

O Marketing de resultados em Saúde

© 2008 - Celso Skrabe

A economia de mercado opera com base na livre empresa e está no eixo da civilização contemporânea. O estudo e a compreensão das forças que movem a economia de mercado são a razão de ser da mercadologia, enquanto a aplicação destes conhecimentos na prática do dia a dia das empresas costuma ser mais bem definida como marketing.

Enquanto a economia se esforça para entender os grandes fenômenos econômicos e enquanto a micro economia estuda a teoria do consumidor e busca descrever como os consumidores tomam suas decisões de compra, fazendo suas escolhas nos limites de seus orçamentos finitos, o marketing atua no mundo real e luta no front. Sua missão é assegurar a sobrevivência da empresa lutando pelo mercado, promovendo produtos, disputando clientes, e focando resultados.

O marketing tem seu espaço de combate na mente dos consumidores. Seu campo de batalha é feito dos vales e colunas do inconsciente coletivo. Suas estratégias e táticas devem operar não só em relação a valores, sentimentos, crenças, esperanças e expectativas, mas também em relação a medos, fobias, preconceitos e, enfim, a tudo aquilo que povoa o imaginário popular.

O perfil do consumidor contemporâneo, um personagem independente, bem informado e bem defendido por leis e instituições, tem evoluído em sintonia com a dinâmica de um mundo cada vez mais competitivo e global. Frente a uma gama de opções em produtos e serviços que não tem paralelo na história, esse consumidor só poderá efetivamente desfrutar plenamente dos benefícios do mercado moderno se tiver acesso à informação. Essa liberdade de acesso à informação é uma condição sine qua non para o funcionamento eficiente do mercado. Tanto que se constitui no pressuposto do princípio micro-econômico que estabelece que as pessoas escolhem um bem em detrimento do outro em virtude da maior utilidade que este bem lhes proporciona. Ora, resulta evidente que, para poder comparar, o consumidor precisa conhecer as alternativas.

Logicamente, à medida que o número de opções cresce, em um cenário de mudanças rápidas e permeado de inovações e avanços tecnológicos, o marketing cresce em importância como o canal de comunicação entre os produtores e os consumidores desejosos de otimizar suas escolhas.

No setor de privado de saúde brasileiro, que registra hoje, nos grandes centros, uma oferta abundante de serviços, as instituições vêm tendo que repensar sua tradicional posição conservadora diante do marketing. E isto pelo simples fato de que a competição está batendo à suas portas.

Dado o crescimento da oferta e a mudança de paradigma na prestação de serviços de saúde, nenhuma instituição pode dar-se ao luxo de ficar insulada ou refugiar-se em uma torre de marfim. As mudanças que varrem o mundo e vem alterando a postura no relacionamento entre os prestadores de serviços de saúde e os consumidores, agora também alcançam o Brasil. Talvez, devido à distância dos epicentros das economias desenvolvidas, suas ondas demorem um pouco mais para chegar. Pode mesmo ser que venham atenuadas. Mas não há dúvida de que acabaram aportando também nas praias tupiniquins.

No Brasil, 20 confusos anos depois da constituição de 1988, o mercado de saúde apresenta evidencias de que aportou a um modelo de relativa estabilidade institucional. O que se pode perscrutar no horizonte previsível é que o sistema público deverá conviver com o sistema privado por muito tempo. De um lado, a rede de proteção oferecida pelo sistema público, cheio de altos e baixos, atenderá o grosso da população nas faixas inferiores de renda e de outro, a população em melhor situação econômica poderá optar por ingressar no sistema privado. Sistema este que oferece serviços diferenciados e que o setor público não tem como oferecer.

O fato é que já existem numerosos hospitais privados disputando clientela nos principais centros urbanos brasileiros. Muitos destes hospitais estão no nível dos melhores do mundo. Alguns ostentam uma qualidade reconhecida por sistemas de acreditação internacional. Assim é natural observar que o papel do marketing venha crescendo em relevância na disputa do mercado de saúde no Brasil.

Entretanto a maioria dos hospitais que decidiram abrir espaço para o marketing ainda não vem sabendo como lidar com este “intruso”. Presos aos preconceitos do passado, desconfiam que o marketing possa, de alguma forma, manchar a boa reputação de suas instituições. Temem que o marketing carregue uma tendência inata à mistificação e ao engodo. Assim, tomam o marketing como um mal necessário e aproximam-se dele com receio e cheios de cautela.

Evidentemente, uma abordagem recheada de desconfiança não ajuda a obter bons resultados. Frequentemente as instituições optam por um marketing homeopático. A dose é tão minúscula que seus resultados levariam anos. E isto, claro, se os concorrentes deixassem.

O que frequentemente acontece neste tipo de instituição é que contratam um profissional de marketing e lhe dão como missão de reverter o jogo que vem perdendo. Logicamente um profissional de marketing, mesmo experiente e bem preparado, ao sair em campo de peito aberto, desprovido dos meios para apresentar resultados, estará condenado a, rapidamente, cair em desgraça. Como bode-expiatório, será enxovalhado e depois sacrificado sob a pecha de incompetente. Ato contínuo, será substituído. Virá outro e mais outro. E todos, sem poderes sobrenaturais para operar milagres, terminarão por ser destruídos

no moedor da ciranda “mercadolouca”. Existem hospitais que vem trocando seus profissionais de marketing com a regularidade das estações do ano. Os profissionais, em monotona sucessão, vão sendo rotulados de incompetentes e demitidos. Basta olhar mais de perto para ver que, de fato, mandam-nos para o combate no mercado armados de alguns folhetos improvisados e, quando muito, uma verbinha raquítica, liberada à conta-gotas.

Para muitos dos dirigentes hospitalares que agem desta forma, presos que estão aos antigos dogmas, imaginar o marketing ditando regras em suas instituições parece uma heresia digna de fogueira inquisitorial. E que dizer, então, de uma visão ainda mais radical sobre a importância do marketing, como aquela em que Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, sentencia: “Porque a finalidade da atividade econômica é criar um cliente, uma empresa tem duas – e só estas duas – funções básicas: o Marketing e a inovação. O Marketing e a inovação produzem resultados. Todo o resto são “custos”.

Drucker foi, de fato, um grande oráculo do marketing. Via além de seu tempo. Para ele, marketing significava algo tão básico que não poderia ser considerado uma função dissociada do negócio da empresa ou tomada em separado. Marketing, segundo o mestre, expressa o negócio pela ótica do seu propósito final, ou seja, do ponto de vista da satisfação plena das necessidades e desejos do cliente. Alertava ainda Drucker que o sucesso dos negócios não é determinado pelo produtor, mas pelo consumidor. Vale a pena lembrar que nos primórdios desta ciência havia grande confusão entre vendas e marketing. Os contornos de ambas as atividades não se apresentavam suficientemente nítidos. Viva-se uma mudança de paradigma. Uma ruptura com o anterior que acendia os debates. A grande celeuma sobre o papel de cada um dividia o mundo empresarial. Vendas – uma atividade mais tradicional e entricheirada - reclamava da “pretensão” do marketing – uma coisa “teórica” - de “mandar nas vendas”. Mesmo partindo-se da premissa de que a finalidade da empresa é, em última análise, “vender”, a grande diferença conceitual é que a atividade de vendas é eminentemente operacional e tem sempre o viés do vendedor, enquanto o marketing atua no plano estratégico e é orientado para o consumidor.

Drucker, então, veio para encerrar a questão. Sentenciava o oráculo: “Haverá sempre a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é conhecer e compreender o consumidor tão intimamente que o produto ou serviço o atendam tão completamente que, em consequência, vendam-se sozinhos.” E completava: Idealmente, o marketing deve atuar de modo a ter consumidores prontos para comprar. Quando chegar a este ponto, “Tudo o que é preciso fazer é tornar disponível o produto ou serviço”.

A esta altura muitos dirigentes hospitalares podem estar considerando se eu mesmo não seria um bom candidato a uma fogueira purificadora. Mas antes de juntarem lenha ao redor de um poste, vamos considerar alguns pontos:

1. O que Peter Drucker sugere é, apenas, que o compromisso de atender as necessidades e anseios do consumidor deve fazer parte do DNA de toda a organização que atua no mercado;
2. Uma instituição de saúde não abdica de seu juramento hipocrático e ainda menos de seu compromisso com a vida e com a ética ao preocupar-se em atender as necessidades e desejos dos consumidores que recorrem aos seus préstimos;
3. Nada atrai mais pacientes do que a qualidade reconhecida, a boa reputação e a fama de ter sempre a solução médica certa para o paciente certo de modo a que cada paciente seja “um consumidor pronto para comprar”.

O Marketing Mix

Para passar da teoria à prática, o mais clássico dos conceitos de marketing é a combinação dos quatro elementos fundamentais que formam o chamado “composto mercadológico”. Este conjunto, denominado “marketing mix”, é formado pelos quatro “P”s de Produto, Preço, Praça e Promoção. Esta fórmula, sugerida inicialmente por E. Jerome McCarthy(ii), professor da Michigan State University, em seu livro “Basic Marketing”, provou ser sintética e ao mesmo tempo suficientemente abrangente e versátil para explicar as atribuições do marketing nas organizações modernas. A fórmula acabou por ser adotada tanto em relação aos produtos de consumo como na prestação de serviços, sendo que nesta última definição, naturalmente, o termo “produto” é entendido de forma simbólica.

Alguns autores questionam o alcance destes quatro “P”s para descrever todo o escopo do marketing de prestação de serviços.

Bernard Booms and Mary Bitner, por exemplo, construíram um modelo para o setor de serviços que teria nada menos do que sete “P”s. Sugerem que além dos quatro “P”s tradicionais, os já citados “Produto”, “Preço”, “Praça” e “Promoção”, deveriam ser incluídos na fórmula também “Pessoas”, “Processo” e “Percepção”.

A meu ver, entretanto, isto seria agregar uma complexidade supérflua, desnecessária e perfunctória. Além de sobrepor atribuições que apenas convidam conflitos conceituais perfeitamente dispensáveis.

Em meu entendimento, a melhor solução para fazer a generalidade conceitual expressa no termo “produto” representar melhor o amplo espectro de variedades do setor de serviços é atomizar o conceito nele embutido. Podemos tomar

emprestada a imagem de um átomo, com seu núcleo, prótons e elétrons, para adquirirmos uma melhor compreensão das atividades inter-relacionadas e da coesão que formam um ciclo de prestação de serviços. A começar pela idéia de que todo o serviço tem um núcleo que atende ao “core” da necessidade ou desejo de um cliente. Afinal, é o atendimento de uma necessidade objetiva que constitui o âmago de um serviço. Portanto, se adotarmos a idéia de que um serviço é formado por um núcleo fundamental cercado por atividades que, como elétrons, orbitam à sua volta, teremos uma visão bastante adequada para avançarmos no campo prático.

Com efeito, os quatro “P”s tradicionais propostos por McCarthy continuam a ser a melhor, a mais sintética e mais adequada descrição das atribuições do marketing. Sobretudo por facilitar uma abordagem operacional eficaz. Quer dizer, uma organização pode dividir o marketing em quatro grandes áreas, cada uma delas pode especializar-se e aprofundar-se em seu campo e, sob uma coordenação eficiente, somar esforços para produzir um bom resultado. Marketing não é uma ciência teórica. É um misto de ciência e arte que atua sobre os meios para buscar resultados. E nisto pode ser comparado com a medicina, que também é uma atividade de meios. Para o marketing, a prática é a prova de fogo. E neste particular a velha partição de McCarthy mostra que continua a ser a melhor, inclusive para a área de atendimento à saúde.

O Produto

A discussão sobre o que vem a ser “produto” em saúde tem sido um zigzague opinativo tão despropositado que o melhor é começar pelo começo. A primeira condição para que se possa definir o que é “produto” é que ele possa ser avaliado e mensurado de forma unitária e independente. Afinal, o que se quer, em última análise, é entender o produto e saber o que fazer para melhorá-lo e para assegurar sua qualidade de forma consistente.

Se tomarmos um “produto” e o reduzirmos para aquele componente ou atributo verdadeiramente essencial – material ou imaterialmente falando - que atende a uma dada necessidade ou desejo do consumidor, então podemos isolar este elemento essencial, este “núcleo” central, e denominar este núcleo como o “núcleo do produto”. Ou, claro, no caso da saúde, o núcleo do serviço. A chave para verificar este núcleo é a questão do “ser ou não ser”. Se o núcleo está presente, o produto é; se não está presente, o produto não é.

No mundo dos produtos convencionais, o “núcleo” de um receptor de rádio, por exemplo, será sua capacidade de sintonizar as estações transmissoras e amplificar o sinal de maneira que possa ser ouvido. Tudo o mais é periférico.

Em saúde, o “núcleo” de um serviço vem a ser o procedimento ou ato médico que intervém para modificar uma situação pré-existente em relação à saúde de um dado paciente.

Na fase do diagnóstico, esta modificação do “status-quo” se dá no campo da informação sobre a saúde do paciente. Para fazer um diagnóstico o médico precisa antes reunir informações. Estas informações possuem um “valor” para o diagnóstico. O médico precisa saber como está a pressão do paciente, como estão seus batimentos cardíacos, como está seu colesterol e assim por diante. Para obter cada uma destas informações o médico se vale de um processo de verificação ou diagnóstico específico. Em seu exame, faz uma investigação clínica com anamnese, apalpação e ausculta do paciente. Se julgar necessário o médico pode pedir informações mais detalhadas sobre aspectos da saúde do paciente. Para um exame cardiológico o médico pode pedir um eletrocardiograma, por exemplo. Ou um teste de esforço. O importante a considerar, do ponto de vista mercadológico, é que para cada informação diagnóstica adicional que o médico busca cria-se um ciclo completo de um serviço. E neste ciclo é indispensável reunir a chamada “trindade da medicina”. É preciso que estejam presentes o médico mais o paciente e que naquela ocasião se dê o encontro clínico.

De um encontro diagnóstico, por exemplo, resultará uma informação que esclarecerá um aspecto da situação vivida pelo paciente. Esta informação tem uma dimensão de “valor” e, portanto, adquire uma dimensão econômica. Pode-se extrair daí que o núcleo de qualquer produto em saúde deve ter como ponto de partida a reunião da trindade da medicina com a finalidade de produzir uma mudança do “status-quo” da saúde do paciente. Na prova do “ser ou não ser” será preciso, então, verificar se estão presentes os três elementos formadores da trindade. (Apenas a guisa de complemento, a figura do médico poderá ser substituída por outro profissional de saúde na formação do tripé da “trindade da medicina”)

Uma vez que se adote esta métrica, os tratamentos, podem ser entendidos como agregados de “produtos” de saúde. Deste modo podem ser adequadamente avaliados, medidos e geridos do ponto de vista mercadológico e econômico.

Mergulhando no Produto em Saúde.

Para explorar um pouco mais o produto de saúde no contexto do marketing, deve ser lembrado que todo o produto ou serviço deve ser tomado como “algo”, que pode ser de natureza tangível ou intangível, mas que satisfaz uma necessidade ou desejo de um consumidor. E que, portanto, tem “valor” e uma dimensão econômica para este consumidor.

O conceito chave aqui é “valor”.

Se o produto ou serviço visa atender a uma necessidade ou satisfizer um desejo, o cliente estará disposto a pagar por ele.

O “valor”, então, tem a ver com o atendimento a uma necessidade ou desejo. O produto ou serviço em si mesmo é apenas o meio para chegar ao atendimento daquela necessidade ou satisfação daquele desejo.

Uma vez que as necessidades e desejos humanos tendem a estar replicados e presentes em grandes parcelas dos membros de uma dada população, formando um conjunto conhecido, as diferentes necessidades e desejos podem ser identificadas, reunidas e agrupadas de forma organizada. Esta possibilidade permite que surjam empresas e organizações dispostas a explorar as oportunidades econômicas que a satisfação das citadas necessidades e desejos das populações propicia. E, na saúde, estas organizações oferecem seus serviços de atendimento em Hospitais, Clínicas, Centros de Diagnóstico ou, ainda, através de atividades especializadas de atendimento como o Home Care.

A trindade da medicina e o produto em saúde

O núcleo de qualquer “produto” ou “serviço” em saúde se assenta na trindade da medicina:

- O médico,
- O paciente
- O encontro clínico.

O paciente procura o médico para atender uma necessidade. Pode ser o desejo de ter examinado um sintoma. Pode ser uma preocupação em certificar-se de que está tudo bem.

A primeira razão do encontro clínico, assim, é alcançar um conhecimento sobre a saúde do paciente por meio do exame médico. Trata-se da aquisição de uma informação, portanto. A realização do exame clínico pode conduzir a uma série de outros exames complementares.

A segunda função do encontro clínico, além de verificar se existe ou não uma moléstia, é, logicamente, determinar um curso de ação. Trata-se de definir o que deve, ou não, ser feito para atender a uma necessidade de saúde do paciente.

Se estiver tudo bem com o paciente, esta simples informação quase sempre atende a necessidade de conhecer seu estado de saúde e que levou o paciente a procurar o médico. Desse modo se encerra o ciclo do serviço.

Se, ao contrário, for diagnosticada uma anormalidade, o ciclo de atendimento irá se estender por novas etapas. Eventualmente haverá necessidade de um tratamento, quando entram em cena os agregados que combinam diversas ações e procedimentos feitos de cadeias de serviços ou “produtos”.

Os serviços de saúde na ótica do consumidor

No tempo de Hipócrates, obviamente, não existiam muitas opções de tratamento. Assim, salvo alguns unguentos, ervas e cuidados, muito pouco havia que pudesse ser chamado de tratamento ou receber o rótulo de “produtos” e serviços médicos.

Hoje o cenário é totalmente outro. O avanço do conhecimento científico e das práticas médicas criou um universo povoado por milhares de opções a serviço dos pacientes.

Mas na natureza destes serviços o consumidor tende a identificar três tipos distintos de serviços de saúde, tomando por base sua posição relativamente ao seu estado de saúde:

1. Consulta médica -Visita ao médico para esclarecer sintomas ou fazer uma avaliação da saúde.
2. Exames de Diagnóstico – Procedimentos diagnósticos que visam informar o médico sobre determinadas condições do paciente.
3. Tratamento - Após o diagnóstico e definido um curso de ação para combater uma doença, sobrevêm o tratamento. O Tratamento é o processo de intervenções e eventos médicos, a exemplo de intervenções cirúrgicas, e demais ações dos profissionais de saúde que tem como fim promover o restabelecimento ou melhorar o estado geral do paciente. O tratamento pode requerer uma internação hospitalar.

Sinteticamente, portanto, ainda do ponto de vista do usuário e consumidor, podem ser identificadas duas famílias básicas de “produtos” de atendimento a saúde:

Os diagnósticos
As Terapias

Os diagnósticos
Sob este título estão compreendidos os “exames”, que são percebidos pelos pacientes e usuários como ações pontuais, circunscritas e limitadas. Destinam-se a colher subsídios que informarão o diagnóstico a cargo do médico.

Os exames e procedimentos de “check-up” ou pré-diagnóstico são predominantemente preventivos. A medicina preventiva, contudo abriga uma filosofia de monitoria e gestão de pacientes que, em certos aspectos, se aproxima muito de um tratamento de doenças crônicas.

A diversidade crescente de abordagens na manutenção de saúde e os conhecimentos da microbiologia vêm promovendo a emergência da Medicina Preditiva, um novo grupo de técnicas e práticas que deve dividir este conjunto em duas áreas:

O principal produto da Medicina Preditiva são testes que permitem diagnosticar a predisposição genética e biológica para várias doenças conhecidas. Estes exames ainda estão em fase incipiente. Fundamentam-se na análise do DNA do paciente e visam oferecer uma visão de longo prazo da saúde do indivíduo através de um mapeamento “DNA - lógico”. A análise do DNA de uma pessoa vai permitir estabelecer comportamentos acautelatórios personalizados. Seu propósito é antecipar-se a eventual manifestação de doenças para as quais a pessoa tenha propensão em razão de sua hereditariedade ou seu DNA.

Embora a medicina preditiva esteja ainda dando seus primeiros passos, na história do homem os avanços tecnológicos freqüentemente resultaram em revoluções sociais, econômicas e culturais. Os avanços no campo da biotecnologia representam um avanço técnico e científico excepcional, cujo potencial ainda não está descortinado em toda a sua amplitude. Mas não há dúvida de que serão muitos os impactos do conhecimento do DNA não só na prática médica, mas no relacionamento da sociedade com as questões de saúde. A engenharia genética já vem produzindo medicamentos e oferecendo opções e soluções terapêuticas não convencionais em diversas áreas da medicina. Como resultado, deverão ocorrer mudanças culturais e comportamentais de monta em nossa vida quotidiana além do impacto no plano ético e social. Hoje a biotecnologia é um vasto campo de oportunidades para ampliar os horizontes da saúde e promover a melhoria da qualidade de vida.

Uma destas possibilidades, já em estágio de maturação, é a possibilidade que oferece às pessoas de desvendar aspectos sobre a sua saúde no futuro. Conhecer o futuro sempre foi um desejo do homem. Sabe-se de esforços neste sentido desde os tempos mais remotos.

O site Planeta Web coloca uma perspectiva bem humana na questão de desvendar o que nos espera “O futuro a Deus pertence, mas não custa dar uma olhadinha de vez em quando”.

A controvérsia sobre a medicina preditiva tem origem na questão de se saber se a predição também é bem vinda para as doenças. Especialmente no caso daquelas que ainda não tem cura conhecida. Este é o caso da Doença de Huntington (que causa movimentos involuntários e alterações cognitivas) e

Ataxias Espinocerebelares (que alteram a coordenação motora). Para ambas já é possível fazer um diagnóstico preditivo preciso, porém não existe nem prevenção nem tratamento.(iii) O mesmo ocorre com o Mal de Alzheimer, que ainda tem um agravante. Acontece que além de não haver ainda um tratamento, a predição não é totalmente precisa, acertando apenas em torno de 60% dos casos.

Medicina Preventiva

A medicina preventiva é usualmente dividida em três níveis

Nível I - Medicina Preventiva Primária. Neste nível incluem-se os “check-ups” médicos e os exames preventivos periódicos. Além de orientar os autocuidados, as avaliações periódicas permitem detectar doenças em seus estágios iniciais em uma população sem doenças, mas exposta a fatores de risco.

Nível II - Medicina Preventiva Secundária, que tem por escopo a prevenção aplicada a pessoas com doenças, mas sem manifestações clínicas. Seu foco são as ações dirigidas para a fase inicial das doenças. Atuando precocemente, busca evitar ou atenuar as doenças de base.

Nível III - Medicina Preventiva Terciária, que atua com medidas preventivas buscando a cura ou a estabilização de doenças crônicas. Neste grupo estão enfermidades mais complexas, que exigem acompanhamento constante.

No campo da medicina preventiva estão ações que visam o planejamento, a implementação, a coordenação, o monitoramento e avaliação das necessidades de saúde das pessoas atendidas.

Através de abordagem prospectiva, a Medicina Preventiva possibilita atender todo o espectro de necessidades dos pacientes com prestação de cuidados em saúde não só durante as manifestações clínicas, mas também acompanhando os parâmetros clínicos nas pessoas saudáveis e promovendo a prevenção secundária nos períodos de remissão da doença.

Doenças crônicas como o diabetes, a obesidade, a hipertensão, as doenças pulmonares e as cardiopatias são cada vez mais comuns, notadamente na população de terceira idade.

A Medicina Preventiva oferece soluções para o monitoramento destes pacientes e permite evitar complicações clínicas e aumentar a qualidade de vida das pessoas atendidas.

O Tratamento

O tratamento, como define o dicionário Novo Aurélio, é o “processo destinado a curar ou a paliar”.

Um tratamento é um processo que enfeixa uma seqüência de eventos destinados a alterar uma dada situação clínica. Do ponto de vista sistêmico, significa uma trajetória com começo, meio e fim pré-estabelecidos e com uma evolução esperada.

Lembrando que a medicina é uma atividade de meios e não de fins, um produto em saúde é, então, o processo composto por serviços e procedimentos que tem por escopo manter ou buscar o retorno ao estado saudável dos pacientes.

Como um produto tem por finalidade atender uma necessidade ou desejo dos clientes, os “tratamentos” de um portfólio hospitalar devem corresponder ao que a clientela do mercado de serviços de saúde demanda.

Esta clientela é formada por quatro grupos de clientes distintos e sobrepostos. Todos participam, em maior ou menor grau, no processo de escolha da instituição em quase a totalidade dos atendimentos do sistema provado. Estas clientelas são:

1. o usuário do serviço ou paciente,
2. o adquirente do plano de saúde,
3. a operadora de saúde e
4. o médico que encaminha o paciente.

Para mapear com precisão as necessidades e desejos de suas quatro clientelas, a instituição precisa valer-se de pesquisas quantitativas e qualitativas, cruzar os interesses, frequentemente conflitantes entre as clientelas, além de dispor de sensores estrategicamente posicionados para captar quaisquer oscilações nas camadas que formam o produto.

Ao se examinar um produto devem ser consideradas três camadas sobrepostas:

Nível um - Existe um núcleo “duro”, o “core”, que corresponde a aquilo que o consumidor efetivamente busca como benefício. Um consumidor não quer comprar uma “cirurgia cardíaca”. O que o cliente quer, na verdade, é readquirir a saúde. O procedimento cirúrgico é apenas um meio para chegar ao fim almejado.

Nível dois –O segundo nível consiste da camada de atributos relativos ao núcleo. Reúne o “como”. O modo como se realiza o atendimento. Enquanto o primeiro nível poderia ser entendido como o “substantivo”, o segundo poderia ser definido como o “adjetivo”. Neste segundo nível do produto situam-se os diferenciais qualitativos a exemplo da qualidade do atendimento médico e de enfermagem, a humanização dos serviços, o ambiente de atendimento, o conforto, a hotelaria, etc.

Nível três - O terceiro nível para os serviços de uma instituição de saúde reúnem os esforços para exteriorizar os sinais de excelência. As pessoas não conseguem bem avaliar os procedimentos médicos, mas sabem avaliar respeito, educação, simpatia, solidariedade, disponibilidade e atenção.

Então o “produto” em saúde, sob a ótica do marketing, deve responder a quatro questões chave:

1. O que será feito
2. Como será feito
3. Por quem será feito
4. Onde será feito
5. Quando será feito

O que será feito

O exame médico, o procedimento diagnóstico, a cirurgia, a terapia ou o tratamento usualmente tem uma designação técnica com escopo e contornos claros, constituído por processos com começo, meio e fim.

O marketing, ao lidar com os valores de seus clientes, precisa trabalhar tanto com os valores objetivos do primeiro nível como com seus atributos e aspectos subjetivos que caracterizam a segunda e terceira camadas. Em nenhum outro setor empresarial aspectos como conceito e imagem são tão importantes para oferecer aos clientes um limiar confortável de confiança.

Como será feito

A medicina por evidência, os protocolos médicos e a acreditação dos estabelecimentos de saúde vem estabelecendo processos e garantindo padrões de qualidade e alta resolutividade aos serviços hospitalares. Quanto mais o cliente souber dos cuidados e precauções que cercam a realização do procedimento mais confiante e seguro se sentirá.

Onde será feito

O ambiente físico e humano do local do procedimento contribuem para as expectativas do paciente.

Quando será feito

O quando aqui tem a ver com o momento psicológico do paciente. Exceto as urgências, a preparação psicológica do paciente para enfrentar um procedimento deveria idealmente preceder a qualquer procedimento. Isto inclui preparar o paciente para o após do procedimento.

O Preço

O Preço é o montante que o cliente deve pagar para obter o benefício que precisa ou almeja. Naturalmente, o preço inclui o valor monetário cobrado pelo produto ou serviço, mas é muito mais do que isso. Além do componente pecuniário, o desembolso em moeda direto ou indireto, via operadora de saúde, existem custos paralelos e ocultos que também fazem parte da equação total de custos e são levados em conta pelo consumidor.

Alguns destes custos podem ser subjetivos e assumirem aspectos diferentes para cada paciente em particular. Este custo invisível pode incluir uma expectativa de sofrimento ou grau de risco que pode ser suficientemente alto para levar o paciente a escolher outra opção terapêutica ou outra instituição.

O ideal é relacionar o maior número possível destes aspectos subsidiários e considerá-los na formatação do “produto”, agregando valor na sua segunda camada. Mas nem todas as variáveis podem ser contempladas. Até mesmo por existirem aquelas que são mutuamente excludentes. O importante é não deixar de levar em conta a existência do custo invisível nas análises mercadológicas e na formulação da estratégia para o pricing.

Evidentemente, um hospital pode buscar compensar eventuais valores negativos de sua equação de preço personalizando o atendimento a ponto de identificar o contrabalançar os pontos negativos de maneira a atrair estes clientes diferenciados.

A Praça

“Praça” é tudo o que envolve a “distribuição” dos produtos e serviços. O conceito, originalmente ligado aos pontos físicos e geográficos da distribuição evoluiu, de modo que o conceito atual engloba quaisquer das formas como os produtos ou serviços chegam ao cliente.

Hoje o conceito de Praça, com a contribuição da logística, se ampliou espetacularmente. Muito deste desenvolvimento se deve às novas tecnologias de comunicação e transporte. A coleta de exames a domicilio, por exemplo, está nesta rubrica. Assim como a consulta remota via videoconferência. As facilidades para lidar com a informação, com o avanço da informática e a onipresença da internet permitiram ganhar velocidade nos procedimentos. Consequentemente os clientes aumentaram suas expectativas em relação aos serviços por meio eletrônico e com respeito à velocidade com que se dá o processamento das informações.

A razão é que aspectos como localização, a infra-estrutura física e a edificação hospitalar funcionam, na prática, como uma extensão do produto e tem papel fundamental no sucesso das instituições de saúde. O enunciado que melhor

descreve esta função está na frase: “o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e ao preço certo”.

A Promoção

A promoção é a etapa que completa o ciclo do marketing. Depois de identificar as necessidades e desejos do consumidor; depois de desenvolver os produtos e serviços que atendem às necessidades e desejos do consumidor; depois de estabelecida a precificação, depois de decidida a forma com os produtos e serviços serão levados aos consumidores, chega finalmente a hora de divulgar os produtos e serviços para o mercado.

O processo de comunicação é a parte visível do iceberg do marketing. Inclui, evidentemente, a propaganda. Por esta razão tende a ser a parte do marketing mais atentamente escrutinada.

O mercado de uma típica instituição de saúde compreende diversos públicos. O processo de comunicação precisa dialogar com seus clientes, com os médicos e profissionais de saúde, com os formadores de opinião, com a imprensa, com a comunidade, etc.

A comunicação com cada um destes públicos é um processo contínuo. O que torna o processo de comunicação na área de saúde muito mais aparentado com uma maratona do que com uma corrida de 100 metros rasos, típica das campanhas dos produtos de consumo.

Um aspecto essencial da comunicação hospitalar é o cuidado que a instituição deve tomar em investir prioritariamente para manter elevada sua imagem em meio ao seu público alvo primário. Aquele público junto ao qual a instituição tem maior atratividade.

Este público pode estar no entorno geográfico do hospital, quando o atrativo será, por exemplo, a facilidade de acesso. Pode ser representado por uma colônia de imigrantes. Neste caso a preferencialização se dará pela identidade cultural, língua e costumes. Outro exemplo presente na maioria dos grandes centros são os hospitais de confissão religiosa, que se propõe respeitar os valores religiosos de seus clientes. Dispor de um público cativo, que assume o hospital como seu, é um fator importante de valorização da instituição nas negociações com as operadoras.

Os corretores de Seguros e Planos de Saúde sabem muito bem disto. Não é a toa que levam sempre à mão uma lista dos hospitais e centros de diagnóstico que atendem pelo plano de saúde que oferecem no mercado.

O marketing precisa olhar além do horizonte imediato. Deve ter um compromisso tanto com as necessidades objetivas de um paciente que busca cura para seus males como também com os aspectos mais obscuros e menos evidentes. Tem um dever ético derivado diretamente da assimetria de conhecimentos entre o provedor de serviços de saúde e o seu cliente, uma preocupação da própria Organização Mundial de Saúde.

Outro aspecto a ser considerado por uma instituição que pensa utilizar as ferramentas do marketing apenas para a promoção de seus serviços é que nenhum marketing será capaz de socorrer um mau produto. Ao contrário. Vale em saúde aquela antiga máxima da publicidade segundo a qual nada, absolutamente nada acaba mais rápido com um mau produto do que uma boa propaganda.

Portanto o marketing deve ser usado prioritariamente para ajudar a instituição a obter e conservar o foco no cliente. Tudo o mais é consequência e advirá desta base primacial. De fato, resta bem comprovado que o boca-a-boca ainda é o melhor mecanismo promocional na área da saúde. De modo que nada fala mais alto no mercado do que bons resultados respaldando o produto ou o serviço propriamente dito. Os demais meios do mix de promoção, inclusive a exposição na mídia, devem ser usados para ampliar o alcance e acelerar o processo. O marketing é uma ferramenta e não uma panacéia. Pode fazer toda a diferença, mas deve ser usado com ética e discernimento. Sua eficácia derivará da sua capacidade de ouvir e entender o cliente, de sua habilidade em traduzir as necessidades e desejos para a linguagem da instituição, de sua capacidade de motivar a instituição a atender as demandas dos clientes e de sua competência em comunicar ao mercado tudo isto. Sempre mantendo em perspectiva que nada, nem truques, nem brilho e nem prestidigitação serão jamais capazes de substituir a genuína qualidade dos resultados no atendimento à saúde.

ⁱ Citado por Jack Trout no artigo *Peter Drucker On Marketing* – Publicado na Revista Forbes Internet no url http://www.forbes.com/2006/06/30/jack-trout-on-marketing-cx_jt_0703drucker.html - 28/12/2008

ⁱⁱ McCarthy, J. (1960 1st ed.), *Basic Marketing: A managerial approach*, 13th ed., Irwin, Homewood Il, 2001

ⁱⁱⁱ Congresso debate testes para as doenças sem tratamento (Correio Popular – Campinas SP - Cidades - 20/4/2005)