

**DOUTOR, O REMÉDIO É BOM, MAS O ATENDIMENTO SÓ A MISERICÓRDIA!**

**JOÃO BATISTA SOARES NETO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**FLAVIO PERAZZO BARBOSA MOTA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**NICOLAS RENATO SIQUEIRA DE ARAÚJO**

FACULDADE INTERNACIONAL DA PARAÍBA (FPB)

**JANAYNA SOUTO LEAL**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

## **DOUTOR, O REMÉDIO É BOM, MAS O ATENDIMENTO SÓ A MISERICÓRDIA!**

### **INTRODUÇÃO**

Em 2004, dois jovens médicos, Caio Maia e Carlos Israel, fundaram a clínica cardiológica CardioMaIs, situada em Petrópolis, bairro de classe média alta na cidade de Natal/RN. Ao longo de quinze anos, a clínica se consolidou pela competência médica, estrutura e localização. Com muito trabalho e reconhecida competência dos médicos associados, a CardioMaIs se diferenciou no mercado desde a sua inauguração. Convênios com praticamente todos os planos de saúde, equipamentos de última geração, urgência 24 horas e estrutura para a realização de vários exames cardiológicos faziam parte do cardápio de serviços da clínica. Nesse período, outras duas unidades foram inauguradas, uma em Ponta Negra (em 2009) e outra no Tirol (em 2014), ambas também em endereços nobres da capital potiguar.

Com o crescimento, a necessidade de aperfeiçoamento da gestão foi inevitável. Preocupados apenas com a parte médica, Caio e Carlos, delegaram, desde o início, a gestão das três clínicas ao Ivan, cunhado de Carlos, profissional formado em Administração. Todavia, quinze anos após a fundação da primeira unidade, havia a percepção de que a competência clínica crescia inversamente proporcional ao desempenho gerencial. Essa percepção não era em vão. Um dos sócios, Caio Maia, curioso nas questões administrativas da empresa, começou a indagar os seus pacientes, ao final da consulta, sobre a satisfação com o atendimento recebido na clínica.

Silenciosamente, Caio tornou-se mais diligente nessa sondagem. Monitorou as redes sociais da empresa e passou a observar as câmeras de segurança para observar o comportamento dos pacientes e dos colaboradores na recepção da clínica. As descobertas confirmaram a sua desconfiança: a gestão da empresa não ia bem. Diversas postagens negativas sinalizavam a queda na qualidade do atendimento. Caio ficou surpreso. E agora? O que houve? Como manter a excelência no serviço prestado? Como ampliar o mercado da clínica?

Era difícil acreditar, pois o faturamento da empresa crescia anualmente. Cerca de um terço de todas as consultas médicas (via plano de saúde) na área cardiológica no Estado do Rio Grande do Norte eram da CardioMaIs. Caio parou, pensou e deduziu como médico: um corpo aparentemente sadio e sem histórico de doenças prévias pode esconder uma grave doença. Clinicamente, o paciente enfermo poderá sobreviver se os sintomas forem identificados previamente. Que ironia da vida! Dessa vez, o doente era a sua própria empresa. Logo ela com quem convivera, diariamente, por quinze anos e nunca havia percebido os sintomas. Que negligência médica, ou melhor, médica-administrativa.

Tudo bem, ter delegado a gestão para o Ivan. Porém, Carlos e ele eram os proprietários da clínica e como tal deveriam ter sido mais participativos na gestão. Bom desempenho financeiro é como uma leve dor de cabeça, pode esconder algo grave. Como médico e pesquisador, Caio queria uma constatação científica sobre o que acabara de descobrir. Na primeira oportunidade, conversou com o sócio:

- Carlos, tomei uma decisão.
- Opa, para onde é a viagem? Vamos todos nós! – retrucou, empolgado.
- Nada de viagem, pelo contrário, mais trabalho. Precisamos de uma consultoria em Marketing.
- Como? Por quê? A cada ano faturamos mais. Não precisamos de Marketing, retrucou o sócio.

- Já faz algum tempo que venho conversando com pacientes, observando filmagens internas e mapeando postagens nas redes sociais da empresa. Tudo converge para a insatisfação com o serviço que prestamos.
- Você tem certeza disso?
- Sim, mas queria uma confirmação. Daí pensei em contratar uma consultoria especializada.
- Sei não, sei não...
- Carlos, já se passaram quinze anos desde que abrimos a primeira unidade e acho que precisamos melhorar a nossa gestão de Marketing para a próxima década. O mal atendimento da clínica foi o sintoma que precisávamos para reconhecer isso.
- Ok, perfeito Dr. *Marketing & Business*, de acordo. E quanto ao Ivan?
- O que tem o Ivan?
- Ele deveria ter identificado tudo isso, né? Demitimos ele? Mesmo sendo meu cunhado não tenho problema nenhum em fazer isso, viu? Até achava que minha irmã merecia algo melhor - o comentário gerou risos na sala.
- Por agora não, Carlos. Primeiro vamos adiante com a consultoria. Depois vemos isso, se for necessário. Até hoje ele realizou um bom trabalho.

Logo após a conversa com o sócio, Caio, por indicação de um amigo, entrou em contato com uma consultoria que prontamente aceitou a proposta. A ideia foi mapear o mercado de clínicas médicas cardiológicas de Natal e mensurar o grau de satisfação dos pacientes com a CardioMaIs. A única exigência do médico foi o compromisso com o rigor metodológico em todas as etapas da pesquisa

Confiante no trabalho da consultoria, Caio mantinha-se inquieto quanto aos rumos da empresa. O misto de expectativa e impaciência girava em torno dos resultados da pesquisa. O que os dados revelariam? Médico de formação, mas empresário por opção, Caio passou a vivenciar as incertezas e os desafios impostos a todo empreendedor. Indagava-se sobre quais estratégias de Marketing e de atendimento poderiam manter e ampliar o mercado da clínica nos próximos anos. Como trabalhar e divulgar a marca CardioMaIs? Como melhorar a experiência com o serviço prestado? Como atender e vender melhor? Caio depositou todas as fichas em algo que jamais a empresa havia feito: ouvir o mercado.

## **O NEGÓCIO DA CARDIOMAIS**

Passados seis meses após o primeiro contato, a empresa de consultoria solicitou uma reunião para a apresentação dos dados da pesquisa. Era uma segunda, dois de dezembro de 2019, quando Caio, Carlos e Ivan se sentaram na sala de reuniões, na sede da CardioMaIs em Petrópolis, para ouvir o Sr. Barros, diretor da consultoria contratada. Concluídos os cumprimentos e agradecimentos iniciais, os resultados começaram a ser revelados:

- Bom, vamos ao que interessa... os resultados.
- Vamos sim Sr. Barros, respondeu o ansioso Caio. Tô quase infartando, ainda bem que estamos dentro de uma clínica cardiológica – risos.
- Pois bem - continuou Sr. Barros, pausada e didaticamente, com auxílio de slides - estruturamos a pesquisa em seis grandes pilares principais: a. Informações gerais; b. Satisfação com o tempo de espera; c. Motivos da satisfação; d. Satisfação por renda; e. Satisfação com a estrutura e f. Concorrentes.
- Nossa, quanta coisa! Tudo isso é Marketing? - questionou Carlos.

- Sim, Sr. Carlos - respondeu o consultor - Atendimento é um estímulo de marketing e como tal é uma ferramenta indutora do consumo e da satisfação.
- E a concorrência? - continuou indagando Carlos.
- Também. Concorrência é um ingrediente do microambiente – respondeu o Sr. Barros.
- Verdade - frisou Ivan.
- Ok, ok vamos deixar a teoria de lado. E a clínica? Qual o diagnóstico? - interpelou Caio.
- Perfeito, Sr. Caio. Vamos em frente.

Durante quase três horas, os dados foram apreciados e discutidos pelos participantes da reunião. De início, o consultor argumentou que algumas variáveis poderiam influenciar o negócio da CardioMaIs (Tabela 1). Frisou a indicação dos amigos como a principal forma de conhecimento da clínica, a elevada faixa de renda e o relevante percentual de pacientes com plano de saúde e que estavam na empresa pela primeira vez.

**Tabela 1.** Informações gerais

<b>Perfil do cliente</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
<b>Gênero</b>	Masculino	40,2
	Feminino	59,8
<b>Renda</b>	Entre R\$ 940 e a R\$ 2.820 reais (1 a 3 SM)	33,4
	Entre R\$ 2.820 a R\$ 4.700 (3 a 5 SM)	29,4
	Acima de 4.700 (Mais que 5 SM)	37,2
<b>Forma de conhecimento</b>	Indicação de amigos e familiares	40,5
	Guia médico e indicação médica	32,1
	Outdoor, rádio e TV	18,4
	Internet	10,0
	Outros	8,9
<b>Tipo de consulta</b>	Agendamento	19,7
	Urgência	80,3
<b>Primeira vez na clínica</b>	Sim	27,1
	Não	72,9
<b>Plano de saúde (consulta)</b>	Sim	94,3
	Não	5,7
<b>Plano de saúde (exame)</b>	Sim	77,2
	Não	22,8

Os sócios se entreolharam e balançaram a cabeça positivamente, demonstrando interesse no que estavam observando. Percebendo estas reações, o Sr. Barros continuou a explanação direcionando os slides para dois importantes pontos: a satisfação e a motivação.

## **SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO**

De acordo com a pesquisa, o tempo de espera foi um vetor da satisfação (Figura 1). Basicamente, informou o Sr. Barros, nos três turnos analisados, à medida que o paciente foi se aproximando da consulta, a satisfação com o tempo de espera foi melhorando e o tempo dentro do consultório apresentou a melhor avaliação.

- Isto pode sinalizar que, em clínicas médicas, a última impressão (e não a primeira) é a que fica. Daí a importância do bom atendimento prestado, principalmente, pelo médico, acrescentou o consultor.

**Figura 1.** Mapeando a satisfação com o tempo de espera

Painel 1 – Satisfação com o tempo de espera				
Turno	Espera até recepção	Espera até consulta	Tempo de consulta	Geral
Matutino	7,1	7,5	8,9	8,4
Vespertino	7,7	7,8	8,9	8,5
Noturno	7,8	7,7	8,6	8,6
Geral	7,4	7,6	8,8	8,5
Painel 2 – Tempos médios de espera				
Especificidade	Turno	Média	Mínimo	Máximo
Tempo até atendimento da recepção	Matutino	17'28"	0'	1h35'
	Vespertino	29'03"	2'	2h15'
	Noturno	14'50"	0'	1h05'
	Geral	18'27"	0'	2h15'
Tempo entre recepção e término da consulta	Matutino	48'51"	7'	2h40'
	Vespertino	39'09"	2'	2h10'
	Noturno	41'56"	8'	2h08'
	Geral	43'19"	2'	2h40'
Tempo total	Matutino	1h06'28"	18'	3h23'
	Vespertino	1h07'27"	12'	3h20'
	Noturno	56'53"	17'	2h56'
	Geral	1h03'58"	12'	3h23'

Novamente Caio e Carlos se entreolharam, dessa vez sem entenderem o que acabaram de ouvir.

- Como assim “principalmente pelo médico”? - questionou Caio.
- O médico é a última experiência de consumo do paciente. É a última lembrança do serviço prestado, portanto, se for boa, há ótimas chances da satisfação com o todo ser positiva.
- Hum, entendo, Sr. Barros, mas e o atendimento da recepção? Identifiquei várias postagens nas redes sociais falando mal da nossa recepção.
- Sim, Sr. Caio, a recepção também é fundamental. Se o paciente for bem recebido no primeiro atendimento a média com a satisfação tende a ser alta no começo, elevando a média geral no final, entende?
- Sim, sim, entendo. Faz sentido. Agora, o que os médicos e os recepcionistas precisam fazer para melhor atender?
- Muito boa a sua pergunta, Sr. Caio. Permita-me mostrar alguns dados que coletamos.

Imediatamente todos se viraram para a projeção e visualizaram os motivos que impactaram na satisfação com o atendimento prestado pelos médicos e colaboradores da recepção (Tabela 2). Com o passador de slides na mão, o Sr. Barros, apontou o laser para as principais atitudes comportamentais que mereciam cuidados. Enfatizou que há diferenças sutis entre os comportamentos de ambos os colaboradores que geram impactos nos pacientes.

**Tabela 2.** Motivos de satisfação por função (atividade)

Atendimento da recepção			Atendimento médico		
Motivos	%	% acm	Motivos	%	% acm
Educação	21,3%	21,3%	Atenção	24,0%	24,0%
Agilidade	20,9%	42,2%	Esclarecimentos dados	16,5%	40,4%
Atenção	17,1%	59,4%	Competência	15,2%	55,6%
Clareza	11,1%	70,5%	Educação	14,7%	70,3%
Esclarecimentos dados	9,0%	79,4%	Cuidado	12,1%	82,3%
Simpatia	8,7%	88,1%	Interesse demonstrado	6,9%	89,2%
Presteza	8,4%	96,5%	Presteza	5,5%	94,7%
Paciência	3,5%	100%	Paciência	5,3%	100%

- Minha nossa, realmente! Temos muito trabalho pela frente.
- Sim, Carlos, temos sim. Agora, ocorreu-me uma dúvida. Se pretendemos melhorar o nosso marketing e o nosso atendimento, como podemos fazer isso com pacientes tão distintos? Digo isso porque temos, por exemplo, clientes de várias faixas de renda.
- Ótima observação, Sr. Caio. Pensando exatamente nisso, segmentamos a pesquisa com os pacientes que ganham acima de cinco salários mínimos.
- Huum, muito bom.

## SEGMENTAÇÃO: SATISFAÇÃO COM O ATENDIMENTO E ESTRUTURA

A curiosidade de Caio fazia sentido, pois as três unidades da clínica estavam situadas em bairros nobres da cidade. O Sr. Barros, após anos de experiência em pesquisa, anteviu essa inquietação e já havia analisado estes dados segmentados por renda. Quando fracionados pela renda, o grau de satisfação dos pacientes com o atendimento (Figura 2) e com a estrutura da clínica (Tabela 3) alteravam consideravelmente.

**Figura 2.** Mapeando a satisfação (segmentado por renda)

Painel 1 – Satisfação geral por renda acima de 5 Salários Mínimos (SMs)		
Média	% do total de respondentes acima de 5 Salários Mínimos (SMs)	
Até 8	21,7	
Acima de 8	78,3	
Painel 2 – Comparativo da satisfação geral por renda (Acima de 5 SMs x Geral) em escala de 0 a 10		
Grau de satisfação avaliado	Média (Pacientes acima de 5 SMs)	Média (Pacientes de todas as rendas)
Recepção	6,94	8,79
Estrutura	6,10	8,17
Médico	8,42	9,35
Satisfação geral	6,12	8,54

Em alto e bom som, o consultor, disse que os 20% dos pacientes que ganhavam até cinco salários mínimos eram responsáveis por 80% das reclamações acerca do atendimento. Isto é o princípio de Pareto aplicado a realidade da clínica.

- Princípio de quem? - Indagou Carlos.
- Princípio de PARETO, respondeu o Sr. Barros. Traduzindo para uma linguagem mais simples, 20% das coisas causam 80% dos nossos problemas. Possivelmente foram esses 20% dos pacientes que postaram reclamações nas redes sociais
- EU SABIA, NUM DISSE? Esbravejou Caio.

O consultor insistiu...

- Atenção redobrada para os pacientes de classe social mais alta. Eles tendem a avaliar pior a clínica do que os pacientes de outras rendas.
- Realmente, Sr. Barros, o atendimento precisa ser mais bem direcionado para esse público.
- Sem dúvida, Sr. Caio, mas estou indo além do atendimento. Os dados sinalizaram, também, a diferença na satisfação com a estrutura da clínica.
- Sim, sim... confirmou Caio.
- A estrutura faz parte da experiência de consumo, completou o consultor.

**Tabela 3.** Satisfação média com a estrutura da clínica (segmentado por renda) em escala de 0 a 10

Grau de satisfação (estrutura)	Amostra segmentada (n=34)	Amostra geral (n=432)
Localização da clínica	7,88	8,93
Climatização	7,29	8,38
Facilidade do terminal de senhas	7,19	8,51
Acessibilidade dos banheiros	7,17	8,41
Limpeza da sala de espera	7,06	8,42
Acessibilidade da clínica	7,00	8,49
Quantidade de especialidades	6,92	8,28
Segurança da clínica	6,70	8,00
Localização do terminal de senhas	6,69	8,30
Quantidade de médicos	6,67	8,37
Iluminação do ambiente	6,52	7,85
Sinalização interna	6,20	8,17
Limpeza dos banheiros	6,20	8,07
Quantidade de recepcionistas	5,87	8,00
Facilidade de circulação	5,50	7,52
Tempo de espera (recepção)	4,90	7,47
Barulho do ambiente	4,85	6,86
Conforto das cadeiras	4,79	6,70
Tempo de espera (telefonista)	4,20	7,39
Serviço de manobrista	3,55	6,04
Facilidade de estacionamento	2,47	4,51

Já tinham se passado quase duas horas de reunião quando Carlos sugeriu uma pequena pausa para o almoço. Todos se levantaram e se dirigiram para um restaurante mineiro ao lado da clínica. Caio, durante todo o almoço, manteve-se reflexivo e pouco falante. A cabeça estava a mil com tanta informação nova. Queria expandir os negócios, mas era preciso encontrar estratégias de marketing e de atendimento eficientes. Era preciso trabalhar e comunicar a marca. O serviço recebido na clínica deveria ser uma experiência positiva e estimulante para os usuários. Mas como fazer isso? Por onde começar?

Depois de uma hora saboreando costelinhas e pancettas de porco e um doce de leite de sobremesa, todos estavam prontos e ansiosos para o último tópico da apresentação: a concorrência.

## CONCORRENTES

Determinado a espantar qualquer possibilidade de sono após o almoço, o Sr. Barros inicia a parte final da apresentação com uma provocação.

- Vocês sabem quais são os seus concorrentes?
- Sim, claro. São três! A CardioVida, a Cardio&Cardio e a ProntoCardio.
- Bingo, Sr. Carlos, isso mesmo. Essa foi fácil! - brincou o consultor.
- Agora, deixem-me melhorar a pergunta. O que os seus pacientes valorizam nesses concorrentes?

Silêncio absoluto. Os sócios olharam inutilmente para o Ivan que passara a reunião inteira praticamente só observando. A sensação de culpa pelos números apresentados paralisou o administrador naquela manhã e início de tarde de segunda. Ivan sempre trabalhou na base da experiência e da intuição, mas nunca na pesquisa, por isso não se sentiu confortável em abrir a boca. Diante da previsível quietude dos presentes, o Sr. Barros prosseguiu enumerando os atributos mais valorizados pelos usuários das clínicas cardiológicas concorrentes da CardioMaIs (Tabela 4).

**Tabela 4.** Clínicas concorrentes da CardioMaIs X Atributos valorizados

Concorrentes	Atributos mais valorizados
CardioVida	Atendimento / Estrutura / Convênios / Corpo Médico / Localização
Cardio&Cardio	Atendimento / Estrutura / Convênios / Localização
ProntoCardio	Atendimento / Convênios / Tradição

Admirado com o detalhamento, Carlos indagou:

- Quer dizer que além de atender melhor os nossos pacientes e cuidar da estrutura física da clínica, precisamos saber o que eles pensam dos nossos concorrentes?
- EXATO. Em Marketing isso se chama posicionamento competitivo. Cuidem disso. Aqui, finalizo a minha apresentação. Obrigado pela oportunidade e confiança.
- Os agradecimentos são nossos, Sr. Barros. Muito obrigado - despediu-se Caio.

## O DILEMA

Havia a opção de manter a gestão da forma como sempre foi, até pelo inegável crescimento da empresa nos últimos quinze anos. Um dia após a apresentação do Sr. Barros, sozinho em sua sala, Caio pensou em voz alta:

- Deu certo até aqui... passamos por tantas dificuldades... mudanças políticas, crises econômicas, chegada de novos concorrentes. Superamos tudo isso! Por que mudar? Manter o que sempre fizemos, de fato, é uma alternativa que já se mostrou eficiente. Talvez alguns pequenos ajustes no atendimento dos médicos e recepcionistas resolvessem a questão da insatisfação com o serviço prestado que tanto barulho fez nas redes sociais.

Caio ficou receoso em implantar novas mudanças. Teria que se envolver mais com a gestão, diferentemente do que ocorrera no passado, e isso poderia atrapalhar o que ele fazia de melhor: clinicar. Alguns minutos se passaram e outro pensamento fez o médico, novamente, ponderar em voz alta:

— Agora, pensando bem... faz sentido repensar as ações de marketing para os próximos anos. Nem sempre o mesmo remédio é o mais indicado para a mesma enfermidade o tempo todo. As doenças, os vírus, as bactérias sofrem mutações ao longo dos anos. Se na farmacologia é assim, suponho que algo semelhante aconteça com as estratégias de marketing.

A clínica precisava continuar expandindo, porém, a insatisfação com o serviço prestado possivelmente estancaria esse crescimento e contaminaria a boa imagem do negócio em pouco tempo. Achar que eventuais intervenções cirúrgicas no atendimento sanaria o problema seria simplificá-lo demais. As ações deveriam ser estruturais e alinhadas com a área de mercadologia. Mas, para isso, algumas dúvidas continuavam sem respostas. Quais estratégias de Marketing e Atendimento poderiam ser adotadas? De que maneira melhoraríamos a experiência do usuário dentro da clínica?

Esses questionamentos aumentaram após a reunião com o Sr. Barros. A experiência de ouvir o mercado foi inquietante, mas esclarecedora e motivadora. Todavia, assim como na medicina, diagnóstico sem tratamento não vale nada. Era preciso agir. Mas COMO e POR ONDE começar?

Por um instante, o otimismo do médico esbarrou na limitação técnica da sua formação. Nesse momento, um derradeiro pensamento povoou sua mente:

— Vou falar agora mesmo com o Ivan! Seria sua última chance de mostrar competência e atualização na área. Bom, espero que ele, além de cunhado do Carlos, continue sendo o nosso funcionário pelos próximos anos...