



Globalização e serviços médicos: uma questão de gestão de negócios sem perder a ética¹

Priscila Salinas P. GIANOTTI²

Elizabeth WADA³

Resumo

A globalização mudou muitos mercados, encurtou distâncias e tempo para troca de informações, essa agilidade e alta acessibilidade alterou também as relações entre médicos e pacientes. Com uma breve pesquisa na internet, os pacientes encontram informações sobre suas doenças, os principais médicos especialistas e os tratamentos mais modernos. Assim, esses pacientes mais criteriosos e informados exigem mais de seus médicos. Por outro lado, pacientes com maior poder de decisão e mais opções de médicos para atendê-los, transformam esse cenário da prestação de serviços médicos em algo extremamente competitivo. Este artigo, resultante de pesquisa bibliográfica, visa trazer algumas questões importantes que permeiam as relações entre médicos, pacientes, gestão de negócios e a ética.

Palavras-Chave: globalização; médicos; diferenciação; gestão de negócios; ética; hospitalidade.

Introdução

Este artigo tem como objetivo mostrar a importância do planejamento e do estabelecimento de estratégias de comunicação para os médicos gerirem seus negócios, sem ferir a ética ou os direitos dos pacientes. Ao contrário, ao estabelecer estratégias de comunicação e um planejamento de negócios, o médico poderá oferecer uma prestação de serviços mais alinhada com a expectativa dos pacientes, agregar valor a sua capacidade técnica e se diferenciar nesse mercado competitivo e, ainda assim, ser totalmente ético.

¹ Trabalho apresentado no NP Comunicação, Turismo e Hospitalidade, do VIII Nupecom – Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Bacharel em Farmácia e Bioquímica pela Universidade Paulista e Mestranda em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, e-mail: pricasalinas@terra.com.br

³ Orientadora do trabalho. Doutora em Ciências da Comunicação e Professora de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, e-mail: ekwada@anhembimorumbi.edu.br



Sendo ética, um conceito complexo e com algumas facetas, considerou-se ética como o conjunto de condutas moralmente aceitáveis e que não prejudicam a saúde ou qualidade de vida do paciente.

A globalização alterou muitos mercados quando empresas de culturas diferentes foram novas entrantes em mercados que pareciam estar fechados, ou quando tratamentos de alta tecnologia chegaram a países subdesenvolvidos que, não fora pela oportunidade de “importar” este conhecimento, não desenvolveriam tais melhorias com facilidade.

Países com menor desenvolvimento também “exportaram” suas especialidades quando ficaram mais expostos ao mundo. O fato é que, com acesso à internet, práticas boas e ruins podem ser levadas a outros países com muita rapidez.

Antes de aprofundar as questões éticas, faz-se necessário justificar conceitualmente as influências da globalização, a mudança no perfil dos pacientes e a importância da gestão de negócios na prestação de serviços médicos.

A Globalização e os serviços médicos

A expressão “globalização” assumiu um sentido ideológico, reconhecido no mundo todo, como um processo de integração social, cultural e econômica, que aprofunda as relações entre países, mercados e pessoas. Está associada a uma aceleração do tempo. Tudo se conecta com maior agilidade, sejam informações, sejam pessoas. O espaço mundial parece ter diminuído, formando uma “aldeia global”.

Em 1865, quando o presidente dos EUA, Abraham Lincoln, foi assassinado, a notícia levou 13 dias para chegar à Europa. Atualmente, a circulação das informações é quase que simultânea; em 2001, durante os atentados ao World Trade Center., em Nova York, a maioria das televisões mostrou ao vivo o choque do segundo avião.

Uma das formas de analisar a globalização mostra a tecnologia como agente impulsionador da comunicação e da troca de informações que explodiu com a internet acelerando a computação, sua convergência com a televisão, a multimídia global, as



bolsas eletrônicas para a comercialização de ações, títulos, moedas, *commodities* e outros derivados. Aquecendo mercados com mais competição e dessa forma beneficiando os consumidores, permitindo que produtos circulem com maior facilidade, características regionais sejam expostas e que as interações entre as pessoas, mercados e cultura sejam mais frequentes. Da mesma forma se comportam as informações sobre os serviços médicos.

Ana Paula Buchalla (2005, Revista Veja, edição 1922):

Os sites com informações sobre doenças e tratamentos estão mudando a relação entre médicos e pacientes.” “Há um novo paciente nas salas de consulta e nos hospitais. Municiado de informações que recolhe na internet, este paciente faz muitas perguntas sobre a sua doença, arrisca sugerir remédios e exames e, no limite, até coloca em dúvida o tratamento prescrito pelo especialista.

Uma breve pesquisa no site Google, traz em segundos, 1.550.000 clínicas de dermatologia na Web e 602.000 clínicas de dermatologia no Brasil. Para cada uma dessas clínicas há no mínimo informações elementares como endereço e telefone, mas para a grande maioria existem tantas informações e detalhes, que mais parecem visitas virtuais.

De acordo com a pesquisa realizada pela consultoria americana Pew Internet & American Life Project, oito em cada dez internautas já acessaram sites de informações médicas. No Brasil, calcula-se que mais de dez milhões de internautas acessam sites de informações médicas com regularidade.

Para ratificar tal colocação, apresenta-se a afirmação de Henderson (2003, p.55) : “O maior acesso à informação ajudou a delegar poder para os cidadãos, há mais opções de consumo, funcionários e investidores socialmente responsáveis. A sociedade da informação criou novos ganhadores e se transformou na era da verdade”.

Serviços Médicos, um mercado Competitivo?

Segundo Porter (1987, p. 24.):

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais



concorrentes(...) Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência(...)

A avaliação da competitividade do mercado é composta pelos seguintes fatores:

1. Entrada;
2. Ameaça de substituição;
3. Poder de negociação dos compradores;
4. Poder de negociação dos fornecedores;
5. Rivalidade entre os concorrentes.

Quando se analisa o mercado de serviços médicos privados, segundo a proposta de Porter, evidencia-se um mercado altamente competitivo. Além do número de médicos aumentar constantemente com a conclusão da graduação, este fato parece não intimidar, pois o curso de medicina foi o mais concorrido no vestibular de 2007, mesmo considerando um aumento também no número de universidades que o oferecem. Assim, um paciente com maior capacidade de negociação, devido ao aumento na oferta de médicos, os fornecedores dos médicos, que podem ser as indústrias farmacêuticas também tem alto poder de negociação, portanto o médico é pressionado pelo paciente que visa redução no custo, mas essa redução nem sempre ocorre nos custos do médico, que ao negociar com a indústria farmacêutica é novamente pressionado e nem sempre consegue preços ou condições de pagamento melhores. Ou seja, paga caro pelos insumos e tem dificuldades para negociar isto com seu cliente, que é o paciente. Além de tudo isso, ainda há a rivalidade entre os médicos de mesma especialidade.

Segundo Porter (1989, p. 1):

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Com toda esta competitividade, além da capacidade técnica, é importante que o médico planeje e atue como gestor de negócios estabelecendo uma estratégia competitiva clara, sem perder o foco na ética e na saúde dos pacientes.

Dessa forma, a mudança poderá ser vista não apenas nos pacientes mais críticos e informados, mas também na prestação dos serviços médicos que estará alinhada com a busca pela diferenciação num mercado competitivo, portanto, focada em inovações e em agregar valores para os pacientes, desenvolvendo esse mercado não apenas nas



questões técnicas, como novos tratamentos e toda a ciência necessária, mas também nos serviços complementares a tal ciência.

Gestão de negócios

A gestão de negócios é bem vista em quase todos os mercados, este “quase” é porque existem alguns mercados onde romanticamente não se entende a necessidade de gestão.

Segundo Kotler,(2000, p. 454) “Há ainda empresas de serviços de profissionais liberais que acreditavam que o uso do marketing era antiprofissional.”

A necessidade da gestão de um negócio para que ele sobreviva às pressões do mercado são indiscutíveis, mas quando esse negócio envolve questões relacionadas à ética médica e ao bem estar e qualidade de vida do paciente, qualquer outro fator parece vir em segundo plano.

O serviço médico cujo preço seja elevado é visto como um grande vilão, sua imagem está relacionada aos doentes que não terão acesso a ele. Raramente se observa a qualidade do serviço, os correlatos envolvidos, a forma como é prestado e porque envolve alto custo.

Será que os serviços médicos que envolvem alto custo para o paciente não precisam desse retorno financeiro para que sejam oferecidos com tamanha qualidade?

Ter um serviço médico diferenciado, cheio de valor agregado, indo muito além da parte técnica, e por isso com um custo elevado para o paciente é uma afronta aos que não podem pagar, ou simplesmente a segmentação de público-alvo a ser trabalhado?

Segundo Kotler, (2000, p. 460): “As maiores empresas de serviços são obcecadas por seus clientes. Elas sabem muito bem quem são seus clientes-alvo e quais são suas necessidades. Por isso desenvolvem uma estratégia própria para satisfazer estas necessidades”. Kotler, (2000, p.301) também afirma: “As empresas são mais eficientes



quando selecionam seus mercados. O marketing de mercados-alvo envolve três atividades: segmentação de mercado, mercado-alvo e posicionamento de mercado”.

Se um médico decidir gerir sua carreira utilizando os conceitos de marketing, poderia segmentar seu mercado, decidindo que especialidade pretendia atuar, ou seja, se preferiria atuar como cardiologista ou dermatologista, por exemplo. Decidiria ainda, qual o mercado-alvo, atuar na rede pública ou na privada e por fim como se posicionaria, atuaria como plantonista ou como mensalista.

Da mesma forma se este médico resolvesse utilizar dos conceitos de marketing propostos por Kotler, com o objetivo de ter uma empresa eficiente de prestação de serviços médicos, deveria escolher um segmento de mercado para atuar, como por exemplo, se teria um consultório ou uma clínica, depois escolheria o mercado-alvo, se atuaria com foco em pacientes particulares ou em pacientes que possuíssem convênio médico e finalizaria seu planejamento com a forma com que se comunicaria e prestaria seus serviços aos pacientes.

Ética nos serviços médicos

Segundo Neves (2006, p.13): “conceituar a ética médica, não é tarefa fácil, com suas múltiplas categorias e de acordo com a espacialidade, temporalidade e historicidade.”

Segundo Lopes (1980 p 46): ”ética, de modo técnico, é a ciência que estuda a moralidade dos atos humanos.”

Pensar nos serviços médicos sem considerar condutas morais é inviável. Para analisar a prestação de serviços médicos, se faz necessário uma seriedade adicional, haja vista que as condutas adotadas poderão impactar na qualidade de vida do paciente que recebeu o serviço prestado.

Tampouco se pode pensar em serviços médicos sem gestão de negócios, afinal, para poder atender seus pacientes com qualidade e condutas morais, o médico precisa manter



sua clínica em boas condições, deve pagar seus funcionários, fornecedores, encargos fiscais entre outros.

Segundo Correa (2000, p.8):“(...) a deontologia médica traz uma perspectiva limitada sobre as ações do médico, seria necessária ultrapassá-la para adequá-la aos saberes atuais frutos de uma constante e veloz mudança do mundo contemporâneo , plural, conflitado e globalizado. Assim, não se trata apenas de conhecer os deveres e direitos dos médicos, mas sim transcender estas discussões à luz das necessidades impostas pelo avanço do conhecimento científico.”

Desenvolver o planejamento de uma clínica, segmentar o público-alvo e, por consequência, a forma de prestar serviços pode ser feito com ética. Ou seja, segmentar sim, mas a partir do momento que o paciente foi “aceito”, ou seja, assim que a prestação de serviços começou, ela deverá ser feita com o compromisso na saúde e bem estar do paciente e não mais no quanto irá gerar em lucros.

Diferenciação na prestação de serviços médicos

De acordo com a Estratégia do Oceano Azul, proposta apresentada no livro escrito por Kim, em parceria com Maubourgne, estar num mercado competitivo impulsiona as empresas a enfrentarem a concorrência em batalhas sangrentas, ”os oceanos vermelhos”, ao invés de buscar novos mercados ou formas de diferenciação e assim chegar ao sonhado “oceano azul”, atuando de forma mais tranquila com vantagem reconhecida em relação aos demais concorrentes.

Segundo Kim e Maubourgne (2006, p.102) “Quanto mais intensa for a competição, mais forte será, em média, a tendência à personalização das ofertas daí resultantes.”

Pequenas adequações na estrutura da clínica, no atendimento ao paciente tanto pelo médico quanto por toda a sua equipe, podem ser os fatores de diferenciação nesse mercado competitivo e, quem sabe, até a conquista do oceano azul.



Kim, em visita ao Brasil, citou várias vezes a estratégia do videogame Nintendo Wii, que em rumo contrário ao mercado de videogames, inovou ao se apresentar como um produto bem mais simples que os demais do mercado, abrangendo assim um público-alvo maior e com investimentos menores. Além de ser mais barato para o consumidor, seu planejamento e campanha de marketing buscavam conquistar públicos que talvez estivessem excluídos dos videogames mais famosos e cheios de funções, tocando também as crianças e os idosos e não apenas os adolescentes e adultos. Pouco mais de um ano após o lançamento do Wii, mais um nicho é atingido, o da "Wiireabilitação".

Hospitais norte americanos como o Herrin em Illinois, Hines Veterans Affairs, de Chicago, o Centro Médico Walter Reed Army, em Washington e o Hospital Abbott Northwestern, em Minneapolis, já estão reabilitando pacientes que sofreram algum tipo de acidente que tenha comprometido suas funções motoras, como a movimentação dos membros, por exemplo, com os esportes virtuais do Wii como beisebol, boliche, boxe, golfe e tênis.⁴

Além de se diferenciarem de outras clínicas, estes médicos podem oferecer uma fisioterapia intensiva, sem entediar seus pacientes.

Conceitos de hospitalidade como diferenciação

Será que os pacientes avaliam as clínicas apenas pelos serviços médicos prestados, ou misturam a qualidade técnica do médico com a apresentação da clínica, o atendimento e seriedade de seus funcionários?

A capacidade técnica é o mínimo que o paciente espera encontrar quando procura uma clínica de saúde. Ou seja, que o médico esteja bem preparado e lhe ofereça a melhor opção de tratamento é essencial, mas não tão raro. Afinal, esse paciente pode ter a ilusão de que determinado médico é o mais capacitado para lhe atender, ao efetuar sua pesquisa na internet. Porém, quando chega à clínica passa a observar também os serviços indiretos.

⁴ Publicado no site de notícias sobre o mercado da saúde, Saúde Business Web, em doze de fevereiro de 2008



Dentre vários outros fatores que se distanciam da capacidade técnica do médico e do tratamento por ele prestado, ou seja, do serviço médico, os fatores relacionados aos conceitos de hospitalidade poderiam trazer diferenciação às clínicas e por consequência a vantagem competitiva?

A prestação de serviço pode começar pelo acesso à clínica, ao estacionamento ou serviço de manobrista que facilitará a chegada do paciente, a forma como é recebido na recepção, ao café, *champagne*, fruta, suco e outros que lhe oferecem, às revistas recentes ou ao DVD que é apresentado na sala de espera, ao entretenimento para seu acompanhante e ao tempo que aguarda para ser atendido. Depois, quando se encontra com o médico, pode avaliar quantos diplomas estão pendurados na parede, se o médico será atencioso, se o examinará, como efetuará o procedimento médico e como explicará os remédios que serão prescritos.

Para finalizar, poderá avaliar, ainda, a forma como o pagamento é proposto, a gentileza da recepcionista que passa um fax da receita médica e apresenta uma pequena pesquisa com orçamentos e formas de *delivery* para os medicamentos que lhe foram prescritos e volta a sua vida normal com uma enorme tendência a esquecer daquele serviço prestado. Caso receba um telefonema, alguns dias depois, no qual a secretária, em nome do médico, pergunta como o paciente se sente, pode se tratar de uma forma de fidelizar este paciente, sem perder a ética.

Segundo Heal, a hospitalidade pode estar relacionada à generosidade e boa conduta do anfitrião, que, no caso das clínicas seriam o médico e sua equipe.

Lashley, (2004, p. 21) diz:

Trate o cliente como se fosse um convidado em sua própria casa(...) hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é, fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede. Para ser eficaz, é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver a ele, hóspede, enquanto indivíduo.

Lashley também afirma, (2004, p. 26)



A função básica da hospitalidade é estabelecer um relacionamento ou promover um relacionamento já estabelecido. Os atos relacionados com a hospitalidade obtém este resultado no processo de troca de produtos e serviços, tanto materiais quanto simbólicos, entre aqueles que dão hospitalidade (os anfitriões) e aqueles que a recebem (os hóspedes).

As descrições acima correlacionadas às colocações dos autores podem sinalizar que as clínicas operacionalizam alguns conceitos de hospitalidade, ainda que de forma não premeditada, pois são exemplos simples de como receber, entreter, alimentar, acolher e fidelizar o paciente.

Considerações Finais

Ao analisar as relações ente médicos e pacientes e as influências da globalização sobre o mercado de prestação de serviços médicos, nota-se que a ética é fundamental para permear estas relações, porém, com os avanços trazidos pela globalização, o mercado de prestação de serviços médicos tornou-se extremamente concorrido e, portanto, além da ética é importante que os *players* desse mercado tenham planejamento e gestão estratégica para sobreviverem.

Seguindo os conceitos de marketing, para que uma prestação de serviços seja efetiva, é importante que o cliente seja entendido e atendido em suas expectativas. Para melhor entender e atender os clientes, é preciso segmentá-los, pois divididos em grupos por semelhanças, permitem que se estabeleçam padrões de atendimento mais efetivos.

Um médico pode segmentar seus pacientes e decidir que segmento-alvo pretende atender sem ferir a ética, desde que quando receber o paciente o trate oferecendo o melhor possível para seu tratamento.

Muitos médicos atuam na rede pública, onde atendem pacientes carentes e procuram lhes oferecer o melhor possível para tratar suas doenças e algumas vezes por semana atuam somente em seus consultórios ou clínicas, onde não recebem pacientes carentes ou da rede pública, apenas os pacientes chamados particulares, aqueles que pagam pelos serviços médicos prestados. Esta prática também é um exemplo de segmentação de mercado-alvo.



Buscar a diferenciação, agregando valor aos serviços médicos, pode ser uma forma de conquistar vantagem competitiva e se diferenciar no mercado. Sempre que esta diferenciação estiver relacionada a melhorias pautadas nos conceitos de hospitalidade e que não interfiram na qualidade do procedimento médico, ou seja, na parte estritamente técnica, pode ser considerada como parte da gestão da empresa prestadora dos serviços médicos e não precisa ser considerada antiética.

Os pacientes ganham com este tipo de prática, pois recebem um serviço com valor agregado, seja porque estão na segmentação alvo de seus médicos, seja porque foram colocados fora da segmentação e assim receberão outro prestador de serviços médicos que esteja focado em seu segmento.

A segmentação nem sempre está relacionada à classe social ou poder aquisitivo. Portanto um médico pode escolher um segmento de pacientes idosos aposentados, por exemplo, e, dessa forma se especializar neste nicho de mercado, excluindo os jovens ou os idosos não aposentados.

Este artigo buscou trazer reflexões quanto à necessidade de enxergar os serviços médicos como negócio e de usar ferramentas para geri-lo, sempre pautadas na ética médica e com objetivo maior na qualidade de vida e bem estar dos pacientes.

Os médicos devem aproveitar-se dos conceitos de gestão de negócios e dos conceitos de hospitalidade, sempre permeados pela ética médica, e assim ter negócios mais saudáveis e pacientes com um atendimento mais focado em suas características e expectativas.

Referências Bibliográficas

BRAGA Ruy. A Restauração do Capital: Um Estudo sobre a Crise Contemporânea. São Paulo: Xamã, 1997.

BRAUDEL, Fernand - Civilização material, economia e capitalismo: séculos XV-XVIII. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1996, 3 vols.

CARRION, Raul K.M., Vizentini, Paulo G. - Globalização, neoliberalismo, privatizações. Porto Alegre: Editora da Universidade, UFRGS, 1997 .



- CÔRREA, J.A. – Da Deontologia médica a Bioética. In. Petroianu, A ética, moral e deontologia médicas. Rio de Janeiro: Ed Guanabara Koogan, 2000.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro – estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 2002 .15º Edição.
- HENDERSON, Hazel. Além da globalização- Modelando uma economia global sustentável. São Paulo. Editora pensamento- Cultrix LTDA,2003.
- IANNI Otavio. A Era do Globalismo. Rio de Janeiro: Civilização brasileira,1997,3º edição.
- IANNI,Otavio. Teorias da globalização.Rio de Janeiro:Civilização brasileira,1999,5º edição.
- KENNEDY, Paul - Preparando para o século XXI. Rio de Janeiro Editora Campus, 1993
- KIM, W Chan, Nauborg Renee. A estratégia do oceano azul- como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.Rio de Janeiro.Editora Elsevier,2005,15ºedição.
- KOTLER Philip. Administração de Marketing- 12º ed, São Paulo. Pretence Hall.2006
- MAUSS, Marcel. Sociologia e antropologia. São Paulo: Cosac & Naif, 2003.
- NEVES,Nedy Cerqueira. Ética para futuros médicos:é possível ensinar? Brasília. Conselho Federal de Medicina,2006.
- LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison. Em busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado.- 1º ed, São Paulo. Manole, 2004.
- LOPES, J. L. – A ética Médica na formação profissional de medicina. Rio de Janeiro: Revista Brasileira de educação médica, Associação brasileira de educação médica, ABEM,4(2): 45-52,1980
- OHMAE, Kenichi. The end of the nation state; the rise of regional economics. New York: The Free Press,1995.
- PORTER, Michael E. Competição - Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 8º edição.
- PORTER, Michael E. Competição – Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989, 27º edição.
- PRAHALAD, C. K. A riqueza na base da pirâmide. São Paulo: Bookman,2005.
- THEODORE, Levitt A globalização dos mercados, artigo publicado em 1983 na Harvard Business Review
- WARREN J. Keegan, Marketing Global – São Paulo. Editora Prentice Hall, 2005,7ºedição.
- ROYO Marcos Del,O estado da globalização artigo publicado no site:<http://orbita.starmedia.com/achouhp/geografia/globalizacao.htm>
<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG76902-8377-2,00.html>



Fonte: Portal HSM On-line 28/08/2007. Em 13/02/08

http://www.hsm.com.br/canais/coberturadeeventos/fmem2007/wchankim_pg02_280807.php