

SOLUMEDI: COMO MELHORAR A GESTÃO DE ATENDIMENTO POR MEIO DA COORDENAÇÃO DE AÇÕES DE GOVERNANÇA À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.

Camila Nara Martinez Almeida - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Leonardo Tadeu Soares - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Isabella De Lima Tonioli - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Adilson Aderito Da Silva

Resumo

O objetivo do trabalho foi desenvolver alternativas para minimizar os custos de transação no contexto empresarial do segmento de saúde suplementar. O escopo está na melhoria dos serviços de atendimento da empresa Solumedi, que atua na área da saúde como um intermediador entre o cliente (paciente) e o médico no agendamento de consultas e exames diagnósticos para o segmento de varejo. Os registros seguiram a metodologia para trabalhos práticos e aplicados proposta por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), que envolve a análise do contexto investigado, o entendimento do problema, o diagnóstico e a elaboração da proposta de solução. O estudo permitiu mapear do contexto da empresa, explorar o processo de atendimento e identificar os custos de transação associados à dinâmica do negócio. A solução proposta viabiliza atendimentos não-presenciais baseados no uso da tecnologia; acompanhamentos mais efetivos de clientes, médicos, funcionários e parceiros; maior sinergia na gestão do negócio, redução de comportamentos oportunistas e custos de coordenação, monitoramento e guarda das transações resultando em maior rentabilidade à empresa.

Palavras-chave: Saúde Suplementar, Custos de Transação, Jornada do Cliente, Orquestração em rede

Abstract

The goal of the work was to develop alternatives to minimize transaction costs in the business context of the supplementary health segment. The scope is to improve the care services of the Solumedi company, which operates in the health area as an intermediary between the client (patient) and the physician in scheduling appointments and diagnostic tests for the retail segment. The records followed the methodology for practical and applied work proposed by Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017), which involves the analysis of the investigated context, the understanding of the problem, the diagnosis and the elaboration of the solution proposal. The study allowed mapping the company context, exploring the service process and identifying the transaction costs associated with the business dynamics. The proposed solution enables non-presential services based on the use of technology; more effective monitoring of customers, doctors, employees and partners; greater synergy in business management, reduction of opportunistic behavior and costs of coordination, monitoring and custody of transactions, resulting in greater profitability for the company.

Keywords: Supplementary Health, Transaction Costs, Customer Journey, Network Orchestration

SOLUMEDI: como melhorar a gestão de atendimento por meio da coordenação de ações de governança à luz da Teoria dos Custos de Transação.

RESUMO

O objetivo do trabalho foi desenvolver alternativas para minimizar os custos de transação no contexto empresarial do segmento de saúde suplementar. O escopo está na melhoria dos serviços de atendimento da empresa Solumedi, que atua na área da saúde como um intermediador entre o cliente (paciente) e o médico no agendamento de consultas e exames diagnósticos para o segmento de varejo. Os registros seguiram a metodologia para trabalhos práticos e aplicados proposta por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), que envolve a análise do contexto investigado, o entendimento do problema, o diagnóstico e a elaboração da proposta de solução. O estudo permitiu mapear do contexto da empresa, explorar o processo de atendimento e identificar os custos de transação associados à dinâmica do negócio. A solução proposta viabiliza atendimentos não-presenciais baseados no uso da tecnologia; acompanhamentos mais efetivos de clientes, médicos, funcionários e parceiros; maior sinergia na gestão do negócio, redução de comportamentos oportunistas e custos de coordenação, monitoramento e guarda das transações resultando em maior rentabilidade à empresa.

Palavras-chave: Gestão, Saúde, Custos de Transação, Atendimento, Jornada do Cliente.

1. INTRODUÇÃO

A unidade de análise deste estudo é a franquia da Solumedi localizada no município de Piracicaba que, desde o ano de 2017 contempla mais de 18 mil pacientes cadastrados, com perfil populacional das classes B e C e sua carteira é formada no universo de 407.252 habitantes no município, dos quais, segundo a estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 50,5% não tem plano de saúde, mostrando oportunidade de crescimento para a unidade na cidade de Piracicaba.

A Solumedi é uma rede de franquias de intermediação de consultas médicas, odontológicas e de exames laboratoriais e de imagem. Fundada no ano de 2016, conta com 47 unidades franqueadas e mais de 5 mil parceiros (médicos, dentistas e laboratórios) distribuídos pelos país (Portal do *Franchising*, 2020).

O diferencial da Solumedi em relação aos convênios médicos é o pagamento avulso por consultas e exames médicos sem cobrança recorrente como ocorre em planos de saúde. Para utilizar o serviço, o cliente entra em contato com a empresa para agendar consulta ou exame e, esta, busca a agenda de médicos da rede particular a preços inferiores ao valor de tabela dos médicos. Ao mesmo tempo, difere-se das clínicas populares ao oferecer atendimentos nos estabelecimentos dos médicos e dentistas parceiros.

Usualmente, as clínicas têm em sua infraestrutura mini espaços para atendimento rápido e de baixa personalização, mas no caso da Solumedi são oferecidas consultas com tempo normal de atendimento e em consultório dos parceiros. Assim, o seu diferencial em relação aos serviços concorrentes é que o paciente pode escolher o médico e o dentista a preços acessíveis sem as taxas recorrentes.

Em sua maioria, o agendamento de consultas e exames ocorre virtualmente. O paciente que procura a Solumedi pela primeira vez é direcionado ao *whatsapp*, meio em que preenche um cadastro do *Google Forms*, com suas informações pessoais e, se for de seu interesse, de sua família também. Após o preenchimento, está apto a agendar as consultas seja via *whatsapp* ou

ligação telefônica. A consulta médica ocorre no estabelecimento do especialista ou laboratório de exames. (Figura 1)



Figura 1. Cadeia de suprimentos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com o isolamento social, decorrente da pandemia por Coronavírus a quantidade de agendamentos de consultas e exames, por meio da Solumedi, aumentou cerca de 35%. Nesse período observou-se que a migração da equipe de atendimento para o teletrabalho de forma definitiva poderia gerar melhores desempenhos em captação de pacientes, melhor acompanhamento virtual dos clientes e oportunidades de monitoramento do mercado, ou seja: otimizar o atendimento.

Ao mesmo tempo que no período da pandemia houve crescimento de receita na Solumedi, foi verificada a necessidade de mais treinamento da equipe de atendimento no meio digital, forma predominante de atendimento, uma vez que a migração total da equipe para o teletrabalho é um plano ainda a ser executado no futuro próximo, resultando numa operação híbrida com custos de transação que afetam o desempenho operacional e financeiro da empresa. Diante do exposto, o objetivo deste trabalho foi desenvolver alternativas para minimizar os custos de transação no contexto empresarial, com foco na melhoria dos serviços de atendimento da empresa Solumedi.

2. ENTENDIMENTO DO PROBLEMA / OPORTUNIDADE

A fim de melhor descrever o contexto da empresa, aborda-se nesta seção as informações mercadológicas do segmento de saúde suplementar assim como os aspectos inerentes à concorrência local da unidade Solumedi em Piracicaba

2.1. Contexto e realidade investigada

A estrutura da Solumedi está organizada sob uma única linha de subordinação com decisões centralizadas e linhas formais de comunicação. Cada departamento executa tarefas específicas e bem definidas. Essa estrutura simples contempla ao todo seis colaboradores mais o proprietário do negócio.

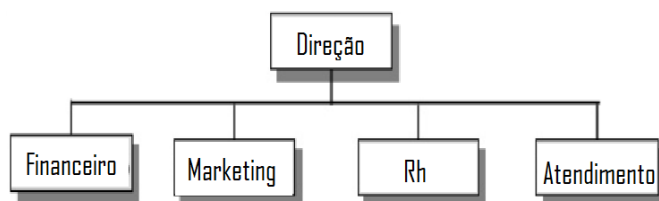


Figura 2. Estrutura organizacional da Solumedi Piracicaba

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto ao mercado de saúde suplementar em que atua a Solumedi, de acordo com a Agência Nacional de Saúde Suplementar (2020), 50,5% da população do município de Piracicaba tem adesão a planos de saúde. O crescimento médio anual de adesão a convênios foi *flat* no período entre os anos de 2010 e 2020, de 0,7%. Quando explorado o número de consumidores com planos de saúde e por faixa etária, também na localidade, verifica-se queda na quantidade de usuários em torno de -3% entre anos de 2015 e 2020, especialmente entre as faixas de 0 a 33 anos de idade

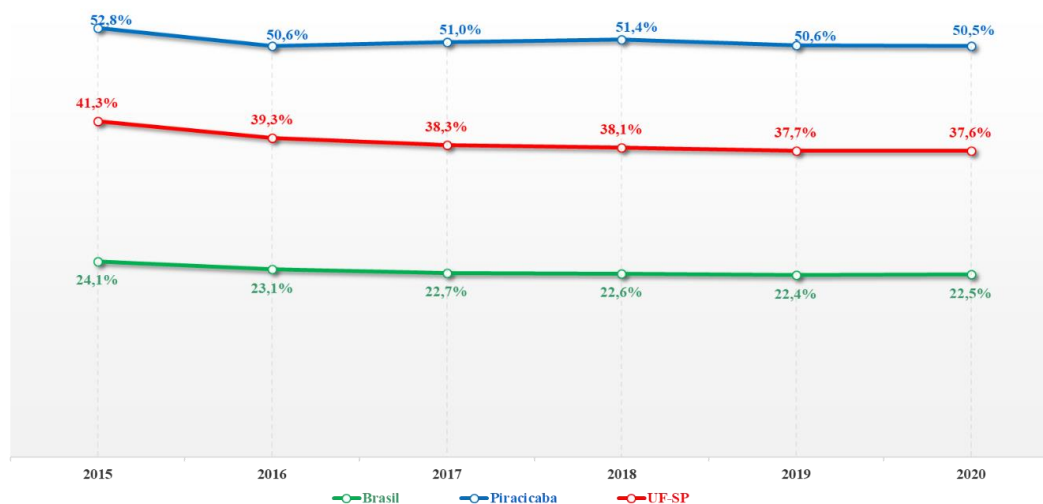


Figura 3. Taxa de cobertura assistencial de Piracicaba, SP e Brasil (2015 a 2020).

Fonte: Sistema de Informações de Beneficiários (SIB)/Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)/Ministério da Saúde (MS) - Dez/2015 a Dez/2020

Quando explorado o número de consumidores com planos de saúde e por faixa etária, também na localidade, verifica-se queda na quantidade de usuários em torno de (-3%) entre anos de 2015 e 2020, especialmente entre as faixas de 0 a 33 anos de idade.

Tabela 3

Crescimento médio anual de beneficiários por faixa etária (2015 a 2020)

Ano/Faixa etária	0 a 18	19 a 23	24 a 28	29 a 33	34 a 38	39 a 43	44 a 48	49 a 53	54 a 58	> 59 anos
2.020	45.577	12.357	14.387	18.594	21.271	19.301	14.519	12.027	11.744	36.066
2.019	45.876	12.540	14.637	19.068	21.567	18.040	14.058	12.003	11.654	35.098
2.018	46.352	13.075	15.225	19.554	21.778	17.390	13.892	12.388	11.765	34.490
2.017	45.798	12.696	15.327	19.706	21.073	16.761	13.432	12.700	11.615	33.690
2.016	45.771	12.491	15.852	20.105	20.483	15.862	13.170	12.523	11.248	32.015
2.015	47.675	13.689	17.457	21.605	20.481	15.976	13.481	13.194	11.447	31.507
Crescimento médio anual (2015/2020)	-0,9%	-2,0%	-3,8%	-3,0%	0,8%	3,9%	1,5%	-1,8%	0,5%	2,7%

Fonte: Sistema de Informações de Beneficiários (SIB)/Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)/Ministério da Saúde (MS) - Dez/2015 a Dez/2020

Segundo dados do IBGE, um quarto da população brasileira terá mais que 65 anos em 2060, o que representa 25,5% da população, enquanto em 2018, a proporção era de 9,2%. Nesse

cenário, percebe-se que o Brasil possui um mercado doméstico em bens de serviço crescente no setor da saúde.

Segundo os dados de 2020 da ABRAMED (Associação Brasileira de Medicina Diagnóstica), o setor é um dos que mais evolui e inova a cada ano. O avanço de tecnologias permite que os exames de diagnóstico sejam realizados em grande escala, em menor tempo, com melhor qualidade e precisão. O mercado movimenta entre R\$ 42 e R\$ 43,7 bilhões ao ano e as tendências apontam para um cenário de desenvolvimento com o surgimento de diversas *healthtechs* focadas em soluções nos diversos segmentos que permeiam os cuidados ao paciente, no entanto, o país está atrasado em incorporação tecnológica e uso de alta tecnologia.

Embora relacionado ao segmento de saúde, beleza e bem-estar, outro mercado importante da Solumedi está no setor odontológico. De acordo com levantamento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2018), a carreira odontológica é a segunda mais rentável no Brasil, atrás da medicina. O segmento é um dos que mais vem se destacando, com crescimento anual de 7% ao ano e o Brasil é o quarto país no mercado de higiene bucal, com faturamento de mais de 38 bilhões nos últimos anos. Segundo dados da Euromonitor Internacional em 2018, o país tinha mais de 240 mil dentistas, equivalente a 15% dos profissionais no mundo, sendo que 55% deles se concentram nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Já em relação ao atendimento de saúde, no Brasil o Sistema Único de Saúde (SUS) é fundamental para a parte da população que não tem acesso ao sistema privado – atualmente, cerca de 76% da população não possui plano de saúde ANS (2020) (Agência Nacional de Saúde), entretanto o Brasil é um dos poucos países com sistema de saúde público universal, acompanhado de países como o Canadá, Suécia e França, porém o investimento no setor é deficitário, o que reflete na baixa qualidade dos serviços, gerando superlotações e uma vasta fila de espera de atendimentos. Em 2019, por exemplo, conforme dados do Governo, a União dedicou 6,7% do orçamento para a saúde, enquanto os outros países investiram de 14,9 a 27,9%. Mais um cenário que enseja em possível tendência para negócios alternativos de atendimento.

2.2 Concorrência local da Solumedi

Foram mapeados três concorrentes imediatos, todos localizados próximos ao escritório da Solumedi em Piracicaba/SP. A Amor e Saúde, localizada a 350 metros, a Centermed, localizada a 400 metros e a Clínica da Cidade, a 1.700 metros. da Solumedi. Em comum, apresentam infraestrutura composta por ambulatórios, em que os pacientes agendam suas consultas e exames. Assim, os agendamentos de consultas ocorrem por meio digital (*whatsapp*) e presencial. Verificou-se que a Centermed tem ofertado o mesmo serviço de intermediação da Solumedi, no entanto, somente para algumas especialidades como cardiologia.

Quanto à análise comparativa em preços realizada por meio de pesquisas de mercado em março de 2021 revelou que o valor da consulta praticado pela Solumedi é igual ou superior aos concorrentes, contudo, sua agendada é a mais próxima da consulta e para a especialidade de Cardiologia, a Solumedi inclui o serviço de exame de eletrocardiograma, portanto, o seu diferencial não é preço.

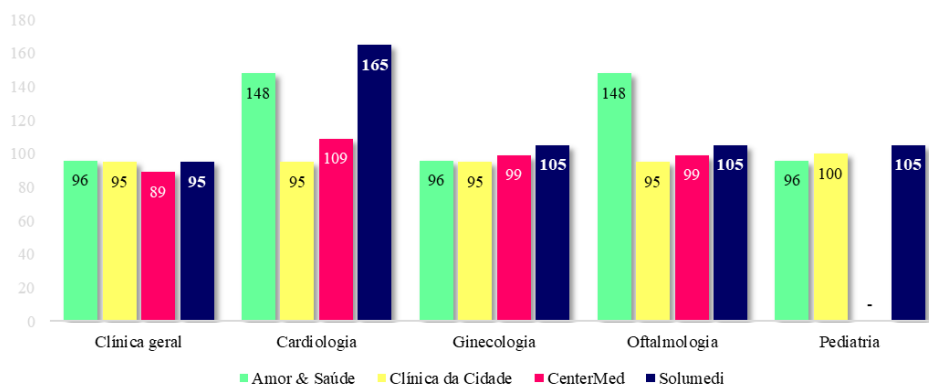


Figura 4. Preços praticados pelos concorrentes e pela Solumedi por especialidade.

Fonte: Elaborado pelos autores

Verificou-se ainda que, em geral, a concorrência tem mais disponibilidade de agenda do que a Solumedi na especialidade de Cardiologia, no entanto, ao escolher a Solumedi, o paciente é atendido em consultório particular e em tempo normal de consulta, podendo ele pode escolher o médico de sua preferência dentro do *portfólio* da empresa.

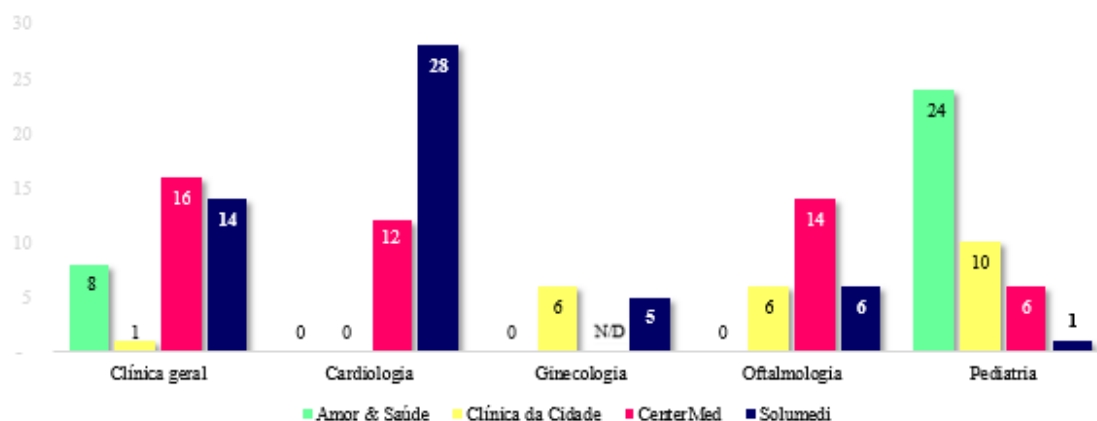


Figura 5. Tempo médio para agendamento de consulta por especialidade.

Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 5 mostra que há mais demanda pelas especialidades médicas de Clínica Geral e Pediatria. Na Clínica Geral, espera-se até 16 dias para ser atendido em consulta, sendo que na Solumedi são necessários 14 dias, enquanto na Pediatria a Solumedi se sobressai com agenda disponível para o dia seguinte ao pedido de agendamento, quando são necessários de 6 até 24 dias para ser atendido pelos concorrentes.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Diante os aspectos da realidade investigada, este capítulo tem como objetivo mapear e identificar os principais custos de transação e suas causas raízes nas operações da Solumedi.

O conceito de custos de transação apresentado inicialmente por pelo economista britânico Ronald Henry Coase, no artigo “The nature of the firm”, publicado em 1937 e aprofundado por Oliver Eaton Williamson, a partir da década de 1970, o qual elaborou a Teoria dos Custos de Transação (TCT), fundamentada nos pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e do comportamento oportunista. Coase (1937) argumenta que, embora eficiente, existe um custo para organizar a produção pelo mecanismo de preços do mercado e

de acordo com Williamson (1991) esses custos variam segundo o nível de especificidade dos ativos, incerteza e da frequência em que as transações ocorrem.

Segundo Silva (2021, p.4) os custos de transação emergem com “pesquisas para identificar opções de troca; aquisição de informação oportuna, precisa e relevante para avaliar, negociar e redigir um contrato” envolvem também os custos para promover esforços produtivos, monitoramento e avaliação do desempenho do parceiro de transação. Portanto, esses custos ocorrem ex ante ou ex post à elaboração dos contratos e podem ser minimizados com a adoção de estruturas de governança adequadas (Lodi, 2018).

À luz dos pressupostos e dimensões da TCT foi possível identificar e mapear dois grupos de custos de transação no contexto de atuação da Solumedi no atendimento *on-line*. O primeiro está relacionado com o acompanhamento do *lead*, ou seja, aos processos relacionados à captação dos clientes e monitoramento do parceiro que envolvem as seguintes etapas: *prospect*, paciente agendado, paciente desistente, paciente em atendimento, paciente finalizado e acompanhamento do desempenho do parceiro.

O monitoramento do atendimento em todas as suas etapas é fundamental para diminuir a abstenção em consultas e a fidelização do cliente. Por outro lado, faz-se necessária também a análise constante do desempenho dos parceiros para evitar a interrupção do serviço. Portanto, a maneira como esse monitoramento se dá tem implicações diretas nos custos de transação, assim, prover tecnologias de monitoramento no tratamento do paciente junto aos médicos parceiros facilita o processo, contudo, isso demanda investimentos e eleva os custos de transação no início da implantação (Dyer & Singh, 1998), então o segundo grupo de custos de transação identificado nas operações da Solumedi está relacionado à implantação do escritório virtual, que requer mecanismos tecnológicos para monitorar o atendimento do paciente e o desempenho dos parceiros.

Tabela 4

Custos de transação relacionados ao acompanhamento do *lead*

	Ex ante	Ex post
Prospecção de novos clientes e parceiros	✓	
Elaboração de contratos com parceiros	✓	
Prospecção de tecnologias do mercado da saúde com melhor custo-benefício	✓	
Acompanhamento do paciente agendado		✓
Monitoramento do desempenho do parceiro (<i>follow up</i> do cliente sobre o atendimento do parceiro)		✓
Acompanhamento do paciente desistente		✓
Acompanhamento do paciente em atendimento		✓
Acompanhamento do paciente finalizado		✓
Quebras contratuais		✓

Nota. Elaborado pelos autores

Considerando as diversas variáveis envolvidas na gestão do atendimento, o maior desafio está na estruturação das percepções em relação às melhores alternativas de ações para cada custo de transação. Como ponto de partida realizou-se uma análise SWOT para compreender de forma mais efetiva o ambiente de negócios da empresa Solumedi.

Tabela 5

Análise SWOT - SOLUMEDI

<p>Forças (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Preços competitivos para os serviços oferecidos e não incidência de cobrança recorrente do cliente b) Loja física com estacionamento conveniado e localização central na cidade de Piracicaba bem como loja virtual e <i>e-commerce</i>. c) Facilitadora entre um cliente que precisa de um atendimento médico ou odontológico ou exame com consultórios e clínicas parceiras. d) Satisfação dos clientes com o atendimento tendo inclusive a taxa de 100% dos clientes tiveram recorrência pelo menos uma vez. e) Facilidade de pagamento das consultas e exames por meios digitais f) Modelo de armazenamento de dados, <i>Cloud Computing</i>, com facilidade de acesso à equipe e manutenção de cadastro dos clientes. g) Ausência de custos com consultórios para atender os pacientes h) Custo baixo e sem cobrança recorrente oferecendo serviço médico e odontológico de qualidade 	<p>Fraquezas (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Apesar do preço competitivo, este é calculado de maneira imprecisa uma vez que a análise dos valores praticados no mercado deve ser considerada no momento de estabelecer um preço para uma consulta ou exame, por exemplo, para se manter competitivo, ainda que com uma margem de lucro bem baixa. b) Controle da franqueadora nas redes sociais da unidade não ajuda a divulgação local do negócio. c) Equipe ainda não domina o <i>know-how</i> em <i>Big Data</i> e <i>Analytics</i>. d) O concorrente oferece ao cliente um aplicativo mobile (APP) para os agendamentos de consultas enquanto que a Solumedi ainda não dispõe desse canal, vez que está em desenvolvimento pela área de tecnologia da franqueadora.
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Metade da população do município de Piracicaba não tem plano de saúde b) Necessidade das pessoas com menores condições financeiras por atendimento médico odontológico a preços mais baixos, c) Prestação de serviço de intermediação para ajudá-las a encontrarem clínicas que ofereçam condições favoráveis em qualidade de atendimento e preço, incluindo a possibilidade da consulta remota. 	<p>Ameaças (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) O relacionamento do cliente diretamente com o médico/dentista traz risco de interrupção ao serviço da Solumedi. a) Dificuldade em estabelecer parceria com médicos de algumas especialidades como a reumatologia. b) Possibilidade de atraso em consultas por parte do corpo médico pode gerar baixa percepção de valor do serviço prestado. c) É um mercado atrativo e sem barreiras para novos entrantes de grande porte d) O serviço pode ser oferecido parcialmente pelos concorrentes e) O acesso aos produtos e serviços dos concorrentes têm ocorrido mais intensamente por meio de venda pessoal, fazendo inclusive venda <i>door-to-door</i>. f) Concorrente investindo em grandes anunciantes

Nota. Elaborado pelos autores.

Tendo em vista a necessidade de agregar processos de atendimento *on-line* para que a operação seja migrada definitivamente do espaço físico, foi verificado que o problema central da implementação da nova forma de atuação é a continuidade do atendimento com mais qualidade. Para que ele seja superado, é necessário mitigar riscos e falhas, principalmente para não perder atuais e potenciais clientes.

Considerando os custos de transação identificados deparou-se também com uma necessidade de complementar a análise com os diferentes cenários de custos. Para tal, valeu-se da abordagem de Weiss (2011) para a identificação do problema pela ferramenta “*problem statement*” que sumariza em uma única tabela os problemas vitais e as principais informações e recursos que serão envolvidos (tabela 6). Neste processo, identificou-se principalmente o problema central, o contexto do trabalho, o produto final e os critérios de sucesso. Além disso, a ferramenta foi importante para transformar os problemas em metas realizáveis, identificar os indivíduos que necessitarão ser consultados e informados sobre o andamento do projeto, e criar uma equipe de projeto enxuta e direcionada para a solução do problema.

Tabela 6

Problem Statement

1. Qual será o problema Resolvido: Como a Solumedi pode melhorar o atendimento dos clientes, mitigar os riscos e falhas nos processos, sem perder clientes atuais e potenciais.	
2. Tomadores de Decisão: Proprietário e acionistas	3. Critérios de Sucesso: Aumento do atendimento on-line e redução de reclamações
4. Contexto do Trabalho: Gestão do atendimento visando redução de custo de transação	5. Escopo: Engloba os serviços prestados pela empresa aos consumidores incluindo a relação com consumidores (pacientes) e médicos.
6. Produto Final: Atendimento online e parcerias estratégicas suportado por relações ganha-ganha de sustentação ao negócio	7. Team Member: Camila Nara Martinez Almeida; Isabella de Lima Tonioli; Leonardo Tadeu Soares

Nota. Modelo extraído de Weiss (2011). Elaborado pelos autores.

3.1 Identificação dos custos e ações propostas

Uma vez identificado o principal problema objeto, valeu-se da “*Issue Tree*” Weiss (2011), apresentada na (tabela 7), para determinar quais as ações deveriam ser adotadas a partir dos critérios de sucesso deste trabalho.

Tabela 7

Issue Tree

Produto	Cluster de Custo	Causa Raiz	Pressupostos/Atributos mais relevantes	Ação
Atendimento suportado por relações ganha-ganha de apoio ao processo, incluindo o canal <i>on-line</i>	Gestão de Pessoas	Como minimizar a alocação de perfil inadequado	Racionalidade Limitada	1. Mapear perfil x necessidades – parte terceiros – parte internos
		Como ter processos servindo pessoas	Especificidade	2. Inventariar e eliminar processos ineficientes
		Como afastar o subdesempenho	Oportunismo	3. Contrato de trabalho por entrega/ performance
		Como minimizar interrupção do serviço	Incerteza	4. Implementar rotina de trabalho remoto – <i>on-line</i>
	Relacionamento com Parceiros	Como prospectar parceiros de maneira econômica	Frequência	5. Fortalecimento do boca-boca na prospecção
		Como elaborar contratos que minimizem litígios/quebras	Racionalidade Limitada	6. Afastar contratos rígidos
		Como monitorar o desempenho do parceiro	Frequência	7. Implementar NPS recorrente
		Como afastar oportunidades nas negociações com parceiros	Oportunismo	8. Inventariar requisitos claros de contratação
		Como reforçar eficiência nos processos	Especificidade	9. Inventariar e eliminar processos ineficientes
		Como minimizar interrupção do serviço	Incerteza	10. Implementar rotina de trabalho remoto – <i>on line</i>
	Acompanhamento dos Leads	Como prospectar clientes de maneira econômica	Frequência	11. Fortalecimento do boca-boca na prospecção
		Como reforçar o monitoramento da jornada do cliente	Especificidade	12. Buscar apoio de terceiros especializados MKT Digital
	Inovação	Como estar atento as tecnologias de mercado	Racionalidade Limitada	13. Implementar rotina de p/ acompanhar tendências
		Como prospectar tecnologias de atendimento	Especificidade	14. Buscar Apoio de terceiros especializados em TI
		Como monitorar a satisfação do médico e paciente	Incerteza	15. Implementar NPS recorrente

Nota. Modelo extraído de Weiss (2011). Elaborado pelos autores.

Essa ferramenta ajudou a decompor o problema principal em subperguntas que possibilitaram aumentar o nível de granularidade das questões ainda não detalhadas, a fim de identificar de forma não exaustiva as preocupações que necessitariam de desenvolvimento a fim de obter informações relevantes para a construção do diagnóstico do problema.

O apontamento dos atributos dos custos transação com as áreas da empresa trouxe clareza de que é necessário organizar o trabalho por meio do estabelecimento de metas e institucionalização de processos de atendimento, contratos menos rígidos e o avanço de novas formas de atendimento médico por meio de consistente processo de mapeamento de tendências. A tabela 8 mostra as propostas em consonância com os resultados esperados para cada um dos grupos de custos de transação, que, em suma, diminuem comportamentos oportunistas.

Tabela 8

Proposta de Solução e resultados esperados

Produto	Cluster de Custo	Ação	Resultados esperados
Atendimento suportado por relações ganha-ganha de apoio ao processo, incluindo o canal <i>on-line</i>	Gestão de Pessoas	1. Mapear perfil x necessidades – parte terceiros – parte internos	Diminuição de custos de transação de seleção e acompanhamento de equipe e diminuição de oportunismo devido a: <ul style="list-style-type: none"> • Perfil adequado de internos e terceiros. • Metas claras de desempenho. • Processos de atendimento aderentes às missões dos cargos e contratos de terceiros. • Culturalização de trabalho remoto por meio de regras institucionais.
		2. Inventariar e eliminar processos ineficientes	
		3. Contrato de trabalho por entrega - performance	
		4. Implementar rotina de trabalho remoto – <i>on line</i>	
	Relacionamento com Parceiros	5. Fortalecimento do boca-boca na prospecção de parceiros	Diminuição de custos de atração e monitoramento de parceiros e diminuição de oportunismo devido a: <ul style="list-style-type: none"> • Perfil adequado de dentistas, médicos e laboratórios. • Metas claras de desempenho. • Definição de processos de contratualização. • Culturalização de trabalho remoto por meio de melhores práticas estabelecidas entre parceiros e a Solumedi.
		6. Afastar contratos rígidos	
		7. Implementar NPS recorrente	
		8. Inventariar requisitos claros de contratação	
		9. Inventariar e eliminar processos ineficientes	
		10. Implementar rotina de trabalho remoto – <i>on line</i>	
	Acompanhamento dos <i>Leads</i>	11. Fortalecimento do boca-boca na prospecção	Diminuição de custos de transação de acompanhamento do <i>status</i> do cliente e de prospecção devido a: <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento sistematizado da jornada do cliente. • Reter abstenções de atendimentos. • Fidelização do cliente e promoção por meio do boca-boca.
		12. Buscar apoio de terceiros especializados MKT Digital	
	Inovação	13. Implementar rotina de acompanhamento das tendências	Diminuição de custos de transação com prospecção e erros no mapeamento de inovações devido a: <ul style="list-style-type: none"> • Institucionalização de processo de acompanhamento de tendências, bem como de avaliação de satisfação, quando implementadas. • Suporte de TI para solução rápida de problemas dos médicos e clientes quando houver uso de tecnologias de atendimento/monitoramento da saúde.
		14. Buscar Apoio de terceiros especializados em TI	
		15. Implementar NPS recorrente	

4 INTERVENÇÃO E AVALIAÇÃO

Cada uma das ações foi detalhada com base na ferramenta 5W 2H, que é um *checklist* de atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível em um projeto (Pertence & Melleiro, 2016). Para tal, originou-se uma série de entrevistas com os colaboradores da Solumedi, cujos dados foram sumarizados nos sete itens de acordo com a ferramenta de consolidação de informações sugerida por Marcondes, *et al.* (2017).

Tabela 9
Ações detalhadas

Actions	5W					2H	
	What?	Why?	Where?	Who?	When?	How?	How Much?
1. Mapear perfil e necessidades de terceiros e internos	Mapeamento de pessoas	Minimizar Racionalidade Limitada	Contratos e SLAs	RH	3Q21	Mapeamento perfil x necessidades	\$
2. Inventariar e eliminar processos ineficientes	Mapeamento de processo	Cuidar da Especificidade	Manual de Procedimentos	RH	3Q21	Inventário de processos	\$
3. Contrato de trabalho por entrega	Monitoramento de pessoas	Afastar Oportunismo	Contratos e SLAs	RH	2Q21	Aditivo Contratual ou novo Contrato	\$\$
4. Implementar rotina de trabalho remoto	Canal de atendimento	Mitigar Incerteza	Aplicações que convergem para ambiente digital	CEO	2Q21	Implementação de Solução Sistêmica	\$\$\$
5. Fortalecimento do boca-boca na prospecção parceiro	Marketing	Fortalecer Frequência	Fluxo de prospecção atacado	MKT	2Q21	Marketing	\$
6. Afastar contratos rígidos	Salvaguarda das relações	Minimizar Racionalidade Limitada	Contratos e SLAs	CEO	3Q21	Aditivo contratual, reanálise	\$\$
7. Implementar NPS recorrente	Salvaguarda das relações	Fortalecer Frequência	Contratos, SLAs e Sistema	Atendimento	2Q21	Solução Sistêmica	\$\$\$
8. Inventariar requisitos claros de contratação	Salvaguarda das relações	Afastar Oportunismo	Contratos e SLAs	Financeiro	3Q21	Inventário de Processos	\$
9. Inventariar e eliminar processos ineficientes	Mapeamento de processo	Cuidar da Especificidade	Manual de Procedimentos	RH	3Q21	Inventário de Processos	\$
10. Implementar rotina de trabalho remoto – on line (Parceiros)	Canal de atendimento	Mitigar Incerteza	Contratos e SLAs	RH	2Q21	Implementação de Solução Sistêmica	\$\$\$
11. Fortalecimento do boca-boca na prospecção cliente	Marketing	Fortalecer Frequência	Fluxo de prospecção varejo	MKT	2Q21	Marketing	\$
12. Buscar apoio de terceiros Especializados em MKT Digital	Jornada do cliente	Cuidar da Especificidade	Contratos e SLAs	CEO	2Q21	Contratação de terceiros Especializados em MKT Digital	\$\$
13. Implementar o acompanhamento das tendências	tecnologias no mercado	Minimizar Racionalidade Limitada	Fluxo de Imovação	MKT	3Q21	Implementação de acompanhamento das tendências	\$
14. Buscar apoio de terceiros em TI	Prospecção de Tecnologia	Cuidar da Especificidade	Contratos e SLAs	MKT	2Q21	Contratação de terceiros Especializados	\$\$
15. Implementar NPS recorrente	Salvaguarda das relações	Mitigar Incerteza	Contratos, SLAs e Sistema	MKT	2Q21	Implementação de Solução Sistêmica	\$\$\$

Nota. Modelo extraído de Marcondes, *et al.* (2017).

Há entendimento que os mapeamentos desses 15 itens, incluindo revisão de fluxo e de procedimentos, servirão de base processual para a implantação da proposta de solução para o tratamento dos custos de transação que envolve uma construção sistêmica do atendimento e o posicionamento da Solumedi como negócio de intermediação, em que a empresa passaria a se consolidar de forma mais efetiva no contexto de um orquestrador de rede em face do modelo de firma tradicional. As ações envolvem: (1) gestão de pessoas, (2) fortalecimento de parcerias, (3) acompanhamento dos *leads* e, (4) inovação.

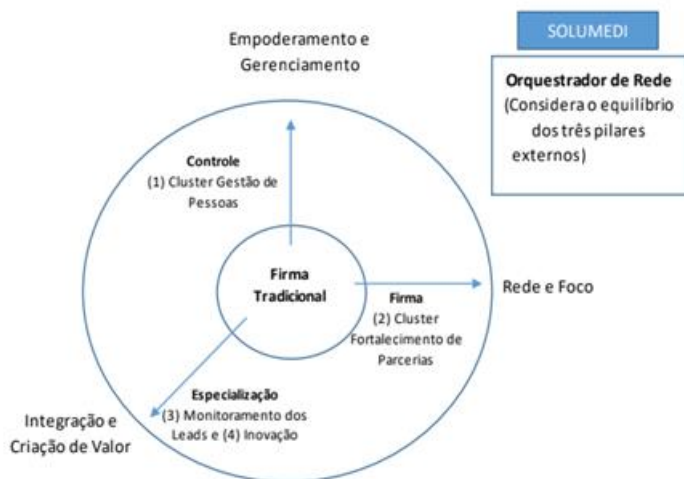


Figura 6. Orquestração de Rede.

Fonte: Modelo extraído de Wind e Fung (2009), reelaborado pelos autores.

A partir do detalhamento das ações propostas utilizou-se a ferramenta “2X2 *prioritization matrix*”, proposta por Weiss (2011), para estabelecer a priorização no detalhamento das ações e o desenvolvimento das medidas de contorno. Assim, as atividades dos profissionais da empresa e membros da equipe envolvidos no projeto ocorreram com vistas à maximização dos impactos positivos sobre da empresa segundo as prioridades expostas na matriz da figura 6.

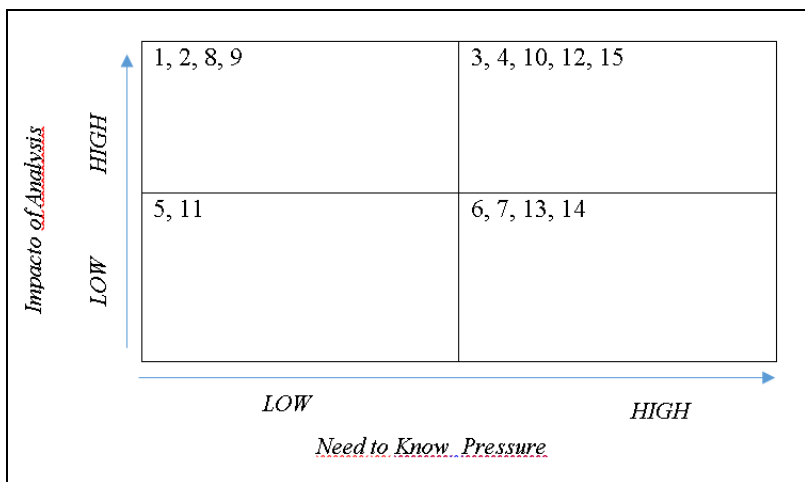


Figura 6. Matriz de Priorização.

Fonte: Modelo extraído de Weiss (2011). Elaborado pelos autores.

A matriz de prioridades permitiu o estabelecimento de um diálogo informal, foco e sequenciamento das ações no detalhamento do diagnóstico e na elaboração da estratégia de

mudança do cenário apresentado, bem como na condução do plano de ações a fim de promover o engajamento da equipe por meio de treinamentos e utilização da comunicação interna mais assertiva sobre essas ações. Além disso, foram criadas metas aos colaboradores levando em conta prazo, participação, contribuição e resultado.

Após o início dos trabalhos, serão oferecidos *feedbacks* contínuos da evolução e implementação das ações e resultados alcançados, com a participação direta do CEO da companhia. Caberá a cada área envolvida o ajuste de suas atividades operacionais de forma a incrementar as ações definidas em prol da minimização dos custos de transação. Para alavancar as ações, o programa de reconhecimento com bonificações por desempenho será implementado após a aplicação de uma pesquisa de satisfação do usuário, aplicada 90 dias após a implementação das ações.

O prazo para reunião de engajamento inicial da equipe será de 15 dias após aprovação das ações, enquanto que a comunicação interna das mudanças será de 15 dias a partir da reunião inicial, a criação de metas em 30 dias após aprovações das ações e os *feedbacks* serão contínuos ao longo de toda a mudança com no mínimo um a cada trimestre por colaborador envolvido.

Sob a perspectiva das negociações e tratativas iniciais com a equipe e seu envolvimento desde a fase de planejamento até a definição de implementação das ações, espera-se que as melhorias sejam conduzidas de maneira tempestiva, integrada e ágil experimentando assim resultados mais satisfatórios e sustentáveis ao longo do tempo.

A partir das reuniões preliminares de diagnóstico e entendimento do problema, notou-se que as equipes estão motivadas e abertas para as mudanças, o que demonstra um diferencial positivo para a execução da estratégia de mudança. Como a equipe é reduzida, existe sinergia e possibilidade de direcionamento rápido para a execução das ações. Outra parte interessada importante é o franqueador, que também atua como um delimitador das regras, e que nas conversas preliminares, sinalizou concordância prévia com as intervenções por parte da franquia Solumedi de Piracicaba.

Com os recursos e capacidades instaladas, quais sejam, o acionista proprietário, as equipes e seus pontos focais e, considerando a dinâmica de implementação das ações propostas, espera-se também um aumento do *know-how* das equipes internas sobre a compreensão da importância e do impacto dos custos de transação na eficiência e na eficácia do negócio o que pode contribuir para a sua sustentação e desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Considerando que o modelo de negócios da Solumedi é de intermediação entre cliente (paciente) e médicos e laboratórios, este trabalho demonstrou como o problema do custo de transação na área da saúde suplementar pode ser resolvido do ponto de vista processual e tecnológico, fundamentando-se em teorias e ferramentas de decisão que permitem uma melhor compreensão de causa e efeito, problema e solução

Inicialmente a empresa demonstrava preocupação com o cenário aqui apresentado, contudo, a partir da análise mercadológica apresentada, vislumbrou-se um novo cenário e o quanto é promissor o mercado de saúde em que atua a empresa, bem como o seu modelo de negócio, mas que operava de forma não estruturada. Desse modo, a primeira contribuição prática do trabalho foi oferecer suporte metodológico para mapear o mercado de atuação e para identificar os custos de transação nas operações da Solumedi trazendo propostas de solução e plano de ações para implementá-las que podem mitigar o risco de perdas de valores econômicos com a redução dos custos de transação observados nas operações da empresa. Com isso, sob a ótica de processos, sistemas e pessoas, o trabalho traz *insights* e oportunidades para revisão de modelos de negócios existentes e como estes podem maximizar seu o valor agregado.

Nesse sentido o trabalho contribui de forma prática ajudando empresas a gerenciar as incertezas nas transações com o envolvimento e gestão de pessoas, relacionamento com parceiros, acompanhamento de *leads*, incremento e definição dos processos operacionais por meio de modelos de negócios inovadores. Assim, as metodologias utilizadas neste estudo, bem como o caso prático tratado poderão também servir de apoio e de suporte a outras empresas e profissionais na solução de problemas ou no aproveitamento de oportunidades para uma melhor *performance* operacional no atendimento de clientes e relacionamentos com os parceiros.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Medicina Diagnóstica – ABRAMED (2020). *Painel ABRAMED 2020: o DNA do Diagnóstico*. Associação Brasileira De Medicina Diagnóstica. São Paulo, ABRAMED, 2020. Disponível em: <https://abramed.org.br/publicacoes/painel-abramed/painel-abramed-2020-o-dna-do-diagnostico/>
- Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS (2020). *Retrospectiva 2020 na saúde suplementar*. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/aans/noticias-ans/sobre-a-ans/6133-retrospectiva-2020-na-saude-suplementar>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679
- Lodi, G. A teoria dos custos de transação e sua relevância para as decisões organizacionais estratégicas de produzir ou terceirizar diante da lei n. 13.429 de 31 de março de 2017. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, 18(35), 240-259.
- Marcondes, R.C., Miguel, L. A. P., Franklin, A. F., Perez, G. (2017). Metodologia para trabalhos práticos e aplicados. São Paulo: Mackenzie
- Pertence, P. P., & Melleiro, M. M. (2010). Implantação de ferramenta de gestão de qualidade em Hospital Universitário. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 44, 1024-1031.
- Portal do *Franchising* (2020). 40 franquias de clínicas médicas e odontológicas populares para investir. Disponível em: <https://franquias.portaldofranchising.com.br/busca?q=solumed>
- Silva, A.A. (2021). Custos de transação no varejo farmacêutico: impactos do oportunismo e dimensões analíticas das transações. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22.
- Weiss, A. E. (2011). *Key Business Solutions: essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know*. UK: Pearson Education Limited.
- Williamson, Oliver E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, p. 269-296, 1991. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.589.3365&rep=rep1&type=pdf>
- Wind, Y. J., Fung, V., & Fung, W. (2009). Network orchestration: creating and managing global supply chains without owning them. *The network challenge: Strategy, profit and risk in an interlinked world*, 299-316. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/260105663_Network_Orchestration_Creating_and_Managing_Global_Supply_Chains_Without_Owning_The