

## **CRIAÇÃO DE VALOR AO CLIENTE POR MEIO DA ATUAÇÃO ATIVA NA PREVENÇÃO DO CÂNCER DE MAMA**

Sílvia Fontana Velludo - Prevent Senior

Lilian Aparecida P Miguel - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Maurício Henrique Benedetti - Universidade Presbiteriana Mackenzie

### **Resumo**

Este relato apresenta um exemplo prático e real do desenvolvimento de um novo processo para agilizar o diagnóstico e tratamento do câncer de mama. O problema é que a maior parte da população idosa brasileira carece de cuidados específicos e atenção, especialmente no que se refere à saúde. A Prevent Senior atua principalmente nesse segmento da população, além de atuar principalmente no adulto mais (acima de 40 anos), oferecendo produtos e serviços hospitalares com inúmeros programas em andamento para o melhor atendimento aos beneficiários. A implementação deste projeto fez a empresa olhar por outra vertente, em que se verificou que boa parte da população feminina estabelecida nos planos de saúde da empresa não tem realizado regularmente seus exames preventivos de mama (mamografia em específico), o que vai diretamente contra o principal objetivo de prevenção. Um dos programas bastante bem estabelecido diz respeito ao "Programa da MAMA" ou "Screening mamário", iniciado para otimizar e reduzir o tempo do longo processo entre diagnóstico e tratamento do Câncer de Mama. O programa apresentado neste relato, e já consolidado na Prevent Senior, foi criado visando a solução de um problema que afeta de forma significativa os processos de saúde em instituições com muitos pacientes – o longo período entre o diagnóstico e o início do tratamento do Câncer de Mama. A revisão do processo e implantação do programa criado possibilitou a criação de valor para o paciente, assim como para a empresa, por meio da redução para um terço do tempo total atual do processo entre diagnóstico e tratamento do Câncer de Mama.

# CRIAÇÃO DE VALOR AO CLIENTE POR MEIO DA ATUAÇÃO ATIVA NA PREVENÇÃO DO CÂNCER DE MAMA

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com dados do IBGE (2017), idosos com 65 anos ou mais representam 8,5% da população no Brasil e, em 2030, representarão 13,4% do total. No estado de São Paulo, onde se encontram cerca de 22% de toda população brasileira, o aumento de idosos também é significativo, com 9,5% em 2017, para o percentual projetado de 15,4% em 2030.

Apesar de os números serem grandiosos, segundo o médico Carlos Frederico Lima, mastologista e cirurgião oncológico da Fundação do Câncer (2016), o câncer de mama é um tumor curável, em até 98% dos casos, se detectado na fase inicial, reduzindo significativamente a necessidade da mastectomia (retirada dos seios), tão temida pelas mulheres.

O problema é que a maior parte da população idosa brasileira carece de cuidados específicos e atenção, especialmente no que se refere à saúde.

A Prevent Senior atua principalmente nesse segmento da população, além de atuar principalmente no adulto mais (acima de 40 anos), oferecendo produtos e serviços hospitalares com inúmeros programas em andamento para o melhor atendimento aos beneficiários.

Um dos programas bastante bem estabelecido diz respeito ao "Programa da MAMA" ou "*Screening* mamário", iniciado para otimizar e reduzir o tempo do longo processo entre diagnóstico e tratamento do Câncer de Mama.

A implementação deste projeto fez a empresa olhar por outra vertente, em que se verificou que boa parte da população feminina estabelecida nos planos de saúde da empresa não tem realizado regularmente seus exames preventivos de mama (mamografia em específico), o que vai diretamente contra o principal objetivo de prevenção.

Pensando nisso, foi proposto este novo modelo de criação de valor ao cliente, por meio da prevenção ao Câncer de Mama, inédito no Brasil, pois jamais foi visto algo parecido e atuante de forma tão ativa neste contexto, em vista de que no dia a dia são observadas informações, orientações e palestras sobre a prevenção, porém jamais se atingiu de forma plena toda uma população determinada na realização da mamografia.

A efetividade da proposta se torna bastante significativa, uma vez que a prevenção proporciona não só um real aumento na qualidade de vida das pacientes que se beneficiam dela, como uma real redução de custos para as empresas de seguro de saúde, considerando que o processo de prevenção, por mais complexo que seja, é bastante menos custoso que o processo infinitamente longo no tratamento da doença.

### **Situação**

O programa apresentado neste relato, e já consolidado na Prevent Senior, foi criado visando a solução de um problema que afeta de forma significativa os processos de saúde em instituições com muitos pacientes – o longo período entre o diagnóstico e o início do tratamento do Câncer de Mama.

### **Antecedentes**

Os processos inerentes após a solicitação da mamografia pelo médico (ginecologista, clínico geral, geriatras, mastologistas), e os diversos processos envolvidos desde sua primeira identificação através da mamografia até o tratamento final com a oncologia, dão conta de um prazo total que poderia chegar a 104 dias, tempo suficiente para que a situação da paciente se

agravasse, caso o diagnóstico da doença fosse positivo.

### **Objetivo**

Reduzir significativamente o tempo total do processo entre diagnóstico e tratamento do Câncer de Mama.

Este relato é produto do trabalho desenvolvido com base no método de resolução de problemas e exploração de oportunidade, para conteúdos práticos e aplicados, mormente na área de Administração e Contabilidade. A metodologia foi desenvolvida por Marcondes et al. (2017).

Estrutura-se da seguinte forma: A próxima seção apresenta uma visão geral da empresa Prevent Senior, seguida do detalhamento do contexto da situação investigada, descrevendo o programa objeto da solução aqui proposta. À sequência, são apresentados critérios e da solução, em suas várias nuances, seus resultados e vantagens, culminando com as considerações finais, que enfatizam a contribuição tecnológica e social deste produto.

## **2. EMPRESA PREVENT SENIOR**

A Prevent Senior é uma operadora de saúde especialista em pessoas. Foi fundada em 1996 pelos irmãos Eduardo (médico) e Fernando Parrillo (administrador), que acreditam na paixão por cuidar e creem que a saúde é fundamental para realizar sonhos e desfrutar o melhor da vida.

O nome da empresa veio a somar com sua filosofia, “Prevent” de prevenir, antecipar, guiar, mostrar o caminho e tratar, enquanto “Senior”, no caso da Prevent, significa “mais de 40”. A empresa conta atualmente com 390 mil usuários, dos quais mais de 70% acima dos 60 anos, tendo, inclusive, 223 conveniados com mais de 100 anos de idade.

A Prevent Senior atende predominantemente pessoas com mais de 40 anos. Todos os planos são individuais - modalidade escassa no mercado, pois outras operadoras de saúde preconizam principalmente público o mais jovem, planos empresariais ou familiares, além de alegarem que o reajuste regulado pelo governo torna o produto inviável.

Desde 1997, data da inauguração do primeiro hospital da rede, o trajeto da empresa tem sido marcado por grandes desafios que resultaram no já comprovado sucesso de uma empresa que tem muito a acrescentar para a promoção da saúde no Brasil.

A empresa conta com ampla rede interna de Hospitais e Prontos-Atendimentos Sancta Maggiore, Núcleos de Medicina Avançada e Diagnóstica, Núcleos especializados em Geriatria, Cardiologia, Dermatologia, Oftalmologia, Oncologia, Ortopedia / Traumatologia, além de médicos de diversas especialidades e profissionais da saúde que trabalham de forma integrada para fornecer o melhor atendimento aos seus beneficiários.

O sucesso da empresa advém de uma combinação de fatores como ampla rede própria, expansão vertical, rigoroso acompanhamento dos pacientes, plataformas com indicadores de atendimento médico e processos administrativos otimizados, operação centralizada em São Paulo e experiência com um público específico.

O grupo conta com os chamados “guardiões” - denominação dada a um grupo de funcionários escolhidos a dedo, entre médicos e gestores, que são treinados para serem os responsáveis por determinadas áreas e processos.

### 3. CONTEXTO INVESTIGADO

#### 3.1 Programa da Mama / *Screening* mamário

O programa objetivo deste relato, já consolidado na Prevent Senior, foi criado devido a um problema que muito afeta os processos de saúde em instituições com muitos pacientes – o longo período entre o diagnóstico e o início do tratamento do Câncer de Mama.

Na comunidade médica, é consenso de quanto mais cedo se descobre uma doença, maior as chances de cura. Entretanto, a grande meta da comunidade é estar à frente: intervir de forma antecipada, de modo a impedir o surgimento do tumor.

Cientistas do Fundo Mundial para Pesquisa do Câncer (WCRF, na sigla em inglês) e do Instituto Americano para Pesquisa do Câncer (AICR) calculam que pelo menos 30% dos casos de câncer de mama podem ser evitados. As duas instituições mantêm um grupo de experts em 2010, publicou o primeiro relatório com foco na prevenção do câncer de mama. Em maio deste ano, foi lançado o segundo, que avaliou 119 estudos, abrangendo 12 milhões de mulheres ao redor do mundo.

Segundo Heloisa Rodrigues, oncologista do Hospital Israelita Albert Einstein, “de modo geral, não existem medidas realmente eficazes para evitar o câncer de mama, por isso a melhor coisa a se fazer são os **exames de rastreamento** para garantir o **diagnóstico precoce**, que aumenta consideravelmente as chances de cura” (SIMIONATO, 2017).

A seguir, na Figura 1, apresentam-se os processos relacionados desde a fase de solicitação da mamografia pelo Médico (ginecologista, clínico geral, geriatras, mastologistas) até os diversos processos envolvidos desde sua primeira identificação até o tratamento final com a oncologia.

Pela simples observação da Figura 1, pode-se depreender o grande número de eventos aos quais a paciente é submetida, até que se chegue a uma conclusão sobre o diagnóstico. E seguida, outro número de eventos se sucedem para que o tratamento seja levado a termo.

Figura 1: Processo desde a realização do exame de Mamografia no Câncer de Mama



Fonte: Prevent Senior (2017)

A seguir, na Figura 2, ilustram-se, resumidamente, os tempos entre diagnóstico e tratamento antes e depois da implementação total do *Screening* mamário.

Pode-se observar a obtenção, por meio do programa, resultados muito acima das médias e dos padrões mundiais, chegando aos 14 dias.

Esse resultado pode ser considerado como bastante significativo, uma vez que nos países desenvolvidos eles preconizam isso em menos de 30 dias, para que não afete o prognóstico no momento do diagnóstico.

Figura 2: Tempo necessário em cada fase do processo após o diagnóstico no Câncer de Mama

## CÂNCER DE MAMA - TEMPOS

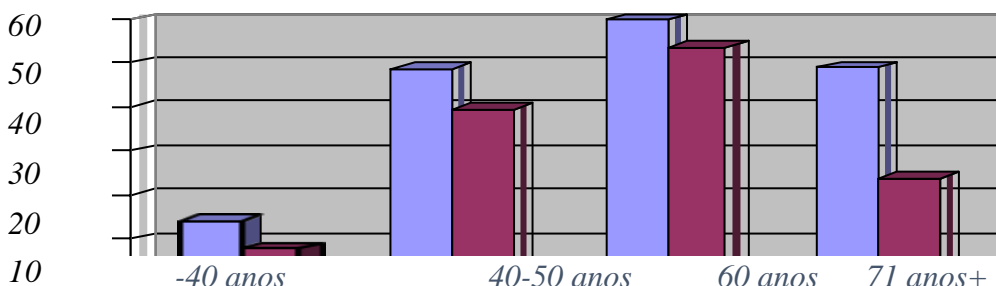


Fonte: Prevent Senior (2017)

### 3.2 Identificando oportunidades

A oportunidade identificada baseia-se na busca pela criação de valor ao cliente, a partir da utilização do conceito de geração de valor para o cliente na priorização e foco no entendimento de suas necessidades (ANDERSON; NARUS, 2004).

Gráfico 1 - Total de beneficiários mulher x total de beneficiários que realizaram mamografia nos últimos dois anos.



Fonte: Prevent Senior (2017)

Isso se deu por meio da verificação dos números de beneficiários mulheres que realizaram mamografia, ao menos nos últimos dois anos, como pode ser observado no Gráfico 1, em que aproximadamente 20 mil mulheres que utilizam os planos de saúde da Prevent Senior não realizaram mamografia, nos últimos dois anos.

Sabe-se que, pelas recomendações mundiais, é preconizada a realização de mamografia anualmente de pacientes entre 40 e 75 anos. Entretanto, fontes como o Ministério da Saúde que preconizam o exame em até dois anos.

Ao se realizar o levantamento dos beneficiários mulheres que se submeteram à mamografia nos últimos dois anos, foi verificado um número significativo de pacientes que nunca fizeram mamografia, ou ainda estão há mais de dois anos sem realizar o exame.

Quadro 2 – Lógica da análise para a solução

Achados	Ação	Hipóteses
<b>Pacientes nunca realizaram Mamografia após os 40 anos</b>	Aumentar a eficácia na realização deste exame através do pedido Médico chegando na sua casa anualmente com boas opções de data e hora para não prejudicar seu trabalho e afazeres diários	A utilização de um sistema de captação ativa de pacientes que não realizam este exame anualmente.  Atuar na Prevenção faz com que haja redução efetiva dos custos de tratamentos futuros com esta doença em estágios mais avançados.
<b>Pacientes ficam mais de dois anos sem realizar exame de mamografia</b>		
<b>Foco Médico não é prevenção como no caso de hospitais e Pronto atendimentos</b>	Orientar sobre a importância deste exame ser realizado de rotina anual e refletir mais sobre a Prevenção	A utilização deste sistema de captação ativa para realizar mamografia irá aumentar a satisfação do cliente por saber que está cuidando dela.
<b>Não realiza <i>check ups</i> frequentemente</b>		Maior evidência da marca que tem prevenção até no nome ( <i>PREVENT</i> )
<b>Pouca disponibilidade de tempo / Unidade longe de casa</b>		
<b>Exame de mamografia ser doloroso</b>		

Os custos com prevenção do câncer no geral, em especial o da mama, que mais aflige a população mundial, é infinitamente menor do que os custos com tratamento, dado o longo período em acompanhamento, bem como gastos com medicação quimioterápica de alto custo.

Não obstante, a experiência do usuário na prevenção não se compara em termos de

qualidade de vida à experiência do tratamento, razão pela qual identificou-se que o foco da empresa, indubitavelmente, deveria ser na criação de um processo que conseguisse agilizar o diagnóstico e tratamento, mas, principalmente, a prevenção da doença nas pacientes, clientes da operadora.

A lógica de base na qual a análise para a proposta de solução foi feita encontra-se no comportamento da própria cliente (paciente), e é apresentada, de forma resumida, no Quadro 2.

#### 4. SOLUÇÃO PROPOSTA

Com base nos dados apresentados, e em uma análise simples do processo, notou-se que o pedido de mamografia está diretamente na mão dos médicos, o que poderia prejudicar as avaliações anuais na prevenção desse tipo câncer, uma vez que a consulta deve dar conta de várias outras funções, nem sempre com foco na prevenção e cuidado, como nos casos do atendimento hospitalar e do pronto atendimento.

Pode-se, também, destacar diversos motivos para que isso ocorra, dentre os quais a perda da consulta por parte das pacientes, troca de médico por diversas razões, antipatia pelo exame de mamografia em si, disponibilidade de unidades para realização do exame distante da casa da paciente, pouca disponibilidade de tempo, entre as razões mais comuns.

Com esse novo modelo proposto caberá ao médico a análise do resultado do exame, após sua realização, já que isto é bem estabelecido pelas diretrizes internacionais do exame anual de mamografia.

Utilizando como base o conceito de experiência do usuário (*user experience*), que, segundo Normam (2008), relaciona-se ao como o consumidor se sente ao utilizar um serviço, um sistema ou um produto, percebeu-se que tal conceito seria uma válvula importante na compreensão das necessidades do cliente, assim como no aprimoramento na relação com o paciente (CARUSO, 2018).

Foi pensando nessas mulheres que não têm cuidado de si mesmas, ou mesmo estão pouco informadas a respeito do câncer de mama que a Prevent Senior decidiu atuar de maneira ativa na prevenção, e anualmente após a data do seu aniversário, essas beneficiárias receberão uma carta com um pedido de mamografia a ser realizado nos dias e locais já indicados da rede interna da empresa, facilitando o acesso e a informação a elas.

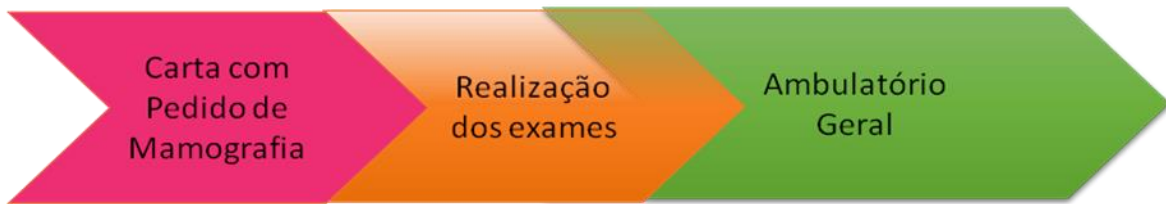
O novo fluxo de atendimento em casos positivos de câncer passou a ser como apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Novo fluxo após a implementação do projeto



Caso o resultado do exame venha a ser normal (negativo para o câncer de mama), como na sua maioria dos casos, o fluxo passou a ser como apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Fluxo para resultados negativos para câncer de mama



É importante enfatizar que estas pacientes se beneficiarão de forma ativa do *screening* mamário em caso de diagnósticos positivos, com todo o processo já instalado, além de ajuda de profissionais capacitados (médicos, enfermeiros e administrativo), comprometidos com este novo fluxo, enquanto as mulheres que tiverem seus resultados benignos, já serão informadas após a realização do exame e poderão acompanhar tranquilamente, via ambulatorial.

Para que se tenha uma visualização ampla do espectro de pacientes em que se deve trabalhar, foi criado o *VOC - Voice of Customer*, inicialmente, e em fases mais avançadas, em que se pretende atuar em uma gama de clientes, mormente na busca pela criação de valor a esse cliente, a partir da utilização do conceito de geração de valor por meio na priorização e foco no entendimento de suas necessidades (ANDERSON; NARUS, 2004).

Quadro 1 - *VOC - Voice of Customer*

Cliente	Necessidade	CTQ- Critical to Quality	Requisito Válido	Indicador
Pacientes mulheres	Realizar a mamografia anualmente para prevenir o Câncer de mama	Periodicidade Prevenção Controle da população	Não ter realizado a mamografia há mais de dois anos de início e após concluir esta amostragem passar para <i>screening</i> mamário anual	-Se já realizou alguma mamografia na vida após os 40 anos
Prevent Senior				-Periodicidade das mamografias (anual)
Futuramente toda população feminina de uma região, cidade ou país				-Pacientes que não realizaram exame mesmo após notificação e com pedido em mãos
				-Taxa de mulheres que não realizam mamografia há mais de dois anos



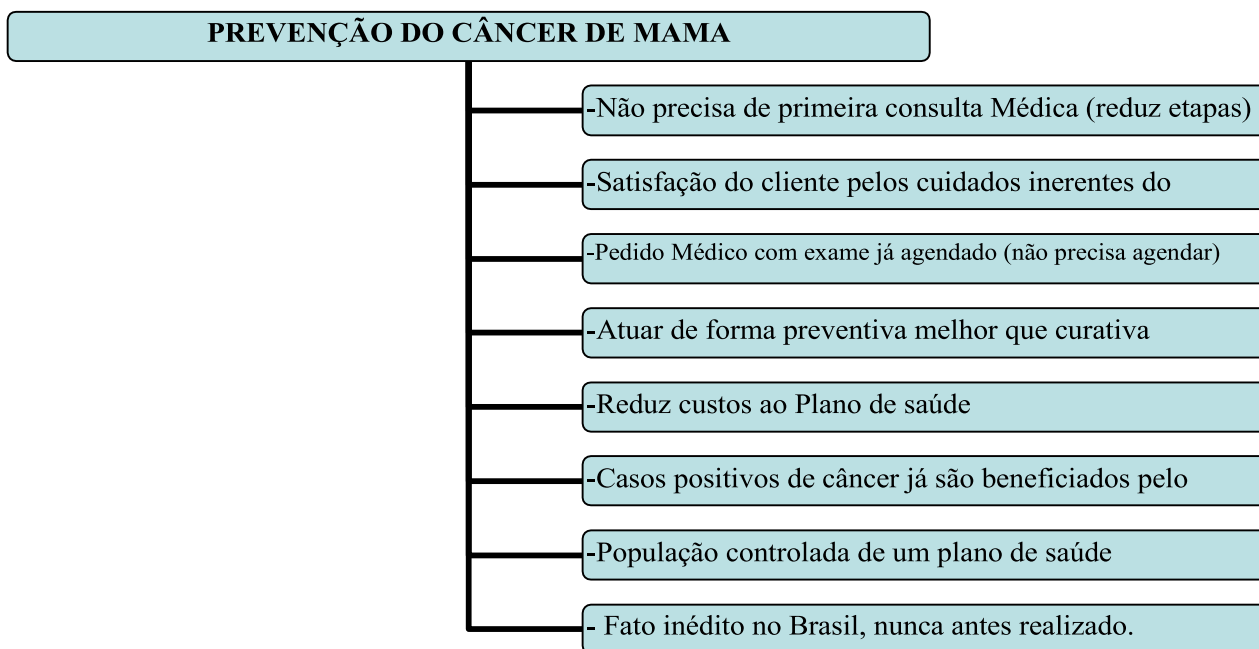
## 5. RESULTADOS E VANTAGENS

Dada a complexidade do projeto, deve-se ter à disposição um sistema bastante eficaz na captação ativa e controle mensal dos envios com pedidos médicos de exames de mamografia, bem como checar se estas pacientes realizaram os exames nas datas propostas ou mesmo se houve faltas e desistências, além de averiguar ativamente por ligações os casos que não aderiram ao exame preventivo de mamografia.

### Exames contemplados no *screening* mamário

- Mamografia (para todas as beneficiárias)
- Ultrassom das mamas (quando necessário)
- Tomossintese (quando necessário)
- Ressonância das Mamas (quando necessário)
- Punções no geral como *Core Biopsias* e mamotomias (quando necessário)

### Vantagens desta proposta



A implantação desta proposta almeja à realização da monitorização de todos as pacientes, bem como, encaminhamento aos especialistas quando necessário e além destas vantagens acima listadas existem dezenas de ganhos diretos e indiretos que fazem toda diferença para uma Empresa cuja maior responsabilidade é de cuidar de pessoas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A faixa de indivíduos com 65 anos ou mais representa 8,5% da população no Brasil e, em 2030, é previsto que representarão 13,4% do total. Desse total, o estado de São Paulo abriga 22% destas pessoas, e o aumento de idosos dos atuais 9,5% em 2017, é projetado para 15,4% em 2030.

Considerando-se a carência nas questões de cuidados com a saúde, que a maior parte da população idosa brasileira enfrenta, torna-se mister que as empresas de saúde possam oferecer a seus clientes consumidores (pacientes) um caminho para que as doenças possam ser prevenidas, antes de tratadas.

O câncer de mama é um dos vilões que assolam as mulheres brasileiras, mas é um tumor curável, em até 98% dos casos, se detectado na fase inicial, reduzindo significativamente a necessidade da mastectomia (retirada dos seios), tão temida pelas mulheres.

O programa apresentado neste relato, e já consolidado na Prevent Senior, foi criado visando à solução de um problema que afeta de forma significativa os processos de saúde em instituições com muitos pacientes – o longo período entre o diagnóstico e o início do tratamento do Câncer de Mama, e foi criado com o objetivo de reduzir significativamente o tempo total do processo entre diagnóstico e tratamento do Câncer de Mama.

A implementação deste projeto fez a empresa olhar por outra vertente, em que se verificou que boa parte da população feminina estabelecida nos planos de saúde da empresa não tem realizado regularmente seus exames preventivos de mama (mamografia em específico), o que vai diretamente contra o principal objetivo de prevenção.

A efetividade da proposta se torna bastante significativa, uma vez que a prevenção proporciona não só um real aumento na qualidade de vida das pacientes que se beneficiam dela, como uma real redução de custos para as empresas de seguro de saúde, considerando que o processo de prevenção, por mais complexo que seja, é bastante menos custoso que o processo infinitamente longo no tratamento da doença.

Não se trata apenas de qualidade de vida e redução de custos, mas essencialmente, de uma possibilidade real de uma vida saudável e feliz – e este é um valor criado ao cliente (paciente) que transcende as questões financeiras, quando não, é a única chance de longevidade desses clientes.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, J.; NARUS, J. **Business market management**: understanding, creating and delivering value. New Jersey: Prentice-Hall, 2004

CARUSO, M. A jornada do paciente: como transformar o atendimento médico em uma experiência. Startupi, 2018. Resgatado de: <https://startupi.com.br/2018/06/a-jornada-do-paciente-como-transformar-o-atendimento-medico-em-uma-experiencia/>

FUNDAÇÃO DO CÂNCER. Dicas para prevenção do câncer de mama – outubro rosa. recuperado de: <https://www.cancer.org.br/dicas-para-prevencao-do-cancer-de-mama-outubro-rosa/>. Jun./2018.

IGBE. Recuperado de <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao> em 2/jun/2017

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; MIGUEL, Lilian Aparecida Pasquini; FRANKLIN, Marcos Antônio; PEREZ, Gilberto. **Guia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em administração e contabilidade**. 4. ed. São Paulo: 2017.

NORMAN, D. A. **Design emocional**: por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia-a-dia. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.

PREVENT SENIOR. Quem somos, 2017. Disponível em <http://www.preventsenior.com.br/quemsomos.php>. Acesso em 21 mai 2017.

SIMIONATO, G. Prevenção do câncer de mama: dicas de quem entende. **Ativo Saúde**, 2017. Recuperado de <https://www.ativosaude.com/saude-da-mulher/prevencao-do-cancer-de-mama/> em Out/2017.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria DEE. Atenção à saúde, INCA. Controle do Câncer de Mama.

WEISS, Antonio E. **Grandes Soluções de Negócios: técnicas e ferramentas para resolução** que todos os gestores devem conhecer. Coimbra: Conjuntura Actual Editora, 2011.