

A importância do planejamento estratégico nas organizações de saúde de pequeno porte

Beatriz Guimarães de Souza, Leonardo Zangarini, Vitor Rocha, Taciana Maria Lemes de Luccas.

FATEC BARRETOS. beatriz.souza55@fatec.gov.sp.br

Palavras-chave: Organização, Estética, Planejamento Estratégico.

Introdução

Em um momento em que as pessoas estão cada vez mais conectadas com a própria imagem, o Brasil alcança o primeiro lugar em um mercado promissor no setor da dermatologia e cirurgia plástica estética. O que traz a necessidade de oferecer um serviço que supere as expectativas do paciente frente a concorrência e que gere lucro aos *stakeholders*. Para isso é importante a presença do gestor com *know-how* e um planejamento estratégico alinhado, implantado e mensurável através das diversas ferramentas disponíveis hoje como missão, visão, valores, NPS e 5 forças competitivas de Porter (1996).

Objetivos

O objetivo deste trabalho é demonstrar a importância do planejamento estratégico para a otimização da capacidade produtiva, aumento dos lucros e a satisfação do cliente interno e externo em clínicas de pequeno porte no setor de dermatologia e cirurgia plástica estética.

Material e Métodos

Foi realizado o acompanhamento da implementação da digitalização dos processos administrativos de atendimento do paciente, finanças e satisfação do cliente, assim como o seu ciclo PDCA e análise de dados dos relatórios afins para métricas dos resultados dos anos de 2020 e 2021. Assim o presente estudo é de natureza qualitativa e realizou-se um estudo de caso.

Fundamentação Teórica

O Brasil é o país que mais realiza cirurgias plásticas no mundo ultrapassando os Estados Unidos. Os dados foram apresentados pela Sociedade Internacional de Cirurgia Plástica Estética, em dezembro de 2019. De acordo com a pesquisa divulgada, foram registradas mais de 1 milhão 498 mil cirurgias plásticas estéticas no Brasil em 2018, além de procedimentos estéticos não-cirúrgicos que totalizaram mais de 969 mil. A cultura sobre o corpo no Brasil também é muito forte, sendo que os hábitos de vida, vestimentas e clima tropical faz com que algumas pessoas estejam mais atentas aos contornos corporais.

A estabilidade econômica do público A no Brasil, país que segundo a revista Forbes recebeu 10 novos bilionários em 2021 em um cenário de dois anos de crise mundial da pandemia de Corona vírus, somado a tecnologia das câmeras com resoluções cada vez melhores e a maior percepção de si diante horas de reuniões online, e aliado ao país com o maior número de cirurgias plásticas estéticas no mundo faz o mercado de dermatologia e cirurgia plástica promissores. Além disso, a localização estratégica da clínica, em uma cidade com escassez de profissionais e tecnologia, com alto índice de proprietários de casas de veraneio que se encaixam no público-alvo, e o atendimento de plano de saúde mais utilizado da cidade contribuem para sua expansão no mercado.

A Clínica DM tem como forma de atuação o capital fechado, sendo fundada em dezembro de 2019, tendo como sócias duas médicas dermatologistas. A natureza das atividades da organização é em serviços de saúde com ênfase em Dermatologia e Cirurgia Plástica. Se trata de uma empresa de pequeno porte, com o total de 2028 pacientes registrados e com média de 241 atendimentos por mês. Possui 80 m², é dividida em 1 recepção com 1 banheiro, 1 copa, 1 sala de esterilização, 2 consultórios, sendo um com banheiro. A empresa está localizada no interior paulista. A clínica visa oferecer um tratamento de saúde e beleza da pele de forma integrada, por profissionais multidisciplinares, associando

a tecnologia de laser para um resultado promissor e proporcionando ao paciente experiências sensoriais intangíveis em um ambiente clássico e agradável. A missão da instituição é “promover saúde e bem-estar através da inovação e tecnologias de tratamento, proporcionando uma experiência intangível única em um ambiente sofisticado”, indo de encontro com a definição que Kotler (2005) apresenta como *“Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa”*. Já como visão a empresa definiu “ter reconhecimento por ser uma clínica com tratamentos tecnológicos associados e tornar-se um espaço spa multidisciplinar com atendimento exclusivo, promovendo saúde e bem-estar em 10 anos”, assim como para Costa (2007) que cita a visão como algo amplo que tem como objetivo descrever a autoimagem da empresa de como ela se vê e a maneira que gostaria de ser vista. E os valores apresentados pela clínica são “ética médica e excelência em atendimento, inovação tecnológica proporcionando um tratamento amplo e eficaz, e valorização do corpo clínico com os melhores profissionais do mercado”, tendo assim *“princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos.”* (BARRET, 2000).

Os principais serviços oferecidos estão no atendimento dermatológico ambulatorial e cirúrgico de crianças e adultos, com atividades preventivas, curativas ou paliativas e ainda cosmiaatria avançada em tratamentos com preenchedores de ácido hialurônico, toxina botulínica, fios de polidioxanona (PDO), peelings, skinboosters, lipo enzimática, bioestimuladores de colágeno, depilação a led, duas plataformas para Laser de alta potência, Ultrassom Microfocado e microinfusão de medicamentos na pele. Em cirurgia plástica a ênfase são procedimentos de pequeno porte que podem ser realizados em consultório como blefaroplastia, cirurgia de castanheiras, otoplastia, retirada de pequenos tumores e cantoplastia.

O processo de atendimento é comum aos de clínica em prestação de serviços de saúde. O paciente é agendado, no software que possui agenda online, somente informando nome e

telefone, após isso a consulta é confirmada automaticamente, por sms, em 48 horas antes da data do atendimento médico. No local, o paciente obrigatoriamente deve apresentar documento com foto para ser cadastrado no sistema e responde ainda algumas perguntas pertinentes, uma pré-anamnese, que podem ser preenchidas via questionário, enviado por e-mail ou presencialmente com ajuda da secretária. O médico é avisado que o paciente está aguardando e o profissional deve ir até a recepção, chamar o cliente pelo nome e direcioná-lo ao consultório. Ainda no software, o médico faz todo o atendimento relacionado ao prontuário. Em qualquer procedimento invasivo todo material é aberto e mostrado ao paciente, sendo explicado o que, para que e como será feito. Sendo um tratamento cosmiatricos de alto custo, ou se tratando de um paciente com ticket médio alto, é oferecido uma bebida na cadeira de procedimento, mapeada no questionário de pré-anamnese. Ao final do atendimento é realizado o pagamento para as secretárias e enviado um questionário de net promoter score (NPS) referente a toda experiência, logo como descreve Hronec (1994) que demonstra a importância das medidas de desempenho para o planejamento estratégico da empresa, assim todos os envolvidos entendem o que ela é e como seu desempenho e trabalho estão vinculados àquela estratégia. O marketing é feito por rede sociais, e o planejamento estratégico, padrões de processos e gerenciamento financeiro, é realizado pela gestora administrativa e pela médica sócia.

De acordo com Porter (1996), a essência do desenvolvimento de uma estratégia competitiva é vincular uma empresa ao seu ambiente, identificar regras efetivas de concorrência e então formular essa estratégia. Portanto, a chave para desenvolver uma estratégia competitiva de sucesso é pesquisar e analisar minuciosamente todas as forças associadas à indústria, a fim de encontrar uma posição em que a empresa possa se defender melhor contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.

Conclusões

Visto que o mercado da estética no país é promissor, estando em um momento onde cada vez mais as pessoas estão se percebendo em

detalhes antes não observados, a importância do planejamento estratégico com o uso correto e análise de ferramentas eficazes faz com que a empresa no segmento de dermatologia e cirurgia plástica consiga adequar a sua capacidade produtiva de forma inteligente, aumentando seus lucros, se evidenciado entre a concorrência e seja destaque no seu atendimento e qualidade de relacionamento com o cliente. Tudo isso devidamente embasado por teóricos do ramo administrativo. Alguns desafios estratégicos foram identificados através da análise das 5 forças competitivas como: alto poder de barganha entre os fornecedores pois se tratando de um insumo essencial para o sucesso da atividade e qualidade do serviço oferecido, faz com que seu valor seja alto. Isso somado ao espaço sofisticado com atendimento personalizado e os custos da clínica, influencia diretamente no preço dos serviços prestados. Média-alta ameaça de produtos substitutos porque há possibilidade de o concorrente incluir em seu atendimento laser de alta potência, porém é oferecido uma experiência sensorial que tem sido também um diferencial no mercado. O alto poder de barganha dos clientes, pois além de ter a possibilidade de fazer a harmonização com um concorrente não médico, tem a possibilidade de escolher tratar a parte de doenças dermatológicas com diversos outros profissionais médicos e por último, alta ameaça de novos entrantes, pois levando em consideração a quantidade de profissionais que se especializam na área é provável que cada vez mais eles atendam na mesma cidade.

Como aliança estratégica foi convidado o médico cirurgião plástico, em dezembro de 2020, para início dos atendimentos a fim de agregar valor em uma clínica que já possui forte relação com os cuidados estéticos além de não haver outro profissional da cidade.

Para ter acesso a maioria das métricas citadas nesse trabalho a instalação do software de gestão em junho de 2021 foi extremamente importante para a tomadas de decisão e visão holística do negócio

Resultados e Discussão

Com a implementação da proposta de valor e experiência do cliente, no tempo total de um

ano, os atendimentos cresceram em 12%, a fidelidade do paciente com retornos, em média, trimestrais para novos procedimentos e NPS de 8, considerando ambiente, limpeza, agendamento, atendimento e indicação. Tendo o cliente como foco principal de novo serviço, um dos objetivos principais é alcançar a pontuação de 9,5 em dezembro de 2022. Assim como Reichheld (2011), estudioso do método que aponta a importância do uso do NPS e do seu entendimento para estar à frente do mercado, medindo a satisfação e relacionamento do paciente tão rigorosamente como os lucros são, tratando e colocando o cliente em um lugar de destaque entendendo como ele se sente e como tornar os empregados responsáveis pela experiência do usuário

Referências Bibliográficas

BARRET, R., **Libertando a Alma da Empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo: CULTRIX, 2000.

CALAIS, Beatriz. **Brasil tem 10 novos bilionários no ranking de 2021**. Forbes Money, 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-oney/2021/04/brasil-tem-10-novos-bilionarios-no-ranking-de-2021/>. Acesso em: 21 de março de 2022.

COLTRO, Pedro. **LÍDER MUNDIAL**. SBCP blog, 2020. Disponível em: <http://www2.cirurgiaplastica.org.br/blog/2020/02/13/lider-mundial/>. Acesso em: 20 de março de 2022.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: SARAIVA, 2007.

KOTLER, Philip; Keller. **Administração De Marketing**. 12ª Ed São Paulo: Pearson, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para a análise da concorrência**. 9 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REICHHELD, Fred; **A Pergunta Definitiva 2.0: Como As Empresas Que Implementam O Net Promoter Score Prosperam Em Um Mundo Voltado Aos Clientes**. Rio De Janeiro: Elsevier, 2011.