

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
Mestrado em Administração

Julio Cesar Cavalcante Wilasco

EFICÁCIA DA ESTRATÉGIA DE MARKETING  
DE UMA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE

Porto Alegre

2012

Julio Cesar Cavalcante Wilasco

EFICÁCIA DA ESTRATÉGIA DE MARKETING  
DE UMA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi

Porto Alegre

2012

## CIP - Catalogação na Publicação

Wilasco, Julio Cesar Cavalcante

Eficácia da estratégia de marketing de uma operadora de planos de saúde / Julio Cesar Cavalcante Wilasco. -- 2012.

121 f.

Orientador: Carlos Alberto Vargas Rossi.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2012.

1. Avaliação de estratégias de marketing. 2. Desempenho mercadológico e empresarial. 3. Bem-estar. 4. Prática na gestão de marketing. 5. Gestão baseada em evidências. I. Rossi, Carlos Alberto Vargas, orient. II. Título.

Julio Cesar Cavalcante Wilasco

# EFICÁCIA DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE UMA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito Final APROVADO

Aprovado em 30 de outubro de 2012.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Fernando Bins Luce - UFRGS

---

Prof. Dr. Hugo Fridolino Müller Neto - UFRGS

---

Prof. Dr. Guilherme Trez - UNISINOS

---

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi - UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, pelo apoio, incentivo, carinho e entendimento da necessidade do tempo dedicado para o desenvolvimento deste trabalho. Especialmente à minha esposa Inês, por sua imensa e valiosa contribuição, sua dedicação, sua experiência e seu exemplo.

Ao meu orientador Professor Doutor Carlos Alberto Vargas Rossi, pela inspiração, interesse e generosidade em compartilhar seus conhecimentos na condução, elaboração e desenvolvimento deste trabalho.

À UFRGS e à Escola de Administração por terem proporcionado a organização deste curso e ao PPGA e seus profissionais que, pela indiscutível qualidade de ensino e pesquisa, garantem a excelência acadêmica destas instituições.

À Unimed Porto Alegre, pela oportunidade de participar do desenvolvimento de um projeto com tamanha relevância e significado.

Aos meus colegas de trabalho, por construírem este projeto juntos comigo e por sua contribuição técnica e profissional.

Aos meus colegas do PPGA/MBA Executivo Internacional, pelo companheirismo e pelas experiências compartilhadas.

## RESUMO

Os desafios e dificuldades que executivos de empresas encontram para desenvolver e aplicar modelos de avaliação eficientes de suas estratégias de marketing, em função da complexidade da tarefa e da quantidade de fatores que podem interferir nos resultados, além da distância existente entre a prática da gestão empresarial e os modelos científicos apresentados e reconhecidos pela academia são o ponto de partida desta pesquisa. A partir deste entendimento, a intenção do estudo foi estabelecer alguns *links* que possibilitem desenvolver uma proposta de avaliação da eficácia da estratégia de marketing. Assim, desenvolveu-se uma pesquisa de caráter exploratório, sendo escolhido o método de estudo de caso, no qual se avalia a eficácia da estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre, a partir de indicadores de desempenho mercadológico e empresarial. A estratégia de marketing foi elaborada em 2008 e executada a partir de 2009, sendo que o acompanhamento dos indicadores de desempenho mercadológico e empresarial para análise dos resultados foi feita entre 2009 e 2011. A estratégia de marketing analisada neste trabalho teve como principais objetivos: impactar o mercado, provocar uma percepção de admiração sustentada na proposição de valor da Cooperativa, multiplicar sua base de clientes, conquistar novos clientes e evitar a evasão, converter relacionamento em fidelidade e capturar valor, promovendo a causa do bem-estar e fazendo da Unimed Porto Alegre uma empresa admirável e desejada. O produto conceitual da estratégia de marketing é o IBE (índice de bem-estar Unimed Porto Alegre) que direciona as ações de comunicação e relacionamento da Cooperativa tanto para seus clientes quanto para seus médicos. A estratégia de marketing da Cooperativa transcendeu a sua função primária de divulgação e comercialização e passou a promover uma causa, a causa do bem-estar, buscando consolidar sua imagem e liderança no mercado e assim atingir seus objetivos estratégicos de médio e longo prazo. No estudo, foram considerados indicadores de desempenho mercadológico e empresarial já amplamente utilizados e validados em diversas pesquisas sobre o tema. A análise de vínculo entre a eficácia da estratégia de marketing e o reconhecimento público foi feita considerando o escopo, a importância e a relevância dos prêmios recebidos. Nesta dissertação buscou-se também estabelecer a ligação entre a pesquisa e a prática no campo da gestão. Os resultados indicam a possibilidade de vinculação da eficácia da estratégia de marketing da empresa pesquisada com seus indicadores de resultados mercadológicos e empresariais, bem como com as premiações recebidas ao analisar como isto aconteceu. O conjunto de evidências é muito consistente. O estudo se justifica pelo interesse em modelos de avaliação de estratégias de marketing baseados no acompanhamento de indicadores de desempenho mercadológico e empresarial e pela possibilidade de verificar, na prática, a validade de algumas construções teóricas.

Palavras-chave: avaliação de estratégias de marketing, desempenho mercadológico e empresarial, bem-estar, pesquisa e prática na gestão de marketing, gestão baseada em evidências.

## ABSTRACT

The challenges and difficulties faced by corporate executives to develop and apply efficient marketing strategy performance measurement systems, whether the task complexity and multiplicity of factors that may affect the results, besides the gap between management business practice and scientific models presented and recognized by the academy are the point of departure of this research. From this understanding, the objective of this study was to establish some links that enable to develop a proposal to evaluate the effectiveness of marketing strategy. Thus, an exploratory survey was developed, it was selected the case study method, that presents the evaluation of the effectiveness of the Unimed Porto Alegre marketing strategy, based on marketing and financial performance outcomes. The marketing strategy was developed in 2008 and the execution started in 2009. The performance indicators monitoring and analysis were made between 2009 and 2011. The main objectives of the marketing strategy analyzed in this research were to: impact the market, cause a sense of wonder sustained in the Cooperative's value proposition, multiply its customer base, gain new customers and avoid evasion, convert relationship in fidelity and capture value by promoting the cause of well-being and make Unimed Porto Alegre being admirable and desirable. The conceptual product of the marketing strategy is the IBE (Unimed Porto Alegre well-being index), that drives the communication and relationship actions of the Cooperative for both customers and doctors. The Cooperative marketing strategy transcended its primary function of marketing and sales and had begun to promote the cause of welfare, seeking to consolidate its image and market leadership, achieving its strategic objectives into medium and long-term. In this study, it was considered market and financial performance indicators widely used and validated in several studies about this topic. The analysis of the link between the marketing strategy effectiveness and public recognition was made considering the scope, importance and relevance of awards won by Unimed Porto Alegre. This dissertation also sought to establish the relationship between research and practice in the management field. The results indicate the possibility of linking the marketing strategy effectiveness of the researched company with their market and financial performance outcomes, as well the awards received, when analyzing how it happened. The body of evidence is very consistent. The study has being justified by the interest in marketing strategy performance measurement models based on monitoring market and financial performance outcomes and by the possibility to check the validity of some theoretical constructions in practice.

**Keywords:** marketing strategy performance measurement, marketing and business performance, well-being, research and practice in marketing management, evidence-based management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Alta Direção da Unimed Porto Alegre .....	28
Figura 2 – Organograma da Linha Executiva da Unimed Porto Alegre.....	28
Figura 3 – Mapa geográfico da área de ação da Unimed Porto Alegre .....	30
Figura 4 - Tipos Básicos de Desenho para Estudos de Caso .....	67
Quadro 1 – Taxa de Penetração de planos de saúde por região.....	82



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Beneficiários de planos privados de saúde .....	19
Gráfico 2 – Evolução do número de operadoras em atividade, por tipo .....	20
Gráfico 3 – Distribuição dos beneficiários por porte de operadora.....	21
Gráfico 4 – Beneficiários por porte de operadora .....	22
Gráfico 5 – Taxa de cobertura .....	22
Gráfico 6 – Beneficiários por modalidade de operadora .....	23
Gráfico 7 – Taxa de Sinistralidade .....	25
Gráfico 8 – Venda total anual para novos clientes (base cem).....	73
Gráfico 9 – Percentual anual de rescisões sobre a base de clientes.....	76
Gráfico 10 – Base de clientes .....	77
Gráfico 11 – Crescimento líquido anual acumulado da base de clientes .....	78
Gráfico 12 – Novos contratantes pessoa jurídica .....	80
Gráfico 13 – Taxa de cobertura de planos de saúde da área de ação da Unimed Porto Alegre .....	82
Gráfico 14 – Participação no mercado de planos de saúde .....	83
Gráfico 15 – Taxa de cobertura comparada com a participação no mercado.....	83
Gráfico 16 – Receita líquida anual .....	85
Gráfico 17 – Receita líquida mensal.....	86
Gráfico 18 – Variação anual da receita líquida .....	87
Gráfico 19 – Crescimento anual da receita das operadoras no Brasil .....	88
Gráfico 20 – Variação do IGP-M, IPCA e PIB no Brasil.....	88
Gráfico 21 – Variação percentual anual do <i>ticket</i> médio.....	89
Gráfico 22 – Resultado antes dos impostos.....	90
Gráfico 23 – EBITDA em valores absolutos .....	93
Gráfico 24 – EBITDA percentual sobre a receita líquida.....	94

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos

ADVB – RS – Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil – Rio Grande do Sul

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar

CEO – *Chief executive officer*

EBITDA - *Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization.*

EBM – *Evidence based management*

FIB – Felicidade Interna Bruta

GBE – Gestão baseada em evidências

IBE – Índice de Bem-Estar Unimed Porto Alegre

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IGP-M – Índice geral de preços de mercado

IPCA – Índice de preços ao consumidor amplo

IPM – Instituto de Pesquisas de Mercado Unisinos

LAJIDA - Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

MSI – *Marketing Science Institute*

NOE – Núcleo de objetivos estratégicos

PEONA – Provisão para eventos ocorridos e não avisados

PIB – Produto Interno Bruto

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

SWOT – *Strengths, weaknesses, opportunities and threats*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1. Delimitação do Tema .....	13
1.2. Questão de Pesquisa e Objetivos .....	14
1.3. Justificativa.....	15
<b>2. MERCADO DA SAÚDE SUPLEMENTAR NO BRASIL .....</b>	<b>18</b>
<b>3. A UNIMED PORTO ALEGRE .....</b>	<b>27</b>
3.1. O Planejamento Estratégico e a Estratégia de Marketing .....	32
<b>4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>47</b>
4.1. Marketing .....	47
4.2. Estratégia Empresarial e Estratégia de Marketing .....	52
4.3. Desempenho Empresarial e Mercadológico vinculados às Estratégias e Gestão Baseada em Evidência.....	56
<b>5. MÉTODO.....</b>	<b>65</b>
<b>6. RESULTADOS.....</b>	<b>69</b>
6.1. Indicadores de Desempenho Mercadológico .....	71
6.1.1. Volume de vendas para novos clientes em valores absolutos .....	71
6.1.2. Rescisões de clientes em relação à base de clientes .....	74
6.1.3. Base de clientes em valores absolutos.....	76
6.1.3.1. Novos contratantes (pessoa jurídica) em valores absolutos .....	79
6.1.4. Participação no mercado.....	81
6.2. Indicadores de Desempenho Empresarial .....	84
6.2.1. Receita líquida em valores absolutos .....	84
6.2.1.1. Variação anual da receita líquida .....	87
6.2.2. Resultado antes dos impostos em valores absolutos .....	90
6.2.3. EBITDA em valores absolutos .....	92
6.2.4. EBITDA percentual sobre a receita líquida.....	94
6.3. Evidências Mercadológicas e Reconhecimentos Públicos .....	96
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>102</b>
7.1. Implicações Teóricas .....	104
7.2. Implicações Gerenciais.....	105
7.3. Limitações do Estudo .....	106
7.4. Sugestões de Pesquisas Futuras.....	107
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>108</b>

## 1 – INTRODUÇÃO

Sistemas de avaliação de desempenho em marketing têm sido uma das principais preocupações na literatura de marketing e uma questão central para as empresas (LAMBERTI e NOCI, 2010). Apesar de um grande esforço ter sido dedicado ao desenvolvimento de medidas pontuais mais adequadas para avaliar os desempenhos das estratégias, respondendo aos paradigmas emergentes de marketing, sistemas de avaliação de desempenho em marketing têm sido considerados um tópico a descoberto (CLARK, 1999).

Atualmente, tanto acadêmicos quanto executivos não têm uma clara e completa compreensão dos processos de desempenho em marketing, bem como dos fatores que afetam o desenho e o uso de sistemas de avaliação de desempenho em marketing nas empresas (MORGAN *et al.*, 2002).

De fato, executivos de empresas encontram dificuldades para desenvolver e aplicar modelos de avaliação eficientes de suas estratégias de marketing em função da complexidade da tarefa e da quantidade de fatores que podem interferir nos resultados.

Ao mesmo tempo, muitas empresas têm desenvolvido seu planejamento estratégico utilizando modelos (ROSSI e LUCE, 2002) que contemplam etapas de reflexão e análise e que, ao mesmo tempo, buscam definir o modelo de negócio, o segmento de atuação da empresa, seu posicionamento na arena competitiva, a forma como se diferencia da concorrência e a forma como é percebida pelo mercado, sendo estes atributos os principais elementos orientadores da definição da estratégia de marketing.

Contribuem também para a construção da estratégia de marketing da empresa as suas características organizacionais, o seu modelo de governança corporativa, assim como sua capacidade em termos de recursos materiais e humanos, além de sua cultura empresarial.

Considerando que muitas empresas, na busca de resultados superiores e de alto desempenho, utilizam regularmente modelos de planejamento e execução de estratégias que contemplam a construção de um conjunto de indicadores para acompanhar os resultados mercadológicos e empresariais, que possibilitem o atingimento das metas desejadas, é lícito pensar que a utilização destes indicadores pode auxiliar na elaboração e na condução da estratégia de marketing, assim como é possível intuir que o acompanhamento dos indicadores possibilite a avaliação da eficácia da estratégia.

Apesar do risco potencial dos indicadores de desempenho serem influenciados por fatores não relacionados à eficácia das estratégias de marketing, como por exemplo as variáveis macroeconômicas e as mudanças no ambiente de negócios, é possível encontrar-se

vínculos entre estratégias de marketing reconhecidamente bem sucedidas e a performance empresarial medida pelo atingimento de resultados mercadológicos e financeiros.

Nesta direção, Homburg e Pflesser (2000) trabalharam a temática da construção da cultura organizacional de orientação ao mercado e seus precursores, analisando sua relação com o desempenho mercadológico e empresarial. Os autores desenvolveram um modelo que explicita e distingue os conceitos de valores, normas, artefatos e comportamentos orientados ao mercado, assim como as correlações entre si e com as performances mercadológica e empresarial. Os resultados indicaram que a definição e a prática destes valores de orientação ao mercado, o desenvolvimento e a aplicação das normas que formalizam a prática e orientam a empresa, assim como a utilização de artefatos para suportar estas normas, desempenham um papel crucial na determinação dos comportamentos empresariais de orientação ao mercado.

Estes, por sua vez, contribuem decisivamente para a construção da cultura de orientação ao mercado da empresa. Além disto, e para construção desta dissertação em especial, os resultados daquele trabalho indicam que o desenvolvimento da cultura empresarial de orientação ao mercado influencia positivamente o desempenho das empresas do ponto de vista mercadológico e, indiretamente, influencia positivamente o resultado financeiro das mesmas, principalmente, em mercados considerados dinâmicos.

Assim, parece ser interessante e válido analisar a possibilidade de avaliação da eficácia da estratégia de marketing da empresa a partir de sua relação com indicadores de resultados mercadológicos e empresariais e evidências de sucesso mercadológico, tais como o aumento da reputação corporativa e do reconhecimento público através de premiações relevantes, verificando como isto acontece.

Neste sentido, considerando as dificuldades que as empresas encontram para desenvolver e aplicar modelos de avaliação eficientes de suas estratégias de marketing, intui-se válido avaliá-las a partir de indicadores utilizados para medir o desempenho comercial da empresa, como o volume de vendas, o crescimento da base de clientes, a retenção de clientes, o *market share* ou, ainda, a partir de indicadores financeiros, como o crescimento da receita, o resultado antes dos impostos e o EBITDA<sup>1</sup>.

Gava e Silveira (2004) utilizaram os indicadores taxa de ocupação (volume de vendas), lucratividade (resultado, EBITDA) e tarifa média para compor um indicador de desempenho agregado (Escore Final), com o objetivo de medir o desempenho empresarial.

---

<sup>1</sup> EBITDA - *Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization*. Em português, LAJIDA - Lucro antes de juros, impostos depreciação e amortização.

Trez (2000) utilizou os indicadores aumento da participação de mercado, lucratividade, aumento da receita em vendas, retorno sobre as vendas, retorno sobre os investimentos, retorno sobre os ativos, fluxo de caixa e performance geral, com o mesmo objetivo.

Diversos pesquisadores utilizaram este modelo e grupos de indicadores para avaliação de desempenho mercadológico e empresarial:

- Participação de mercado (DAY e WENSLEY, 1988; RUST *et al.*, 1994; KAPLAN e NORTON, 1998; SLATER e NARVER, 1994; HAN *et al.*, 1998; PELHAM, 1997; RUST *et al.*, 1995; INNIS e LA LONDE, 1994; KOHLI e JAWORSKI, 1990; PELHAM e WILSON, 1996; WRIGHT *et al.*, 1997; CUNHA JR. *et al.*, 1999; DESHPANDÉ *et al.*, 1993);

- Lucratividade (DAY e WENSLEY, 1988; RUST *et al.*, 1994; HESKETT *et al.*, 1997; KAPLAN e NORTON, 1998; HAN *et al.*, 1998; PELHAM, 1997; NARVER e SLATER, 1990; RUST *et al.*, 1995; INNIS e LA LONDE, 1994; KOHLI e JAWORSKI, 1990; PELHAM e WILSON, 1996; WRIGHT *et al.*, 1997; CUNHA JR. *et al.*, 1999; DESHPANDÉ *et al.*, 1993);

- Aumento de receita com vendas (HESKETT *et al.*, 1997; KAPLAN e NORTON, 1998; SLATER e NARVER, 1994; RUST *et al.*, 1995; KOHLI e JAWORSKI, 1990; PELHAM e WILSON, 1996; KUMAR *et al.*, 1997; WRIGHT *et al.*, 1997; CUNHA JR. *et al.*, 1999; DESHPANDÉ *et al.*, 1993);

- Retorno sobre vendas (HESKETT *et al.*, 1997; WRIGHT *et al.*, 1997);

- Retorno sobre investimentos (HESKETT *et al.*, 1997; NARVER e SLATER, 1990; INNIS e LA LONDE, 1994; KOHLI e JAWORSKI, 1990; PELHAM e WILSON, 1996; WRIGHT *et al.*, 1997);

- Retorno sobre ativos (HESKETT *et al.*, 1997; KAPLAN e NORTON, 1998; SLATER e NARVER, 1994; HAN *et al.*, 1998; NARVER e SLATER, 1990; PELHAM e WILSON, 1996; KUMAR *et al.*, 1997; WRIGHT *et al.*, 1997);

- Fluxo de caixa (KAPLAN e NORTON, 1998; PELHAM e WILSON, 1996);

- Performance geral (JAWORSKI e KOHLI, 1993; VOSS *et al.*, 1998; PELHAM, 1997; KOHLI e JAWORSKI, 1990; RAPERT e BABAKUS, 1996; CUNHA JR. *et al.*, 1999; DESHPANDÉ *et al.*, 1993).

Silveira (2002) refere que os indicadores de performance mais frequentemente utilizados são crescimento nas vendas, lucratividade, *market share*, retorno sobre os investimentos, retorno sobre ativos, sucesso de novos produtos. Em trabalhos mais recentes, percebe-se a inclusão de outras variáveis associadas à performance de mercado, como a satisfação, lealdade e retenção de clientes.

Esse tipo de medida é utilizado no estudo de Wright *et al.* (1997) para avaliar tanto a utilização de serviços ao cliente quanto os resultados obtidos pelas empresas, em termos de participação de mercado e resultados financeiros, comparativamente aos seus concorrentes.

Em alguns casos, as medidas indiretas de desempenho também são as mais indicadas, uma vez que possibilitam a comparação de informações entre diferentes indústrias, segmentos e mercados. (SLATER e NARVER, 1994).

É exatamente por este caminho que se desenvolve esta dissertação, ou seja, explora-se a possibilidade de avaliar a eficácia da estratégia de marketing a partir de um estudo de caso, com vistas a verificar como acontece a vinculação entre a eficácia na elaboração e execução desta estratégia com os resultados mercadológicos e empresariais, medidos a partir de indicadores de desempenho e, assim, buscar evidências de sucesso.

## 1.1 – DELIMITAÇÃO DO TEMA

Delimita-se o tema desta pesquisa como sendo a forma como a estratégia de marketing se vincula com os resultados de uma empresa operadora de planos de saúde no mercado de saúde suplementar do Brasil.

Este trabalho foi desenvolvido a partir da avaliação da eficácia da estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre, elaborada em 2008 e executada a partir do ano de 2009.

O acompanhamento dos indicadores de desempenho mercadológico e empresarial e a análise dos resultados compreenderam o período de tempo entre os anos de 2009 e 2011.

A pesquisa é de caráter exploratório, sendo escolhido o método de estudo de caso.

Na primeira parte do trabalho são apresentados dados e informações sobre o mercado de saúde suplementar no Brasil, sobre a empresa em estudo, sobre os seus principais direcionadores do planejamento estratégico e o detalhamento minucioso da sua estratégia de marketing. Em seguimento, é apresentada a fundamentação teórica que embasa a dissertação e a descrição do método.

Na sequência, são apresentados e analisados os resultados observados a partir dos indicadores de gestão empresarial acompanhados no período pesquisado e sobre as evidências de sucesso mercadológico e reconhecimentos públicos.

Por fim, em atendimento aos objetivos da dissertação, os resultados são discutidos à luz de referências teóricas, a fim de apresentar as considerações finais sobre o caso apresentado.

## 1.2 – QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS

Estando delimitado o tema da pesquisa, chega-se à seguinte questão de pesquisa:

Como se vincula a estratégia de marketing de uma operadora de planos de saúde com o seu desempenho mercadológico e empresarial?

A partir desta questão, desenham-se os objetivos da dissertação.

Objetivo Geral:

Descrever a vinculação da eficácia da estratégia de marketing com os indicadores de desempenho empresarial e as evidências de sucesso mercadológico.

Objetivo Específico:

Descrever a vinculação da eficácia da estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre, executada a partir de 2009 e analisada aqui, entre 2009 e 2011, com os indicadores de resultados mercadológicos e empresariais medidos neste período, bem como com as premiações e os reconhecimentos públicos recebidos.

Os indicadores de resultados mercadológicos e empresariais aqui apresentados para avaliação do desempenho comercial e financeiro da empresa são:

- Volume de vendas para novos clientes;



- Rescisões de clientes em relação à base de clientes;
- Crescimento da base de clientes;
- Participação no mercado;
- Receita líquida;
- Resultado antes dos impostos;
- EBITDA e
- EBITDA % sobre a receita líquida.

Estes indicadores foram escolhidos porque, como já referido no capítulo de introdução deste trabalho, têm sido utilizados por diversos pesquisadores para avaliação de desempenho mercadológico e empresarial e porque são utilizados, regularmente, por muitas empresas do setor de saúde complementar em seus relatórios anuais de gestão, que são, muitas vezes, divulgados publicamente.

Relatórios setoriais também utilizam este conjunto de indicadores, assim como as empresas de capital aberto e, em especial, as empresas de capital aberto do setor de saúde, que costumam divulgar suas demonstrações de desempenho desta forma.

Para análise de vínculo entre a eficácia da estratégia de marketing e as premiações e reconhecimentos públicos recebidos no período analisado serão considerados o escopo, a importância e a relevância dos mesmos, bem como a data de sua ocorrência.

### 1.3 - JUSTIFICATIVA

Como já referido no capítulo de introdução desta dissertação, o fato de executivos encontrarem dificuldades para desenvolver e aplicar modelos de avaliação eficientes de suas estratégias de marketing, dada a complexidade da tarefa e a quantidade de fatores que podem interferir nos resultados, indica que este estudo se justifica pelo interesse que outras empresas, além de outros pesquisadores, possam ter no desenvolvimento de modelos de avaliação da eficácia de estratégias de marketing, especialmente, considerando sua vinculação com o desempenho das empresas do ponto de vista mercadológico e financeiro.

Considerando os esforços empreendidos no desenvolvimento de modelos e sistemas para avaliação de desempenho das estratégias de marketing (CLARK, 1999), assim como as preocupações que o tema da pesquisa suscita na academia e nas empresas (LAMBERTI e NOCI, 2010) e, ainda, a incompleta compreensão dos processos de desempenho em marketing

e dos fatores que afetam a avaliação de desempenho em marketing nas organizações (MORGAN *et al.*, 2002), também por estas razões justifica-se o desenvolvimento deste estudo.

Considerando, ainda, que o uso do marketing como estratégia tem demonstrado implicações positivas na performance empresarial (MENON *et al.*, 1999) e afetado a cultura das empresas (BIGNE *et al.*, 2000; MORGAN e STRONG, 1998) e que os efeitos da execução das estratégias de marketing nas empresas têm sido estudados por muitos pesquisadores, a partir de diferentes perspectivas, as quais consideram as relações entre estratégia de marketing, cultura empresarial e desempenho nas empresas (LEE *et al.*, 2006), justifica-se a definição da questão da pesquisa desenvolvida nesta dissertação.

Por outro lado, o conceito de gestão baseada em evidência (GBE) tem sido proposto como uma forma de melhorar a prática da gestão enquanto, simultaneamente, reafirma o *link* entre a pesquisa e a prática no campo da gestão e direciona a discussão conceitual do impacto limitado da pesquisa sobre a prática da gestão (DENYER e TRANFIELD, 2006).

A GBE é vista como causa contemporânea e popular do relacionamento entre a pesquisa e a prática em estudos de gestão (MORREL, 2008). A GBE também é vista como um componente integral da prática da economia do conhecimento, na qual há uma consciência crescente sobre a importância do saber, das habilidades e da criatividade para melhoria de performance das empresas (ROWLEY, 2012).

Assim, pela oportunidade de verificar, na prática, a validade das múltiplas construções teóricas sobre o tema da execução de estratégias de marketing, também se justifica a escolha do tema e a elaboração desta dissertação.

Considerando a natureza de uma dissertação de mestrado profissional, a escolha do caso para este estudo justifica-se pelo interesse profissional do pesquisador no setor de saúde suplementar, na área de marketing e nos modelos de avaliação das estratégias de marketing.

Fica claro que o *link* entre pesquisa e prática é do interesse da área de marketing e pode-se argumentar que, mais do que para outras disciplinas da gestão, as decisões de marketing são baseadas em evidências (ROWLEY, 2012).

Por isto, a análise dos resultados poderá, ainda, ser utilizada para futura tomada de decisão relativa às estratégias de marketing, assim como para as correções de rumo da própria estratégia da empresa já estabelecida e em execução.

A partir deste estudo de caso, espera-se que as conclusões com base nas análises realizadas contribuam para a elaboração de estratégias de marketing e que a avaliação da

eficácia das mesmas possa ser feita a partir da relação com (e do acompanhamento de) indicadores de desempenho mercadológico e empresarial.

Espera-se, por fim, que as conclusões possam contribuir para o melhor entendimento das questões relacionadas à avaliação da eficácia de estratégias de marketing e sua vinculação com o desempenho mercadológico e empresarial.

## 2. – O MERCADO DA SAÚDE SUPLEMENTAR NO BRASIL

O mercado da saúde suplementar no Brasil responde pelo atendimento à saúde de um quarto da população brasileira e nele se insere a Unimed Porto Alegre, empresa cuja a eficácia da estratégia de marketing é analisada neste trabalho. Desta forma, faz-se necessário e importante apresentar as características do mercado e uma fotografia atualizada do setor, a fim de contextualizar o estudo, considerando que a Unimed Porto Alegre é uma das maiores operadoras deste mercado, extremamente regulado, disputado e muito singular com relação às variáveis que afetam o desempenho mercadológico e empresarial dos diferentes *players*.

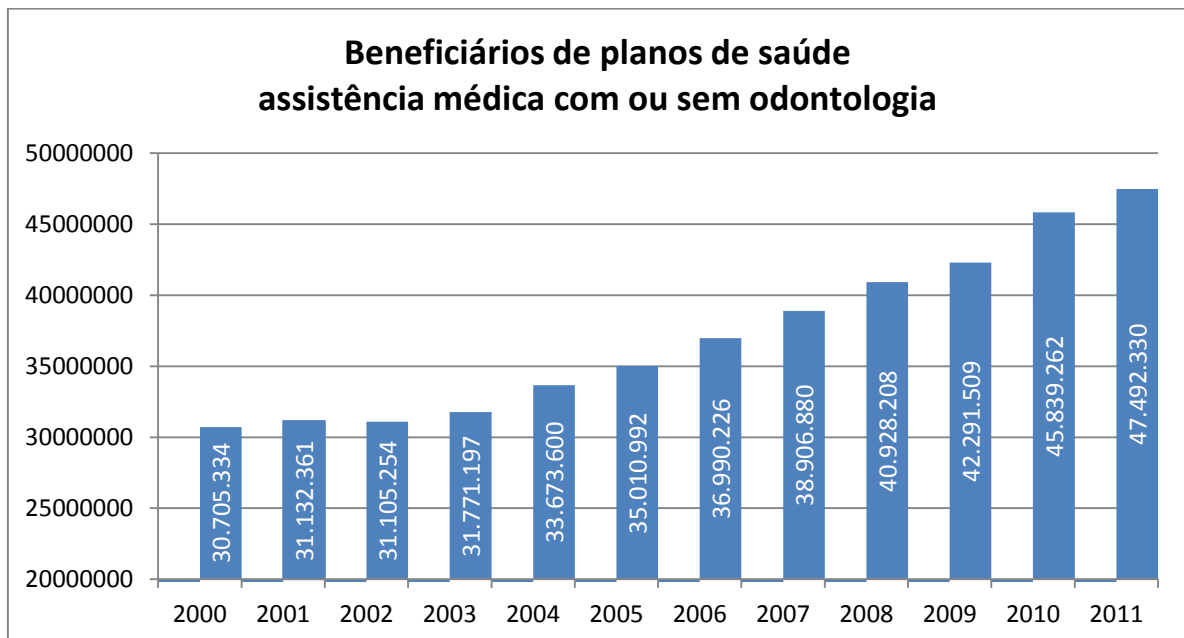
A saúde suplementar no Brasil compreende o mercado dos planos privados de assistência à saúde, um sistema complexo de atenção à saúde da população que envolve múltiplos agentes e negócios e está diretamente relacionado à urbanização, à industrialização do país, às relações de emprego, emprego formal e ao crescimento da capacidade de renda da população brasileira. Esta relação advém do fato de que, aproximadamente, oitenta por cento dos planos são contratados por pessoas jurídicas e, portanto, vinculados às relações de trabalho.

A organização legal vigente, a regulamentação e a normatização do setor ocorreram de forma estruturada a partir de 1998, com a promulgação da Lei 9.656/98 que regulamentou o setor, definindo os limites da operação, a forma de atuação de seus participantes, assim como as normas e regras de relacionamento entre estes e os consumidores. A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), criada pela Lei 9.961/2000 com a finalidade de promover a defesa do interesse público na assistência, é a agência reguladora vinculada ao Ministério da Saúde, sendo responsável pela regulamentação e a fiscalização do setor de planos de saúde no Brasil.

O mercado alvo é formado por pessoas físicas e jurídicas, sendo admitidas diferentes formas de contratação (individuais, empresariais ou por adesão), variando ainda conforme à segmentação de cobertura, à abrangência geográfica dos atendimentos e aos tipos de plano (rede de prestadores de serviços, tipo de acomodação, formas de moderação, mecanismos de regulação, coberturas adicionais, etc.).

Em dezembro de 2001, o número total de beneficiários de planos de saúde, segundo o Caderno de Informação da ANS (2009), era de 34,4 milhões, considerando planos de assistência médica e odontológica, sendo que 31,2 milhões eram de beneficiários de planos médicos, com ou sem odontologia. Naquele momento, o número de operadoras médico-hospitalares em atividade era de aproximadamente duas mil operadoras e o faturamento global do setor no ano de 2001 foi de aproximadamente R\$ 22,4 bilhões.

Em dezembro de 2008, o número total de beneficiários de planos de saúde, segundo o Caderno de Informação da ANS (2009), atingiu 52 milhões, sendo que 40,9 milhões eram de beneficiários de planos médicos, com ou sem odontologia. O total de operadoras médico-hospitalares com beneficiários ativos caiu para pouco mais de 1.200, gerando um faturamento global de aproximadamente R\$ 60,7 bilhões. De acordo com o Caderno de Informação da ANS (2012), o mercado de saúde suplementar, em dezembro de 2011, alcançou a marca de 47,5 milhões de beneficiários vinculados aos planos de assistência médica e 17 milhões de beneficiários vinculados aos planos exclusivamente odontológicos. O faturamento global do setor em 2011 foi de R\$ 84,4 bilhões. Observe-se que, segundo os relatórios da ANS (2009 e 2012), o número total de beneficiários de planos de saúde médico-hospitalares cresceu de 40,9 milhões em 2008 para 47,5 milhões em 2011, aproximadamente, 17%. Este crescimento foi menor do que o crescimento da base de clientes da Unimed Porto Alegre no mesmo período, que foi de 30,6%, como será apresentado na sequência. Observe-se, ainda, que, segundo os relatórios da ANS (2009 e 2012), o faturamento global do setor cresceu de R\$ 60,7 bilhões em 2008 para R\$ 84,4 bilhões em 2011, aproximadamente, 39%. Este crescimento foi menor do que o crescimento da receita líquida da Unimed Porto Alegre no mesmo período, que foi de 56,1%, como será apresentado na sequência. O gráfico 1 apresenta a evolução do número de beneficiários de planos de saúde médico-hospitalares, desde 2000 até 2011.



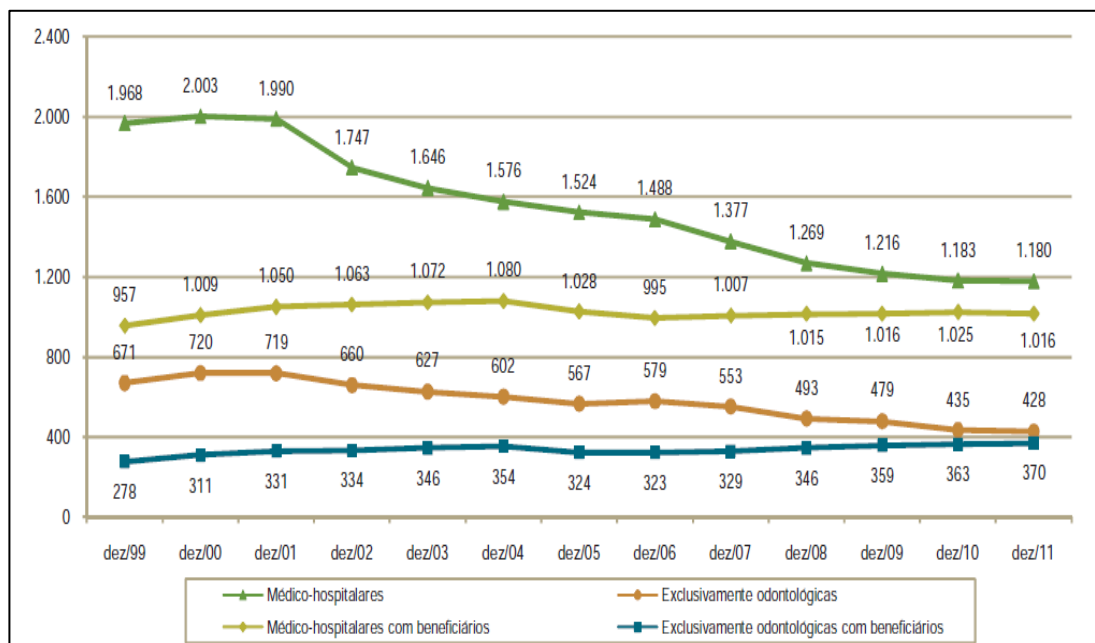
**Gráfico 1 - Beneficiários de planos privados de saúde**

Fonte: Cadernos de Informação da ANS – 2009, 2010, 2011, 2012 e Agência Nacional de Saúde Suplementar FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR, de março de 2012.

Como se pode observar, o crescimento mais consistente começa a ocorrer a partir do ano de 2004 e acentua-se a partir do ano de 2006, evidenciando a tendência de crescimento do mercado, assunto que será tratado a seguir.

De acordo com o Caderno de Informação da ANS (2012), o primeiro trimestre de 2012 encerrou-se com o registro de 47,9 milhões de vínculos de beneficiários a planos de assistência médica, com crescimento de 0,79% em relação ao trimestre anterior. Em relação ao mesmo mês do ano anterior, o número de beneficiários variou 2,19%. A variação do número de beneficiários acompanha o desempenho da economia. Em 2011, a taxa de crescimento do PIB Real sofreu desaceleração e isso refletiu diretamente na taxa de crescimento destes beneficiários, mostrando uma forte correlação entre as variáveis (ANS, 2012).

O gráfico 2 apresenta a evolução do número de operadoras em atividade desde 2000 até 2011, por tipo de operação.



**Gráfico 2 – Evolução do número de operadoras em atividade, por tipo**

Fonte: Cadernos de Informação da ANS – 2009, 2010, 2011, 2012 e Agência Nacional de Saúde Suplementar FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR, de março de 2012.

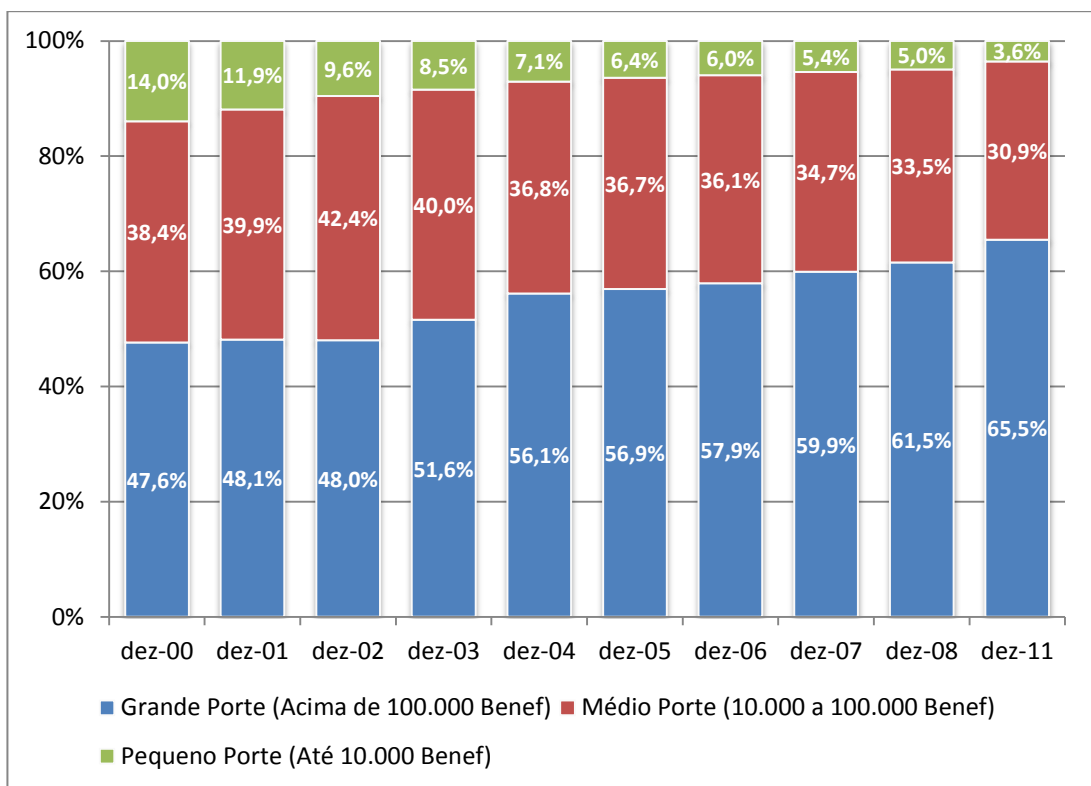
Verifica-se que, em dezembro de 2011, o número de operadoras médico-hospitalares que mantinham beneficiários ativos era de 1.016, enquanto 370 operadoras exclusivamente odontológicas possuíam beneficiários.

A análise conjunta das informações contidas nos gráficos 1 e 2 mostra que, de 2000 a 2011, enquanto o volume de beneficiários cresceu o número de operadoras diminuiu.

As obrigações decorrentes da regulamentação e normatização do segmento de saúde suplementar, a crescente judicialização do setor, o crescimento da necessidade de eficiência na gestão assistencial e administrativa, conjugadas com uma disputa mercadológica acirrada, levam o mercado de planos de saúde a viver uma realidade de concentração das operações nas empresas de maior porte, uma vez que estas conseguem diluir mais seus riscos, a partir de um número maior de beneficiários. O maior rigor da ANS vem contribuindo para o enxugamento do mercado, retirando operadoras que não possuem condições de se manterem no mesmo.

A concentração do setor é uma realidade que ocorre a partir de múltiplos movimentos de fusões e aquisições, comuns a outros setores da economia. Observa-se, ainda, que o número total de operadoras ativas, com ou sem beneficiários, decresceu muito a partir de 2000, confirmando a tendência de concentração do setor.

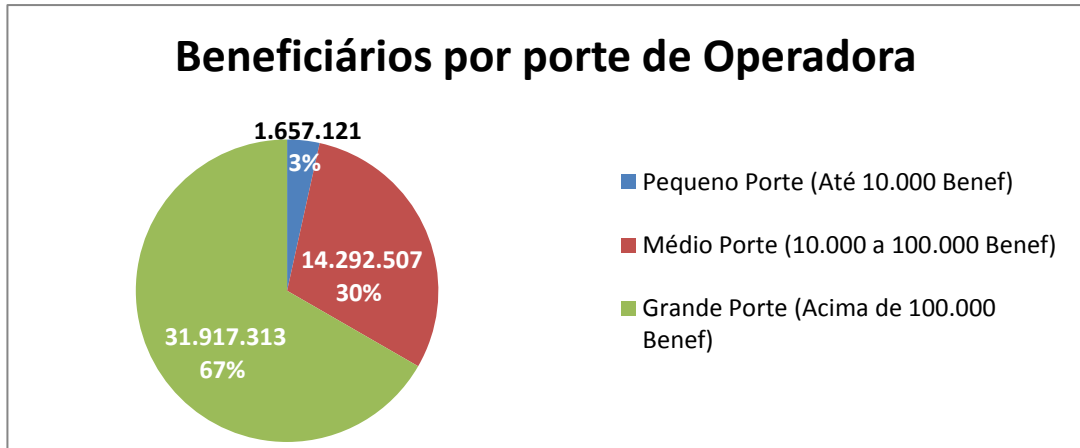
O gráfico 3 apresenta a distribuição dos beneficiários por porte de operadora e confirma as observações sobre concentração de mercado.



**Gráfico 3 – Distribuição dos beneficiários por porte de operadora**

Fonte: Cadernos de Informação da ANS – 2009, 2010, 2011, 2012 e Agência Nacional de Saúde Suplementar FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR, de março de 2012.

No gráfico 4 abaixo, uma visão atualizada, ratifica a mesma condição do mercado.

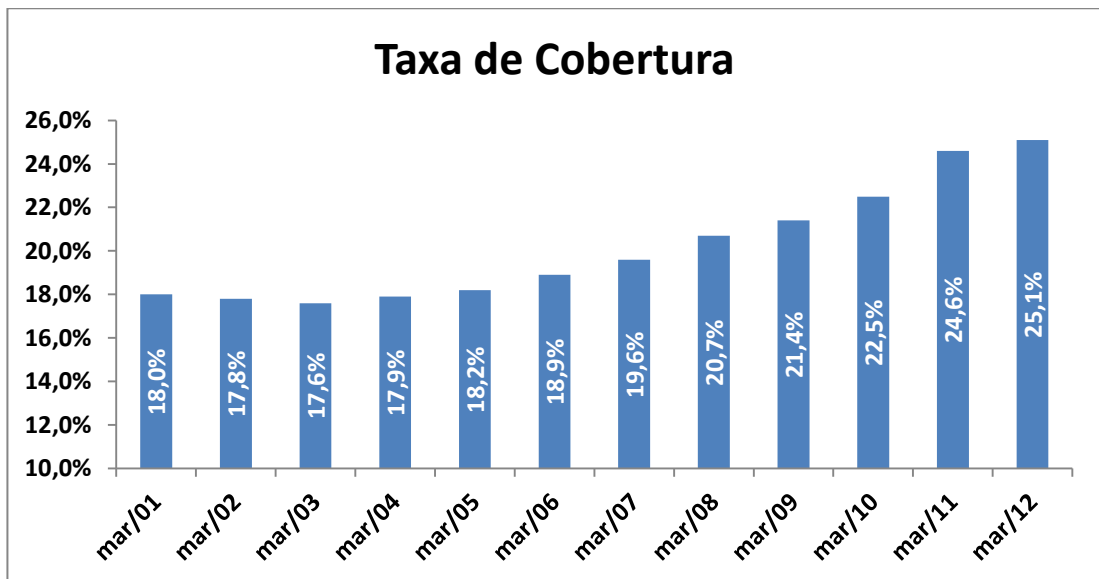


**Gráfico 4 – Beneficiários por porte de operadora**

Fonte: Cadernos de Informação da ANS – 2012 e Agência Nacional de Saúde Suplementar FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR, de março de 2012.

Outro aspecto importante para análise da dinâmica do mercado de saúde suplementar é a taxa de cobertura de planos de saúde, ou seja, o percentual da população geral que está vinculada aos planos de saúde. Segundo a ANS, a taxa de cobertura é a razão, expressa em porcentagem, entre o número de beneficiários e a população em uma área específica.

Considerando o total da população nacional, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, PNAD/IBGE de 2010, aproximadamente, um quarto dos brasileiros é beneficiário de planos de saúde privados, ou seja, a taxa de penetração dos planos de saúde, em nível nacional, é de 25 %, conforme apresentado no gráfico 5.



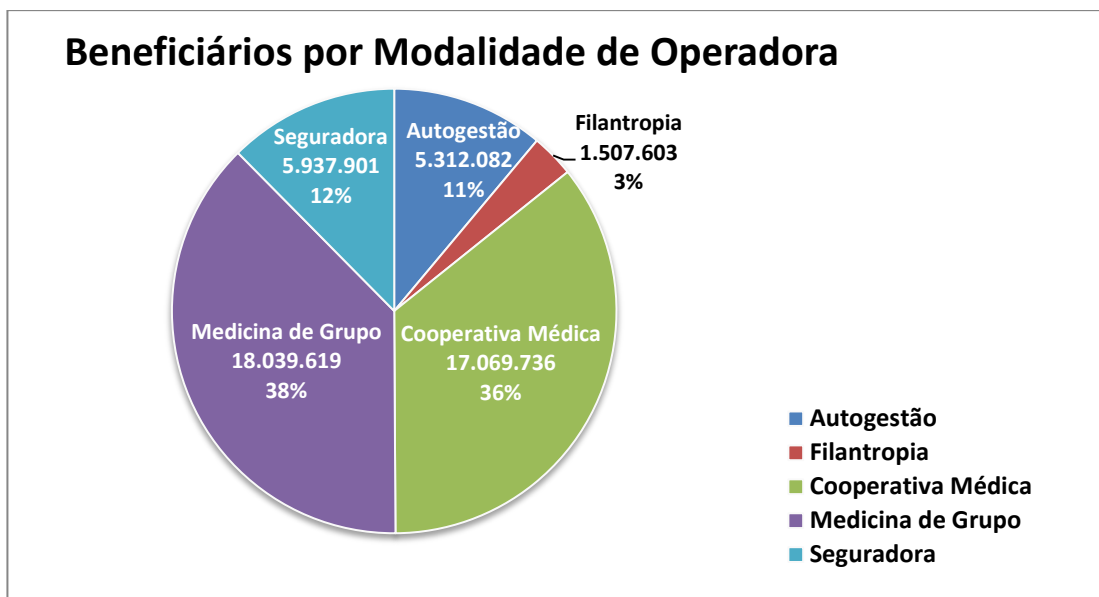
**Gráfico 5 – Taxa de Cobertura**

Fonte: Cadernos de Informação da ANS – 2009, 2010, 2011, 2012 e Agência Nacional de Saúde Suplementar FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR, de março de 2012.



Na sequência deste trabalho é analisado o indicador de participação no mercado, onde são apresentados os dados das taxas de penetração de diferentes regiões do Brasil, que permitem estabelecer relações que indicam o potencial de crescimento da taxa de penetração na área de ação da Unimed Porto Alegre, quando comparada às taxas de penetração da região sudeste do Brasil.

Outra análise importante do setor de saúde suplementar diz respeito à modalidade da operação, ou seja, a forma de estruturação organizacional e jurídica que as operadoras adotam e organizam sua operação que pode ser nas modalidades de autogestão, seguradora, medicina de grupo, filantrópica e cooperativa médica. O gráfico 6 apresenta a distribuição atual de beneficiários por modalidade de operadora.



**Gráfico 6 – Beneficiários por modalidade de operadora**

Fonte: Cadernos de Informação da ANS – 2009, 2010, 2011, 2012 e Agência Nacional de Saúde Suplementar FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR, de março de 2012.

Seguindo na análise do mercado de saúde suplementar, ressalta-se que um resultado importante da regulação foi o conhecimento do perfil deste mercado e de sua presença e abrangência no sistema de saúde brasileiro.

A partir da criação da ANS, as operadoras foram obrigadas a informar periodicamente, além dos dados econômico-financeiros, as características dos planos comercializados, como os serviços cobertos, a rede prestadora, o tipo de contratação, a abrangência geográfica, a segmentação assistencial e a utilização de serviços, assim como todos os dados dos beneficiários, o que possibilitou conhecer o perfil de idade, sexo, local de residência, etc.

Até então, pouco se conhecia sobre o mercado de planos privados de saúde no país.

Neste contexto, a ANS atua e justifica sua finalidade, ao promover a defesa do interesse público na assistência suplementar, e, entre as suas competências, reunir informações básicas sobre operadoras, beneficiários e planos de saúde.

Em decisão recente, a ANS criou o Programa de Qualificação da Saúde Suplementar, que permite, a partir de seus resultados, fazer um diagnóstico da qualidade das operadoras da saúde suplementar. O programa visa incentivar a melhoria da qualidade da assistência à saúde prestada aos beneficiários, avaliada por meio de indicadores de saúde, da satisfação dos clientes de planos privados e da própria estrutura e condições econômico-financeiras das operadoras.

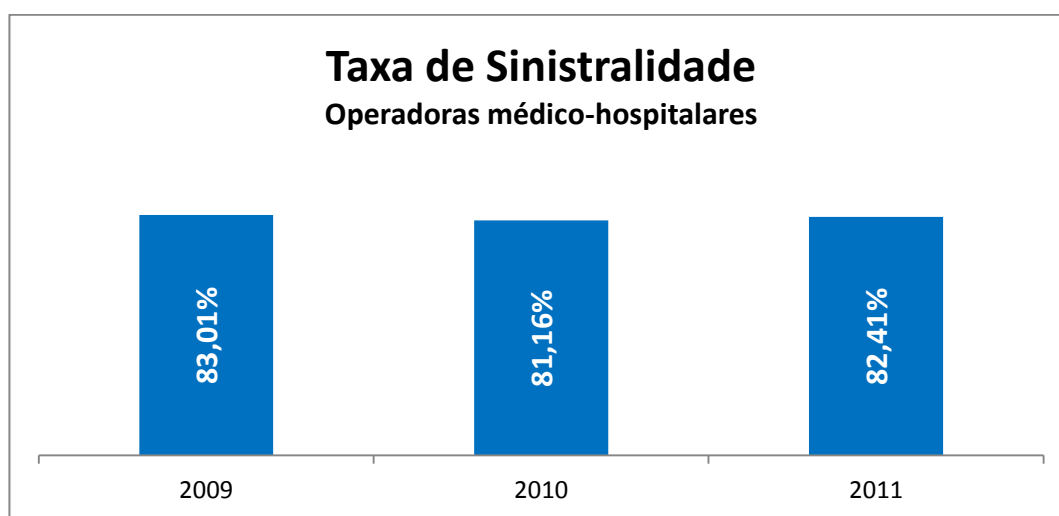
Igualmente importante para o desenvolvimento desta dissertação é a análise de um indicador de desempenho das operadoras de planos de saúde que é considerado muito estratégico para o setor. É a denominada taxa de sinistralidade, definida pela ANS como sendo a razão, expressa em porcentagem, entre a despesa assistencial e a receita de contraprestações das operadoras. De acordo com a ANS, a despesa assistencial ou o custo assistencial é o somatório das despesas decorrentes de toda e qualquer utilização, pelo beneficiário, das coberturas contratadas, descontados os valores das glosas. Incluem os custos com consultas, exames, terapias, internações, atendimentos ambulatoriais, outras despesas acessórias com a promoção da saúde e a prevenção de doenças e as despesas com procedimentos e tratamentos odontológicos. A definição dada pela ANS para a receita de contraprestações é o somatório de todas as contraprestações líquidas, considerados os efeitos das variações das provisões técnicas, as receitas com administração de planos de assistência à saúde e os tributos diretos da operação. Ou seja, a taxa de sinistralidade reflete o resultado operacional e determina a margem bruta do negócio das operadoras de planos de saúde.

O efeito estratégico do controle da taxa de sinistralidade sobre a gestão das operadoras de planos de saúde está relacionado à natureza de sua operação, uma vez que o atingimento de desempenhos superiores depende, simultaneamente, de ações consistentes para promover o controle dos custos assistenciais e o crescimento da receita. Na medida em que o crescimento dos custos assistenciais tem sido uma constante, seja pela incorporação de novas tecnologias em saúde, seja em função do aumento de preços do setor da saúde, a chamada inflação da saúde, é necessária uma gestão eficiente dos processos de regulação médica, das negociações de compra de serviços terceirizados, assim como se impõe uma eficiente gestão dos serviços próprios e dos médicos, para garantir competitividade.

Adiciona-se a esta pressão mercadológica de custos a força regulatória exercida pela própria ANS ao determinar as coberturas mínimas que devem ser oferecidas pelas operadoras através do rol de procedimentos, o qual é, periodicamente, incrementado, muitas vezes, de forma acrítica.

Neste aspecto, é importante salientar que os custos assistenciais constituem a base do cálculo atuarial que determina a precificação dos produtos das operadoras de planos de saúde e esta, por sua vez, está diretamente relacionada à competitividade. Por este motivo, como já referido, é necessário que as operadoras mantenham receitas crescentes, a fim de garantir o necessário e desejado equilíbrio financeiro. Para tanto, o bom desempenho mercadológico, materializado pela conquista de novos clientes, aumento do *market share*, retenção e fidelização de clientes com o conseqüente aumento da receita, é fundamental para o atingimento do bom desempenho empresarial.

Observa-se no gráfico 7 o comportamento da taxa de sinistralidade geral do conjunto de operadoras no Brasil, no período de 2009 a 2011.



**Gráfico 7 – Taxa de Sinistralidade**

Fonte: Cadernos de Informação da ANS – 2009, 2010, 2011, 2012 e Agência Nacional de Saúde Suplementar FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR, de março de 2012.

No período do estudo, 2009 a 2011, a sinistralidade média da Unimed Porto Alegre foi de 86,6 %, superior à média nacional setorial deste indicador. Justifica-se este fato em função da natureza da operação da Unimed Porto Alegre, uma vez que, sendo uma cooperativa de trabalho médico, seus médicos são, simultaneamente, prestadores de serviços e donos do negócio em que atuam. Esta condição determina que a Unimed exerça mínima interferência na prática médica e na relação médico-paciente, restringindo-se aos protocolos e diretrizes preconizados pelas escolas de medicina e pelas entidades de representação médica.

Outro ponto relevante e que impacta a sinistralidade é a maior remuneração médica praticada pela Unimed Porto Alegre em relação às demais operadoras, tanto em nível local, como em nível nacional. Além disto, parte do resultado após os impostos é distribuída aos médicos, proporcionalmente à produção médica de cada um, no final de cada exercício.

Por outro lado e não menos importante, esta condição diferenciada de reconhecimento à prática médica permite propor aos médicos um compromisso institucional de cuidar dos pacientes, formar e reforçar os laços humanos entre médicos e pacientes e assim oferecer medicina de qualidade e excelência no cuidado aos clientes como diferenciais competitivos.

O setor de planos de assistência médica nunca esteve tão dinâmico e com desempenho tão positivo como o verificado nos últimos três anos, período analisado neste trabalho. A forte concorrência tem obrigado as operadoras a investir cada vez mais em ações de aumento da eficiência e ganho de competitividade. Neste contexto, algumas operadoras vêm ganhando maior eficiência operacional, melhorando seus indicadores de desempenho e investindo em formas inovadoras de diferenciação que, efetivamente, possam constituir vantagens competitivas. A ampliação do portfólio de produtos, o investimento na verticalização, a inserção de novos programas de medicina preventiva, bem como a maior abrangência de público e a expansão territorial, têm sido as ações mais incisivas por parte das maiores operadoras. O preço, considerado um forte inibidor ao acesso à saúde suplementar no País há alguns anos, passou a ser um aliado, em vista dos mais diversificados produtos desse mercado que passaram a ser acessíveis a todas as camadas sociais. Por outro lado, ocorre também a inserção de produtos voltados ao segmento *premium*, tendo em vista a melhora no poder aquisitivo de todas as camadas sociais e as potencialidades desse público em específico. Mesmo diante de um crescimento expressivo, já que a base de comparação tem sido cada vez mais forte, as potencialidades do setor ainda são imensas.

As operadoras que se mantêm com a melhor imagem no mercado, são as que vêm obtendo maior eficácia e sucesso em suas ações, tendo em vista a credibilidade que possuem perante o público em geral. Neste sentido, estratégias de marketing voltadas à melhoria de imagem e aumento da credibilidade e reputação são um diferencial competitivo importante para as operadoras e a avaliação de sua eficácia um tema de interesse, sendo este o cerne da dissertação, como já apresentado na introdução deste trabalho.

Esta é a fotografia atualizada do mercado da saúde suplementar no Brasil, no qual a Unimed Porto Alegre está inserida, sendo considerada uma das principais participantes.

### 3 – A UNIMED PORTO ALEGRE

A Unimed Porto Alegre foi fundada em 1971, sendo uma das primeiras cooperativas médicas do país a integrar o Sistema Unimed do Brasil, maior experiência cooperativista de trabalho médico no mundo. A Unimed Porto Alegre, hoje, é a sexta maior cooperativa singular do sistema. É formada por mais de 6.200 (seis mil e duzentos) médicos, distribuídos nos 46 (quarenta e seis) municípios de sua área de ação, incluindo, além de Porto Alegre e Região Metropolitana, o litoral norte do Estado do Rio Grande do Sul e a região Centro-Sul do Estado. Nestes municípios, possui mais de 400 (quatrocentos) pontos de atendimento em serviços próprios e credenciados.

Atualmente, atende a mais de 630.000 (seiscentas e trinta mil) pessoas, considerando a base de beneficiários de contratação direta e a base de beneficiários das outras cooperativas do sistema, que são atendidos na área de ação da Unimed Porto Alegre através do intercâmbio.

O intercâmbio é um modelo de atendimento assistencial pelo qual todas as Unimeds singulares atendem em sua área de ação aos beneficiários de outras Unimeds de forma recíproca, viabilizando, desta forma, o atendimento de todos os clientes em nível nacional.

O intercâmbio é normatizado e regulamentado de forma a garantir este atendimento nacional, definindo as regras de relacionamento entre as Unimeds, seus clientes e prestadores de serviços, promovendo uma capacidade capilar única para o Sistema Unimed.

O Sistema Unimed do Brasil, atualmente, é composto por 368 cooperativas médicas, mais de 110 mil médicos cooperados (29 % dos médicos brasileiros em atividade) que oferecem cobertura em 83 % (oitenta e três por cento) do território brasileiro, atendem a mais de 18 milhões de clientes, o que lhe confere participação de mercado de mais de 36 % (trinta e seis por cento).

O Sistema Unimed do Brasil teve mais de R\$ 30 bilhões de faturamento bruto em 2011 e, segundo avaliação da Brand Finance consultoria independente líder mundial em avaliação e gestão de marcas e intangíveis, o valor da marca Unimed supera R\$ 3,2 bilhões.

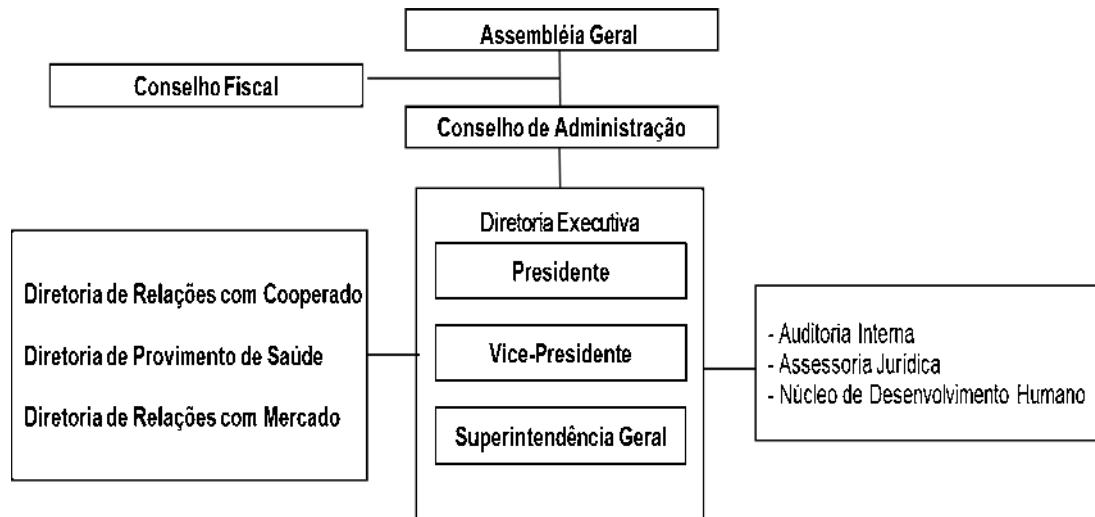
Em 2011, a Unimed Porto Alegre teve faturamento bruto superior a R\$ 1,2 bilhões, gerando resultado líquido de mais de R\$ 70 milhões, dos quais 50 %, aproximadamente, foram destinados à distribuição de sobras aos médicos cooperados. O EBITDA gerado foi de 4,86 % (quatro vírgula oitenta e seis por cento) sobre a receita líquida.

Estes números colocam a Unimed Porto Alegre entre as 50 (cinquenta) maiores empresas do Rio Grande do Sul em faturamento e a maior do Estado no segmento de saúde.

A estrutura organizacional da Unimed Porto Alegre, apresentada de forma sintética na figura 1 abaixo, executivamente é composta por um Conselho de Administração de 15 (quinze) membros eleitos dentre os médicos cooperados para um mandato de 3 (três) anos, sendo o Presidente e o Vice-presidente do Conselho escolhidos pelos próprios Conselheiros Eleitos.

O Conselho Fiscal é composto por 3 (três) membros com mandato de 1 (um) ano, igualmente eleitos dentre os médicos cooperados. A Diretoria Executiva é formada pelo Presidente, pelo Vice-presidente do Conselho e por um Superintendente Geral indicado por estes.

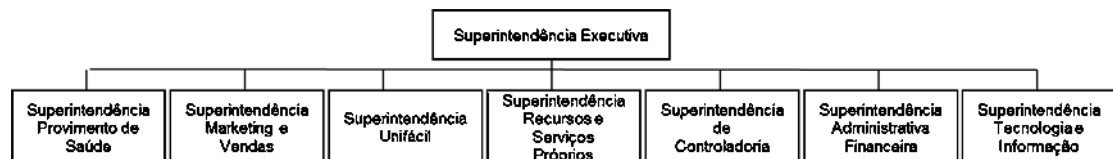
A Diretoria Executiva indica ainda outros 3 (três) Diretores para representá-los em áreas específicas de relacionamento com os cooperados, com o mercado e com prestadores de serviços de saúde. Todos os membros do Conselho de Administração e os Diretores são, necessariamente, médicos cooperados.



**Figura 1: Organograma da Alta Direção da Unimed Porto Alegre**

Fonte: Unimed Porto Alegre

A operação é suportada administrativamente por um grupo executivo de Superintendentes, todos profissionais de gestão, que respondem pelas diversas áreas da empresa, conforme descrito na figura 2 abaixo.



**Figura 2: Organograma da Linha Executiva da Unimed Porto Alegre**

Fonte: Unimed Porto Alegre

Ao final do ano de 2011, o número de colaboradores contratados e que dão suporte a esta grande operação superou a casa de 1.200 (mil e duzentos) profissionais.

A Cooperativa oferece planos de saúde familiares e empresariais, para pessoas físicas e jurídicas, além de produtos e serviços complementares aos planos de saúde, inclusive planos odontológicos, de saúde ocupacional e de urgências e emergências médicas.

Seu público alvo é amplo, abrangendo todos os segmentos de mercado nas diferentes classes de renda.

Os beneficiários de planos de saúde coletivos empresariais e coletivos por adesão correspondem a 85 % (oitenta e cinco por cento) do total da carteira de clientes da Unimed Porto Alegre.

Neste segmento de contratantes pessoas jurídicas, a Cooperativa atende tanto às classes de renda A e B como às classes emergentes C e D, ofertando uma ampla gama de produtos para empresas de todos os portes, assim como para as associações de profissionais e sindicatos.

O mercado familiar corresponde aos outros 15 % (quinze por cento) da carteira de clientes e está distribuído, principalmente, entre as classes A e B.

Desde o início de sua atuação, a Unimed Porto Alegre primou pela qualidade de seus serviços e pela qualificação de seus profissionais, tanto os médicos cooperados quanto os colaboradores contratados, o que justifica sua estratégia de preços *premium*, em média, 20 % acima dos concorrentes.

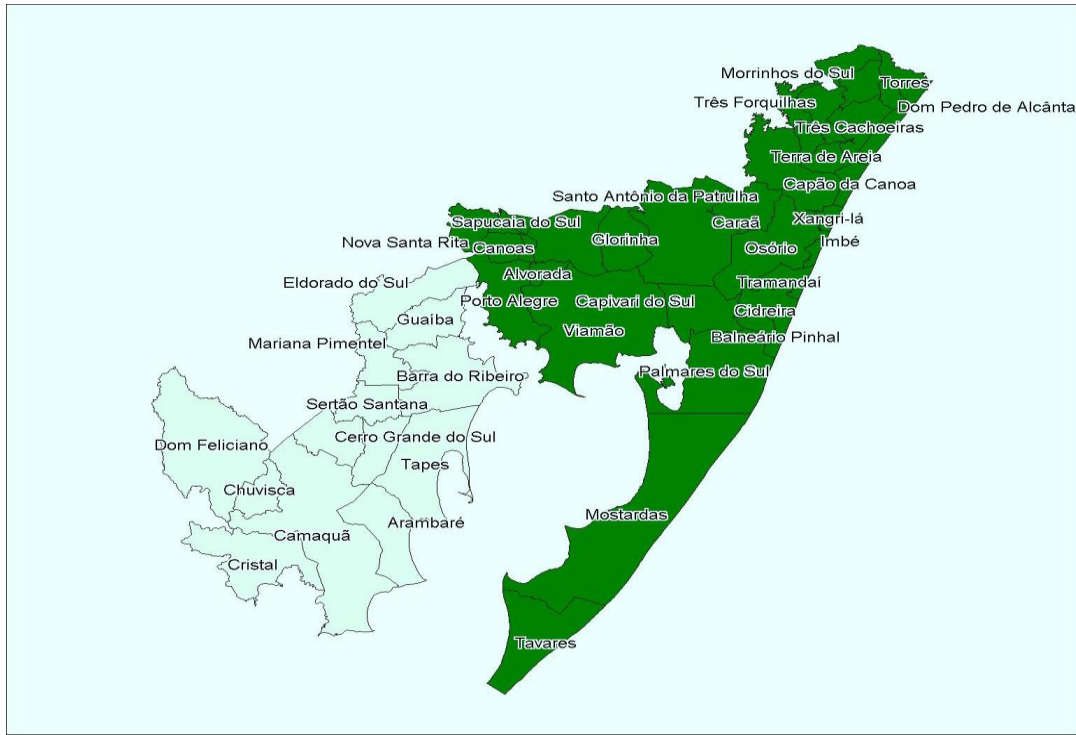
O desenvolvimento e a oferta de produtos têm procurado atender eficientemente as diferentes necessidades dos diversos públicos-alvo.

Estes números e características operacionais lhe conferem a liderança absoluta do mercado em sua área de atuação e contribuem, significativamente, para a construção da liderança nacional mantida pelo Sistema Unimed do Brasil no segmento de saúde suplementar brasileiro.

Os 46 (quarenta e seis) municípios abrangidos pela área de ação da Unimed Porto Alegre apresentam diferentes características, tanto em relação à capacidade assistencial, quanto às condições sociais, econômicas e mercadológicas.

Esta realidade impõe um desafio adicional para a elaboração das estratégias, fato que será oportunamente abordado.

Abaixo na figura 3 apresenta-se o mapa geográfico da área de atuação da Unimed Porto Alegre.



**Figura 3: Mapa geográfico da área de ação da Unimed Porto Alegre**

Fonte: Unimed Porto Alegre

Para melhor entendimento e caracterização da empresa a seguir são descritos a definição do seu negócio, sua filosofia empresarial, o seu posicionamento estratégico e sua proposição de valor, com base no modelo de planejamento estratégico que adota.

A Unimed Porto Alegre define e explicita o âmbito de sua atuação, a definição do seu negócio como “soluções em saúde”, entendidas como sendo “a atenção integral à saúde, compreendendo a assistência, a prevenção de doenças e a promoção da saúde”.

Sua missão, ou seja, o papel desempenhado pela organização em seu negócio é “prover as melhores soluções em saúde, com crescimento sustentável e valorização do trabalho médico cooperado”.

Seus valores, entendidos como sendo os orientadores para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento de sua missão são: “doutrina cooperativista, excelência no cuidado ao cliente, trabalho médico com qualidade e dignidade, ética e transparência, responsabilidade social, colaboradores satisfeitos e comprometidos e atitude inovadora”.



O posicionamento estratégico da Unimed Porto Alegre na arena competitiva é de generalista *full line*, sendo o *player* número um, líder do mercado, conforme será detalhado na sequência, no capítulo sobre planejamento estratégico.

Sua proposição de valor, ou seja, as características que diferenciam a empresa de seus concorrentes são “a medicina de qualidade, a excelência no cuidado aos clientes e a segurança do melhor plano de saúde”.

De acordo com as boas práticas e os melhores princípios da gestão empresarial, a estratégia de marketing nasce a partir do planejamento estratégico e desenvolve-se em total alinhamento com este. Por esta razão o modelo de planejamento estratégico praticado pela Unimed Porto Alegre e o detalhamento minucioso de sua estratégia de marketing são apresentados na sequência, a fim de subsidiar as avaliações realizadas neste estudo.

### 3.1 – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A ESTRATÉGIA DE MARKETING

A Unimed Porto Alegre desenvolve seu planejamento estratégico aplicando um modelo que contempla etapas de reflexão e análise para definição do seu modelo de negócio, do seu segmento de atuação, do seu posicionamento na arena competitiva, da forma de diferenciar-se da concorrência e de impactar a percepção do mercado, sendo estes atributos os principais elementos orientadores da definição da estratégia de marketing.

Com esta metodologia e suas ferramentas, a alta direção e os executivos da Unimed Porto Alegre trabalham no grupo que administra o denominado NOE – Núcleo de Objetivos Estratégicos que subsidia de informações e assessora o Comitê de Planejamento Estratégico, núcleo central de decisão em relação ao Planejamento Estratégico na estrutura organizacional da Cooperativa.

O Comitê de Planejamento Estratégico é formado pela Diretoria Executiva, Conselheiros de Administração e Superintendentes.

Este modelo de planejamento estratégico compreende quatro momentos, que ocorrem sequencialmente: a reflexão estratégica, o momento filosófico, o momento analítico e o momento das decisões e das ações.

A reflexão estratégica contempla o planejamento de cenários, a definição do negócio, a análise do *core business* e do ambiente competitivo para, ao fim, definir o posicionamento estratégico e a proposição de valor.

No planejamento de cenários são analisadas as alternativas de curto e médio prazos relacionadas tanto ao ambiente macroeconômico e ao mercado no qual a empresa está inserida, quanto aos aspectos econômico-financeiros e de clima organizacional da empresa.

Na definição do negócio é feita a explicitação e a delimitação do âmbito da atuação da organização nos mercados em que atua.

No modelo do planejamento estratégico, a análise do *core business* é feita a partir do referencial teórico desenvolvido por Zook e Allen (2001) em seus estudos sobre o tema e leva em consideração uma das seguintes decisões: focar (no *core business*), expandir (o *core business*) ou redefinir (o *core business*) (ZOOK e ALLEN, 2001; ZOOK, 2004; ZOOK, 2007; ZOOK e ALLEN, 2010).

Segundo estes autores, a maioria das empresas que sustenta a criação de valor ao longo do tempo possui apenas um ou dois *core businesses* fortes e o crescimento se origina da retração, ou seja, ao diminuir o âmbito, cria-se a expansão.

Ainda, segundo os mesmos autores, a definição do *core business* é pré-requisito essencial para a formulação da estratégia e para a sua execução bem sucedida.

A análise do ambiente competitivo, por sua vez, leva em consideração as dinâmicas envolvendo os concorrentes, os novos entrantes, os substitutos e os fornecedores, sob a ótica de atendimento e participação nos mercados, da expansão destes mercados, considerando as oportunidades e ameaças que, na sequência, são desdobradas no momento analítico.

No modelo proposto, segundo os autores, é fundamental definir o posicionamento estratégico a fim de maximizar a posição competitiva dentro do *core business*, para saber onde e como competir.

Esta definição é feita a partir do referencial teórico desenvolvido por J. Sheth e R. Sisodia (2002) em seu livro “The Rule of Three”. A “Regra de Três” lida com a natureza e os processos de evolução de mercados competitivos e, segundo estes, é mais que uma simples construção teórica, é uma poderosa realidade empírica que deve ser incluída na reflexão sobre a estratégia empresarial.

Os processos de seleção natural favorecem as espécies e os indivíduos que são os mais eficientes, saudáveis e adaptados. A Regra de Três corresponde às estruturas (competitivas) de mercado, que evoluem por um processo análogo ao de seleção natural que favorece as empresas mais fortes e eficientes (SHETH, SISODIA, 2002).

Os autores definem os *players* como criaturas econômicas e as dividem em dois grupos: os “Generalistas”, que são os três grandes e os “Outros”. O grupo dos “Outros” subdivide-se em “Especialistas” (em mercado, em produto e *super-nichers*) e os da “Vala Comum”

Os “Generalistas” são *full line*, isto é, oferecem ampla variedade de produtos e serviços inter-relacionados aos principais segmentos de mercado e competem uns contra os outros de diversas formas. Juntos, normalmente controlam 70% a 90% do mercado – em torno de 10% a 40% de *market share* cada um (SHETH, SISODIA, 2002).

Os “Outros” são os *players* pequenos (especialistas) e, normalmente têm de 1% a 5% de participação de mercado (SHETH, SISODIA, 2002).

Os da “Vala Comum” não são tão grandes quanto os 3 Grandes, nem são tão “Especialistas” quanto os pequenos. Normalmente têm 5% a 10% de participação de mercado (SHETH, SISODIA, 2002).

Recentemente, Uslay, Altintig e Winsor (2010), publicaram um artigo em que há a confirmação empírica da teoria da “Regra de Três” (SHETH, SISODIA, 2002).

Neste artigo Usley, Altintig e Winsor (2010) analisaram mais de 2.000 empresas em 160 diferentes indústrias (setores) e os principais resultados confirmaram que em indústrias e mercados maduros, três empresas generalistas tendem a controlar o mercado.

Além disto, verificaram que indústrias ou mercados com esta estrutura têm melhor *performance* coletiva do que indústrias com mais ou menos do que 3 (três) empresas generalistas. Ainda, confirmaram que “especialistas” e “generalistas” têm desempenho superior ao das empresas na “vala comum” (USLAY, ALTINTIG e WINSOR, 2010).

Segundo a “Regra de Três”, as margens de resultado ou retornos sobre os ativos dos *players* são diferentes e variam de acordo com o *market share* de cada um e o seu grau de especialização.

Ainda segundo os mesmos autores, há um corolário de recomendações sobre as principais estratégias de cada uma destas criaturas econômicas, incluindo o *player* generalista número um, posicionamento assumido pela Unimed Porto Alegre em sua área de ação.

Estas recomendações vão desde ser um *fast follower* nas inovações, forçar a adoção de seus padrões em toda a indústria, desenvolver marketing e propaganda de classe mundial, usar múltiplos canais de distribuição, enfatizar tanto baixo custo quanto diferenciação de produto, focalizando sempre sobre volume, até fazer crescer o mercado e evitar o pensamento dogmático.

Quanto ao posicionamento estratégico, a Unimed Porto Alegre posiciona-se como um *player* generalista *full line*, isto é, um concorrente que oferece ampla gama de produtos e serviços a todos os segmentos do mercado, tendo como objetivo sustentar sua posição de liderança, sendo a “número 1” em seu mercado.

Por fim, o momento da Reflexão Estratégica leva à definição da proposição de valor, consubstanciada a partir do referencial teórico desenvolvido por David Aaker (2005) sobre o tema.

A proposição de valor constitui-se no benefício (funcional, emocional ou para o *self*) percebido pelo cliente que é fornecido por meio da oferta da empresa (AAKER, 2005).

A proposição de valor deve ser relevante e ter significado para o cliente, deve refletir o posicionamento do produto/serviço, deve ser sustentável ao longo do tempo e deve ser diferente da oferta dos concorrentes (AAKER, 2005).

A importância da definição da proposição de valor está em perseguir a diferenciação competitiva e captar as melhores margens na cadeia de valor (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Ainda, é importante definir a proposição de valor para sintetizar e esclarecer a estratégia, disseminar a estratégia em todos os níveis e obter unidade em torno da estratégia.

O momento filosófico caracteriza a ideologia da empresa e os seus princípios centrais, a missão e os valores, e adiciona a dimensão de longo prazo com a intenção estratégica.

Segundo Rossi e Luce (2002), a missão representa o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A missão oferece tangibilidade à definição do negócio à medida que procura explicitar o que somos e/ou fazemos, como desempenharemos o papel (uma indicação da estratégia, da organização e do eventual posicionamento) e para quem (os beneficiários da missão). A missão deve ser singular, exclusiva, de modo que cada participante da organização sintam-se engajado nos propósitos essenciais da missão. Essas orientações são consentâneas com a profunda revisão teórica realizada por Boyd e Baetz (1991).

Os princípios, por alguns denominados também credos ou valores, são orientadores para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento de sua missão. Os princípios, isoladamente, não fazem sentido. Sua vinculação com a missão é indispensável, pois juntos podem ser denominados de a “constituição da organização” (ROSSI e LUCE, 2002).

Os conceitos de Rossi e Luce (2002), quando colocados ao lado do referencial teórico de Homburg e Pflesser (2000), possibilitam interpretar que a definição e a prática destes valores e normas de orientação ao mercado, como sendo a “constituição da organização”, segundo os primeiros autores, desempenham papel crucial no desenvolvimento dos comportamentos empresariais de orientação ao mercado e estes, por sua vez, são determinantes para a construção da cultura empresarial de orientação ao mercado, objeto do estudo dos segundos autores.

Ainda, segundo Rossi e Luce (2002), a intenção estratégica deve representar um desafio para em torno dos próximos 10 anos, que esteja muito além dos recursos e capacidades atuais da empresa. O conceito de intenção estratégica foi proposto por Hamel e Prahalad (1989, p. 64), quando afirmaram que empresas que chegaram à liderança global nos últimos 20 anos, invariavelmente, começaram com ambições desproporcionadas aos seus recursos e capacidades. Mas elas criaram, em todos os níveis da organização, uma obsessão por vencer e sustentaram esta obsessão por 10, 20 anos na busca da liderança global. A esta obsessão damos o nome de Intenção Estratégica (HAMEL e PRAHALAD, 1989).

O momento analítico, por seu turno, é uma atividade essencial do plano estratégico, pois deve dar sustentação a todo o conjunto de decisões estratégicas subsequentes.

Ele inclui a Análise SWOT, com oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos e a Matriz da SWOT, que sintetiza o extenso material produzido na análise SWOT e aponta as principais questões estratégicas e as prioridades para as ações.

Se a Análise SWOT for adequadamente desenvolvida e a Matriz da SWOT identificar corretamente as diferentes possibilidades de combinações entre os elementos da SWOT, tem-se um conjunto de questões estratégicas que conduzem às possíveis estratégias e ações que incluem: Projetos (ou Planos de Ação ou Planos Táticos) e Decisões (ROSSI e LUCE, 2002).

Finalizando o modelo de planejamento estratégico, o momento das decisões e das ações é a etapa mais concreta e culminante do plano estratégico, pois define o conjunto de decisões e ações estratégicas da empresa.

O Núcleo de Objetivos Estratégicos constitui o conjunto de objetivos relacionados ao plano estratégico. Compreendem, genericamente, um Demonstrativo de Resultados (D.R.E.) em suas principais rubricas e outros indicadores específicos do negócio, à semelhança de modelos de gestão por indicadores, como o *balanced scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1992).

Resumidamente, este é o modelo de planejamento estratégico praticado pela Unimed Porto Alegre. Ainda sobre o planejamento estratégico da empresa é importante referir que a sua intenção estratégica, elaborada há quase dez anos atrás, audaciosamente, aponta um conjunto de metas muito desafiadoras.

Nesta descrição da formulação estratégica da Unimed Porto Alegre pode-se ver com clareza o alinhamento existente entre a missão, os valores e a proposição de valor, o que demonstra consistência na proposta.

De outro turno, percebe-se que a atual proposição de valor da Cooperativa reflete um conjunto de ideias nascidas a partir do entendimento dos atributos que a diferenciam no mercado e impactam os diversos *stakeholders*.

A construção da proposição de valor e o entendimento de seu significado inspiraram o desenvolvimento da estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre, como se apresenta a seguir.

Em 2008, na reunião do Comitê de Planejamento Estratégico da Unimed Porto Alegre, durante o momento de reflexão estratégica, o debate sobre o livro *Management Lessons from Mayo Clinic* (BERRY e SELTMAN, 2008) inspirou a definição da proposição de valor e, conseqüentemente, a criação da estratégia de marketing.

De forma especial, uma passagem do livro, narrada pelo CEO e Presidente da Mayo Clinic, Dr. Denis Cortese, foi importante nesta reflexão.

Esta é a passagem: *“Os melhores médicos e provedores de saúde são em parte engenheiros, e em parte artistas. O engenheiro vê o problema, e faz uso da tecnologia para solucioná-lo. Graças a esses engenheiros, os pacientes se beneficiam de tomografias computadorizadas, cirurgias minimamente invasivas e tratamentos pontuais, guiados por computadores. A visão dos engenheiros tem ajudado imensamente os pacientes e também tem salvo muitas vidas. É mensurável e visível. O artista, por sua vez, sabe quando o paciente precisa de um sorriso amigável, de palavras reconfortantes, ou de um abraço gentil. É o artista que faz o paciente sentir-se bem-vindo, confortável, seguro e esperançoso. O artista percebe a ansiedade e garante para a mãe que a febre de seu bebê não é nada com que ela deva se preocupar. O artista escuta as frustrações de um paciente de meia-idade após uma série de tentativas sem sucesso de parar de fumar. O artista sabe quando não há nada mais que o engenheiro possa fazer e ajuda o paciente e a sua família a enfrentar o final da vida. O que o artista faz, é o que me levou a ser médico”. Ainda segundo Cortese, “o Artista significa o paciente em primeiro lugar, o toque humano, o ensino, a colaboração, a generosidade, a coragem pessoal, sendo estes valores que orientam a tomada de decisões e inspiram esforços extraordinários e que podem construir uma excepcional empresa de serviços e transformá-la em uma legendaria organização de saúde” (p. 17 e 18).*

Esta narrativa impactou e inspirou o Comitê de Planejamento Estratégico que, a partir daquele momento, definiu a proposição de valor da Unimed Porto Alegre como sendo: “Medicina de qualidade, excelência no cuidado aos clientes e a segurança do melhor plano de saúde.”

A reflexão e o contexto daquele momento, ao final de 2008, provocaram alguns questionamentos que, por sua vez, foram determinantes para o desenho da estratégia e sua construção. Perguntava-se:

O que vamos fazer para blindar nossa carteira de clientes e evitar a evasão?

Como impregnar de significado a filosofia Unimed Porto Alegre para converter relacionamento em fidelidade?

Como constituir um conceito universal relevante que atenda o posicionamento de generalista *full line*, em uma mesma plataforma de marca?

O quê a Unimed Porto Alegre vai “entregar” para o mercado a fim de justificar sua política de preço *premium*, de forma relevante?

O que pode nos inspirar para conferir impacto e relevância, fazendo da Unimed Porto Alegre uma empresa admirável, dando suporte à meta ambiciosa de multiplicar sua base de clientes?

Enfim, como fazer a Unimed Porto Alegre tornar-se uma legendaria organização de serviços em saúde e ser reconhecida como tal?

Assim, das respostas a estas perguntas nasce a estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre denominada de “Medicina com Significado”.

A estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre para 2009/2011 teve por objetivo reposicionar a marca através de um plano de comunicação e o desenvolvimento do conceito de relacionamento com o mercado intitulado “Medicina com Significado”.

Este conceito está embasado no compromisso institucional de cuidar dos pacientes, de formar e reforçar os laços humanos entre médicos e pacientes ao comunicar que “cuidar é tão importante quanto curar”.

O posicionamento institucional da Unimed Porto Alegre, ao assumir a Medicina com Significado como propósito torna-se único e, definitivamente, a diferencia dos demais *players* do mercado, uma vez que, enquanto estes apenas comercializam planos de saúde, a Unimed declara que “cuidar é tão importante quanto curar”.

Diferentemente da concorrência, que em muitos casos adota uma postura meramente mercantilista, a Unimed Porto Alegre, na sua essência formada por médicos, adota um conceito de pessoas cuidando de outras pessoas.

Assim, o posicionamento da “Medicina com Significado” se traduz no *slogan* adotado pela Cooperativa para levar essa mensagem aos diversos públicos, internos e externos, qual seja: “*A nossa vida é cuidar da sua*”.

O *slogan* mostra claramente que a grande força da Unimed Porto Alegre são os seus médicos cooperados, médicos que são comprometidos com os clientes e que estão cuidando destes, enquanto buscam curar suas doenças, estabelecendo uma relação direta e humana entre fornecedor e cliente, estendendo o conceito também à atuação de seus colaboradores.

Isto é possível dada sua condição de cooperativa de médicos, os quais têm como compromisso maior a prática da medicina de qualidade e, como consequência, a excelência no cuidado aos clientes e a segurança do melhor plano de saúde.

A Unimed Porto Alegre posiciona-se, assim, como uma cooperativa de médicos e, não apenas, como uma operadora de planos de saúde.

Sua estratégia de comunicação passa a ser: humanizar, enquanto o mercado, apenas, comercializa, propondo que os seus médicos são pessoas cuidando das outras pessoas.

A estratégia desdobra-se em diversos planos e ações tendo como pilares os projetos sociais, culturais e esportivos.

O principal projeto é construir um produto conceitual desta Medicina com Significado, através de uma ação social que funcione como um abre-alas nas relações comerciais e que abrigue as ações promocionais, constituindo uma plataforma sinérgica capaz de criar um fato



jornalístico relevante que provoque a geração de mídia espontânea, repercutindo regional e nacionalmente, com impacto junto às empresas clientes e prospectes, multiplicadores de opinião do setor de saúde, governos, cooperados e credenciados.

O marco zero da estratégia é o Dia Mundial da Saúde, 07 de abril de 2009, quando a Unimed faz um manifesto, uma declaração de princípios e anuncia seu compromisso com a prática da medicina com significado, como algo relevante para a sociedade, preparando o ambiente para o lançamento de um grande projeto de Responsabilidade Social.

Esta declaração de princípios afirma sua crença na prática de uma medicina humana, especialmente porque sendo uma cooperativa médica, seus sócios cultivam e praticam o valor à vida nas suas atividades cotidianas.

A declaração fala do sonho, quase utópico, que norteia a instituição e projeta uma reflexão sobre como seria o mundo em que as pessoas cuidassem umas das outras como se fossem médicos, que valorizassem o bem-estar do outro e estabelecessem relações com um significado verdadeiro.

Eis o Manifesto:

*“A Pessoa que está ao seu lado agora é muito importante na sua vida. Mesmo que vocês nunca tenham se visto antes. Pelo menos é nisto que a gente acredita. Nós sonhamos com um mundo onde é comum ligar só para saber se está tudo bem. Onde as pessoas estão sempre dispostas a ouvir. Onde cada um tem um compromisso com o bem-estar de todos. Onde pensar no outro não tem hora ou lugar. Seja o outro quem for. Nesse mundo, as pessoas ficam mais tranquilas quando deixam alguém tranquilo. E não é só a tecnologia que diminui distâncias e aproxima as pessoas. O cuidado com os outros também. Nós temos esse sonho porque somos médicos. E acreditamos que cuidar é tão importante quanto curar. Queremos viver em um mundo onde todos se preocupam com os outros. Como a gente se preocupa com você.”*

A partir desta Declaração de Princípios, diversas ações são executadas objetivando vincular a imagem da Unimed Porto Alegre aos conceitos da Medicina com Significado.

Assim, inicia-se o desenvolvimento da principal ação da estratégia Medicina com Significado, o IBE – Índice de Bem-Estar Unimed Porto Alegre, como sendo o produto conceitual concebido para materializar o conceito da estratégia.

A proposta do IBE é a aplicação inédita em Porto Alegre de uma pesquisa que mede a taxa de bem-estar da população, considerando fatores como qualidade da alimentação, nível de stress, qualidade do sono, atividade física, consumo de medicamentos, etc.

O IBE, Índice de Bem-Estar Unimed Porto Alegre, é uma pesquisa com abordagem multidisciplinar que visa mensurar o bem-estar nas comunidades onde a Cooperativa atua e que passa a ser o principal norteador das demais ações que compõe a estratégia de marketing, servindo, simultaneamente, de plataforma de comunicação e de responsabilidade social.

A ideia foi desenvolver um produto conceitual que materializasse e tangibilizasse a proposição de valor da Unimed, unindo os conceitos da medicina de qualidade aos cuidados com as pessoas e a segurança do melhor plano de saúde.

O IBE tem o objetivo de provocar reflexões e mudanças, sendo uma ferramenta importante tanto individualmente para pessoas quanto para as comunidades, os governos e as instituições. Seus resultados permitem refletir sobre a qualidade de vida e bem-estar, e adotar medidas que levem a melhorias na sociedade e na vida de cada um.

Com esse estudo, a Unimed Porto Alegre oferece a sua contribuição à sociedade, sensibilizando pessoas, médicos e poder público com um mapa sobre o bem-estar da população, falando especialmente para a mulher como cuidadora da família.

A escolha da temática do Bem-Estar como elemento norteador da estratégia parte da verificação de evidências de um contexto de mudança na percepção mundial sobre o entendimento de desenvolvimento econômico e sua relação com a qualidade de vida. Além disto, dados de realidade apontam para o aumento da expectativa de vida, com o conseqüente envelhecimento da população e o aumento dos custos da saúde. O Bem-Estar é um tema debatido e analisado em todo o mundo. No Butão, o Governo local, há mais de 30 anos, desenvolveu o FIB – Índice de Felicidade Interna Bruta, que propõe a ideia de que o desenvolvimento de uma nação deve considerar, além do seu crescimento econômico, questões relativas à felicidade e ao bem-estar das pessoas. Recentemente, o ex-presidente francês Nicolas Sarkozy propôs ao mundo a adoção de novas medidas para mensurar e comparar o desenvolvimento dos países, ou seja, avaliações que considerassem o bem-estar da população e a sustentabilidade dos recursos naturais.

Outros índices com foco no bem-estar foram desenvolvidos na Austrália (The Australian Unity Well-Being Index) e nos Estados Unidos (Gallup-Healthways Well-Being Index).

Ainda no final do século XX a discussão sobre este tema ganhou corpo e, no mundo todo, diversas iniciativas surgiram propondo que a medição do bem-estar das populações deveria ser considerada para avaliar o desenvolvimento das nações.

Durante o século passado, os parâmetros econômicos eram considerados indicadores que refletiam claramente essa qualidade de vida. Os valores do Produto Interno Bruto, o salário médio, a quantificação de posse de bens de consumo, a análise da disponibilidade de bens e serviços eram os parâmetros pelos quais se definia o maior ou menor bem-estar dos agregados humanos.

No entanto, essa abordagem não era considerada correta pelos próprios criadores do índice do PIB, John Maynard Keynes e Simon Kuznets. O segundo, já em 1962, alertava que o PIB não podia ser considerado o indicador do bem-estar, dizendo que “o bem-estar de uma nação não pode ser inferido a partir da renda média definida pelo PIB” (ANIELSKI, 1999). O que Kuznets afirmava em meados do século XX ficou claro a partir da primeira década deste século, com as crescentes discrepâncias entre indicadores e a realidade das nações. Nem sempre os países que obtinham os melhores indicadores eram aqueles em que as pessoas eram mais felizes, tinham melhor qualidade de vida e bem-estar.

As altas taxas de urbanização, a alta renda, o acesso a serviços vinham, algumas vezes, acompanhadas de altos índices de suicídio, depressão, doenças cardíacas e outros males. Generalizar indicadores econômicos não era, portanto, a melhor forma de medir o bem-estar.

A primeira década do nosso século assistiu ao crescimento desta discussão quanto aos conceitos relacionados à aferição da qualidade de vida. A partir dessa constatação foram desenvolvidos inúmeros estudos sobre o tema, com a criação de índices diversos que procuram medir o bem-estar objetivo e subjetivo das populações. Entre os países que se destacaram nesse esforço estão o Canadá<sup>2</sup>, Austrália<sup>3</sup> e Butão<sup>4</sup>.

Como já foi dito, além de países, também provedores de serviço da área de pesquisas e estatísticas se interessaram pelo tema. O Instituto Gallup, o maior *player* desse segmento, associou-se à *Healthways* e criou o *Gallup-Healthways Well Being Index*, que considera seis dimensões do bem-estar e começou a ser medido em 2008 nos Estados Unidos.

A intenção é que o índice seja uma pesquisa de longa duração, com acompanhamento diário e prazo previsto de 25 anos.

---

<sup>2</sup> No Canadá, o Centre for Study of Living Standards, uma organização não-governamental, centraliza os estudos sobre o tema.

<sup>3</sup> O Australian Centre on Quality of Life, uma unidade interdisciplinar da Deakin University, é responsável pelo acompanhamento do Australian Unity Well-being Index, que considera quatro dimensões.

<sup>4</sup> The Centre for Buthan Studies centraliza as informações sobre o Gross National Happiness Index, que considera nove dimensões. A proposta do índice butanês é mais ampla do que as dos canadense e australiano – ele é apresentado como uma ferramenta para medir o índice de felicidade e bem-estar não só do país, mas também de outras nações, sendo definido como uma espécie de PIB da Felicidade.

O IBE, por sua vez, foi elaborado e desenvolvido a partir de uma pesquisa realizada pelos Pesquisadores Doutores Professor Carlos Alberto Vargas Rossi e Professora Teniza da Silveira, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – EA UFRGS - e teve o objetivo de avaliar a percepção das pessoas em relação a diversas dimensões que afetam e impactam o seu bem-estar. A população estudada vive nos municípios da área de atuação da Unimed Porto Alegre. O conceito de bem-estar adotado na pesquisa é o de Ed Diener (2006), pesquisador da Universidade de Illinois, e foi escolhido por sua clareza e abrangência. Bem-estar, segundo este autor, diz respeito à avaliação que as pessoas fazem de sua vida em várias dimensões (DIENER, 2006). As dimensões a serem avaliadas, entretanto, foram definidas com base na pesquisa bibliográfica e nas informações dos profissionais que participaram do processo de criação do índice.

As doze dimensões analisadas pelo IBE são: Convívio Social, Relação com o Trabalho, Cultura e Lazer, Autonomia e Liberdade, Meio Ambiente, Hábitos Alimentares, Bem-Estar Psicológico, Espiritualidade, Bem-Estar Físico, Acesso Básico, Governo e Avaliação da Vida.

A dimensão convívio social foca nas questões de relacionamento de cada indivíduo com outras pessoas que fazem parte de sua vida e podem influenciar amplamente seu nível de bem-estar. A relação com o trabalho também assume uma dimensão própria na medição do bem-estar. Nela são contempladas questões sobre satisfação com os relacionamentos, com as recompensas e com as oportunidades geradas pelo meio de sobrevivência do indivíduo, o trabalho. A dimensão cultura e lazer aparece como balizador do bem-estar na medida em que envolve a análise da satisfação do indivíduo com suas formas de descontração. A busca pela autonomia e pela liberdade seja financeira, psicológica ou física aparece como outro importante aspecto influenciador do nível de bem-estar de um indivíduo. É possível notar que a dependência, em todos os níveis, influencia negativamente o nível de bem-estar das pessoas. A análise dos comportamentos socialmente responsáveis do consumidor em relação ao meio ambiente onde vive resume o objetivo das questões abrangidas por esta dimensão.

A dimensão que aborda a análise dos hábitos alimentares traduz a importância da alimentação para o bem-estar do ser humano, levantando questões como a regularidade e a qualidade das ingestões alimentares do indivíduo.

Autoconfiança, raciocínio lógico e memória, nível de estresse e depressão fazem parte das avaliações buscadas pela dimensão do bem-estar psicológico e aparecem como importantíssimos fatores para a definição do bem-estar humano.

A busca de um propósito para a vida, a confiança e a esperança depositada em um ente superior também são fatores importantes no momento em que se analisa o bem-estar. Em muitos casos o bem-estar físico, a saúde física e a saúde emocional do indivíduo podem estar relacionadas a questões de fé e de espiritualidade. A dimensão bem-estar físico aborda questões relacionadas à saúde do corpo, ao descanso e à utilização da energia vital de cada ser humano. A dimensão acesso básico traz à tona para análise questões referentes aos cuidados básicos necessários para a manutenção de um nível adequado de bem-estar, como saúde, segurança e transporte. A avaliação das ações e práticas governamentais faz parte da delimitação do nível de bem-estar de um indivíduo, tendo em vista seu convívio em sociedade. Aparecem aqui questões de avaliação da boa governança, da corrupção e das disparidades sociais. E, por fim, os questionamentos sobre o que somos na vida, como chegamos até aqui, e para onde iremos, a avaliação desses fatores relacionados ao passado, ao presente e ao futuro de cada pessoa faz parte da dimensão chamada avaliação da vida.

Entre os dados positivos indicados, está o fato de que as dimensões mais relevantes para o bem-estar, como o bem-estar psicológico, a avaliação de vida e convívio social, estavam entre as mais bem avaliadas.

A pesquisa mostra, também, quais os motivos que diminuem a sensação de bem-estar, apontando, assim, os caminhos que devem ser seguidos para elevar a percepção de bem-estar.

O resultado da primeira edição do índice realizada em 2009 foi 0,67 e o resultado da segunda edição realizada em 2010 foi 0,69.

Ao entregar os resultados da pesquisa do IBE à comunidade e dar ampla visibilidade ao estudo, a expectativa da empresa é provocar a reflexão e promover o debate sobre as dimensões da vida que impactam na avaliação de bem-estar. Ao mostrar o retrato do bem-estar das cidades pesquisadas, o IBE explicitou o cuidado da Unimed Porto Alegre com as comunidades em que está inserida. E deu, a esses grupos, ferramentas de reflexão e mudança.

Para a divulgação dos resultados, a Cooperativa montou um projeto de comunicação que visou maximizar o impacto, induzindo pessoas e instituições à reflexão. Para apresentar o IBE e os resultados da pesquisa nas 13 cidades gaúchas, a Unimed Porto Alegre escolheu o Dia do Médico.

O evento em homenagem à data foi realizado no dia 19 de outubro de 2010, no Teatro do Bourbon Country, em Porto Alegre, sendo muito prestigiado e contando com a presença de bom número de médicos cooperados, empresários, clientes e fornecedores, autoridades e pessoas públicas, profissionais de imprensa e muitos formadores de opinião.

A repercussão do evento de apresentação do IBE foi excepcional e a divulgação espontânea em diversos veículos de comunicação e mídias foi muito grande. A partir disto, os resultados foram, ainda, amplamente divulgados para entidades como a Federasul, a ABRH-RS, a Federação das Unimed do RS, o Grupo RH Executivos e para os principais veículos de comunicação do Estado, de Porto Alegre e da Região Metropolitana.

Da mesma forma, o trabalho foi apresentado em diversos eventos e congressos como o Congresso Gaúcho de Gestão de Pessoas da ABRH – Congregarh, o Congresso Brasileiro de Municipalismo, o 1º Congresso Internacional de Crack e Outras Drogas e outros eventos.

Adicionalmente, as maiores empresas clientes e prospectes da Unimed Porto Alegre e algumas personalidades de reconhecida capacidade formadora de opinião receberam material detalhado com os resultados da pesquisa do IBE. Simultaneamente, foi criado um portal na web sobre o IBE e todos os seus conteúdos, bem como as notícias e repercussões de sua divulgação, passaram a ser compartilhadas na mídia digital e a partir desta para as redes sociais.

Devido à sua relevância para o entendimento das necessidades das populações, o IBE alcançou uma grande repercussão na mídia. Literalmente todos os principais veículos de comunicação estaduais e alguns nacionais inseriram notícias sobre a pesquisa e o índice, de forma espontânea e com cunho jornalístico, ao longo dos anos de 2009, 2010 e 2011.

Os fatos demonstraram que esse era um tema importante, que merecia grande repercussão e que, como havia sido planejado e previsto, sua vinculação à Unimed conferia credibilidade e admiração.

Além de a repercussão pública da divulgação do IBE contribuir positivamente para a imagem da Unimed, as dimensões do IBE passaram a ser o mais importante direcionador das ações de comunicação e marketing da Cooperativa tanto para seus clientes quanto para seus médicos, representando, de fato, uma mudança de paradigma.

Ao comunicar sua crença em que cuidar é tão importante quanto curar e ao preconizar um atendimento humanizado aos pacientes, a Unimed sensibilizou, ao mesmo tempo, médicos e clientes.

Assim, o conceito “Medicina com Significado” se materializa e permeia toda a comunicação interna e externa da Unimed Porto Alegre.

A estratégia de marketing da Cooperativa transcendeu a sua função primária de divulgação e comercialização de produtos e passou a promover uma causa, a causa do bem-estar. Este posicionamento alia o desejo das pessoas em viver melhor ao cuidado humano que os médicos estão dispostos a entregar a elas.

Esta poderosa combinação proporciona a sustentabilidade do negócio da Cooperativa, ao promover a melhor prática médica e garantir uma condição de saúde melhor às pessoas.

O novo posicionamento tem por objetivo aumentar a percepção de valor dos clientes em relação à empresa.

A estratégia busca sensibilizar a sociedade, tornando a empresa mais admirável ao provocar nas pessoas sentimentos alinhados à sua proposição de valor, como confiança, credibilidade, qualidade, acolhimento e segurança com o objetivo de melhorar sua reputação corporativa. O pressuposto desta estratégia é que pessoas querem estar próximas a empresas admiráveis e que realmente sejam merecedoras de suas escolhas.

Desta forma, a empresa espera consolidar sua imagem e liderança no mercado da região em que atua e assim atingir seus objetivos estratégicos de médio e longo prazos.

A Unimed Porto Alegre em todas as ações desta estratégia de marketing busca comunicar ao mercado sua proposição de valor e todos os desdobramentos têm como principal objetivo vincular a Unimed, seus médicos, colaboradores, estruturas prestadoras de serviços e clientes a ideia diferencial de valor inserida na proposição “Medicina de qualidade, excelência no cuidado aos clientes e a segurança do melhor plano de saúde.”

A estratégia desdobra-se em diversas ações que tomam por base a plataforma do IBE, que passa a nortear toda a comunicação institucional e comercial e balizar as ações de responsabilidade social da Cooperativa,

Por ser uma cooperativa médica, a Unimed Porto Alegre acredita na prevenção e no completo cuidado à saúde e bem-estar das pessoas. Quando se propôs a criar o IBE, estava não só oferecendo um sólido instrumento de mensuração e reflexão à sociedade, mas também, pela análise dos resultados, criando modelos assistenciais de saúde que possam garantir a sustentabilidade do negócio.

A Unimed, através do IBE, definiu uma atuação que resulta da intercessão de dois novos paradigmas: uma nova concepção de responsabilidade social e a recente percepção da importância do bem-estar.

E o fez de maneira inovadora, ao fazer mais do que realizar ações de bom exercício da cidadania corporativa, pois criou uma ferramenta de diálogo continuado com a sociedade e com o mercado. Passou a gerar informações que permitem que os agentes de intervenção na realidade social possam exercer seu papel com maior precisão e eficiência.

Através dos dados da pesquisa, é possível saber quais os aspectos que necessitam de intervenção mais urgente, e quais os que podem gerar maiores impactos no bem-estar da população e para o negócio, ao criar uma ferramenta que possibilitará, ao longo dos anos, a aferição do bem-estar de grupos específicos, como as empresas clientes dos planos de saúde da Unimed Porto Alegre.

O IBE constitui-se, desta forma, no principal artefato para desenvolvimento da cultura de orientação ao mercado da Unimed Porto Alegre.

Parece válido, neste momento, comentar a já citada relação estabelecida entre os conceitos de Rossi e Luce (2002) e Homburg e Pflesser (2000), com referência a definição e a prática de valores e normas de orientação ao mercado, como sendo a “constituição da organização”, que desempenha papel crucial no desenvolvimento dos comportamentos empresariais de orientação ao mercado que, por sua vez, são determinantes para a construção da cultura empresarial de orientação ao mercado.

Ao promover a causa do bem-estar e impactar, fortemente, todos os seus clientes, colaboradores e médicos, a Cooperativa estabelece um novo padrão de comportamento orientado ao mercado, que passa a ser praticado no dia a dia da organização e pavimenta a construção de sua cultura de orientação ao mercado.

Esta é a descrição da estratégia de marketing desenvolvida pela Unimed Porto Alegre a partir de 2009, nascida do seu planejamento estratégico e sobre a avaliação da eficácia desta estratégia, a partir da medição de indicadores mercadológicos e de desempenho empresarial, desenvolve-se este trabalho.



## 4 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica que embasa a construção do trabalho, abordando os principais temas e evidenciando sua importância para esta dissertação.

São abordados os conceitos de marketing, de estratégia empresarial e de estratégia de marketing, de desempenho mercadológico e empresarial vinculados às estratégias e de gestão baseada em evidência (GBE).

### 4.1. - Marketing

O conceito de marketing surgiu entre os anos de 1900 e 1910, sendo inicialmente compreendido como uma forma de facilitar o comércio e a distribuição dos produtos. A visão do produtor para o consumidor surge a partir dos anos quarenta e os primeiros conceitos básicos de marketing entre as décadas de 1910 e 1940. Ênfase deve ser dada ao surgimento do *Journal of Marketing* (1936) e da *American Marketing Association* (1937), ainda sob o enfoque voltado ao comércio e à distribuição (BARTELS, 1998).

Para Webster (1994), até a década de 1950 o mundo dos negócios equiparava marketing a vendas. Nesta visão tradicional, a chave para a lucratividade era altos volumes de vendas e a responsabilidade do marketing era vender o que era possível produzir. O foco era no produto. Na segunda metade do século XX tem início a era do marketing moderno, quando empresários tomaram a consciência de que precisavam dar atenção à satisfação dos desejos dos consumidores e que, para tal, teriam que imprimir certo esforço para descobrir o que os consumidores desejavam (LAMB, 1994). Durante os anos de 1950 e 1960, o conceito de marketing foi articulado por autores como Peter Drucker, John McKitterick, Theodore Levitt entre outros (BAKER, 2000). Na academia, Drucker parece ter sido o primeiro a proporcionar ideias para consolidar e articular o conceito de marketing (DAY, 1994), propondo que a busca da satisfação do cliente constitui o fundamento de um negócio e deve ser buscado por toda a empresa. Drucker (1954) sugere que o marketing deve ser uma responsabilidade gerencial disseminada por toda a empresa:

“Existe uma única definição válida para o propósito empresarial: criar clientes satisfeitos. É o cliente quem determina qual é o negócio... Na verdade, o marketing é tão básico que não basta contar com uma poderosa força de vendas e a ela confiar o marketing. O marketing não é apenas mais amplo do que vendas e definitivamente não é uma função especializada. Ele é todo o negócio visto do ponto de vista do seu resultado final, ou seja, a partir do ponto de vista do cliente” (DRUCKER, 1954, p. 37).

A General Eletric (GE) é contemporânea na implantação da filosofia de marketing, focalizando as necessidades dos clientes como direcionadoras das atividades empresariais de conceber, produzir e comercializar suas ofertas (WEBSTER, 1994).

A década de 1960, ainda, representa a sedimentação do marketing como um processo de decisão gerencial (BARTELS, 1998). A concepção dos “Quatro Ps” de McCarthy (produto, preço, distribuição e promoção)<sup>5</sup>, em 1960, é conhecida e utilizada na prática e no ensino de marketing até os dias atuais.

Nesse mesmo período, outro estudo seminal para a consolidação do conceito de marketing é o de Levitt (1960) que, ressaltando os perigos da “miopia do marketing”, argumentou que as necessidades do cliente devem ser centrais na definição do propósito da organização, isto é:

“... Qualquer indústria começa com o freguês e suas necessidades, não uma patente, uma matéria-prima ou habilidade para vender. Uma organização precisa aprender a considerar sua função, não a produção de bens ou serviços, mas a aquisição de clientes, a realização de coisas que levarão as pessoas a querer trabalhar com ela...” (Levitt, 1960, p. 45-56).

Também tem relevância o artigo de Robert J. Keith intitulado “*The Marketing Revolution*”, igualmente publicado em 1960, que é considerado um dos clássicos mais populares desta nova concepção do marketing.

Nesse artigo, Keith (1960) descreve a evolução da Pillsbury Company através de fases gerenciais, passando por produção e vendas, alcançando finalmente o que ele chama de fase de controle de marketing. A descrição de Keith sugere que a transição do pensamento focado na produção, em seguida vendas e por fim marketing representa uma evolução que proporcionou à organização uma forte identidade (HOUSTON, 1986).

Nos anos 1970 verifica-se que a ênfase recai sobre o inter-relacionamento entre a empresa e o ambiente em que a mesma se encontra, atrelado aos estudos do comportamento do consumidor, sistemas globais de marketing e sistemas de informação (BARTELS, 1998).

Nesta mesma década de 1970, o conceito de marketing que foi desenvolvido nas décadas anteriores ajustou-se corretamente na estratégia corporativa e planejamento de longo prazo.

---

<sup>5</sup> *Product, Price, Place and Promotion*

Conforme Webster (1988), a estratégia corporativa e os sistemas formais de planejamento estratégico foram consistentes com a orientação estratégica do conceito de marketing e a ênfase do marketing como uma responsabilidade gerencial geral da empresa.

O conceito original de marketing pode assim ser compilado em três elementos: conhecimento dos anseios do cliente, que devem ser considerados como o ponto de partida de todas as organizações guiadas pelo marketing; a integração e a coordenação de todas as atividades em torno desse foco no cliente; e a quantificação do êxito do marketing da empresa fundamentada nos lucros, não nos volumes de vendas (BROWN, 1995).

Em resumo, era crença comum nesse período de que o desenvolvimento de um negócio orientado para o cliente requeria planejamento de longo prazo e desenvolvimento de produtos e mercados para possibilitar o crescimento dos negócios (PINTO, 2012).

Na década de 1980, Kerin (1996) aponta os sistemas de decisão de marketing, as estratégias de varejo, o comportamento do consumidor e os esforços no desenvolvimento de uma teoria de marketing como sendo os temas prevalentes. Nesta década, renova-se o interesse sobre o conceito e a filosofia de marketing e sobre as estratégias que permitiriam desenvolver negócios direcionados ao mercado (WEBSTER, 1988).

Este sentimento renovado pelo interesse do conceito de marketing como filosofia empresarial também é assinalado por outros autores (KOHLI e JAWORSKI, 1990), sendo apontadas como principais causas para retomada do interesse pela concorrência e a maior complexidade dos mercados, possibilitando às empresas interpretar e responder mais rápido e eficazmente às condições mais dinâmicas e complexas do mercado.

Outros teóricos desenvolveram e ampliaram as definições de marketing, sendo que Silveira (1989, p.24) apresenta o marketing como “uma filosofia onde a organização se volta para o atendimento do mercado, visando aperfeiçoar a função de troca com o mercado, por meio de uma ação administrativa que busca o atingimento dos objetivos organizacionais.”

Baker (2000) sustenta que o marketing entre os anos 1960 e 1990 sofreu um processo de evolução e não de revolução, visto que a maioria dos autores parece concordar que, nesse período, o paradigma dominante, tanto na teoria quanto na prática de marketing, pode ser identificado como o modelo de gerenciamento de marketing, do qual Philip Kotler foi o maior influenciador.

No entanto, durante este período, também se verifica que o conceito de marketing moderno é objeto de longos debates, recebendo contribuições, modificações e críticas.

Brown (1995) compilou estudos de vários autores, ressaltando diversas críticas atribuídas à ênfase absoluta nas necessidades do cliente, enquanto Kerin (1996) referiu um questionamento sobre o uso excessivo da pesquisa quantitativa em marketing.

Na década de 1990, destacam-se como principais temas o debate sobre marketing estratégico, marketing de relacionamento, controle de marketing, estudo sobre marcas, qualidade de serviços e orientação para o mercado (KERIN, 1996).

Nesta década os pesquisadores interessaram-se em determinar o grau de implementação do conceito de marketing nas empresas e seu impacto na performance, interesse este influenciado pelo *Marketing Science Institute* que classificou, no início da década, o tema de pesquisa da orientação para o mercado como de prioridade máxima.

Destacam-se nessa época os trabalhos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (1990) que buscam delimitar o conceito de orientação para o mercado e as vantagens das empresas em trabalhar sob esta orientação.

Outros conceitos, como o de Webster (1992), enfocam mais claramente o aspecto organizacional, propondo que o marketing seja focado em parcerias estratégicas, posicionando a empresa entre os vendedores e os clientes, na cadeia de valor, com o objetivo de entregar ao cliente um "valor superior". O marketing é geralmente aceito como a ciência comportamental que se propõe a estudar e satisfazer os desejos e necessidades dos clientes (BELL e EMORY, 1971; KOTLER, 1972). Para McCarthy e Perreault (1997), o marketing é a união dos esforços da empresa para a satisfação do consumidor, com o objetivo de aumentar a rentabilidade.

Kotler (1996) utiliza-se das propostas de vários autores e afirma:

"O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes." (KOTLER 1996, P.34)

Nos anos 2000, denotam-se significativos avanços em termos da tecnologia digital, advento do *e-commerce* e inovação das fronteiras da contemporânea pesquisa em marketing (GROUCUTT, 2005). Definições societárias tornam-se prevaletentes (BRASSINGTON e PETTITT, 2006) e o conceito do marketing do século XXI sugere que as definições contemporâneas contemplem questões éticas e sociais (GAMBLE *at al.*, 2011).

Marketing é uma forma de envolvimento construtivo – uma função societal e sistêmica de processos de criação, comunicação, entrega de valor para o cliente e de gerenciamento dos relacionamentos com o cliente e com a sociedade, de forma a beneficiar local e globalmente todos os *stakeholders* desses processos (SHULTZ, 2007).

Nota-se uma ênfase nas questões relacionadas à responsabilidade social, às questões da tecnologia digital e à expansão das fronteiras dos relacionamentos.

Marketing é um processo societal pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e querem através da criação, oferta e livre troca de produtos e serviços de valor, entre si (KOTLER *et al.*, 2009). Neste conceito, Kotler *et al.* (2009) propõem uma outra definição societal na qual a ênfase central são as livres trocas entre as partes, em uma visão comparável a outras recentes publicações (LAMB, HAIR e McDANIEL, 2000; KERIN *et al.*, 2004).

A abordagem destaca a ideia de um movimento dinâmico, que quebra as fronteiras entre as partes, ao propor uma experiência interativa e integrativa, omitindo os papéis do “produtor” e do “consumidor” (GAMBLE *et al.*, 2011).

Observa-se que de todas as construções teóricas referidas na academia emergem os elementos básicos que resumem os conceitos de marketing, quais sejam: conhecimento e entendimento do mercado e das necessidades dos clientes, necessidade do marketing estar disseminado por toda a empresa, integração dos esforços organizacionais para estabelecer ofertas da empresa que atendam as expectativas do mercado, a competitividade em relação à concorrência, a noção de longo prazo e a lucratividade das empresas como resultado final esperado. Notadamente, as definições e conceitos de marketing ao longo dos anos evoluíram com a sociedade e com o mercado e incluem distintas abordagens sobre competitividade, solução de problemas entre o vendedor e o comprador, visão evolutiva de transação para relacionamento, entendimento das necessidades dos clientes, orientação para o mercado, etc.

Cada vez mais, os clientes importam-se não só com os produtos da empresa, mas também com sua imagem e com o que ela defende. Ícones do mundo empresarial – Nike, Disney, BMW, Microsoft, Harley Davidson e outras – transmitem aos clientes sua personalidade e forte proposição de valor. As empresas que querem ser apreciadas precisam mostrar que se importam com as condições de vida das pessoas e com seus sonhos. Precisam se conectar e servir a todos os stakeholders – empregados, fornecedores, distribuidores e a comunidade –, não apenas aos investidores (KOTLER *et al.*, 2010).

No contexto atual, as estratégias de marketing devem conter elementos que distingam as empresas por suas propostas de valor ao mercado e à sociedade, considerando as “causas” que estas defendem e com as quais se identificam e se engajam verdadeiramente.

#### 4.2. - Estratégia Empresarial e Estratégia de Marketing

Mintzberg (2000) aborda as questões conceituais sobre estratégia e planejamento estratégico, descrevendo a multiplicidade de definições utilizadas para estabelecer estes conceitos como uma verdadeira “selva” semântica. Assim, diferentes visões e abordagens acadêmicas coexistem e estão presentes no dia a dia da gestão de empresas e organizações, por vezes simultaneamente, e se reproduzem, em maior ou menor grau, nas dez escolas de planejamento estratégico apresentadas nesse livro. Os “cinco Ps da estratégia”<sup>6</sup> ou as cinco definições / visões de estratégia apontadas por Mintzberg (2000) são: a estratégia como um plano (*plan*), a estratégia como um padrão (*pattern*), a estratégia como uma posição (*position*), a estratégia como uma perspectiva (*perspective*) e a estratégia como um truque (*ploy*). Na sequência desta revisão, exploram-se estes conceitos (MINTZBERG, 2000).

A estratégia como um plano é entendida como um direcionamento, um olhar para o futuro, um curso de ação pretendido. É uma visão prescritiva de estratégia, ou seja, um conjunto de definições que explicitam e desenham a estratégia pretendida. As dificuldades presentes nesta visão, assim como na escola do planejamento, são relacionadas às incertezas e à ocorrência frequente de fatos inesperados. Assim, nem sempre a estratégia pretendida é plenamente realizada. Em algum momento da execução da estratégia pretendida pode haver necessidade de alteração do rumo das ações em função dos resultados atingidos, seja por surgimento de fatos novos ou alteração nas variáveis competitivas ou, ainda, porque a empresa percebeu a oportunidade de adoção de uma nova estratégia emergente.

A estratégia como um padrão é entendida como a materialização de uma experiência de execução realizada, ou seja, define a forma como a empresa deve se comportar no mercado com base em sua experiência passada e na correção dos pontos de melhoria identificados.

Nesta visão, há vantagem pela continuidade da estratégia ao longo do tempo e a experiência do passado define como a empresa ou organização deve atuar no futuro. O padrão de execução deve ser repetido. Tudo estará bem enquanto os resultados esperados estejam sendo atingidos. Porém, assim como nas ações planejadas, em algum momento da execução, a estratégia pretendida poderá necessitar alteração, sob pena de não atingimento dos resultados esperados, e estas alterações poderão ser diferentes do padrão utilizado na estratégia até então. Nestas situações, as empresas que conseguem flexibilizar suas estratégias padronizadas obtêm melhores resultados que aquelas mais conservadoras.

---

<sup>6</sup> Plan, Pattern, Position, Perspective and Ploy

A estratégia como uma posição é entendida como um movimento coordenado considerando determinados produtos em determinados mercados. É uma visão de ocupação de espaço mercadológico. Esta visão pode ser exemplificada em mercados muito competitivos onde este movimento é extremamente importante, uma vez que uma determinada posição ou ocupação de um segmento de mercado se apresenta disponível e algum dos *players* deve ou pode ocupá-la, daí surgindo inúmeras oportunidades e ameaças. Neste contexto, as posições definidas pelas empresas as colocam frente a oportunidades ou ameaças e, como decorrência de suas decisões, a possibilidade do surgimento de estratégias emergentes. Há um conhecido corolário de recomendações definidas para cada tipo de posicionamento assumido pelas empresas e, neste aspecto, existem riscos de fracasso das estratégias, seja em função do entendimento equivocado dos executivos com relação à posição ocupada pela empresa, seja pela não execução ou execução equivocada destas recomendações. Por outro lado, estratégias de posicionamento bem sucedidas proporcionam resultados relevantes e muito consistentes.

No modelo do planejamento estratégico da Unimed Porto Alegre, a análise e a definição do posicionamento da empresa é feita a partir do referencial teórico desenvolvido por Sheth e Sisodia (2002).

Já referida, a “Regra de Três” lida com a natureza e os processos de evolução de mercados competitivos e, segundo estes, “é mais que uma simples construção teórica, é uma poderosa realidade empírica que deve ser incluída na reflexão sobre a estratégia empresarial”.

Recentemente, Uslay, Altintig e Winsor, March (2010), publicaram um artigo em que há a confirmação empírica da teoria da “Regra de Três” (SHETH e SISODIA, 2002).

A estratégia como uma perspectiva é entendida como a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. É uma visão também de futuro, mas que considera a cultura e a experiência da empresa para definir o que ela é, o que quer ser e como ela fará para sê-lo. A estratégia como perspectiva olha para cima e para a grande visão da empresa.

Esta visão pode ser exemplificada nas situações onde empresas têm suas características de atuação muito bem definidas e seus diferenciais competitivos plenamente estabelecidos. Estas empresas desenvolvem uma cultura de execução que determina o seu “DNA”. Para elas, pode-se pensar em mudar a posição estratégica da empresa em relação a determinado produto ou segmento de mercado, mas é difícil pensar em mudar a perspectiva estratégica, uma vez que esta mudança pode afetar o DNA corporativo.

No modelo do planejamento estratégico da Unimed Porto Alegre o conceito de intenção estratégica é o proposto por Hamel e Prahalad (1989) que afirmam que as empresas que chegaram à liderança global nos últimos 20 anos, invariavelmente, começaram com ambições desproporcionadas aos seus recursos e capacidades e criaram, em todos os níveis da organização, uma obsessão por vencer e sustentaram esta obsessão por 10, 20 anos na busca da liderança global. Segundo Rossi e Luce (2002), a intenção estratégica deve representar um desafio para os próximos 10 anos, que esteja muito além dos recursos e capacidades atuais da empresa.

A estratégia como um truque é entendida como aquela em que a verdadeira intenção da empresa não está demonstrada claramente por seus movimentos, uma vez que estes podem estar sendo realizados apenas para ludibriar a concorrência e despistá-la de suas verdadeiras estratégias. Algumas empresas que realizam movimentos de incorporação de concorrentes ou de verticalização de suas operações não estão realizando-os de forma pura, ou seja, suas reais intenções não são, exclusivamente, o crescimento inorgânico ou ganhos de margem na cadeia de valor, mas sim estão relacionadas ao erguimento de barreiras à concorrência, demonstrando sua força e sinalizando ao mercado o quão duro será enfrentá-las. No mercado *business to business*, outra forma de despiste é o aparente desinteresse que algumas empresas demonstram para os clientes a fim de que os mesmos percebam riscos de perdê-los como fornecedores, em um verdadeiro jogo de sedução.

Estas visões se complementam e podem estar presentes nas estratégias das empresas, de forma mais ou menos preponderante, segundo a escola de planejamento de cada uma.

Logo, a estratégia pretendida deve ser perseguida na medida do factível em sua execução, construída dinamicamente como a navegação em um rio, corrigindo sua trajetória sempre que necessário, de forma rápida e eficiente, aproveitando todas as possibilidades que se oferecem e evitando os riscos indesejáveis. Na maioria das vezes, uma visão prepondera, mas deve-se ficar atento às oportunidades e ameaças que se oferecem a fim de corrigir rumos, evitar maus resultados e atingir os grandes objetivos.

No modelo do planejamento estratégico da Unimed Porto Alegre outro direcionador importante é a proposição de valor que, segundo Aaker (2005), constitui-se no benefício (funcional, emocional, ou para o *self*) percebido pelo cliente que é fornecido por meio da oferta da empresa. A proposição de valor deve ser relevante e ter significado para o cliente, deve refletir o posicionamento do produto/serviço, deve ser sustentável ao longo do tempo e deve ser diferente da oferta dos concorrentes (AAKER, 2005). A importância da definição da proposição de valor na formulação da estratégia está em perseguir a diferenciação competitiva



e captar as melhores margens na cadeia de valor. Ainda, é importante definir a proposição de valor para sintetizar e esclarecer a estratégia, disseminar a estratégia em todos os níveis e obter unidade em torno da estratégia (AAKER, 2005).

Outra questão de relevância nas definições estratégicas, conforme referido na descrição da estratégia analisada deste trabalho é a filosofia empresarial, caracterizada pela ideologia da empresa e os seus princípios centrais, a missão, os valores e a intenção estratégica. Segundo Rossi e Luce (2002), a missão representa o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A missão oferece tangibilidade à definição do negócio à medida que procura explicitar o que somos e/ou fazemos, como desempenharemos o papel (uma indicação da estratégia, da organização e do eventual posicionamento) e para quem (os beneficiários da missão). A missão deve ser singular, exclusiva, de modo que cada participante da organização sintam-se engajado nos propósitos essenciais da missão. Os princípios, por alguns denominados também credos ou valores, são orientadores para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento de sua missão. Os princípios, isoladamente, não fazem sentido. Sua vinculação com a missão é indispensável, pois juntos podem ser denominados de a “constituição da organização” (ROSSI e LUCE, 2002). No capítulo de descrição da estratégia foi referida uma convergência entre os conceitos de Rossi e Luce (2002) e Homburg e Pflesser (2000), possibilitando interpretar que a definição e a prática dos valores e normas de orientação ao mercado, como sendo a “constituição da organização” desempenham papel crucial no desenvolvimento dos comportamentos empresariais de orientação ao mercado que, por sua vez, são determinantes para a construção da cultura empresarial de orientação ao mercado.

Outro elemento importante do planejamento estratégico e a análise SWOT, que aponta oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos com objetivo de produzir uma matriz da SWOT que identifica um conjunto de questões estratégicas que, por sua vez, conduzem às possíveis estratégias (ROSSI e LUCE, 2002).

Como já dito nesta dissertação, na formulação estratégica da Unimed Porto Alegre pode-se ver com clareza o alinhamento existente entre a missão, os valores e a proposição de valor, demonstrando consistência na proposta. De outro turno, percebe-se que a atual proposição de valor da Cooperativa reflete um conjunto de ideias nascidas a partir do entendimento dos atributos que a diferenciam no mercado e impactam os diversos *stakeholders*. E, por sua vez, a construção da proposição de valor e o entendimento de seu significado inspiraram a elaboração da estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre.

De acordo com as boas práticas e os melhores princípios da gestão empresariais, a estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre nasce a partir do planejamento estratégico e desenvolve-se em total alinhamento com este.

#### 4.3. – Desempenho Empresarial e Mercadológico vinculados às Estratégias e Gestão Baseada em Evidência

Como já referido neste capítulo, o conceito de orientação para o mercado tem desempenhado papel fundamental na discussão sobre a importância do marketing, por salientar a necessidade de maior interação com o mercado como forma de obter um melhor desempenho competitivo. Nos últimos anos, poucos temas na área de marketing assumiram destaque semelhante ao atribuído à orientação para o mercado (BECKER e HOMBURG, 1999). Por causa do significado acadêmico e empresarial relevante, a orientação para o mercado tem nos últimos anos recebido *status* de prioridade máxima de pesquisa do *Marketing Science Institute* (DESHPANDÉ e FARLEY, 1998).

Mesmo não sendo o objetivo desta pesquisa diretamente relacionado com a orientação para o mercado, o tema será aqui abordado em função de sua relação com desempenho empresarial, este sim vinculado ao tema central da dissertação. Reitera-se que o objetivo desta abordagem ao tema da orientação para o mercado não é aprofundar-se no imenso oceano de pesquisas conduzidas nos últimos anos sobre o tema e que construíram um importante referencial, mas sim estabelecer um *link* entre a estratégia de marketing e o desempenho mercadológico e empresarial a partir de pesquisas cujos autores estudaram a relação entre a orientação para o mercado e os desempenhos mercadológico e empresarial.

A orientação para o mercado tem sido foco de dezenas de trabalhos desde o final da década de noventa, o que lhe confere *status* de teoria em marketing, e não apenas o de mais um conceito passageiro (SILVEIRA, 2002). Nesses trabalhos, consolidaram-se as conceituações de orientação para mercado, determinaram-se os antecedentes e as consequências da orientação para o mercado, desenvolveram-se medidas para o constructo e testou-se o impacto da orientação para o mercado sobre desempenho empresarial.

Os quatro principais constructos sobre o tema foram desenvolvidos por Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (1990).

Para Narver e Slater (1990), a orientação para mercado compreende três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional. Nessa abordagem, é feita uma distinção entre orientação para mercado e orientação para cliente, visto que a segunda é uma das dimensões da primeira.

Para os mesmos autores, a orientação para o cliente compreende o conhecimento sobre o mercado-alvo, que é suficiente para criar valor superior ao cliente, continuamente (SILVEIRA, 2002).

O segundo componente pressupõe que a empresa conheça seus concorrentes, suas forças e fraquezas, capacidades, competências e estratégias. O terceiro componente, coordenação interfuncional compreende a utilização integrada dos recursos da empresa com o objetivo de criar valor superior para os clientes-alvo (NARVER e SLATER, 1990). Ainda segundo os autores, aliados a estes componentes comportamentais são o foco no longo prazo e a lucratividade. A ideia de foco no longo prazo carrega em si a necessidade de estabelecimento de uma cultura organizacional que seja coerente com este tipo de estratégia. Uma empresa que busca a sobrevivência em um ambiente competitivo no longo prazo não pode prescindir de uma perspectiva de longo prazo (NARVER e SLATER, 1990). Narver e Slater (1998) mostram-se fortemente convencidos de que a orientação para mercado é uma manifestação de cultura, pela qual perpassa o sistema de crenças da organização e que possibilita um comportamento orientado para mercado. Dessa forma, os autores conceituam a orientação para o mercado como uma cultura organizacional que mais efetivamente e eficientemente cria os comportamentos necessários para o desenvolvimento de um valor superior para os clientes (NARVER e SLATER, 1990).

Kohli e Jaworski (1990) usam a expressão “orientação para o mercado” para se referir à implementação do conceito de marketing. Desta forma os autores argumentam que as organizações que são orientadas ao mercado apresentam ações consistentes com o conceito de marketing. A pesquisa de Kohli e Jaworski (1990) buscou investigar os comportamentos praticados por firmas orientadas para o mercado, confrontando-os com as três principais dimensões do conceito de marketing: (1) foco no cliente, (2) coordenação do marketing e (3) lucratividade. O resultado da pesquisa revelou que o foco no cliente é apontado como a pedra angular da orientação para o mercado, revelando total harmonia com a teoria existente sobre o assunto. Assim, com base nos resultados de seus estudos, Kohli e Jaworski (1990) definiram a orientação para o mercado como a geração e a disseminação por toda a organização de inteligência de mercado e a capacidade da organização em responder a esta inteligência.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) tomaram como ponto de partida de sua pesquisa relacionar a orientação para o mercado como uma forma de cultura organizacional, e para tanto, os autores lançaram mão do conceito de cultura proposto por Deshpandé e Webster (1989), que descreve a cultura organizacional como um modelo compartilhado de valores e

crenças que ajuda os indivíduos a entenderem as funções organizacionais e provê normas de comportamentos dentro da organização.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) desenvolveram uma escala orientada ao cliente como um elemento de um estudo internacional, o qual incluiu o impacto da cultura corporativa e da inovação organizacional no desempenho da firma. A partir desta pesquisa, Desphande, Farley e Webster (1993) elaboraram a seguinte definição para orientação para o mercado: um conjunto de crenças que coloca os interesses dos clientes em primeiro lugar, não excluindo os interesses dos demais interessados na organização, como os proprietários, acionistas, funcionários, com o objetivo de alcançar a lucratividade no longo prazo.

Desphandé e Farley (1998) definem a orientação para mercado como “conjunto de processos e atividades interfuncionais direcionadas à criação e satisfação de clientes pelo acesso contínuo das necessidades”. Em contraposição a estes autores, Narver e Slater (1998) mostram-se fortemente convencidos de que a orientação para mercado é uma manifestação de cultura, pela qual perpassa o sistema de crenças da organização e que possibilita um comportamento orientado para mercado.

Day (1994), por sua vez, define a orientação para o mercado como um conjunto de habilidades superiores para atender e satisfazer os clientes. Para tal, propõe que as suas principais características são:

- a) Um conjunto de crenças e valores que colocam os interesses dos clientes em primeiro lugar (DESPHANDE, FARLEY e WEBSTER, 1993);
- b) A habilidade da organização em gerar, disseminar e usar melhor a informação sobre clientes e concorrentes (KOHLI e JAWORSKI, 1990);
- c) Desenvolver uma coordenação interfuncional dos recursos da organização com vistas à criação de um valor superior aos clientes (NARVER e SLATER, 1990).

Day (1994) sugere que as organizações podem se tornar mais orientadas ao mercado através da identificação e do desenvolvimento de habilidades especiais, que são as que adicionam mais valor ao produto ou serviço sob a perspectiva do cliente. Ou ainda, que permitem à organização entregar um valor superior aos clientes dentro de uma estrutura de custos mais eficiente. Segundo o autor, estas habilidades acabam se tornando fatores críticos de sucesso para o negócio, pois acabam diferenciando as empresas no mercado em que atuam.

Após esta análise, retoma-se a ideia de estabelecer um *link* entre a estratégia de marketing e o desempenho mercadológico e empresarial a partir de pesquisas cujos autores estudaram a relação entre a orientação para o mercado e os desempenhos mercadológico e empresarial.

Segundo Silveira (2002) na grande maioria dos trabalhos, a orientação para mercado e a performance apresentam uma relação positiva (DAWES, 2000; KUMAR e SUBRAMANIAN, 2000; MATSUNO e MENTZER, 2000; VORHIES e HARCKER, 2000; FARREL, 2000; PULENDRAN, SPEED e WIDING II, 2000; MENON *et al.*, 1999; BAKER e SINKULA, 1999; APPIAH-ADU e RANCHHOD, 1998; KUMAR, SUBRAMANIAN e YAUGER, 1998; BECHERER e MAURER, 1997; APPIAH-ADU, 1997; AVLONITIS e GOUNARIS, 1997; LAWLESS, 1996; SLATER e NARVER, 1994). Os indicadores de performance mais frequentemente utilizados nesses trabalhos foram: crescimento nas vendas, lucratividade, *market share*, retorno sobre os investimentos, retorno sobre ativos, sucesso de novos produtos. Nos trabalhos mais recentes, percebe-se a inclusão de outras variáveis associadas à performance de mercado, como a satisfação, lealdade e retenção de clientes.

Esta análise corrobora que vários estudos constataram a evidência empírica de uma relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho. Os primeiros estudos foram realizados na América do Norte, porém a motivação de validar essa relação em ambientes diferentes serviu como um propulsor para várias outras pesquisas em diferentes regiões do mundo (OLIVEIRA, 2007) e, assim, uma grande quantidade de trabalhos investigou a relação entre orientação para mercado e performance nos mais diversos setores e em diferentes contextos culturais nacionais (SILVEIRA, 2002). Quanto à investigação em diferentes países, Deshpandé e Farley (1998) verificaram que a relação entre orientação para mercado e performance, em países europeus e nos Estados Unidos, é idêntica. Os mesmos autores analisaram esta relação em diferentes setores industriais e chegaram à conclusão de que a indústria exerce pouco ou nenhum efeito sobre orientação para mercado e performance.

Segundo Oliveira (2007), as seguintes pesquisas revelaram uma relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho:

- a) Estados Unidos - (NARVER e SLATER, 1990; JAWORSKI e KOHLI, 1993; SLATER e NARVER, 1994; RAJU, LONIAL e GUPTA, 1995; PELHAM e WILSON, 1996; KUMAR, SUBRAMANIAN e YAUGER, 1997; PELHAM, 1997; EGEREN e O'CONNOR, 1998; BAKER e SINKULA, 1999);
- b) Brasil - (SAMPAIO, 2000);
- c) Reino Unido (APPIAH-ADU, 1997; APPIAH-ADU e RANCHHOD, 1998; PITT, CARUANA e BERTHON, 1996);
- d) Alemanha - (BECKER e HOMBURG, 1999);
- e) Arábia Saudita - (BHUIAN, 1998);
- f) Austrália e Nova Zelândia - (CARUANA, RAMASESHAN e EWING, 1996);

- g) Grécia (AVLONITIS e GOUNARIS, 1997);
- h) *Taiwan* - (HORNG e CHEN, 1998);
- i) *Hong Kong* - (NGAI e ELLIS, 1998);
- j) Japão - (DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993).

Tendo em vista a discussão sobre o conceito de orientação para mercado e suas diferentes dimensões, como pode ser criada e mensurada, bem como consequências da sua existência, depreende-se que aprender talvez seja o verbo mais significativo para organizações que aspirem a ser orientadas para mercado (SILVEIRA, 2002). Dentro da ótica de orientação para mercado, um aspecto fundamental é que o produto do aprendizado envolve também a capacidade de desenvolvimento de ações que o reflitam e, principalmente, que estejam associadas ao desempenho do negócio. Desempenho este, que pode ser caracterizado em função de diversas variáveis, tais como retenção de clientes, crescimento das vendas, retorno sobre o investimento e retorno sobre as vendas, para citar algumas (SILVEIRA, 2002).

As meta-análises sobre o tema da orientação para o mercado e desempenho empresarial reforçam a existência de relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho empresarial, entretanto, acrescentam outros elementos e outras visões.

Ellis *et al.* (2006) conduziram uma meta-análise de cinquenta e seis estudos desenvolvidos em vinte e oito países e os resultados revelaram que a orientação para o mercado é um determinante genérico do desempenho empresarial. Entretanto, os efeitos variaram em função do tamanho e da maturidade do mercado pesquisado, em função do tipo de escala utilizada para medir a orientação para o mercado e tipo de indicadores utilizados para medição do desempenho empresarial e em função das características econômicas e culturais do país hospede do estudo.

Segundo Ahmet *et al.* (2005) a relação é mais forte em amostras de empresas manufatureiras, em nações mais próximas da cultura norte-americana e nos estudos que utilizam medidas subjetivas de desempenho, sendo que esta correlação é forte tanto quando o desempenho é medido pela redução de custos, quanto quando é medido pelo aumento dos lucros.

Para Cano *et al.* (2004), os achados sugerem que a correlação entre orientação para o mercado e desempenho empresarial é globalmente positiva e consistente, uma vez que a amostra deste estudo contemplou vinte e três países espalhados nos cinco continentes. Além disto, foram encontradas correlações mais fortes entre orientação para o mercado e desempenho nos negócios em empresas sem finalidade lucrativa, quando comparadas às

firmas com finalidade de lucro e, adicionalmente, maior força de correlação nas empresas de serviços em comparação com as manufatureiras.

Em outra meta-análise, os achados indicam que a orientação para o mercado influencia o desempenho empresarial e provoca consequências comportamentais positivas nas equipes, a partir do comprometimento organizacional. Tanto os impactos diretos quanto os indiretos da orientação para o mercado sobre o desempenho são significativos, porém, o local do estudo e as medidas de desempenho utilizadas influenciam o resultado (SHOHAM *et al.*, 2005).

Finaliza-se esta abordagem constatando, claramente, pelos múltiplos estudos apresentados, evidências da existência de relação positiva entre a orientação para o mercado e os desempenhos mercadológico e empresarial. Homburg e Pflesser (2000), referidos no capítulo introdutório desta dissertação, trabalharam a temática da construção da cultura organizacional de orientação ao mercado e seus precursores, analisando sua relação com o desempenho mercadológico e empresarial. A literatura de marketing (OLSON, 2005; VORHIES e MORGAN, 2003; WHITE *et al.*, 2004) sugere que a efetiva implementação da estratégia de marketing planejada é a chave que vincula os esforços de marketing ao desempenho empresarial. A estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre, aqui avaliada e já descrita neste trabalho, traz elementos importantes relativos aos valores, comportamentos, bem como da própria cultura da empresa, os quais pressupõe que a Unimed Porto Alegre seja uma empresa na qual a orientação para o mercado esteja presente. Apesar de não ter sido aplicado nenhum instrumento para avaliação desta hipótese, os referidos elementos permitem pensar que é possível estabelecer o *link* entre a estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre e o seu desempenho mercadológico e empresarial, a partir da análise de resultados que se apresenta na sequência da dissertação. Reitera-se que sistemas de avaliação de desempenho em marketing têm sido uma das principais preocupações na literatura de marketing e uma questão central para as empresas (LAMBERTI e NOCI, 2010). Assim, não surpreende que o *Marketing Science Institute (MSI)* tenha ranqueado a prestação de contas em marketing, retorno sobre investimentos e os sistemas de avaliação de desempenho em marketing entre as dez maiores prioridades de pesquisa desde 2002 e como principal prioridade para 2008-2010 (MSI, 2008) (LAMBERTI e NOCI, 2010).

Homburg e Pflesser (2000) desenvolveram um modelo que explicita e distingue os conceitos de valores, normas, artefatos e comportamentos orientados ao mercado, assim como as correlações entre si e com as performances mercadológica e empresarial. Os resultados indicaram que a definição e a prática destes valores de orientação ao mercado, o desenvolvimento e aplicação das normas que formalizam a prática e orientam a empresa,

assim como a utilização de artefatos para suportar estas normas, desempenham um papel crucial na determinação dos comportamentos empresariais de orientação ao mercado que, por sua vez, contribuem decisivamente para a construção da cultura de orientação ao mercado da empresa. Além disto, e para construção desta dissertação, principalmente, os resultados daquele trabalho indicam que o desenvolvimento da cultura empresarial de orientação ao mercado influencia positivamente o desempenho das empresas do ponto de vista mercadológico e, indiretamente, influencia positivamente o resultado financeiro das mesmas, principalmente, em mercados considerados dinâmicos. Os autores estudando os resultados de culturas organizacionais orientadas para o mercado distinguiram estes resultados em desempenho mercadológico e desempenho financeiro. Desempenho mercadológico é definido como a efetividade das atividades de marketing da organização, sendo sua avaliação feita por indicadores de satisfação de clientes, promoção de valor para os clientes, retenção de clientes e atingimento do *market share* desejado, enquanto o desempenho financeiro é definido como retorno sobre as vendas e avaliado a partir deste indicador. Basicamente, os autores assumem que a cultura organizacional de orientação para o mercado tem um efeito indireto sobre o desempenho financeiro, através do atingimento do desempenho mercadológico (HOMBURG e PFLESSER, 2000). Para eles, é apropriado pensar que uma organização orientada para o mercado, obtenha elevados índices de satisfação e manutenção de clientes, atraia novos clientes e, conseqüentemente, atinja o desejado crescimento e participação no mercado. Assim como Narver e Slater (1990), Homburg e Pflessler (2000) predizem que a cultura organizacional de orientação para o mercado tem impacto positivo no desempenho mercadológico. Especificamente, os autores declaram que dentre os quatro componentes da cultura organizacional de orientação para o mercado (valores, normas e artefatos e comportamentos) apenas os comportamentos têm impacto direto sobre a performance. Para os autores, valores, normas e artefatos não supõem impacto direto sobre o desempenho mercadológico, porém, indiretamente, afetam a performance, como antecedentes dos comportamentos de orientação ao mercado, uma vez que o desempenho mercadológico é necessariamente um antecedente do desempenho financeiro (HOMBURG e PFLESSER, 2000).

A literatura sobre implicações do desempenho de satisfação e lealdade do cliente (ANDERSON *et al.*, 1993; FORNELL, 1992; RUST e ZAHORIK, 1993) oferece evidência de que esses componentes do desempenho mercadológico são positivamente relacionados com o desempenho financeiro.



Reichheld (1996) argumentou que a lealdade de clientes pode aumentar o lucro das empresas pela ausência de custos de aquisição, redução de custos de operação e tolerância a altos preços. Muitos pesquisadores discutiram resultados de desempenho da cultura organizacional com uma orientação teórica (BARNEY, 1986; FIOL, 1991; O'REILLY, 1989).

Barney (1986) argumenta que apenas uma valiosa, rara e dificilmente imitável cultura empresarial pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Kotter e Heskett (1992) encontraram sustentação empírica para o impacto da cultura organizacional na performance. Seus resultados indicam que empresas com uma forte cultura que enfatiza a orientação para o cliente, orientação para o empregado, orientação para *stakeholder*, e liderança têm alto desempenho em longo prazo.

Como já visto, especificamente no domínio da orientação para o mercado, inúmeros estudos empíricos revelaram vinculação positiva e de significativa correlação entre orientação para o mercado e diferentes medidas de desempenho (JAWORSKI e KOHLI, 1993; NARVER e SLATER, 1990; SLATER e NARVER, 1994). Seth, Deshmukh e Vrat (2005) indicam, ainda, ser a ligação entre a qualidade de serviços e o desempenho organizacional uma das questões críticas que merecem a atenção dos pesquisadores em futuro próximo.

Como se viu, além dos múltiplos estudos que evidenciam a existência de relação positiva entre a orientação para o mercado e os desempenhos mercadológico e empresarial, alguns estudos demonstraram que o desempenho empresarial também é influenciado por outros elementos relacionados à atividade de marketing. A ideia de vincular a eficácia da estratégia de marketing com indicadores de resultados mercadológicos e empresariais e evidências de sucesso mercadológico parte deste entendimento. Em busca de respostas, explora-se nesta dissertação a proposição, inovadora e contemporânea, de que é possível verificar, na prática, a validade das múltiplas construções teóricas desenvolvidas na academia.

A união da pesquisa teórica na academia com a prática da gestão nas empresas conduz à necessidade de explorar os conceitos de *practice-theory* (WARDE, 2004; ROKKA *et al.*, 2012) e *evidence-based management (EBM)*<sup>7</sup> que buscam integrar as melhores evidências da pesquisa acadêmica com as melhores experiências práticas da gestão empresarial.

Collins *et al.* (2008) definem gestão baseada em evidência (GBE) como uma forma de tomar as melhores decisões a partir da integração entre expertise gerencial e o uso consciente,

---

<sup>7</sup> *EBM* – *evidence-based management*, GBE – gestão baseada em evidência, em português.

explícito e judicioso da melhor evidência de tomada de decisão, considerando as perspectivas daqueles que podem ser afetados por elas.

Este conceito tem sido proposto como uma forma de melhorar a prática da gestão enquanto, simultaneamente, reafirma o *link* entre a pesquisa e a prática no campo da gestão (DENYER e TRANFIELD, 2006). O benefício potencial da GBE está exatamente em vincular a teoria à prática (ROWLEY, 2012).

Adicionalmente, alguns autores têm demonstrado as diferenças entre o conhecimento prático e o conhecimento acadêmico (GAMBETTI e GRAFFIGNA, 2010), assim como têm discutido algo que está descrito como sendo a lacuna pesquisa-prática (BRENNAN, 2008) ou a divisão acadêmico-gestor (BRENNAN e ANKERS, 2004). O cerne da discussão está nos desafios de integrar a pesquisa acadêmica e a prática gerencial (ROWLEY, 2012).

Para exemplificar este desafio, Rowley (2012) refere a situação em que executivos desenvolvem estratégias de marketing buscando colocar a empresa a frente dos competidores, antecipar as expectativas e comportamentos dos clientes e utilizar as mais inovadoras tecnologias de comunicação, sempre contra o tempo, enquanto acadêmicos podem levar anos para publicar em periódicos científicos o resultado de suas pesquisas sobre os mesmos assuntos. O mercado digital é uma área na qual este descompasso é mais evidente e na qual a prática tem estado, e estará por muitos anos, à frente das pesquisas acadêmicas publicadas.

Para a área do marketing a gestão baseada em evidências pode contribuir de forma importante, principalmente em modelos de suporte à tomada de decisão (ROWLEY, 2012).

A pesquisadora propõe um modelo que considera diferentes tipos de evidências (internas e externas) e conhecimentos (tácitos e explícitos) que compõem um conjunto de recursos disponíveis para que executivos e pesquisadores, em parceria, desenvolvam conhecimento. Rowley (2012) sugere, ainda, um conjunto de estratégias (de desenvolvimento de pessoas, de conhecimento e formas de pesquisa, de disseminação, comunicação e publicação) para que gestores e pesquisadores em coprodução desenvolvam conhecimento em marketing.

Na direção da GBE, esta dissertação explora a oportunidade de verificar, na prática, a validade das múltiplas construções teóricas sobre o tema da execução de estratégias de marketing e sua vinculação com desempenho mercadológico e empresarial.

Concluída a fundamentação teórica, na sequência apresenta-se o método da pesquisa.

## 5 - MÉTODO

A escolha do método de pesquisa depende do objeto da pesquisa, assim como dos conhecimentos, aptidões e preferências do pesquisador (GALLIERS e LAND, 1987).

Assume-se, também, que a escolha do método está relacionada à natureza do problema em estudo, aos objetivos do pesquisador e ao nível de conhecimento sobre o tema da pesquisa.

De acordo com Boyd *et al.* (1989), existem dois tipos de pesquisa em marketing, conforme o objetivo e o grau em que o problema de pesquisa esteja baseado. Tem-se, então, a pesquisa não conclusiva ou exploratória e a pesquisa conclusiva, que pode ser descritiva ou experimental.

A pesquisa exploratória se aplica aos casos nos quais o pesquisador não conhece suficientemente o problema a ser estudado para estabelecer, com clareza, as hipóteses de pesquisa (BOYD *at al.*, 1989). Este tipo de pesquisa oferece a documentação para realização de bons estudos, aumenta a familiarização do pesquisador com o objeto de estudo, clareia conceitos e permite a geração de hipóteses para posterior investigação empírica. (CHURCHILL, 1995). Uma metodologia importante usada em pesquisa exploratória é a pesquisa qualitativa, sendo caracterizada como uma pesquisa não estruturada, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* sobre temas e o contexto do problema quando estes não sejam de completo conhecimento do pesquisador (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa exploratória é usada nos casos em que é necessário definir o problema com maior precisão, identificar caminhos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa estabelecer uma abordagem (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa descritiva é caracterizada por possuir uma definição clara do problema, hipóteses específicas e necessidades de informações detalhadas (MALHOTRA, 2001).

Este tipo de pesquisa serve para a descrição das características de determinados grupos, para estimativa de proporção e comportamento destes e para realização de previsões específicas (CHURCHILL, 1995).

Segundo Gil (1999), pesquisas exploratórias são desenvolvidas com objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

A pesquisa exploratória se esforça em melhor definir novos conceitos a estudar, apontando também para a melhor maneira de medi-los (PINSONNEAUT e KRAEMER, 1993)

O tema desta pesquisa está delimitado como sendo a forma como a estratégia de marketing se vincula com os resultados da empresa e o trabalho é desenvolvido a partir da descrição da estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre, executada a partir de 2009 e analisada aqui, entre 2009 e 2011.

Uma vez que o objetivo desta pesquisa está focado na forma como a estratégia de marketing se vincula com os resultados da empresa, uma abordagem de caráter exploratório é a mais conveniente, tendo como método escolhido o de estudo de caso.

Para Yin (2001) o estudo de caso é uma investigação empírica que estuda fenômenos contemporâneos, inseridos no contexto da vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e nos quais múltiplas fontes de evidências estão presentes.

Para o autor, os estudos de caso são passíveis de generalizações analíticas, nas quais as proposições teóricas são expandidas, não havendo interesse ou necessidade de buscar confirmações de teorias pela análise das frequências de respostas (generalizações estatísticas), características de pesquisas descritivas ou quantitativas conclusivas.

O estudo de caso examina um fenômeno dado em seu meio natural, a partir de múltiplas fontes de evidências (indivíduos, grupos, organizações), e pelo emprego de métodos diversificados de coletas de dados (entrevistas, dados secundários como atas, relatórios, memorandos, etc.) (BENBASAT *et al.*, 1987).

Neste aspecto, Rossi (1993) aponta que o estudo de caso é um método promissor para as pesquisas em marketing, uma vez que estuda o fenômeno dentro do contexto no qual ele ocorre. Afirma, ainda, que o caráter científico do estudo de caso não está naquilo que é observado no caso em si, mas naquilo que pode ser sugerido em relação ao fenômeno estudado de um modo geral.

Este tipo de estudo utiliza casos concretos ao invés de casos hipotéticos, com a finalidade de permitir que, através da maior convivência com os problemas e dificuldades inerentes ao caso, o pesquisador aprenda a diagnosticar e prognosticar a situação e indicar as soluções que lhe parecem mais adequadas (CARMO-NETO, 1996).

As críticas que são feitas ao método de estudo de caso referem-se a sua falta de objetividade e rigor científico, uma vez que depende, fundamentalmente, da intuição do investigador, estando sujeito a sua subjetividade (YIN, 1990; BOYD *et al.*, 1989).

Definido o método de pesquisa a ser utilizado, Yin (1990) sugere quatro modelos de desenho de estudo de caso, conforme descrito na figura 4:

TIPOS DE DESENHO	DESENHO DE CASO ÚNICO	DESENHO DE CASOS MÚLTIPLOS
Holístico (unidade simples de análise)	TIPO 1	TIPO 3
Inserido (unidades múltiplas de análise)	TIPO 2	TIPO 4

**FIGURA 4: Tipos Básicos de Desenho para Estudos de Caso**

Fonte: Yin, Robert K. *Case study research. Design and methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1990, p.46

Seguindo a tipologia de Yin (2001), o modelo de estudo de caso empregado nesta pesquisa é o do Tipo 1, ou seja, modelo holístico (unidade simples de análise), com desenho de caso único.

Um estudo de caso, segundo Yin (2001), deve ter as seguintes fases: definição do problema, desenho do estudo de caso, coleta de dados, análise e preparação do relatório.

O tema da pesquisa já foi delimitado como sendo a forma como a estratégia de marketing se vincula com os resultados de uma empresa operadora de planos de saúde no mercado de saúde suplementar do Brasil e o desenho definido como sendo um modelo holístico, com análise de caso único.

A coleta de dados foi feita a partir de pesquisa bibliográfica e de indicadores obtidos diretamente de relatórios gerenciais da empresa estudada, como fontes de dados secundárias.

É possível adotar duas estratégias genéricas para análise de dados. A primeira é fundamentada nas proposições teóricas que fundamentam o estudo, com ênfase nos dados que se relacionam com o objetivo da investigação. A segunda consiste no desenvolvimento de uma descrição minuciosa do caso em estudo e é empregada nas circunstâncias em que inexistem proposições teóricas definidas para a pesquisa (YIN, 2001).

Nesta dissertação foi utilizada uma estratégia combinada, realizando uma descrição detalhada e minuciosa do caso em conjunto com uma análise dos dados secundários obtidos a partir dos indicadores de desempenho mercadológico e empresarial, a fim de verificar o vínculo destes resultados com a eficácia da estratégia de marketing, fundamentando a conclusão no referencial teórico aqui analisado.

Assim, já tendo sido feita a descrição minuciosa e detalhada da empresa e da estratégia de marketing, na sequência são apresentados os resultados, a fim de verificar as possíveis vinculações entre a eficácia da estratégia de marketing, os indicadores de desempenho

mercadológico e empresarial, as evidências de sucesso mercadológico e os reconhecimentos públicos, entendendo como isto acontece.

## 6 – RESULTADOS

Neste capítulo, de acordo com a proposta do trabalho em busca dos objetivos da dissertação, apresentam-se os indicadores de desempenho mercadológico e empresarial, assim como as evidências mercadológicas e os reconhecimentos públicos, analisando suas vinculações com a estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre.

A estratégia de marketing analisada neste trabalho teve como principais objetivos impactar o mercado, provocar uma percepção de admiração sustentada na proposição de valor da Cooperativa, multiplicar sua base de clientes, conquistar novos clientes e evitar a evasão, converter relacionamento em fidelidade e capturar valor, promovendo a causa do bem-estar e fazendo da Unimed Porto Alegre uma empresa verdadeiramente admirável e desejada.

Seguindo a linha conceitual de Homburg (2000), a estratégia busca construir, estruturar e consolidar a cultura de orientação ao mercado da Unimed Porto Alegre e, desta forma, atingir resultados mercadológicos superiores que promovam e sustentem os resultados empresariais desejados.

Os resultados mercadológicos desejados são o crescimento da base de clientes, através da venda para novos clientes, da satisfação e fidelização destes, tendo por fim o aumento da participação no mercado e a consolidação de sua liderança. Como consequência, os resultados empresariais desejados são o aumento da receita e o crescimento da margem de forma sustentável e duradoura.

Conforme já dito e amplamente apresentado neste trabalho, a estratégia de marketing aqui analisada busca atingir resultados mercadológicos e empresariais desejados e planejados.

Evidentemente, não é razoável esperar que a elaboração e execução de uma estratégia de marketing sejam capazes de produzir os resultados sem que as equipes de *back-office* e *front-office* desenvolvam, ao mesmo tempo, um intenso trabalho de conquista de novos clientes, de retenção e renovação de contratos, de relacionamento e fidelização, enfim, de multiplicação da base de clientes, a fim de produzir o crescimento das receitas, continuamente e de forma sustentável, para geração destes resultados. Neste sentido, faz-se importante descrever, sumariamente, a estrutura de marketing e vendas da Unimed Porto Alegre que é formada pelas equipes de marketing, relações empresariais, administração de contratos e vendas.

A equipe de marketing é responsável pelo planejamento de marketing, incluindo a formulação da estratégia, orçamento e acompanhamento dos indicadores de resultados, além do plano de comunicação e eventos.

A equipe de relações empresariais é responsável pela gestão dos contratos empresariais, incluindo o relacionamento administrativo, as renovações, os reajustes e as vendas para a base de clientes (pessoa jurídica).

A equipe de administração de contratos é responsável pelo fluxo de admissão dos contratos e pela manutenção cadastral.

A força de vendas é segmentada em três equipes: pessoa física, pessoa jurídica de pequeno porte e pessoa jurídica de grande porte.

A política e a dinâmica comercial propõem uma atuação integrada dos times, tanto dos processos quanto dos rituais e rotinas de acompanhamento dos resultados. Os métodos gerenciais são direcionados para busca de desempenho superior e o principal objetivo destas equipes é a ampliação e a qualificação da carteira de clientes.

Assim, todos trabalham para produzir o crescimento da receita, promovendo as vendas para novos clientes e para clientes da base, desenvolvendo o melhor relacionamento com estes, negociando os reajustes dos contratos da base e controlando as rescisões contratuais.

O desempenho é acompanhado, semanalmente, em reuniões nas quais são verificados os indicadores e conferidos os planos de ação das equipes. Mensalmente, os resultados são consolidados, as análises são feitas e os planos de ação são ajustados. Nesta dissertação, os indicadores utilizados são os mesmos que são acompanhados na rotina gerencial.

Assim, para cada indicador avaliado foi feita sua descrição e conceituação, assim como foi verificada sua vinculação com a eficácia da estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre executada entre 2009 e 2011. No caso de alguns dos indicadores avaliados, além da análise de variação e vinculação com a estratégia de marketing, foi feita análise de vinculação com outro (s) indicador (es), de forma que a discussão pudesse ser enriquecida e encaminhasse uma conclusão mais consistente.

Também são apresentados e analisados os reconhecimentos públicos e as premiações recebidas no período e verificada sua relação com a estratégia de marketing.

Os indicadores de desempenho mercadológico avaliados neste trabalho são:

- Volume de vendas para novos clientes em valores absolutos (usuários em base cem)<sup>8</sup>;
- Rescisões de clientes em relação percentual à base de clientes;
- Base de clientes em valores absolutos (usuários em base real);

---

<sup>8</sup> A fim de preservar-se a necessária confidencialidade empresarial da Unimed Porto Alegre, sempre que necessário, os valores absolutos de alguns dos indicadores são apresentados em uma base cem (100), sendo estes valores relativos. Com o mesmo fim, as variações temporais são apresentadas em uma base percentual.



- Participação no mercado (percentual).

Os indicadores de desempenho empresarial avaliados neste trabalho são:

- Receita líquida em valores absolutos (R\$ em base cem);
- Resultado antes dos impostos em valores absolutos (R\$ em base cem);
- EBITDA em valores absolutos (R\$ em base cem);
- EBITDA percentual sobre a receita líquida.

Em função da natureza da constituição jurídica da Unimed Porto Alegre, Sociedade Cooperativa de Trabalho Médico, com características próprias de distribuição de sobras, contabilização e apresentação de resultados as quais interferem na comparação de resultados com outras modalidades de operadoras e empresas, neste trabalho todos os indicadores financeiros são apresentados com visão e formato gerencial e não fiscal.

## 6.1 – INDICADORES DE DESEMPENHO MERCADOLÓGICO

Conforme já descrito nos capítulos anteriores, a estratégia avaliada nesta dissertação busca construir uma imagem diferenciada da Unimed Porto Alegre e, desta forma, atingir resultados mercadológicos superiores que promovam e sustentem os resultados empresariais que a Unimed deseja.

Os indicadores que serão apresentados na sequência para avaliação do desempenho mercadológico são o volume de vendas para novos clientes, as rescisões sobre a base de clientes, o conseqüente crescimento da base de clientes e a evolução da participação da empresa no mercado.

### 6.1.1 - Volume de vendas para novos clientes em valores absolutos

O volume de vendas para novos clientes é um indicador clássico de avaliação do desempenho mercadológico, uma vez que é a forma original e orgânica de crescimento e representa a capacidade de capturar participação no mercado de uma empresa.

As vendas para novos clientes representam e materializam a disputa mercadológica e os movimentos dos concorrentes em um determinado mercado e arena competitiva.

Muitas variáveis interferem no desempenho de vendas para novos clientes, porém, algumas são controláveis e influenciam a forma como consumidores respondem ao mercado.

O clássico composto de marketing de Jerome McCarthy (1960) considera como principais variáveis o produto, o preço, a praça e a promoção.

Com relação à variável produto, a Unimed Porto Alegre comporta-se no mercado como ofertante *full line*, oferecendo uma ampla gama de produtos para todos os segmentos do mercado. Basicamente são três linhas de produtos assistenciais, Unimax, Unipart e Unifácil, que se diferenciam pela rede de prestadores de serviços, pela aplicação de mecanismos de regulação da utilização e pelo modelo assistencial de acesso à rede. Esta característica está absolutamente alinhada com o posicionamento estratégico da empresa, já descrito, e justifica-se pelo fato de que o mercado é plural e heterogêneo, ou seja, há demanda para diversos públicos, tanto no segmento de contratação empresarial como no segmento de contratação de pessoas físicas, em diferentes faixas de renda e capacidade de compra.

Destaca-se no período do estudo o crescimento do Unifácil, relançado no segundo semestre de 2008, a partir de um *business plan* que estabeleceu novas premissas de gestão de custos que oportunizaram um novo posicionamento mercadológico.

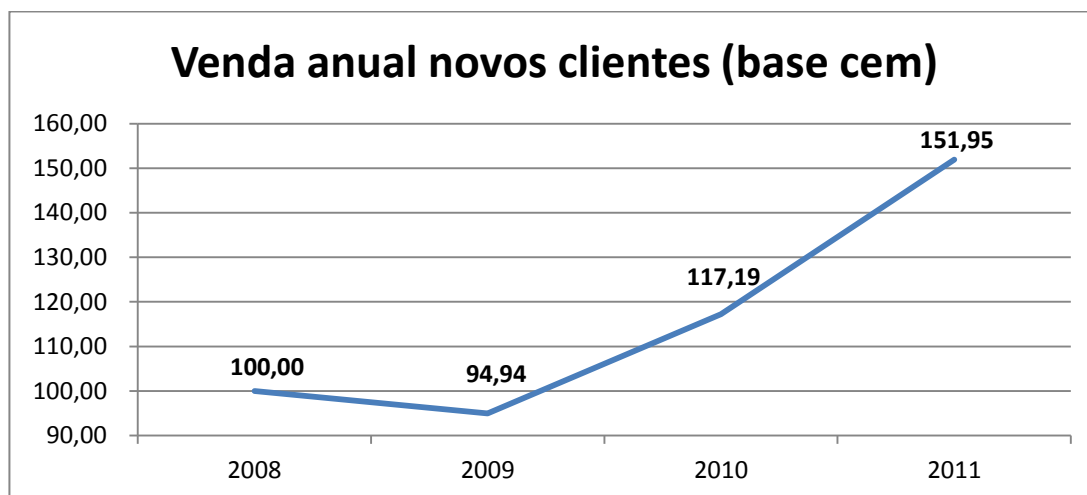
Com relação à variável preço, a Cooperativa adota uma política de preços *premium* para toda a sua linha de produtos, sendo em média 20 % maiores do que os preços da concorrência, inclusive em relação à linha de produtos Unifácil, destinada ao atendimento do segmento de menor renda. Este posicionamento é sustentado por sua proposição de valor que propõe diferenciais competitivos de qualidade superior.

Quanto aos canais de distribuição na praça, a Unimed Porto Alegre, historicamente, mantém equipe comercial própria, característica que lhe confere alto grau de qualidade na venda, em função da *expertise* desenvolvida pelo time de vendas, que é composto por funcionários da empresa devidamente treinados e inseridos na cultura da Cooperativa.

Com relação à variável promoção, como já descrito no capítulo da estratégia de marketing, a Unimed Porto Alegre adotou a causa do bem-estar como plataforma de comunicação e responsabilidade social e, nesta linha, promove a medicina com significado, com base na prevenção das doenças e na promoção da saúde.

O indicador volume de vendas para novos clientes considera o número absoluto de pessoas que ingressaram na base de clientes, por venda de um produto vinculado a um novo contrato, tanto de pessoa jurídica quanto de pessoa física. Não são consideradas vendas para novos clientes as movimentações de pessoas em contratos de clientes da base, ou seja, as inclusões de clientes já contratados. As movimentações de pessoas de clientes da base, tanto as inclusões como as exclusões, são consideradas para efeito do indicador base de clientes e serão comentadas na sequência.

No período analisado, o comportamento do indicador de vendas para novos clientes em valores absolutos, tomando como base o ano de 2008 (base cem), está demonstrado no gráfico 8 abaixo.



**Gráfico 8 – Venda total anual para novos clientes (base cem)**

Fonte: Unimed Porto Alegre

Importante relatar que a partir do ano de 2008 a Unimed Porto Alegre estabeleceu uma política comercial alinhada ao seu planejamento estratégico que considera fundamental que a venda ocorra com a manutenção plena das margens previstas, ou seja, que a prática de descontos seja limitada a negociações específicas, de caráter estratégico, em nível de exceção e, portanto, limitada a poucos negócios.

Igualmente importante destaque deve ser dado ao momento econômico mundial, quando da implantação da estratégia de marketing avaliada neste trabalho.

No final de 2008 e início do período de 2009, ocorre uma grave crise econômica mundial, onde a maioria das economias mundiais desacelera o ritmo e o PIB das principais nações tem variação negativa, inclusive o PIB nacional apresenta queda de 0,3 % (três décimos percentuais negativos) (BANCO MUNDIAL, 2012). No período de 2009, o PIB do Estado do Rio Grande do Sul apresentou queda de 0,8 % (oito décimos percentuais negativos) (FEE, 2012).

Não menos importante é referir que a variável preço é um fator de alta relevância na decisão de compra de planos de saúde, em especial para os clientes pessoa jurídica, de acordo com a pesquisa de mercado realizada pelo IPM – Unisinos em 2009.

Mesmo vivendo este cenário econômico mundial desfavorável, no qual muitas empresas reduziram seus quadros funcionais e restringiram suas políticas de benefícios ao mínimo, mesmo praticando uma política de preços conservadora e a variável preço sendo importante para tomada de decisão, as vendas para novos clientes tiveram um comportamento

crecente a partir de 2009, atingindo um patamar superior a cinquenta por cento maior em 2011, quando comparado a 2009. O crescimento das vendas para novos clientes foi constante a partir de 2009, confirmando o acerto da estratégia e da política comercial da Cooperativa e demonstrando um desempenho mercadológico superior ao da concorrência, objeto da análise de participação no mercado que será apresentada a seguir.

Deve-se destacar a mudança do mix de produtos na venda e por consequência, na base de clientes. A implantação da estratégia de marketing a partir de 2009 é acompanhada pelo crescimento da venda da linha de produtos Unifácil, relançado no segundo semestre de 2008.

O Unifácil entra definitivamente na cena competitiva da área de ação da Unimed Porto Alegre e oportuniza a conquista de segmentos de mercados que antes não eram, sequer, disputados. Esta mudança no mix de produtos provoca, além da aceleração no ritmo de vendas, uma nova realidade no mercado local, que passa a reconhecer a Unimed Porto Alegre, definitivamente, como um concorrente ofertante *full line*, posicionamento mercadológico preconizado em seu planejamento estratégico.

Na análise de relação da variável volume de vendas com a variável receita líquida, o efeito financeiro decorrente da mudança de mix de produtos deve ser considerado, uma vez que o valor de ticket médio do Unifácil é menor e impacta negativamente o crescimento da receita líquida por usuário conquistado.

Por outro lado, considerando que a margem do Unifácil é potencialmente superior à margem dos demais produtos, o aumento da venda desta linha de produto deve impactar positivamente o resultado antes dos impostos.

Na análise de sua relação com a estratégia de marketing, o volume de vendas anual para novos clientes indica um desempenho positivo, uma vez que no período analisado (2009 a 2011) observa-se crescimento de mais de 50 % do volume com consequente impacto no aumento da receita líquida, impacto no crescimento da base de clientes e na participação no mercado, todos com relação positiva. A análise de base de clientes, participação no mercado e crescimento da receita líquida será feita na sequência.

#### 6.1.2 - Rescisões de clientes em relação percentual à base de clientes

A manutenção dos clientes na base após a assinatura dos contratos é tão importante quanto a venda de produtos para novos clientes.

Esta é uma realidade facilmente percebida, se considerarmos que a base de clientes é formada pela dinâmica entre a entrada de clientes pela venda, a saída de clientes por rescisões e as movimentações de clientes já existentes na base (inclusões menos exclusões).

As movimentações de clientes já existentes na base, por sua vez, sofrem influência da dinâmica empresarial ou pessoal do cliente, sendo que estas são realidades não atuáveis.

As realidades não atuáveis são aquelas relacionadas a eventos de natureza econômico-financeira que impactam na capacidade de compra e/ou no volume de operação de clientes, tais como a redução de seu quadro funcional com volume de demissões significativo ou, ainda, a perda de emprego ou de renda, no caso de pessoas físicas. Sobre estas realidades a operadora não tem atuação direta.

Assim, a atuação da operadora para aumentar sua base de clientes limita-se à venda para novos clientes e à retenção dos clientes já conquistados.

Neste trabalho, o indicador escolhido para medir a capacidade de retenção de clientes da base é o percentual de rescisões de contratos de clientes em relação à base.

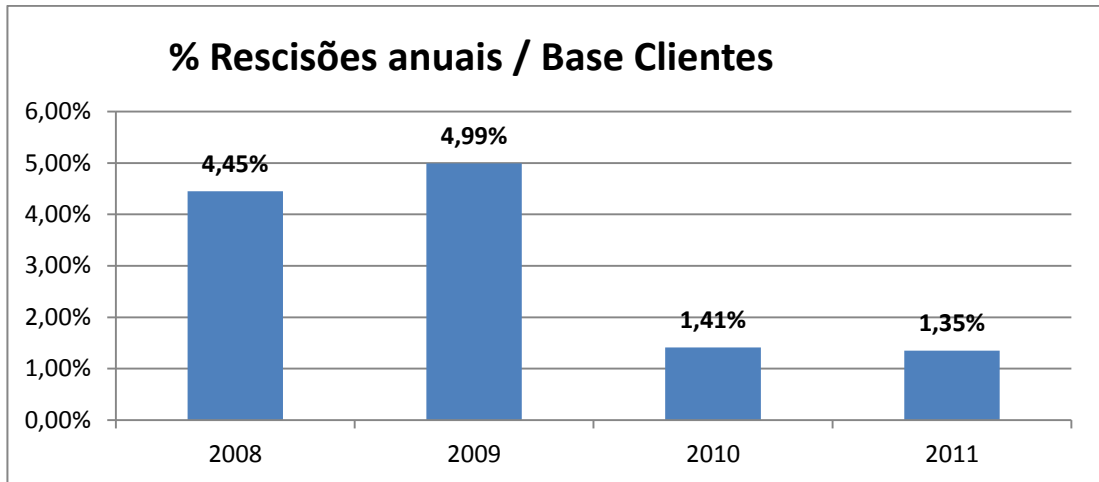
Seria possível utilizar-se o indicador de volume de rescisões em números absolutos, porém, a escolha de utilizar a relação percentual com a base parece ser mais precisa e adequada para medir a capacidade de retenção, uma vez que o volume absoluto de rescisões varia naturalmente com o aumento ou redução absoluto do tamanho da base sem que, necessariamente, tenha ocorrido qualquer alteração que afete positiva ou negativamente a condição de retenção.

O indicador de rescisões de clientes em relação percentual à base de clientes mede exatamente o poder de retenção de clientes na base que uma empresa consegue produzir.

O grau de esforço empresarial para manter os clientes na base deve ser o igual ao realizado para conquistá-los. Assim, toda estratégia de marketing deve ser direcionada tanto para a conquista quanto para a fidelização dos clientes, uma vez que a base de clientes só aumenta se a empresa está vendendo para novos clientes e mantendo os clientes conquistados.

A capacidade de reter clientes está diretamente relacionada ao grau de satisfação destes clientes seja em relação às experiências recentes de consumo, seja em relação à atratividade comercial da proposta de valor.

No período analisado, o comportamento do indicador rescisões de clientes em relação percentual à base de clientes está demonstrado no gráfico 9 abaixo.



**Gráfico 9 – Percentual anual de rescisões sobre a base de clientes**

Fonte: Unimed Porto Alegre

Observa-se que no período analisado houve um primeiro movimento de aumento percentual de rescisões em relação à base, variando de 4,45 % em 2008 para 4,99 % em 2009, talvez influenciado pelo momento econômico mundial e o respectivo reflexo na economia brasileira, mas de qualquer forma de pouco significado estatístico. O segundo movimento observado no período analisado é bem mais significativo, uma vez que derruba o percentual de rescisões em relação à base para 1,41 % em 2010 e 1,35 % em 2011.

As rescisões em relação à base, medidas no segundo movimento, reduziram-se a aproximadamente a um terço das rescisões medidas no primeiro movimento.

Verifica-se claramente na dinâmica do indicador um aumento na capacidade de retenção de clientes da Unimed Porto Alegre nos anos de 2010 e 2011 em relação ao período anterior.

Na análise de relação com a estratégia de marketing, o indicador rescisões de clientes em relação percentual à base de clientes indica que há uma relação positiva, uma vez que no período analisado observa-se crescimento da capacidade de retenção e fidelização de clientes à base e o objetivo da estratégia é exatamente fidelizar os clientes conquistados, mantê-los satisfeitos, aumentar a percepção de valor provocada no mercado e conquistar novos clientes.

### 6.1.3 - Base de clientes em valores absolutos (usuários em base real)

Conforme já analisado neste trabalho, a estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre deve promover o crescimento da base de clientes, o consequente aumento da receita e a geração de margem que sustente a empresa por longo tempo.

Neste sentido, a estratégia deve ser direcionada tanto para a conquista de novos clientes quanto para a fidelização dos clientes conquistados, uma vez que só assim a base de clientes aumenta.

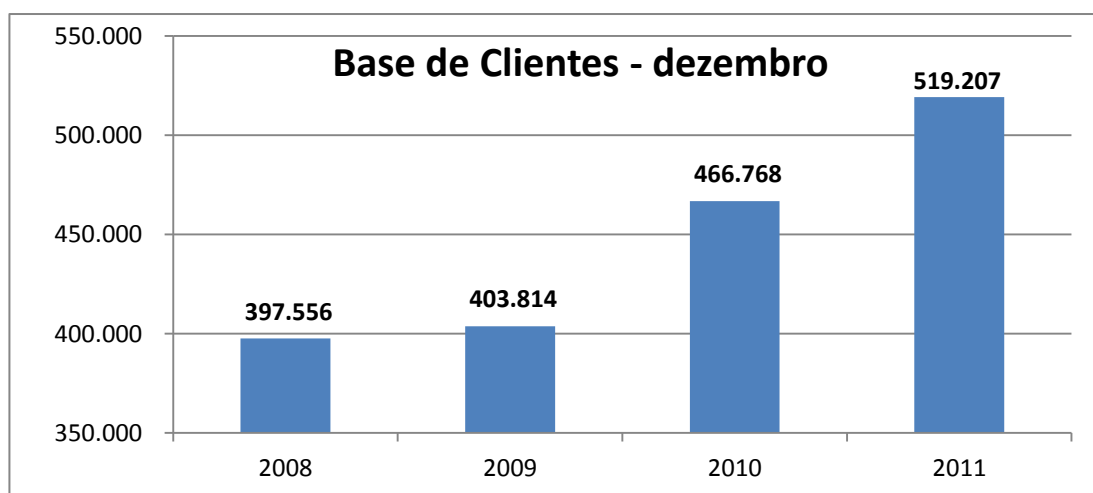
Neste trabalho, o indicador base de clientes em valores absolutos considera o número absoluto real de pessoas que compõe o cadastro de beneficiários clientes, tanto de pessoa jurídica quanto de pessoa física, medido no mês de dezembro de cada ano analisado, não considerando os beneficiários clientes de outras Unimed's atendidos na Unimed Porto Alegre por intercâmbio.

A base é movimentada tanto pelas vendas para novos clientes quanto pelas rescisões de clientes, conforme já visto, além das movimentações de vidas em contratos de clientes já contratados, que são relativas às inclusões e exclusões de vidas destes clientes. No jargão comercial do setor, comumente as pessoas são chamadas de vidas.

Importante considerar que os contratos são firmados com periodicidade mínima anual e renovados anualmente, ou seja, há uma acumulação de vidas relativa às novas vendas para novos clientes com as vidas vinculadas aos clientes da base.

Assim, é de se esperar que o número de vidas e, por consequência, a base de clientes seja crescente mês após mês, ano após ano, em função da renovação dos contratos de clientes da base e da venda de novos contratos.

No período analisado, o comportamento do indicador base de clientes em valores absolutos (usuários em base real) está demonstrado no gráfico 10, abaixo.



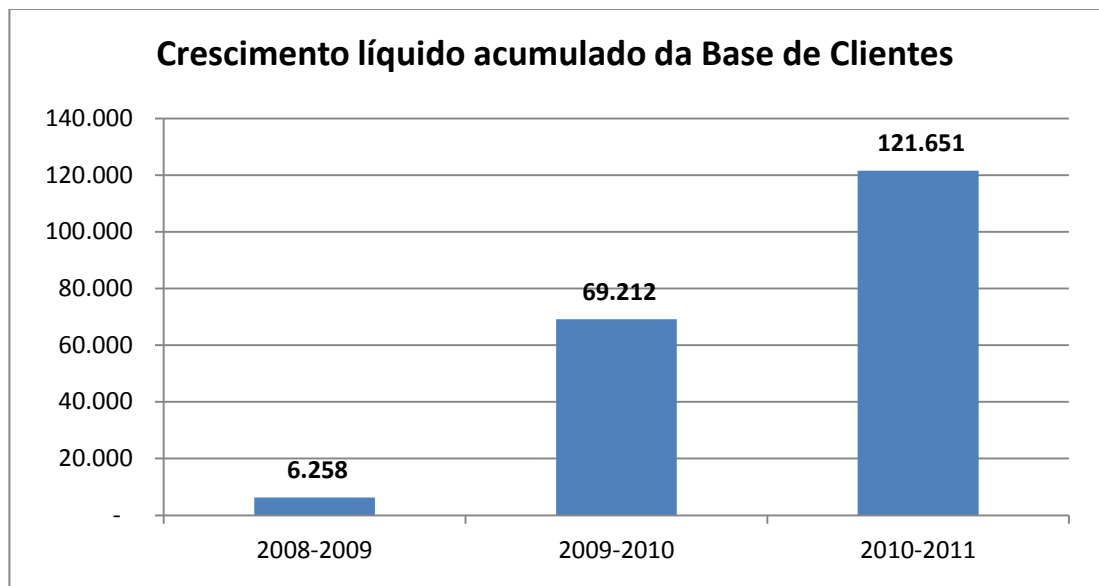
**Gráfico 10 – Base de clientes**

Fonte: Unimed Porto Alegre

Observa-se na análise do indicador de base de clientes que há dois movimentos distintos, à semelhança das análises anteriores dos indicadores de vendas e retenção. A base

de clientes cresce pouco no primeiro movimento, período de 2009 em relação ao ano de 2008, mas apresenta um crescimento vigoroso nos dois anos seguintes.

Vale o registro relativo ao ano de 2009, já referido, referente à crise mundial e seus reflexos sobre as empresas clientes. Naquele ano, diferentemente dos outros anos do período analisado, houve movimentação negativa de vidas nos clientes da base, ou seja, estes clientes realizaram menos inclusões do que exclusões, reduzindo o número de vidas de seus contratos e determinando a neutralização de aproximadamente 45 % do volume de vidas conquistadas por novas vendas. Dito de outra forma, em 2009, mesmo tendo ocorrido um volume de vendas semelhante ao ano anterior, o crescimento líquido foi pequeno, como pode ser verificado no gráfico 11, abaixo que representa o crescimento líquido acumulado de vidas.



**Gráfico 11 – Crescimento líquido anual acumulado da base de clientes**

Fonte: Unimed Porto Alegre

Diferentemente de 2009, nos anos seguintes houve um crescimento vigoroso de vidas, demonstrando uma conjugação de fatores já relatados e analisados, ou seja, o crescimento das vendas para novos clientes e o aumento da capacidade de retenção dos clientes na base.

Também relevante destaque no ano de 2010 é a incorporação da operação da Unimed Centro Sul à Unimed Porto Alegre. Foram acrescentadas, aproximadamente, 16 mil vidas à carteira neste movimento de crescimento inorgânico.

Na sequência deste capítulo de avaliação dos resultados, se analisa um indicador derivado do indicador base de clientes, que trata especificamente de clientes pessoas jurídicas, em especial, ao segmento de mercado das pequenas, médias e microempresas.



#### 6.1.3.1 – Novos contratantes (pessoa jurídica) em valores absolutos

A carteira de clientes da Unimed Porto Alegre, a semelhança do perfil nacional do setor, tem, aproximadamente, 85 % (oitenta e cinco por cento) dos beneficiários contratados por pessoas jurídicas, empresas de todos os portes, associações comerciais e profissionais, sindicatos de categorias profissionais e outras formas de organizações.

Recentemente, em função do crescimento geral da renda, já comentado neste trabalho, uma segmentação do mercado de pessoa jurídica começa a ganhar expressão e relevância na arena competitiva.

É o segmento das pequenas e médias empresas que junto com as microempresas, constituem-se em um mercado ainda pouco explorado e com grande potencial de crescimento.

A atratividade deste segmento, além do seu potencial de crescimento, está relacionada às regras contratuais previstas pela ANS, que proporcionam condições negociais mais favoráveis às operadoras que as do segmento de pessoas físicas. Estas condições permitem que os contratos de pessoas jurídicas sejam reajustados por livre negociação entre as partes, além de permitir sua rescisão, diversamente dos contratos de pessoas físicas que podem apenas ser reajustados pelos índices autorizados pela ANS e que não podem ser rescindidos pelas operadoras, a exceção da situação de inadimplência.

Estas regras e condições de negócio influenciam diretamente nos preços médios de comercialização, uma vez que em função delas o risco da contratação de pessoas físicas, no médio e longo prazo, é maior. Este fato provoca uma redução nos preços médios de produtos direcionados para venda a pequenas, médias e microempresas que, por outro lado, são cada vez mais numerosas no desenho da economia nacional. Na contratação de pessoas jurídicas de grande porte as mesmas regras e condições são observadas, porém a margem e a condição de negociação com este perfil de cliente é pior, dado o seu poder de barganha.

Neste contexto, fica clara a oportunidade que o segmento de pequenas, médias e microempresas constitui-se em uma oportunidade importante para o mercado e a Unimed Porto Alegre, assim como a maioria das grandes operadoras de planos de todo o Brasil, entendendo esta oportunidade, desenvolveu produtos, processos de venda e canais específicos para atendimento deste segmento.

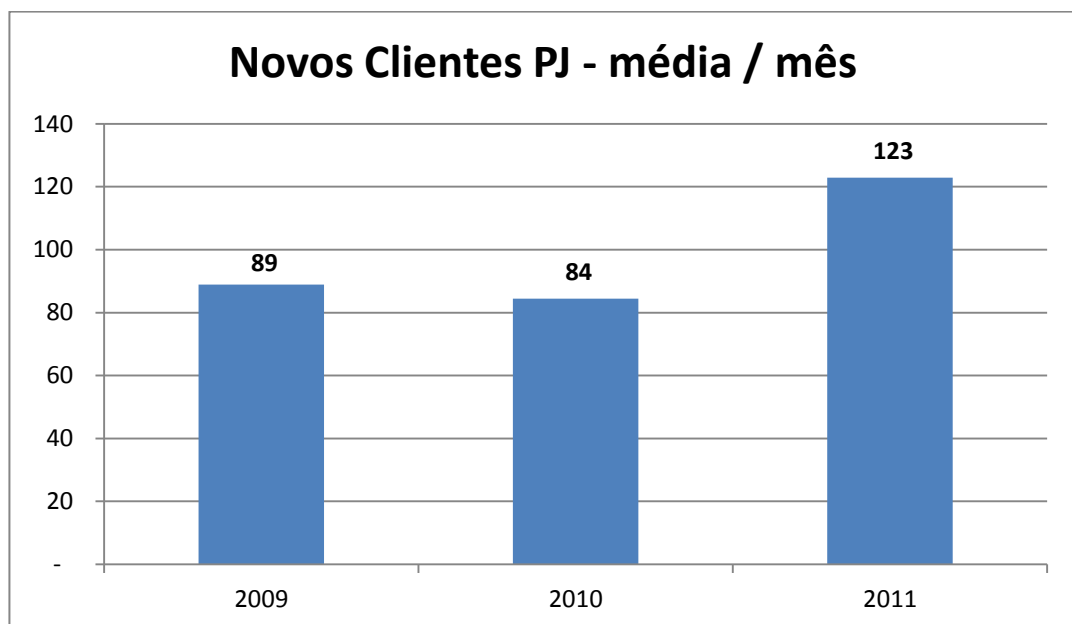
A lógica desta estratégia está relacionada ao potencial de crescimento na modalidade de contratação de pessoas jurídicas, com preços competitivos e com manutenção plena das margens desejadas, além da grande diluição do risco, dada a pulverização de contratos, uma vez que o número médio de pessoas por contrato é muito pequena.

Quanto maior o número de empresas contratadas em uma mesma plataforma de contratos padronizada, maior a pulverização, maior a diluição do risco e maior a possibilidade de geração de resultado com margem plena.

Desta forma, é interessante analisar o comportamento de venda para pequenas, médias e microempresas<sup>9</sup>, no período estudado, a fim de relacionar este indicador com a estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre, uma vez que boa parte das campanhas foi direcionada a este público em especial.

O indicador considera a média mensal de novos contratos com pessoas jurídicas comercializados em cada ano do período analisado nesta pesquisa em números absolutos.

O gráfico 12 abaixo apresenta o comportamento do indicador, onde se observa que no período de análise deste estudo houve crescimento do número médio mensal de novas contratações de pessoas jurídicas e vincula-se este crescimento.



**Gráfico 12 – Novos contratantes pessoa jurídica**

Fonte: Unimed Porto Alegre

Importante, novamente, ressaltar o alinhamento da estratégia empresarial com a estratégia de marketing e vendas da Unimed Porto Alegre neste momento.

O alinhamento decorre do entendimento de que há, simultaneamente, a oportunidade de ocupação do mercado em todos os segmentos e a capacidade da Unimed Porto Alegre

<sup>9</sup> Para Unimed Porto Alegre este segmento contempla os contratantes constituídos com pessoas jurídicas com até 30 (trinta) pessoas no contrato.

posicionar-se como uma empresa que atende ao desafio, ao se apresentar próxima, humana e possível a todos.

A dinâmica do mix de produtos na venda e, por consequência, na base de clientes demonstra esta realidade e produz efeitos positivos.

O Unifácil entrou definitivamente na arena competitiva e oportunizou a conquista de segmentos de mercados que antes não eram, sequer, disputados.

A abordagem estruturada ao segmento de pessoas jurídicas de pequeno porte oportunizou o aumento da base de clientes com manutenção plena das margens de resultado.

Na análise de relação com a estratégia de marketing, o indicador base de clientes em valores absolutos indica que há uma relação positiva, como já verificada na análise dos indicadores de vendas e retenção.

Verifica-se, também, que há uma relação positiva entre os indicadores de vendas e retenção com o aumento de vidas na base de clientes.

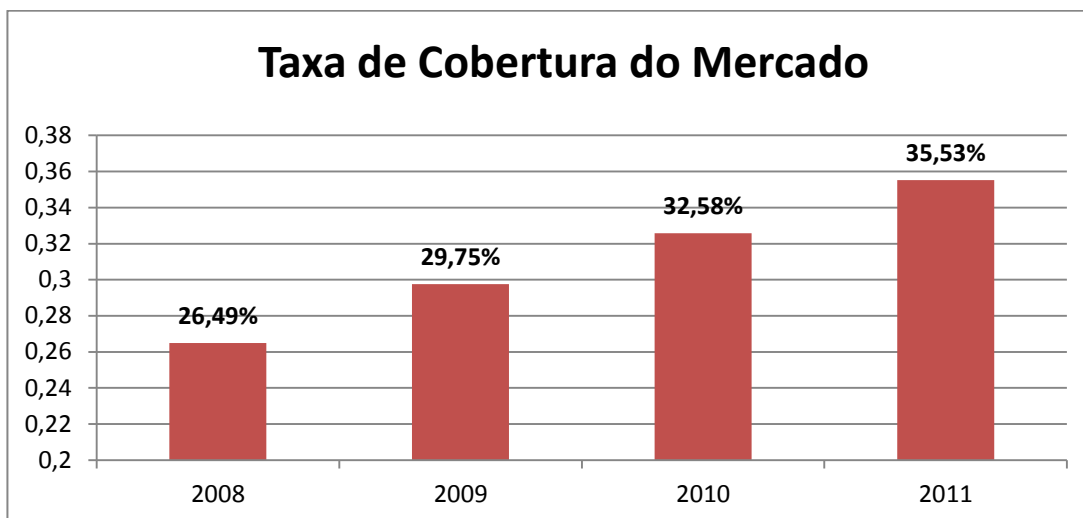
#### 6.1.4- Participação no Mercado

A importância de aumentar a participação no mercado para a estratégia empresarial da Unimed Porto Alegre é definitiva, conforme já apresentado no capítulo específico de planejamento estratégico. A Unimed Porto Alegre, em sua área de ação, assume a posição do *player* generalista número um e, como tal, segundo a Regra de Três (SHETH, SISODIA, 2002), deve buscar a ampliação de sua participação no mercado a fim de aumentar sua margem ou o retorno sobre os ativos.

O indicador de participação no mercado em base percentual, *market share*, como é chamado comumente, neste trabalho foi calculado a partir da proporção entre a base de clientes da Unimed Porto Alegre, ou seja, o número total de vidas da população atendida em dezembro de cada ano analisado e o volume total de usuários atendidos por todas as operadoras de planos de saúde dos 46 (quarenta e seis) municípios da área de atuação da Unimed Porto Alegre, no mesmo período, tendo como fonte de dados o painel de informações do Qlikview da Cooperativa e o TabNet, sistema de indicadores da ANS.

Nas recomendações dos autores da Regra de Três para o *player* generalista número um consta a tarefa de fazer crescer o mercado. Neste aspecto, é importante analisar também o tamanho do mercado junto com o indicador de participação, uma vez há interesse da empresa nesta sinergia, pois potencializa a geração de resultado.

Para medir o tamanho do mercado a proposta neste trabalho é utilizar o indicador de taxa de penetração ou taxa de cobertura de planos que, segundo a ANS, é calculado a partir da razão, expressa em porcentagem, entre o número de beneficiários e a população em uma área específica.



**Gráfico 13 – Taxa de cobertura de planos de saúde da área de ação da Unimed Porto Alegre**

Fonte: Cadernos de Informação da ANS – 2009, 2010, 2011, 2012 e Agência Nacional de Saúde Suplementar FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR, de março de 2012.

No gráfico 13 acima se apresenta o comportamento da taxa de cobertura do mercado da região correspondente à área de ação da Unimed Porto Alegre no período analisado:

Observa-se um comportamento de crescimento constante do mercado no período do estudo, acompanhando o crescimento geral do mercado no Brasil e provavelmente associado ao aumento das condições de emprego e renda, conforme já discutido, no capítulo de mercado.

No entanto, a taxa de cobertura da área de atuação da Unimed Porto Alegre quando comparada com a região Sudeste, apresenta espaço para crescer ainda mais, conforme apresentado no quadro 1 abaixo. Esta é uma oportunidade que se apresenta.

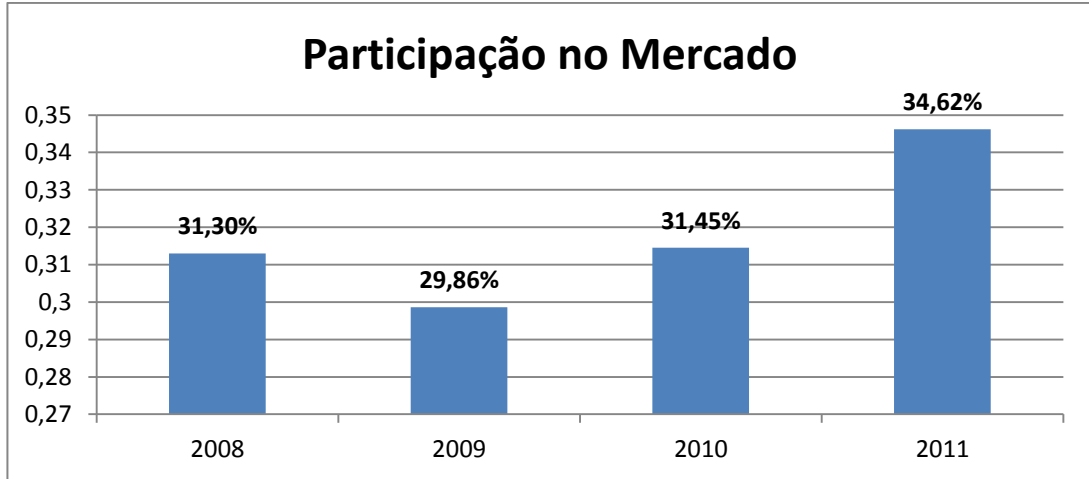
Região	dez-08	dez-09	dez-10	dez-11
<b>Brasil Total</b>	<b>21,60%</b>	<b>22,40%</b>	<b>23,90%</b>	<b>25,00%</b>
<b>Sudeste</b>	<b>33,80%</b>	<b>34,70%</b>	<b>37,10%</b>	<b>38,30%</b>
<b>Sul</b>	<b>19,90%</b>	<b>21,70%</b>	<b>23,30%</b>	<b>23,90%</b>
<b>Unimed Porto Alegre</b>	<b>26,49%</b>	<b>29,75%</b>	<b>32,58%</b>	<b>35,53%</b>

**Quadro 1 – Taxa de penetração de planos de saúde por região**

Fonte: Cadernos de Informação da ANS – 2009, 2010, 2011, 2012 e Agência Nacional de Saúde Suplementar FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR, de março de 2012 e Unimed Porto Alegre.

Na análise do indicador de participação no mercado, apresentada no gráfico 14 abaixo, observa-se que, a semelhança dos indicadores de vendas, retenção e base de clientes, há dois movimentos distintos no período do estudo.

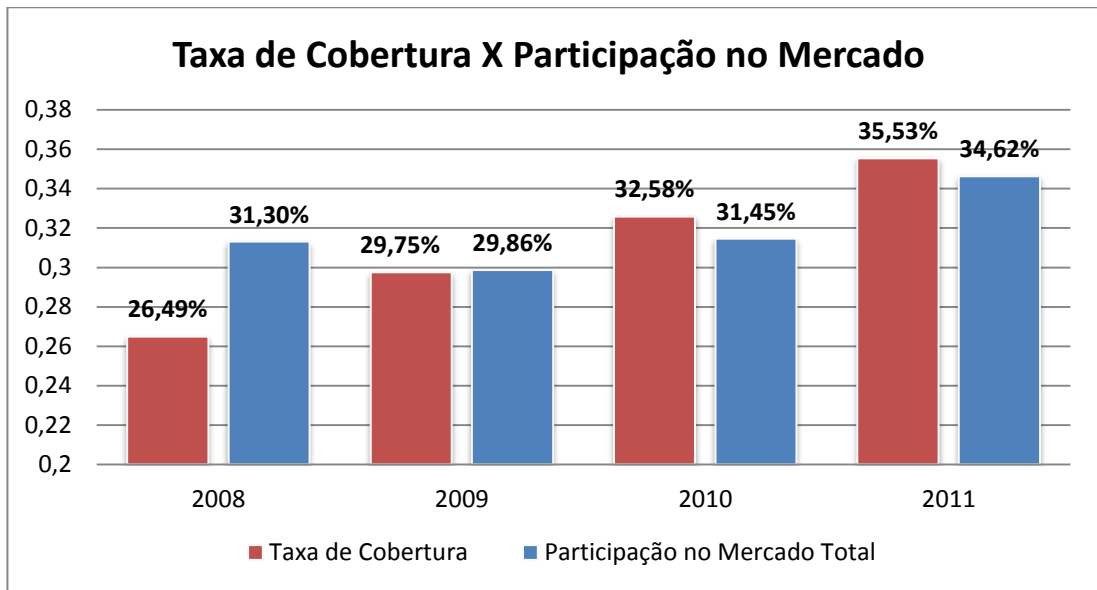
A participação percentual no mercado cai no primeiro movimento, período de 2009 em relação ao ano de 2008, mas apresenta um crescimento vigoroso nos dois anos seguintes.



**Gráfico 14 – Participação no mercado de planos de saúde**

Fonte: Unimed Porto Alegre e TabNet da ANS

É interessante analisar no gráfico 15 abaixo a relação e a sobreposição dos dois indicadores no período analisado, dado que a sinergia das duas variáveis potencializa a geração de resultado.



**Gráfico 15 – Taxa de cobertura comparada com a participação no mercado**

Fonte: Unimed Porto Alegre, Cadernos de Informação da ANS – 2009, 2010, 2011, 2012 e Agência Nacional de Saúde Suplementar FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR, de março de 2012.

Nesta análise conjunta, verifica-se, novamente, uma evidência do alinhamento do planejamento estratégico com a estratégia de marketing e vendas aqui presente e ratifica o entendimento que os movimentos mercadológicos estão reforçando a posição competitiva da empresa.

Na análise de relação com a estratégia de marketing, observa-se que a participação no mercado aumentou de forma importante no período do estudo.

Considerando, ainda, o significativo crescimento do mercado no mesmo período, verifica-se uma relação positiva.

## 6.2 – INDICADORES DE DESEMPENHO EMPRESARIAL

Na sequência do trabalho, neste capítulo é apresentada a análise dos indicadores de desempenho empresarial. Como já dito, a estratégia de marketing desenvolvida pela Unimed Porto Alegre busca atingir resultados mercadológicos superiores que promovam e sustentem os resultados empresariais desejados.

Os indicadores que são apresentados na sequência para avaliação do desempenho empresarial são a receita líquida, o resultado antes dos impostos e o EBTIDA em valores absolutos e percentuais.

### 6.2.1- Receita líquida em valores absolutos

A receita líquida é o somatório de todos os valores faturados para clientes da base, descontados os impostos incidentes sobre o faturamento, considerando todos os contratos de produtos assistenciais, como Unimax, Unipart e Unifácil e todos os contratos de produtos complementares, como SOS Unimed Emergências Médicas, SOS Unimed Área Protegida, Odonto Mais, Odonto Unimed, Saúde Ocupacional, acrescidos dos valores de faturamento de intercâmbio relativos ao atendimento de usuários de outras Unimeds realizados pela Unimed Porto Alegre. O indicador é apresentado tendo como base inicial o ano de 2008.

Para entendimento adequado da natureza da receita de operadoras de planos de saúde deve-se considerar que os contratos são firmados em base anual e renovados anualmente, ou seja, há uma acumulação do faturamento relativo às novas vendas para novos clientes com o faturamento relativo aos clientes da base.

Assim, é de se esperar que a receita seja crescente mês após mês, ano após ano, em função da renovação dos contratos de clientes da base e da venda de novos contratos.

Portanto, o desafio é manter os clientes na base e em condições de rentabilidade desejáveis. Anualmente, ocorre um processo de análise e renegociação de todos os contratos de clientes pessoa jurídica, conforme previsão contratual e normativa da ANS.

Para os contratos de pessoas físicas há correção dos valores de mensalidades pelo índice oficial estabelecido pela ANS.

Quanto maior é a base de clientes, mais importante e impactante sobre a geração de receita é o processo de renovação e renegociação de contratos. Neste sentido, há um grande esforço estruturado das equipes para que o processo de renovação e renegociação dos contratos seja eficiente, ou seja, que permita a manutenção dos mesmos em bases sustentáveis.

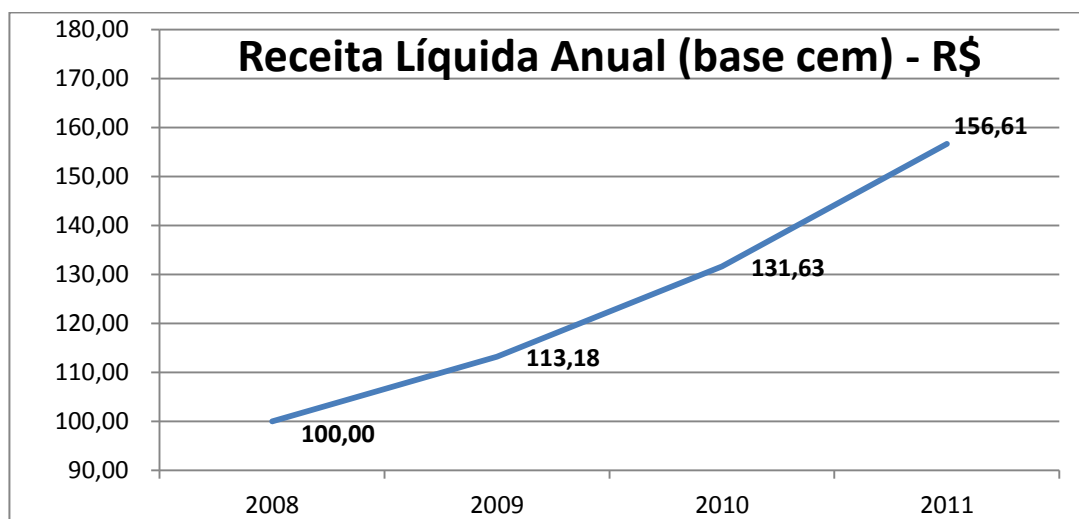
O crescimento da receita é diretamente proporcional ao percentual de reajuste dos valores das mensalidades obtidos nas negociações de renovação anual dos contratos.

O crescimento da receita é inversamente proporcional à perda de clientes, ou seja, quanto menor for a perda de clientes da base por rescisão de contratos, maior é a geração de receita.

Da mesma forma, a venda para novos clientes aumenta a receita proporcionalmente e de forma positiva.

Quanto maior a venda para novos clientes, maior a receita gerada e acumulada. Assim, correlacionam-se positivamente a manutenção de clientes e o crescimento da base de clientes com geração de receita.

Considerando-se a receita líquida anual de 2008 como sendo R\$ 100, para efeito de comparação, temos a evolução apresentada no gráfico 16.

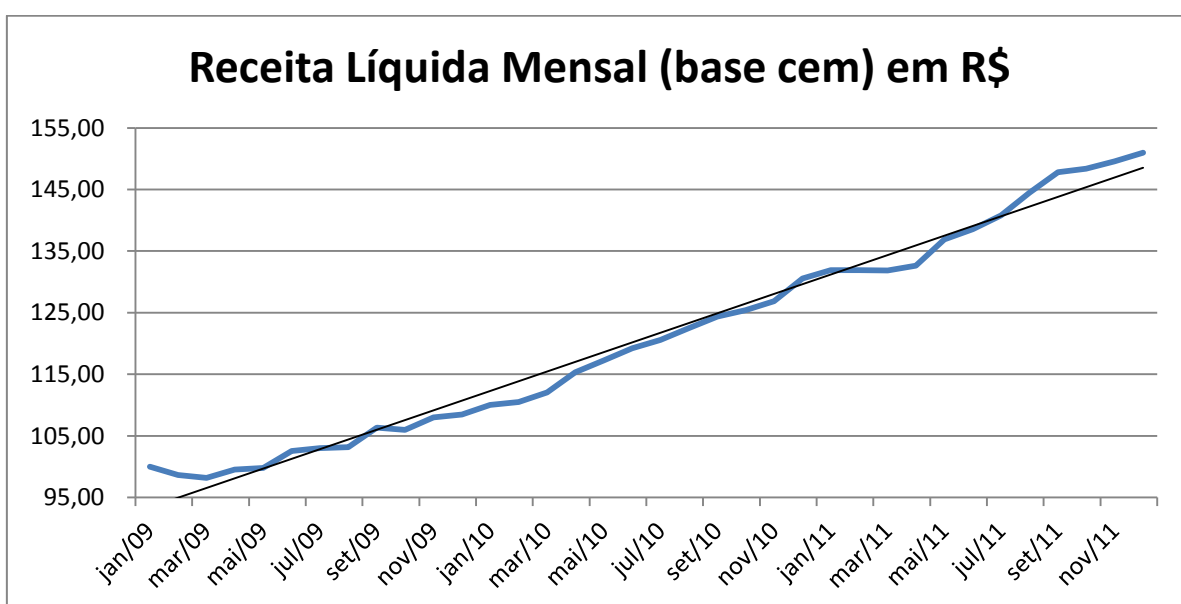


**Gráfico 16 – Receita líquida anual**

Fonte: Unimed Porto Alegre

Observa-se um crescimento contínuo e consistente da receita líquida nos anos subsequentes a 2008, período de análise deste trabalho, demonstrando que a dinâmica esperada e desejada aconteceu, ou seja, houve renovação de contratos com a desejada retenção de clientes e houve novas vendas como já foi visto neste trabalho.

Uma análise do comportamento mensal da receita líquida apresentada no gráfico 17 comprova a consistência e vigor da curva de crescimento da receita, uma vez que os valores são crescentes mês a mês nos 36 meses avaliados. O indicador é apresentado tendo como base inicial o mês de janeiro de 2008, sendo a receita deste mês, para efeito comparativo, considerada com sendo R\$ 100.



**Gráfico 17 – Receita líquida mensal**

Fonte: Unimed Porto Alegre

A relação positiva da receita líquida com o aumento da base de clientes é intuitivamente entendida uma vez que, para um mesmo valor médio de fatura por cliente, comumente chamado de ticket médio, quanto maior o número de clientes, maior o faturamento.

Conforme já discutido na análise do crescimento da base de clientes, se observa que houve tanto manutenção dos clientes da base com renovação de contratos e com reajuste dos valores das mensalidades, como novas vendas e este crescimento é diretamente responsável pelo aumento da receita líquida.

Na análise de relação com a estratégia de marketing, observa-se que quanto maior o crescimento da receita líquida, melhor avaliada é a estratégia, uma vez que o principal objetivo desta é exatamente fidelizar os clientes conquistados, mantê-los satisfeitos, capturar



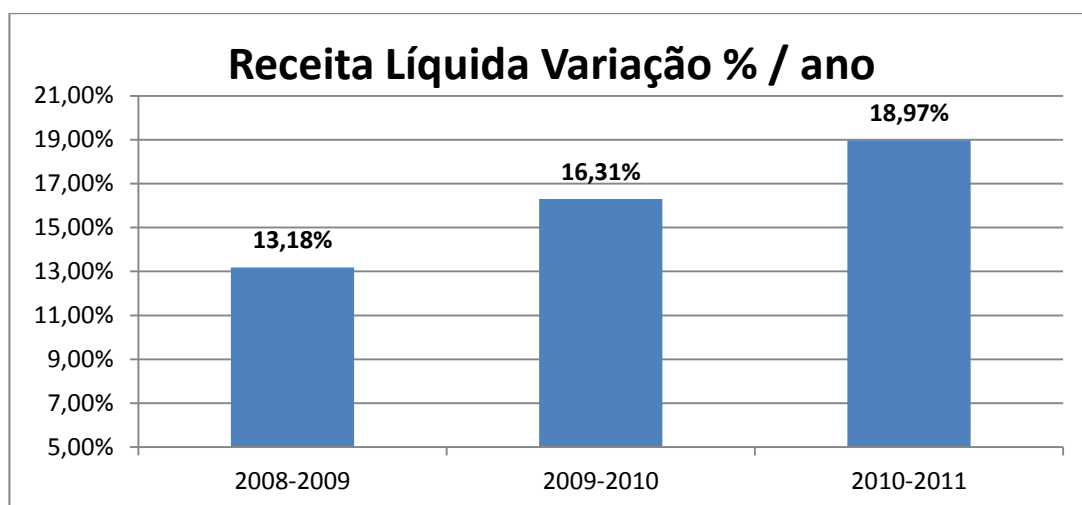
valor nas renegociações de renovação de contratos e, a partir da percepção de valor provocada no mercado, conquistar novos clientes.

A seguir, apresenta-se um indicador secundário de avaliação da receita líquida com objetivo de comparar a variação desta variável no tempo e sua correlação com outros indicadores.

#### 6.2.1.1- Variação anual da receita líquida

O indicador de variação anual da receita líquida em relação ao ano anterior é um indicador secundário e, como o próprio nome diz, reflete a variação temporal da receita líquida e tem especial importância quando comparado com outros indicadores de variação anual como IGP-M e IPCA, ou mesmo a variação do PIB que reflete o ritmo de crescimento ou desaceleração da atividade econômica.

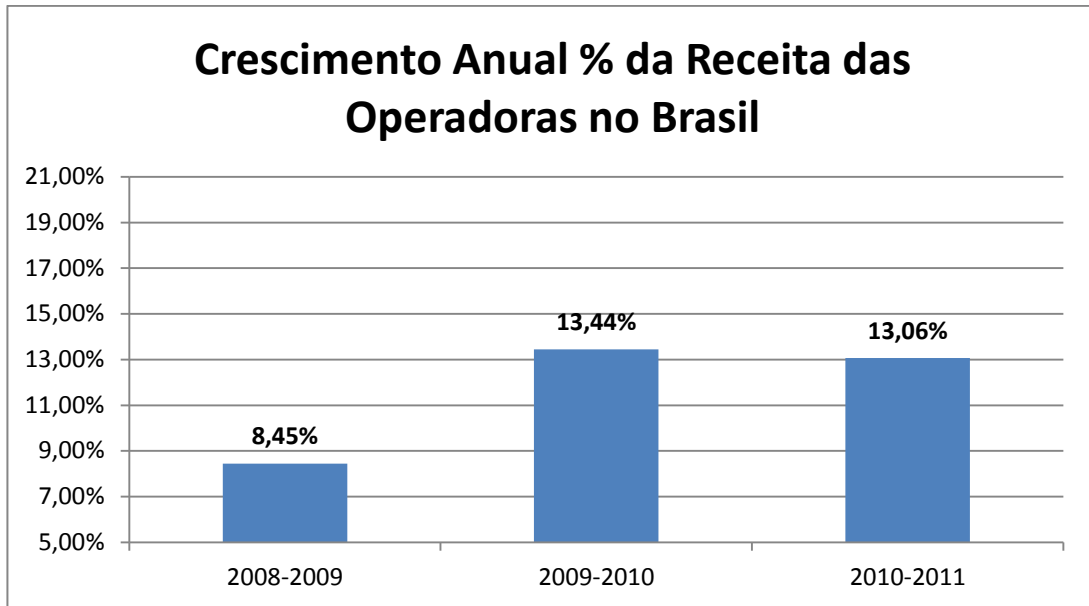
No período analisado, conforme se vê no gráfico 18, o comportamento da variação da receita líquida foi sempre positivo e acima dos dois dígitos anuais.



**Gráfico 18 – Variação anual da receita líquida**

Fonte: Unimed Porto Alegre

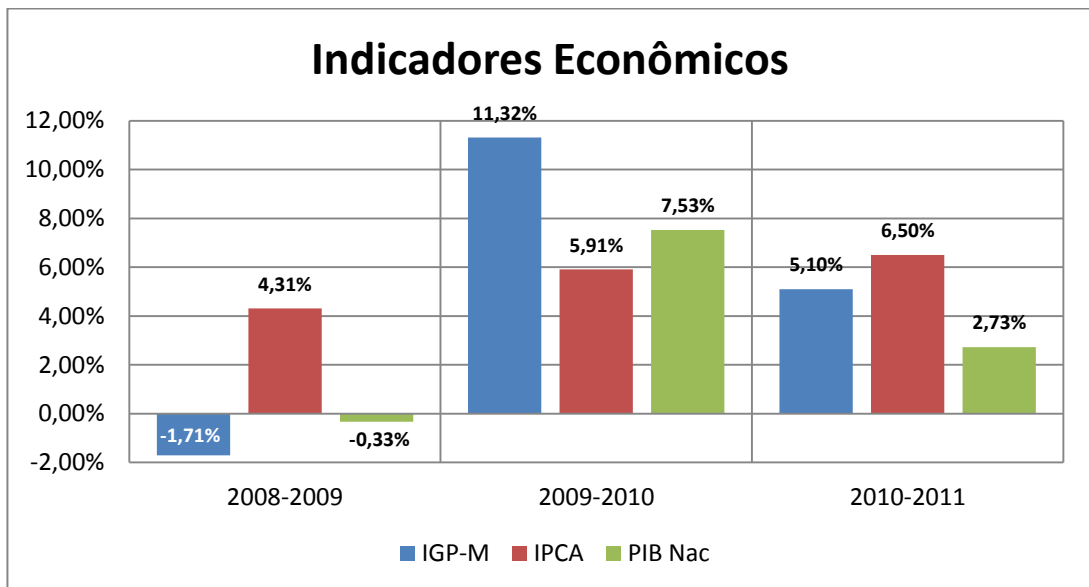
Observe-se que no mesmo período o crescimento anual percentual da receita geral de todas as operadoras no Brasil, de acordo com a ANS foi menor que o da Unimed Porto Alegre, principalmente, no último período, conforme gráfico 19 abaixo.



**Gráfico 19 – Crescimento anual da receita das operadoras no Brasil**

Fonte: Cadernos de Informações da ANS – 2009, 2010, 2011, 2012 e Agência Nacional de Saúde Suplementar FOCO – SAÚDE SUPLEMENTAR, de março de 2012.

Ainda, para efeito de comparação com outros indicadores que medem variação temporal de preços ou variação do ritmo da atividade econômica, apresenta-se o gráfico 20, abaixo:

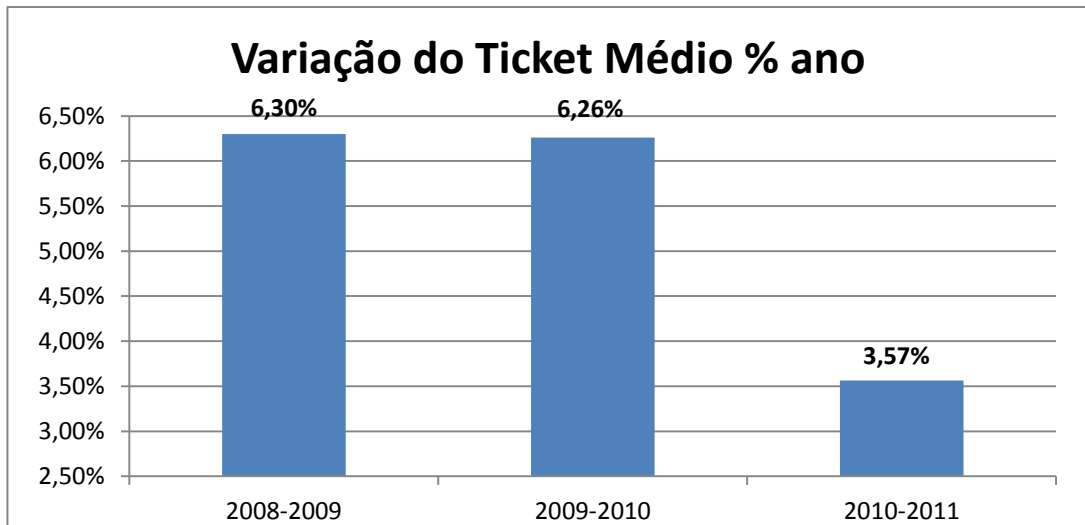


**Gráfico 20 – Variação de IGP-M, IPCA e PIB no Brasil**

Fonte: FGV, IBGE e BANCO MUNDIAL.

Observa-se que mesmo durante o período de 2009, quando por conta da grave crise econômica mundial, a maioria das economias mundiais desacelerou e o PIB das principais nações teve variação negativa, inclusive o PIB nacional apresentando queda de 0,33 % (tinta e três centésimos percentuais negativos) (BANCO MUNDIAL, 2012), o crescimento da receita líquida da Unimed Porto Alegre foi vigoroso, confirmando o desempenho empresarial superior já constatado pelo crescimento da receita líquida em valores absolutos. No período de 2009, o PIB do Estado do Rio Grande do Sul apresentou queda de 0,8 % (oito décimos percentuais negativos) (FEE, 2012).

Na análise de relação com a estratégia de marketing, novamente deve-se observar que a variação positiva da receita líquida em níveis superiores aos indicadores da atividade econômica e da variação de preços, indica uma avaliação positiva da estratégia de marketing, uma vez que não só proporcionou condições de crescimento do negócio acima dos níveis gerais de crescimento da economia como, ainda, capturou valor e transformou este valor em preço para os clientes da base, considerando o aumento do ticket médio como se vê no gráfico 21, abaixo.



**Gráfico 21 – Variação percentual anual do *ticket* médio**

Fonte: Unimed Porto Alegre

Importante ressaltar que houve crescimento do valor absoluto do ticket médio geral da Unimed Porto Alegre, mesmo considerando que a partir de 2009 houve um aumento considerável da participação do Unifácil no mix de produtos da carteira assistencial, conforme já foi detalhado na análise de crescimento da base de clientes.

O Unifácil tem o menor ticket médio da carteira de produtos assistenciais, sendo que em relação ao ticket médio do Unimax, em valores absolutos, é a metade, ou seja, 50 % menor.

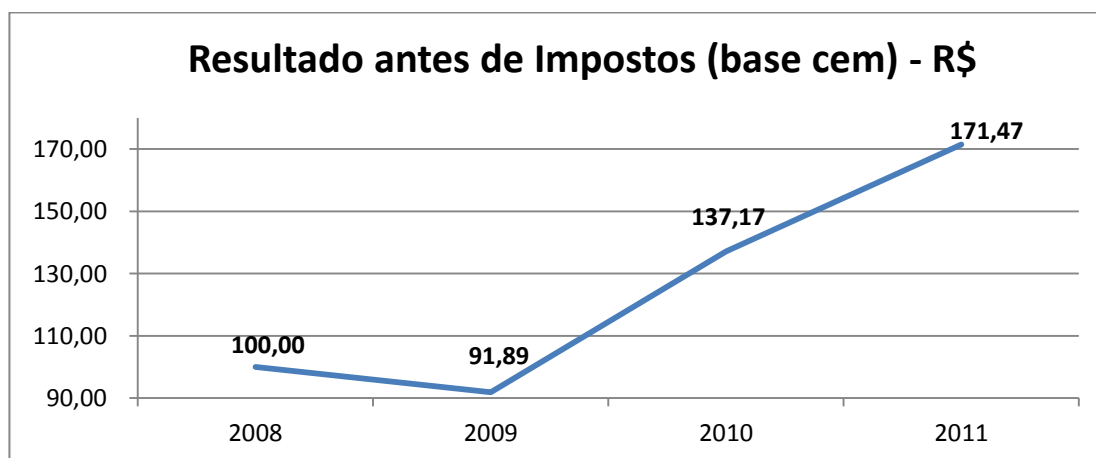
Para ficar clara a explicação, no período deste estudo a participação do Unifácil na carteira de produtos assistenciais dobrou, crescendo de aproximadamente 7 % em 2008 para mais de 15% ao final de 2011. Assim, parece possível reafirmar que, no período analisado, houve captura de valor, a qual foi transformada em reajuste de preços para os clientes da base, indicando relação positiva do indicador variação anual percentual da receita líquida com a estratégia de marketing.

#### 6.2.2- - Resultado antes dos impostos em valores absolutos

O resultado antes dos impostos em valores absolutos é obtido a partir da receita líquida deduzindo-se o custo assistencial (somatório de todos os custos com assistência médico-hospitalar dos usuários dos planos de saúde, bem como produtos complementares), todas as provisões, todas as despesas operacionais e reduzindo-se o resultado financeiro líquido (diferença entre ganhos e perdas de natureza financeira) e as receitas oriundas de participações societárias. Neste trabalho o indicador é apresentado tendo como base inicial o ano de 2008.

Para efeito de comparação de desempenho deste indicador no período analisado, foram desconsiderados efeitos pontuais de provisões, especificamente de PEONA<sup>10</sup>, apropriação de custos relativos a impostos ou taxas relativos a períodos anteriores ao do ano analisado, assim como efeitos gerados por mudanças de critério contábil e de apropriação de custo assistencial, especificamente relativo à Instrução Normativa 32 da ANS (IN 32).

Considerando-se o resultado antes dos impostos em valores absolutos do ano de 2008 como sendo R\$ 100, para efeito de comparação, temos a evolução apresentada no gráfico 22.



**Gráfico 22 – Resultado antes dos impostos**

Fonte: Unimed Porto Alegre

<sup>10</sup> PEONA é a provisão para eventos ocorridos e não avisados. É uma provisão contábil clássica dos planos de saúde.

Observa-se o efeito importante sobre o resultado que a grave crise econômica mundial provocou. Durante o período de 2009, conforme já referido, a maioria das economias mundiais desacelerou e o PIB das principais nações teve variação negativa, inclusive no Brasil e no Estado do Rio Grande do Sul.

Considerando que 85 % (oitenta e cinco por cento) da carteira de clientes da Unimed Porto Alegre são pessoas jurídicas, pode-se pensar que em 2009 o efeito sistêmico da globalização econômica tenha afetado a atividade empresarial brasileira e acarretado uma redução dos quadros de funcionários nas empresas e, por consequência, diminuído o número de usuários deste segmento.

Em contrapartida, nos dois períodos subsequentes, 2010 e 2011, a Unimed Porto Alegre apresentou crescimento acentuado do resultado antes dos impostos, em parte pela própria recuperação da economia nacional, em parte pela eficiência de toda a operação.

Neste aspecto, dois pontos são dignos de destaque. O primeiro diz respeito à natureza da operação de planos de saúde, na qual o atingimento de desempenhos superiores é relacionado não apenas ao crescimento da receita, mas, fundamentalmente, pelo controle dos custos assistenciais.

No período analisado, o trabalho da área de provimento da saúde da Unimed Porto Alegre relativo ao controle de custos assistenciais foi muito intenso e produziu resultados expressivos, tanto em relação aos processos de regulação médica, quanto às negociações de compra de serviços terceirizados e a gestão dos serviços próprios.

O segundo aspecto a ser destacado com relação à eficiência da operação da Unimed Porto Alegre neste período está relacionado à significativa melhoria dos processos de gestão em todas as áreas da Cooperativa, fruto da crescente qualificação profissional das equipes, do amadurecimento da liderança executiva e do fortalecimento da governança corporativa.

Na análise de relação com a estratégia de marketing, observa-se que no período analisado houve crescimento significativo do resultado antes dos impostos. Em valores absolutos, mais de 70 % (setenta por cento) de crescimento em 3 (três) anos.

De 2008 a 2011 a Unimed Porto Alegre produziu os melhores resultados de toda sua história de quarenta anos.

Evidentemente, não é razoável atribuir este desempenho exclusivamente à estratégia de marketing, porém por todos os aspectos já comentados relativos ao crescimento da receita, esta sim diretamente relacionada à eficácia da estratégia de marketing, relaciona-se positivamente o resultado antes dos impostos à eficácia da estratégia.

### 6.2.3 - EBITDA em valores absolutos

O EBITDA é uma sigla originada do inglês (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*), que significa lucro antes de juros, impostos depreciação e amortização, ou, LAJIDA. (ASSAF NETO 2001).

O EBITDA é um indicador financeiro bastante utilizado por empresas de capital aberto e por analistas de mercado para avaliação do desempenho empresarial e, também, tem sido utilizado por empresas de capital fechado e de outras formas de constituição.

De acordo com Assaf Neto (2001), o lucro antes de juros corresponde ao lucro gerado pelo negócio independente do capital empregado para sua geração. Assim, são excluídas as despesas financeiras na sua apuração.

Em linhas gerais, o EBITDA representa a geração operacional de caixa da companhia, ou seja, o quanto a empresa gera de recursos apenas em suas atividades operacionais, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos.

A utilização do EBITDA ganha importância, porque analisar apenas o resultado final da empresa (lucro ou prejuízo) muitas vezes tem sido insuficiente para avaliar seu real desempenho em um dado período de tempo, uma vez que outras variáveis mercadológicas e fatores econômicos externos como a taxa de juros e a incidência de tributos também podem interferir na geração de lucro ou prejuízo.

O EBITDA é calculado a partir do resultado antes dos impostos. A partir deste resultado, calcula-se o EBITDA, após os ajustes de depreciações, amortizações e resultados financeiros, a partir da seguinte fórmula (ASSAF NETO, 2001):

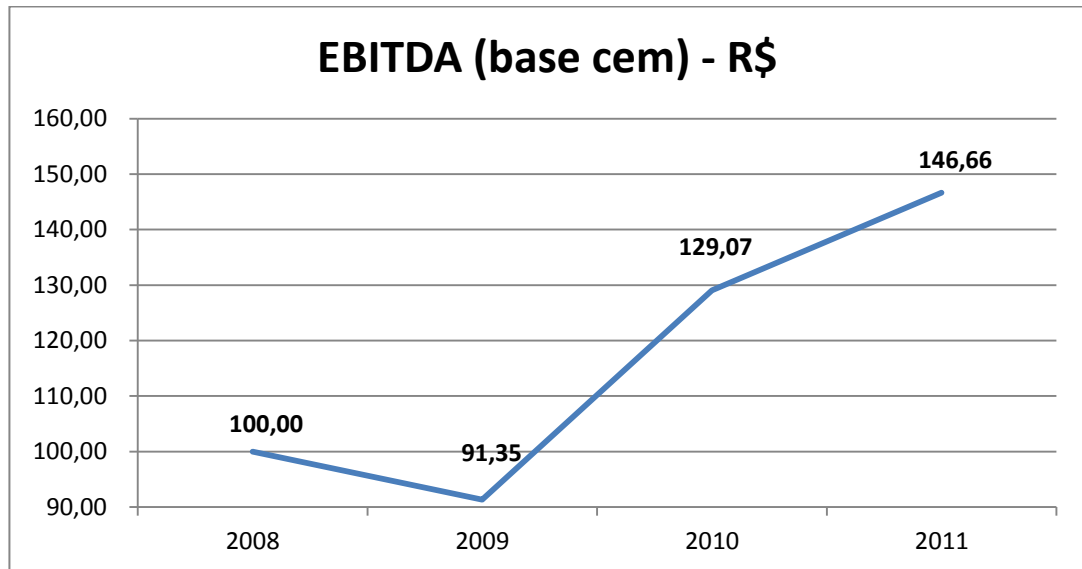
(=) Resultado antes dos impostos

(-)/(+) Resultado financeiro

(+) Amortização/depreciação .....

(=) EBITDA

Neste trabalho o indicador é apresentado tendo como base inicial o ano de 2008 e o seu comportamento está apresentado no gráfico 23 abaixo.



**Gráfico 23 – EBITDA em valores absolutos**

Fonte: Unimed Porto Alegre

Para comparação de desempenho deste indicador no período analisado, foram desconsiderados efeitos pontuais de provisões, especificamente de PEONA, apropriação de custos relativos a impostos ou taxas relativos a períodos anteriores ao do ano analisado, assim como efeitos gerados por mudanças de critério contábil e de apropriação de custo assistencial, especificamente relativo à Instrução Normativa 32 da ANS (IN 32).

Observa-se, assim como o relatado na análise anterior do resultado antes dos impostos, o efeito provocado pela grave crise econômica mundial do período de 2009.

As curvas dos gráficos são muito semelhantes, diferindo apenas, na comparação relativa entre o primeiro ano da análise e o último. Nos três anos analisados (2009 a 2011), a variação percentual do crescimento absoluto do EBITDA foi de 46,66 %.

Na relação com o resultado antes dos impostos no período analisado, que foi maior (71,47 %), devem-se considerar os aspectos de eficiência na gestão de custos, já referidos, assim como as melhorias e avanços gerais nos processos de gestão da operação.

Na relação com o crescimento da receita líquida anual, que foi de 56,61 %, talvez se possa sugerir que houve uma participação crescente dos efeitos financeiros e de impostos no resultado da operação. Na análise de relação com a estratégia de marketing, observa-se que no período analisado houve crescimento significativo do EBITDA em valores absolutos.

Novamente, não é razoável atribuir este desempenho exclusivamente à estratégia de marketing, porém por todos os aspectos já comentados relativos ao crescimento da receita, esta sim diretamente relacionada à eficácia da estratégia de marketing, relaciona-se positivamente o crescimento do EBITDA à eficácia da estratégia.

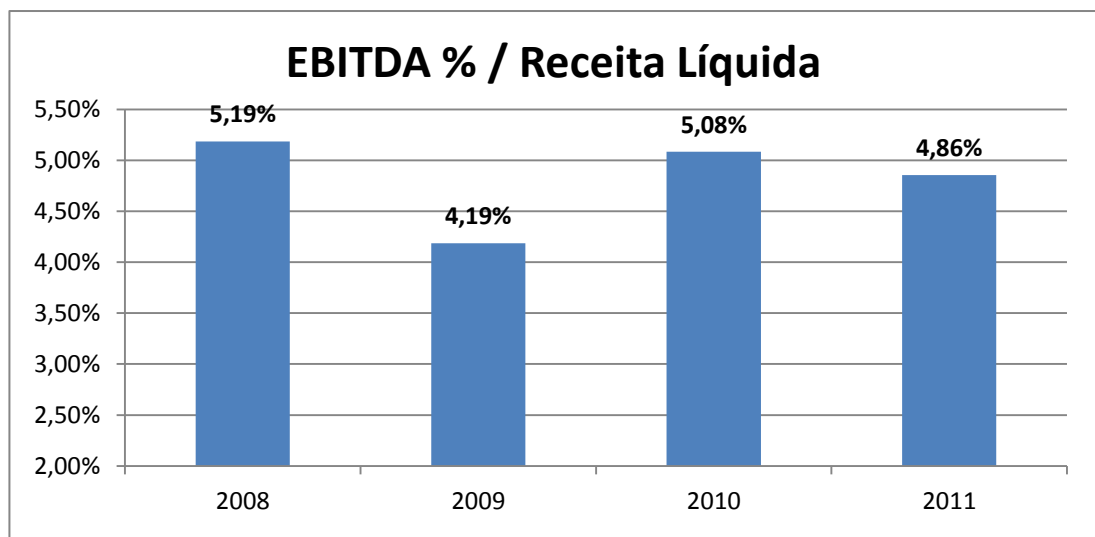
#### 6.2.4 - EBITDA percentual sobre a receita líquida

O EBITDA percentual sobre a receita líquida, ou Margem EBITDA, como o nome diz, é um indicador financeiro que correlaciona percentualmente o EBITDA à receita líquida e representa a margem líquida operacional do negócio.

As medidas de margem são fundamentais para quantificar o lucro que a operação da companhia é capaz de gerar depois de descontados seus custos e despesas. Elas também podem dar sinais importantes sobre a qualidade da gestão do negócio.

A Margem EBITDA evidencia a capacidade de a empresa fazer frente aos custos e despesas operacionais correntes e o impacto dessas despesas sobre o desempenho operacional da atividade. Mostra o percentual de lucratividade da operação antes da remuneração do capital de terceiros, dos impostos e da recuperação dos recursos fixos investidos.

Como toda margem de lucratividade, quanto maior melhor. No caso da Unimed Porto Alegre, que tem um grau de endividamento muito pequeno, destaca-se a relevância deste indicador. No período analisado, conforme se vê no gráfico 24, o comportamento do EBITDA % sobre a receita líquida esteve entre 4,19 % e 5,08 %.



**Gráfico 24 – EBITDA percentual sobre a receita líquida**

Fonte: Unimed Porto Alegre



Considerando que a receita líquida neste período teve um expressivo crescimento (71,47 %), considerando que a natureza do negócio de planos de saúde convive com uma permanente pressão nos custos assistenciais e que estes exercem impacto importante sobre o resultado operacional, a manutenção da margem EBITDA na faixa de 5,0 % durante quatro exercícios consecutivos denota consistência da estratégia empresarial e indica que há uma relação positiva com a estratégia de marketing.

Concluindo, no período analisado observa-se que houve crescimento da venda para novos clientes, aumento da capacidade de retenção e fidelização de clientes e, por consequência aumento da base de clientes, provocando, por fim, aumento de participação no mercado. Como consequência, no mesmo período, observou-se que houve crescimento da receita líquida em níveis significativos, gerando resultados antes dos impostos sucessivamente crescentes e EBTIDAS sólidos e sustentáveis para a operação. Todos os indicadores avaliados nesta dissertação apontam para um desempenho superior e demonstram que o objetivo da estratégia de marketing, do ponto de vista mercadológico, foi atingido e que este resultado influenciou positivamente o desempenho empresarial.

Em termos de contexto, há muitos anos a Unimed Porto Alegre lidera o mercado de planos de saúde em sua área de atuação, sendo considerada uma referência importante no segmento da saúde suplementar e no Sistema Unimed. Estes fatos são amplamente reconhecidos.

No entanto, é importante salientar que a Cooperativa produziu os melhores resultados da sua história nos anos de 2008 a 2011, tanto em relação ao desempenho mercadológico e empresarial quanto aos reconhecimentos públicos. De 2009 a 2011, período avaliado neste estudo, a Unimed Porto Alegre superou amplamente o desempenho de anos anteriores tanto em volume de vendas, retenção e fidelização de clientes, quanto em crescimento da base de clientes e participação de mercado. O desempenho mercadológico deste período produziu níveis de faturamento nunca antes atingidos e contribui decisivamente para a construção do resultado empresarial.

Finalizando este capítulo e consolidando a análise conjunta de todos os indicadores de desempenho mercadológicos e empresariais, fica reforçada a ideia de uma vinculação positiva com a estratégia de marketing.

### 6.3 – EVIDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS E RECONHECIMENTOS PÚBLICOS

A estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre, executada a partir de 2009, teve por objetivo reposicionar a marca através de um plano de comunicação e o desenvolvimento de um inovador conceito de relacionamento com o mercado, que possibilitasse, ainda, construir, sinergicamente, uma plataforma de responsabilidade social corporativa.

Perguntava-se, entre outras indagações, o que poderia inspirar a empresa a fim de conferir impacto e relevância, fazendo da Unimed Porto Alegre uma empresa admirável, dando suporte à meta ambiciosa de multiplicar sua base de clientes. A intenção era fazer a Unimed Porto Alegre tornar-se uma legendaria organização de saúde e ser reconhecida como tal.

Assim, nasceu a estratégia de marketing denominada “Medicina com Significado”, dando vida ao *slogan* “a nossa vida é cuidar da sua”, que mostra claramente a grande força da Unimed Porto Alegre, seus médicos cooperados, médicos que são comprometidos com os clientes e que estão cuidando destes, enquanto buscam curar suas doenças, estabelecendo uma relação direta e humana entre fornecedor e cliente, estendendo o conceito, ainda, à atuação de seus colaboradores. Esta construção foi possível dada sua condição de cooperativa de médicos, os quais têm como principal compromisso a prática da medicina de qualidade e, como consequência, a excelência no cuidado aos clientes e a segurança do melhor plano de saúde, conforme reza sua proposição de valor.

Ao provocar a geração de mídia espontânea, repercutindo e impactando empresas clientes e prospectes, multiplicadores de opinião do setor de saúde, governos, cooperados, credenciados e colaboradores, a estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre pretendia materializar sua condição de empresa admirável.

Neste capítulo, é avaliada a relação da eficácia da estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre com as evidências de sucesso mercadológico obtido por premiações e reconhecimentos públicos recebidos. Nesta análise será considerado o escopo, a importância e a relevância dos mesmos, bem como a data de sua ocorrência.

As principais premiações recebidas no ano de 2009 foram as seguintes:

- Marcas de Quem Decide do Jornal do Comércio.
- Reputação Corporativa da Revista Amanhã.
- Top of Mind da Revista Amanhã.
- Grandes & Líderes da Revista Amanhã (1º lugar receita bruta no segmento saúde).
- Selo de Responsabilidade Social da Unimed do Brasil.
- 15º Prêmio de Marketing Dr. Nilo Marciano de Oliveira da Unimed do Brasil.
- Prêmio Jeber Juabre Experiências de Sucesso da Unimed do Brasil.
- Top Ser Humano da Associação Brasileira de Recursos Humanos – RS.
- Top Consumidor da Revista Consumidor Teste.
- Certificado de Empresa Socialmente Responsável da Assembleia Legislativa RS.
- As 100 Empresas Brasileiras mais Inovadoras em TI da IT Mídia.
- As 150 Melhores Empresas para Trabalhar do Guia Exame Você/S.A. 2009.

Como pode ser observado, são inúmeras as premiações e os reconhecimentos públicos de relevância obtidos no ano de 2009, merecendo destaque o prêmio Reputação Corporativa, uma parceria da Revista Amanhã com a Troiano Consultoria de Marca.

A consultoria ouviu 2,2 mil pessoas para avaliar o reconhecimento, medido a partir do Índice de Prestígio de Marca Corporativa (IPMC) que revelou as quinze corporações mais prestigiadas do Rio Grande do Sul. O prêmio avaliou as líderes em reputação corporativa entre as cinquenta empresas de maior faturamento no Estado e os quesitos avaliados foram: qualidade dos produtos e serviços, admiração e confiança, inovação, histórico e evolução da gestão e responsabilidade social e ambiental.

Destaque também para a obtenção do Selo de Responsabilidade Social da Unimed do Brasil e o Certificado de Empresa Socialmente Responsável da Assembleia Legislativa RS, por serem distinções dadas apenas aquelas empresas que se destacam nacionalmente na construção de projetos relevantes de responsabilidade sócio-corporativa.

As principais premiações recebidas no ano de 2010 foram as seguintes:

- Prêmio Top of Mind da Revista Amanhã.
- As 100 Maiores Empresas do Rio Grande do Sul da Revista Amanhã.
- Marcas de Quem Decide e Destaques do Ano do Jornal do Comércio.
- Certificado de Responsabilidade Social da Assembleia Legislativa.
- Selo de Responsabilidade Social da Unimed do Brasil.
- 16º Prêmio de Marketing Dr. Nilo Marciano de Oliveira da Unimed Brasil.
- 6º Prêmio de Comunicação Dr. Alberto Urquiza Wanderley da Unimed Brasil.
- Top Consumidor da Revista Consumidor Teste.
- Top Ser Humano da ABRH-RS.
- Top de Marketing da ADVB-RS.
- Top of Mind na Região Sul do Jornal Folha de São Paulo.
- As 150 Melhores Empresas para Trabalhar do Guia Exame Você/S.A. 2010.

Em 2010 as premiações e reconhecimentos são ainda mais frequentes e importantes, merecendo destaque o prêmio Top de Marketing da ADVB-RS em função de sua relevância, representatividade e significado, uma vez que o case apresentado foi o do IBE, na categoria Responsabilidade Social. Por si só, esta premiação é uma forte evidência de reconhecimento do sucesso da estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre.

Também diretamente relacionado ao IBE são as premiações do 16º Prêmio de Marketing Dr. Nilo Marciano de Oliveira da Unimed Brasil e do 6º Prêmio de Comunicação Dr. Alberto Urquiza Wanderley da Unimed Brasil.

Destaque-se, ainda, a premiação Top of Mind na Região Sul do Jornal Folha de São Paulo, dada a importância deste veículo de imprensa no cenário nacional.

As principais premiações recebidas no ano de 2011 foram as seguintes:

- Certificação Fornecedor Consciente – categorias Responsabilidade Social e Ecologia.
- Melhores e Maiores da Revista Exame – 415º colocação nacional/59º Região Sul.
- Certificado de Responsabilidade Social da Assembleia Legislativa.
- Prêmio Renato Castelo Branco de Responsabilidade Socioambiental na Propaganda da ESPM - case 28ª Maratona Internacional de Porto Alegre.
- Marcas de Quem Decide do Jornal do Comércio).
- Selo Responsabilidade Social da Unimed do Brasil.
- Top Ser Humano da ABRH RS.
- Top Cidadania da ABRH RS – Índice Bem-Estar Unimed Porto Alegre (IBE).
- Top of Mind da Revista Amanhã.
- 11ª colocação no ranking das 50 maiores operadoras de planos de saúde do país do Jornal Valor Econômico.
- Reputação Corporativa da Revista Amanhã.

Em 2011 confirma-se a condição de empresa admirada e respeitada, considerando as premiações e reconhecimentos obtidos, merecendo destaque os prêmios Melhores e Maiores da Revista Exame – 415º colocação nacional/59º Região Sul e a 11ª colocação no ranking das 50 maiores operadoras de planos de saúde do país do Jornal Valor Econômico, por serem ranqueamentos em nível nacional que posicionaram a Unimed Porto Alegre em colocações até então não conquistadas. Ratifica-se a condição de admiração e respeito público pela conquista de mais uma edição do prêmio Reputação Corporativa da Revista Amanhã. Igualmente relevante é a Certificação Fornecedor Consciente, uma iniciativa do Instituto de Desenvolvimento do Fornecedor - IDF-RS, cujo objetivo é destacar empresas que merecem respeito pelas suas práticas éticas no mercado de consumo.

Destaque-se, ainda, a sucessão de reconhecimentos importantes obtidos ao longo de todos os três anos do período analisado com as premiações Top of Mind da Revista Amanhã e Top Ser Humano da ABRH RS. E, como coroamento do ano de 2011, merece distinção a premiação Top Cidadania da ABRH RS obtida pelo desenvolvimento do IBE - Índice Bem-Estar Unimed Porto Alegre.

A estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre contempla um conjunto de ações que gravita em torno da temática do bem-estar e da medicina com significado, dando sentido e materialização à sua proposição de valor. Seu plano de comunicação, parte fundamental da estratégia, suportado por uma das melhores agências de comunicação do país, propõe uma abordagem inovadora através de um modelo de mídia cruzada que tem como base a plataforma digital, a partir da qual rádio, jornal, mídias externas e outras se complementam.

Na plataforma digital a empresa desenvolve em parceria com o maior grupo de comunicação da Região Sul do Brasil o Canal Bem-Estar Unimed, um portal que oferece conteúdo editorial multimídia alinhado ao IBE, abordando temas que promovem hábitos saudáveis, não só relativos aos exercícios físicos, mas também à qualidade das relações humanas, fazendo com que as pessoas repensem o seu dia a dia.

O Canal Bem-Estar Unimed torna-se referência na mídia digital pela forte interação com as redes sociais, promovendo a causa do bem-estar de forma totalmente alinhada à marca e fidelizando um público qualificado em busca de informação, através de vídeos, infográficos, fotos, consultas *on line* e uma revista digital para *e-book*.

O resultado impressiona, uma vez que, apenas nos últimos seis meses, a marca Unimed teve mais de 89 milhões de visualizações na capa do principal jornal eletrônico da região, que hospeda o portal. Neste período, o Canal foi visitado por mais de 1,3 milhão de pessoas, com mais de 60 mil visualizações dos conteúdos da revista digital. O projeto multimídia também contempla ações de rádio e jornal, sendo que, nos últimos seis meses, registra-se mais de 5 milhões de impactos diretos no rádio e mais de 14 milhões de impactos no Caderno Bem-Estar do jornal impresso, fortalecendo ainda mais a audiência. No total, a plataforma digital, nos últimos seis meses, atinge a mais de 126 milhões de impressões.

Este reconhecimento público de audiência é extremamente relevante e constitui-se em mais uma forte evidência do atingimento de resultado de construção de imagem.

Considerando que a estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre aqui analisada teve o objetivo de construir uma imagem empresarial admirável através de um conjunto consistente de ações que potencializam suas relações comerciais, gerando mídia espontânea, repercutindo no mercado com grande impacto junto às pessoas e empresas de diversos setores que formam e multiplicam opiniões, as premiações recebidas, os reconhecimentos públicos obtidos empresa e a audiência conquistada, justificam-se e dão sentido ao todo da estratégia.

Como já amplamente apresentado nesta dissertação, este posicionamento teve por principal objetivo aumentar a percepção de valor dos clientes e do mercado em relação à empresa e a estratégia de marketing buscou sensibilizar a sociedade, tornando a empresa mais admirável ao provocar nas pessoas sentimentos alinhados à sua proposição de valor, como confiança, credibilidade, qualidade, acolhimento e segurança com o objetivo de melhorar sua reputação corporativa.

Reafirma-se que a Unimed Porto Alegre, há muitos anos, é considerada uma referência no segmento da saúde suplementar e no Sistema Unimed. No entanto, é importante salientar que alguns prêmios e reconhecimentos apresentados neste capítulo foram conquistados de forma inédita entre 2009 e 2011, caso dos prêmios Top Ser Humano e Top Cidadania da ABRH RS, Reputação Corporativa da Revista Amanhã, Top de Marketing da ADVB-RS e Top of Mind na Região Sul do Jornal Folha de São Paulo, 16º Prêmio de Marketing Dr. Nilo Marciano de Oliveira e 6º Prêmio de Comunicação Dr. Alberto Urquiza Wanderley da Unimed Brasil.

Finaliza-se este capítulo, concluindo que a vinculação entre a eficácia da estratégia de marketing e as premiações, reconhecimentos públicos recebidos e audiência conquistada no período pesquisado neste trabalho, pelas evidências apresentadas, é positiva.

## 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ponto de partida deste trabalho são os desafios e as dificuldades que executivos de empresas encontram para desenvolver e aplicar modelos de avaliação eficientes de suas estratégias de marketing, em função da complexidade da tarefa e da quantidade de fatores que podem interferir nos resultados, além da distância existente entre os modelos científicos apresentados e reconhecidos pela academia e a prática da gestão empresarial.

As preocupações que o tema da pesquisa suscita na academia (LAMBERTI e NOCI, 2010) e, ainda, a incompleta compreensão dos processos de desempenho em marketing e dos fatores que afetam a avaliação de desempenho em marketing nas organizações (MORGAN *et al.*, 2002) ratificam a existência do problema.

A partir deste entendimento, a intenção do estudo foi estabelecer alguns *links* que possibilitassem desenvolver uma proposta de avaliação da eficácia da estratégia de marketing.

O primeiro *link* parte do pressuposto que muitas empresas utilizam modelos de planejamento e execução de estratégias que contemplam a construção e a utilização de um conjunto de indicadores para acompanhar os seus resultados mercadológicos e empresariais.

A partir deste pressuposto, surge a ideia de analisar um caso de uma empresa que pudesse ter sua estratégia de marketing avaliada a partir dos indicadores de resultados mercadológicos e empresariais, construídos e acompanhados, a princípio, em função do seu planejamento estratégico e entender como isto acontece.

Um segundo *link* foi construído a partir de inúmeras constatações empíricas de que a cultura de orientação empresarial ao mercado influencia positivamente o desempenho das empresas, avaliado por indicadores de resultados mercadológicos e empresariais.

A partir deste pressuposto, nasce a ideia de vincular a eficácia da estratégia de marketing com indicadores de resultados mercadológicos e empresariais e evidências de sucesso mercadológico, tais como o aumento da reputação corporativa e do reconhecimento público através de premiações relevantes.

Assim, desenvolveu-se uma pesquisa de caráter exploratório, sendo escolhido o método de estudo de caso, no qual se apresenta a avaliação da eficácia da estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre. A estratégia de marketing foi elaborada em 2008 e executada a partir do ano de 2009. Nesta dissertação, o acompanhamento dos indicadores de desempenho mercadológico e empresarial e a análise dos resultados compreenderam o período de tempo entre os anos de 2009 e 2011.



Os indicadores definidos para a análise do caso são os mesmos utilizados por um número significativo de pesquisas que verificaram a relação entre orientação ao mercado e desempenho empresarial. Foram considerados, neste trabalho, os indicadores volume de vendas para novos clientes, rescisões de clientes em relação à base de clientes, crescimento da base de clientes, participação no mercado, receita líquida, resultado antes dos impostos, EBITDA e EBITDA % sobre a receita líquida. A análise da vinculação entre a eficácia da estratégia de marketing e as premiações e reconhecimentos públicos recebidos no período analisado foi feita considerando o escopo, a importância e a relevância dos mesmos, bem como a data de sua ocorrência.

O terceiro *link* que se estabelece é entre a pesquisa e a prática no campo da gestão, a partir do entendimento, inovador e contemporâneo, de que é possível verificar, na prática, a validade das múltiplas construções teóricas desenvolvidas na academia.

*Practice theory* e *evidence-based management (EBM)*, aqui tratada por GBE, são causas contemporâneas e populares do estudo do relacionamento entre a pesquisa e a prática (MORREL, 2008), e como tal são trazidas a luz, neste estudo, como elementos inspiradores e direcionadores. O conceito de gestão baseada em evidência (GBE) tem sido proposto como uma forma de melhorar a prática da gestão.

Avaliados os resultados, considerando a força das evidências apresentadas no caso, a conclusão a que se chega, relativa à questão da pesquisa e em atendimento ao seu objetivo geral é que, sim, foi possível descrever e estabelecer a vinculação da eficácia da estratégia de marketing com o desempenho empresarial e as evidências de sucesso mercadológico, a partir da análise de indicadores de desempenho mercadológico e empresarial, bem como a partir das evidências de sucesso mercadológico e reconhecimentos públicos.

Em atendimento ao objetivo específico, verifica-se que foi possível descrever e estabelecer a vinculação da eficácia da estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre com seus indicadores de resultados mercadológicos e empresariais, medidos neste período, bem como com as premiações e os reconhecimentos públicos recebidos. O conjunto de evidências é muito consistente.

No período analisado observou-se que houve crescimento da venda para novos clientes, aumento da capacidade de retenção e fidelização de clientes e, por consequência aumento da base de clientes, provocando, por fim, aumento de participação no mercado.

Como consequência, no mesmo período, observou-se que houve crescimento da receita líquida em níveis significativos, gerando resultados antes dos impostos sucessivamente crescentes e EBITDAs sólidos e sustentáveis para a operação.

Todos os indicadores apontaram para um desempenho superior e demonstraram que o objetivo da estratégia de marketing, do ponto de vista mercadológico, foi atingido e que este resultado influenciou positivamente o desempenho empresarial, validando a estratégia e vinculando-se este desempenho a sua eficácia. A estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre aqui analisada teve o objetivo de construir uma imagem empresarial admirável e de grande reputação que potencializasse seus resultados o que, de fato, pelas evidências, aconteceu.

Considerando a natureza de uma dissertação de mestrado profissional, a escolha do caso para este estudo justificou-se pelo interesse profissional do pesquisador no setor de saúde suplementar, na área de marketing, nos modelos de avaliação das estratégias de marketing e, especificamente, na Unimed Porto Alegre, empresa escolhida para o estudo e que, neste período, produziu os melhores resultados de sua história.

## 7.1 – IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

As implicações teóricas para a academia estão relacionadas às possibilidades exploradas nesta dissertação relativas à vinculação da eficácia da estratégia de marketing com desempenho mercadológico e empresarial, medida a partir de indicadores e à validação prática de conceitos formulados em pesquisas acadêmicas desenvolvidas sobre o assunto.

Os trabalhos desenvolvidos por diversos autores (NARVER e SLATER, 1990; KOHLI e JAWORSKI, 1990; DESPHANDE, FARLEY e WEBSTER, 1993; DAY, 1994) construíram amplo conhecimento sobre a temática da orientação para o mercado e sua relação com o desempenho empresarial, bem como buscaram definir e correlacionar os antecedentes e as consequências destes constructos (HOMBURG e PFLESSER, 2000).

Os resultados apresentados nesta dissertação confirmaram estas construções teóricas, uma vez que suas bases estão presentes no caso estudado. Os indicadores aqui avaliados demonstraram, claramente, o atingimento de alto desempenho mercadológico e empresarial. Por sua vez, o desempenho atingido pela Unimed Porto Alegre, assim como os reconhecimentos obtidos, indicaram que a empresa apresenta comportamentos condizentes com a cultura empresarial de orientação para o mercado, validando os estudos sobre as evidências da existência de relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho mercadológico e empresarial, assim como validou correlações entre antecedentes e consequências (NARVER e SLATER, 1990; KOHLI e JAWORSKI, 1990; DESPHANDE, FARLEY e WEBSTER, 1993, DAY, 1994; HOMBURG e PFLESSER, 2000).

Outros grupos de pesquisadores, por seu turno, direcionaram foco às questões relacionadas à medição da performance em marketing (CLARK, 1999) e aos sistemas de mensuração de performance de estratégias de marketing em diferentes contextos (LAMBERTI e NOCI, 2010).

Os *links* desenvolvidos no presente trabalho buscaram construir esta possibilidade de vínculo entre a eficácia da estratégia de marketing e o desempenho mercadológico e empresarial, trazendo à luz, ainda, questões sobre validação prática da teoria, implicações para o campo da gestão e educação executiva para a gestão baseada em evidências (BRENNAN, 2008; COLLINS *et al.*, 2008 e ROWLEY, 2012).

Neste sentido, parece ser possível e válido vincular o desempenho mercadológico e empresarial da Unimed Porto Alegre à eficácia de sua estratégia de marketing aqui avaliada, uma vez que os indicadores acompanhados no período demonstraram o atingimento de alto desempenho mercadológico e empresarial, sendo este, exatamente, o objetivo que a estratégia de marketing buscara atingir. Na prática, utilizaram-se os indicadores de desempenho acompanhados pela gestão do planejamento estratégico para avaliar a eficácia da estratégia de marketing, validando, assim, alguns conceitos explorados pela *practice theory* e construindo um sistema válido de mensuração objetiva e prática da performance das atividades de marketing e da estratégia de marketing (CLARK, 1999; LAMBERTI e NOCI, 2010; BRENNAN, 2008; COLLINS *et al.*, 2008 e ROWLEY, 2012).

## 7.2 – IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

As implicações gerenciais deste estudo direcionam-se, primeiramente, à própria Unimed Porto Alegre, na medida em que seus executivos podem utilizar-se das evidências e conclusões deste trabalho para tomada de decisão relativa a futuras estratégias de marketing, assim como para correções de rumo da atual estratégia de marketing da empresa em execução.

Neste sentido, reconhecendo a contribuição para a Cooperativa, sugere-se continuar o acompanhamento dos indicadores utilizados no presente trabalho, observados sob a ótica de sua vinculação com a estratégia de marketing. Assim, considerando os resultados desta pesquisa e as dificuldades históricas de se avaliar a atividade de marketing, em especial a eficácia da estratégia, sugere-se que o modelo aqui utilizado continue a ser adotado pela Unimed Porto Alegre e incorporado ao seu processo formal de gestão. Sugere-se, no entanto, que os executivos da Unimed Porto Alegre estabeleçam um olhar crítico sobre o conjunto de

indicadores de desempenho utilizados e analisados neste trabalho com vistas ao seu aprimoramento metodológico e gerencial.

Reconhecendo a validade do modelo, esta sugestão parece ser válida, igualmente, para outras Unimed, assim como para outras empresas operadoras de planos de saúde.

Também, em outros segmentos empresariais, especialmente os de serviços cuja dinâmica mercadológica tenha semelhança com o segmento da saúde suplementar, a aplicação do modelo de avaliação da estratégia de marketing aqui desenvolvido e analisado pode ser válida para os executivos destas empresas.

Outra possível implicação gerencial para executivos da Unimed Porto Alegre e de outras empresas é a possibilidade de explorar a gestão baseada em evidências como uma ferramenta para tomada de decisão, principalmente àquelas relacionadas à área do marketing (ROWLEY, 2012).

Nesta direção, reconhecendo o êxito da escolha do eixo temático da estratégia de marketing aqui analisada, relacionado ao ato de cuidar e ao bem-estar, sugere-se sua plena manutenção. Esta sugestão encontra embasamento na constatação prática e no claro entendimento de que ainda há oportunidade de capturar muito valor na atual proposição de valor da Cooperativa relacionada à temática.

A constatação e o entendimento reforçam-se pelo fato, recente, da Unimed do Brasil, através do seu *brand center*, grupo nacional que conduz as atividades de gestão da marca, ter realizado um amplo estudo de reposicionamento de comunicação e marketing que definiu a rota do “cuidar” como sendo a vocação da Unimed, assumindo como atributos de associação com a marca as características de “especialista”, “humana” e “próxima”. A proposta de valor da marca sintetizada que deverá ser levada para o mercado de forma alinhada à sua estratégia de negócios é **“pessoas cuidando de pessoas”**. Qualquer semelhança com a estratégia de marketing da Unimed Porto Alegre construída em 2008, não é mera coincidência, mas sim a evidência e o reconhecimento de uma decisão acertada sobre a estratégia de marketing que se reforça e sugere a continuidade como o melhor caminho, tendo em vista todo o seu potencial.

### 7.3 – LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações deste estudo estão relacionadas, em primeiro lugar, à pequena série temporal de avaliação dos indicadores, uma vez que a pesquisa desenvolveu-se apenas nos anos de 2009 a 2011. Neste sentido, torna-se interessante continuar esta avaliação por um tempo maior a fim de verificar a sustentabilidade das conclusões apresentadas.

Em segundo lugar, outra limitação relaciona-se ao fato de ser um estudo de caso único e, portanto, passível de influência de inúmeras outras variáveis não analisadas neste trabalho e que, potencialmente, poderiam interferir nos resultados obtidos.

Ainda limita-se este estudo pelo fato de não ter sido explorada a possibilidade de variação dos resultados analisados quando considerados diferentes segmentos de clientes.

Estas limitações sugerem que quaisquer extrapolações das conclusões desta dissertação devam ser feitas com a devida reserva.

#### 7.4 – SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

As sugestões de pesquisas futuras vão diretamente ao encontro das implicações teóricas e gerenciais apresentadas, assim como das limitações do estudo aqui reconhecidas.

Assim, sugere-se continuar acompanhando os indicadores por mais tempo, a fim de verificar-se a consistência e a sustentabilidade dos resultados. Outra sugestão é explorar a possibilidade de variação dos resultados em diferentes segmentos de clientes.

Em segundo lugar, conforme já referido, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas futuras para comprovação das hipóteses levantadas neste trabalho relativas aos *links* desenvolvidos que buscaram construir a possibilidade de vincular eficácia da estratégia de marketing com desempenho mercadológico e empresarial, assim como vincularam as questões relacionadas à gestão baseada em evidências às implicações para o campo da gestão, principalmente na área do marketing.

Por esta razão, sugere-se a possibilidade de pesquisadores avaliarem estratégias de marketing de outras empresas utilizando este estudo de caso como exemplo.

Sugere-se, ainda, a exploração da vinculação da estratégia de marketing analisada neste estudo às questões relacionadas à comunicação, publicidade e propaganda, bem como às questões relacionadas ao comportamento do consumidor.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Strategic Market Management**. New York: Wiley and Sons, 2005.

AHMET, H.; KIRCA, Satish J.; WILLIAM, O. B. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. **Journal of Marketing**, v.69, p.24-41, 2005.

ANDERSON, James C.; JAIN, Dipak; CHINTAGUNTA, Pradeep K. Customer value assessment in business markets. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v.1, n.1, p.3-29, 1993.

ANIELSKI, Mark. **The Genuine Progress Indicator – a principled approach to economics**. Calgary: The Pembina Institute, 1999.

APPIAH-ADU, Kwaku. Market orientation and performance: Do the findings establish in large firms hold in the small business sector? **Journal of Euro-Marketing**, v.6, p.1-26, 1997.

APPIAH-ADU, Kwaku; RANCHROD, Ashok. Market orientation and performance in biotechnology industry: an exploratory empirical analysis. **Technology Analysis & Strategic Management**, v.10, p.197-210, 1998.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**. São Paulo: Atlas, 2001.

AVLONITIS, George J.; GOUNARIS, Spiros P. Marketing orientation and company performance: Industrial vs consumer goods companies. **Industrial Marketing Management**, v.26, p.385-402, 1997.

BAKER, Michael J. The future of Marketing. In: **Marketing Theory: A Student Text**. International Thomson Business Press, 2000.

BAKER, William E., SINKULA, James M. The synergistic effect of marketing orientation and learning orientation on organizational performance. **Academy of Marketing Science Journal**, v.27, p.411-427, 1999.

BANCO MUNDIAL. **O conjunto de dados e Indicadores do Desenvolvimento Mundial (WDI) base em dados do Banco Mundial**. Disponível em: <http://www.worldbank.org>. Acesso em 17/09/2012.

BARTELS, Robert. **The History of Marketing Thought**. Columbus: Horizons, 1998.

BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **The Academy of Management Review**, v.11, n.3, p.656-665, 1986.

BECHERER, R.C.; MAURER, J.G. The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.22, p.47-58, 1997.

BECKER, Jan; HOMBURG, Christian. The Customer Concept: The Basis for a New Marketing. **Journal of Market-Focused Management**, v.4, n.1, p.206, 1999.

BELL, Martin L.; EMORY, William C. The Faltering Marketing Concept. **Journal of Marketing**, v.35, n.4, p.37-42, 1971.

BENBASAT, I; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. **MIS Quarterly**, v.11, n.3, p.369-384, 1987.

BERRY, Leonard L.; SELTMAN, Kent D. **Management Lessons from Mayo Clinic**. New York: McGraw-Hill, 2008.

BHUIAN, Shahid N. An empirical examination of marketing orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. **Journal of Business Research**. v.43, p.13-25, 1998.

BIGNE, E.; VILA-LOPEZ, N.; KUSTER-BOLUDA, I. Competitive Positioning and Market Orientation: Two Interrelated Constructed. **European Journal of Innovation Management**, v.3, n.4, p.190-198, 2000.

BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralph; STASCH, Stanley. **Marketing Research: text and cases**. Homewwod: Irwin, 1989.

BOYD, B. K.; BAETZ, M. C. Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-analytic Review. **Journal of management Studies**, v.28, p.354-374, 1991.

BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Caderno de Informação da Saúde Suplementar: beneficiários, operadoras e planos**. Mar. 2006. Dados eletrônicos. Rio de Janeiro, 2006.

BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Caderno de Informação da Saúde Suplementar: beneficiários, operadoras e planos. Mar. 2009. Dados eletrônicos.** Rio de Janeiro, 2009.

BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Caderno de Informação da Saúde Suplementar: beneficiários, operadoras e planos. Mar. 2010. Dados eletrônicos.** Rio de Janeiro, 2010.

BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Caderno de Informação da Saúde Suplementar: beneficiários, operadoras e planos. Mar. 2011. Dados eletrônicos.** Rio de Janeiro, 2011.

BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **FOCO – Saúde Suplementar. Diretoria de Desenvolvimento Setorial (DIDES).** Rio de Janeiro, 2012.

BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Caderno de Informação da Saúde Suplementar: beneficiários, operadoras e planos. Jun. 2012. Dados eletrônicos.** Rio de Janeiro, 2012.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Indicadores.** Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc\\_ipca/ipca-inpc\\_201208\\_1.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/ipca-inpc_201208_1.shtm). Acesso em 17/09/2012.

BRASSINGTON, F.; PETTITT, S. **Principles os Marketing.** Harlow: Pearson Education Limited, 2006.

BRENNAN, R.; ANKERS, P. In search of relevance: is there an academic–practitioner divide in business-to-business marketing? **Marketing Intelligence & Planning**, v.22, n.5, p.511–519, 2004.

BRENNAN R. Theory and practice across disciplines: implications for the field of management. **European Business Review**, v.20, n.5, p.515–528, 2008.

BROWN, Stephen. Life begins at 40? Further Thoughts on Marketing’s “Mid-life Crisis”. **Marketing Intelligence & Planning**, v.13, n.1, p.4-17, 1995.

CARMO-NETO, D. **Metodologia Científica para Principiantes.** Salvador: American World University Press, 1996.



CANO, Cynthia R.; CARRILLAT, Francois A.; JARAMILLO, Fernando. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, p. 179-200, 2004.

CARUANA, Albert; RAMASESHAN, B.; EWING, Michael. Market orientation and performance: a study of Australasian universities. **Curtin Business School**. Working Paper Series, November, 1996.

CHURCHILL Jr., Gilbert A. **Marketing Research: Methodological Foundations**. New York: The Dryden Press, 1995.

CLARK, B. H. Marketing performance measures: History and interrelationships. **Journal of Marketing Management**, v.15, p.711–732, 1999.

COLLINS, J.; DENYER, D.; TURNBULL, J. K. Educating the evidence-based manager: the executive doctorate and its impact on management practice. In: ORGANIZATION KNOWLEDGE LEARNING AND CAPABILITIES CONFERENCE. **Paper presented at Conference**. Copenhagen, 2008.

CUNHA JR. Marcus V. M.; LUCE, Fernando B.; LUND, Luiz C. R. Estratégias e Competências de Marketing e seu Impacto na Performance: Modelagem Causal no Ramos de Varejo de Autopeças. In: 23° ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu, PR. **Resumo dos trabalhos**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

DAWES, John. Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data. **Australian Journal of Management**, v.25, n.2, p.160-170, 2000.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. **Journal of Marketing**, v.52, p.1-20, 1988.

DAY, George S. **Market Driven Strategy: Processes for Creating Value**. New York: Free Press, 1990.

DAY, George. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v.58, p.37-52, 1994.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Using qualitative research synthesis to build an actionable knowledge base. **Management Decision**, v.44, n.2, p.213–227, 2006.

DESPHANDÉ, Rohit; WEBSTER, Frederick E. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. **Journal of Marketing**, v.53, n.1, p.3-15, 1989.

DESPHANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, v.57, p.23-27, 1993.

DESPHANDÉ, Rohit; FARLEY, John. Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, v.2, n.3, p.213-232, 1998.

DIENER Ed. Guidelines for national indicators of subjective well-being and ill-being. **Journal of Happiness Studies**. v.7, p.397-404, 2006.

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, 1954.

EGEREN, Marsha Van; O'CONNOR, Stephen. Drivers of market orientation and performance in service firms. **Journal of Services Marketing**. v.12, p.39-58, 1998.

ELLIS, Paul D. Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons. **Journal of Management Studies**, 2006.

FARREL, Mark A. Developing a market-oriented learning organization. **Australian Journal of Management**, v.25, n.2, p.201-222, 2000.

FEE, **Fundação de Economia e Estatística**. Disponível em:  
<http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pib-estadual-serie-historica-1995-2011.php>. Acesso em 17/09/12.

FGV, **Fundação Getúlio Vargas**. Disponível em: <http://www.portalbrasil.net/igpm.htm>. Acesso em 17/09/2012.

FIOL, Marlene C. Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, p.191-211, 1991.

FORNELL, C. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. **Journal of Marketing**, v.56, p.6-21, 1992.

GALLIERS, R. D.; LAND, F. F. Choosing an appropriate information systems research Methodology. **Communications of the ACM**, v.30, n.11, p.900-902, 1987.

GAMBETTI, R.C.; GRAFFIGNA, G. The concept of engagement: A systematic analysis of the ongoing marketing debate. **International Journal of Market Research**, v.52, n.6, p.801–826, 2010.

GAMBLE, Jordan; *et al.* The Marketing concept in the 21st century: A review of how Marketing has been defined since the 1960s. **The Marketing Review**, v.11, n.3, 2011.

GAVA, Rogério; SILVEIRA, Teniza. A orientação para o Mercado sob a Ótica da Empresa e dos Clientes na Indústria Hoteleira Gaúcha. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n.2, p.49-69, 2007.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GROUCUTT, J. **Foundations of Marketing**. Hounmills: Pallgrave Macmillan, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, v.3, p.63-76, 1989.

HAN, Jin K.; KIM, Namwoon; SRIVASTAVA, Rajendra K. Market Orientation and Organizational Performance: Is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, v.62, p.30-45, 1998.

HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard. A. **The Service Profit Chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value**. New York: The Free Press, 1997.

HOMBURG, Christian; PFLESSER, Christian A. Multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v.37, p.449-462, 2000.

HORNG, Shun-Ching; CHEN, Artur Cheng-Hsui. Market orientation of small and medium-sized firms in Twain. **Journal of Small Business Management**, v.26, p.29-75, 1998.

HOUSTON, Franklin S. What it is and what it is not. **Journal of Marketing**, v.50, p.81-87, 1986.

INNIS, Daniel E.; LA LONDE, Bernard J. Customer Service: The key to customer satisfaction, customer loyalty and market share. **Journal of Business Logistics**, v.15, n.1, 1994.

IPM – Instituto de Pesquisa de Mercado Unisinos. **Relatório de Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre, 2009.

IPM – Instituto de Pesquisa de Mercado Unisinos. **Relatório de Pesquisa Quantitativa**. Porto Alegre, 2009.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, p. 53-70, 1993.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v.1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance. In: **MEASURING CORPORATE PERFORMANCE**. Boston: Harvard Business School Press, p.123-145, 1998.

KEITH, R. J. The Marketing Revolution. **Journal of Marketing**, v.115, p.35-38, 1960.

KERIN, Roger A. In Pursuit of an Ideal: The Editorial and Literacy History of the Journal of Marketing. **Journal of Marketing**, v.60, 1996.

KERIN, Roger A.; HARTLEY, S. W.; RUDELIUS, W. **Marketing: The Core**. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, René. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition. **Harvard Business School Press**, 2005.

KOHLI, Ajay; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v.54, p.1-18, 1990.

KOTLER, Philip. A generic concept of marketing. **Journal of Marketing**, v.36, p.46-54, 1972.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

KOTLER, Philip; *et al.* **Marketing Management**. Harlow: Pearson Education Limited, 2009.

KOTLER, Philip *et al.* As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. **Marketing 3.0**, v.1, 2010.

KOTTER, John P.; HESKETT, James H. **Corporate Culture and Performance**. New York: The Free Press, 1992.

KUMAR, Kamallesh; SUBRAMANIAN, Ram; YAUGER, C. Performance-Oriented: Toward a Successful Strategy. **Marketing Health Services**, p.10-20, 1997.

KUMAR, Kamallesh; SUBRAMANIAN, Ram; YAUGER, C. Examining the market orientation performance relationship: A context specific study. **Journal of Management**. v.27, p.201-233, 1998.

KUMAR, Kamallesh; SUBRAMANIAN, Ram. Navigating the external environment through a marketing orientation. **Advanced Management Journal**, v.65, p.16-30, 2000.

LAMB, Jr. Charles W.; HAIR, Jr. Joseph F.; McDANIEL, Carl. **Principles of Marketing**. Cincinnati: South-Western Publ., 1994.

LAMB, Jr. Charles W.; HAIR, Jr. Joseph F.; McDANIEL, Carl. **Marketing**. Cincinnati: South-Western Publ., 2000.

LAMBERTI, Lucio; NOCI, Giuliano. Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. **European Management Journal**, v.28, n.2, p.139-152, 2010.

LAWLESS, Michael W.; ANDERSON, Philip C. Generational technological change: effects of innovation and local rivalry on performance. **Academy of Management Journal**, v.39, n.5, p.1185-1217, 1996.

LEE, Sungho *et al.* The integrated effects of market-oriented culture and marketing strategy on firm performance. **Journal of Strategic Marketing**, v.14, p.245–261, 2006.

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**, p.45-56, 1960.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATSUNO, Ken; MENTZER, John T. The effects of strategy-type on the market orientation-performance relationship. **Journal of Marketing**, v.60, n.4, p.1-16, 2000.

McCARTHY, Jerome. **Basic Marketing – a managerial approach**. Homewood: Irwin, 1960.

McCARTHY, Jerome D.; PERREAULT Jr., William D. **Marketing Essencial**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

MENON, Anil *et al.* Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. **Journal of Marketing**, v.63, n.2, p.18-40, 1999.

MINTZBERG, Henry; *et al.* **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

MORGAN, R. E.; STRONG, C. A. Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation. **European Journal of Marketing**, v.32, n.11/12, p.1051-1073, 1998.

MORGAN, Neil A.; CLARK, B. H.; GOONER, R. Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: Integrating multiple perspectives. **Journal of Business Research**, v. 55, n.5, p.363–375, 2002.

MORRELL, Kevin. The Narrative of ‘Evidence Based’ Management: A Polemic. **Journal of Management Studies**, v. 45, n.3, 2008.

MSI - **Guide to MSI Research Programs and Procedures 2008–2010**, 2008. Disponível em: [http://www.msi.org/pdf/MSI\\_RP08-10.pdf](http://www.msi.org/pdf/MSI_RP08-10.pdf). Acesso em 17/09/2012.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v.54, p.20-35, 1990.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. Additional Thoughts on the Measurement of market Orientation: A Comment on Desphandé and Farley. **Journal of Market-Focused Management**, v.2, p.233-236, 1998.

NGAI, Jimmy Chan Hung; ELLIS, Paul. Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong. **International Marketing Review**. v.15, p.119-139, 1998.

OLIVEIRA, Thiago S. **A Orientação para o Mercado e o Perfil do Potencial Empreendedor nas Empresas de Softwares e Serviços**. Dissertação de Mestrado - FACE/FUMEC, Belo Horizonte, 2007.

OLSON, E. M. The importance of structure and process to strategy implementation. **Business Horizons**, v.48, p.47-54, 2005.

O'REILLY, Charles. Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. **California Management Review**, v.31, n.4, p.9-25, 1989.

PELHAM, Alfred M.; WILSON, David T. A longitudinal study of the impact of market structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.24, n.1, p.27-43, 1996.

PELHAM, Alfred M. Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms. **Journal of Marketing Theory and Practice**, p.55-76, 1997.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth. Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment. **Journal of Management Information**, v.10, n.2, p.75-105, 1993.

PINTO, Marcelo R. *et al.* Confrontando a percepção de orientação para o mercado das empresas com a percepção dos consumidores. **Pretexto**, v.13, n.1, p.10-33, 2012.

PITT, Leyland; CARUANA, Albert; BERTHON, Pierre R. Market orientation and business performance: some European evidence. **International Marketing Review**. v.13, n.1, p.5-18, 1996.

PULENDRAN, Sue; SPEED, Richard; WIDING II, Robert E. The antecedents and consequences of market orientation in Australia. **Australian Journal of Management**, v.25, n.2, 2000.

RAJU, P.S.; LONIAL, Subhash; GUPTA, Yash P. Market Orientation and the Performance in the Hospital Industry. **Journal of Health Care Marketing**. v.15, p.34-41, 1995.

RAPERT, Molly I.; BABAKUS, Emin. Linking Quality and Performance. **Journal of Health Care Marketing**, v.16, p.39-43, 1996.

REICHHELD, F. F. **The Loyalty Effect**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1996.

ROKKA, Joonas; DE VALCK, Kristine; HIETANEN, Joel. Agency in market emergence and evolution: insights from a practice-based perspective. In: CONSUMER CULTURE THEORY CONFERENCE, 2012, Oxford, Inglaterra. **Resumo dos trabalhos**. Oxford: CCT Conference, 2012.

ROSSI, Carlos Alberto V. **Desenvolvimento de um modelo integrativo de marketing estratégico e verificação de sua aplicabilidade na indústria de chocolates**. Tese de Doutorado – USP, São Paulo, 1993.

ROSSI, Carlos Alberto V.; LUCE, Fernando B. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador, BA. **Resumo dos trabalhos**. Salvador: ANPAD, 2002.

ROWLEY, Jennifer. Evidence-based marketing: A perspective on the ‘practice–theory divide. **International Journal of Market Research**, v.54, n.4, 2012.

RUST, Roland T.; ZAHORIK, Antony J. Customer Satisfaction, customer retention and market share. **Journal of Retailing**, v.69, p.193-215, 1993.

RUST, Roland T.; ZAHORIK, Antony J.; KEININGHAM, Timothy L. **Return on Quality: measuring the financial impact of your company's quest for quality**. Chicago: Irwin, 1994.

RUST, Roland T.; ZAHORIK, Antony J.; KEININGHAM, Timothy L. Return on Quality (ROQ): making service quality financially accountable. **Journal of Marketing**, v.59, p.58-70, 1995.

SAMPAIO, Cláudio H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. Tese de Doutorado - PPGA/UFRGS, Porto Alegre, 2000.

SETH, N.; DESHMUHK, S. G.; VRAT, P. Service quality models: a review. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v.22, n.9, p.913-949, 2005.



SHETH, Jagdish; SISODIA, Rajendra. **The Rule of Three: Surviving and Thriving in Competitive Markets**. New York: Free Press, 2002.

SHOHAM, A.; ROSE, G. M.; KROPP, Fredric. Market orientation and performance: a meta-analysis. **Marketing Intelligence e Planning**, v. 23, p. 435-454, 2005.

SHULTZ II, C. J. Marketing as Constructive Engagement. **Journal of Public Policy and Marketing**, v.26, n.2, p.293-301, 2007.

SILVEIRA, Amélia. **Marketing em Bibliotecas Universitárias: Evolução, transferência de princípios e estudo da aplicação no sistema integrado de bibliotecas da Universidade de São Paulo**. Tese de Doutorado - Escola Comunicação e Artes/USP. São Paulo, 1989.

SILVEIRA, Teniza. **Um estudo sobre a gestão do conhecimento sobre valor para o cliente e performance organizacional**. Tese de Doutorado - FEA/ USP, São Paulo, 2002.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. **Business Horizons**, v.37, p.22-28, 1994.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? **Journal of Marketing**, v.58, p.46-55, 1994.

TREZ, Guilherme. **Relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações**. Dissertação de Mestrado – PPGA/UFRGS, Porto Alegre, 2000.

UNIMED PORTO ALEGRE. Núcleo de Planejamento e Gestão. **Caderno de Informações Gerenciais**. Porto Alegre, abril, 2012.

USLAY, Can; ALTINTIG, Ayca Z.; WINSOR, Robert D. An empirical examination of the “Rule of Three”: strategy implications for top management, marketers, and investors. **Journal of Marketing**, v.74, p.20-39, 2010.

VORHIES, D. W.; HARCKER, Michael. The Capabilities and Performance Advantages of Market-driven firms: An Empirical Investigation. **Australian Journal of Management**, v.25, n.2, p.145-173, 2000.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. A configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Startegic Tipe and its Relationship with Marketing Performance. **Journal of Marketing**, v.67, n.1, p.100-115, 2003.

VOSS, Glen B.; PARASURAMAN, A.; GREWAL, Dhruv. The Roles of Price, Performance and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges. **Journal of Marketing**, v.62, p.46-61, 1998.

WARDE, Alan. Practice and field: revising Bourdieusian concepts. **CRIC Discussion Paper**, n.65, April 2004.

WEBSTER Jr., Frederick E. Rediscovering the Marketing Concepts. **Business Horizons**, n.31, 1988.

WEBSTER Jr., Frederick E. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, p.1-17, 1992.

WEBSTER Jr., Frederick E. Executing the Marketing Concept. **Marketing Management**, p.9-16, 1994.

WHITE, J. C.; CONANT, J. S.; ECHAMBADI, R. Marketing strategy development styles, implementation capability, and firm performance: Investigating the curvilinear impact of multiple strategy making styles. **Marketing Letters**, v.14, n.2, p.111-124, 2004.

WRIGHT, Newell D.; PEARCE, James W.; BUSBIN, James W. Linking Customer Service Orientation to Competitive Performance: Does the Marketing Concept Really Work? **Journal of Marketing Theory and Practice**, p.23-34, 1997.

YIN, Robert K. **Case study research. Design and methods**. Newbury Park: Sage Publications, p.46, 1990.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. São Paulo: Bookman, 2001.

ZOOK, Chris; ALLEN, James. Profit from The Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence. Boston: **Harvard Business School Press**, 2001.

ZOOK, Chris. Beyond the Core: Expand your Market without Abandoning your Roots. Boston: **Harvard Business Review Press**, 2004.

ZOOK, Chris. Unstoppable: Finding Hidden Assets to Renew the Core and Fuel Profitable Growth. Boston: **Harvard Business Review Press**, 2007.

ZOOK, Chris; ALLEN, James. Profit from The Core: a Return to Growth in Turbulent Times. Boston: **Harvard Business Review**, 2010.