

**OMAR FREIRE SAAD RACHED**

**MAPEAMENTO ESTRATÉGICO E PESQUISA DE OPINIÃO NOS PACIENTES DE  
UMA CLÍNICA MÉDICA DE CARDIOLOGIA E ALERGOLOGIA**

**SÃO PAULO**

**2021**



**OMAR FREIRE SAAD RACHED**

**MAPEAMENTO ESTRATÉGICO E PESQUISA DE OPINIÃO NOS PACIENTES DE  
UMA CLÍNICA MÉDICA DE CARDIOLOGIA E ALERGOLOGIA**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica  
da Universidade de São Paulo para obtenção do Diploma  
de Engenheiro de Produção

**SÃO PAULO**

**2021**



**OMAR FREIRE SAAD RACHED**

**MAPEAMENTO ESTRATÉGICO E PESQUISA DE OPINIÃO NOS PACIENTES DE  
UMA CLÍNICA MÉDICA DE CARDIOLOGIA E ALERGOLOGIA**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica  
da Universidade de São Paulo para obtenção do Diploma  
de Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Clovis Armando Alvarenga Netto

**SÃO PAULO**

**2021**

### Catálogo-na-publicação

Rached, Omar

Mapeamento estratégico e pesquisa de opinião nos pacientes de uma clínica médica de cardiologia e alergologia / O. Rached. -- São Paulo, 2021.

143 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Saúde privada 2. Modelo de negócio 3. Gestão profissionalizada em saúde 4. Clínica médica particular I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

Ao meu pai Heron, à minha mãe Izabella, ao meu  
irmão Raiff e à minha avó Magnólia, por todo o amor  
e apoio ao longo da minha vida





## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Heron e Izabella, por todo o amor incondicional e por terem feito tudo que havia ao seu alcance para me proporcionar uma ótima qualidade de vida e contribuir para toda a minha formação acadêmica e pessoal. Vocês são meus exemplos de vida.

Ao meu irmão, Raiff, por ter me acompanhado ao longo de toda a minha trajetória, dando todo o afeto possível e imaginável. Sou grato por todos os conselhos e por todas as aventuras que vivemos e ainda viveremos juntos.

À minha avó Magnólia, por todo o carinho, preocupação e participação ativa em todas as etapas da minha educação, sempre mostrando para mim a importância do amor ao próximo. Muito obrigado por me ensinar tanto além dos livros e por todo o seu amor.

À minha bisavó, Donina (in memoriam), e à minha avó, Maria da Guia (in memoriam). Eu tenho lindas lembranças com vocês que guardarei para o resto da vida e gostaria muito que estivessem aqui para celebrar comigo mais esta conquista.

Aos amigos de longa data, Pedro Henrique, Fernandes, André Luis, Leonardo, Derek e Eric, pela amizade sincera e por terem compartilhado comigo momentos difíceis e alegres durante altos e baixos da minha vida. Obrigado por terem crescido comigo e por serem pessoas tão especiais para mim.

Aos amigos que cruzaram o meu caminho na Poli, em especial Filipe, Victor, Johnny, Bisker e Bruno, com quem dividi tantos momentos de aprendizado. Agradeço por terem feito com que toda a caminhada na Poli fosse muito mais agradável.

Aos amigos que fiz no intercâmbio na *École nationale des ponts et chaussées*, Levi e Danilo, pela amizade verdadeira e por todas as longas conversas e descobertas que fizemos juntos. Obrigado por terem feito eu me sentir em casa mesmo na França.

À minha namorada, Isabella, agradeço por todo o amor e companheirismo. Não consigo imaginar uma companhia melhor durante toda essa jornada e só tenho a agradecer por tantos momentos de felicidade.

À Escola Politécnica, em especial ao meu orientador Prof. Dr. Clovis Armando Alvarenga Netto, pelo papel na minha formação acadêmica e por terem me fornecido a oportunidade para que me tornasse um politécnico. Espero, um dia, ainda retribuir o seu investimento.

Gostaria de agradecer também a todas outras pessoas incríveis que encontrei durante a minha vida. Toda esta caminhada foi, sem dúvidas, muito mais divertida com a presença de vocês.

“If you can dream it, you can do it”

Walt Disney



## RESUMO

No Brasil, toda a cadeia do setor de saúde privado vem sofrendo profundas modificações. Existe uma tendência de aumento dos gastos com saúde nos próximos anos, dada a maior taxa de envelhecimento da população, o que acarreta uma maior incidência de doenças crônicas e, por conseguinte, uma maior demanda de adaptabilidade de serviços médicos. O presente trabalho objetiva explorar de forma estruturada potenciais alavancas para uma gestão mais profissionalizada e embasada das decisões de cunho estratégico da CardialMed, uma clínica privada de cardiologia e alergologia de São Paulo, a fim de melhorar os seus serviços de saúde prestados e potencializar os seus ganhos financeiros.

A metodologia utilizada caracteriza-se como um estudo de caso, envolvendo levantamento bibliográfico, sendo uma pesquisa aplicada, de estudo descritivo e exploratória, de natureza quantitativa. No diagnóstico interno da empresa foi identificado que a falta de um maior embasamento para decisões relacionadas aos clientes poderia ser um fator comprometedor para um direcionamento mais assertivo da empresa, uma vez que tais decisões estratégicas são baseadas apenas na intuição do *CEO* da empresa. Desse modo, foi realizada uma pesquisa de opinião sobre a satisfação dos serviços oferecidos pela Clínica com 289 respondentes. Além da sugestão de algumas melhorias, recomenda-se a continuidade da realização de pesquisas de opinião para oferecer dados que auxiliem as decisões estratégicas, corroborando na evolução à curto e longo prazo das políticas adotadas pela clínica médica.

**Palavras-chave:** Saúde privada. Modelo de negócio. Gestão profissionalizada em saúde. Clínica médica particular.



## ABSTRACT

In Brazil, the entire chain of the private health sector has been undergoing deep changes. There is a trend of increasing health expenditure in the coming years, given the higher rate of population aging, which leads to a higher incidence of chronic diseases and, therefore, a greater demand for adaptability of medical services. The present work aims to explore in a structured way potential levers for a more professional and informed management of strategic decisions at CardialMed, a private Cardiological and Allergological clinic in São Paulo, in order to ameliorate its health services and maximize its financial gains.

The methodology used is characterized as a case study, involving a bibliographic survey, being an applied research, with descriptive and exploratory study, of a quantitative nature. In the internal diagnosis of the company, it was identified that the lack of a better basis to support decisions related to customers could be a compromising factor for a more assertive direction of the company, once such strategic decisions are based only on the intuition of the company's *CEO*. Therefore, an opinion survey was carried out on the satisfaction of the services offered by the Clinic with 289 respondents. In addition to suggesting some improvements, it is fully recommended that opinion polls continue to be carried out to support the company's strategic decisions; corroborating the short- and long-term evolution of the policies adopted by the medical clinic.

**Keywords:** Private health. Business model. Professionalized management in health. Private Medical Clinic.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organograma da CardialMed.....	33
Figura 2	Organograma dos exames realizado pela CardialMed.....	35
Figura 3	5 forças de Porter .....	40
Figura 4	<i>BSC (Balanced Scorecard)</i> .....	47
Figura 5	Exemplo do ciclo de serviço de uma clínica médica .....	52
Figura 6	Modelo das 5 lacunas.....	53
Figura 7	Tipos de clientes de acordo com suas atitudes e atividades.....	58
Figura 8	Movimentações para desenvolver clientes aliados e campeões.....	59
Figura 9	Aplicação das cinco Forças de Porter na CardialMed .....	63
Figura 10	Análise de <i>SWOT</i> da CardialMed .....	72
Figura 11	Jornada do paciente na CardialMed.....	79





## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Meios utilizados para conhecer a CardialMed por pacientes de convênio .....	101
Gráfico 2	Meios utilizados para conhecer a CardialMed por pacientes particulares .....	101
Gráfico 3	Meios utilizados para conhecer a CardialMed por pacientes novos de convênio.....	103
Gráfico 4	Meios utilizados para conhecer a CardialMed por pacientes regulares de convênio.....	104
Gráfico 5	Utilização de redes sociais por tipo de pacientes.....	105
Gráfico 6	Utilização de redes sociais faixa de idade para acompanhar temas de saúde.	106
Gráfico 7	Preferência de conteúdo relacionado à saúde em mídias sociais .....	107
Gráfico 8	Relevância dos fatores para escolha de uma clínica médica para pacientes de convênio .....	109
Gráfico 9	Relevância dos fatores para escolha de uma clínica médica para pacientes particulares.....	111
Gráfico 10	Relevância dos fatores de uma clínica médica na jornada de pacientes de convênio médico .....	114
Gráfico 11	Relevância dos fatores de uma clínica médica na jornada de pacientes particulares.....	116
Gráfico 12	Avaliação dos fatores da jornada de serviço de pacientes de convênio na clínica CardialMed.....	118
Gráfico 13	Avaliação dos fatores da jornada de serviço de pacientes particulares na clínica CardialMed.....	119
Gráfico 14	NPS para pacientes de convênio e particulares.....	120
Gráfico 15	Atividade de pacientes de convênio.....	122
Gráfico 16	Atividade de pacientes particulares .....	122



## **LISTA DE IMAGENS**

Imagem 1	Recepção da Clínica CardialMed.....	83
Imagem 2	Sala de espera da CardialMed.....	84
Imagem 3	Sala de consulta da CardialMed.....	85



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Comparação da amostra obtida na pesquisa de opinião e o comportamento da CardialMed no primeiro semestre de 2021 .....	99
Tabela 2	Ordem de relevância de canais utilizados por pacientes de convênio e particulares para conhecer uma clínica médica na visão do <i>CEO</i> da CardialMed .....	100
Tabela 3	Ordem de relevância de fatores na visão do <i>CEO</i> da clínica CardialMed para pacientes de convênio e particulares para escolha de uma clínica médica .....	108
Tabela 4	Comparação da relevância relativa apontada pelo <i>CEO</i> da CardialMed e da obtida na pesquisa de opinião para pacientes de convênio médico na escolha de uma clínica médica.....	110
Tabela 5	Comparação da relevância relativa apontada pelo <i>CEO</i> da CardialMed e da obtida na pesquisa de opinião para pacientes particulares na escolha de uma clínica médica .....	112
Tabela 6	Ordem de relevância de fatores na visão do <i>CEO</i> da clínica CardialMed para pacientes durante a jornada do paciente em uma clínica médica.....	113
Tabela 7	Comparação da relevância relativa dos fatores da jornada do cliente apontada pelo <i>CEO</i> da CardialMed e da obtida na pesquisa de opinião para pacientes de convênio .....	115
Tabela 8	Comparação da relevância relativa dos fatores da jornada do cliente apontada pelo <i>CEO</i> da CardialMed e da obtida na pesquisa de opinião para pacientes particulares .....	116



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAMED	Associação Brasileira de Medicina Diagnóstica
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
<i>BSC</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
<i>CEO</i>	<i>Chief Executive Officer</i>
CNU	Central Nacional Unimed
<i>COVID</i>	<i>Corona Virus Disease</i>
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
DRE	Demonstração de Resultado do Exercício
ECG	Eletrocardiograma
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MAPA	Monitorização Ambulatorial da Pressão Arterial
<i>MBA</i>	<i>Master in Business Administration</i>
<i>M&amp;A</i>	<i>Mergers and Acquisitions</i>
<i>NPS</i>	<i>Net Promoter Score</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PIHI	Percibilidade, Intangibilidade, Heterogeneidade e Inseparabilidade
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
<i>SWOT</i>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>





## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>1.1</b>	<b>Mercado de saúde suplementar.....</b>	<b>29</b>
<b>1.2</b>	<b>Definição do problema .....</b>	<b>30</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivo do trabalho .....</b>	<b>31</b>
<b>1.4</b>	<b>Clínica CardialMed.....</b>	<b>32</b>
1.4.1	Clínica .....	32
1.4.2	Estrutura .....	32
1.4.3	Exames oferecidos.....	34
1.4.4	Estratégia atual .....	36
<b>1.5</b>	<b>Importância do trabalho para a empresa .....</b>	<b>37</b>
<b>1.6</b>	<b>Estrutura do trabalho .....</b>	<b>37</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>39</b>
<b>2.1</b>	<b>Estratégia .....</b>	<b>39</b>
2.1.1	5 forças de Porter.....	40
2.1.1.1	Novos entrantes .....	41
2.1.1.2	Poder de barganha dos fornecedores .....	42
2.1.1.3	Poder de barganha dos compradores .....	42
2.1.1.4	Produtos substitutos.....	43
2.1.1.5	Rivalidade entre os concorrentes.....	43
2.1.2	Análise <i>SWOT</i> .....	44
2.1.3	<i>BSC (Balanced Scorecard)</i> .....	45
2.1.3.1	Perspectiva dos consumidores.....	47
2.1.3.2	Processos internos .....	48
2.1.3.3	Inovação e aprendizado .....	48
2.1.3.4	Finanças.....	48
<b>2.2</b>	<b>Serviços.....</b>	<b>48</b>
2.2.1	Processo de decisão de compra em serviços .....	49
2.2.2	Dimensões da qualidade em serviços.....	50
2.2.3	Ciclo do serviço e momentos da verdade .....	52
2.2.4	Modelo das 5 lacunas .....	53
2.2.5	SERVQUAL.....	56
2.2.6	Tipos de clientes .....	56

<b>2.3</b>	<b>Marketing.....</b>	<b>59</b>
2.3.1	Pesquisa de opinião .....	60
2.3.2	<i>NPS (Net Promoter Score)</i> .....	61
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO INTERNO .....</b>	<b>63</b>
<b>3.1</b>	<b>Posicionamento estratégico atual.....</b>	<b>63</b>
3.1.1	Análise das 5 forças de Porter .....	63
3.1.1.1	Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes .....	64
3.1.1.2	Fornecedores .....	65
3.1.1.3	Clientes .....	67
3.1.1.4	Ameaça de Produtos Substitutos .....	69
3.1.1.5	Rivalidade entre os concorrentes.....	70
3.1.2	Análise de <i>SWOT</i> .....	71
3.1.2.1	Forças .....	72
3.1.2.2	Fraquezas.....	73
3.1.2.3	Oportunidades .....	74
3.1.2.4	Ameaças .....	75
3.1.3	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....	76
<b>3.2</b>	<b>Jornada do cliente .....</b>	<b>78</b>
3.2.1	Conhecer e escolher a clínica .....	79
3.2.2	Realizar o primeiro contato com a clínica.....	80
3.2.3	Agendar consulta/exame .....	81
3.2.4	Confirmar consulta/exame .....	81
3.2.5	Ir para a CardialMed.....	82
3.2.6	Falar com a recepção.....	82
3.2.7	Esperar chamarem para consulta/exame .....	83
3.2.8	Realizar consulta/exame.....	85
3.2.9	Sair da CardialMed.....	86
<b>4</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DO DIAGNÓSTICO EXTERNO.....</b>	<b>87</b>
<b>4.1</b>	<b>Avaliação estratégica.....</b>	<b>87</b>
<b>4.2</b>	<b>Identificação das 5 lacunas .....</b>	<b>88</b>
<b>4.3</b>	<b>Estrutura da pesquisa de opinião .....</b>	<b>89</b>
4.3.1	Introdução da pesquisa .....	90
4.3.2	Identificação dos pacientes.....	90

4.3.3	Meio utilizado para conhecer a CardialMed .....	91
4.3.4	Crítérios para escolha de uma clínica médica .....	92
4.3.5	Redes Sociais.....	94
4.3.6	Relevância de aspectos de qualidade para avaliação de uma clínica médica.....	95
4.3.7	Avaliação dos aspectos de qualidade da Clínica CardialMed .....	97
4.3.8	Determinação do <i>Net Promoter Score</i> .....	97
4.3.9	Atitude dos clientes .....	98
4.3.10	Pergunta aberta.....	98
<b>5</b>	<b>DIAGNÓSTICO EXTERNO .....</b>	<b>99</b>
<b>5.1</b>	<b>Descrição da pesquisa de opinião e da amostra.....</b>	<b>99</b>
<b>5.2</b>	<b>Investigação dos meios utilizados para conhecer a CardialMed .....</b>	<b>100</b>
5.2.1	Pacientes particulares e de convênios médicos .....	100
5.2.2	Pacientes novos e regulares .....	102
<b>5.3</b>	<b>Comportamento em relação a mídias sociais.....</b>	<b>105</b>
5.3.1	Utilização das mídias sociais para acompanhamento de temas relacionados à saúde .....	105
5.3.2	Utilização das mídias sociais para acompanhamento de temas relacionados à saúde .....	107
<b>5.4</b>	<b>Relevância de critérios para a escolha de uma clínica médica.....</b>	<b>108</b>
5.4.1	Validação dos critérios de escolha de uma clínica médica para pacientes de convênio médicos .....	109
5.4.2	Validação dos critérios de escolha de uma clínica médica para pacientes particulares .....	111
<b>5.5</b>	<b>Relevância de fatores para avaliação de uma clínica médica.....</b>	<b>113</b>
<b>5.6</b>	<b>Avaliação da CardialMed .....</b>	<b>117</b>
<b>5.7</b>	<b>Apuração do <i>NPS</i> .....</b>	<b>120</b>
<b>5.8</b>	<b>Mapeamento dos tipos de cliente .....</b>	<b>121</b>
<b>5.9</b>	<b>Respostas abertas .....</b>	<b>123</b>
<b>6</b>	<b>DISCUSSÃO DO DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>124</b>
<b>6.1</b>	<b>Resultados obtidos no diagnóstico interno.....</b>	<b>124</b>
<b>6.2</b>	<b>Resultados obtidos no diagnóstico externo .....</b>	<b>125</b>
<b>6.3</b>	<b>Sugestões de melhoria .....</b>	<b>126</b>
6.3.1	Meios utilizados para conhecer a CardialMed .....	127

6.3.2	Comportamento em mídias sociais.....	128
6.3.3	Crterios de escolha de uma clnica mdica .....	129
6.3.4	Relevncia de fatores para avaliao de uma clnica mdica.....	129
6.3.5	Avaliao da CardialMed.....	130
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>131</b>
<b>7.1</b>	<b>Atendimento aos objetivos propostos .....</b>	<b>131</b>
<b>7.2</b>	<b>Prximos passos.....</b>	<b>131</b>
<b>7.3</b>	<b>Aprendizados .....</b>	<b>132</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>134</b>
	<b>APÊNDICE A - Pesquisa de Opinião .....</b>	<b>137</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Mercado de saúde suplementar

A saúde suplementar no Brasil é a atividade que envolve a operação de planos e seguros privados de assistência médica à saúde, referidos simplesmente como planos ou seguros de saúde. Tal financiamento é privado, mas conta com subsídios públicos e tem a sua gestão regulamentada pela ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar). Os prestadores de saúde (hospitais, clínicas, médicos autônomos, psicólogos e fisioterapeutas) são credenciados tanto por planos e seguros de saúde como por cooperativas médicas. A ANS atua no sentido de regulamentar os planos de saúde do Brasil, cujas determinações implicam diretamente nos procedimentos adotados pelas clínicas médicas.

Segundo Singhai (2020) e a ABRAMED (2020), algumas das tendências do mercado de saúde suplementar são as seguintes:

- Regulamentação da Telemedicina: situação que favorece a centralização de consultas diretamente pelas operadoras de saúde.
- Maior penetração nas camadas mais populares: existe uma tendência de crescimento no número de vidas asseguradas nos segmentos mais populares com a ascensão de serviços como o Dr.consulta e plano médicos mais acessíveis à população (ex: Intermédica, Prevent Senior e Hapvida).
- Maior demanda proveniente do envelhecimento da população: dada a inversão esperada da pirâmide etária brasileira nas próximas décadas, provinda principalmente pelo envelhecimento de *baby boomers* e da geração X, espera-se um aumento na demanda por serviços médicos nas próximas décadas.
- Aquisições e fusões: atividade expressiva de aquisições e fusões no setor, aumentando a concentração do mercado aliada também a uma maior verticalização de sua cadeia de serviços.
- Robotização: a presença de robôs em cirurgias e demais processos na medicina está se tornando uma realidade. Observa-se uma tendência, principalmente em hospitais de alta complexidade, também chamados de quaternários, da implementação de robôs em processos cirúrgicos, por exemplo, tornando o procedimento mais seguro e com um menor impacto negativo no paciente.

- Inteligência artificial: por meio do processamento de bases colossais de dados dos pacientes é possível fazer uso da inteligência artificial para reconhecer padrões e realizar, por exemplo, diagnósticos.

## 1.2 Definição do problema

Pode-se observar uma ascensão de serviços como a telemedicina, planos médicos mais populares ou focados na terceira idade e uma maior verticalização do setor acompanhada da depreciação no valor da consulta médica. Concomitante a tais mudanças, é possível também observar avanços na própria medicina, com uma maior robotização do setor e um maior nível de exigência dos clientes. Além disso, existe uma tendência de aumento dos gastos com saúde nos próximos anos, dada a maior taxa de envelhecimento da população, o que acarreta uma maior incidência de doenças crônicas e, por conseguinte, uma maior demanda de adaptabilidade de serviços médicos.

A CardialMed, clínica privada de cardiologia e alergologia na cidade de São Paulo, vem enfrentando dificuldades financeiras nos últimos 3 anos. Perante um cenário de tantas mudanças, a clínica se vê ameaçada e aponta que muitas vezes as suas decisões gerenciais são realizadas de forma subjetiva, sem um estudo prévio dos diferentes cenários, de forma a implicar em um desempenho financeiro prejudicial para a empresa. Por fim, dado o cenário da pandemia desde março de 2020 e a desaceleração do crescimento econômico em 2020 (IPEA, 2021), o volume da clínica decresceu significativamente, tanto por conta do descredenciamento de algumas operadoras como pelas medidas de segurança de isolamento social, o que impactou diretamente no número de pacientes e, por consequência, no faturamento da clínica.

Diante de um contexto tão dinâmico, pequenas e médias clínicas particulares presenciam um grande desafio na gestão de seus processos internos, serviços e escolha do melhor posicionamento estratégico para potencializar seus ganhos. Muitas vezes por serem gerenciadas pelos próprios médicos, não existe nestas empresas uma grande profissionalização da parte administrativa. Desse modo, um forte embasamento para a tomada das decisões gerenciais através de diferentes análises do setor e da própria clínica médica se mostram como ferramentas atrativas para melhora do desempenho financeiro. Assim, o presente trabalho tem como problema identificado a falta de uma gestão profissionalizada em que o planejamento estratégico seja fundamentado em dados por parte da CardialMed diante de um contexto dinâmico e desafiador.

### 1.3 Objetivo do trabalho

O objetivo deste trabalho é explorar de forma estruturada diferentes aspectos para uma maior profissionalização da tomada de decisões da CardialMed a fim de melhorar a qualidade dos seus serviços e potencializar os seus ganhos financeiros. Assim, o propósito deste trabalho é a realização de um diagnóstico interno (avaliação estratégica e dos serviços) e externo (pesquisa de opinião com clientes) da empresa para que ela consiga tomar decisões futuras com um maior embasamento. Vale salientar que o diagnóstico interno serve como insumo para o diagnóstico externo, dado que a partir de uma visão crítica do que ocorre dentro da clínica médica, é possível orientar a realização de uma pesquisa de opinião que consiga testar hipóteses da gerência e identificar lacunas entre a percepção do corpo diretivo da empresa e da visão dos clientes.

No diagnóstico interno, avalia-se a atual situação da clínica médica, identificando onde a empresa se posiciona estrategicamente e em relação aos seus serviços. Serão utilizadas diferentes ferramentas de gestão, como análise de *SWOT*, 5 forças de Porter, Modelo das 5 lacunas, mapeamento do ciclo de serviços e dentre outras que colaborem para avaliação da situação do consultório médico. Para dar um maior embasamento para tais análises, foram realizadas diversas entrevistas com a gerência da CardialMed.

Uma vez realizado o diagnóstico interno da CardialMed, será desenvolvida um diagnóstico externo para trazer de uma forma objetiva um olhar de fora em relação à empresa. No caso deste trabalho, optou-se pela realização de uma pesquisa de opinião com os clientes da clínica médica. Tal pesquisa terá como objetivo a comparação das hipóteses da gerência da CardialMed, representada pelo seu *CEO (Chief Executive Officer)*, com a opinião dos pacientes em relação ao serviço prestado. Além disso, também é foco da pesquisa a determinação do grau de satisfação dos clientes e a avaliação da utilização de canais digitais para temas relacionados à saúde por parte dos pacientes do consultório.

Por fim, com o diagnóstico da empresa e as respostas da pesquisa de opinião à disposição, será possível recomendar para a empresa possíveis melhorias com base em dados reais dos seus próprios clientes. Assim sendo, a tomada de decisões passará a ser mais bem alicerçada, de modo a ajudar a CardialMed a se reposicionar no mercado de saúde suplementar.



## **1.4 Clínica CardialMed**

### **1.4.1 Clínica**

A CardialMed é uma empresa do setor de saúde suplementar que foi fundada em 1997 e atua nas especialidades da medicina de cardiologia e alergologia. Atuante na cidade de São Paulo, sua unidade principal fica na Rua Pedro de Toledo, nº 130, Vila Clementino, uma região comercial movimentada, próxima ao Shopping Santa Cruz e a estação de metrô Santa Cruz.

Deve-se fazer a ressalva de que a área da alergologia é composta por apenas uma profissional, enquanto cardiologia possui 5 profissionais. Além disso, é de igual importância salientar que a CardialMed não busca novos alergistas. O seu foco principal é a cardiologia, especialidade de todo o restante do seu corpo médico.

A CardialMed também apresenta um acordo de prestação de serviços dentro do Hospital Leforte Liberdade e do Hospital Leforte Morumbi. Este acordo tem a seguinte característica: aquela proporciona o atendimento e os equipamentos, enquanto os hospitais proporcionam o espaço e o encaminhamento de pacientes. No entanto, o objeto de estudo deste trabalho é apenas a unidade da clínica CardialMed localizada na Vila Clementino, já que ela é a unidade central e com maior movimentação de pacientes.

### **1.4.2 Estrutura**

Alguns dos pontos da estrutura são a definição de onde está localizado o poder formal, por quem esse poder é assumido e o que é passível de decisão por essa pessoa. Na CardialMed, essas funções são desempenhadas pelo seu *CEO*. A Figura 1 mostra o organograma da empresa:

**Figura 1 — Organograma da CardialMed**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

A CardialMed conta tanto com alas de profissionais da saúde (equipe médica e enfermagem) como áreas para suporte da operação (administrativo, *call center* e recepção). Pode-se resumir a função dessas áreas da seguinte forma:

- Equipe médica: corpo de médicos da clínica, composto por 4 cardiologistas - além do próprio *CEO* da empresa que também é cardiologista - e uma alergista. O *CEO* também é responsável pelo relacionamento junto às operadoras de saúde;
- Enfermagem: auxiliares de enfermagem com a função de ajudar os médicos em procedimentos, tal como na realização de exames;
- Administrativo: responsável pelo faturamento, controle do fluxo de caixa e operação da clínica, lidando por exemplo com fornecedores e operadoras de saúde parceiras
- *Call center*: realização de agendamento e confirmação das consultas e exames;
- Recepção: realização da interface entre o paciente e a sua operadora de saúde, cobranças de procedimentos particulares e controle da agenda dos pacientes e médicos.

Assim, na CardialMed, cada setor é encarregado de uma participação específica no atendimento ao cliente, como em seu primeiro contato com a empresa (*call center*),

procedimentos médicos (equipe médica e enfermagem), atendimento na clínica (recepção) e processamento do atendimento (administrativo). Em relação a interação de tais partes, ela é feita por meio de dois métodos: comunicação informal e um sistema de informação interno da empresa.

No que se refere ao sistema utilizado, toda operação é centralizada no *software* MEDWARE. Essa ferramenta engloba um gerenciamento de processos desde o agendamento até o faturamento dos procedimentos realizados. Assim, os médicos confirmam que atenderam os pacientes ao final da consulta e os dados são repassados para o setor administrativo, que se responsabiliza pelo arquivamento e processamento desses dados no *software*.

Atualmente, a verificação de metas e estratégias tomadas pela empresa se baseia no monitoramento do *call center* e no registro de reclamações. Existe uma métrica que indica o percentual de abandono de ligações, sendo que os trabalhadores dessa área devem atender um certo número de clientes por período. Além disso, como métrica do atendimento médico, há as reclamações registradas por meio do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) e na própria recepção do consultório médico.

Ambas as métricas se ligam à estratégia no sentido de manutenção da qualidade do serviço. O entendimento vigente é que se o *call center* tiver um nível de abandono baixo, isso significaria que o atendimento foi feito de maneira rápida e cortês. Em relação às reclamações no SAC, se há uma baixa quantidade ou inexistência delas, isso indica que os clientes foram bem recebidos pela CardialMed.

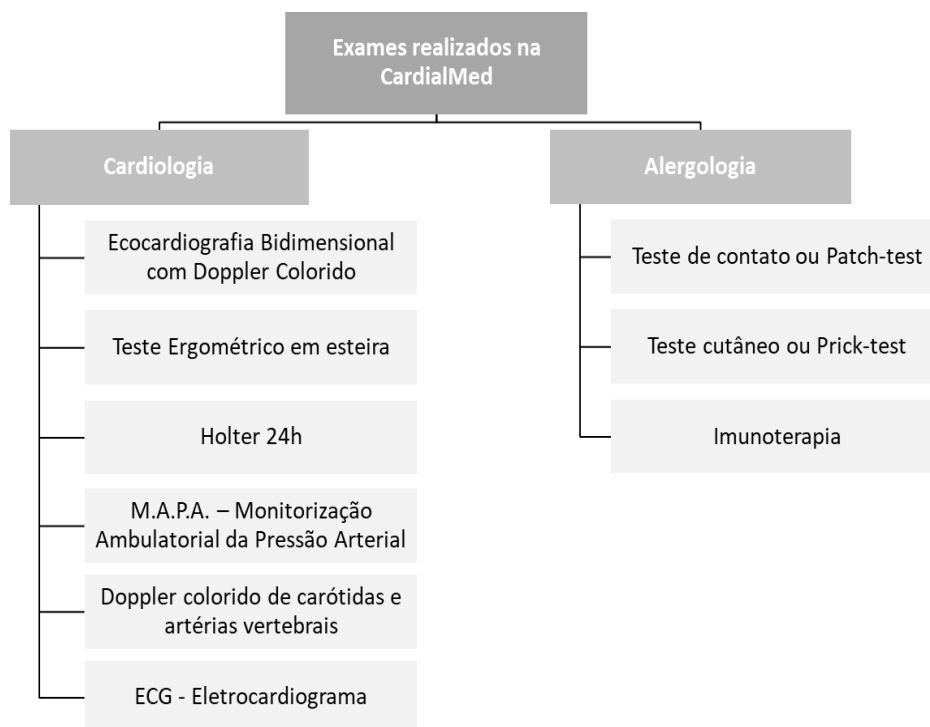
A meta de produtividade do *call center* é de no máximo 10% de abandono das ligações enquanto o número de reclamações não pode ultrapassar de 1 por médico ao mês. Além disso, os médicos devem apresentar justificativas para as reclamações registradas contra eles, sendo que, caso isso seja recorrente, medidas administrativas podem ser tomadas.

### **1.4.3 Exames oferecidos**

O CardialMed apresenta dois grandes produtos: consultas e exames complementares diagnóstico. Enquanto as consultas são utilizadas para que o médico possa traçar um diagnóstico apropriado para o paciente, os exames médicos servem como recursos para apoiar os médicos nesta decisão. Assim, o diagnóstico e as decisões majoritárias recaem sobre o conhecimento, a experiência e a intuição dos médicos.

Os exames realizados na CardialMed podem ser divididos em dois grandes grupos: cardiologia e alergologia. A Figura 2 mostra os exames de cada uma das categorias.

**Figura 2 — Organograma dos exames realizado pela CardialMed**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Com o intuito de entender cada um dos exames, segue uma breve explicação sobre como eles funcionam encontrada no próprio site da CardialMed (2020):

- **Ecocardiografia Bidimensional com Doppler Colorido:** é um tipo de ultrassom que capta imagens do coração por meio de um transdutor colocado sobre o tórax do paciente, permitindo ao médico a avaliação de aspectos anatômicos e funcionais do coração;
- **Teste Ergométrico em esteira:** acompanhamento da atividade elétrica do coração por meio da utilização de uma esteira rolante, sendo possível diagnosticar o funcionamento cardiovascular quando submetido a um esforço físico gradualmente crescente;
- **Holter 24h:** dispositivo que monitora a atividade elétrica cardíaca por 24 horas ou mais para se ter uma avaliação do comportamento cardíaco por um maior período;

- M.A.P.A. - Monitorização Ambulatorial da Pressão Arterial: múltiplas medições da pressão arterial do paciente obtidas durante 24 horas ou mais consecutivas;
- *Doppler* colorido de carótidas e artérias vertebrais: tipo de ultrassom usado para verificação do fluxo sanguíneo dos pacientes, de modo a possibilitar a identificação de eventuais mudanças no fluxo venoso ou arterial;
- ECG – Eletrocardiograma: registro da alteração dos potenciais elétricos gerados pela atividade elétrica do coração, permitindo a identificação da frequência e do ritmo dos batimentos cardíacos;
- Teste de contato ou *Patch-test*: aplicação de fitas adesivas com diversas substâncias no dorso do paciente, possibilitando o diagnóstico da dermatite de contato alérgica.
- Teste cutâneo ou *Prick-test*: teste realizado para avaliar se o paciente apresenta reação alérgica a diferentes substâncias;
- Imunoterapia: tratamento de 3 a 5 anos consistindo em injeções com quantidades controladas de alérgeno, a fim de reduzir a sensibilidade do paciente ao alérgeno em questão.

#### 1.4.4 Estratégia atual

Segundo a visão do *CEO* da CardialMed, há uma tendência de que a globalização e a urbanização do Brasil levem as pessoas a se submeterem cada vez mais ao consumo de alimentos industrializados, a uma rotina estressante e a um menor tempo para a prática de atividades físicas. Esses fatores, aliados a condições biológicas individuais, tornarão maior a probabilidade de um cenário futuro onde a população estará mais suscetível ao desenvolvimento de doenças cardiovasculares, além de problemas relacionados à intolerância a determinadas substâncias.

Um ponto importante na estratégia é a especificação de mercado e produto almejados pela organização. A CardialMed atua hoje com consultas e exames, atendendo públicos de diferentes classes sociais, mas majoritariamente da classe B. É de interesse da empresa, no entanto, aumentar a participação do público da classe A, uma vez que estes possuem em sua maioria planos de saúde com um maior repasse monetário aos médicos.

Além disso, a maior parte da base dos pacientes são de convênio médico (84%), quando os pacientes particulares (16%) - aqueles que não utilizam do plano de saúde como meio de pagamento - são os mais rentáveis para a empresa. É importante observar, portanto, que o

responsável pelo pagamento do serviço varia de acordo com o tipo de paciente (particular ou de convênio). O cliente final é sempre o paciente. Entretanto, o pagador do serviço pode ser a operadora, a seguradora ou, para clientes particulares, o próprio paciente.

Além disso, a empresa possui uma estratégia que visa limitar a exposição frente ao mercado. Nenhuma operadora ou seguradora poderia ultrapassar 20% do faturamento total da CardialMed, de modo que seja baixa a dependência de alguma delas. Assim, a perda de receita com a eventual saída de qualquer seguradora ou operadora do mercado não afeta de forma tão agressiva a operação da empresa. Ademais, a menor dependência garante maior poder de negociação com essas empresas. E, por este motivo, a CardialMed procura renegociar regularmente os contratos que possui com as operadoras.

Por fim, outro ponto importante da estratégia da organização é a especificação das características responsáveis por sua vantagem competitiva. Segundo o *CEO* da empresa, sua vantagem competitiva resulta das seguintes características: acessibilidade (está localizada próximo ao Metrô Santa Cruz), credibilidade (atua há 20 anos no mercado), parcerias com grandes operadoras de saúde, clientes-empresa (relacionamentos com grandes empresas), disponibilidade para consultas/exames em um curto período e equipe médica altamente qualificada.

## **1.5 Importância do trabalho para a empresa**

A clínica CardialMed não faz nenhum tipo de análise ou estudo mais aprofundado com o objetivo de definir as melhores formas de operacionalizar os seus serviços ou de se posicionar em relação aos seus clientes. Assim, dado o contexto de mudanças e incertezas em que a clínica está inserida, aliada a um desempenho financeiro abaixo das expectativas, percebe-se que há necessidade da empresa de se reposicionar.

Desse modo, o trabalho seria benéfico para a empresa ao fazer uso de ferramentas aprendidas no curso de engenharia de produção, principalmente nas áreas de estratégia e gestão em serviços, visando a melhoria dos serviços prestados e, por consequência, da saúde financeira da empresa.

## **1.6 Estrutura do trabalho**

O trabalho está dividido em 7 grandes partes:

- Introdução: explicação do problema a ser resolvido com um contexto geral sobre a empresa tratada como objeto de estudo e o mercado na qual ela está inserida.
- Revisão bibliográfica: ferramentas e metodologias usadas para resolver os problemas identificados na primeira sessão.
- Diagnóstico interno: com o intuito de identificar pontos críticos de atuação será realizado o diagnóstico da atual situação da empresa, entendendo não apenas o seu o modelo de negócio, mas como ela está posicionada em relação ao mercado. Vale salientar que toda esta análise também tem um grande valor para a empresa, já que permite que ela tenha acesso a uma visão mais gerencial e sistêmica do seu negócio.
- Desenvolvimento do diagnóstico externo: composto por uma síntese da avaliação do posicionamento estratégico da empresa junto a elaboração de uma pesquisa de opinião voltada a melhor entender a visão dos clientes. Com os resultados desta pesquisa, será possível comparar a visão da gerência da CardialMed com o real comportamento dos pacientes, identificando potenciais lacunas de oportunidades.
- Diagnóstico externo: obtidos a partir da pesquisa de opinião, contrapondo ou corroborando com opiniões previamente existentes.
- Discussão do diagnóstico: comentários sobre resultados obtidos e sugestão de possíveis ações de melhoria e próximos passos.
- Conclusão: comentários sobre o trabalho de forma geral e aprendizados.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Estratégia

Ao se pensar em estratégia, pode-se dizer que ela não é um conceito novo, tendo suas origens principalmente na parte bélica, quando se articulava diversos métodos para buscar vantagens nos combates. No entanto, a competição estratégica voltada aos negócios é um conceito recente. Com o objetivo de facilitar o seu entendimento nesse trabalho será utilizada a definição de estratégia como uma pesquisa deliberada por ações que possibilitem à empresa o desenvolvimento de uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (HENDERSON, 1989). Para ter uma vantagem competitiva deve-se fazer o que todos outros competidores estão fazendo de forma mais barata ou fazer algo que nenhum outro concorrente está fazendo (OVANS, 2015).

Para Henderson (1989), a competição estratégica apresenta alguns pontos básicos, sendo eles:

- Compreensão da competição como um sistema na qual diversos fatores interagem continuamente;
- Utilização dessa compreensão como ferramenta para antecipar movimentos estratégicos;
- A utilização dos recursos pode ter a sua finalidade alterada, com novos usos que eventualmente trazem benefícios diferentes;
- Previsão de riscos, tendo a competência de conseguir antevê-los e conseguir atuar previamente;
- Vontade de agir.

Vale salientar também que a estratégia é considerada como sendo diretamente correlata ao ambiente na qual ela está inserida. Assim, a forma como a empresa responde as mudanças desse ambiente são decisórias para o desempenho da organização em diferentes esferas, o que garante à estratégia o caráter de transitória no tempo.

Porter (1996) argumenta também que eficácia operacional, mesmo sendo uma característica que pode alavancar o desempenho da empresa, não é suficiente para ser classificada como estratégia. A razão de tal pensamento é que uma operação eficiente é mais



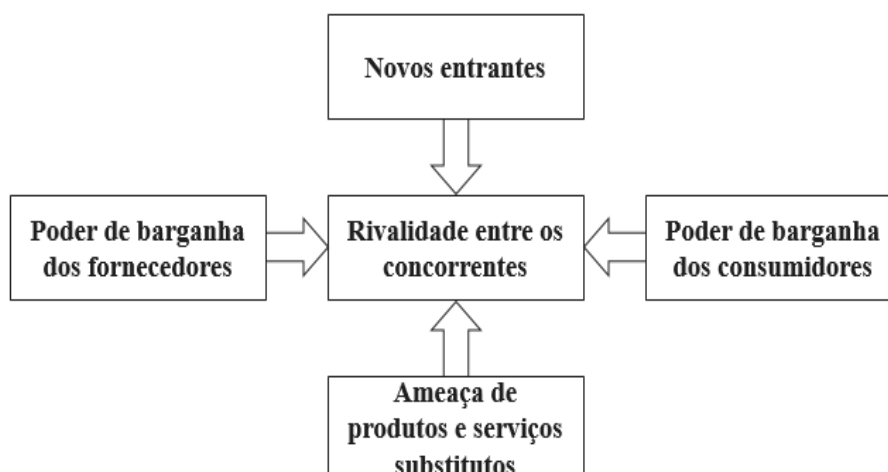
fácil de ser imitada quando comparada ao conceito puro de estratégia, que seria uma posição única composta por sistemas de atividades de difícil associação e imitação.

### 2.1.1 5 forças de Porter

Uma das ferramentas mais utilizadas para o mapeamento de um ambiente que necessita de um plano estratégico são as cinco forças competitivas elaboradas por Porter (1979), na qual por meio de um modelo de análise estrutural da indústria é possível entender melhor como o mercado se comporta, possibilitando que a empresa conceba estratégias que façam mais sentido para a sua realidade. Segundo o autor, por meio de 5 forças básicas é possível traçar o comportamento da competitividade de uma indústria. Quanto menor for a intensidade das forças, maior seria a probabilidade da empresa de ter um bom desempenho. Já quanto mais intensas elas forem, menor é o potencial de lucro no setor. Desse modo, por meio de uma compreensão clara de cada uma das forças, a empresa pode se defender melhor contra as forças, conseguindo também influenciá-las ao seu favor. É importante destacar também que tais forças foram criadas pensando principalmente na indústria, devendo ser adaptada para o caso de empresas de serviços, como é o caso de uma clínica médica

As 5 forças são: poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos e serviços substitutos, novos entrantes, poder de barganha dos consumidores e a própria rivalidade entre os concorrentes. A intensidade e a relevância de cada uma das forças variam de acordo com o setor em questão. É possível ver como elas se articulam na Figura 3:

**Figura 3 — 5 forças de Porter**



Fonte: Adaptado de Porter (1979)

### 2.1.1.1 Novos entrantes

A presença de novos entrantes é um fator relevante na competitividade de um setor uma vez que em setores com fácil penetração, o surgimento de novas empresas tende a acontecer de um modo mais expressivo, acarretando uma redução no potencial de lucratividade desse mercado. As empresas podem entrar em um setor de forma orgânica, ou seja, por meio do crescimento progressivo daquela empresa no setor ou de modo inorgânico, como no caso de fusões e aquisições.

A avaliação da relevância desta força é relacionada às barreiras do setor – legislativas, por exemplo - e às possíveis reações dos concorrentes existentes, tal como uma possível guerra de preço. Assim, uma empresa que encontre dificuldades para entrar ou que quando entre sofra fortes retaliações por parte das outras empresas tem uma menor chance de realizar uma entrada bem sucedida. Dentre as principais barreiras de entrada, pode-se citar:

- Economia de escala: acontece quando uma empresa apresenta benefícios pelo seu tamanho, de modo a diluir mais os seus custos fixos. Assim, é possível ter um aumento da quantidade de serviço/produto produzido sem ter um aumento significativo nos custos;
- Diferenciação no produto: em alguns mercados é comum que os clientes sejam fiéis a uma marca em específico. Assim, torna-se mais difícil para uma marca não conhecida conseguir competir com o poder de uma marca já estabelecida no mercado;
- Alta necessidade de capital: algumas indústrias apresentam a necessidade de um custo inicial para entrar em determinados mercados que é muito alto, de modo a dificultar a entrada de novos concorrentes, como por exemplo o custo inicial para abrir uma fábrica;
- Desvantagens de custo não relacionadas ao tamanho: a curva de aprendizado e a propriedade intelectual de empresas já estabelecidas no mercado podem garantir uma vantagem de custo que independe do tamanho da empresa, mas sim do fato dela realizar as suas operações de uma maneira mais eficiente;
- Acesso a canais de distribuição: empresas já estabelecidas podem ter uma vantagem por meio dos canais de distribuição, como no caso de contratos previamente acordados que garantem uma exclusividade nos canais de distribuição;

- Políticas governamentais: as barreiras governamentais residem principalmente nas limitações que o poder público impõe aos novos entrantes, como requisitos necessários para que se possa abrir um novo negócio.

Vale ainda salientar que a dificuldade de entrada para novas empresas é dinâmica, ou seja, pode mudar com o tempo. Um exemplo seria no caso de indústrias farmacêuticas com patentes, que impõe uma barreira de entrada às demais empresas, mas que ao ter a sua patente vencida devem competir com medicamentos genéricos.

#### **2.1.1.2 Poder de barganha dos fornecedores**

O poder de barganha dos fornecedores tem uma alta relevância quando se analisa um setor, já que insumos são necessários para que o produto/serviço exista, podendo impor uma grande dificuldade na cadeia produtiva. Desta forma, quando os fornecedores apresentam um poder de barganha relativamente alto, como no caso de monopólios na qual eles controlam o preço, torna-se difícil uma negociação e, por consequência, diminui-se a margem de lucro do setor. Logo a escolha correta dos fornecedores é uma decisão estratégica importante para a empresa, devendo essa sempre buscar aqueles que apresentem a menor ameaça possível.

É possível caracterizar o poder de barganha dos fornecedores de acordo com alguns critérios:

- Setor dos fornecedores altamente concentrado;
- Produtos dos fornecedores são únicos ou com alta diferenciação;
- Custo de mudança de fornecedor baixo;
- O fornecedor não é altamente dependente do cliente;
- Ameaça de integração vertical da cadeia com os demais concorrentes.

Quanto mais presente essas características estiverem, maior a probabilidade desta força ser intensa e, por conseguinte, ter uma alta relevância na análise setorial.

#### **2.1.1.3 Poder de barganha dos compradores**

Assim como se analisa o poder de barganha em relação aos fornecedores, é necessário fazer o mesmo para os compradores, sendo que agora a empresa analisada é considerada como

a fornecedora do produto/serviço em questão. Dessa maneira, aplica-se o raciocínio inverso ao que foi feito ao medir a intensidade do poder de barganha dos fornecedores.

Assim sendo, uma empresa terá provavelmente essa força classificada como forte, ou seja, com baixo potencial de lucro caso:

- Os compradores sejam altamente concentrados;
- Os produtos/serviços vendidos pela empresa não apresentem qualquer diferenciação;
- O custo de mudança dos compradores ao mudar de fornecedor seja baixo;
- Os compradores sejam independentes da empresa;
- Exista ameaça de integração da cadeia produtiva no elo em que ela atua.

#### **2.1.1.4 Produtos substitutos**

A presença de produtos substitutos em um setor é uma evidência clara de uma ameaça aos produtos existentes. Um exemplo clássico de tal movimento no mercado foi a advinda de serviços de telemedicina, onde médicos passaram a realizar diagnósticos de modo remoto em plataformas *online*.

Percebe-se, por consequência, a necessidade de analisar tendências de mercado que indiquem possíveis melhorias na relação entre preço e qualidade do produto/serviço. Inclui-se neste caso até mesmo a criação de uma inovação mais disruptiva, com potencial de substituir toda a prática de um setor.

#### **2.1.1.5 Rivalidade entre os concorrentes**

Essa força analisa a relação da empresa com os demais concorrentes do mercado. Assim, observa-se os diferenciais competitivos dos competidores, como eles se posicionam em termos de preço, a qualidade dos seus produtos/serviços e o seu crescimento em comparação ao da empresa estudada. Analisa-se se a empresa em questão está em linha com as demais práticas do mercado e se isso está a beneficiando ou prejudicando.

Setores com um alto nível de concorrência são mais difíceis de se atuar, devendo-se sempre procurar a melhor posição estratégica em relação aos competidores. É possível caracterizar essa força como forte se ela apresentar:

- Número alto de competidores, com tamanho e influência parecidas;
- Crescimento da indústria é baixo, acarretando disputas por fatias do mercado;
- Não existe uma diferenciação clara entre os produtos;
- Custos fixos são altos;
- Aumentos na capacidade são altamente custosos;
- Presença de barreiras de saída;
- As empresas do segmento apresentam estratégias diversificadas e únicas.

### 2.1.2 Análise *SWOT*

A análise de *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*), atribuída a Albert Humphrey, foi desenvolvida no *Stanford Research Institute* entre as décadas de 1960 e 1970. Essa ferramenta tem como objetivo mapear as ameaças e as oportunidades relativas à empresa, ao mesmo tempo que identifica os seus pontos fortes e fracos. Dessa forma, com essas informações em mãos, torna-se mais fácil uma estratégia de maximização das oportunidades e a minimização das ameaças provindas da indústria. A seguir, ilustra-se o que se deve conter em cada uma das partes dessa análise (CARVALHO; LAURINDO, 2012):

- ***Strength* - Pontos fortes**
  - Fatores que constroem barreiras de mobilidade;
  - Fatores que reforçam o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores;
  - Fatores que isolam seu grupo da rivalidade de outras empresas;
  - Escala maior em relação a seu grupo estratégico;
  - Fatores que permitem custos menores de entrada em seu grupo estratégico;
  - Forte capacidade de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes;
  - Recursos e habilidades que permitem superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes.
- ***Weakness* - Fraquezas**
  - Fatores que debilitam barreiras de mobilidade;

- Fatores que enfraquecem o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores;
- Fatores que expõem seu grupo à rivalidade de outras empresas;
- Escala menor em relação a seu grupo estratégico;
- Fatores que causam custos maiores de entrada em seu grupo estratégico;
- Capacidade menor de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes;
- Falta de recursos e habilidades que pudessem permitir superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes.

▪ ***Opportunities - Oportunidades***

- Criação de um novo grupo estratégico;
- Mudança para um grupo estratégico em posição mais favorável;
- Fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo;
- Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural deste grupo estratégico.

▪ ***Threats – Ameaças***

- Outras empresas entrarem em seu grupo estratégico;
- Fatores que reduzam as barreiras de mobilidade do grupo estratégico, diminuam o poder em relação a compradores ou fornecedores, piorem a posição em relação a produtos substitutos ou exponham a uma maior rivalidade;
- Tentativas de superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou inteiramente novos;
- Investimentos que visam melhorar a posição da empresa aumentando as barreiras de mobilidade.

### **2.1.3 BSC (*Balanced Scorecard*)**

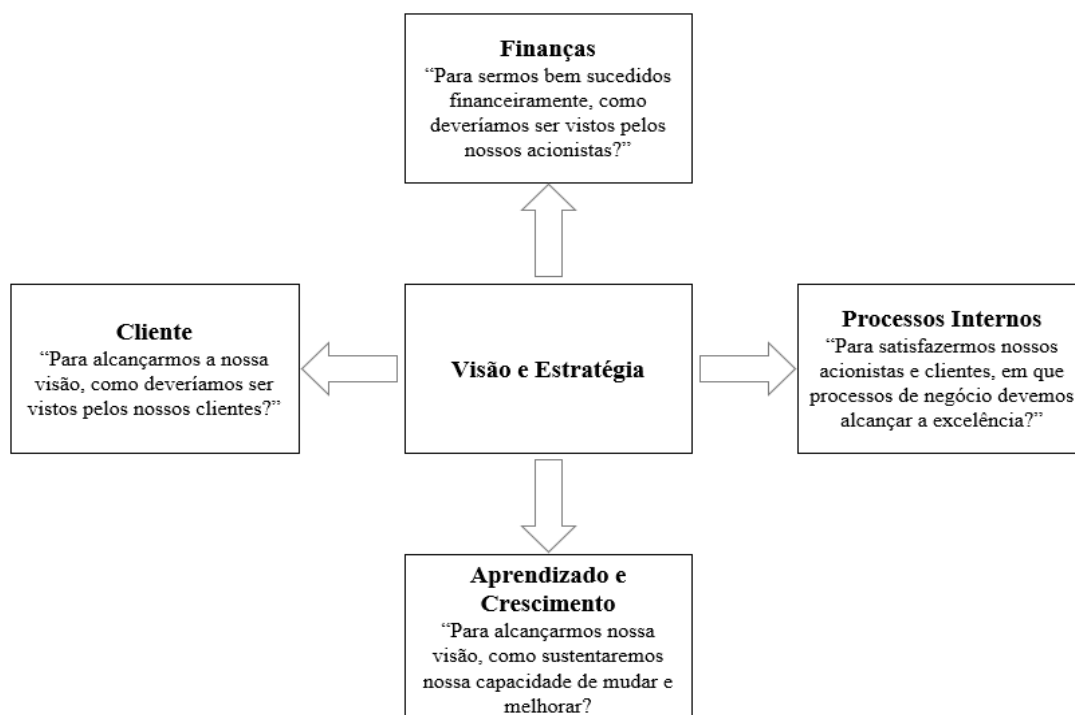
Para realizar um acompanhamento do desempenho de seu negócio, as empresas costumam utilizar diferentes indicadores de desempenho. No entanto, foi percebido que muitas

dessas companhias não faziam um uso necessariamente adequado desses indicadores, usando como parâmetro de desenvolvimento do seu negócio, por exemplo, somente indicadores financeiros e deixando de lado outras áreas da empresa que são fundamentais. Neste cenário, o *BSC (Balanced Scorecard)* (KAPLAN; NORTON, 1992) foi uma ferramenta desenvolvida com o intuito de guiar as empresas na seleção e controle dos seus indicadores de desempenho por meio da observação de empresas bem-sucedidas.

Desse modo, para se ter uma boa visão do desempenho de uma empresa seria necessário dividi-la em 4 principais áreas de acompanhamento: finanças, inovação e aprendizado, clientes e processos internos. A visão financeira se atenta à análise dos objetivos e medidas financeiras, respondendo como a empresa é vista aos olhos dos acionistas. A perspectiva dos clientes foca em entender como os clientes enxergam a empresa e se eles estão satisfeitos com os serviços. Já processos internos tem por objetivo compreender o quão eficiente a companhia está sendo e se ela está atendendo o que os clientes demandam. Por fim, a área de inovação e aprendizado visa por meio dos próprios funcionários da empresa e das suas habilidades e conhecimentos potencializar a criação de valor.

Assim, por meio da análise desses 4 fatores é possível mapear e entender a visão e os resultados da estratégia da companhia. Para isso, realiza-se a seleção de um número seletivo de objetivos estratégicos, acompanhados de metas que, idealmente, devem ser de fácil medição e acionáveis. Os 4 fatores são resumidos na Figura 4 e descritos com maior detalhamento a seguir:

**Figura 4 — BSC (Balanced Scorecard)**



Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton (1992).

### 2.1.3.1 Perspectiva dos consumidores

Uma das maiores dificuldades que as empresas encontram é traduzir as necessidades dos clientes de uma forma tangível. A percepção dos consumidores a respeito da empresa é fruto de 4 principais fatores: tempo, performance e serviço, qualidade e custo.

No que se refere ao tempo, mede-se o tempo necessário para que as ações aconteçam. Assim, pode-se medir o tempo necessário para agendar uma consulta e o tempo da própria consulta. A performance e serviços medem como foi possível gerar valor para o cliente, como por exemplo a realização de um diagnóstico e tratamento corretos. Já a esfera de qualidade vê como o produto/serviço foi percebido pelo cliente, como o atendimento e a pontualidade do médico em uma consulta. Por fim, o custo faz referência a quanto foi gasto pelo cliente para obter aquele serviço, como o preço de um exame/consulta particular.



### **2.1.3.2 Processos internos**

Nessa esfera deve-se identificar se as necessidades dos consumidores estão traduzidas de uma forma satisfatória nos processos da empresa, entendendo como a empresa pode fazer para identificar os processos internos críticos para maximizar a satisfação de seus clientes. Dentre esses processos, pode-se citar, por exemplo, aqueles com impacto no tempo do ciclo de serviço, na sua qualidade e na sua produtividade.

### **2.1.3.3 Inovação e aprendizado**

Dado o aumento da competitividade em diversos setores do mercado, é necessário que as empresas se atentem a realizar melhorias contínuas em seus produtos/serviços e consigam até mesmo ser capazes de introduzir de maneira satisfatória novos produtos. Essa habilidade está intrinsicamente ligada aos valores da empresa, já que esta deve estar sempre orientada em direção às tendências do mercado, garantindo concomitantemente uma gestão do conhecimento para que possa penetrar em novos mercados, aumentando as suas receitas e margens de lucro.

### **2.1.3.4 Finanças**

A utilização de ferramentas que consigam traduzir o desempenho financeiro da empresa é importante por dois principais motivos: é possível ter um controle claro da situação da empresa e é possível estipular metas para que a empresa cresça de forma sustentável. Ademais, um acompanhamento de métricas financeiras ajuda a empresa a entender se diferentes estratégias tiveram um reflexo no seu caixa (aumento da receita e diminuição do custo, por exemplo) e garante que sejam tomadas decisões levando em conta a sua saúde financeira.

## **2.2 Serviços**

Os serviços são responsáveis atualmente por mais de 70% do PIB brasileiro. Os serviços ainda vêm ganhando maior relevância nos últimos tempos, aumentando na medida em que as sociedades evoluem (as pessoas passam a procurar uma melhor qualidade e expectativa de vida). Como fatores principais de tais mudanças, pode-se citar mudanças socioeconômicas, demográficas e tecnológicas enfrentadas ao longo dos tempos.

Concomitante a tais mudanças, é possível também elencar como fatores para o impulsionamento dos serviços as melhorias das condições de trabalho, a urbanização, a desregulamentação da economia, a redução do papel do Estado na economia (maior liberalismo econômico), o aumento do grau de sofisticação dos consumidores, e a maior utilização da internet. Todos estes fatores juntos promovem o aumento da quantidade e da qualidade dos serviços. (CORRÊA; GIANESI, 2018).

Existem quatro principais diferenças entre produtos e serviços, referido por Regan (1963) como o modelo PIHI (Percibilidade, Intangibilidade, Heterogeneidade e Inseparabilidade):

- Percibilidade: serviços seriam percíveis, enquanto bens não são percíveis;
- Intangibilidade: serviços seriam intangíveis, e produtos seriam tangíveis;
- Heterogeneidade: serviços seriam mais heterogêneos e bens físicos mais homogêneos;
- Inseparabilidade: serviços seriam produzidos e consumidos simultaneamente, enquanto bens físicos seriam produzidos e então consumidos.

### **2.2.1 Processo de decisão de compra em serviços**

A capacidade de um serviço em entregar valor aos clientes depende das habilidades de seus profissionais e de um conjunto de outras variáveis. O conjunto destas competências impacta diretamente na escolha dos clientes. Por sua vez, os clientes atendidos impactam diretamente o desenvolvimento das competências da organização. Dessa forma, a estratégia de uma prática está intimamente ligada aos seus clientes e a as competências para atendê-los (NANDA; NARAYANDAS, 2021).

O processo de decisão de compra de um cliente por um serviço se dá por diferentes aspectos. Em primeira instância é necessário que o cliente identifique uma necessidade de uso daquele serviço, tendo em vista que o serviço é uma oportunidade de mudança de estado. Por exemplo, uma pessoa a partir de um desconforto no peito pode sentir a necessidade de consultar um médico para verificar seu estado de saúde e potencialmente sanar tal incômodo.

Em seguida, o cliente busca em diferentes canais onde pode ter acesso a esse serviço. Um paciente com dores no peito poderia perguntar aos seus amigos e familiares se eles conheceriam um bom cardiologista, procurar na *internet* por boas referências ou já ter alguém em mente por experiências passadas. Com isso, o cliente passa para a parte de coleta de

informações sobre aquele serviço, comparando preços, credenciais (médicos com uma determinada formação, por exemplo), localização e dentre outros critérios que ele julgar relevante para a sua tomada de decisão.

Como próximo passo, o cliente faz uso de critérios subjetivos e objetivos para decidir qual serviço irá ou não utilizar. Os critérios objetivos incluem aqueles baseados em fatos e dados, como o médico com o menor custo de consulta ou aquele a uma menor distância da residência do paciente. Já os critérios subjetivos não são necessariamente fundamentos por uma razão baseada em fatos, mas sim por considerações dos próprios clientes como motivos pessoais: não gostar de um serviço específico, recomendações de amigos e dentre outros.

Por fim, deve-se salientar que o cliente encontra certa dificuldade em avaliar o serviço/produto antes da compra, o que faz com que o risco percebido seja alto. Desse modo, as empresas devem tomar providências para reduzir essa percepção causada pela incerteza. Ademais, as experiências de outras pessoas são, hoje em dia, um fator de influência no comportamento dos consumidores, com uma maior utilização da avaliação de terceiros como critério de decisão. (CÔRREA; GIANESI, 2018)

### **2.2.2 Dimensões da qualidade em serviços**

Os serviços apresentam diferentes dimensões para a sua completa avaliação. É importante estabelecer as principais métricas a serem avaliadas pelos clientes, podendo inclusive elencá-las em diferentes graus de prioridade e acompanhar o seu desempenho ao longo do tempo e como elas respondem a diferentes estímulos. Para Corrêa e Caon (2006) os principais critérios de avaliação para medir a qualidade de serviço são:

- **Consistência:** o serviço está em conformidade com a experiência anterior, garantindo que o cliente tenha uma expectativa alinhada à realidade em relação ao serviço.
- **Competência:** é necessário que os responsáveis pela execução do serviço tenham os conhecimentos e habilidade que os capacitem a realizá-lo da forma correta.
- **Atendimento/atmosfera:** os clientes desejam estar em um ambiente limpo e organizado. Ademais, desejam ser bem atendidos e valorizam experiências personalizadas.
- **Velocidade de atendimento:** o atendimento deve estar, preferencialmente, em linha com as expectativas do cliente para que ele não se sinta prejudicado. Um exemplo

seria uma consulta média de apenas 2 minutos ou de 2 horas. Embora o diagnóstico possa estar correto em ambas, o cliente pode sentir que naquela de 2 minutos o médico não dedicou atenção suficiente para o seu caso, enquanto na de 2 horas que o médico tenha sido muito devagar.

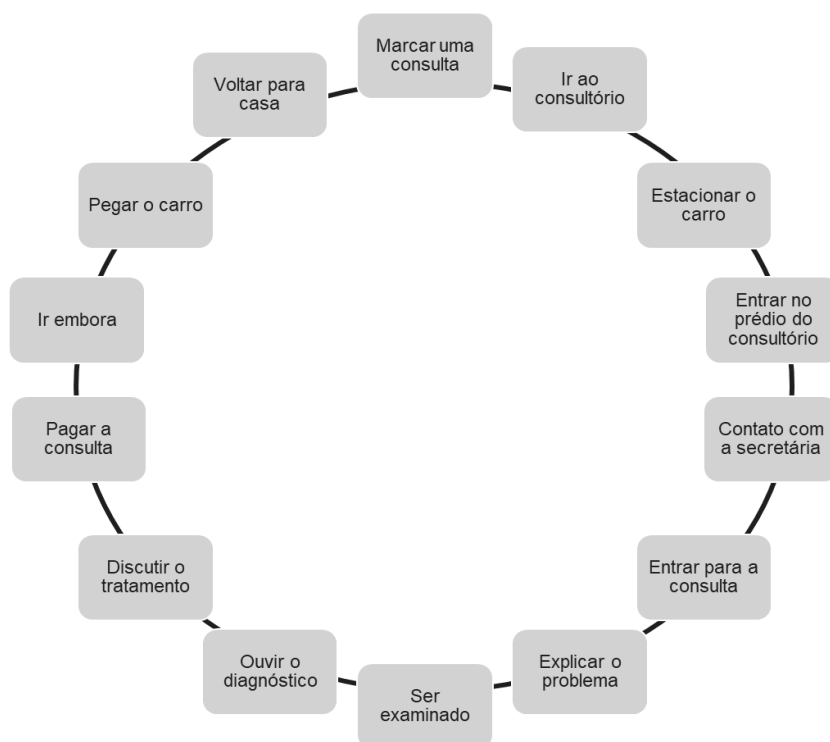
- Acesso: a localização física do local do serviço deve ser boa para o cliente. Ademais, os demais canais de comunicação, como o *call center*, devem funcionar adequadamente.
- Flexibilidade: é desejável que o serviço esteja apto no caso de imprevistos, como por exemplo no volume de serviço ou na data de fornecimento. Desse modo, uma agenda médica com uma maior disponibilidade para quando o paciente desejar marcar uma consulta se torna um fator atrativo.
- Credibilidade/Segurança: é necessário que durante todo o serviço seja transmitida credibilidade e segurança para o cliente. Tomando como exemplo uma cirurgia cardíaca, existe uma percepção de risco, mas que pode ser diminuída caso o paciente tenha credibilidade no cirurgião responsável.
- Custo: em grande parte dos serviços, os clientes são altamente sensíveis ao custo. Em geral, eles procuram pela melhor relação custo benefício.
- Integridade: aspectos que englobam honestidade e sinceridade por parte do prestador de serviços, honrando a garantia do serviço caso algo dê errado.
- Comunicação: forma na qual o prestador de serviços se comunica com os seus clientes, sendo de preferência de modo claro e objetivo, com frequência e riqueza de detalhes adequada.
- Limpeza: higiene e limpeza do lugar físico da prestação do serviço. Esse fator ganha ainda maior relevância quando se pensa em uma clínica médica, já que se os clientes identificarem problemas relacionados à limpeza, podem não se sentir seguro em relação a possíveis contaminações.
- Conforto: grau de conforto oferecido durante o ciclo do serviço, como cadeiras disponíveis para se sentar e ar condicionado enquanto se espera a consulta médica.
- Qualidade dos bens: qualidade relativa a possíveis bens materiais entregues durante o serviço, como amostras grátis de medicamentos ou até mesmo receitas médicas de fácil compreensão.
- Estética: aspectos relacionados ao ambiente das instalações, tal como os sons e a atmosfera do local. Estar em um ambiente estressante, com pessoas correndo e telefones tocando logo antes de uma consulta médica – onde o paciente já pode estar

nervoso pela sua própria saúde – pode intensificar ainda mais o seu estado de nervosismo.

### 2.2.3 Ciclo do serviço e momentos da verdade

Todos os serviços apresentam um ciclo. Pode-se definir o ciclo de um serviço como uma cadeia contínua de ações pela qual o consumidor passa durante a sua experiência com esse serviço (CORRÊA; CAON, 2006). Assim, é possível mapear a experiência do consumidor por completo, mesmo antes do serviço, como no estacionamento ou no acesso ao local. Na Figura 5 é possível observar um exemplo de ciclo de serviço, que se inicia com a ação de marcar uma consulta e termina com a ação de voltar para a casa.

**Figura 5 — Exemplo do ciclo de serviço de uma clínica médica**



Fonte: Adaptado de Albrecht; Bradford (1992)

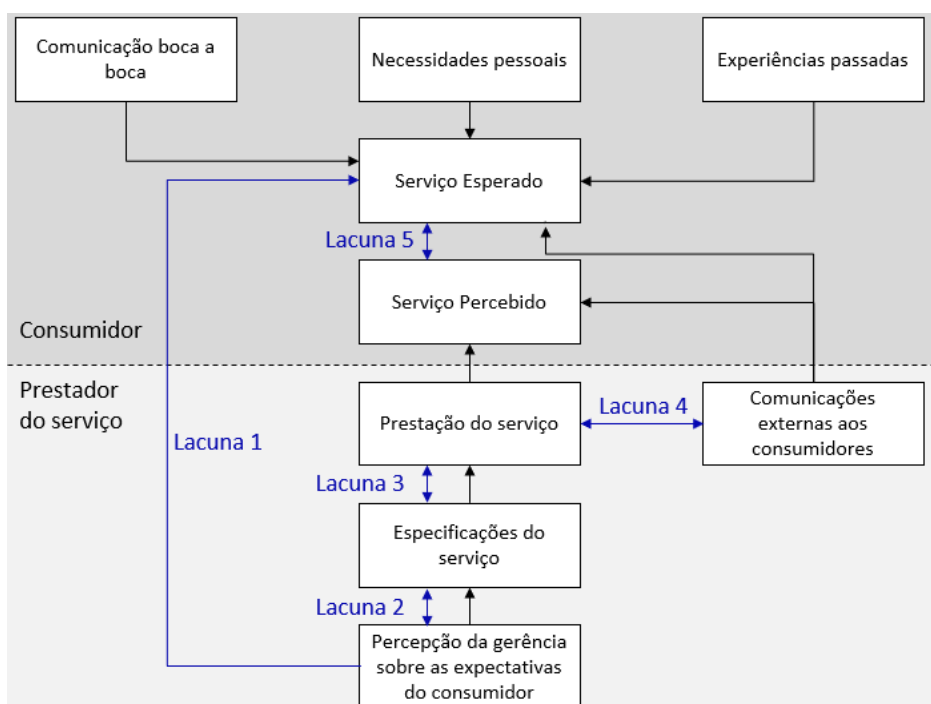
Para uma boa gestão, é importante se atentar também aos momentos da verdade. A expressão momento da verdade foi proposta por Normann (1993). Ela é definida como qualquer interação que o cliente tenha com a empresa, seja por meio de agendamento online ou durante a realização do próprio serviço em si. Por meio da identificação dos momentos da verdade, é

possível trabalhar para que os clientes tenham uma boa impressão dos serviços prestados pela empresa em todo o seu ciclo.

#### 2.2.4 Modelo das 5 lacunas

O modelo das 5 lacunas, também conhecido como modelo dos 5 *gaps*, elaborado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), é utilizado para entender possíveis desalinhamentos dentro da organização no que tange as percepções e as expectativas dos clientes e da gerência em relação ao serviço. Desse modo, com base em uma análise minuciosa dessas lacunas é possível entender quais estão sendo as principais divergências do que é esperado e das percepções dos serviços. Pode-se, utilizando esta análise, auxiliar a gestão da empresa a diminuir tais diferenças e conseguir oferecer um produto e/ou serviço alinhado com as expectativas de todos os envolvidos. A Figura 6 a seguir ilustra essas 5 lacunas:

**Figura 6 — Modelo das 5 lacunas**



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

A interpretação de cada uma dessas lacunas pode ser resumida da seguinte forma:

- Lacuna 1:

- Diferença entre o que o cliente espera do serviço e o que a gerência acredita que os clientes esperam do serviço. Esta lacuna pode acontecer pela falta de conhecimento dos gerentes dos serviços em reconhecer as reais expectativas dos clientes, tomando falsas premissas como verdadeiras.
  - Alguns modos para amenizar esse tipo de falha seriam uma identificação clara dos segmentos de cliente, acompanhadas de pesquisas qualitativas e quantitativas constantes com foco na qualidade. Para isso, é importante entender os critérios de qualidade que os clientes mais valorizam e deixar canais de comunicação abertos para eventuais sugestões e reclamações em relação ao serviço prestado. Desse modo, é possível que a gerência tenha um real entendimento das expectativas dos clientes e possa atuar junto aos funcionários de linha de frente para desenvolver uma cultura de serviços alinhada com o que os consumidores esperam.
- Lacuna 2:
    - Desalinhamento entre o que a gerência acredita ser as expectativas dos clientes e as especificações do serviço em si, resultando em uma falha na percepção gerencial das especificações da qualidade do serviço.
    - Como formas de prevenir falhas deste tipo, é recomendável analisar os pacotes de serviços ofertados e verificar como eles se encaixam na análise do ciclo do serviço e nos momentos da verdade da jornada do cliente, sempre procurando entender se a especificação do serviço está cumprindo o seu papel de atender as expectativas dos clientes.
  - Lacuna 3:
    - Distinção entre as especificações do serviço e o que de fato foi prestado como serviço aos clientes, ou seja, mesmo que a especificação do serviço esteja correta, falhas no negócio podem causar esse tipo de problema. Um exemplo seria a área de *call center* de um consultório apresentar um problema, gerando uma grande insatisfação dos clientes que não conseguem marcar e confirmar eventuais consultas médicas.
    - Com o intuito de mitigar falhas desse tipo, pode-se criar condições para o que funcionário atinja o “estado de autocontrole” (JURAN; GRZYNA, 1988), quando os indivíduos dispõem dos meios para distinguir o desempenho real do

visado e conseguem atuar para regularizar o desempenho em caso de não conformidade entre os dois. Para isso, deve-se adequar tanto a tecnologia como os funcionários ao trabalho, além de estabelecer padrões de operações e definir medidas de avaliação de desempenho, como ferramentas da qualidade (histogramas, gráficos de controle etc.)

▪ Lacuna 4:

- Discordância da prestação do serviço e das comunicações externas com os consumidores. Essa lacuna acontece, em geral, quando as propagandas geram altas expectativas nos clientes, mas que são difíceis de serem atendidas. Assim, os consumidores nutrem uma expectativa não realística com o que o serviço consegue oferecer.
- Para abrandar o impacto dessa lacuna é necessário garantir um alinhamento muito claro entre as áreas responsáveis pelo marketing e pelas operações, de modo a construir uma expectativa coerente dos clientes, além de ter uma comunicação presente durante todo o ciclo do serviço para que eventuais falhas de comunicação externa possam ser corrigidas prontamente.

▪ Lacuna 5:

- Desigualdade entre o que os clientes esperam do serviço e a real percepção que tiveram do serviço prestado. Essa falha é resultado do acontecimento das falhas das outras lacunas. Deve-se frisar que a lacuna 5 não acontece necessariamente com a ocorrência das falhas dos tipos 1 a 4, mas é a resultante da atuação conjunta delas, sendo que as falhas podem inclusive se anular mutuamente (por exemplo: uma falha do que a gerência pensa que o cliente deseja - lacuna 1 - é corrigida por uma falha de especificações erradas por parte da gerência - lacuna 2 -, que coincidentemente resulta no que o cliente desejava em primeira instância).
- A fim de diminuir a incidência desta lacuna é necessário que a empresa trabalhe na redução do impacto ocasionados pelas outras lacunas.



### 2.2.5 SERVQUAL

O questionário SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988) é um instrumento utilizado em serviços para avaliar cinco dimensões da qualidade (GIANESI; CORRÊA, 2018):

- Presteza: disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes.
- Confiabilidade: habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente.
- Empatia: fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato (acesso) e comunicação.
- Aspectos tangíveis: aparências das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.
- Segurança: conhecimento (competência) e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade.

Desse modo, busca-se entender de um lado as expectativas dos clientes e de outro lado as percepções que eles têm do serviço, identificando as possíveis lacunas em todo o ciclo do serviço. Para Gonçalves, Bruno e Borges (2017), existem 3 possíveis cenários:

- Percepções dos clientes são melhores do que as expectativas da empresa: a qualidade percebida positiva;
- Percepções dos clientes estão em linha com as expectativas da empresa: a qualidade percebida é aceitável
- Percepções dos clientes estão piores do que as expectativas da empresa: a qualidade percebida é negativa

### 2.2.6 Tipos de clientes

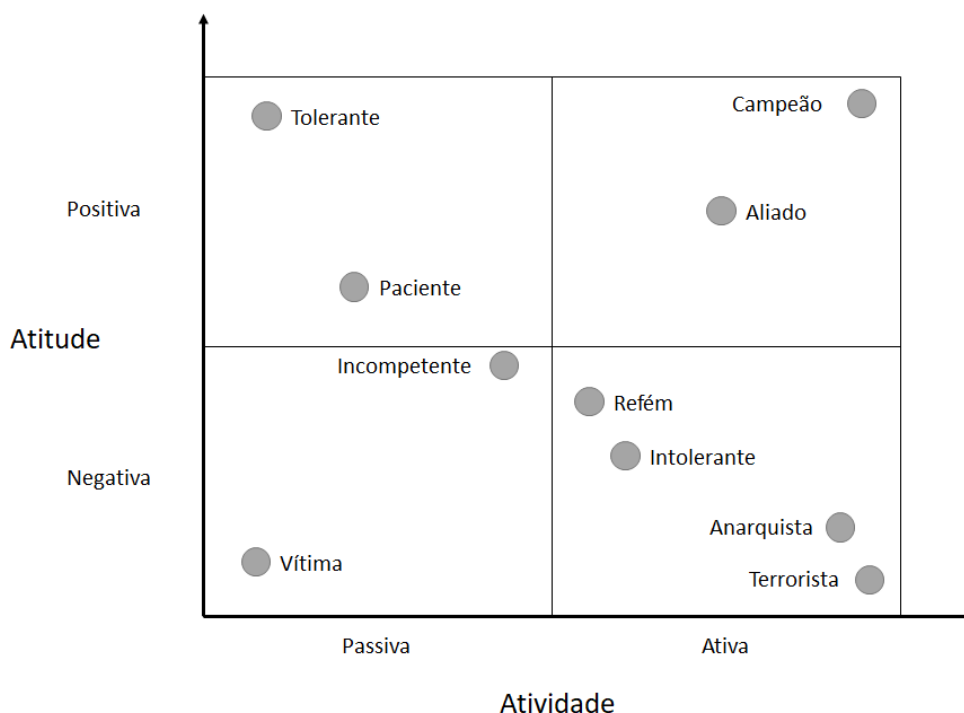
Compreender a natureza e comportamento dos clientes individuais é algo de extrema importância para os gerentes e funcionários de empresas de serviço, dado que estes fatores podem alterar e influenciar o serviço a ser fornecido. Os autores Johnston e Clark (2002) apresentam a seguinte segmentação de clientes:

- Aliado: cliente que, usualmente, apresenta-se apto a ajudar e proporcionar uma avaliação positiva com o intuito de facilitar o serviço.
- Refém: cliente que exige o serviço, mas pode depender de determinado fornecedor devido a cláusulas contratuais.
- Anarquista: cliente que não aprecia regras e sistemas. De maneira geral, apresenta sugestões sobre o que pode ou não ser feito, vistas como um desafio para a empresa. À medida que a empresa tenta se adaptar a este cliente, deixando-o mais livre para não seguir as regras e sistemas, pode haver atrito com os outros clientes que apontam não ter sido igualmente tratados.
- Paciente: cliente que depende do serviço de determinado fornecedor devido a cláusulas contratuais, similar ao refém. Está disposto a ser submetido às regras e sistemas, contudo, caso sejam aplicadas restrições desnecessárias, este pode vir a se tornar um cliente refém ou anarquista.
- Tolerante: cliente paciente que pode apresentar passividade ao aguardar que os provedores do serviço o reconheçam e prestem o serviço. Muitas vezes, os funcionários da empresa os consideram invisíveis, ignorando-os.
- Intolerante: cliente que, constantemente, não apresenta postura passiva ou paciente, podendo gerar problemas ao serviço, provedores e mesmo a outros clientes. A empresa deve atentar-se para que estes não se tornem terroristas.
- Vítima: clientes submetidos aos momentos de infortúnios ou equívocos nos serviços prestados pelas empresas. As reações destes clientes aos infortúnios podem ser brandas ou de alta gravidade.
- Terrorista: cliente que apresenta postura negativa em situações não esperadas, como reclamar do serviço oferecido em voz alta na recepção de uma clínica médica, embora tenha elogiado o atendimento ao médico.
- Incompetente: novos clientes que, ao conhecerem os procedimentos da empresa, não são adequadamente instruídos de como realizá-los, podendo afirmar que sua experiência com o serviço não foi positiva e que não irá retornar.
- Campeão: clientes que apoiam e podem realizar comentários positivos sobre os funcionários e serviços da organização, além de participarem ativamente do processo.

A Figura 7 apresenta a localização conceitual de cada tipo de cliente de acordo com duas dimensões:

- Atitude: como o consumidor se sente em relação ao serviço prestado pela empresa, podendo ser uma percepção positiva ou negativa
- Atividade: se o cliente teria uma atitude ativa de ser um promotor/detrator da empresa ou se teria uma postura mais passiva

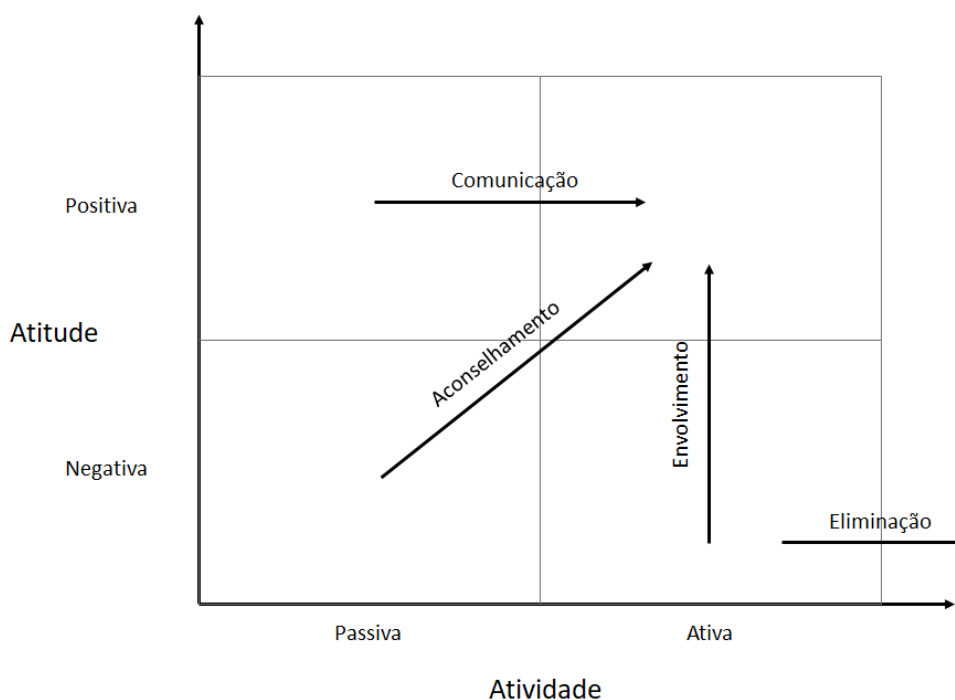
**Figura 7 — Tipos de clientes de acordo com suas atitudes e atividades.**



Fonte: Adaptado de Johnston e Clark (2002)

O objetivo é que os clientes sejam “campeões”, tendo uma atitude positiva em relação a empresa e recomendando ativamente os seus serviços. Por outro lado, as empresas devem evitar ao máximo a presença de clientes “terroristas”, pois no caso deles terem uma impressão negativa da empresa, estes fazem questão de transmitir isso, como por exemplo comentários negativos em plataformas como o ReclameAqui.

Para obter e transformar clientes em aliados e campeões, são indicadas ações específicas de forma a movimentar cada tipo de cliente, como identificadas na Figura 8.

**Figura 8 — Movimentações para desenvolver clientes aliados e campeões**

Fonte: Adaptado de Johnston e Clark (2002)

Desse modo, para os clientes com uma atitude negativa e atividade passiva, recomenda-se uma postura de aconselhamento, que seria basicamente mudar a sua atitude em relação a empresa ao mesmo tempo que procura torná-lo um promotor dos seus serviços. Já para clientes com uma percepção negativa da empresa e que são detratores ativos, é necessário alterar o modo que eles enxergam o negócio, com o intuito de transformá-los em promotores do serviço ou, para os casos mais expressivos de detração, eliminá-los da base de clientes para evitar complicações futuras. Por último, para aqueles clientes que estão satisfeitos com os serviços prestados, mas que não têm uma postura ativa no que tange a atividade, deve-se encorajá-los para que passem a promover de forma positiva os serviços da empresa.

## 2.3 Marketing

Para conseguir definir uma estratégia adequada para as empresas em relação a prestação de seus serviços é preciso entender os comportamentos de seus consumidores. Caso a empresa esteja desalinhada com o que a sua base de clientes espera dela, o serviço pode não ser entregue de forma satisfatória e os clientes, por sua vez, podem optar por não voltar às empresas ou até mesmo se tornarem possíveis detratores dos serviços oferecidos por ela. Assim, torna-se

importante que as empresas realmente entendam os seus consumidores e se adequem a possíveis críticas feitas por eles. Tudo isso pode ser avaliado por meio de pesquisas de opinião.

### **2.3.1 Pesquisa de opinião**

A utilização de pesquisas de opinião ajuda as empresas a ter um melhor direcionamento das necessidades e dos pontos de dor dos consumidores simplesmente perguntando para eles como ele se sentem em relação ao serviço, o que mudariam, o que preferem e dentre outros. Para cumprir com este propósito é importante entender as características que regem o comportamento dos consumidores. Segundo Kotler e Keller (2012), temos 4 fatores que definem este comportamento:

- **Culturais:** relacionados a cultura do indivíduo, podendo englobar também características comuns de a sua classe social ou de outros grupos a qual pertença, sendo o fator com a maior influência, em geral, na conduta de alguém.
- **Sociais:** ciclo social na qual a pessoa está inserida, tal como família e amigos e o papel social que desempenha perante a eles.
- **Pessoais:** aspectos mais relacionados ao indivíduo e onde ele se encontra no momento, tais como idade, profissão, situação financeira e personalidade.
- **Psicológicos:** qualidades inerentes às crenças e atitudes da pessoa, como suas motivações e percepção de mundo.

Entende-se, portanto, a dificuldade em realizar questionários que levem em conta todos esses aspectos e consigam de uma forma eficaz traduzir as necessidades dos clientes, que muitas vezes não têm esta autoconsciência, mudando suas condutas e ideias de forma dinâmica. Para isso Jackson (1999) e Baumgartner, Steenkamp (2001) recomendam algumas boas práticas a serem utilizadas nos questionários a fim de obter respostas claras e objetivas relacionadas ao tema, tais como:

- Não induzir os entrevistados com perguntas tendenciosas.
- Realizar perguntas objetivas e que não apresentem múltiplas ideias ou que sejam demasiadamente complexas.
- Evitar frase com negação, situações hipotéticas e palavras sofisticadas, incomuns ou ambíguas.
- Garantir que os itens das repostas de múltipla escolha não se sobrepõe.

As perguntas em um questionário podem ser divididas entre qualitativas e quantitativas. As perguntas qualitativas, também conhecidas como abertas, são aquelas na qual os entrevistados têm o livre arbítrio para elaborar a sua resposta. Já as perguntas quantitativas, também conhecidas como fechadas, ocorrem quando os respondentes têm apenas um grupo selecionado de alternativas para escolher. Ambos os métodos podem ser utilizados dentro de um mesmo questionário, mas é importante compreender quando se deve utilizar cada uma delas (KOTLER; KELLER, 2012).

Por um lado, as perguntas abertas permitem que os entrevistados usem suas próprias palavras, dizendo mais sobre suas opiniões, sendo mais utilizadas em pesquisas exploratórias, onde não é necessário mensurar as informações, mas sim entender a opinião das pessoas para traçar um direcionamento futuro. Por outro lado, as perguntas fechadas especificam possíveis cenários de respostas, sendo posteriormente mais fácil para tabular e interpretar as questões por meio de dados. (KOTLER; KELLER, 2012).

Vale ressaltar ainda que a escolha dos canais de comunicação é outro aspecto importante em um questionário. Pode-se realizar entrevistas de forma presencial ou não presencial, oral ou escrita, no papel ou *online* e dentre tantas outras combinações. O importante é garantir que o público da pesquisa consiga responder de forma confortável os pontos levantados. Por exemplo, pensando em uma clínica geriátrica, onde a maior parte dos pacientes são idosos e podem não estar adaptados a tecnologias, não faz muito sentido realizar entrevistas *online*, já que apenas pequena parcela da população teria facilidade em responder o questionário.

Por fim, compreende-se que a pesquisa deve estar adaptada aos seus respondentes e aos objetivos dela, devendo representar de uma forma confiável a opinião do segmento estudado.

### **2.3.2 NPS (*Net Promoter Score*)**

Kotler e Keller (2012) descrevem “Marketing de Relacionamento” como a prática da construção de relacionamentos duradouros com os componentes chave do negócio, sendo eles os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (exemplo: fornecedores e revendedores) e os membros da comunidade financeira (exemplo: investidores e acionistas). No que tange os clientes, Kotler e Keller (2012) estimam que a atração de novos clientes pode custar até cinco vezes mais cara do que o ato de manter clientes existentes. Dessa forma, deve-se focar não apenas na atração de novos clientes, mas também em entender como os atuais clientes se sentem em relação a empresa e possíveis ações para que esta relação seja duradoura.

Com o objetivo melhor de compreender as necessidades dos clientes, Reichheld (2003), da consultoria americana Bain, propôs a utilização de uma metodologia chamada *Net Promoter Score (NPS)*, uma das métricas mais comumente utilizadas para medir a satisfação dos clientes. Tal ferramenta procura entender a probabilidade de os clientes recomendarem a empresa dentro de uma escala crescente de 0 até 10. Os respondentes então são divididos em três grupos de acordo com as notas que atribuíram ao serviço em questão:

- Detratores: notas de 0 a 6.
- Passivamente satisfeitos: notas de 7 ou 8.
- Promotores: notas 9 ou 10.

Uma vez que os grupos estejam estabelecidos, deve-se subtrair o número de detratores do de promotores, de forma a ajustar os dados para que fiquem dentro de uma escala de -100 até 100. É necessário destacar que o *NPS* também pode ser um reflexo da indústria e é aconselhável nivelá-lo com empresas comparáveis para conseguir estabelecer a posição do negócio em relação aos seus demais competidores. Um *NPS* mais elevado que a média do mercado poderia indicar uma maior fidelização dos consumidores, enquanto um menor poderia sustentar a explicação de uma evasão na base de clientes.

### 3 DIAGNÓSTICO INTERNO

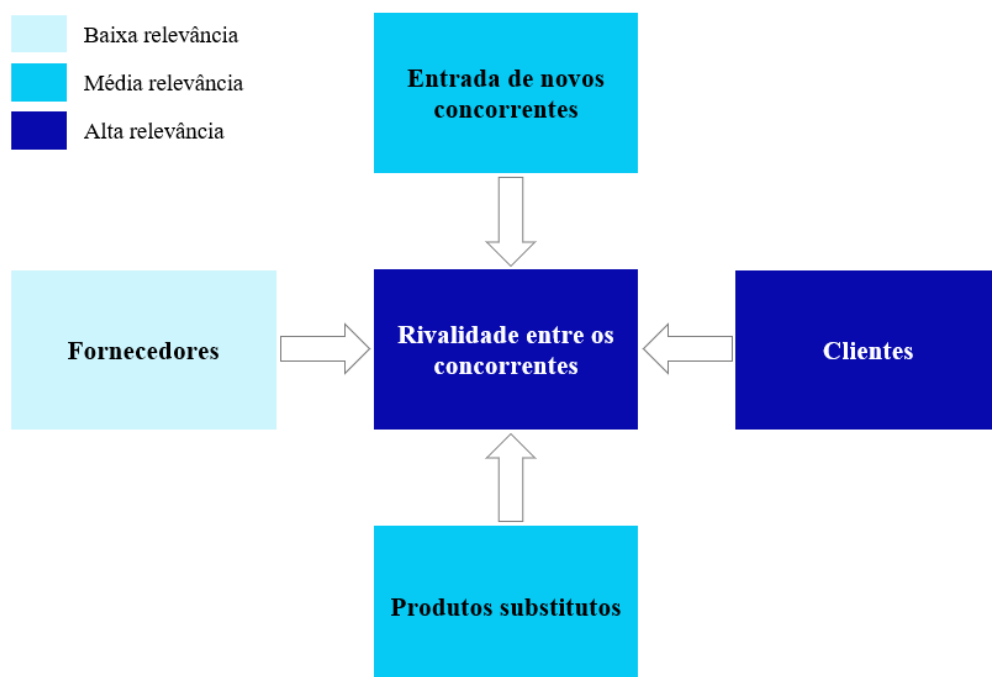
#### 3.1 Posicionamento estratégico atual

##### 3.1.1 Análise das 5 forças de Porter

Dado que o objetivo do trabalho é definir uma estratégia de sucesso para a clínica médica CardialMed, torna-se imperativo um mapeamento de como ela se posiciona em relação ao mercado atualmente para, posteriormente, entender se as suas práticas estão sendo adequadas e, caso contrário, atuar para que isso se torne verdade. Assim, o primeiro passo foi aplicar a análise das 5 forças de Porter. Para a realização deste exercício, contou-se com a participação do *CEO* da empresa, já que ele possui um maior conhecimento sobre o negócio e poderia contribuir para uma análise mais fiel da atual situação da CardialMed e do mercado de saúde suplementar.

Em um primeiro momento foi explicada toda a metodologia das 5 forças de Porter para o *CEO* da empresa e, após uma discussão sobre cada uma das forças, elas foram divididas em 3 grupos de acordo com o seu grau de relevância para o negócio (Figura 9).

**Figura 9 — Aplicação das cinco Forças de Porter na CardialMed**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)



### 3.1.1.1 Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

Para analisar a importância desta força, é essencial avaliar a existência de barreiras de entrada para o mercado de clínicas médicas particulares na cidade de São Paulo. Segundo Porter (1979), existem seis principais fatores que devem ser considerados para este exercício:

- **Economia de escala:** para as clínicas médicas, é possível obter vantagens em economia de escala conforme o número de exames realizados aumenta, já que os custos fixos podem ser diluídos, de modo a alcançar uma estrutura de custos mais eficiente. Isso é comumente verificado em redes/franquias de clínicas ou empresas maiores de saúde suplementar. Entretanto, apesar deste fator poder ser uma vantagem, ele não representa uma forte barreira de entrada quando se pensa em consultórios médicos.
- **Diferenciação do serviço:** quando se pensa em clínicas de saúde suplementar, os médicos representam alguns de seus principais ativos e fatores de diferenciação. Os clientes costumam pesquisar e buscar referências sobre os profissionais antes de agendar consultas, na procura de profissionais qualificados. Logo, a diferenciação do serviço é relacionada à qualificação dos profissionais que o realizam, sendo essa uma barreira de entrada relevante.
- **Requisitos de Capital:** previamente, é importante segmentar as clínicas médicas em dois blocos para a avaliação de requisitos de capital: clínicas que não realizam exames médicos e clínicas que realizam exames médicos. Para o primeiro bloco, é necessário um investimento inicial para adaptar a infraestrutura a um consultório médico, como reforma do imóvel, compra de aparelhos de pressão, macas e dentre outros que são necessários para que seja possível realizar as consultas. Já no segundo bloco, temos além de todos esses custos corriqueiros, a questão dos equipamentos médicos, tal como aparelhos de eletrocardiograma, esteiras para realização de testes ergométricos etc. Observa-se que o requisito de capital é razoavelmente elevado nos dois casos, tendo uma maior relevância quando se pensa em um centro de diagnóstico e exames, que é o caso da CardialMed.
- **Desvantagens de custo não relacionadas ao tamanho:** faz referência a uma possível diferenciação por meio de curva de aprendizado ou propriedade intelectual de empresas já estabelecidas no mercado. Quando se pensa em clínicas médicas, pode-se até argumentar que a experiência traz aos médicos uma capacidade de realizar

diagnósticos mais acurados e que isso pode ser uma diferenciação no mercado. No entanto, tal fato isoladamente não representa uma barreira de entrada relevante para possíveis novos entrantes.

- Acesso a canais de distribuição: empresas já estabelecidas podem ter vantagens nos canais de distribuição, mas no caso de clínicas médicas os canais de serviços são os próprios consultórios, não sendo esse, portanto, um fator relevante de diferenciação.
- Políticas governamentais: todas as clínicas médicas estão sob a mesma jurisdição e devem respeitar as normas do CRM (Conselho Regional de Medicina). Desse modo, não há limitações do poder público para entrada de novos concorrentes.

Observa-se, portanto, que pontos como diferenciação do serviço e requisitos de capital impõe uma certa dificuldade para a participação de novas empresas. No entanto, vale ressaltar também que os outros quesitos avaliados - economia de escala, desvantagens de custo não relacionadas ao tamanho, acessos a canais de distribuição e políticas governamentais – não se mostraram como barreiras expressivas. Dessa forma, a entrada de novas clínicas médicas de cardiologia e alergia no mercado é uma força relevante, mas não uma força decisiva nesse mercado, justificando a sua classificação na Figura 9.

### **3.1.1.2 Fornecedores**

Os fornecedores da CardialMed são variados e podem ser divididos em dois grupos: aqueles presentes no dia a dia da clínica e que estariam mais próximos de um custo variável e outros que servem como suporte para a operação da clínica, semelhantes a um custo fixo. É possível dividir esses dois grandes grupos da seguinte forma:

- Fornecedores frequentes
  - Suporte (por exemplo: internet, telefonia, energia e material de limpeza)
  - Material médico (por exemplo: luvas nitrílicas, gel condutor, testes alérgicos e vacinas)
- Fornecedores esporádicos
  - Aparelhos médicos (por exemplo: aparelho de eletrocardiograma, aparelho de ultrassonografia e esteira para teste ergométrico)
  - Infraestrutura (por exemplo: móveis, computadores e televisores)

Dado que se trabalha atualmente com uma vasta gama de fornecedores pertencentes a diferentes mercados, escolheu-se focalizar esta análise naqueles fornecedores que, segundo a visão da gerência da empresa, são responsáveis por uma maior representatividade dos custos, aparelhos e materiais médicos. Dessa forma, foi feita uma análise sobre diferentes perspectivas apontadas por Porter (1979) para traçar o poder de barganha destes fornecedores:

- Concentração da fatia do mercado pelos fornecedores: para o *CEO* da CardialMed essa indústria é caracterizada por grandes fornecedores em mercados pouco pulverizados, mas que são ao mesmo tempo muito competitivos. O comportamento desses fornecedores se assemelha, desse modo, a um oligopólio, com preços tabelados para clínicas independente porte.
- Produtos únicos ou com alta diferenciação: os produtos não apresentam uma grande variação entre si quando se compara as grandes empresas fornecedoras desses mercados.
- Custo de mudança de fornecedor: não há contratos previamente estabelecidos com os atuais fornecedores e, portanto, o custo para a mudança de fornecedor não é relevante. Todavia, vale ressaltar que no caso de novos aparelhos médicos, o custo do próprio aparelho, embora esporádico, é elevado, sendo essa uma decisão cautelosa para a empresa.
- Dependência do fornecedor em relação ao cliente: os fornecedores até podem ser dependentes de grandes redes hospitalares, mas não são dependentes da clínica CardialMed por si só. Conquanto, vale ressaltar que as políticas praticadas pelos fornecedores são semelhantes para todas as clínicas independente do porte e caso eles as alterem, isso poderia representar um grande impacto para todas as empresas do ramo.
- Integração vertical da cadeia com os demais concorrentes: ao analisar somente os fornecedores, não foram observados grandes movimentos de integração vertical nos últimos tempos.

Logo, embora os fornecedores sejam empresas consolidadas e que não são dependentes da clínica CardialMed em específico, a relevância dessa força foi considerada como baixa. Essa categorização é justificada uma vez que esses fornecedores, por estarem em um mercado altamente competitivo, procuram ao máximo fidelizar uma grande base de clientes com uma melhor oferta. Além disso, dado que o custo de mudança de fornecedores não é tão relevante para as clínicas médicas, um aumento expressivo dos preços dos insumos poderia significar

uma perda significativa da base de clientes desses fornecedores. Por fim, embora os preços sejam tabelados, ainda é possível em alguns casos negociar em função do volume comprado (por exemplo: o preço da unidade vendida de testes de contato é menor se for comprado em um grande volume).

### 3.1.1.3 Clientes

Dentro do contexto da CardialMed é possível dividir os clientes em dois principais grupos: pacientes de convênio e pacientes particulares. Os pacientes de convênio são aqueles que possuem um plano de saúde aceito pela clínica médica e o utilizam para a realização de consultas e exames. Assim, o valor das consultas e exames são repassados diretamente pela sua operadora de saúde para a clínica. Já os pacientes particulares pagam as consultas e exames diretamente para a clínica, podendo eventualmente pedir reembolso para seu plano de saúde caso tenham esse direito.

Ao analisar o período de janeiro a abril de 2021, 24% do faturamento da clínica CardialMed veio de pacientes particulares, embora eles tenham representado apenas 11% dos atendimentos. Isso acontece pois o *ticket* médio dos pacientes particulares é em torno de 137% superior àquele dos pacientes de convênio.

Para a definição da relevância da força relacionada a clientes dentro do mercado que a CardialMed atua, alguns aspectos foram avaliados:

- Concentração dos clientes: embora os clientes de convênio médico possam ser dos mais variados tipos de plano de saúde, existe uma alta concentração de operadoras de saúde na clínica. Aproximadamente 48% do faturamento da clínica provêm de apenas duas operadoras de saúde, o que vai contrário a estratégia da empresa de não permitir que uma operadora represente mais que 20% do faturamento. Isso pode representar uma grande ameaça, como no caso de um possível descredenciamento ou até mesmo da falência de uma delas, como foi o caso da Unimed Paulistana.
- Diferenciação dos produtos/serviços: existe uma diferenciação das clínicas quando se pensa na jornada do cliente e no diagnóstico médico. Por ser um serviço, toda jornada do cliente é caracterizada por certa heterogeneidade: serviços são mais heterogêneos e bens físicos mais homogêneos. Já ao considerar diagnósticos médicos, a conduta adotada pelo profissional pode variar por diferentes motivos, seja porque um médico já conhece o histórico do paciente e saberia melhor o que

prescrever, seja pelo fato do médico ter um maior grau de conhecimento para aquele diagnóstico em específico e dentre tantos outros fatores. Por tais razões, médicos com maior experiência e uma formação diferenciada conseguem se destacar mais no mercado.

- Custo de mudança dos clientes: dado que existe uma grande oferta de clínicas de cardiologia e alergia em São Paulo e a maior parte dos pacientes têm acesso a uma ampla rede de clínicas do convênio, pode-se considerar que a mudança para um concorrente seria um processo simples e não custoso. Evidencia-se aqui a grande necessidade de uma fidelização contínua dos clientes, já que caso não se sintam satisfeitos com o serviço prestado podem facilmente trocar de médico.
- Independência dos clientes em relação à empresa: embora os pacientes sejam altamente dependentes de um tratamento, eles são independentes de uma clínica médica em específico, já que podem optar pelo tratamento em diferentes consultórios e centros de exames.
- Ameaça de integração da cadeia produtiva: existe atualmente uma forte tendência de integração tanto vertical como horizontal na indústria. Segundo a RGS Partners, reconhecida boutique de *M&A* brasileira, somente em 2019 movimentou-se em torno de 1,6 bilhão de dólares em fusões e aquisições no setor de saúde brasileiro, enquanto em 2020, mesmo com a crise acarretada pela pandemia do *COVID-19*, esse número foi perto de 1,1 bilhão de dólares. No início de 2021, por exemplo, as maiores operadoras de planos de saúde no Brasil, as empresas Hapvida e NotreDame Intermédica, confirmaram uma fusão. Outro exemplo seria a aquisição do grupo hospitalar Leforte pelo grupo de medicina Dasa, anunciada no final de 2020. Mudanças como essas podem se tornar uma ameaça, dado que o mercado fica mais concentrado e essas grandes empresas detêm maior poder de barganha e uma maior economia de escala.

Percebe-se, portanto, com suporte desta análise setorial, que o bloco de clientes é de vital importância e extremamente relevante quando se analisa o mercado de saúde suplementar no Brasil. Se por um lado os clientes estão cada vez mais exigentes, por outro as barreiras para mudança de clínicas médicas são ínfimas. Não obstante, a clínica CardialMed é altamente dependente de poucas operadoras de saúde, que por sua vez vem realizando nos últimos tempos um extenso processo de integração da cadeia produtiva. Logo, mostra-se imperativo para o

sucesso da clínica um relacionamento sustentável, duradouro e rentável com a sua base de clientes.

#### **3.1.1.4 Ameaça de Produtos Substitutos**

Com o intuito de compreender a ameaça gerada por produtos substitutos, deve-se em primeiro lugar pensar no produto como o serviço oferecido pela clínica, ou seja, consultas médicas e exames. Uma vez estabelecido isso, é necessário entender as principais mudanças do setor nos últimos anos e como novas tendências podem influenciar o mercado de saúde suplementar para clínicas de saúde.

Pode-se dizer que houve duas grandes mudanças no mercado de saúde privada no Brasil nos últimos anos. Em primeiro lugar, esse setor vem apresentando um maior acesso de planos de saúde populares para camadas de menor renda na sociedade. Ademais, uma novidade recente no setor é a possibilidade da personalização de planos de saúde, como é o caso da gestora de saúde Alice.

Já em segundo lugar, é possível destacar todas as mudanças advindas com o uso da telemedicina, um processo que foi acelerado com a vinda da pandemia do *COVID-19* - já que as pessoas poderiam passar em consultas médicas sem o risco de sair de casa e se contaminarem com o vírus. Dessa forma, plataformas de consulta médica de forma remota ganharam maior relevância, como foi o caso da empresa Doctoralia, onde o paciente pode verificar os médicos disponíveis, as suas qualificações, avaliações, formação, convênios aceitos, horários disponíveis e realizar a consulta na própria plataforma. A grande transformação com tudo isso é, portanto, o modo que as consultas estão sendo realizadas e cabe entender se no futuro os pacientes preferirão voltar aos consultórios físicos ou continuarão a realizar consultas *online*.

A advinda de produtos substitutos se mostra presente conforme o mercado de saúde suplementar evolui. Grandes hospitais e operadoras de saúde vem realizando movimentações expressivas no mercado de saúde privada, com planos de saúde mais populares e personalizados, além da maior utilização da telemedicina acelerada pela pandemia do *COVID-19*. Por serem movimentações recentes, não é possível afirmar se esses produtos substitutos perdurarão à longo prazo, mas ao que tudo indica movimentações como essas são comuns neste mercado. Logo, pode-se caracterizar produtos substitutos como uma força relevante na análise de Porter, atentando-se sempre a tendências no mercado e como elas podem influenciar clínicas médicas de pequeno e médio porte.

### 3.1.1.5 Rivalidade entre os concorrentes

A análise da rivalidade entre os concorrentes termina sendo uma resultante de como as outras forças se articulam. A sua importância reside em entender como a empresa se posiciona em relação aos seus pares e possíveis competidores. Desse modo, deve-se considerar todas as empresas que oferecem um serviço semelhante. Analisa-se aqui, por conseguinte, a posição da clínica CardialMed dentro do mercado que ela atua. Caracteriza-se a força desse bloco por meio dos seguintes aspectos:

- Competidores: existe um grande número de outras clínicas médicas de cardiologia e alergia em São Paulo de tamanho e infraestruturas semelhantes. A influência no mercado termina sendo fruto de uma base de clientes construída com o tempo e costuma ser diretamente ligada aos planos de saúde que a clínica atende.
- Crescimento da indústria: houve, segundo relatos do *CEO* da CardialMed, o fechamento de muitas clínicas nos últimos tempos. Isso seria resultado, dentre outros motivos, do baixo desempenho do setor, que segundo dados da ANS, apresentou uma taxa composta anual de crescimento do número de beneficiários de planos privados de assistência médica de apenas 0,68% entre 2015 e 2020. Além disso, a maior presença de grandes grupos de diagnóstico mais estruturados e a falta do reajuste no valor repassado em consultas e exames pelos planos de saúde aos médicos nos últimos anos também colaboraram para a evasão de clínicas médicas de pequeno e médio porte no mercado.
- Diferenciação entre os produtos e serviços prestados: o equivalente ao grau de diferenciação de consultas e exames médicos pode ser traduzido de diferentes formas dentro da jornada do cliente, tal como uma recepção mais acolhedora, um tratamento mais atencioso e personalizado, uma maior facilidade para o agendamento de consultas, um diagnóstico mais eficiente e eficaz e dentre outros. Vale lembrar que pelo fato de clínicas médicas atuarem com serviços há uma heterogeneidade intrínseca à natureza do que é oferecido e, portanto, existe uma notória diferenciação entre os serviços prestados.
- Custos fixos: são maiores para clínicas que realizam exames, já que os aparelhos médicos muitas vezes podem representar custos fixos elevados.

- Aumentos na capacidade: são custosos quando se chega ao limite da capacidade, já que é necessário realizar novos investimentos para expandir a operação, tal como a compra ou aluguel de salas e equipamentos.
- Barreiras de saída: podem ser onerosas principalmente quando o consultório apresenta uma grande estrutura de custos fixos, como aparelhos, imóveis etc. Além disso, para o próprio profissional médico seria necessário encontrar um outro emprego, como plantões médicos ou outra forma de renda.
- As empresas do segmento apresentam estratégias diversificadas e únicas: as clínicas médicas de pequeno e médio porte comumente não apresentam uma grande profissionalização das suas estratégias. Entretanto, vale ressaltar que grandes grupos de medicina diagnóstica, que estão cada vez mais presentes no setor, apresentam estratégias estruturadas, diversificadas e únicas.

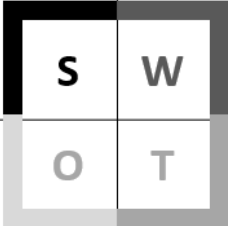
A competitividade nesse mercado pode ser classificada, desse modo, como muito acirrada. Além de ter um enorme número de outras clínicas médicas de pequeno e médio porte, as movimentações recentes de grandes grupos de medicina diagnóstica em busca de um aumento de participação no mercado tornam essa disputa ainda mais intensa. Ademais, a personalização do atendimento pode ser feita de diversas maneiras e um correto posicionamento estratégico pode ser um fator decisivo para o sucesso da empresa. Por último, o aumento da capacidade é custoso e, muitas vezes, barreiras de saída podem ser significativas, o que também colabora para essa indústria ser altamente competitiva.

### **3.1.2 Análise de SWOT**

Uma vez compreendido a situação estratégica da empresa por meio das 5 forças de Porter, realizou-se novamente um exercício com o *CEO* da CardialMed para a realização da análise de *SWOT*. Dessa maneira, cada um dos pontos da análise foi discutido isoladamente, contemplado a visão da gerência da empresa para os pontos fortes e fracos da empresa, além de possíveis oportunidades e ameaças no mercado. A Figura 10 resume a visão global da análise, sendo seguida de uma explicação mais aprofundada da escolha de cada um dos fatores:



Figura 10 — Análise de *SWOT* da CardialMed

	Positivo		Negativo
<b>Interno</b>	<b>Forças (<i>Strengths</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelização de clientes atuais</li> <li>• Localização</li> <li>• Formação dos médicos</li> <li>• Parcerias com diversos convênios médicos</li> </ul>		<b>Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa presença em mídias sociais e site desatualizado</li> <li>• Poucos pacientes particulares</li> <li>• Agenda livre e pacientes absentes</li> <li>• Baixo poder de negociação com as operadoras de saúde</li> </ul>
<b>Externo</b>	<b>Oportunidades (<i>Opportunities</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Telemedicina</li> <li>• Aumento da base de pacientes particulares</li> <li>• Atração e retenção de novos clientes por canais digitais</li> </ul>		<b>Ameaças (<i>Threats</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verticalização do setor de saúde suplementar</li> <li>• Formação de ecossistemas por meio de parcerias</li> <li>• Descredenciamento de convênios parceiros</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

### 3.1.2.1 Forças

A partir da identificação das forças internas de um negócio é possível encontrar vantagens competitivas, que se propriamente alavancadas podem contribuir para o desenvolvimento da empresa no setor. Desse modo, foi realizada uma discussão com o *CEO* da CardialMed para entender, na sua visão, quais eram essas principais forças internas da empresa. Destacaram-se nesse exercício os seguintes fatores:

- Fidelização de clientes atuais: uma das grandes vantagens competitivas da CardialMed é ter uma base de clientes já consolidada. Isso teria sido fruto de mais de 20 anos de existência da clínica médica, que já possui muitos clientes de longa data. Dentro de um mercado em que os clientes são altamente disputados, essa seria uma vantagem competitiva evidente.
- Localização: a clínica está localizada no bairro Vila Clementino em São Paulo e está a 3 minutos a pé do metrô Santa Cruz (linha azul/lilás). Além de ser uma zona movimentada e com fácil acesso pelo metrô, também é uma região comercial com um grande fluxo de pessoas, devido à proximidade do Shopping Santa Cruz. Isso seria um grande diferencial já que os pacientes poderiam acessar o consultório pelo metrô e, por estar em uma região movimentada, muitas pessoas que costumam

passar pela região poderiam optar pela CardialMed como clínica médica de cardiologia e alergia.

- Formação dos médicos: a formação do corpo clínico seria um dos atrativos da clínica. Todos os 8 médicos possuem pós graduação, sendo que 6 deles passaram pela Universidade São Paulo e 3 possuem doutorado pela instituição. Assim, a formação e experiência dos médicos transmitiria uma maior credibilidade para os pacientes no momento de escolha da clínica.
- Parcerias com diversos convênios médicos: atualmente, a clínica atende diversos planos de saúde: Allianz, Amafresp, Central Nacional – Unimed, Economus, Gama Saúde, Itáu, NotreDame Seguro, Omint, Petrobras, Porto Seguro Saúde, Prevent Senior, Saúde Caixa e Seguros Unimed. Os planos de saúde, em conjunto, foram responsáveis por 89% dos atendimentos da clínica CardialMed entre janeiro e abril de 2021, garantindo um volume elevado de pacientes.

### **3.1.2.2 Fraquezas**

Da mesma forma que foi feito um exercício para entender as forças internas da CardialMed, também é necessário saber quais são as fraquezas internas para, eventualmente, propor soluções a fim de diminuir o impacto que elas podem trazer para a empresa. Assim, foram elencadas 3 principais fraquezas:

- Baixa presença em mídias sociais e site desatualizado: segundo a visão do *CEO* da CardialMed, umas das formas mais promissoras de promover a clínica seria através do Instagram e do site da empresa. No momento atual, a página da clínica na plataforma de rede social Instagram possui apenas 511 seguidores, um número apontado como baixo pela gerência da empresa. Existiria, portanto, a necessidade de aumentar esse público, utilizando a rede social para promover a clínica e fidelizar os seus atuais clientes. Para isso, seria necessário identificar o tipo de conteúdo que os pacientes atuais e em potencial desejariam acompanhar, para então traçar um plano de postagens adequado ao público que a clínicas deseja alcançar.

Além disso o site da clínica seria um dos grandes momentos da verdade para os clientes e estaria desatualizado. A partir dele é possível verificar o perfil dos médicos, a localização, o contato e os resultados de exames.

- Poucos pacientes particulares: o fato de apenas 11% dos atendimentos realizados na clínica entre janeiro e abril de 2021 serem de pacientes particulares ilustra o baixo volume que essa modalidade de paciente tem na clínica. Seria interessante, no entanto, que esse volume aumentasse, já que são pacientes com um valor de *ticket* médio maior, o que ajudaria na rentabilidade da clínica. Ademais, uma maior representatividade de pacientes particulares diminuiria o risco da concentração do faturamento em poucas operadoras de saúde.
- Agenda livre e pacientes absentes: um dos desafios da clínica é fazer com que a agenda dos médicos sempre esteja completa e com o mínimo de horários livres entre consultas possível. Ademais, a taxa de abstenção dos pacientes ainda é muito alta. Isso tudo termina gerando uma ineficiência dos profissionais, que estão ocupando salas, mas que durante esses períodos vagos nas agendas são improdutivos. Já é realizado a confirmação das consultas e exames com um dia de antecedência, mas, mesmo assim, essa taxa ainda é muito alta.
- Falta de poder de negociação com as operadoras de saúde: a CardialMed se vê em uma situação de fraca negociação dos repasses médicos por parte das operadoras de saúde. Essas contam com preço previamente fixados, não oferecendo às clínicas espaço para negociações. Segundo o *CEO* da CardialMed, a operadora CNU (Central Nacional Unimed) impôs, recentemente, uma negociação baseada na tabela de remuneração do ano de 2005 com um fator deflator de 20%.

### 3.1.2.3 Oportunidades

A identificação de oportunidades mostra para a empresa possíveis rumos que ela pode tomar para melhorar o seu negócio. Para isso, é importante levar em consideração tendências do mercado e como a estrutura interna está organizada. Nesse aspecto, levantaram-se 3 possíveis oportunidades de negócio para a CardialMed:

- Telemedicina: uma das grandes tendências observadas no setor foi a maior utilização de canais de telemedicina. Os médicos da clínica ainda atuam de forma muito tímida nesse segmento, embora já tenham recentemente criado perfis em plataformas como Doctoralia, onde pacientes podem marcar consultas virtuais diretamente com os seus médicos. Ainda é necessário, no entanto, entender se esse comportamento é algo que continuará ou diminuirá substancialmente após a pandemia do *COVID-19*.

- Aumento da base de pacientes particulares: por ser um grupo de pacientes mais rentável e com uma participação ainda tímida na clínica CardialMed, seria interessante entender quais recursos e habilidades permitiriam penetrar de forma mais ampla nesse grupo de clientes. Para isso, é necessário entender como chegar nesses pacientes, além de métodos eficientes para construir uma fidelidade da base existente.
- Atração e retenção de novos clientes por canais digitais: segundo a visão do *CEO* da CardialMed, uma boa administração da página do Instagram da empresa seria de vital importância para o sucesso da companhia. Por meio de uma página com vários seguidores seria possível manter um contato constante com os pacientes, além da possibilidade de atrair novos pacientes com a publicação de conteúdos de interesse. Para isso funcionar, no entanto, seria necessário em primeira instância entender se, de fato, o público da clínica utiliza com certa frequência redes sociais e se seguiriam páginas relacionadas à saúde – e caso positivo, o que gostariam de acompanhar como conteúdo da página.

#### **3.1.2.4 Ameaças**

Se por um lado é interessante mapear as oportunidades para o negócio a fim de determinar possíveis estratégias futuras para a empresa, por outro também é necessário entender quais são as ameaças dentro do mercado. Com as ameaças mapeadas, é possível traçar planos de contingência para a organização com o intuito de minimizar o impacto negativo que elas poderiam trazer para a companhia. Assim sendo, foram mapeadas para este exercício 3 ameaças consideradas mais relevantes para o futuro da empresa:

- Verticalização do setor de saúde suplementar: um dos grandes movimentos que vem acontecendo ultimamente no mercado é a verticalização do mercado de saúde privada. Isto se torna uma ameaça para a CardialMed, pois caso as operadoras de saúde integralizem serviços de clínica médica, tal como ocorre atualmente com a rede hospitalar Sancta Maggiore da operadora de saúde Prevent Senior, os pacientes podem ser direcionados para dentro da própria rede médica do plano de saúde. Para as operadoras isso seria uma estratégia interessante, pois ela deixaria de remunerar clínicas parceiras independentes e conseguiria centralizar todo o atendimento do

paciente, tendo um maior controle dos gastos ao evitar uma “margem dupla” que acontece no modelo atual praticado com clínicas médicas parceiras e independentes.

- Formação de ecossistemas por meio de parcerias: o paralelo de ecossistema para um ambiente econômico vem sido utilizado nos últimos tempos para ilustrar a ligação de duas ou mais empresas que convergem em um mesmo ponto para fornecer as melhores soluções para as necessidades financeiras e não financeiras dos consumidores (MOORE, 1993). Um exemplo disso no mercado de saúde suplementar foi a parceria entre a operadora de telefonia Vivo e a plataforma de consultas médicas populares Dr.consulta, onde o cliente Vivo poderia utilizar a plataforma Dr.consulta através de um programa de assinaturas pago diretamente na fatura do plano de telefonia celular. Movimentos como esse buscam atrair clientes por meio de uma maior agregação de valor, podendo representar uma ameaça de perda de pacientes das clínicas médicas privadas.
- Descredenciamento de convênios parceiros: um risco latente para a clínica CardialMed é o descredenciamento de operadoras de saúde relevantes para o seu negócio. Recentemente, por exemplo, houve o descredenciamento dos planos de saúde Bradesco Seguros, que representavam um volume financeiro importante para o consultório. Assim, em um cenário de ruptura do credenciamento com algum plano de saúde, o impacto financeiro negativo poderia ser significativo.

### 3.1.3 *Balanced Scorecard (BSC)*

A utilização do *Balanced Scorecard (BSC)* tem por objetivo guiar as empresas na seleção e controle dos seus indicadores de performance. Um erro comum das empresas é se atentar apenas aos indicadores financeiros, na esperança que eles consigam traduzir o comportamento do negócio isoladamente. No entanto, não é possível apenas com indicadores financeiros entender as reais causas que justifiquem o desempenho da empresa. Para isso, é necessário olhar para as 4 métricas definidas pelo *BSC*, que ajudam a determinar o desempenho de uma empresa: finanças, inovação e aprendizado, clientes e processos internos.

Ao aplicar o *BSC* na CardialMed para entender como a clínica metrificava a performance nos 4 quesitos da metodologia, observou-se que o único parâmetro que era rotineiramente acompanhado de uma forma mais profissionalizada era o financeiro. A empresa realiza mensalmente uma Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) simplificada,

mostrando as entradas financeiras de pacientes particulares e de convênio e deduzindo custos fixos, variáveis e impostos.

Nos últimos meses, no entanto, a CardialMed começou a realizar tentativas de quebrar essa DRE entre as áreas de cardiologia e alergologia, rateando os custos fixos de forma proporcional ao volume financeiro gerado. Embora não seja um método contabilmente correto, a natureza dos negócios termina sendo diferente e essa divisão já consegue fornecer a para a empresa uma visão mais individualizada dos seus negócios. Além disso, ainda não são acompanhados de forma constante indicadores de performance financeira mais sofisticados, tal como margem de contribuição, margem do Lucro Antes de Juros e Imposto de Renda, índice de endividamento, Demonstração do Fluxo de Caixa e dentre outros. A implementação de tais métricas poderia ser interessante para a clínica ter uma visão mais refinada de sua saúde financeira.

Quando analisamos as outras dimensões do *BSC*, a clínica CardialMed realizou poucas iniciativas e que foram apenas brevemente traduzidas em planos de ação. Do lado de inovação e aprendizado, por exemplo, pode-se dizer que o consultório incentiva os seus funcionários a realizarem cursos de graduação e pós graduação, através do financiamento de seus estudos, em busca de uma maior capacitação de seus funcionários. Além disso, o próprio *CEO* da CardialMed realizou recentemente um *MBA (Master in Business Administration)* em gestão médica para melhor administrar a clínica. Entretanto a CardialMed não possui plano para retenção de talentos.

A maior parte da gestão do conhecimento e das decisões estratégicas fica centralizada no próprio *CEO*, que procura se atualizar no mercado e direcionar a empresa da forma intuitiva, sem ter muitas métricas para apoiá-lo nas suas decisões e orientando a clínica baseado em conhecimentos qualitativos. Um exemplo recente de uma decisão estratégica baseada na intuição seria a focalização de esforços para o desenvolvimento de uma página do Instagram, que teria por objetivo fidelizar a base atual de clientes, além de servir como uma ferramenta passiva de prospecção de novos pacientes.

Já no que tange a percepção dos consumidores, o *BSC* foca em 4 principais fatores: tempo, performance e serviço, qualidade e custo:

- Tempo: o início e o término das consultas é algo já previamente programado, já que os médicos possuem uma agenda fechada. Contudo, os horários podem variar um pouco, já que cada diagnóstico/tratamento é único e muitas vezes pela complexidade

em traçar o diagnóstico correto, a consulta pode tomar mais tempo e terminar alterando a dinâmica dos demais horários.

- **Performance e serviço:** seria a compreensão do valor gerado para o cliente, que nesse caso é a realização de um diagnóstico correto. Ainda não existem métricas atreladas para essa dimensão na clínica, mas pelo fato de a medicina não ser uma ciência exata, a avaliação desse quesito se tornaria algo complexo e de difícil mensuração.
- **Qualidade:** refere-se a como o serviço foi percebido pelo cliente, tal como o atendimento e a pontualidade do médico em uma consulta. A única métrica que havia sido utilizada na clínica era uma pergunta se o paciente havia gostado do tratamento que recebeu, sendo as opções de resposta “sim” e “não”. Por ser apenas uma resposta binária, ela fornecia uma visão muito simples da experiência do paciente, sem aprofundar no que foi percebido como bom ou ruim e sem possibilitar ao paciente uma escala de escolha mais ampla do que apenas “sim” ou “não”.
- **Custo:** o custo direto dos pacientes de convênio médicos seria “zero”, já que a verdadeira despesa incorrida seria a própria mensalidade do plano de saúde ou em outros casos apenas um benefício fornecido pela empresa que o paciente trabalha. Todavia, o custo é algo relevante para os pacientes particulares, que pagam diretamente para a clínica o preço das consultas e exames. A definição do preço foi feita também de forma qualitativa com base na precificação praticada por outras clínicas médicas da região.

Por fim, a dimensão do *BSC* referente a processos internos seria a identificação de como as necessidades dos clientes poderiam ser traduzidas nos processos da empresa a fim de maximizar a sua satisfação. No entanto, essa dimensão nunca foi apropriadamente avaliada pelos pacientes da clínica, sendo os processos internos idealizados e controlados pela gerência da CardialMed, que toma por base o que acredita ser as necessidades dos clientes.

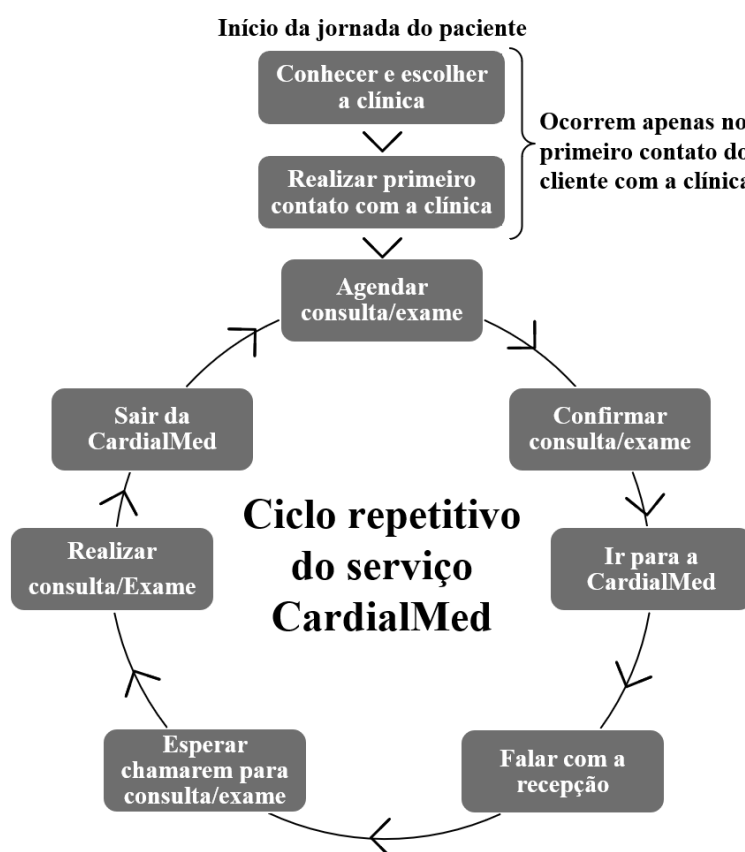
### **3.2 Jornada do cliente**

O mapeamento da jornada do cliente dentro da CardialMed pode ser realizado com auxílio do ciclo de serviços, que ajuda na identificação do percurso do paciente no que concerne à clínica. Isso fornece para a empresa um insumo valioso, já que se torna possível analisar cada uma das etapas que o cliente vivencia com a empresa individualmente, de modo a possibilitar

a verificação daquelas que trazem maior valor para o paciente e dos momentos da verdade críticos.

A depender dos tratamentos realizados e do tipo de paciente – particular ou de convênio –, a jornada do paciente pode mudar, mas para efeito deste exercício, parte-se de uma visão resumida (Figura 11) e se explora, em seguida, com maior profundidade as características das etapas vivenciadas pelo cliente. Vale salientar também que os pacientes possuem uma fase não cíclica, onde simplesmente passam a conhecer a CardialMed e estabelecem um primeiro contato com a clínica.

**Figura 11 — Jornada do paciente na CardialMed**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

### 3.2.1 Conhecer e escolher a clínica

De modo geral, pode-se dizer que a escolha de uma clínica médica é um típico processo de decisão de compra em serviços e ocorre em duas etapas. Em um primeiro momento, o potencial paciente vê a necessidade de realizar uma consulta ou exame médico e encontra uma



ou mais opções de consultórios. Já em um segundo momento, realiza a decisão de qual ou quais clínicas deseja estabelecer um primeiro contato.

No que tange a primeira parte de descobrir uma clínica, pode-se dizer que é um processo que pode ocorrer de diferentes formas. Se por um lado os pacientes podem simplesmente entrar em contato com o convênio médico para pedir indicações que estejam cobertas pelo plano, também poderiam descobrir a CardialMed por meio de indicações de amigos e familiares, pesquisas ativas na internet sobre potenciais consultórios ou até mesmo com recomendações de médicos de confiança.

Após ter conhecimento da existência das clínicas, o cliente então realiza a decisão de qual ou quais clínicas deseja estabelecer um primeiro contato. Para realizar tal decisão, o potencial paciente faz uso de critérios subjetivos e objetivos para decidir qual serviço irá ou não utilizar. Por fim, levando em consideração todos estes possíveis critérios de decisão objetivos e subjetivos, os pacientes escolhem com quais clínicas deseja estabelecer um primeiro contato, sendo este um processo crítico, uma vez que a partir dele a clínica atrai novos pacientes.

### **3.2.2 Realizar o primeiro contato com a clínica**

O primeiro contato com a clínica é comumente estabelecido via telefones ou pelo aplicativo de mensagens *WhatsApp* e tem como principal objetivo sanar eventuais dúvidas, tal como a confirmação da cobertura de um plano de saúde, a localização da clínica e dentre outros. É um momento da verdade para a clínica, já que é a primeira impressão que o potencial cliente tem da empresa. Existem dois cenários para uma eventual desistência da realização de uma consulta ou exame com a clínica: ou as condições da clínica não atendem aos critérios mínimos do cliente ou o cliente não se sente satisfeito com este primeiro contato.

Os critérios mínimos dos pacientes não serem atendidos pela CardialMed é algo muitas vezes intrínseco à própria clínica. Assim, engloba-se neste caso situações como o plano de saúde não ser atendido, a clínica não contar com os tratamentos e exames desejados, o preço da consulta particular ser acima do limite de preço que o paciente está disposto a pagar e dentre tantos outros exemplos. Dessa forma, para solucionar esses tipos de desistências, seria necessário remodelar o modo como a clínica atua para se encaixar dentre as particularidades de cada cliente, algo que seria muito trabalhoso pela individualidade dos requisitos mínimos de cada um.

A segunda causa para uma eventual desistência do paciente seria aquela na qual o cliente não se sente satisfeito com a sua primeira tentativa de contato com a clínica. Assim, caso por algum motivo as expectativas desse cliente em relação ao atendimento não sejam atendidas, como uma eventual demora para responder mensagens de *WhatsApp*, linhas telefônicas ocupadas ou até mesmo um primeiro contato antipático, os clientes podem simplesmente desistir de realizar um tratamento com a CardialMed e escolher outra clínica concorrente. Uma possível solução para esse problema seria mais acionável, tal como treinamentos dos funcionários comerciais, mais linhas telefônicas disponíveis e dentre outros.

### **3.2.3 Agendar consulta/exame**

Esta é a etapa inicial do ciclo de serviço dos pacientes da CardialMed e começa quando o cliente deseja marcar um procedimento com a clínica. Vale salientar que os pacientes podem sair do ciclo de serviço a qualquer momento, mas idealmente o concluem, de modo a voltar para esta etapa inicial de agendamento depois para marcar eventuais retornos médicos ou novas consultas/exames.

O agendamento se dá principalmente por duas formas: via telefone ou por mensagens de texto no aplicativo *WhatsApp*. É comum também que o ato de marcar consultas e exames aconteça concomitantemente a etapa de primeiro contato com a clínica, uma vez após sanar eventuais dúvidas o potencial cliente já pode emendar um agendamento.

A principal causa para o não agendamento se dá em situações na qual a clínica não dispõe de horários livres dentre aqueles pretendidos pelos pacientes. Para os pacientes que já fazem parte da base de clientes da CardialMed, a experiência não deixa de ser desfavorável, mas pelo fato deles já terem uma certa lealdade à clínica - dado que os médicos já acompanham o seu histórico -, preferem agendar o procedimento médico em horários e datas alternativos. Essa situação de falta de disponibilidade na agenda médica pode ser mais prejudicial para a clínica nos casos de clientes novos, já que eles podem simplesmente optar por outra clínica com horários disponíveis sem maiores prejuízos.

### **3.2.4 Confirmar consulta/exame**

O não comparecimento dos pacientes no horário agendado é uma situação extremamente inoportuna para as clínicas médicas. Além de não receber nenhum valor monetário e deixar o

profissional médico improdutivo, o horário poderia ter sido utilizado por algum outro paciente que não conseguiu marcar a consulta no horário que desejava.

Com o objetivo de diminuir esta ocorrência de faltas em consultas/exames, entra-se em contato com os clientes via mensagem de *WhatsApp* no dia anterior à consulta, como uma forma de confirmar se o paciente pretende comparecer ou não ao atendimento médico. Nos casos em que a consulta é cancelada, a clínica tenta fazer um rearranjo dos horários para oferecer eventuais encaixes de horários para outros pacientes, como retornos para verificação do resultado de exames.

### **3.2.5 Ir para a CardialMed**

Embora esta não seja uma atividade diretamente inerente à clínica médica, ela consta dentro do ciclo de serviço do paciente, considerando-se não apenas o percurso realizado pelos pacientes, mas também o acesso ao consultório e em alguns casos a experiência no estacionamento do prédio da clínica. Caso o cliente encontre complicações para chegar ao consultório, tais como trânsito, estacionamento lotado, metrô lotados e dentre outros, é possível que ele atribua a má experiência ao serviço oferecido pela clínica. Reflete-se, portanto, sobre a importância de uma boa localização e com fácil acesso para os pacientes.

### **3.2.6 Falar com a recepção**

No momento que o paciente chega à clínica, ele é recebido pela equipe da recepção. Em alguns casos, é necessário aguardar um tempo em uma pequena fila para que possa ser atendido, mas em geral essa espera é curta. Ao chegar a vez do cliente de ser atendido, pergunta-se o seu nome para encontrá-lo na agenda dos médicos, que uma vez identificado consegue fornecer ao recepcionista todas as informações relevantes para prosseguir com o atendimento, tal como médico responsável, horário da consulta, sala de atendimento e meio de pagamento utilizado (tipo de plano de saúde ou consulta particular). Em seguida, o recepcionista informa no sistema interno da clínica que o paciente compareceu, deixando o médico a par de quem deve ser chamado. A imagem 1 mostra uma foto da recepção da CardialMed:

**Imagem 1 — Recepção da Clínica CardialMed**

Fonte: Site da clínica CardialMed (2021)

Com essas informações do paciente, é realizado o processo de cobrança da consulta. Para pacientes com convênio médico, em alguns casos é necessário pedir a autorização da operadora de saúde para que o paciente possa realizar o atendimento médico, o que pode levar em torno de 2 minutos, e em outros a operadora médica já autoriza automaticamente o procedimento desejado. Já para pacientes particulares, o processo de cobrança pode ser via cartão de crédito/débito ou em dinheiro. Uma vez concluída a etapa de pagamento, pergunta-se ao paciente se ele teria eventuais dúvidas a serem sanadas e, caso contrário, pede-se para que ele aguarde na sala de espera que o médico o chame pelo seu nome para a realização da consulta ou exame.

**3.2.7 Esperar chamarem para consulta/exame**

O aguardo do paciente para a consulta é um momento relevante na sua jornada de serviço. É importante que o cliente se sinta em um ambiente confortável e com uma atmosfera positiva para poder ter uma boa experiência. Para isso, a clínica CardialMed tem cadeiras, poltronas e ar-condicionado para os pacientes se sentirem confortáveis, além de revistas e televisores para entretê-los durante a espera. Além disso, a clínica também dispõe de água, café, chá e banheiros. A imagem 2 fornece uma ideia de como é esse ambiente:

**Imagem 2 — Sala de espera da CardialMed**



Fonte: Site da clínica CardialMed (2021)

Ademais, a limpeza e a organização da clínica são fatores percebidos pelos clientes e que devem estar de acordo ou acima das suas expectativas. Espera-se, em geral, que ambiente médicos estejam excepcionalmente limpos para evitar a proliferação de doenças. Caso os pacientes sintam que o consultório não está atendendo os seus requisitos mínimos de higiene, podem ter uma percepção negativa do serviço prestado. Desse modo, a CardialMed conta com limpezas diárias de suas facilidades, além de álcool em gel disponível em todos os ambientes da clínica.

Por último, um dos fatores mais importantes para uma boa experiência do paciente é o tempo de espera para a realização de seu procedimento médico. Mesmo que a sala de espera seja um ambiente confortável, limpo e com uma atmosfera agradável, os pacientes pretendem ser atendidos no horário que marcaram, não tolerando atrasos muito prolongados. Caso um cliente atrase mais de 15 minutos do horário previamente marcado, os médicos chamam o próximo paciente na agenda e, na situação que o paciente atrasado compareça, tenta-se realizar um encaixe rápido para que ele seja atendido. Além disso, consultas médicas podem variar muito no seu tempo de duração a depender da complexidade do caso do paciente, de modo a gerar alguns atrasos “naturais” na agenda. Isso, no entanto, tem um alto potencial de deixar os clientes insatisfeitos com o serviço prestado.

### 3.2.8 Realizar consulta/exame

Todas as outras atividades que o paciente realiza dentro do ciclo de serviço são motivadas para que ele realize a consulta e/ou exame, sendo este o motivo da prestação do serviço em primeira instância. Espera-se, portanto, um atendimento profissional e de qualidade para que o paciente consiga tratar de forma adequada a situação que o trouxe à CardialMed. Além disso, da mesma forma que na sala de espera do consultório, é necessário que o paciente se sinta em um ambiente confortável e acolhedor. A Imagem 3 mostra um exemplo de uma sala para atendimento de consultas:

**Imagem 3 — Sala de consulta da CardialMed**



Fonte: Site da clínica CardialMed (2021)

Pode-se realizar na CardialMed, tanto consultas como alguns tipos de exame. Ao analisar primeiramente as consultas, após o paciente se instalar na sala do médico, cabe ao profissional de saúde entender o motivo que trouxe o paciente ao consultório. Em alguns casos, por exemplo, são pacientes periódicos que realizam um acompanhamento médico mais próximo ou na qual é preciso verificar resultados de exames. Em outros, são novos pacientes, onde é necessário ouvir todas as queixas para conseguir traçar um diagnóstico inicial. Assim, o modo que a consulta é realizada depende muito da situação do próprio paciente. Pode-se resumir a consulta médica com o paciente explicando o problema, sendo examinado, ouvindo o

diagnóstico do médico, discutindo o tratamento e realizando possíveis procedimentos e/ou recebendo receitas para remédios específicos.

Já quando se pensa em exames, o processo é menos variável. Precisa-se garantir, em alguns casos, que requisitos mínimos sejam cumpridos, como obter um histórico médico detalhado do paciente para saber se é possível prosseguir com o exame ou não. Em seguida, apenas é necessário instruir o paciente do que será realizado e o que será necessário que ele faça. Assim, tomando como exemplo testes ergométricos, é preciso conectar eletrodos no paciente e explicar que a velocidade e a inclinação da esteira variarão paulatinamente.

Em todos estes processos, embora o diagnóstico e o tratamento correto sejam elementos essenciais para uma boa experiência do cliente, outro fator relevante apontado pelo *CEO* da CardialMed é a confiança e conexão dos pacientes com os médicos. Logo, torna-se importante a personalização dos atendimentos com empatia para o caso de cada paciente, já que para uma boa experiência do serviço prestado é necessário não apenas uma conduta médica correta, mas também uma demonstração genuína de preocupação com a saúde do cliente.

### **3.2.9 Sair da CardialMed**

Ao terminar a consulta, o paciente pode aproveitar para já deixar agendando uma próxima consulta ou exame a ser realizado na própria CardialMed e, neste caso, entra novamente em contato com a recepção para o agendamento - primeira etapa do ciclo de serviço -.

Após ter finalizado o serviço prestado e já tendo eventualmente marcado uma futura consulta e/ou exame, o paciente se retira da clínica. Os critérios desta etapa do ciclo de serviço terminam sendo muito semelhantes aqueles observados na etapa de ir para CardialMed. Assim, considera-se aqui o percurso de saída realizado pelos pacientes, uma possível experiência no estacionamento do prédio da clínica e eventuais fatores que possam influenciar no seu trajeto a partir da clínica médica.

## 4 DESENVOLVIMENTO DO DIAGNÓSTICO EXTERNO

### 4.1 Avaliação estratégica

Atualmente, a CardialMed apresenta uma infraestrutura já consolidada e conta com médicos altamente qualificados. No entanto, por trabalhar com muitos pacientes de convênio, o *ticket* médio da consulta não é alto, sendo vital para a saúde financeira da empresa um grande volume de consultas e exames. As agendas dos médicos, entretanto, ainda apresentam horários vagos, tendo um alto potencial de otimização caso houvesse uma maior demanda de pacientes.

Para reverter o quadro negativo que a clínica CardialMed vem enfrentando nos últimos tempos, sugere-se, portanto, um estudo mais aprofundado de seus clientes. A escolha da decisão para se explorar justamente esse fator se deu pelos resultados do diagnóstico estratégico da clínica:

- **Análise das 5 forças de Porter:** junto ao bloco de rivalidade entre os concorrentes, a parte de clientes foi apontada como uma força altamente relevante. Ao se analisar a concorrência no setor, no entanto, observa-se que é algo que a CardialMed não teria tanto controle, sendo apenas uma pequena empresa em um mercado altamente acirrado. Já no que tange os clientes, existe a possibilidade de uma atuação mais direta e com maior possibilidade de retorno para a empresa.
- **Análise de *SWOT*:** é possível deferir que a clínica possui algumas crenças em relação aos pacientes que ainda não foram testadas, como a hipótese de uma alta fidelização dos clientes atuais ou a localização como um diferencial competitivo. Ademais, problemas como agendas livres, pacientes absentes e poucos clientes particulares são presentes na clínica.
- ***BSC (Balanced Scorecard)*:** as decisões da clínica ainda são feitas de forma intuitiva pelo *CEO* da empresa, sem ter muitas métricas para sustentá-las, tal como uma forte crença que poderia fidelizar e crescer a sua base de clientes por meio de uma atuação mais ativa em mídias sociais e investindo no site da empresa. Além disso, não se sabe ao certo o que os clientes realmente enxergam como valor no ciclo de serviço de uma clínica médica e qual a percepção de qualidade que eles têm em relação à CardialMed. Essa informação poderia ser valiosa para um direcionamento mais consciente dos esforços da empresa.



A falta de dados para embasar decisões de cunho estratégico faz com que muitas clínicas médicas não consigam traduzir as reais necessidades dos clientes nos seus serviços. Torna-se nítida, portanto, a necessidade de uma melhor compreensão dos clientes da clínica CardialMed. Através de um entendimento do que os pacientes esperam do serviço e de uma atuação ativa para atender ou até mesmo superar as suas expectativas, proporciona-se uma experiência de serviço positiva, o que além de fidelizar os pacientes pode fazer com que eles se tornem promotores ativos da CardialMed, colaborando para uma maior demanda de consultas e/ou exames no futuro.

## **4.2 Identificação das 5 lacunas**

Para se ter uma visão clara do que é necessário entender sobre os clientes da CardialMed, usou-se o modelo das 5 lacunas, com suporte do diagnóstico estratégico da empresa. Nota-se que duas das lacunas têm uma maior relevância para a situação atual da clínica:

- Lacuna 1
  - Objetivo: validar se as premissas e as crenças da gerência da CardialMed sobre as expectativas dos clientes estão alinhadas com o que os pacientes realmente veem como valor.
  - Justificativa: atualmente, as decisões da clínica no que tange os clientes são tomadas de forma muito qualitativa. A partir de um melhor entendimento dessa lacuna seria possível endereçar com maior embasamento tais escolhas para a empresa.
- Lacuna 5
  - Objetivo: mapear se há uma possível discordância entre o serviço esperado pelos clientes e o que foi percebido por eles.
  - Justificativa: é de grande valia para a CardialMed identificar potenciais lacunas desse tipo com base em dados mais concretos. Caso seja identificada a existência de tal desalinhamento, a clínica poderia atuar para amenizar os casos na qual os clientes não têm as suas expectativas correspondidas.

Uma pesquisa de opinião diretamente com a atual base de clientes da CardialMed ajudaria a sanar as dúvidas dessas duas lacunas. Seria possível ter um maior embasamento das

expectativas dos pacientes em relação ao serviço e ao que foi percebido, podendo conflitá-las com o entendimento do *CEO* da CardialMed do que é valor para os clientes. Por fim, também é possível testar algumas hipóteses que foram levantadas pela gerência da clínica, tal como a importância de uma participação ativas nas mídias sociais e um site da empresa mais informativo.

### **4.3 Estrutura da pesquisa de opinião**

A ideia central da pesquisa de opinião é atuar como um plano de ação para validar premissas do *CEO* da CardialMed, obter respostas para as lacunas 1 e 5 do modelo das 5 lacunas e melhor compreender a percepção dos pacientes em relação à diferentes dimensões da qualidade de serviço em clínicas médicas e na CardialMed. Para isso, planejou-se confrontar os dados obtidos em pesquisa de opinião com os clientes da CardialMed com as bases internas dos pacientes que a clínica já dispõe, que possuem informações demográficas (por exemplo: região, idade e gênero) e relacionadas aos serviços realizados pelos pacientes (por exemplo: consultas e/ou exames realizados, convênios médicos e procedimentos particulares).

A escolha da plataforma para a realização da pesquisa levou em conta a presença das ferramentas de pergunta necessárias e a possibilidade da importação dos dados para ferramenta *Excel*, a fim de cruzá-los com as planilhas internas da CardialMed. Assim sendo, decidiu-se utilizar o *Google Forms*.

Vale ressaltar também que, para a realização das perguntas, considerou-se aspectos culturais, sociais, pessoais e psicológicos dos entrevistados. Isso é presente principalmente no modo que as perguntas são realizadas. Procurou-se não induzir os entrevistados com perguntas tendenciosas, privilegiando a objetividade e a simplicidade na sua elaboração. Outro aspecto utilizado foi a aleatoriedade das respostas nas perguntas fechadas, ou seja, as respostas trocavam de ordem a cada questionário realizado, visando a eliminação de vieses pela ordem que as respostas eram mostradas.

Como forma de estruturar uma pesquisa de opinião abrangente o suficiente para capturar as principais características a serem analisadas, usou-se como base a avaliação das dimensões da qualidade em serviços apontadas por Corrêa e Caon (2006) para identificar os principais aspectos a serem considerados quando se avalia serviços. Outra ferramenta utilizada foi o SERVQUAL, que além de também apontar algumas dimensões da qualidade em serviços, enfatiza a necessidade da compreensão do alinhamento entre as percepções dos clientes e as

expectativas da empresa, que deve ser, ao olhar da gerência da CardialMed, aceitável ou positiva.

Foi proposta uma investigação dos tipos de cliente e do *NPS* da CardialMed, com o intuito de identificar se a base atual de clientes se comportaria de forma detratora, neutra ou promotora em relação à clínica. Ademais, também foram consideradas algumas premissas do *CEO* da CardialMed a serem testadas, tal como se a presença em mídias digitais seria, de fato, um fator competitivo relevante. Além disso, foi possível testar em diferentes aspectos de qualidade a lacuna 1 a lacuna 5 do modelo das 5 lacunas.

Ademais, as perguntas visaram englobar diversos aspectos da jornada do cliente na CardialMed, procurando-se incluir os momentos da verdade do ciclo de serviço. Usou-se como insumo todo o mapeamento realizado para garantir que nenhuma fase crítica da experiência do paciente com o serviço prestado fosse ignorada.

Por fim, pode-se ver a estrutura real utilizada na pesquisa de opinião no Apêndice A.

#### **4.3.1 Introdução da pesquisa**

Qualquer pesquisa de opinião precisa garantir aos entrevistados, em primeira instância, um ambiente seguro e confiável para que eles se sintam livres para expressar os seus pensamentos. Assim, além de uma mensagem introdutória simpática, é necessário garantir o total anonimato das respostas, explicitando que elas serviriam apenas como insumo para a clínica poder melhorar os seus serviços. Logo, optou-se por começar a pesquisa de opinião com a seguinte mensagem:

“Olá! Tudo bem?

Em primeiro lugar, obrigado por participar da nossa pesquisa de satisfação. A sua opinião é de extrema importância para aprimorarmos os nossos serviços.

Além disso, vale ressaltar que o seu anonimato está garantido e os resultados serão tratados de forma agregada, garantindo o sigilo de suas informações.”

#### **4.3.2 Identificação dos pacientes**

No que tange a manipulação dos dados internos da CardialMed com os dados obtidos na pesquisa de opinião, é necessário definir uma “chave” única comum, a fim de estabelecer

uma conexão para identificar o paciente em ambas as bases. A utilização do nome poderia gerar certo retrabalho, já que ao permitir uma escrita livre, os pacientes poderiam abreviar sobrenomes ou até mesmo realizar erros de digitação (por exemplo: dois espaços seguidos) que dificultariam o estabelecimento de uma conexão entre a pesquisa de opinião e os dados internos da clínica. Desse modo, optou-se pela utilização do CPF (Cadastro de Pessoas Físicas, número utilizado pela Receita Federal para identificar os contribuintes), garantindo na própria plataforma do Google *Forms* que os respondentes colocassem apenas 11 dígitos numéricos. A pergunta foi a seguinte:

“Qual o seu CPF? (Apenas números)”

Caso os pacientes retornassem algo diferente dos 11 números do CPF, a seguinte mensagem de erro aparecia os alertando para o correto preenchimento da resposta: “por favor, inserir apenas os números do CPF”.

#### **4.3.3 Meio utilizado para conhecer a CardialMed**

Ao analisar a jornada do cliente, a primeira etapa é escolher a clínica médica. Para realizar essa ação, é necessário que o paciente descubra antes por algum meio de comunicação sobre a existência da clínica. Tais canais de comunicação são de grande relevância para a atração de novos pacientes, podendo ajudar as clínicas a suprir agendas de médicos com horários vazios.

No entanto, não existem atualmente na CardialMed dados que consigam explicar os principais meios de comunicação utilizados pelos clientes. Há, apenas, as percepções do *CEO*, mas não se sabe se a recomendação de outros médicos tem um impacto relevante ou se as pesquisas em sites de busca, como o Google, trariam um número expressivo de pacientes para a clínica, por exemplo.

Assim sendo, esta pergunta teve por objetivo identificar os canais de indicação utilizados pelos pacientes da CardialMed. A pergunta foi estruturada da seguinte maneira:

“Como você conheceu a clínica CardialMed?”

Como possíveis respostas, os respondentes poderiam escolher entre amigos/familiares, convênio, indicação médica, mídias sociais e pesquisas na Internet, restringindo-se a apenas uma alternativa. Caso nenhuma das opções correspondesse ao meio utilizado pelo paciente para

conhecer a CardialMed, uma opção marcada como “outros” possibilitava que o respondente escrevesse o canal que fora utilizado para que conhecesse o consultório médico.

#### **4.3.4 Critérios para escolha de uma clínica médica**

Após descobrir sobre a existência de um consultório médico, os potenciais pacientes fazem uso de critérios, objetivos e subjetivos, para decidir se gostariam de estabelecer um primeiro contato com a clínica. Esse primeiro contato já indicaria um possível interesse em realizar consultas e/ou exames.

Os clientes podem realizar o processo de escolha de um consultório médico por meio da comparação de critérios entre diferentes clínicas ou simplesmente pela verificação individual dos critérios de uma clínica em específico. No primeiro caso, os potenciais pacientes selecionariam mais de uma opção de clínicas médicas e comparariam características classificadoras entre elas para decidir a qual recorrer, tal como cobertura do convênio, preço, localização, formação dos profissionais e dentre outros. Já no segundo caso, os clientes simplesmente analisariam de forma mais direta se a clínica selecionada atenderia aos requisitos mínimos para já estabelecer um primeiro contato.

O que se observa em ambos os casos é a presença de fatores que influenciam o processo de decisão dos clientes, sejam eles qualificadores ou classificadores. No entanto, não se sabe ao certo a relevância de cada um desses fatores, tendo mais uma vez apenas hipóteses baseadas na intuição do *CEO* da empresa.

Assim sendo, foi proposta a avaliação da significância de uma série de critérios objetivos e subjetivos, a fim de entender o que pacientes mais levaram em conta no processo de decisão para esse serviço. Para isso, foi pedido que os pacientes classificassem dentro de uma escala de 1 a 5, sendo 1 sendo menos relevante e 5 mais relevante, diversos fatores que pudessem influenciar na sua decisão de escolha de uma clínica médica com a seguinte pergunta:

“Qual a relevância dos seguintes critérios para você escolher uma clínica médica em uma escala de 1 a 5? (1 - pouco relevante / 5 - muito relevante)”

Os fatores considerados para a avaliação foram escolhidos em um exercício de *brainstorming* junto ao *CEO* da CardialMed, dentre os quais foram selecionados os seguintes para avaliação:

- Proximidade do trabalho/residência: acredita-se que a localização da clínica médica pode ser um fator importante, pois caso ela esteja localizada muito distante do paciente, esse poderá optar por realizar o tratamento em alguma que tenha maior proximidade do trabalho e/ou residência. Vale salientar que o conceito de perto e longe pode ser um pouco subjetivo, mas o que se procura avaliar é a relevância deste critério para a escolha de uma clínica e não de fato a distância.
- Fácil acesso (exemplo: perto do metrô): o *CEO* da clínica CardialMed reiterou algumas vezes que a proximidade do metrô Santa Cruz seria um grande diferenciador. Sugeriu-se, portanto, a averiguação desta suposta vantagem competitiva no processo de escolha dos pacientes.
- Avaliações online: procura-se entender se os clientes da clínica procuraram avaliações em sites como Google, Doctoralia ou semelhantes como referência para optar pela clínica CardialMed.
- Cobertura do convênio: dado que a maior parte da base atual de pacientes da CardialMed é composta por clientes com convênios médicos aceitos pela clínica, espera-se entender se esse é um fator decisivo importante.
- Boas recomendações: o processo de descoberta e escolha da clínica pode ser influenciado por recomendações de médicos, amigos, familiares etc. Desse modo, procura-se averiguar o quão relevante a opinião de terceiros acerca da clínica contribui na seleção de consultório médico.
- Formação dos profissionais: visando melhor entender a credibilidade da equipe médica, muitos clientes podem optar por investigar a formação dos médicos. A passagem por grandes universidades e/ou hospitais e a realização de cursos de pós graduação podem passar uma maior confiança para os clientes no que tange aos diagnósticos e procedimentos médicos realizados pelo profissional de saúde.
- Preço acessível (apenas para pacientes particulares): no caso de pacientes particulares, existe uma cobrança direta do valor das consultas e exames realizados sem a intermediação de operadoras de saúde. Destaca-se também que muitos desses pacientes contam com reembolsos financeiros parciais ou totais de outros convênios médicos não aceitos pela clínica. Essa pergunta foi realizada apenas para os pacientes particulares.
- Disponibilidade da agenda em um curto período: a falta de horários livres nas agendas dos médicos que atendam às preferências/necessidades dos pacientes pode fazer com que os clientes optem por outras clínicas médicas com maior

disponibilidade. Dessa maneira, avaliou-se por meio deste critério se uma possível falta de flexibilidade nas agendas médicas seria um impeditivo considerável no momento de escolha do consultório.

- Site da clínica informativo: segundo a gerência da CardialMed, um site convidativo e informativo faria uma grande diferença na escolha dos pacientes para um tratamento médico. Através do site da empresa seria possível mapear as informações mais importantes, como meios de contato, localização, formação dos médicos, especialidades, exames realizados etc.
- Presença nas mídias sociais: nos últimos meses, a CardialMed vem investindo fortemente na produção de conteúdo para sua página no Instagram. A premissa utilizada é de que esta página, caso bem organizada e gerida, teria um grande potencial de ser um canal relevante para a retenção e atração de pacientes.

#### **4.3.5 Redes Sociais**

Como foi observado, a clínica CardialMed possui uma forte crença de que através de uma maior profissionalização de sua página do Instagram, seria possível aumentar a fidelização da sua atual base de clientes e atrair novos pacientes. No entanto, não se sabe ao certo se os clientes de fato utilizam redes sociais e, mesmo que utilizem, se acompanham ou acompanhariam páginas relacionadas a temas de saúde. Dessa forma, torna-se interessante averiguar se o perfil dos pacientes que frequenta a CardialMed usa as redes sociais para se manter atualizado sobre temas relacionados à saúde. Assim, foi formulada a seguinte pergunta:

“Você acompanha nas redes sociais canais relacionados à temas de saúde? (Exemplo: Instagram da CardialMed, página do Facebook de hábitos alimentares etc.)”

Como resposta, os pacientes poderiam escolher dentre 3 alternativas:

- Sim
- Não acompanho canais de saúde nas redes sociais
- Não utilizo redes sociais

Além de compreender o perfil de atividade em mídias sociais dos pacientes no que tange canais informativos sobre saúde, também é preciso entender o tipo de conteúdo que os pacientes

gostariam de acompanhar nas redes sociais. Atualmente, a página no Instagram da CardialMed traz temas relacionados a dicas de saúde, prevenção e sintomas de doenças, questões de saúde pública e dentre outros. Isto faz com que a página não tenha um foco em um tipo de conteúdo específico, trazendo diversos assuntos que podem não ser do interesse da maioria dos seguidores. Por essa razão, resolveu-se selecionar apenas aqueles respondentes que selecionaram “Sim” na pergunta sobre o acompanhamento nas redes sociais de canais relacionados à temas de saúde, indagando-os sobre o tipo de conteúdo que acompanham ou gostariam de acompanhar nessas páginas:

“Quais tipos de conteúdo referente à saúde você acompanha/ gostaria de acompanhar?”

O respondente poderia selecionar mais de uma opção nesta pergunta dentre as seguintes:

- Dicas de saúde (exemplo: alimentação saudável, sono de qualidade etc.)
- Prevenção, sintomas tratamento de doenças (exemplo: sintomas do *COVID-19*)
- Questões de saúde pública (exemplo: calendário de vacinação)
- Esclarecimento de dúvidas e/ou assuntos polêmicos (exemplo: desmistificação de mitos)

Com esta informação seria possível, portanto, direcionar a produção de conteúdo da página do Instagram da clínica CardialMed para melhor atender as preferências dos clientes.

#### **4.3.6 Relevância de aspectos de qualidade para avaliação de uma clínica médica**

As perguntas anteriores tinham por objetivo entender o comportamento dos pacientes sem considerar a prestação do serviço em si, mas sim os critérios utilizados por eles para encontrar e escolher uma clínica médica e o seu comportamento em mídias sociais relacionado à temas de saúde. Contudo, ainda é essencial que a clínica tenha um conhecimento sólido do que os pacientes consideram como relevante para ter uma boa experiência com o serviço prestado pela clínica.

Por meio do entendimento do que é realmente relevante para os pacientes é possível avaliar a lacuna 1 do modelo das 5 lacunas, comparando o que a gerência da CardialMed julga ser o mais relevante para a prestação de serviços com a visão dos pacientes. Para isso, foi pedido que os pacientes elencassem em uma escala de 1 a 5, sendo 1 pouco relevante e 5 muito



relevante, a importância de diferentes fatores ligados a algumas das dimensões da qualidade descritas por Corrêa e Caon (2006) com a seguinte pergunta:

“Como você avaliaria a importância dos seguintes aspectos para uma clínica médica dentro de uma escala de 1 a 5? (1 - pouco relevante / 5 - muito relevante)”

Os fatores avaliados contemplaram diferentes fases do ciclo de serviço dos clientes, desde o agendamento da consulta e/ou exame, passando pelo atendimento dos funcionários, a atmosfera do local, a pontualidade e outros critérios para uma avaliação coesa dos momentos da verdade relevantes na prestação do serviço da clínica. Tais aspectos são elencados a seguir com uma breve explicação sobre as dimensões da qualidade, descritas por Corrêa e Caon (2006) e usadas como referência:

- Formação dos médicos: avalia a dimensão competência, procurando entender se os responsáveis pelo serviço têm os conhecimentos necessários para realizá-lo de forma correta. Uma das formas de mensuração é, mesmo que qualitativamente, através da formação do corpo médico da clínica, já que a passagem por universidades e hospitais de renome indica que os profissionais são suficientemente competentes para a realização dos serviços em questão.
- Atendimento dos funcionários: faz menção às dimensões de atendimento/atmosfera e comunicação, avaliando se os clientes são bem atendidos, com uma comunicação clara e objetiva pela equipe de suporte (por exemplo, os funcionários responsáveis pela recepção).
- Pontualidade: analisa a dimensão velocidade de atendimento, medindo neste caso eventuais atrasos no horário da consulta ou exame. Caso o atendimento do paciente seja atrasado por parte da clínica, considera-se que a velocidade de atendimento como um todo não seguiu com o agendamento previsto.
- Acesso ao local: considera a dimensão acesso, levando em conta se a localização física do consultório é boa para o cliente.
- Flexibilidade e facilidade no agendamento: pondera a dimensão flexibilidade, mensurando a relevância de uma agenda médica com maior disponibilidade para as datas e horários desejados pelos pacientes.
- Preço da consulta/exame: mensura a dimensão custo, entendendo a relevância do preço da consulta/exame para os pacientes, sendo uma dimensão exclusiva para os clientes particulares;

- Conforto e atmosfera da clínica: mede a importância das dimensões limpeza, conforto e estética da CardialMed, averiguando a importância desses fatores para os pacientes.
- Confiança e conexão com os médicos: examina a dimensão credibilidade/segurança, determinando a relevância do nível de confiança dos pacientes nos médicos.

#### **4.3.7 Avaliação dos aspectos de qualidade da Clínica CardialMed**

O próximo passo seria entender, ainda na ótica dos pacientes da CardialMed, a percepção que eles tiveram sobre o serviço prestado. Com essa perspectiva, torna-se possível avaliar a lacuna 5, que diz respeito a diferença entre o valor esperado e percebido pelo cliente durante a prestação do serviço.

Para tal exercício, utilizou-se exatamente as mesmas dimensões avaliadas para traçar o grau de relevância de diferentes aspectos da qualidade para o cliente (item 4.3.6.), mas agora com foco na avaliação da própria clínica CardialMed. Assim, a pergunta foi adaptada para o seguinte:

“Como você avaliaria a clínica CardialMed nos seguintes aspectos dentro de uma escala de 1 a 5? (1 - péssimo / 5 - excelente)”

#### **4.3.8 Determinação do *Net Promoter Score***

Atualmente, a clínica CardialMed não conta com um acompanhamento do nível de satisfação dos clientes. Dessa forma, não há uma compreensão global sobre o nível de conteúdo do cliente em relação ao serviço prestado.

Além do *NPS* conseguir ajudar a CardialMed a melhor entender como os seus pacientes se sentem em relação aos seus serviços, também pode servir como insumo para a classificação dos tipos de clientes de Johnston e Clark (2002), mapeando a atitude dos pacientes em relação à clínica. Diante disso, foi realizada a seguinte pergunta:

“Qual a probabilidade você indicar a clínica CardialMed em uma escala de 0 a 10?”

Como entrada para a resposta o entrevistado deveria selecionar um número de 0 a 10.

#### 4.3.9 Atitude dos clientes

Através do *NPS* é possível obter o eixo de atitude do quadro de tipos de cliente de Johnston e Clark (2002). Todavia, ainda faltaria entender o eixo de atividade dos pacientes, que seria um reflexo de sua postura - ativa ou passiva - em relação à empresa, ou seja, se o cliente costuma indicar ou difamar serviços de acordo com a sua experiência. Isto posto, foi feita a seguinte pergunta:

“Você costuma indicar médicos para amigos/família? Recomendaria a CardialMed?”

As possíveis respostas que os entrevistados podiam selecionar para essa pergunta eram:

- Sim e recomendaria a CardialMed
- Sim, mas não recomendaria a CardialMed
- Não tenho o costume de indicar médicos

#### 4.3.10 Pergunta aberta

Por fim, sabe-se que um questionário com perguntas fechadas não possibilita ao respondente a oportunidade de deixar a sua opinião e/ou sugestão de forma mais livre e com maior detalhamento da sua experiência com o serviço. Deixar um campo livre para os pacientes expressarem os seus pensamentos pode trazer uma grande riqueza para a pesquisa. À vista disso, foi elaborada uma pergunta opcional para que aqueles que quisessem exprimir algum pensamento, pudessem fazê-lo:

“[Opcional] Caso tenha alguma dúvida, reclamação ou sugestão, escreva no campo abaixo:”

Os pacientes entrevistados dispunham de um campo livre para descrever de forma aberta as suas dúvidas, reclamações ou sugestão.

## 5 DIAGNÓSTICO EXTERNO

### 5.1 Descrição da pesquisa de opinião e da amostra

A pesquisa de opinião foi realizada durante 6 semanas, de segunda a sexta, na própria clínica, totalizando 289 respostas. Para a sua realização, abordava-se os pacientes quando eles estavam se retirando da clínica, perguntando-os se poderiam responder em um *tablet* à uma pesquisa rápida de satisfação da clínica. Para aqueles clientes menos familiarizados com o *tablet*, a entrevista foi realizada de forma oral, com o entrevistador assinalando as respostas para o entrevistado.

Ao longo da realização das entrevistas, tentou-se garantir que os 289 respondentes representassem de uma forma coesa a base de clientes da empresa. Desse modo, selecionou-se algumas variáveis que poderiam influenciar na amostra para serem acompanhadas:

- Proporção entre pacientes particulares e de convênio médico
- Proporção entre pacientes novos (1ª consulta) e regulares (após a 1ª consulta)
- Média e desvio padrão da idade dos pacientes

A pesquisa de opinião foi orientada para garantir um comportamento semelhante desses fatores ao que é observado na CardialMed, visto que eles podem ser relevantes para traçar o comportamento dos pacientes, podendo descalibrar os resultados da pesquisa caso estejam desproporcionais. Assim, direcionava-se os entrevistados para que, ao final da pesquisa de opinião, esses conseguissem representar de um modo satisfatório a atual base de clientes clínica. A visão comparativa de tais aspectos entre a pesquisa de opinião e o comportamento do consultório médico no primeiro semestre de 2021 pode ser resumida na Tabela 1:

**Tabela 1 — Comparação da amostra obtida na pesquisa de opinião e o comportamento da CardialMed no primeiro semestre de 2021**

	CardialMed (1º semestre de 2021)	Pesquisa de opinião
% de pacientes particulares	16%	16%
% de pacientes de convênio médico	84%	84%
% de pacientes novos	26%	27%
% de pacientes regulares	74%	73%
Idade média (em anos)	56 anos	53 anos
Desvio padrão da idade média (em anos)	20 anos	15 anos

Fonte: Elaborado pelo autor, base interna da CardialMed e pesquisa de opinião (n = 289)

Observa-se, de modo geral, que foi possível alcançar na pesquisa de opinião valores parecidos ao da movimentação da clínica médica no primeiro semestre de 2021. Infere-se, portanto, que as semelhanças de tais variáveis garantem que a amostra coletada na pesquisa conseguiu ser representativa da base de clientes da clínica CardialMed.

Assim, sendo, foi possível contrapor as crenças da gerência da CardialMed com o que de fato os clientes faziam e enxergavam como valor (lacuna 1), além da averiguação de uma possível diferença entre o serviço esperado e recebido pelos clientes (lacuna 5). Ademais, coletou-se informações para responder à dúvida específica do *CEO* da clínica acerca de mídias sociais, além da identificação do nível de satisfação e dos tipos de clientes presentes no consultório médico.

## 5.2 Investigação dos meios utilizados para conhecer a CardialMed

### 5.2.1 Pacientes particulares e de convênios médicos

Atualmente, a CardialMed não tem um controle de como os clientes descobriram a clínica, mas o seu *CEO* acredita que, para pacientes de convênio e particulares a ordem seria a seguinte:

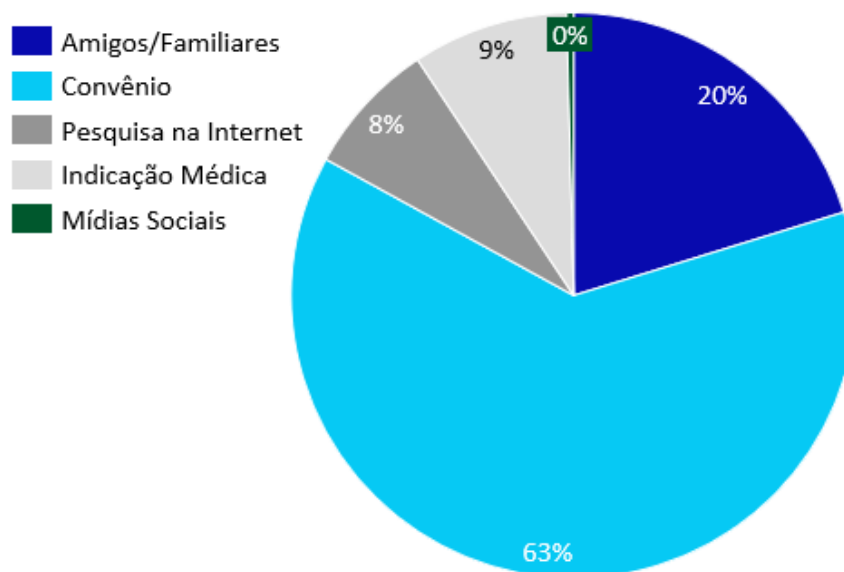
**Tabela 2 — Ordem de relevância de canais utilizados por pacientes de convênio e particulares para conhecer uma clínica médica na visão do *CEO* da CardialMed**

Ordem de relevância	Pacientes de convênio	Pacientes particulares
1º	Convênio	Pesquisas na internet
2º	Amigos/Familiares	Amigos/Familiares
3º	Pesquisas na internet	Indicação médica
4º	Indicação médica	Convênio
5º	Mídias sociais	Mídias sociais

Fonte: Elaborado pelo autor

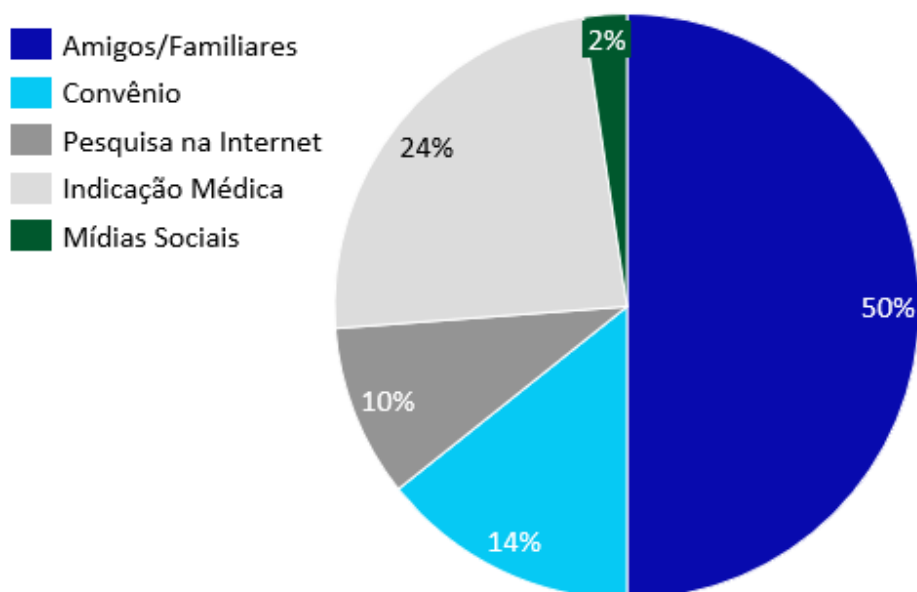
A pergunta do questionário de como o paciente conheceu a clínica consegue embasar tal questionamento com maior propriedade. Contudo, torna-se interessante realizar uma divisão entre o comportamento dos pacientes com planos de saúde e aqueles particulares, já que se espera que eles tenham comportamentos diferentes. As respostas na pesquisa de opinião para esta pergunta podem ser observadas no Gráfico 1 para pacientes de convênio e no Gráfico 2 para os pacientes particulares:

**Gráfico 1 — Meios utilizados para conhecer a CardialMed por pacientes de convênio**



Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

**Gráfico 2 — Meios utilizados para conhecer a CardialMed por pacientes particulares**



Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

Pode-se dizer que as percepções do *CEO* da CardialMed acerca dos principais meios utilizados pelos pacientes de convênio para descobrirem a clínica médica estavam parcialmente corretas. Se por um lado algumas de suas crenças se provaram como verdadeiras, por outro lado certos resultados mostraram não corroboraram com as suas hipóteses iniciais.

Quando se pensa nos pacientes que utilizam a sua cobertura médica privada, o maior canal para conhecimento da clínica médica foi, de fato, os próprios convênios médicos.

Surpreendeu um pouco o fato de 20% dos respondentes da pesquisa terem conhecido a clínica por meio de indicações de amigos e familiares, um número aquém daquele imaginado previamente pela gerência da clínica médica. Ademais, ao contrário das crenças do *CEO* da CardialMed, indicações médicas superaram as pesquisas na internet – em apenas 1 ponto percentual -. Já as mídias sociais não representaram um grande volume dos respondentes, assim como previsto.

Ao observar o comportamento dos pacientes particulares, pode-se dizer que este foi relativamente diferente daquele imaginado pelo *CEO* da empresa. Pesquisas na internet, que havia sido apontado como o maior canal para descobrimento da clínica ficou em 4º lugar em termos de relevância de respondentes. Além disso, 50% dos respondentes conheceram a CardialMed através de amigos e/ou familiares, novamente um número maior daquele imaginado previamente.

Outro fator destoante das crenças apontadas previamente foram os 14% dos pacientes particulares respondentes que apontaram ter conhecido a clínica por meio de seus convênios médicos, o que pode sugerir uma certa fidelidade obtida mesmo após o descredenciamento do plano de saúde. Mesmo sem a cobertura privada do convênio, esses pacientes continuaram a frequentar a clínica CardialMed, muitas vezes fazendo uso de reembolsos das consultas/exames com as suas respectivas operadoras de saúde.

### **5.2.2 Pacientes novos e regulares**

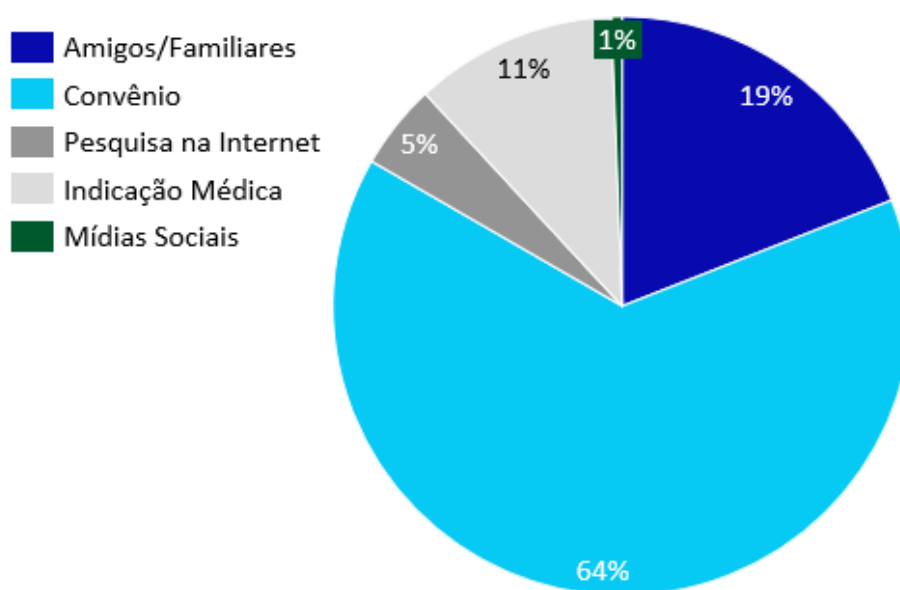
Outra quebra interessante a ser realizada é o entendimento sobre o comportamento dos pacientes ditos como regulares na clínica CardialMed e aqueles que seriam novos. Os regulares são clientes que já passaram anteriormente no consultório e estão voltando para a realização de outras consultas/exames em 2021. Já os pacientes novos são aqueles que compareceram ao consultório pela primeira vez em 2021.

Acredita-se que a grande mudança de comportamentos dos pacientes novos para buscar uma clínica médica seria o maior uso de canais digitais em detrimento de uma queda da representatividade global de indicações de amigos/familiares e de outros médicos. Validar tal premissa poderia ajudar a compreender se os meios utilizados pelos pacientes estão, de fato, mudando ou se eles seriam os mesmos.

Todavia, dentro da amostra de 289 respondentes, nenhum dos 79 novos pacientes entrevistados foi particular. Isso se deve ao simples fato de que, durante as 6 semanas de coleta

da pesquisa de opinião, nenhum novo paciente da clínica era particular. Esta informação pode ser um indício da dificuldade que a CardialMed tem em atrair esse tipo de cliente. Dessa forma, os meios utilizados pelos pacientes novos para conhecer a CardialMed (Gráfico 3) devem ser comparados aos canais que os pacientes regulares de convênio usaram para conhecer a clínica médica (Gráfico 4), buscando-se assim entender se houve mudanças no comportamento de pacientes novos no 1º semestre de 2021 em relação aos regulares.

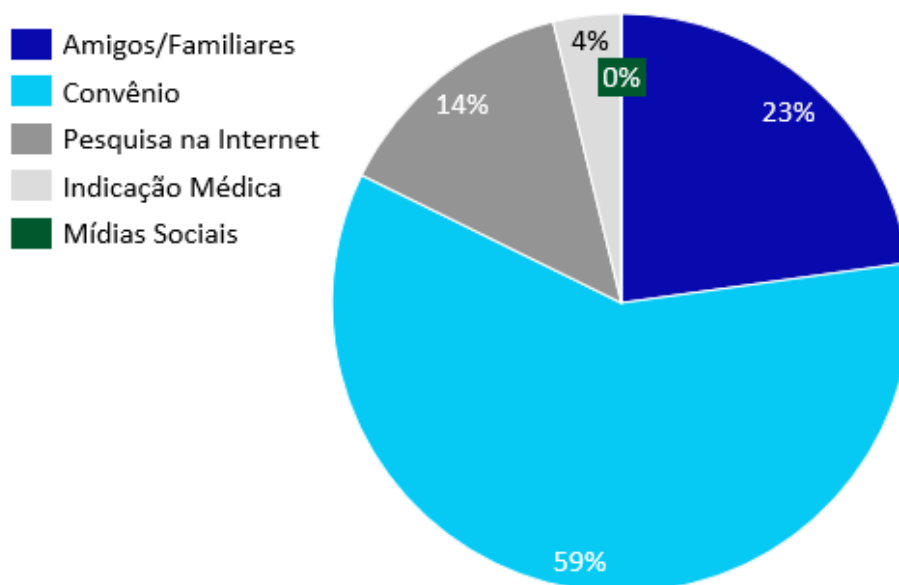
**Gráfico 3 — Meios utilizados para conhecer a CardialMed por pacientes novos de convênio**



Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)



**Gráfico 4 — Meios utilizados para conhecer a CardialMed por pacientes regulares de convênio**



Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

A partir da análise dos Gráficos 3 e 4 é possível depreender algumas alterações do comportamento dos pacientes novos em relação aos regulares. Em primeiro lugar, observa-se um aumento significativo - 9 pontos percentuais - na representatividade de pesquisas na internet para os clientes novos, o que poderia indicar uma maior utilização de canais digitais na busca de uma clínica médica. Ademais, houve uma queda de 7 pontos percentuais das indicações médicas. Esses comportamentos dos dados corroboram com as hipóteses da gerência da CardialMed.

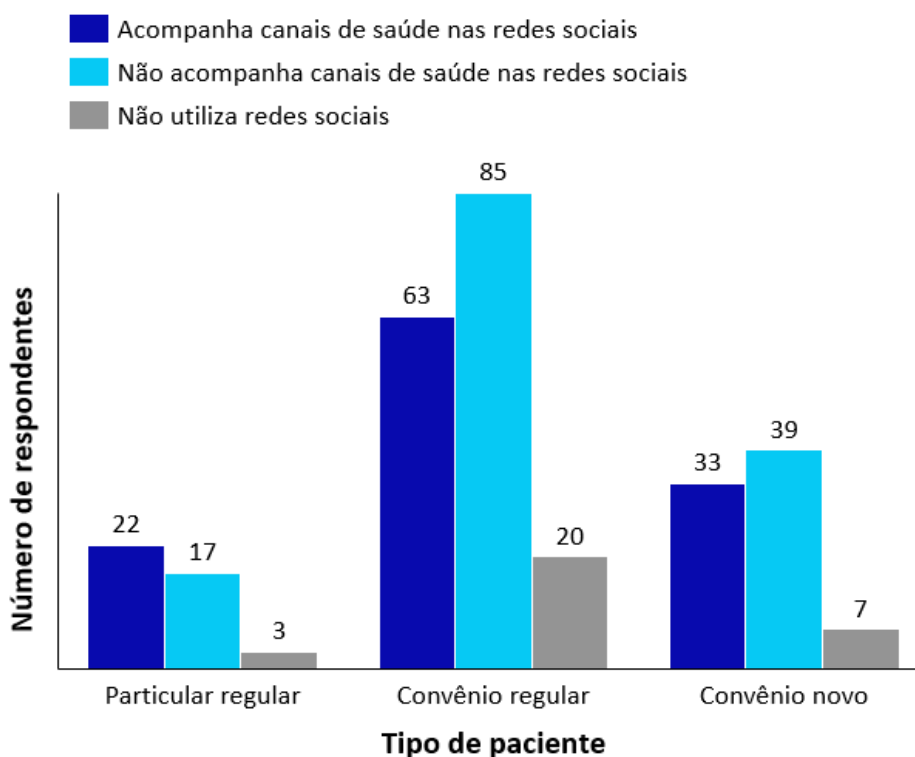
Todavia, ocorreu um aumento de 4 pontos percentuais na participação global de indicação de amigos e/ou familiares, contrariando a hipótese inicial de que esse canal teria diminuído a sua representatividade. Além disso, também se observa uma diminuição de 5 pontos percentuais da participação de indicações dos convênios médicos como canal para conhecer a CardialMed.

### 5.3 Comportamento em relação a mídias sociais

#### 5.3.1 Utilização das mídias sociais para acompanhamento de temas relacionados à saúde

A ideia de perguntar sobre o uso de mídias sociais associada à canais de saúde serviu como ferramenta para validar a hipótese do *CEO* da CardialMed de que seria possível fidelizar e atrair clientes por meio de uma página da clínica na rede social Instagram. Não obstante, deve-se entender em primeiro lugar se os pacientes usam ou usariam redes sociais para acompanhar temas relacionados à saúde. Assim, as respostas da pergunta se o paciente acompanha nas redes sociais canais relacionados à temas de saúde é mostrada no Gráficos 5:

**Gráfico 5 — Utilização de redes sociais por tipo de pacientes**



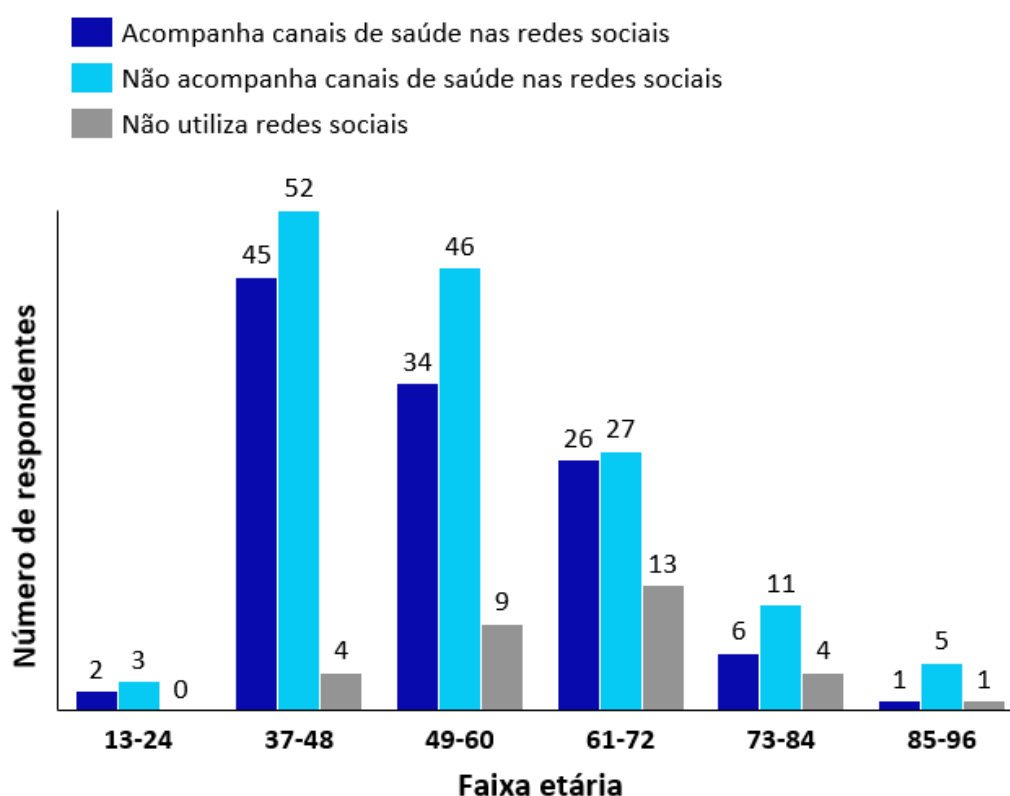
Fonte Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

Por meio do Gráfico 5 é possível observar que, de modo geral, a maioria dos pacientes (90% dos respondentes) utilizam redes sociais. Embora a maioria dos clientes da clínica com redes sociais não as utilizem para acompanhar canais relacionados a temas de saúde (49% dos respondentes), uma parcela considerável (41% dos respondentes) o faz.

Ao observar isoladamente o comportamento dos pacientes particulares, observa-se que esse grupo tem uma maior atividade relativa nas redes sociais e, ao mesmo tempo, acompanha com uma maior frequência canais relacionados à saúde. Tal comportamento poderia ser um indício para um maior investimento na página da CardialMed a fim de atrair novos clientes particulares.

No entanto, a utilização de redes sociais é um comportamento que pode variar não somente de acordo com os tipos de pacientes, mas também segundo outras variáveis. A faixa etária, por exemplo, poderia ser um indício para traçar o comportamento dos clientes em relação ao uso de redes sociais em busca de conteúdos relacionados à saúde. Desse modo, o Gráfico 6 ilustra a segmentação das respostas de acordo com intervalos de faixa etária:

**Gráfico 6 — Utilização de redes sociais faixa de idade para acompanhar temas de saúde**



Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

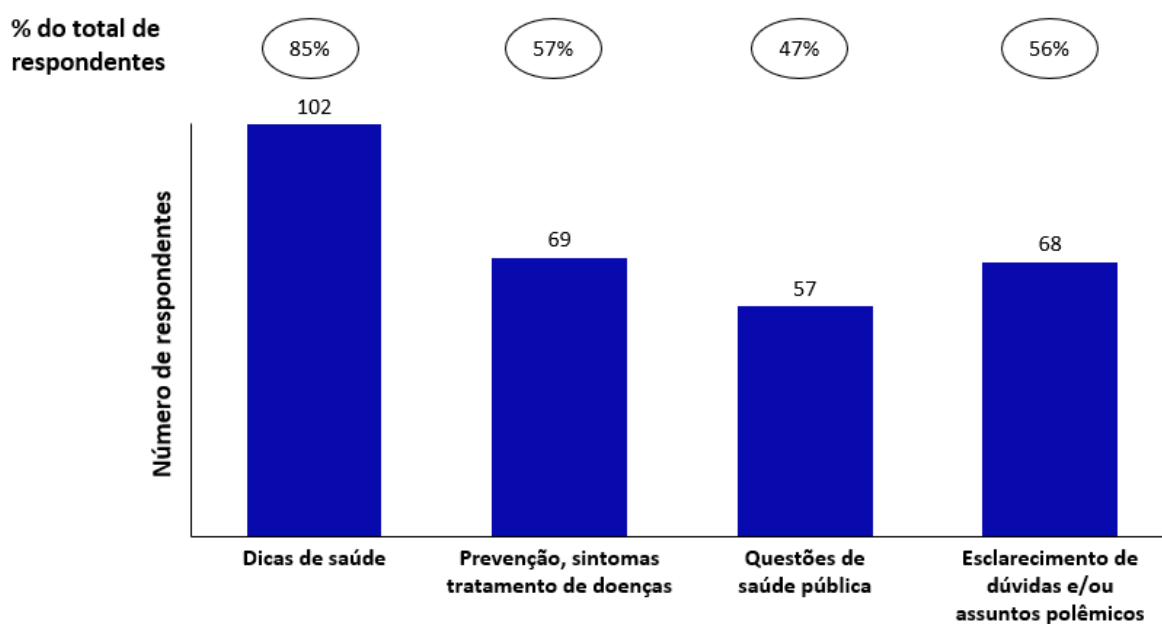
Observa-se no Gráfico 6 um comportamento similar ao do Gráfico 5: uma maior parcela de respondentes que utilizam as redes sociais, mas que não acompanham necessariamente canais de saúde. O comportamento terminou sendo similar nas diferentes faixas etárias, com um maior número total de clientes que não faz uso de mídias sociais relacionadas à saúde.

Salienta-se novamente que, embora em todas as faixas etárias o número de entrevistados que não acompanha temas de saúde nas redes sociais seja maior do que os que acompanham, ainda há uma fração significativa de pacientes que acompanham, podendo esse número crescer com o tempo.

### 5.3.2 Utilização das mídias sociais para acompanhamento de temas relacionados à saúde

Uma queixa reportada pelo *CEO* da CardialMed foi a falta de padronização das postagens na página do Instagram da empresa. Isso se deve ao fato de que não se sabe ao certo o que os pacientes gostariam de ver em páginas como a da clínica médica. Assim, apenas para aqueles pacientes que disseram usar redes sociais para acompanhar canais de saúde, foi perguntado o tipo de conteúdo que gostariam de ver nestas páginas. As respostas desses 118 respondentes são mostradas no Gráfico 7 a seguir:

**Gráfico 7 — Preferência de conteúdo relacionado à saúde em mídias sociais**



Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

Fica muito claro através das respostas indicadas no Gráfico 7 que os pacientes que fazem uso de redes sociais para acompanhar conteúdos relacionados à saúde gostariam de verificar mais dicas de saúde. Isso não significa que as postagens da CardialMed deveriam ser exclusivamente sobre dicas de saúde, mas sinaliza uma preferência para este tipo de conteúdo a fim de agradar os gostos dos clientes.

#### 5.4 Relevância de critérios para a escolha de uma clínica médica

Na visão do *CEO* da CardialMed, os principais critérios utilizados pelos clientes com convênio e particulares para escolha de uma clínica médica pode ser visto, em ordem decrescente de relevância, na Tabela 3 a seguir:

**Tabela 3 — Ordem de relevância de fatores na visão do *CEO* da clínica CardialMed para pacientes de convênio e particulares para escolha de uma clínica médica**

<b>Ordem de relevância</b>	<b>Pacientes de convênio</b>	<b>Pacientes particulares</b>
1º	Cobertura do plano de saúde	Preço acessível
2º	Boas recomendações	Boas recomendações
3º	Formação dos profissionais	Formação dos profissionais
4º	Avaliações online	Avaliações online
5º	Proximidade do trabalho/residência	Proximidade do trabalho/residência
6º	Site da clínica informativo	Site da clínica informativo
7º	Disponibilidade para agendamento	Disponibilidade para agendamento
8º	Facilidade de acesso	Facilidade de acesso
9º	Presença em mídias sociais	Presença em mídias sociais
Não aplicável	Preço acessível	Cobertura do plano de saúde

Fonte: Elaborado pelo autor

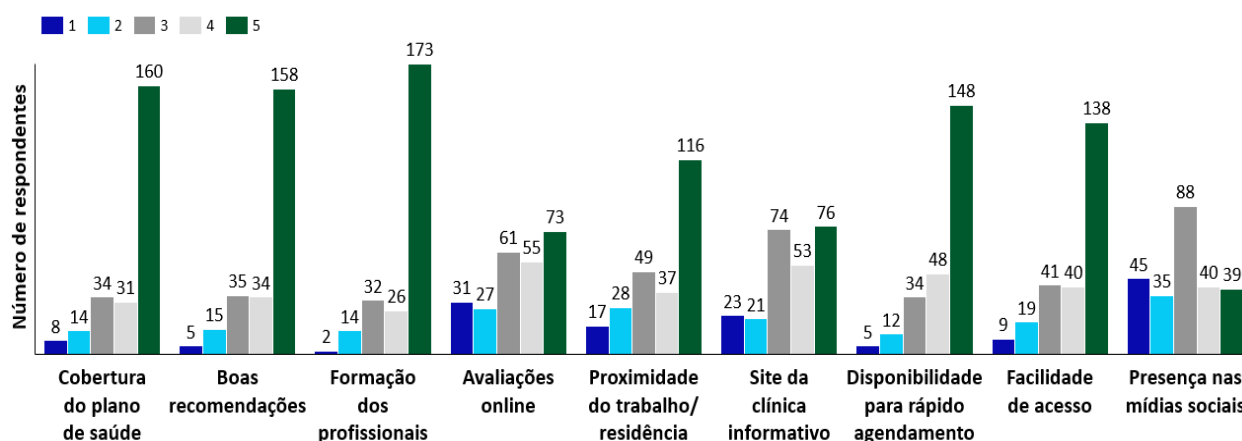
Observa-se que preço acessível foi desconsiderado para pacientes de convênio, uma vez que esses usam os seus planos de saúde para a realização de consultas e/ou exames. Já para pacientes particulares foi desconsiderada a cobertura do plano de saúde, dado que esse grupo realiza o pagamento dos procedimentos médicos sem a intermediação direta de uma operadora de saúde.

A ideia deste exercício foi de contrastar a visão do *CEO* da CardialMed com o que os pacientes realmente consideram ter uma maior relevância para a escolha da clínica médica. Assim, tornou-se possível identificar a possível existência de uma assimetria entre o que a gerência da CardialMed acredita ser verdade o que de fato acontece.

### 5.4.1 Validação dos critérios de escolha de uma clínica médica para pacientes de convênio médicos

Os resultados obtidos na pesquisa de opinião ilustram para cada uma das dimensões tratadas na Tabela 2, em uma escala de 1 (menos relevante) à 5 (mais relevante), o que os pacientes ponderam ser mais importante para a sua decisão final de escolha de uma clínica médica. Os resultados para esta pergunta da pesquisa de opinião para pacientes de convênio podem ser vistos no Gráfico 8:

**Gráfico 8 — Relevância dos fatores para escolha de uma clínica médica para pacientes de convênio**



Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

Uma das primeiras características a se observar a partir do Gráfico 8 é que a quantidade de respostas marcadas como 1 ou 2 na vasta maioria das dimensões não foi muito relevante. Isso indica que todas as dimensões avaliadas apresentam um grau de importância não insignificante. Verifica-se, no entanto, que a nota 5 (muito relevante) foi a mais atribuída na maior parte das características avaliadas.

Entretanto, há o obstáculo de comparar as notas atribuídas com a relevância apontada pelo *CEO* da clínica. Mostra-se necessário descobrir de uma forma mais clara o grau relativo de importância de cada um dos fatores para a escolha de uma clínica médica segundo a pesquisa de opinião. Para isso, foi necessário chegar a um placar final por dimensão avaliada que ponderasse a relevância da composição de notas para cada quesito avaliado. Desse modo, utilizou a média simples das notas atribuídas com 3 casas de decimais em cada uma das

dimensões como critério comparativo, já que em algumas situações a média obtida foi muito próxima. Os resultados podem ser observados na Tabela 4:

**Tabela 4 — Comparação da relevância relativa apontada pelo *CEO* da CardialMed e da obtida na pesquisa de opinião para pacientes de convênio médico na escolha de uma clínica médica**

<b>Dimensão para pacientes de convênio</b>	<b>Média simples</b>	<b>Ordem de relevância da pesquisa</b>	<b>Ordem de relevância para o <i>CEO</i> da CardialMed</b>
Formação dos profissionais	4,433	1º	3º
Boas recomendações	4,316	2º	2º
Disponibilidade para rápido agendamento	4,304	3º	7º
Cobertura do plano de saúde	4,300	4º	1º
Facilidade de acesso	4,130	5º	8º
Proximidade do trabalho/residência	3,838	6º	5º
Site da clínica informativo	3,559	7º	6º
Avaliações online	3,453	8º	4º
Presença em mídias sociais	2,972	9º	9º

Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

Os resultados obtidos na pesquisa de opinião através do placar final sugerem que existe uma assimetria significativa entre as hipóteses da gerência da CardialMed e o que os clientes realmente consideraram como mais importante na escolha de uma clínica médica. O fator mais decisivo para a escolha de uma clínica médica de acordo com a pesquisa de opinião foi a grande importância que os pacientes dão para um corpo médico com uma formação diferenciada.

As posições de 2º, 3º e 4º colocados ficaram com notas muito próximas, podendo ser ditas como dimensões com um peso semelhante para a decisão dos pacientes de convênio. A considerável significância de boas recomendações estava em linha com a opinião do *CEO* da CardialMed. A disponibilidade para um agendamento de consulta e/ou exame dentro de um curto período havia sido apontada apenas como a sétima mais relevante pelo *CEO* da empresa, quando a pesquisa mostrou ser a terceira mais relevante. Já cobertura do plano de saúde, que antes era pensada como sendo um critério fundamental para a escolha do consultório médico, provou ser o 4º colocado segundo o placar final.

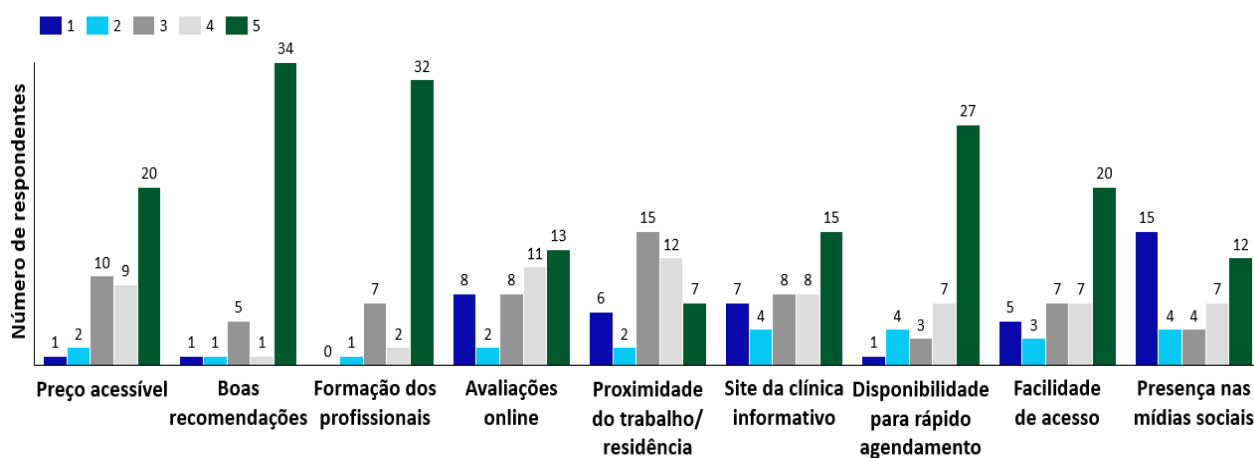
Facilidade de acesso e proximidade do trabalho/residência provaram ser dimensões relevantes para os pacientes de planos de saúde, mas não tão relevantes como os itens anteriores.

Por fim, toda a parte relacionada à canais mais digitais, ou seja, site da clínica informativo, avaliações online e presença em mídias sociais, provaram ter a menor relevância dentre os critérios avaliados. Imagina-se que isso possa ser fruto ou do perfil dos pacientes que frequentam a clínica CardialMed - e que não procuram a clínica médica com esses meios - ou pelo fato de que os clientes, de modo geral, não utilizam com frequência esses canais como critérios decisivos para a escolha de um consultório médico.

#### 5.4.2 Validação dos critérios de escolha de uma clínica médica para pacientes particulares

Seguindo a mesma lógica para os pacientes particulares, as respostas obtidas para as diferentes dimensões avaliadas são indicadas no Gráfico 9 a seguir:

**Gráfico 9 — Relevância dos fatores para escolha de uma clínica médica para pacientes particulares**



Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

Ao observar a distribuição das notas nas dimensões assinaladas pelos pacientes particulares, nota-se uma variação do comportamento geral entre as diversas características avaliadas. Assim, enquanto quesitos como boas recomendações e formação dos profissionais apresentaram a maior parte das notas marcadas como 5, avaliações online, proximidade do trabalho/residência e site da clínica informativo tiveram uma distribuição de notas mais balanceada.

Encontra-se para as respostas de pacientes particulares a mesma necessidade da obtenção de um placar final por dimensão avaliada para efeito de comparação com a visão da



gerência da clínica CardialMed. Através deste exercício é possível novamente identificar uma assimetria entre o que os pacientes consideram com maior peso para a decisão de escolha de uma clínica médica e o que o *CEO* da CardialMed acredita que eles utilizam como critérios mais relevantes. Assim, realizou-se o mesmo exercício para definição da média simples das notas, chegando aos seguintes resultados apresentados na Tabela 5:

**Tabela 5 — Comparação da relevância relativa apontada pelo *CEO* da CardialMed e da obtida na pesquisa de opinião para pacientes particulares na escolha de uma clínica médica**

<b>Dimensão para pacientes de convênio</b>	<b>Média simples</b>	<b>Ordem de relevância da pesquisa</b>	<b>Ordem de relevância para o <i>CEO</i> da CardialMed</b>
Boas recomendações	4,571	1º	3º
Formação dos profissionais	4,548	2º	2º
Disponibilidade para rápido agendamento	4,310	3º	7º
Preço acessível	4,071	4º	1º
Facilidade de acesso	3,810	5º	8º
Site da clínica informativo	3,476	6º	5º
Avaliações online	3,452	7º	6º
Proximidade do trabalho/residência	3,286	8º	4º
Presença em mídias sociais	2,929	9º	9º

Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

Presencia-se novamente uma assimetria entre as hipóteses da gerência da CardialMed e o que os pacientes consideram como mais relevante no processo de decisão de escolha de uma clínica médica. Para pacientes particulares, boas recomendações e uma formação diferenciada dos profissionais se mostraram como os critérios mais importantes, o que estava em linha com as crenças do *CEO* da empresa. No entanto, a disponibilidade para um agendamento rápido apareceu novamente como uma dimensão mais relevante do que se pensava previamente.

Ademais, acreditava-se que os pacientes eram altamente sensíveis aos preços das consultas e/ou exames, sendo esse um fator determinante para a definição da clínica médica escolhida. O que foi observado, no entanto, é que embora essa seja uma dimensão importante, não é tão categórica como se imaginava.

Um site da clínica informativo foi considerado com uma maior influência para os pacientes particulares do que para os clientes de planos de saúde. Isso pode ser um indicativo

para o perfil dos pacientes particulares, que podem ter um maior interesse em conhecer sobre a clínica médica através do seu *site* para poder realizar a sua decisão final de escolha da clínica médica. Já os outros critérios relacionados à canais digitais, avaliações online e presença em mídias sociais, foram marcados com uma menor relevância.

Por último, a facilidade de acesso foi considerada como um fator relativamente importante, enquanto a proximidade do trabalho/residência teve um placar final baixo quando comparado aos outros quesitos avaliados. Assim, pode-se inferir que para pacientes particulares a distância não é necessariamente tão importante como para pacientes de convênio.

### 5.5 Relevância de fatores para avaliação de uma clínica médica

Além das dimensões consideradas como mais relevantes pelos pacientes no processo de escolha de uma clínica médica, também foi indagado aos entrevistados os fatores que eles consideravam mais importantes ao se considerar toda a sua jornada com uma clínica médica. Assim, é possível estabelecer novamente se há a presença da lacuna 1, dessa vez considerando uma possível assimetria entre o que os clientes acreditam ser os fatores mais importantes dentro do seu ciclo de serviço e o que a gerência da CardialMed possui como hipóteses.

Para a realização deste exercício foi pedido para que o *CEO* da CardialMed elencasse a relevância das dimensões da jornada do cliente avaliadas na pesquisa de opinião. O resultado deste exercício é mostrado na Tabela 6 a seguir:

**Tabela 6 — Ordem de relevância de fatores na visão do *CEO* da clínica CardialMed para pacientes durante a jornada do paciente em uma clínica médica**

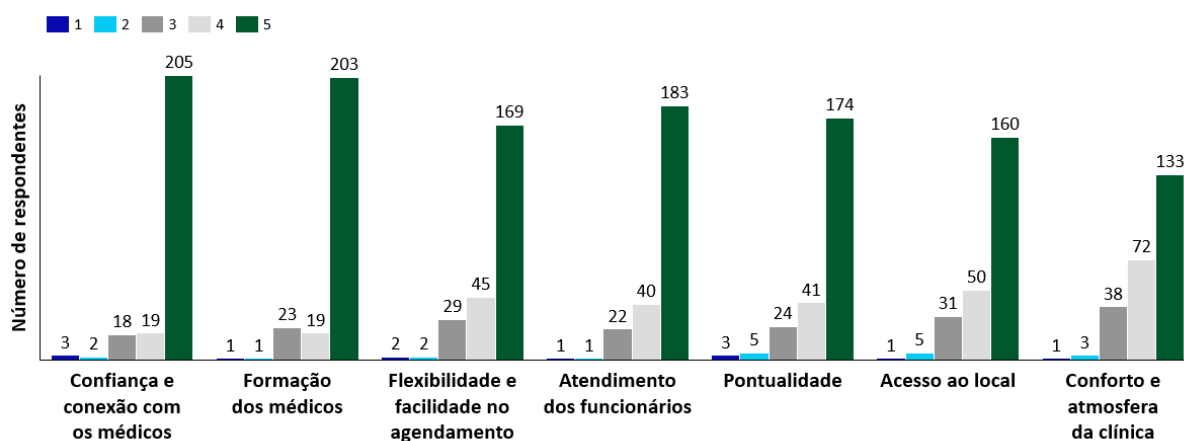
<b>Ordem de relevância</b>	<b>Pacientes de convênio</b>	<b>Pacientes particulares</b>
1º	Confiança e conexão com os médicos	Confiança e conexão com os médicos
2º	Formação dos médicos	Preço da consulta/exame
3º	Flexibilidade e facilidade no agendamento	Formação dos médicos
4º	Atendimento dos funcionários	Flexibilidade e facilidade no agendamento
5º	Pontualidade	Atendimento dos funcionários
6º	Acesso ao local	Pontualidade
7º	Conforto e atmosfera da clínica	Acesso ao local
8º	-	Conforto e atmosfera da clínica

Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

A categoria de preços acessíveis foi desconsiderada para pacientes de convênio, já que estes usam os seus planos de saúde como meio de pagamento das consultas e/ou exames. O preço não foi, portanto, considerado como um fator de influência significativa na jornada deste grupo de clientes com a clínica médica.

A pesquisa de opinião pediu para que os pacientes atribuísssem uma nota dentre uma escala de 1 (menos relevante) a 5 (mais relevante) para as dimensões reportadas na Tabela 5. Os resultados para os pacientes de convênio são ilustrados no Gráfico 10:

**Gráfico 10 — Relevância dos fatores de uma clínica médica na jornada de pacientes de convênio médico**



Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

Através do Gráfico 10 se depreende que para a maioria dos pacientes de convênio todos os critérios avaliados são de uma relevância significativa. Alguns apresentam uma maior frequência de notas 5 do que outros, mas todos têm 5 como a nota mais frequente. Assim, nenhuma dessas esferas deve ser negligenciada no que preza um bom atendimento ao cliente.

Para efeito de comparação com a ordem de priorização estabelecida pelo *CEO* da CardialMed, é necessário mais uma vez a conversão da distribuição das notas atribuídas para um placar consolidado. Utiliza-se novamente a média simples a fim de realizar o exercício de conversão das notas individuais para um placar final, obtendo os resultados da Tabela 7 a seguir:

**Tabela 7 — Comparação da relevância relativa dos fatores da jornada do cliente apontada pelo *CEO* da CardialMed e da obtida na pesquisa de opinião para pacientes de convênio**

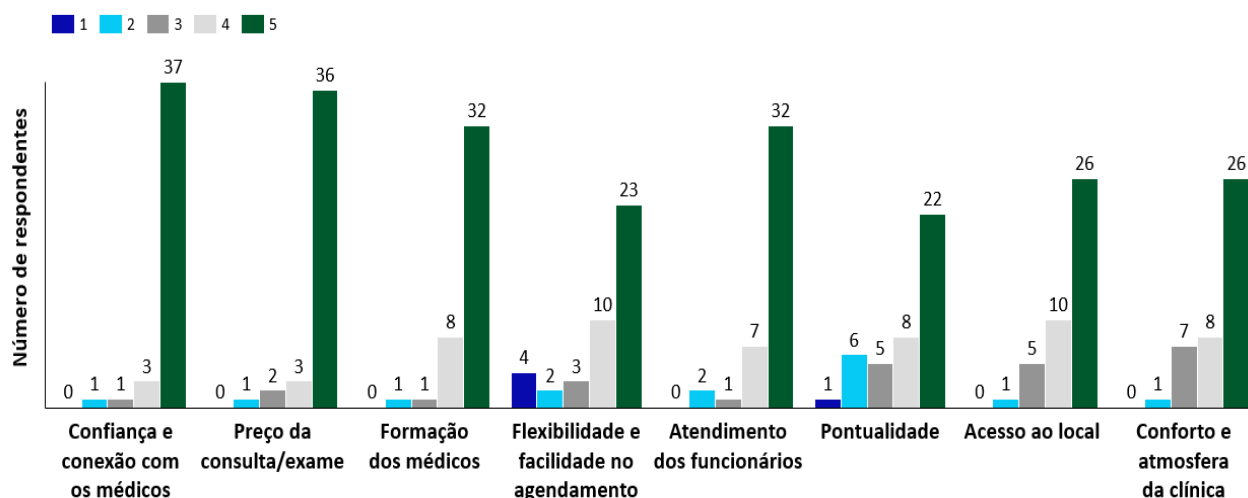
<b>Dimensão para pacientes de convênio</b>	<b>Média simples</b>	<b>Ordem de relevância da pesquisa</b>	<b>Ordem de relevância para o <i>CEO</i> da CardialMed</b>
Formação dos médicos	4,709	1º	2º
Confiança e conexão com os médicos	4,704	2º	1º
Atendimento dos funcionários	4,632	3º	4º
Pontualidade	4,530	4º	5º
Flexibilidade e facilidade no agendamento	4,526	5º	3º
Acesso ao local	4,470	6º	6º
Conforto e atmosfera da clínica	4,348	7º	7º

Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

Embora exista uma diferença entre a ordem de relevância apontada pela gerência da CardialMed e a obtida na pesquisa de opinião, os fatores apontados como mais relevantes (formação dos médicos e confiança e conexão com os médicos) e menos relevantes (acesso ao local e conforto e atmosfera da clínica) tiveram o comportamento parecido com aquele previsto pelo *CEO* da empresa. Além disso, vale reforçar que os placares finais obtidos tiveram uma baixa variação, reforçando que as dimensões avaliadas não apresentam graus de importância muito diferentes entre si.

O mesmo exercício foi realizado para pacientes particulares, considerando notas de 1 a 5. Os resultados podem ser visualizados no Gráfico 11:

**Gráfico 11 — Relevância dos fatores de uma clínica médica na jornada de pacientes particulares**



Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

Para os pacientes particulares o comportamento foi um pouco diferente do que aquele observado para pacientes de convênio. Observa-se aqui uma maior dispersão das notas atribuídas para algumas dimensões, tais como flexibilidade e facilidade no agendamento e acesso ao local. Ainda assim, a maioria das notas de todos os fatores foi 5, refletindo uma influência significativa desses para uma experiência positiva do cliente particular.

Através da compreensão de uma ordem de relevância dos fatores, pode-se alocar os esforços garantindo uma otimização dos recursos da empresa com um maior retorno para a experiência do cliente. Desse modo, utiliza-se a média simples como o placar final de cada uma das dimensões, resultado este que pode ser visto na Tabela 8:

**Tabela 8 — Comparação da relevância relativa dos fatores da jornada do cliente apontada pelo CEO da CardialMed e da obtida na pesquisa de opinião para pacientes particulares**

Dimensão para pacientes de convênio	Resultado do placar final	Ordem de relevância da pesquisa	Ordem de relevância para o CEO da CardialMed
Confiança e conexão com os médicos	4,810	1º	1º
Preço da consulta/exame	4,762	2º	2º
Formação dos médicos	4,690	3º	3º
Atendimento dos funcionários	4,643	4º	5º
Acesso ao local	4,452	5º	7º

<b>Dimensão para pacientes de convênio</b>	<b>Resultado do placar final</b>	<b>Ordem de relevância da pesquisa</b>	<b>Ordem de relevância para o CEO da CardialMed</b>
Conforto e atmosfera da clínica	4,405	6º	8º
Flexibilidade e facilidade no agendamento	4,095	7º	4º
Pontualidade	4,048	8º	6º

Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

A gerência da CardialMed acertou a ordem dos três primeiros fatores mais relevantes na jornada de pacientes particulares, mostrando conhecer o que este público prioriza como mais importante no ciclo do serviço. A lacuna 1 se mostrou mais presente nos quesitos de pontualidade e flexibilidade e facilidade no agendamento que, embora essenciais para uma boa prestação do serviço, foram considerados como os menos relevantes por esse grupo e haviam sido apontados como relativamente significantes pelo CEO da CardialMed. Já acesso ao local e conforto e atmosfera da clínica foram apontados com uma relevância relativa média, quando o CEO da clínica médica os apontou como menos relevantes.

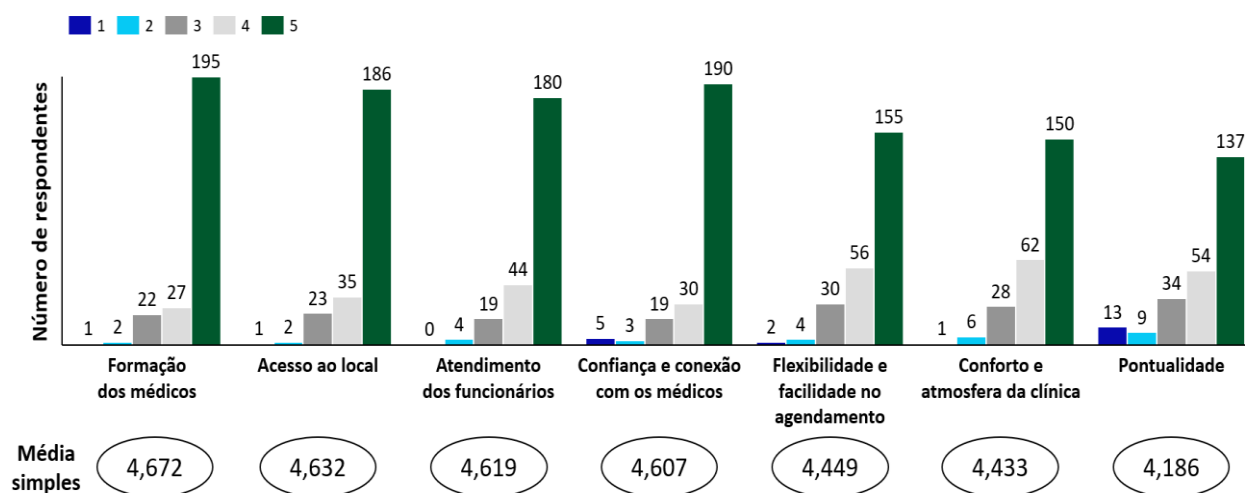
## 5.6 Avaliação da CardialMed

A identificação da lacuna 5 reside em entender a diferença entre o que era esperado pelos clientes e a percepção que tiveram do serviço prestado. Assim, através da compreensão do grau de satisfação do cliente em diferentes dimensões da sua jornada, torna-se possível entender, em qual dos 3 cenários apontados no SERVQUAL a clínica CardialMed se encaixaria (percepção do serviço superior ao esperado, percepção do serviço igual ao esperado ou percepção do serviço abaixo do esperado).

Na busca de estabelecer uma comparação eficiente, utilizou-se dos mesmos fatores que foram avaliados pelos pacientes para determinar os aspectos mais relevantes no ciclo de serviço de uma clínica médica. Agora, no entanto, pediu-se para que eles avaliassem especificamente a clínica CardialMed considerando tais características, dentro de uma escala de 1 (péssimo) a 5 (excelente). Entende-se que a nota 3 representaria os casos em que o serviço prestado foi de acordo com as expectativas do cliente. Já notas superiores a 3 indicariam uma superação do que foi observado pelo paciente quando comparado ao que era esperado, enquanto inferiores a 3 seriam casos na qual a experiência do serviço foi inferior ao que esperado.

Ao considerar que o nível de exigência de qualidade dos pacientes particulares pode ser diferente daquele dos clientes de convênio médico, separou-se mais uma vez estes dois grupos para identificar comportamentos distintos. Ademais, além da distribuição das respostas é importante ter uma visão global a partir da média simples da dimensão. O Gráfico 12 mostra esta visão para pacientes de plano de saúde:

**Gráfico 12 — Avaliação dos fatores da jornada de serviço de pacientes de convênio na clínica CardialMed**



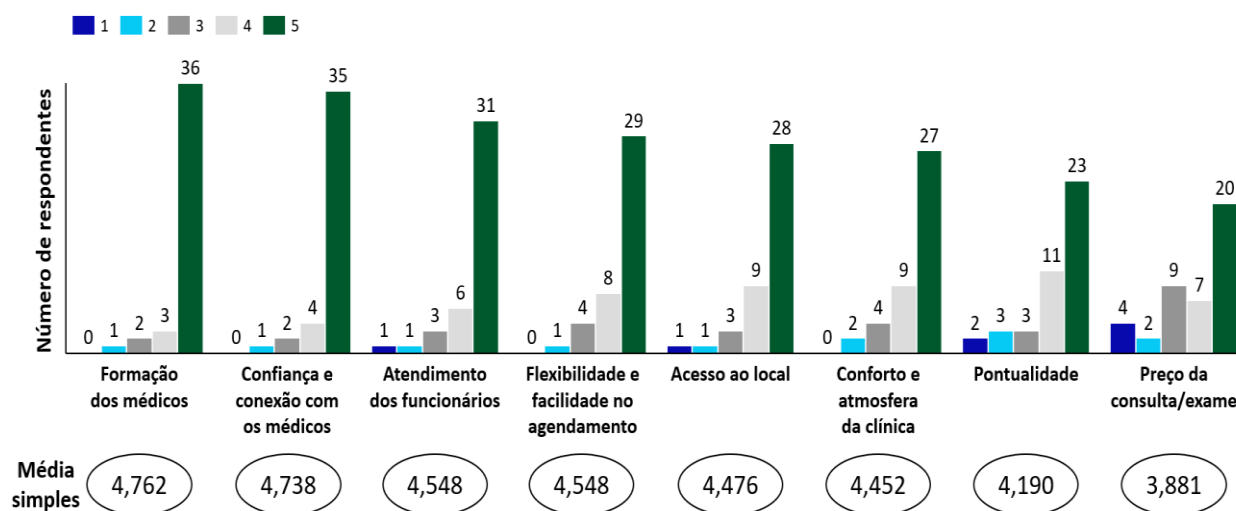
Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

Nota-se através da análise do Gráfico 12 que os pacientes de convênio estão muito satisfeitos, em média, com os serviços oferecidos pela clínica. A média simples de todas as dimensões foi superior a 4, indicando que a lacuna 5 está sendo na maioria dos casos não somente sendo cumprida, mas também superada.

Pode-se agrupar as características avaliadas no Gráfico 12 em 3 grupos. O primeiro seriam aquelas com médias simples superiores a 4,6 (formação dos médicos, acesso ao local, atendimento dos funcionários e confiança e conexão com os médicos), deixando claro um diferencial da clínica em tais aspectos. Em seguida, flexibilidade e facilidade no agendamento e conforto e atmosfera da clínica possuem também médias elevadas, mas nota-se a maior presença de notas 3 e 4, o que poderia indicar uma possibilidade de melhoria. O último grupo, no entanto, seria composto apenas pela pontualidade, dimensão esta que apresenta uma quantidade representativa de notas 1 e 2, tendo a menor média simples calculada. Situações como esta indicam experiências negativas que podem custar a fidelidade do paciente com a clínica, devendo ser endereçadas apropriadamente.

O mesmo exercício do Gráfico 12 para pacientes de convênio médico foi realizado para pacientes particulares, mas considerando também o preço da consulta/exame como um dos critérios. Os resultados podem ser vistos no Gráfico 13 na sequência:

**Gráfico 13 — Avaliação dos fatores da jornada de serviço de pacientes particulares na clínica CardialMed**



Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

De modo geral, os fatores considerados para avaliação pelos pacientes particulares apresentaram resultados positivos. Com exceção de preço da consulta/exame, todos os critérios tiveram médias simples das respostas superiores a 4, indicando mais uma vez a superação do que os pacientes esperavam em relação ao serviço prestado e, portanto, o atendimento na maioria dos casos da lacuna 5.

Formação dos médicos e confiança e conexão com os médicos tiveram notas surpreendentes, inferindo mais uma vez o diferencial apontado anteriormente pelo *CEO* da CardialMed da formação e experiência do corpo clínico da empresa. Enquanto isso, atendimento dos funcionários e flexibilidade e facilidade no agendamento apresentaram a mesma média simples (4,548) com distribuições de notas diferentes. Estes critérios junto a acesso ao local e conforto e atmosfera da clínica obtiveram um resultado global também admirável.

Já pontualidade aparece novamente com uma das menores médias simples, com uma quantidade expressiva de notas 4 em relação aos outros quesitos avaliados. Por fim, preço da consulta/exame teve a pior percepção pelos pacientes particulares. Mesmo tendo uma média simples próxima a 4, o que é um bom sinal do serviço percebido, observa-se que 9 dos 42



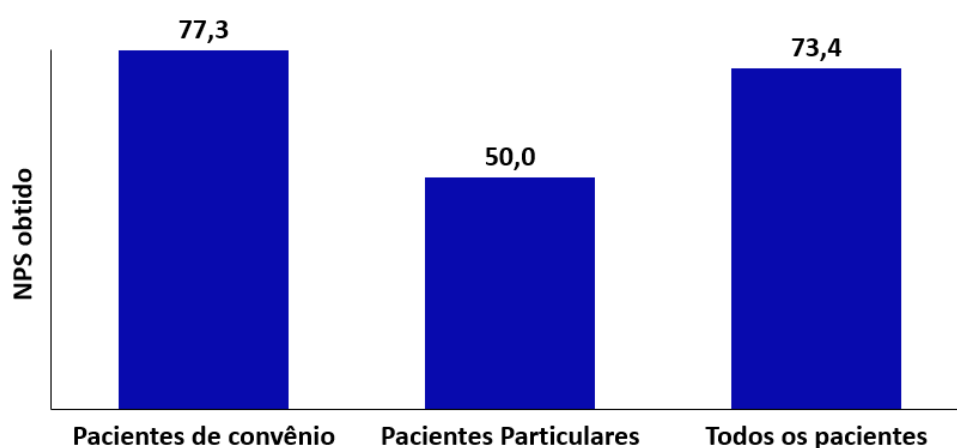
entrevistados atribuíram uma nota 3, que pode ser interpretado como o pagamento de um preço justo pelo serviço oferecido.

Ao comparar o comportamento dos pacientes particulares e de convênio, a única dimensão avaliada com uma diferença que pode ser dita como ligeiramente significativa foi a de acesso ao local. Enquanto os clientes de convênio de saúde têm uma ótima percepção deste quesito (média simples de 4,632), os pacientes particulares não compartilham de uma visão comparativamente tão favorável (média simples de 4,476) – embora ainda seja positiva -. Para os demais quesitos em comum, as percepções do serviço oferecido foram parecidas.

### 5.7 Apuração do NPS

Outra forma utilizada para identificar a percepção dos clientes em relação ao serviço prestado foi o *NPS*. Este instrumento garante uma visão mais holística da experiência dos clientes na clínica CardialMed. Os resultados do *NPS* (escala de -100 a 100) são mostrados no Gráfico 14 a seguir:

**Gráfico 14 — NPS para pacientes de convênio e particulares**



Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

De maneira geral, o *NPS* da CardialMed alcançou resultados razoavelmente altos, principalmente para os pacientes de convênio médico. A fim de estabelecer comparações com serviços semelhantes no mesmo mercado, compara-se o *NPS* obtido na pesquisa de opinião com o *NPS* do Hospital Israelita Albert Einstein, uma rede hospitalar privada conhecida pela qualidade dos seus serviços na cidade de São Paulo. No Relatório de Sustentabilidade de 2020 do Hospital Israelita Albert Einstein, o *NPS* global da satisfação dos pacientes foi

coincidentemente igual ao obtido pela CardialMed para pacientes de convênio (77,3). Esta igualdade indica um alto nível de satisfação dos clientes de convênio da clínica CardialMed com os serviços prestados.

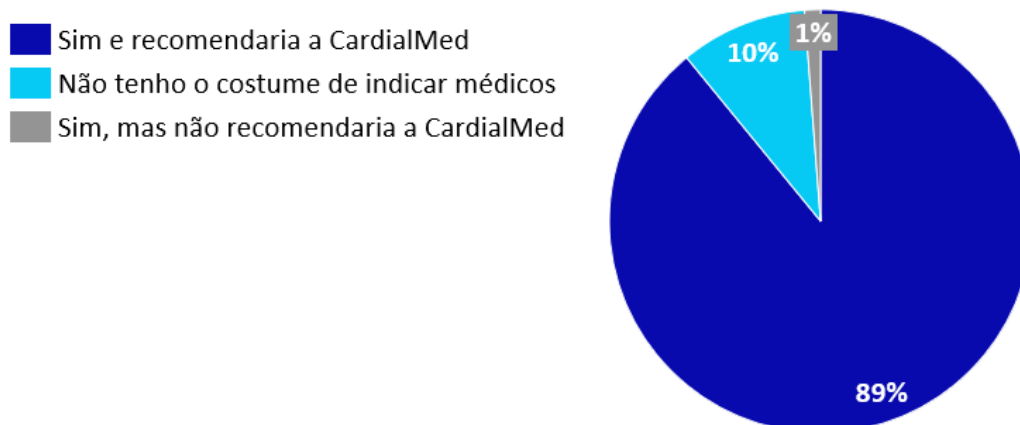
Percebe-se, no entanto, uma diferença entre os resultados obtidos pelos pacientes de convênio ( $NPS = 77,3$ ) e particulares ( $NPS = 50,0$ ). Vale salientar que o  $NPS$  para pacientes particulares não foi baixo, mas sim que existe uma diferença considerável da percepção do serviço destes dois grupos. Uma das possíveis justificativas desta discrepância pode ser um maior nível de exigência do público de clientes particulares.

Logo, ao analisar a lacuna 5 através do  $NPS$  é possível afirmar que os pacientes estão, em sua maioria, satisfeitos com os serviços prestados pela CardialMed, principalmente aqueles de convênio médico. Espera-se, portanto, que eles tenham uma postura positiva para potenciais recomendações da clínica médica.

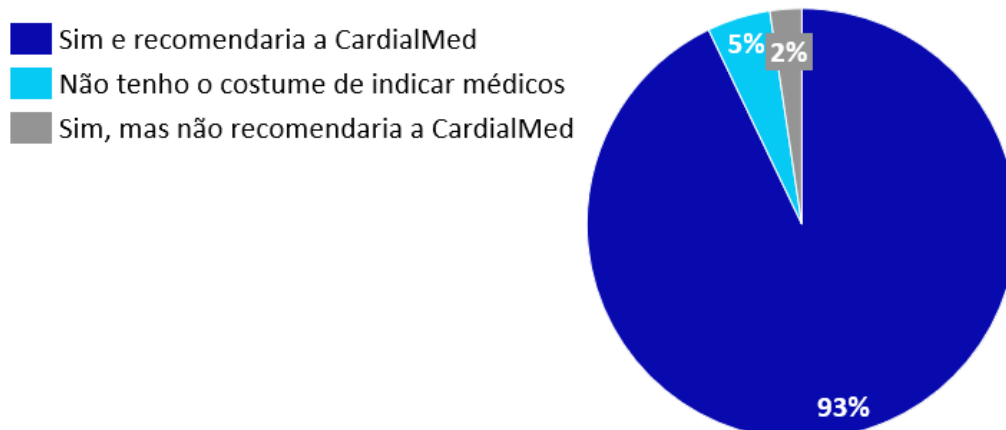
## **5.8 Mapeamento dos tipos de cliente**

O mapeamento dos tipos de cliente serve como uma ferramenta para que as empresas possam traçar estratégias de acordo com os tipos de clientes da sua base. Para isto, é necessário entender a atitude (positiva ou negativa) e a atividade (passiva ou ativa) dos clientes.

Por meio da análise do  $NPS$  se verificou que os pacientes da CardialMed possuem uma atitude positiva em relação à clínica, principalmente aqueles de convênio médico. Para determinar a atividade dos pacientes, foi perguntado aos entrevistados se eles possuíam o hábito de indicar médicos para amigos/família. As repostas para pacientes de convênio podem ser vistas no Gráfico 15 e para pacientes particulares no Gráfico 16:

**Gráfico 15 — Atividade de pacientes de convênio**

Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

**Gráfico 16 — Atividade de pacientes particulares**

Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa de opinião (n = 289)

Observa-se por meio dos Gráficos 15 e 16 que os pacientes possuem, de modo geral, uma atividade muito positiva em relação a clínica CardialMed. Dos pacientes de convênio entrevistados, 89% afirmou possuir uma atividade positiva de indicação da clínica CardialMed. Já para pacientes particulares este número foi de 93%

Pode-se dizer, por conseguinte, que tanto os pacientes de convênio médico como os particulares teriam uma atitude positiva e uma atividade ativa em relação a CardialMed, posicionando a base de clientes da clínica no quadrante mais favorável da análise de tipos de clientes de Johnston e Clark (2002). Imagina-se que a classificação que melhor reflita a base de clientes da CardialMed seja de “Aliado”, caracterizados por ajudar e proporcionar *feedbacks* positivos da empresa.

## 5.9 Respostas abertas

As respostas abertas tiveram como objetivo colher qualquer insumo que pudesse ajudar a clínica a melhorar os seus serviços, dando voz aos entrevistados de uma forma mais ampla. Dos 289 entrevistados, 75 deixaram comentários escritos.

Houve diversos tipos de comentários. A maioria deles foram elogios, como por exemplo: “a clínica é excelente, todos os funcionários muito atenciosos e o médico maravilhoso, muito atencioso e esclareceu todas as minhas dúvidas. Parabéns!”. Além disso, foram feitos alguns poucos comentários neutros como “nada a declarar.”

Contudo, a clínica CardialMed deve se atentar especialmente aos comentários negativos, a fim de endereçá-los da forma correta e possivelmente trabalhar para corrigi-los. Há comentários muito específicos, tais como “atentar para a potência e durabilidade das pilhas utilizadas nos aparelhos para evitar que o monitoramento seja interrompido antes do tempo previsto”.

Além disso, 15 das 75 respostas mencionaram queixas relacionadas ao atraso na consulta/exame. Um exemplo disso seria o seguinte comentário: “o único ponto que preciso mencionar é em relação a pontualidade da médica, dificilmente atende dentro do horário, mesmo quando chega no horário ela fica na sala até atender atrasada. Para quem vai para o trabalho depois é bem chato isso, no mais não tenho do que reclamar o atendimento dos profissionais tanto da recepção, limpeza e equipe médica é ótimo.” Desse modo, reforça-se mais uma vez a necessidade da clínica CardialMed em melhorar a pontualidade dos seus atendimentos.

## 6 DISCUSSÃO DO DIAGNÓSTICO

### 6.1 Resultados obtidos no diagnóstico interno

Por meio da aplicação de diversas ferramentas aprendidas no curso de Engenharia de Produção foi possível estabelecer um diagnóstico interno da CardialMed. Tal diagnóstico considerou um mapeamento da jornada dos pacientes e uma avaliação da posição estratégica da clínica médica. Quando se pensa na jornada dos clientes, pode-se dizer que o seu mapeamento poderá ajudar a clínica a sempre considerar todas as etapas do ciclo de serviço ao tomar as suas decisões. Ademais, esse também serviu como insumo para o desenvolvimento do diagnóstico externo.

Por meio da aplicação das 5 forças de Porter se concluiu que o bloco de rivalidade entre os concorrentes e a parte de clientes são pontos relevantes no mercado de saúde suplementar. Quando se pensa na concorrência no setor, há uma série de movimentações no mercado, como uma maior integralização vertical da cadeia de valor e um alto número de concorrentes, sendo um mercado controlado pelas grandes operadoras de saúde. Os clientes, por sua vez, estão cada vez mais exigentes, tornando a sua atração e fidelização cada vez mais difícil.

Ao realizar a análise de SWOT, foi possível mapear diferentes forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para CardialMed. Se como forças a clínica conta com uma alta fidelização dos clientes, parcerias com diversos convênios médicos, uma localização estratégica e um corpo médico com uma formação diferenciada, como fraquezas ela apresenta uma baixa presença em canais digitais, poucos pacientes particulares, baixo poder de negociação perante as operadoras de saúde e agendas médicas com espaços livres. Ao observar no âmbito externo, a CardialMed acredita que teria como oportunidades um fortalecimento nos canais digitais, uma maior atuação com a telemedicina e um aumento da base de pacientes particulares. Por fim, como ameaças o consultório médico enxerga um potencial risco do descredenciamento de alguns dos convênios parceiros, além de uma grande movimentação das grandes empresas do setor, seja pela verticalização da cadeia de valor ou pela formação de ecossistemas.

Já ao utilizar o *BSC*, o maior ponto de atenção foi que as decisões da CardialMed ainda são feitas de forma intuitiva pelo *CEO* da empresa, sem ter muitas métricas para sustentá-las. Além disso, ficou nítida a necessidade do consultório médico de ter uma melhor compreensão do comportamento de seus clientes. Por meio de um entendimento do que os pacientes esperam

do serviço e de uma atuação ativa para atender ou até mesmo superar as suas expectativas, seria possível proporcionar uma melhor experiência.

De modo geral, pode-se afirmar que embora a CardialMed esteja inserida em um mercado altamente competitivo, essa já apresenta uma infraestrutura consolidada, com um corpo médico qualificado e uma base de clientes fiel. Conquanto, por trabalhar com muitos pacientes de convênio, o *ticket* médio da consulta não é alto, sendo necessário um elevado volume de consultas e exames para cobrir todos os gastos da clínica. Seria necessário, por conseguinte, otimizar as agendas dos médicos e aumentar a frequência de procedimentos particulares, uma vez que esses são mais rentáveis para a clínica.

## 6.2 Resultados obtidos no diagnóstico externo

De modo geral, a pesquisa de opinião colaborou para a formulação das seguintes conclusões sobre o comportamento dos pacientes:

- Meios utilizados para conhecer a CardialMed: comparou-se as percepções da gerência da CardialMed sobre os canais utilizados pelos clientes para conhecer a clínica médica. Descobriu-se que existia uma assimetria principalmente no que diz respeito aos pacientes particulares. Acreditava-se que esse grupo havia conhecido a CardialMed principalmente mediante o uso de pesquisas na *internet*, o que não provou ser verdade. Isso poderia ser um indicativo de que a clínica não está fazendo uma boa administração dos seus canais digitais.
- Comportamento em mídias sociais: no que tange a utilização de redes sociais para o acompanhamento de canais relacionados à saúde, houve interesse relativo dos entrevistados, com uma preferência por conteúdos de dicas de saúde.
- Critérios de escolha de uma clínica médica: foram comparadas as percepções da gerência da CardialMed com o que, de fato, os clientes usam como critérios para a seleção de uma clínica médica. Toda a parte relacionada à canais mais digitais, ou seja, site da clínica informativo, avaliações online e presença em mídias sociais, provaram ter a menor relevância dentre os critérios avaliados. Além disso, as principais assimetrias encontradas podem ser resumidas da seguinte maneira:
  - Pacientes de convênio

- Menor importância relativa da cobertura do plano de saúde do que era imaginado pela gerência da clínica
  - Maior relevância da formação dos profissionais, de boas recomendações e de uma disponibilidade para um rápido agendamento de consulta/exame.
- Pacientes particulares:
- O preço que era pensado como o critério mais decisivo de escolha da clínica médica, mas se mostrou com uma relevância relativa menor do que a pensada previamente pelo *CEO* da empresa
  - Boas recomendações, formações dos profissionais e disponibilidade para um rápido agendamento se mostraram mais uma vez como os critérios mais importantes.
- Relevância de fatores para avaliação de uma clínica médica: embora tenha ocorrido certa assimetria entre a ordem de relevância apontada pela gerência da CardialMed e a obtida na pesquisa de opinião, os fatores apontados como mais e menos relevantes tiveram o comportamento parecido com aquele previamente imaginado.
  - Avaliação da CardialMed: todos os fatores avaliados tiveram, dentre uma escala de 1 (péssimo) a 5 (excelente), uma média simples satisfatória. Assim, ao que tudo aparenta, os clientes estão, na maioria dos casos, satisfeitos com o serviço prestado. Vale salientar que o preço para procedimentos particulares e a pontualidade foram as dimensões com as menores médias simples obtidas. Pontualidade, inclusive, teve uma incidência relevante no campo de sugestões e reclamações abertas. Por fim, a pesquisa de opinião mostrou que, em geral, os pacientes estão amplamente satisfeitos com os serviços oferecidos pela clínica e tem uma alta probabilidade de recomendá-la para amigos e familiares.

### 6.3 Sugestões de melhoria

Recomenda-se a continuidade da realização de pesquisas de opinião para dar embasamento às decisões estratégicas da CardialMed. Deve-se utilizá-las, no entanto, também para observar como as respostas variam conforme planos de ação são implementados. Desse

modo, as pesquisas de opinião serviriam como uma forma de mensuração da evolução à curto e longo prazo das políticas adotadas pela clínica médica.

Além disso, foi discutido com a gerência da CardialMed possíveis ações considerando cada uma das dimensões avaliadas. Mapeou-se aquelas que apresentariam uma maior possibilidade de ganho e uma fácil implementação, considerando a realidade da clínica e as informações obtidas por meio deste trabalho. Tais sugestões são comentadas com maior detalhe nos itens a seguir:

### **6.3.1 Meios utilizados para conhecer a CardialMed**

Como visto anteriormente, o grupo de maior interesse para a CardialMed é o de pacientes particulares, uma vez que esses trazem um maior retorno financeiro para a empresa e reduzem a dependência da clínica perante as operadoras de saúde. No entanto, acreditava-se que o grupo de pacientes particulares havia conhecido a CardialMed principalmente mediante o uso de pesquisas na *internet*, o que não provou ser verdade.

Os canais digitais de divulgação da CardialMed são o próprio *site* da empresa, a sua página do Instagram e o seu perfil na plataforma de agendamento de consultas *online* Doctoralia. Investigando o perfil da CardialMed nesses canais se observou que os meios digitais teriam uma baixa atividade, justificando a sua pouca colaboração para a atração de novos pacientes. Por exemplo, ao realizar uma rápida pesquisa no *site* Google pelo nome do consultório, encontrou-se apenas 23 avaliações da empresa culminando em uma nota média de 3,9. Já a página do Instagram conta com 511 seguidores, um número relativamente baixo quando comparado a algumas outras páginas de saúde, como outras clínicas de cardiologia e alergia em São Paulo. No que diz respeito ao Doctoralia, o médico da clínica com o maior número de avaliações possui apenas 17 opiniões postadas, uma quantidade também tímida quando comparada aos perfis de outros médicos.

Seria recomendável, portanto, entender se essa ou outras métricas encontradas em meios digitais são utilizadas por potenciais pacientes que terminam optando por não realizar o tratamento na CardialMed. Algumas sugestões para cada uma das plataformas seriam:

- Site da clínica: incentivar os pacientes para que avaliem a clínica CardialMed diretamente no Google, uma vez que esse é um dos mecanismos de busca digital mais relevantes na atualidade. Além disso, o *site* da clínica já está passando atualmente por um processo modernização.



- Doctoralia: contato direto com a plataforma *online* de agendamento de consulta para averiguar o comportamento dos pacientes em canais digitais e como seria possível impulsionar a sua atividade. Salienta-se que quanto maior for o número de boas avaliações em tais plataformas, maior seria a atratividade da CardialMed para pacientes em potencial que estão procurando a clínica no Doctoralia.
- Instagram: procurar por casos de sucessos de consultórios que fizeram uso de estratégias digitais para atração de pacientes, entendendo como eles o fizeram e adaptando tais estratégias para a realidade da CardialMed.

### 6.3.2 Comportamento em mídias sociais

Para impulsionar a página do Instagram da clínica a fim de torná-la uma ferramenta de atração e retenção de pacientes deve-se realizar postagens que agradem o público interessado em acompanhar canais relacionados à saúde. Segundo a pesquisa de opinião realizada, é aconselhável que a CardialMed passe a realizar postagens voltadas para conteúdos relacionados principalmente para dicas de saúde, tal como dicas para ter uma alimentação balanceada ou um sono de melhor qualidade.

Além disso, a realização de *lives* e postagens com colegas médicos com um alto número de seguidores - a fim de alavancá-los para a página da CardialMed – também pode ser uma estratégia de sucesso. O *CEO* da CardialMed apontou já conhecer diversos colegas com páginas no Instagram com um alto número de seguidores que concordariam realizar tais ações.

Ao comparar a página do Instagram da CardialMed com outras clínicas médicas de São Paulo com um alto número de seguidores, observa-se que a clínica não possui uma identidade visual clara, misturando diferentes aspectos estéticos dentro de uma mesma página. Assim, também é recomendável uma maior profissionalização e padronização das postagens, com um calendário de *posts* com temas e estética previamente definidos.

Desse modo, acredita-se que embora ainda não haja um volume relevante de pacientes que conheceram a clínica via redes sociais, essa realidade pode mudar conforme a página do Instagram da clínica ganhe maior robustez.

### 6.3.3 Critérios de escolha de uma clínica médica

Seria recomendável para a CardialMed alavancar os fatores apontados como mais relevantes, tanto para pacientes particulares como para pacientes de convênio. Observou-se que a formação acadêmica dos médicos é um dos fatores mais relevantes para ambos os tipos de paciente. Pode-se, por exemplo, exaltar a formação acadêmica dos médicos da clínica nos diferentes canais de divulgação, como no *site* da clínica e na página do Instagram.

Além disso, dado que os pacientes da CardialMed têm uma boa percepção geral da clínica, incentivá-los a divulgar o consultório médico também pode ajudar na atração de mais pacientes. Isso poderia ser implementado simplesmente nas conversas ao final das consultas e exames médicos ou na própria página do Instagram da clínica, pedindo para que os pacientes que conheçam pessoas que precisem de um tratamento médico não hesitem em recomendar a CardialMed. Vale ressaltar que é necessário certa cautela na promoção da clínica através de recomendações, dado que a divulgação de serviços de saúde pode apresentar restrições regulatórias específicas.

### 6.3.4 Relevância de fatores para avaliação de uma clínica médica

Pelo fato dos resultados obtidos na pesquisa opinião realizada em relação a relevâncias dos fatores para avaliação de uma clínica médica terem sido parecidos com àqueles previstos pela gerência da CardialMed, recomenda-se apenas o acompanhamento da relevância desses fatores por meio de pesquisas de opinião. Assim, será possível mapear possíveis mudanças no comportamento da base de clientes do consultório médico e sempre estar ciente do que os pacientes consideram como mais importante para uma boa prestação do serviço oferecido pela clínica.

Além disso, poderia ser realizado um levantamento da sensibilidade histórica do comportamento dos pacientes particulares com o aumento dos preços das consultas. Tal estudo poderia dar indícios para a empresa sobre políticas de preço que potencializem o seu ganho financeiro.

### 6.3.5 Avaliação da CardialMed

Ao observar os altos valores de *NPS* obtidos na pesquisa de opinião e a alta susceptibilidade para a recomendação da clínica por parte dos pacientes, conclui-se que a retenção de clientes não aparenta ser atualmente um dos maiores empecilhos para a clínica, mas sim uma de suas grandes fortalezas. Uma medida promissora para que o consultório possa crescer de forma sustentável seria, portanto, estratégias focadas em aumentar a base de pacientes, com um maior foco nos particulares, dado que eles são o grupo mais rentável para a empresa e seria possível diminuir o risco associado a alta dependência das operadoras de saúde.

Deve-se garantir que o nível de qualidade observado nas consultas e exames permaneça alto. Isso colaboraria para um processo de recomendação da CardialMed por parte dos pacientes de modo paulatino, sendo inclusive já uma das estratégias recomendadas para aumentar a base de clientes da clínica.

É necessário também trabalhar na pontualidade das consultas e exames médicos da clínica, com um maior rigor nos horários das consultas e exames. Embora não tenha sido apontada como uma das dimensões mais relevantes, a pontualidade apresentou uma das piores avaliações relativas. Pode-se, por exemplo, diminuir o tempo de tolerância de atraso dos pacientes de 15 minutos para 10 minutos, aumentar a duração prevista das consultas e enviar lembretes por meio de mensagens de *WhatsApp* para que os pacientes se programem para chegar com 15 minutos de antecedência.

## **7 CONCLUSÕES**

### **7.1 Atendimento aos objetivos propostos**

O presente trabalho teve como objetivo proposto a investigação de potenciais alavancas de cunho estratégico que pudessem aprimorar os serviços prestados e, conseqüentemente, potencializar os ganhos financeiros do consultório de cardiologia e alergia CardialMed. Pode-se dizer que tal objetivo foi cumprido por meio da realização, em primeiro lugar, de um diagnóstico interno da empresa, onde foi identificado que a falta de um maior embasamento para suportar hipóteses e decisões relacionadas aos clientes poderia ser um fator comprometedor para um direcionamento mais assertivo da empresa. Essa análise serviu como base para a aplicação do diagnóstico externo por meio de uma pesquisa de opinião com os pacientes da CardialMed, que endereçou de forma estruturada a averiguação de informações relevantes para a empresa.

Descobriu-se que existiam algumas assimetrias entre as crenças da gerência da CardialMed e os que os pacientes da clínica, de fato, consideravam como relevante para diferentes etapas do seu ciclo de serviço. Além disso, mapeou-se o nível de satisfação dos clientes e o seu comportamento em relação à clínica, descobrindo que a maior parte deles está muito satisfeito com os serviços prestados e tem um alta propensão a recomendar o consultório médico.

Por fim, foram realizadas algumas sugestões para dar continuidade às descobertas deste trabalho, tal como o maior investimento em canais digitais, além da recomendação para a continuação da aplicação de pesquisas de opinião.

### **7.2 Próximos passos**

Dado que o trabalho cumpriu o seu objetivo de fornecer um diagnóstico interno e externo para melhor suportar as decisões de cunho estratégico da CardialMed, cabe a essa decidir quais ações tomar para atrair mais clientes e aperfeiçoar os seus serviços. Pensando nisso, foi realizado um exercício inicial junto ao *CEO* da empresa com sugestões de possíveis melhorias que a clínica poderia aderir.

Como próximos passos, por conseguinte, seria recomendável que a empresa realizasse uma priorização dos projetos que pretende investir à curto e longo prazo. Para isso, a utilização

de uma matriz de decisão seria uma opção viável para dar continuidade ao trabalho, podendo incluir dimensões como investimento monetário necessário, esforço requerido, retorno esperado e dentre outros.

### **7.3 Aprendizados**

A realização deste trabalho permitiu que o autor tivesse uma experiência sobre diferentes temas dentro de uma empresa real. É possível inferir que a formação de Engenheiro de Produção permitiu uma visão sistêmica e crítica para o desenvolvimento de tal projeto, permitindo que o autor aplicasse temas relacionados principalmente à estratégia e à serviços.



## REFERÊNCIAS

- ABRAMED (Brasil). **DESAFIOS E TENDÊNCIAS NA VISÃO DE LIDERANÇAS DA SAÚDE**. [S. l.], 2020. Disponível em: <http://abramed.org.br/690/2020-desafios-e-tendencias-na-visao-de-liderancas-da-saude/>. Acesso em: 10 jul. 2021.
- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1992.
- ALVARENGA, Darlan; SILVEIRA, Daniel. PIB do Brasil despenca 4,1% em 2020. 03 mar. 2021. **G1 – Economia**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/03/03/pib-do-brasil-despenca-41percent-em-2020.ghtml>. Acesso em: 10 jul. 2021.
- BAUMGARTNER, Hans; STEENKAMP, Jean-Benedict E. M. Response styles in marketing research: a cross-national investigation. **Journal of Marketing**, v. 38, n. 2, p. 143-156, 2001.
- CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CÔRREA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. **Administração estratégica de serviços: operações para a experiência e satisfação do cliente**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- COSTA, Machado da. Setor de saúde concentrou mais de 60 fusões e aquisições em 2020 no Brasil. 04 mar. 2021. **Veja – Economia**. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/blog/radar-economico/setor-de-saude-concentrou-mais-de-60-fusoes-e-aquisicoes-em-2020-no-brasil/>. Acesso em: 15 mai. 2021.
- GONÇALVES, W. de S.; BRUNO, D. M.; BORGES, F. H. Aplicação do método Servqual: um estudo de satisfação do cliente em um estacionamento de veículos leves. In: XXXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Joinville, SC, 10 a 13 de outubro de 2017. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5346443/modresource/content/1/GON%C3%87ALVES%2C%20BRUNO%2C%20BORGES%20%282017%29%20SERVQUAL.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2021.
- HAGUE, Paul; JACKSON, Peter. **Market research: a guide to planning, methodology, and evaluation**. 2<sup>nd</sup>. ed. London: Kogan Page, 1999.
- HENDERSON, Bruce D. The origin of strategy. Nov./Dec. 1989. **Harvard Business Review – Marketing**. Disponível em: <https://hbr.org/1989/11/the-origin-of-strategy>. Acesso em: 13 mar. 2021.
- IPEA (Brasil). Visão Geral da Conjuntura. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/sumario-executivo/>. Acesso em: 10 jul. 2021.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração das operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, J. M.; GRYNAL, F. M. (ed.). **Juran's quality control handbook**. 4<sup>th</sup>. ed. New York: McGraw-Hill, 1988.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The *Balanced Scorecard*: measures that drive performance. Jan./Feb. 1992. **Harvard Business Review – Accounting**. Disponível em: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>. Acesso em: 13 mar. 2021.

KOIKE, Beth. Hapvida e NotreDame Intermédica confirmam fusão. 28 fev. 2021. **Valor – Empresas**. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/02/28/hap-vida-e-notredame-intermedica-confirmam-fusao.ghtml>. Acesso em: 14 mai. 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MOORE, James F. Predators and prey: a new ecology of competition. May/Jun. 1993. **Harvard Business Review – Innovation**. Disponível em: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>. Acesso em: 16 mai. 2021.

NANDA, Ashish; NARAYANDAS, Das. What professional service firms must do to thrive. Mar./Apr. 2021. **Harvard Business Review – Managing Organizations**. Disponível em: <https://hbr.org/2021/03/what-professional-service-firms-must-do-to-thrive>. Acesso em: 14 mar. 2021.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégias e liderança nas empresas de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

OVANS, Andrea. **What Is Strategy, Again?**. [S. l.], 12 mar. 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/05/what-is-strategy-again>. Acesso em: 10 jul. 2021.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing, Chicago**, v. 49, n. 3, p. 41-50, 1985.

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. Mar. 1979. **Harvard Business Review – Strategic Planning**. Disponível em: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>. Acesso em: 13 mar. 2021.

PORTER, Michael E. What is strategy? Nov./Dec. 1996. **Harvard Business Review – Strategy**. Disponível em: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>. Acesso em: 13 mar. 2021.

REGAN, William J. The service Revolution. **Journal of Marketing, New York**, v. 27, n. 3, p. 57, jul. 1963. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/a56e86ded5c9d1d61a1d63678c837bc2/1?cbl=1816480&pq-origsite=gscholar>. Acesso em: 14 mar. 2021.

REICHHELD, Frederick F. The one number you need to grow. Dec. 2003. **Harvard Business Review – Customers**. Disponível em: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>. Acesso em: 13 mar. 2021.

REUTERS. DASA compra grupo hospitalar Leforte por R\$ 1,77 bilhão. 03 dez. 2020. **G1 – Economia – Negócios**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/no>



ticia/2020/12/03/dasa-compra-grupo-hospitalar-leforte-por-r-177-bilhao.ghml. Acesso em: 14 mai. 2021.

SENA, Victor. Gestora de saúde Alice inclui mais 2 hospitais e 4 laboratórios em plano. 10 mai. 2021. **Exame – Negócios**. Disponível em: <https://exame.com/negocios/gestora-de-saude-alice-inclui-mais-2-hospitais-e-4-laboratorios-em-plano/>. Acesso em: 16 jun. 2021.

SINGHAL, Shubham. **Seven Healthcare Industry Trends to Watch in 2020**. [S. l.], 6 fev. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/seven-healthcare-industry-trends-to-watch-in-2020>. Acesso em: 10 jul. 2021.

## APÊNDICE A - Pesquisa de Opinião

Para uma melhor visualização da pesquisa de opinião aplicada, é possível verificar as Figuras 12, 13, 14, 15, e 16 a seguir:

**Figura 12 – Introdução e requisição de CPF da pesquisa de opinião**



**Pesquisa de Satisfação**

Olá! Tudo bem?

Em primeiro lugar, obrigado por participar da nossa pesquisa de satisfação. A sua opinião é de extrema importância para aprimorarmos os nossos serviços.

Além disso, vale ressaltar que o seu anonimato está garantido e os resultados serão tratados de forma agregada, garantindo o sigilo de suas informações.

**\* Required**

Qual o seu CPF? (Apenas números) \*

Your answer

Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 13 – Pergunta do meio utilizado para conhecer a CardialMed na pesquisa de opinião**

Como você conheceu a clínica CardialMed? \*

- ☐ Indicação Médica
- ☐ Mídias Sociais
- ☐ Amigos/Familiares
- ☐ Pesquisa na Internet
- ☐ Convênio
- ☐ Other: \_\_\_\_\_

Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 14 – Pergunta da relevância dos critérios para escolher uma clínica médica na pesquisa de opinião**

Qual a relevância dos seguintes critérios para você escolher uma clínica médica em uma escala de 1 a 5? (1 - pouco relevante / 5 - muito relevante) \*

	1	2	3	4	5
Formação dos profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade da agenda em um curto período de tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fácil acesso (ex: perto do metrô)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade do trabalho/residência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presença nas mídias sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliações online	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cobertura do convênio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boas recomendações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Site da clínica informativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço acessível (para pacientes particulares)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 15 – Pergunta da atividade em redes sociais relacionada à temas de saúde na pesquisa de opinião**

Você acompanha nas redes sociais canais relacionados à temas de saúde?  
(Exemplo: Instagram da CardialMed, página do Facebook de hábitos alimentares etc.) \*

☐ Sim

☐ Não acompanho canais de saúde nas redes sociais

☐ Não utilizo redes sociais

Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 16 – Pergunta da preferência de conteúdo em redes sociais relacionado à temas de saúde na pesquisa de opinião**

Conteúdo digital

Quais tipos de conteúdo referente à saúde você acompanha/ gostaria de acompanhar? \*

☐ Dicas de saúde (exemplo: alimentação saudável, sono de qualidade etc.)

☐ Prevenção, sintomas tratamento de doenças (ex: sintomas do COVID-19)

☐ Questões de saúde pública (ex: calendário de vacinação)

☐ Esclarecimento de dúvidas e/ou assuntos polêmicos (ex: desmistificação de mitos)

Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 17 - Pergunta da relevância de aspectos na avaliação de uma clínica médica na pesquisa de opinião**

Relevância dos fatores					
<p>Como você avaliaria a importância dos seguintes aspectos para uma clínica médica dentro de uma escala de 1 a 5? (1 - pouco relevante / 5 - muito relevante)</p> <p>★</p>					
	1	2	3	4	5
Formação dos médicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pontualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso ao local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade e facilidade no agendamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço da consulta/exame (marcar 1 se usar convênio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conforto e atmosfera da clínica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança e conexão com os médicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

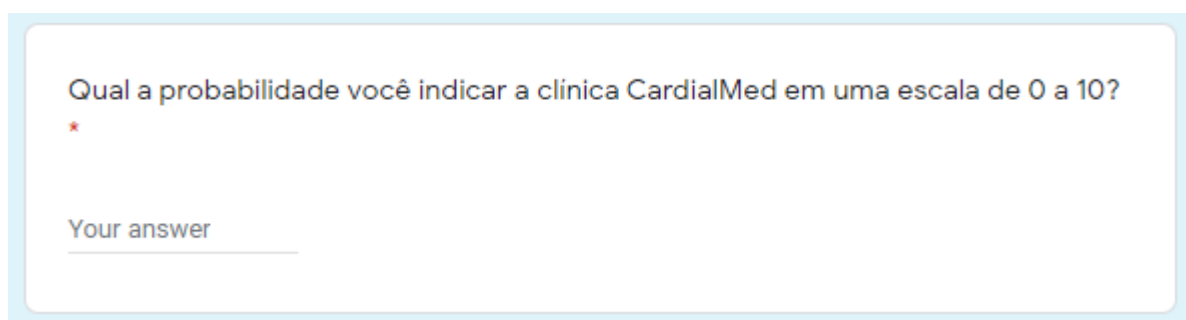
Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 18 - Pergunta da avaliação da CardialMed em diferentes aspectos na pesquisa de opinião**

Como você avaliaria a clínica CardialMed nos seguintes aspectos dentro de uma escala de 1 a 5? (1 - péssimo / 5 - excelente) \*

	1	2	3	4	5
Formação dos médicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pontualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso ao local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade e facilidade no agendamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço da consulta/exame (marcar 1 se usar convênio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conforto e atmosfera da clínica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança e conexão com os médicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Elaborado pelo autor

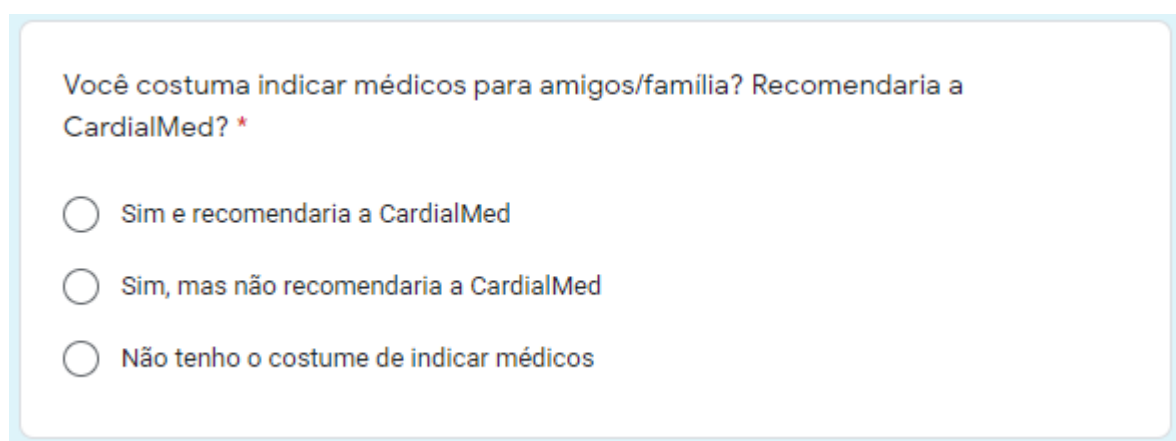
**Figura 19 – Pergunta da probabilidade de indicar a clínica CardialMed**

Qual a probabilidade você indicar a clínica CardialMed em uma escala de 0 a 10?

\*

Your answer \_\_\_\_\_

Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 20 – Pergunta do potencial de indicar clínica médica e a CardialMed na pesquisa de opinião**

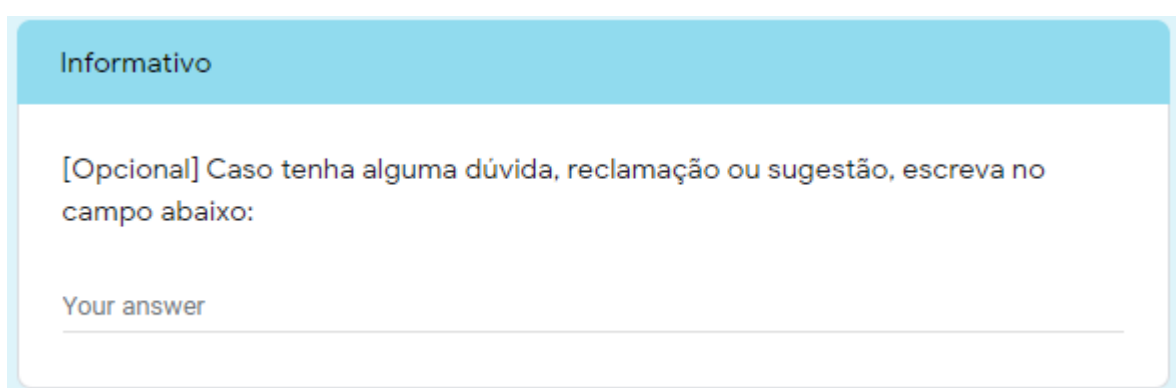
Você costuma indicar médicos para amigos/família? Recomendaria a CardialMed? \*

☐ Sim e recomendaria a CardialMed

☐ Sim, mas não recomendaria a CardialMed

☐ Não tenho o costume de indicar médicos

Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 21 – Pergunta aberta na pesquisa de opinião**

**Informativo**

[Opcional] Caso tenha alguma dúvida, reclamação ou sugestão, escreva no campo abaixo:

Your answer \_\_\_\_\_

Fonte: Elaborado pelo autor