sempre oferecer um atendimento humanizado; cumprem as regras legais.

Para manter uma reputação de qualidade perante o mercado a empresa necessita estar atenta aos valores, a missão e a visão da companhia, evitando incoerências e inconsistências entre o que se propõem e o que pratica. O mercado tem altos e baixos gerando crises, a empresa tem que saber trabalhar com isso, buscando a correção dos erros e assumindo suas falhas e responsabilidades. Manter uma relação sadia e respeitosa com todos os públicos atendidos, ouvindo suas opiniões e usando essas informações para aprimoramento constante. Estar um busca de elevar os padrões de qualidade procurando alcançar a excelência em suas ações para melhor atender as expectativas de um mercado cada vez mais complexo e exigente. Criar ações de marketing de acordo com o perfil dos clientes, que sejam executadas considerando ponto com linguagem, conceito, imagem, mensagens que deseja ser transmitida, especialmente para evitar interpretações equivocadas ou polêmicas. Hoje não basta mais entregar produtos e serviços de qualidade e preços competitivos. Para atrair e fidelizar os clientes, é essencial que as empresas se atentem a diversos outros pontos.



3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho mostrou que as ferramentas gerenciais bem trabalhadas otimizam a relação com os clientes e com mercado, colocando a empresa em igualdade ou superioridade na competição pela fatia dos lucros. Colocando o cliente em primeiro lugar e interpretando seus desejos e anseios as empresas montam projetos voltados para melhoria e diminuição de custos.

Esse estudo é apenas um recorte de momento, que utilizou a revisão da literatura e que não finaliza os estudos destes temas. Grandes modificações ocorrem sempre, pois isso estes temas deverão ser sempre revidados para atualizações e aprimoramentos.



REFERÊNCIAS

Zimmermann, G.D.S. (2020). Aplicação da metodologia Lean Six Sigma nos cenários de assistência à saúde: revisão integrativa. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73(Suppl 5).

Rosalby, R. (2004). O marketing na área da saúde. *Revista de Administração Pública*, Vol 38, nº 5, 711-728.

Monteiro, S.M. (2018). Lean Six Sigma aplicado na área da saúde. *Revista Junnus*, Vol 7, nº11, 083-092.

Ferreira, D.C. (2018). *Otimização em processos hospitalares – Metodologia Lean Six Sigma* (1ª ed.). Rio Grande do Norte: EDUFRN

Lucietto, D.A. (2015). Marketing para saúde: conceito, possibilidades e tendências. *Revista Tecnológica*, Vol 3, nº 2, 30-50.

Silva, B.C.O.A. (2021). *Marketing na saúde: o paciente como foco nos cuidados de saúde*. Dissertação de mestrado, Universidade Potucalense, Porto, Portugal.

Ely, C. (2003). *Planejamento do composto de marketing numa clínica geriátrica Novo Mundo*. Trabalho de Conclusão de Especialização, Escola de Administração, Porto Alegre, RS, Brasil.

Silva, D. (2021). Reputação empresarial: como construir e manter a sua empresa? Recuperado em 05 de março de, 2022, de zendesk.com.br/blog/reputação-empresarial/.

Martinelli, F.B. (2009). *Gestão de qualidade total* (1ªed.). Paraná: IESDE.

Oakland, J.S. (1994). *Gerenciamento da qualidade total* (1ªed.). São Paulo: Nobel

Nortegubisian (2018). *O que é Six Sigma?* Recuperado em 10 de março de, 2022, de nortegubisian.com.br/blog/o-que-e-six-sigma/