

Unimed | 

Gerando Valor em Cenários Turbulentos

Encontro de Relacionamento com o Cliente

07 | 10 | 16

Experiência Thymus

Holdings

- Algar
- Camargo Corrêa
- Grupo Libra
- Grupo TAM
- LATAM
- Odebrecht
- Organizações Globo
- Promon
- Saraiva
- Suzano
- VR
- Grupo Abril
- **Brasal**

Financeiro

- ANBIMA
- **Banco do Brasil**
- Banco Real
- BM&FBovespa
- Santander
- **Banco Votorantim**

Serviços

- Contax
- Pinheiro Neto

Telecomunicações

- Globocabo - NET
- Vivo / Telefónica

Química / Biotecnologia

- Braskem
- **Fibria**
- QuantiQ
- Monsanto

Transporte

- Itapemirim
- TAM Linhas Aéreas
- TAM Aviação Executiva

Consumo

- Açúcar União
- Brastemp
- Bunge
- Consul
- Expand
- **Natura**
- Sadia
- Samsung
- Três Corações

Varejo

- ALE Combustíveis
- Fast Shop
- Grupo Carrefour Brasil
- Martins
- Multiplus Fidelidade
- Portobello
- Droga Raia
- Spoleto
- **Superbid**
- **Raia Drogasil**

Automotivo

- Baterias Moura
- Toyota

Tecnologia

- CPqD
- EECON (Embraco)
- HP

Empreendedorismo

- Endeavor

Saúde

- Cremer
- Fleury
- **AC Camargo**
- **Unimed do Brasil**

Farmacêutica

- EMS
- Novo Nordisk

Editorial / Mídia

- Grupo RBS
- Casa Cor
- Revista VEJA
- Disney
- Editora Globo
- GNT
- Abril Mídia
- Trip
- Você S/A
- EPTV

Moda

- Forum
- SPFW

Imobiliário

- Rossi
- Yuny
- **Brookfield Inc.**

Construção Civil

- Racional

Energia

- CPFL Energia
- Instituto Acende Brasil
- Petrobras

Educação

- Fundação R. Marinho
- EAESP – FGV
- Estácio
- Abramundo
- CDI
- Instituto Ayrton Senna

Cultura

- **AfroReggae**
- S. Paulo Cia. Dança
- Trama
- **Instituto ATÁ**
- Instituto HEBE

Meio ambiente

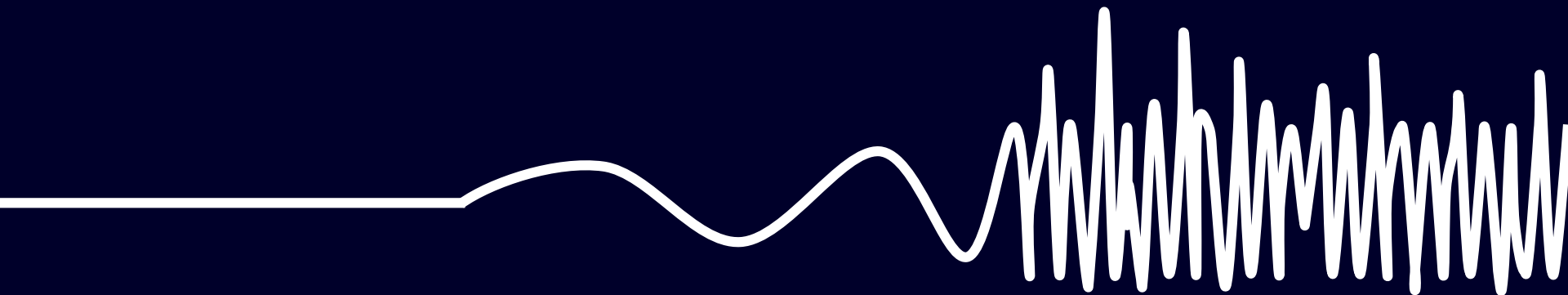
- SOS Mata Atlântica
- Planeta Sustentável

Sociedade Industrial

Simple
Bastidores
Previsível
Lento
Estático
Estável

Sociedade do Conhecimento

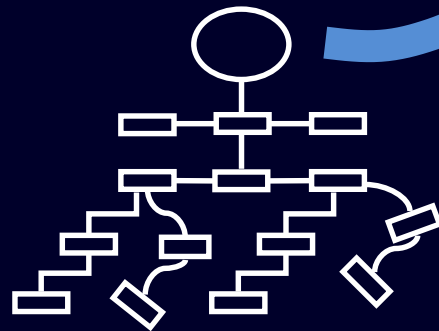
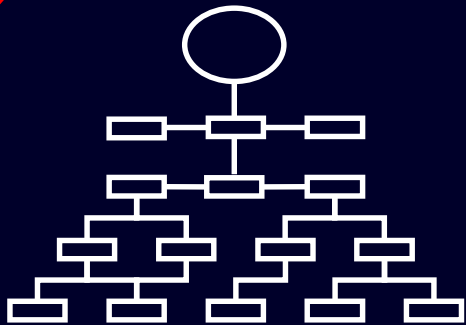
Complexo
Transparente
Imprevisível
Rápido
Dinâmico
Instável



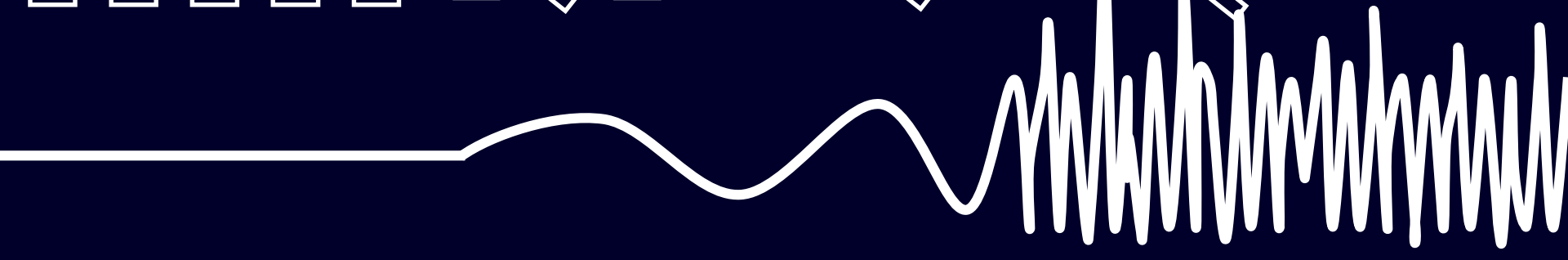
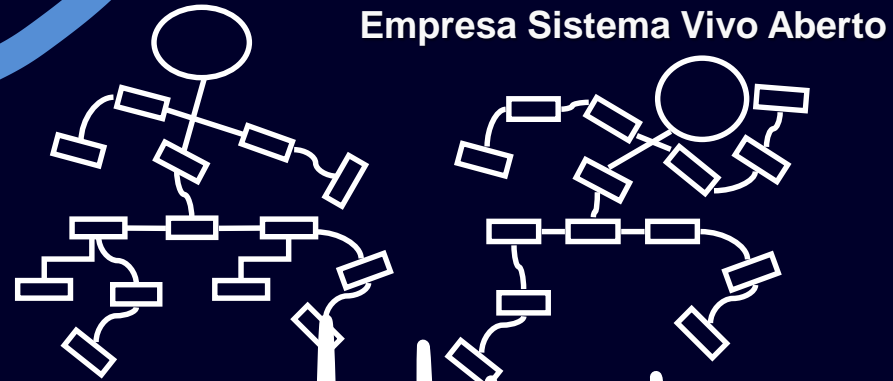
Sociedade Industrial

Sociedade do Conhecimento

Empresa Máquina



Empresa Sistema Vivo Aberto



Instituição

Indivíduo

Sociedade Industrial

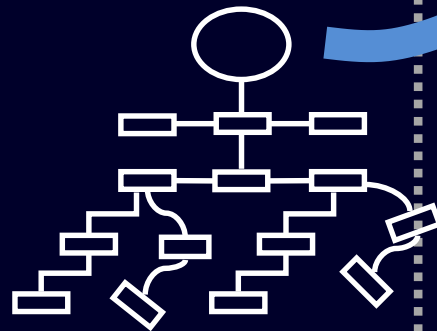
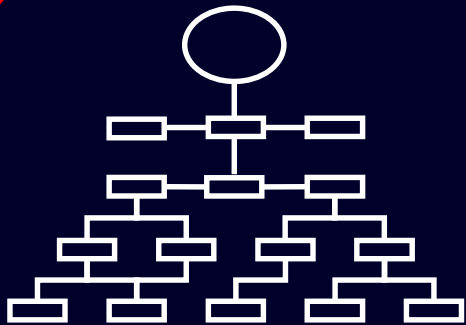
Sociedade do Conhecimento

GPS

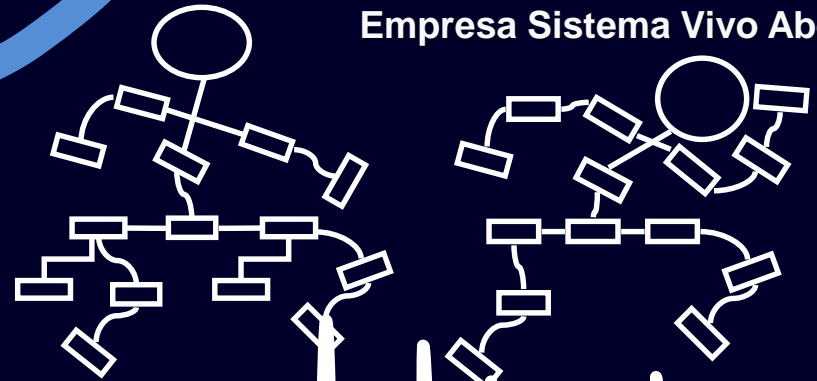
waze

Waze só existe quando estamos conectados.
O todo só existe quando a parte está ativa.

Empresa Máquina



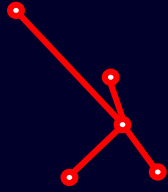
Empresa Sistema Vivo Aberto



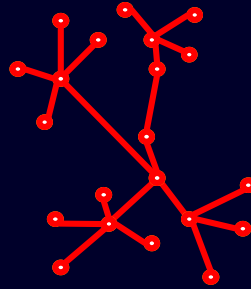
Hoje



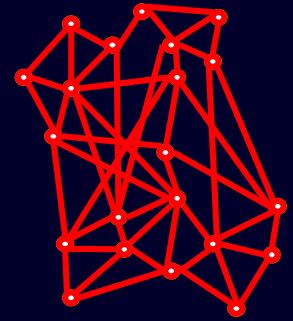
Organizações



Centralizada



Descentralizada

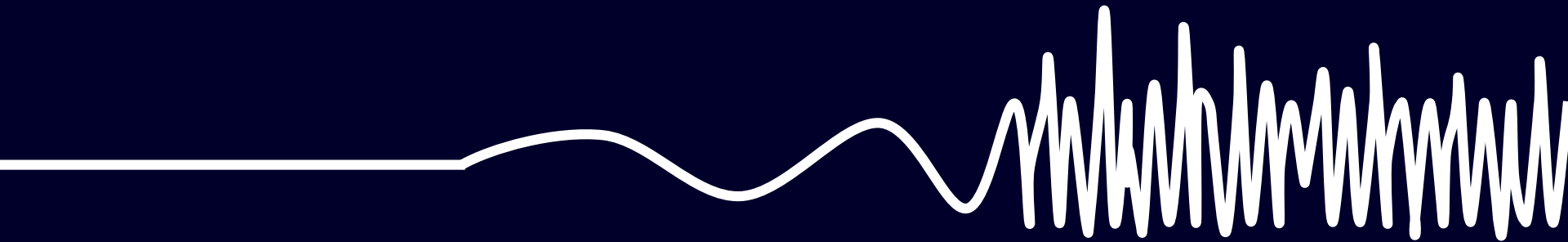


Distribuída

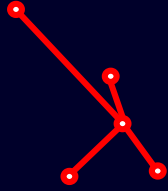


Velocidade
Interdependência
Complexidade

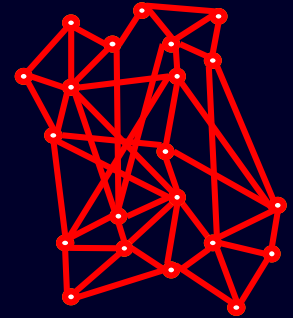
Tecnologia



Organizações



Centralizada



Distribuída

Hierárquica

Comando e Controle

Plano fixo

Imposição

Controle de informações

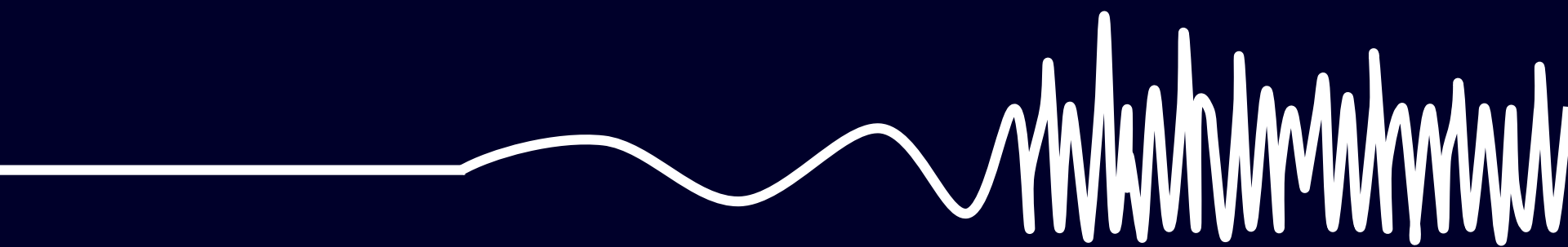
Descentralizada Integrada

Interação e Autonomia

Processo emergente

Indução

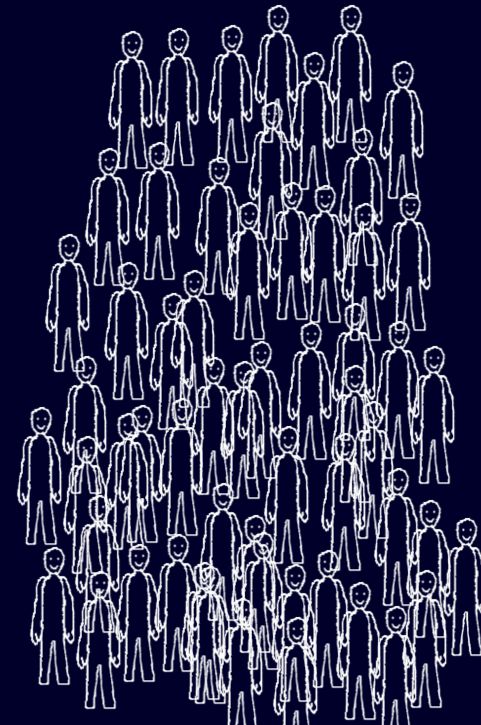
Fluxo de informações



**Como competir e
sobreviver neste
ambiente?**

“Ser a maior e mais lucrativa empresa do setor de da América Latina.”

Sociedade



Empresa

ASPIRAÇÃO

ESTRATÉGIA

OPERAÇÃO

EXPERIÊNCIA

G e s t ã o

Resultados

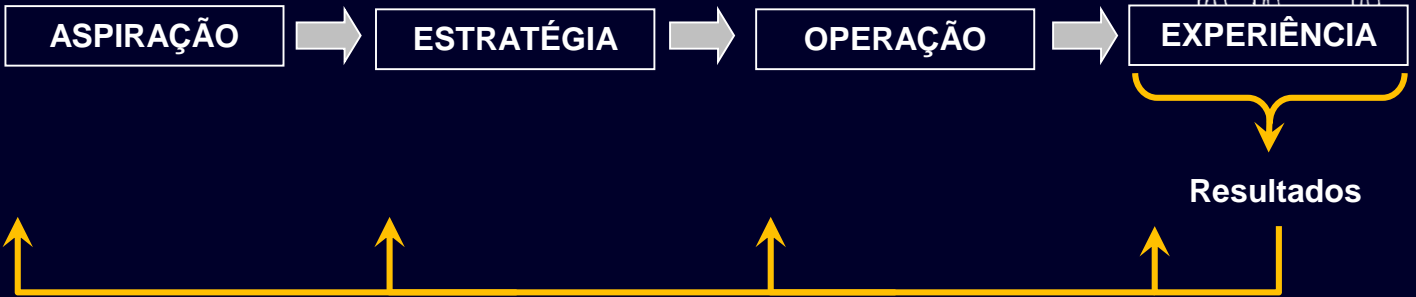




Google
Organizar a informação do mundo.

Amazon
To be Earth's most customer-centric company, where customers can find and discover anything.

Waze
Melhorar o fluxo do trânsito, por meio da própria comunidade





Sociedade

Gestão da Cultura da Marca é a gestão de um **jeito de pensar e fazer** que cria comportamentos, sistemas, processos, procedimentos, produtos, serviços, hábitos, ritos, indicadores etc., que proporciona **experiências com significados compartilhados** pelos integrantes do ecossistema.

A apropriação desta cultura por parte da sociedade determina o seu **valor de mercado.**

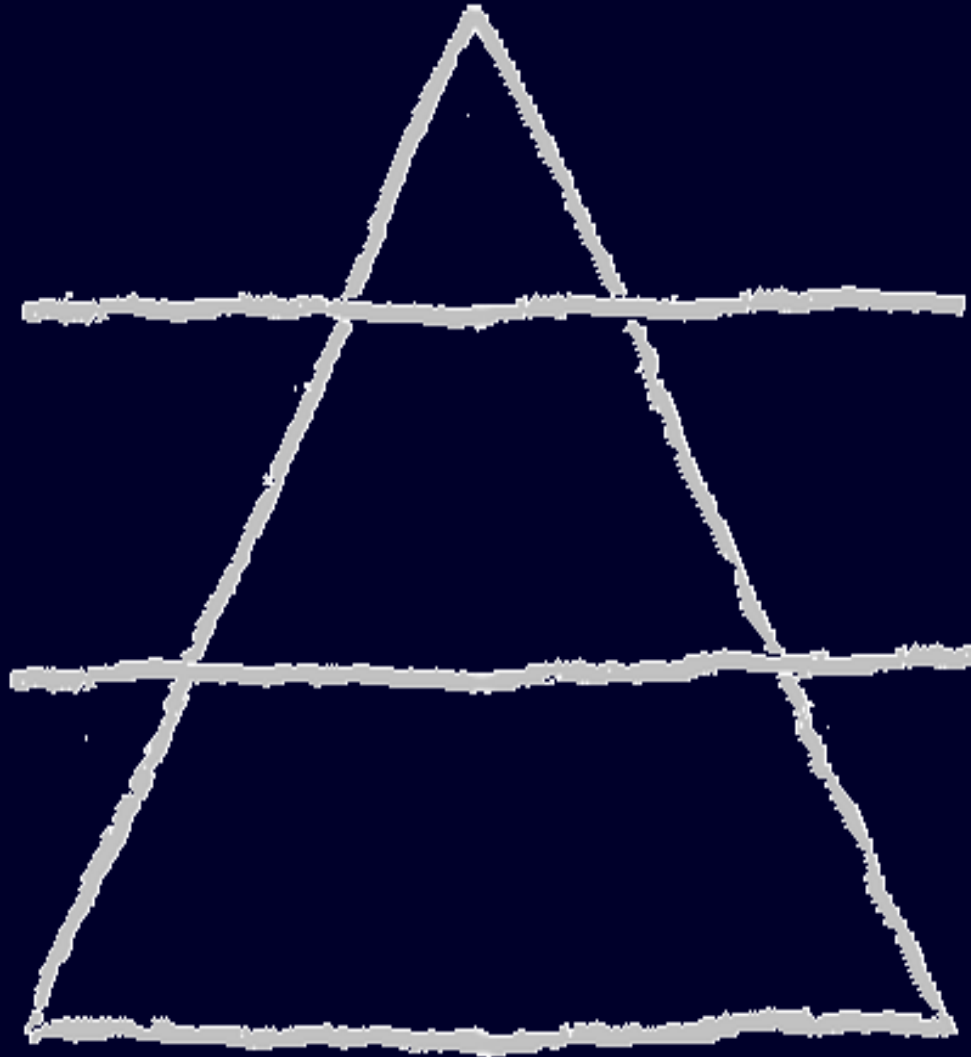


Organizações

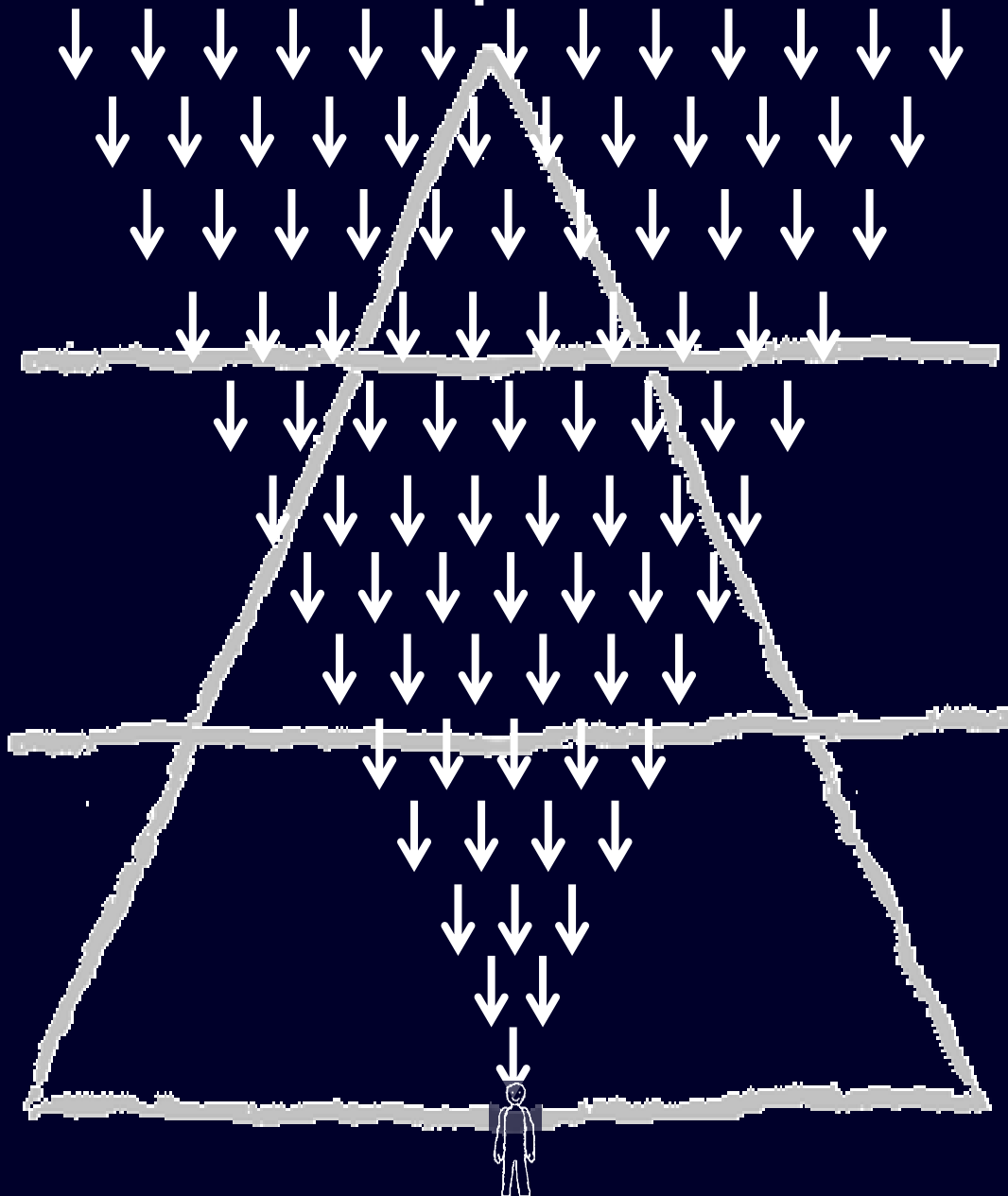
**Propósito
Princípios**

**Relação
Processos**

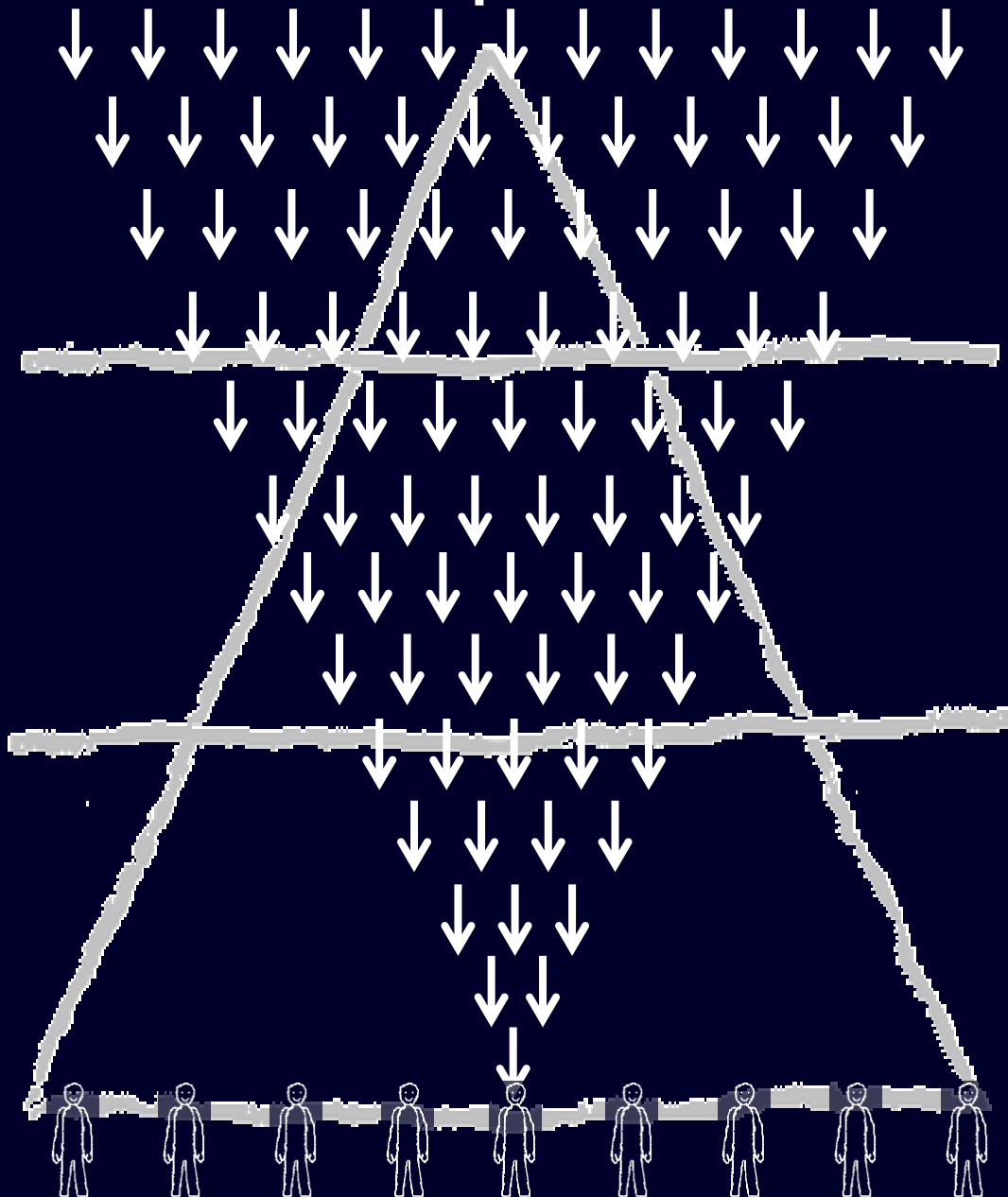
**Operação
Estrutura**



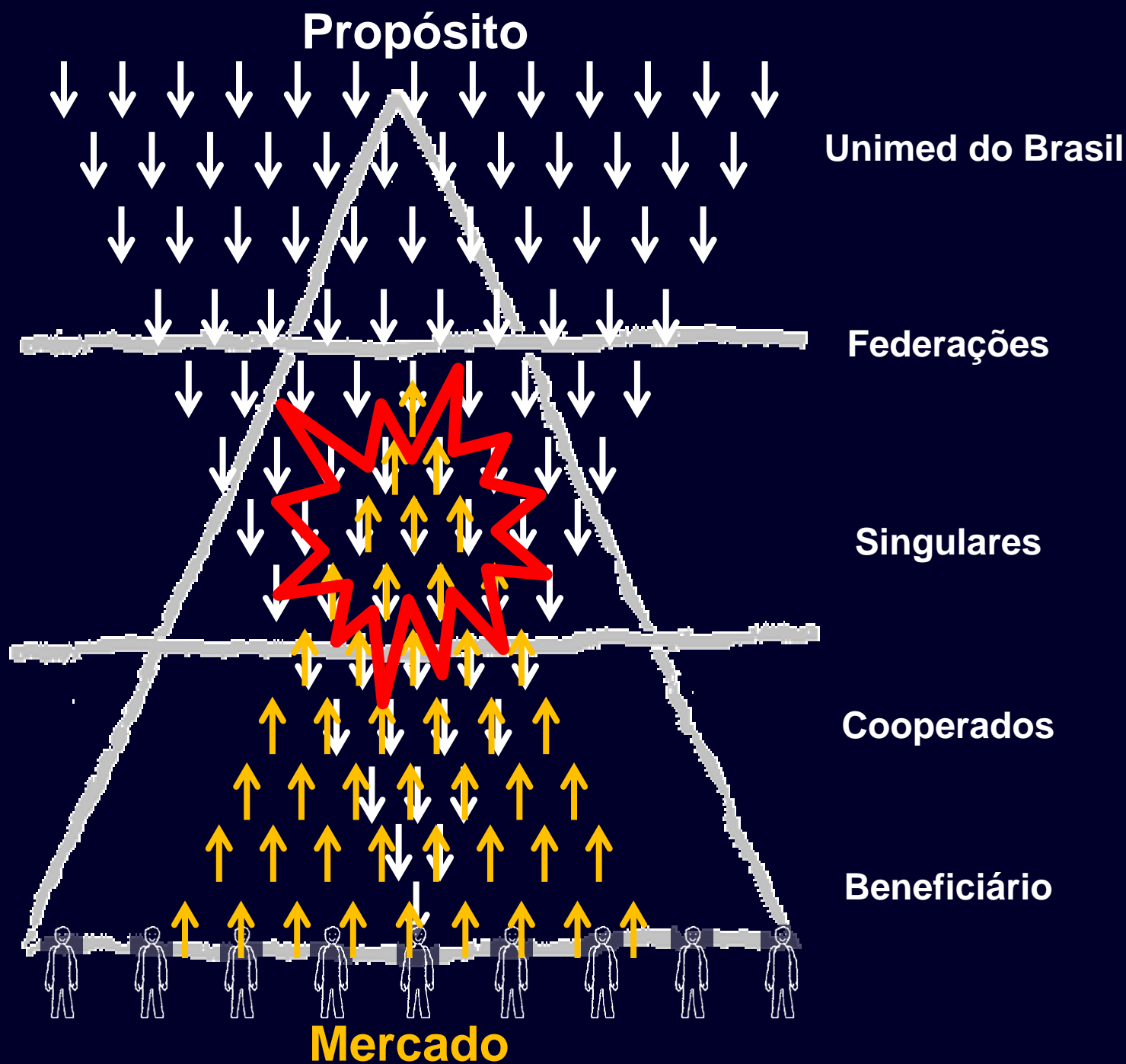
Propósito



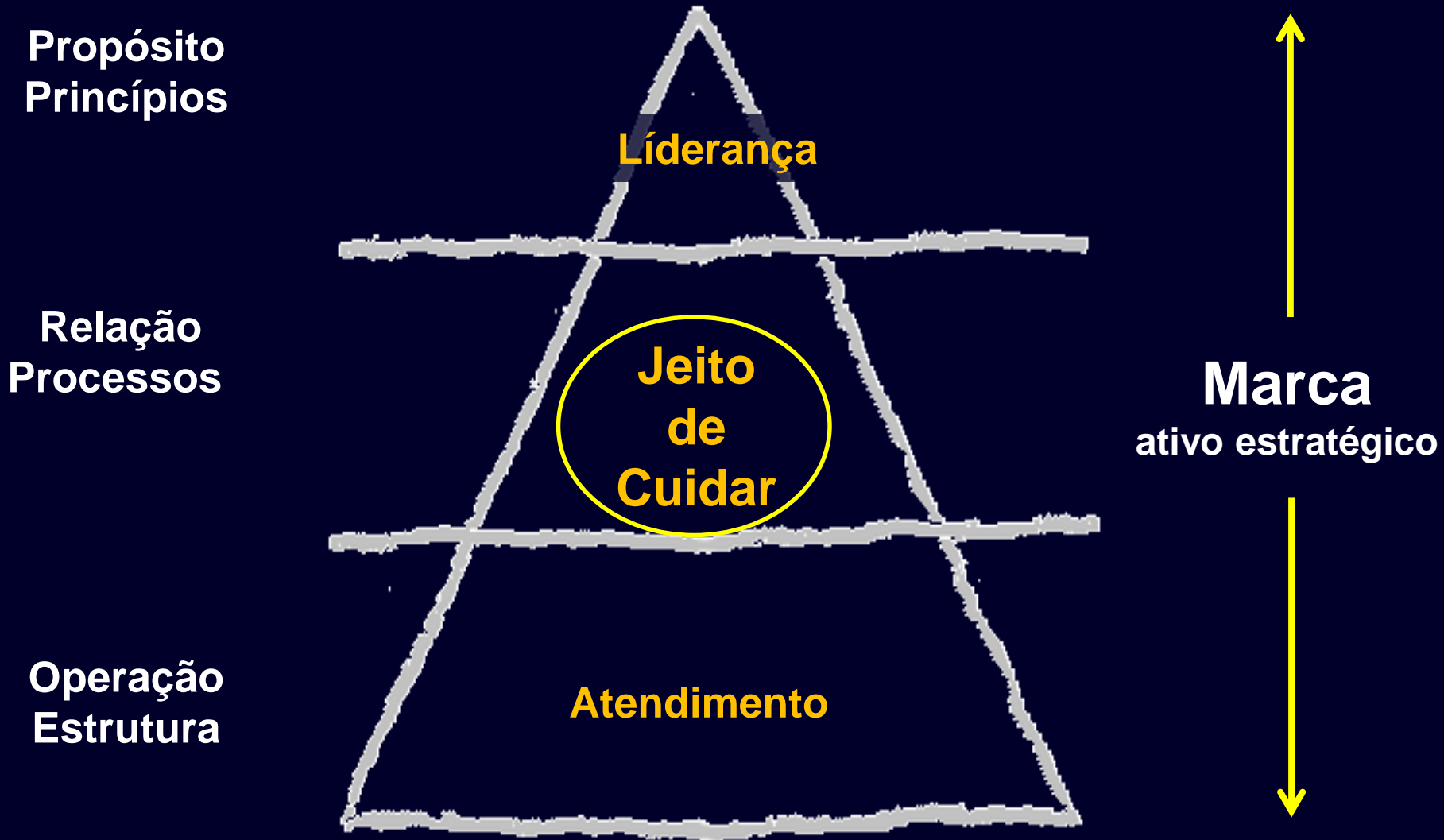
Propósito



Mercado



Organização e Marca



Projeto Jeito de Cuidar

Harmonizar as experiências de atendimento

Unimed de forma a concretizar seu

Posicionamento e Atributos para os clientes.

Projeto Jeito de Cuidar

Fase 1
DIAGNÓSTICO

Fase 2
ESTRUTURAÇÃO

Projeto Jeito de Cuidar

Fase 1
DIAGNÓSTICO

Fase 2
ESTRUTURAÇÃO

Diagnóstico

Entrevistas

- **Compreender o momento atual da UNIMED na perspectivas dos líderes**

Processos

- **Realizar análise dos processos e práticas**
- **Elaborar Modelo de Gestão de Atendimento**

Pesquisa

- **Estudo de satisfação/qualidade do atendimento**
- **Estudo exploratório sobre satisfação/qualidade**

Projeto Jeito de Cuidar

**O projeto Jeito de Cuidar teve como foco o tema
ATENDIMENTO no Sistema Unimed.**

**Encontramos na heterogeneidade de
atendimento da Unimed um SINTOMA de um
quadro muito mais amplo.**

Projeto Jeito de Cuidar

De fato a Unimed está em processo de **evolução**.

“Evolução é a transformação que faz passar um agregado homogêneo para o heterogêneo, ou do **menos heterogêneo para o mais heterogêneo.**”

(H. Spencer. Filósofo, criador da expressão “a sobrevivência do mais apto”)

“... não é mais um fato episódico mas um processo permanente de evolução uma vez que as **condições do mercado não param de mudar.**“

(The Boston Consulting Group – Transformation)

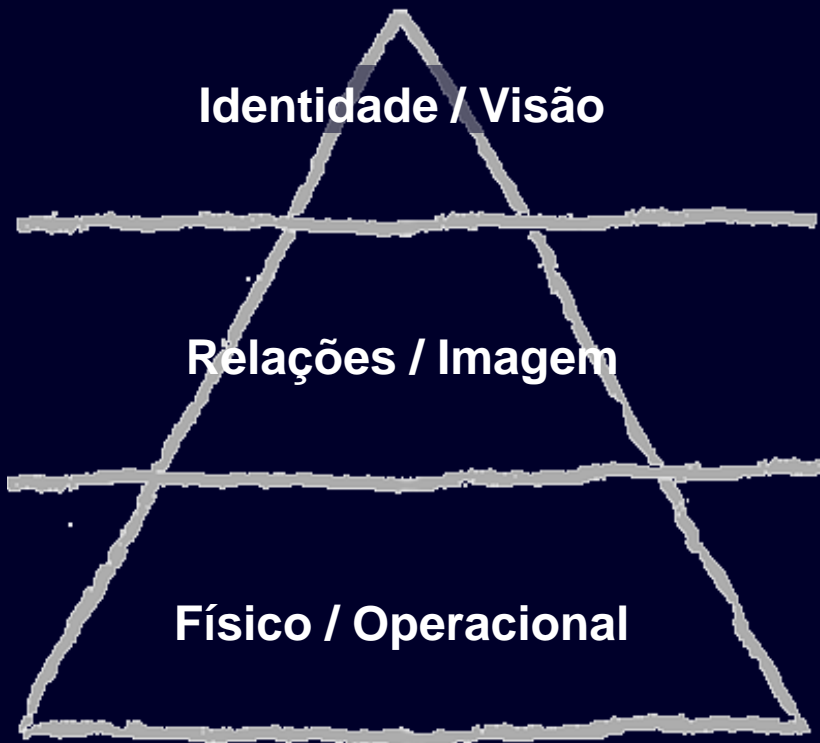
Que demanda novas competências essenciais, capacidades de gestão e modelos de operação.

Projeto Jeito de Cuidar

É necessário compreender o quadro mais amplo de **evolução** da Unimed para que a implementação de ações de harmonização do **ATENDIMENTO** sejam de fato eficazes e surtam efeito sinérgico.

Diagnóstico UNIMED

Como os Achados estão estruturados:



Questões relacionadas ao comportamento empresarial: visão, filosofia da empresa, valores e crenças, temas relacionados ao futuro.

Percepções ligadas às relações (internas e externas) e à imagem.

Geralmente expressam aspectos tangíveis e quantificáveis.

Cuidar é a essência daquilo que nós fazemos.

O jeito de Cuidar é a maneira como a UNIMED oferece aquilo que tem de melhor para as pessoas.

O que precisamos mudar e padronizar para agir como Sistema?

O que ocorre com uma Unimed Paulistana afeta todo mundo...

Você só é forte porque você faz parte de uma rede.

(C) Unimed daqui é diferente dá de lá.

Cada Unimed acha que está fazendo do jeito certo.

As soluções não podem partir da Brasil sozinha.

Clareza da estratégia e direcionamento futuro são extremamente complexos.

É fundamental não ter rupturas entre as administrações.

O que a nova geração de cooperados quer? Dinheiro? Qualidade vida? Clientes?

Aqui a gente acha que o cliente da UNIMED é o cooperado.

O cooperado só enxerga valor se der resultado.

Difícil separar a responsabilidade do atendimento de colaboradores x cooperados na hora da verdade.

O cooperado entra por conta dos benefícios e do acesso, a cooperativa vem a reboque.

Existe muita disputa política entre os cooperados que interfere na gestão e estratégia.

A gente pensa em plano de saúde já pensa na Unimed.

(C) No geral foi tudo bem no atendimento; (alto índice de satisfação = 8)

Nosso diferencial é capilaridade, não o atendimento.

(C) A gente é tratado como um número. (O conceito de “humanização” não é associado à marca.)

Compartilho informações com quem me envia, é dando que se recebe.

Valorizamos o papel do Chefe e pouco da liderança, o ambiente é hierárquico.

Temos forte vínculo social com a comunidade.

Precisamos ser mais profissionais na gestão.

Os sistemas de gestão não são integrados.

(C) Precisa de mais agilidade no atendimento ... disponibilidade do médico.

Tem muita diversidade na qualidade do atendimento.

(C) Eu estou satisfeita com meu plano, mas acho o valor muito alto.

(C) Tem um maior leque de ofertas, de médicos e tudo mais. Dá maior cobertura. O hospital é melhor.

Você paga por um conforto a mais.

(C) Eles têm especialistas em todas as áreas.

O corpo clínico nos Hospitais da UNIMED tem alta credibilidade.

Temos excesso de burocracia (protocolos e procedimentos), deixamos de entender o significado dos processos.

Temos amplo processo de Certificação e Acreditação das Singulares (ISO 9001, ONA ...).

Infraestrutura hospitalar e operacional é de ótima qualidade.

(C) A infra é completa. Você chega e faz tudo que precisa em um só lugar.

- **“Unimed não é Sistema”**
 - **Falta de integração entre as diversas iniciativas da Unimed**
 - **Direitos x Deveres ?**
-

- **Fraca interação no Sistema (existem boas práticas não potencializadas)**
 - **Necessidade de maior profissionalização na gestão.**
 - **Cooperado mais importante do que o cliente.**
-

- **Satisfação com o plano, mas percepção de alto custo (“Você paga por um conforto a mais”)**
- **Diferentes modelos de gestão, processos e qualidade do atendimento (“Cada Unimed acha que está fazendo certo”)**
- **Percepção de bom atendimento com pouca proximidade/humanização**

DE

PARA

sistema Unimed

Sistema Unimed

Malha

Gestão Analítica

Reativa

Visão Linear

Σ Hierarquias políticas

Cooperação =
Virtude opcional

Sistema

Gestão Sistêmica

Interativa

Visão Complexa

\int Células Autônomas

Cooperação =
Imperativo Sobrevivência

Hoje

Recomendações

- 1. Assumir Unimed como Sistema**
- 2. Ferramentas e Processos para Gestão Sistêmica**
- 3. Direitos x Deveres (Sistema Unimed / Cooperados)**
- 4. Profissionalização da Gestão**
- 5. Perfil Cooperado**
- 6. Perspectiva Cliente**
- 7. Evolução atendimento -> Fase 2 (Matriz maturidade)**

Projeto Jeito de Cuidar

Fase 1
DIAGNÓSTICO

Fase 2
ESTRUTURAÇÃO

Projeto Jeito de Cuidar

Fase 1
DIAGNÓSTICO

Fase 2
ESTRUTURAÇÃO

Plano de Implementação

Governança

Ações estruturantes e Gestão do Projeto

- Unimed do Brasil
- Federações
- GT (rep. singulares, UB)



Implementação
Modelo de Evolução do Atendimento

Objetivo Plano de Implementação Jeito de Cuidar

Garantir

ao longo de ciclos evolutivos

que o valor percebido

a partir das experiências de atendimento Unimed

concretize os atributos da Marca.

Especialista

Humana

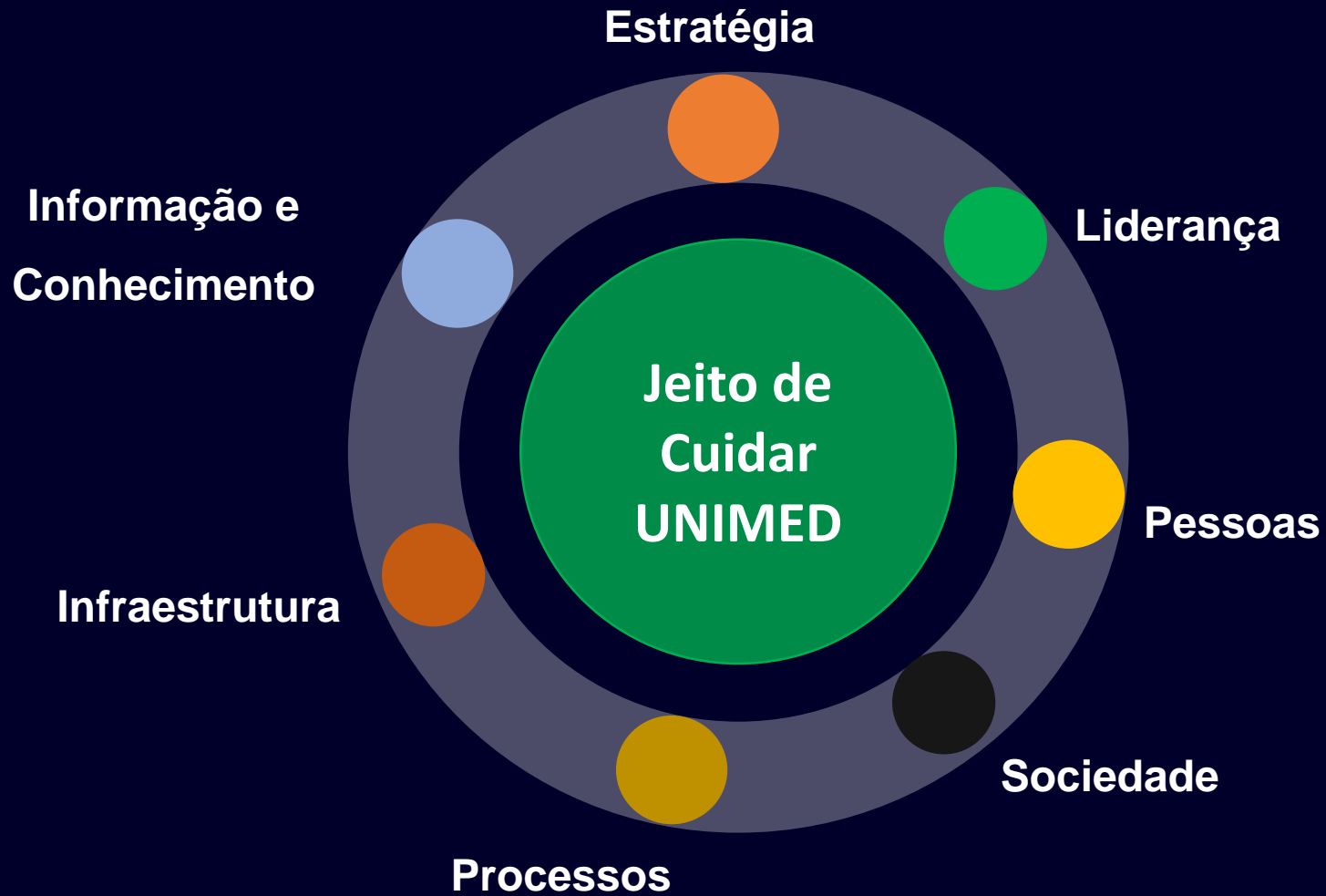
Coopera

Próxima

Diretrizes

- 1. Gestão Integrada dos Projetos Institucionais**
- 2. Estabelecer e Formalizar Papéis e Responsabilidades Claras**
- 3. Disseminar e Formalizar o Modelo e Engajar as Lideranças do Sistema**
- 4. Implementar por meio de Ciclos Evolutivos**
- 5. Disseminar e Compartilhar as Melhores Práticas e Informações**
- 6. Disseminar e incorporar o modelo do Jeito de Cuidar nas discussões e ações do dia a dia**

Pilares de implementação



Matriz de evolução do Atendimento

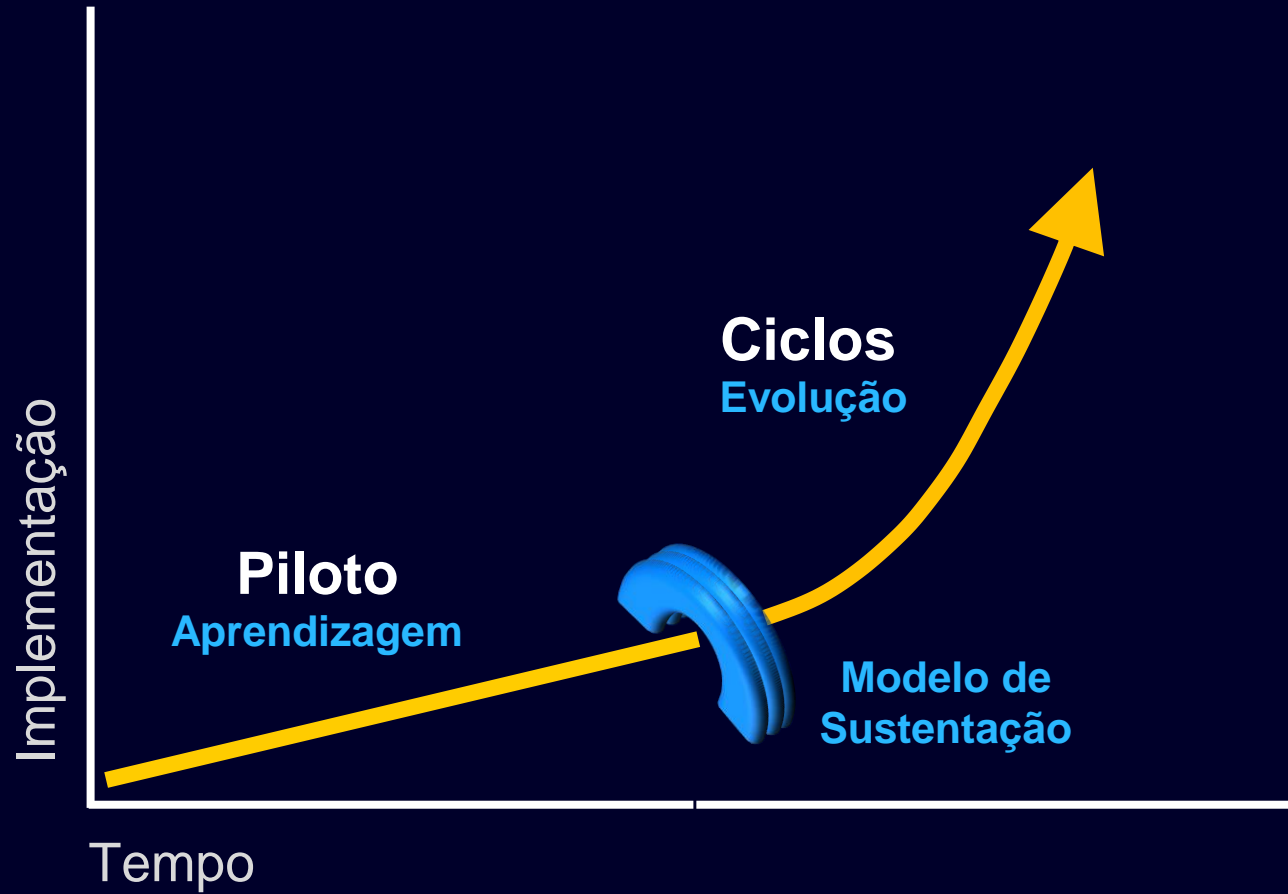
Pilar	Inexistente (1)	Frágil (2)	Capaz (3)	Fortalecida (4)	Refinado (5)
1. Pessoas					
2. Infraestrutura					
3. Estratégia					
4. Informação e Conhecimento					
5. Processos de relacionamento com clientes					
6. Liderança					
7. Sociedade					

Matriz de evolução do Atendimento

Pilar	Inexistente (1)	Frágil (2)	Capaz (3)	Fortalecida (4)	Refinado (5)
1. Pessoas		●			
2. Infraestrutura				●	
3. Estratégia			●		
4. Informação e Conhecimento				●	
5. Processos de relacionamento com clientes		●			
6. Liderança			●		
7. Sociedade	●				

- Qual o meu estado atual?
- Quais os pontos críticos de evolução?
- Planejamento e execução
- Acompanhamento e resultados
- Aprendizagem para o Sistema

Implementação por ciclos evolutivos



Obrigado!

marcosthiele@thymus.com.br

www.thymus.com.br



thymus
branding