

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios

**REPOSICIONAMENTO DO SERVIÇO DE SAÚDE COM
A CRIAÇÃO DO JORNADA DA SAÚDE DIGITAL-
*MARKETPLACE SOLUMEDI***

Isabella de Lima Tonioli

São Paulo

2023

Isabella de Lima Tonioli

Solumedi

**REPOSICIONAMENTO DO SERVIÇO DE SAÚDE COM
A CRIAÇÃO DO JORNADA DA SAÚDE DIGITAL-
*MARKETPLACE SOLUMEDI***

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Professor Orientador: Marcos Antonio Franklin

São Paulo

2023

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

D278r De Lima Tonioli, Isabella.
Reposicionamento do Serviço de Saúde com a Criação do Jornada da Saúde Digital- Marketplace Solumedi : [recurso eletrônico] / Isabella De lima Tonioli.

2006 KB ; il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Marcos Antonio Franklin.

Referências Bibliográficas: f. 67-69.

1. Aplicativo. 2. Experiência Do Cliente. 3. Inovação. 4. Marketplace. I. Franklin, Marcos Antonio, *orientador(a)*. II. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Jaqueline Bay Inácio Duarte - CRB 8/9509

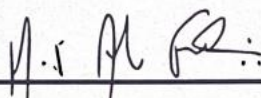
ISABELLA DE LIMA TONIOLI

REPOSICIONAMENTO DO SERVIÇO DE SAÚDE COM A CRIAÇÃO DO
JORNADA DA SAÚDE DIGITAL-MARKETPLACE SOLUMEDI

Trabalho de Conclusão apresentado ao Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito à obtenção de título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios.

Aprovada em 03 de fevereiro de 2023.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Marcos Antonio Franklin
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Me. Silvio Fontana Velludo
Instituto Prevent Senior - IPS

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Marco Túlio de Castro Vasconcelos

Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Professor Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr. Cláudio Parisi

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração do
Desenvolvimento de Negócios
Professor Dr. Alexandre Cappelozza

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder saúde e sabedoria para seguir sempre em frente. Obrigada por ser a minha força e o meu guia em todos os momentos.

Aos meus pais, José Carlos e Regina, pelo apoio incondicional e incentivo em todos os momentos da minha vida. Por acreditarem em mim, e não medirem esforços para a concretização dos meus sonhos. Sem vocês, nada seria possível. Amo vocês de todo o meu coração papai e mamãe.

À minha irmã Isadora, sinônimo de amor e união. Obrigada por acreditar no meu sonho e sempre me motivar a seguir em frente. Amo você.

Ao meu marido Thiago pelo amor e companheirismo diário. Você tornou os dias de estudo e de trabalho muito mais leves com a sua presença e apoio. Obrigada por me ajudar em todos os momentos que precisei. Sou muito grata a você. Te amo muito.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcos Antonio Franklin, pela oportunidade de realizar este trabalho. Obrigada pela confiança e por me atender com paciência todas as vezes que precisei. Agradeço por todos os ensinamentos compartilhados de forma admirável, e por me guiar com sabedoria e entusiasmo. Muito obrigada por tudo. O senhor será sempre uma referência acadêmica para mim.

Aos professores do programa de Mestrado Acadêmico da Universidade Presbiteriana Mackenzie pelos ensinamentos que transcendem os limites da Universidade, em especial ao Prof. Dr. Adilson Aderito que sob sua orientação, ganhei o Prêmio de 1º. Lugar como melhor trabalho do evento EMPRAD 2021.

Aos membros da banca, Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva e Dr. Silvio Fontana Velludo, pelas críticas e sugestões que contribuíram para o enriquecimento deste trabalho.

Aos meus colegas de curso, com quem convivi durante os últimos anos, pelo companheirismo e pela troca de experiências que me permitiram crescer não só como pessoa, mas como profissional e que certamente tiveram impacto na minha formação acadêmica. Fico com a certeza que fiz grandes amigos.

A minha equipe Solumedi, por todo incentivo e apoio, com o fornecimento de dados e materiais que foram fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa que possibilitou a realização deste trabalho.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, o meu muito obrigada!

CURRICULUM VITAE

Como Consultora Jurídica, atuei em projetos de expansão e desenvolvimento de negócios. Por meio da Gestão de Processos, Contratos e Pessoas, auxiliei nos processos de abertura de empresas, implantação e estruturação de setores, desenvolvimento de pessoas e liderança de equipes.

Especializada na área da inovação e tecnologia, dentro do âmbito Jurídico, possuo experiência em expansão e desenvolvimento de Startups. Conduzindo e apoiando em processos burocráticos, orientando empresas e profissionais em assuntos regulatórios.

Função /Atividade atual e empresa:

Solumedi - Diretora executiva - Julho/2017

Implantação da franquia na área da saúde, desde a sua etapa inicial, atuando na expansão da rede de usuários para 16 mil no período de 03 anos de operação. Exercendo atividades nas áreas de Gestão de pessoas, Comercial e Financeira.

Experiência profissional:

Solumedi - Diretora executiva - Julho/2017

Implantação da franquia na área da saúde, desde a sua etapa inicial, atuando na expansão da rede de usuários para 16 mil no período de 03 anos de operação. Exercendo atividades nas áreas de Gestão de pessoas, Comercial e Financeira.

Lifeasy - Consultoria jurídica – Janeiro /2011

Consultoria Jurídica para a abertura do E-commerce de compra coletiva. Responsável pela Elaboração e Análise de contratos; estruturação e implantação de processos; gestão de pessoas; desenvolvimento de equipes..

Raízen - Analista de Contratos - Janeiro/2016 a Abril /2017

Coordenação de Projetos referente a Centralização de Emissão de Contratos, voltados para a compra e venda de cana de açúcar e arrendamento; elaboração de Contratos Agrícolas; revisão de documentos; Análise de Crédito para liberação de empréstimos.

FAAP - Professora convidada da Pós-graduação em Direito Civil - Agosto/2015 a Dezembro/2015.

Atuei como professora convidada no curso da pós-graduação em Direito Civil na Universidade FAAP campus São José dos Campos.

Lifeasy - Consultoria jurídica - Janeiro/2011 a Janeiro/2012

Consultoria Jurídica para a abertura do E-commerce de compra coletiva. Responsável pela Elaboração e Análise de contratos; estruturação e implantação de processos; gestão de pessoas; desenvolvimento de equipes.

Principal área de atuação:

Jurídica, Empresarial, Start up.

Formação (graduação e especialização):

- 1 **Graduação em Direito Civil – UNIP - 2009/2**
- 2 **Pós-Graduação – Especialização – Mackenzie – 2012/2**
- 3 **Mestrado – Administração do Desenvolvimento de Negócios – cursando**

RESUMO

Assunto: Esse trabalho apresentou o aproveitamento da oportunidade de crescimento da empresa Solumedi, na cidade de Piracicaba/SP, uma empresa que atua no segmento de saúde e que une paciente que precisa de atendimento a um consultório que precisa de demanda.

Aplicação: Foi aplicada uma pesquisa qualitativa com clientes internos para identificar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas bem como avaliar a percepção do cliente Solumedi sobre a qualidade, diferenciais e relevância dos serviços prestados. E então partindo dessa análise, elaborar estratégias, planos de ações e análises de risco para o aproveitamento da oportunidade. A implantação ocorreu com a elaboração de estratégias de bonificação aos clientes por indicação, elaboração de um aplicativo e de um marketplace.

Impacto: Acredita-se que essas ações e que os dados e informações geradas contribuam com a execução das atividades e tomada de decisões. Os clientes passarão a ter um aplicativo para auxiliar na manutenção da saúde de sua saúde e a facilidade de encontrar em um mesmo local, produtos que são de seu interesse tais como medicamentos e óculos de grau. Em termos de abrangência geográfica, a atuação principal é a cidade de Piracicaba, interior de São Paulo, porém, será possível a sua replicação, uma vez que os a Solumedi tem atuação nacional, os produtos publicados poderão contribuir com informações para outras unidades.

Inovação: As soluções adotadas ocorreram em organizacional, produto e processo e pela estratégia com o uso da tecnologia e das plataformas digitais como grandes aliadas para a empresa (SOLUMEDI), potencializando a conexão cliente/paciente com médicos e clínicas, gerando negócios e oferecendo uma experiência diferenciada aos consumidores.

Complexidade: Em termos de complexidade e impacto, o trabalho partiu de uma análise de mercado bem como entrevistas com clientes que culminaram em um proposta de valor e planos de ações que passam pelas implementação de APP, criação de *marketplace*, fortalecimento de parcerias, entre outros, que impactam não somente em perspectivas de escalabilidade e lucro para o negócio no médio prazo, conforme projeção financeira desse estudo, mas impactam também positivamente na sociedade na medida que permite uma democratização e acessibilidade ao atendimento de médico de qualidade a custo acessível.

Metodologia aplicada: A metodologia adotada na elaboração deste trabalho foi a da solução de problemas organizacionais e do aproveitamento de oportunidades proposta por Marcondes et al. (2017) que aborda a realidade nas empresas. A metodologia descrita nesse material bem como o caso prático tratado poderão também servir de apoio e de suporte a outras empresas e profissionais que busquem apoio na literatura e nas obras acadêmicas como fonte de pesquisa

Palavras chaves:

Aplicativo, Experiência do cliente, Inovação, *Marketplace*.

ABSTRACT

Subject: This work presented the use of the growth opportunity of the company Solumedi, in the city of Piracicaba/SP, a company that operates in the health segment and that unites patients who need care to a dynamic that needs demand.

Application: A qualitative survey was carried out with internal customers to identify opportunities, threats, strengths and weaknesses, as well as to assess the Solumedi customer's perception of the quality, differentiation and resistance of the services provided. And then, based on this analysis, it develops strategies, action plans and risk analyzes to take advantage of the opportunity. The implementation took place with the elaboration of bonus strategies for customers by referral, elaboration of an application and a marketplace.

Impact: It is believed that these actions and the data and information generated contribute to the execution of activities and decision-making. Customers will now have an application to help maintain their health and the ease of finding, in the same place, products that are of interest to them, such as medication and eyeglasses. In terms of geographic coverage, the main action is the city of Piracicaba, in the interior of São Paulo, however, its replication will be possible, since Solumedi has a national presence, the published products will be able to contribute with information for other units.

Innovation: The solutions adopted occurred in organizational, product and process and by strategy with the use of technology and digital platforms as great allies for the company (SOLUMEDI), enhancing the client/patient connection with doctors and clinics, generating business and offering a differentiated experience for consumers.

Complexity: In terms of complexity and impact, the work started with a market analysis as well as interviews with customers that culminated in a value proposition and action plans that go through the implementation of APP, creation of marketplace, strengthening of partnerships, among others , which impact not only on perspectives of

scalability and profit for the business in the medium term, according to the financial projection of this study, but also have a positive impact on society as it allows democratization and accessibility to quality medical care at an affordable cost.

Applied methodology: The methodology adopted in the preparation of this work was the solution of organizational problems and the use of opportunities proposed by Marcondes et al. (2017) that addresses the reality in companies. The methodology described in this material, as well as the practical case discussed, may also serve as a support for other companies and professionals who seek support in the literature and academic works as a source of research.

Keywords:

Application, Customer Experience, Innovation, Marketplace.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Rede de cooperação – Situação da empresa <i>ex-ante</i>	17
Figura 2. Jornada do cliente.....	19
Figura 3. Taxa de cobertura assistencial de Piracicaba, Estado de São Paulo e Brasil (2015 a 2020).....	19
Figura 4. Lista de espera para a especialidade ginecologia.....	22
Figura 5. Lista de espera para a especialidade Neurologia.....	22
Figura 6. Lista de espera para a especialidade gastroenterologia.....	22
Figura 7. Número de atendimentos realizados pelo SUS no período de janeiro a junho de acordo com os dados da Secretaria Municipal de Saúde de Piracicaba. Informações de janeiro a junho (2020).....	23
Figura 8. Geolocalização da Solumedi e concorrentes imediatos em Piracicaba-SP.....	26
Figura 9. Como conheceu a Solumedi.....	33
Figura 10. O que fez optar por serviço Solumedi.....	34
Figura 11. Satisfação com a consulta	34
Figura 12. Consulta no horário	35
Figura 13. Recepção do médico parceiro	35
Figura 14. Melhor canal de atendimento	36
Figura 15. Escolha do estabelecimento	37
Figura 16. Valor da consulta	37
Figura 17. Probabilidade de recomendação.....	38
Figura 18. Mudanças que poderiam ser realizadas.....	39
Figura 19. Framework com a Proposta Detahada de Solução incluindo Inovação.....	51
Figura 20. Rede de Cooperação ex-post com inovação.....	52
Figura 21. Modelo - Jornada da Saúde Digital - <i>Marketplace</i> Solumedi.....	52
Figura 22. Demonstração financeira.....	62

LISTADE TABELAS

Tabela 1 Situação atual - descrição sucinta sobre a oferta do serviço.....	18
Tabela 2. Crescimento médio anual de beneficiários por faixa etária (2015 a 2020)	20
Tabela 3. Aumento populacional em Piracicaba de acordo com dados do IBGE.....	23
Tabela 4. Procedimentos realizados pela rede municipal de prestadores de saúde do município de Piracicaba de 2011 a 2020.	24
Tabela 5. Análise do ambiente externo	27
Tabela 6. Análise do ambiente interno	28
Tabela 7. Mapeamento de questões político-estratégicas.....	29
Tabela 8. Matriz SWOT – SOLUMEDI.....	43
Tabela 9. Classificação de Inovação - Jornada da Saúde Digital	48
Tabela 10. Sem título.....	55
Tabela 11. Sem título.....	56
Tabela 12. Resultados esperados - Jornada da Saúde Digital.....	57
Tabela 13. Recursos e capacidades para obtenção dos resultados esperados – Jornada da Saúde Digital	58
Tabela 14. Plano de ações - Jornada da Saúde Digital	60
Tabela 15. Indicação de fontes de financiamento do Aplicativo Jornada da Saúde Digital.....	63
Tabela 16. Levantamento de riscos e mitigação do Aplicativo Jornada da Saúde Digital.....	63

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE	17
2.1	O SERVIÇO E A ORGANIZAÇÃO	17
2.2	JORNADA DO CLIENTE	18
2.3	O MERCADO	19
2.4	OS CONCORRENTES	25
2.5	ANTECEDENTES DA OPORTUNIDADE.....	26
2.6	CARACTERIZAÇÃO INICIAL DA OPORTUNIDADE.....	29
2.7	QUESTÕES POLÍTICO-ESTRATÉGICAS	29
3	DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE.....	30
3.1	PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO.....	30
3.1.1	Planejamento da pesquisa	30
3.2	ANÁLISE DE RESULTADOS	32
3.3	MATRIZ SWOT.....	40
3.3.1	Análise SWOT- Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças	40
3.4	OPORTUNIDADE DEFINIDA	43
4	PROPOSTA DE APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE	44
4.1	SOLUÇÃO ADOTADA.....	45
4.2	A INOVAÇÃO.....	46
4.2.1	Objetivo da inovação	46
4.2.2	Criação de valor da inovação.....	47
4.2.3	Classificação da inovação: tipos e graus	48
4.2.4	Potencialidades da inovação	49
4.3	O MODELO - JORNADA DA SAUDE DIGITAL - <i>MARKETPLACE</i> SOLUMEDI.....	52
4.3.1	<i>Marketplace</i> no Brasil.....	53
4.3.2	Das Vantagens do comércio via <i>Marketplace</i>	55
4.3.3	Desafios do comércio via <i>marketplaces</i>	55
4.4	RESULTADOS ESPERADOS.....	56
4.5	RECURSOS E CAPACIDADES NECESSÁRIOS	57
5	PLANO DE AÇÕES.....	60
5.1	AÇÕES PREVISTAS.....	60
5.2	PREVISÕES SOBRE INVESTIMENTOS, CUSTOS E RETORNOS.....	61
5.3	FONTES DE FINANCIAMENTO	63

5.4	ANÁLISE DOS RISCOS	63
6	INTERVENÇÃO	64
6.1	ANÁLISE DAS CONDIÇÕES PARA AS MUDANÇAS.....	64
6.2	ESTRATÉGIA DAS MUDANÇAS	64
7	AVALIAÇÃO.....	65
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES.....	65
	REFERÊNCIAS E FONTES DE CONSULTAS	67
	APÊNDICE A - INSTRUMENTO DA PESQUISA	70

1 INTRODUÇÃO

Segundo dados da Agência Nacional de saúde – ANS (2021) 50% da população do município de Piracicaba /SP não tem plano de saúde, indicando que um expressivo número de pessoas estejam recorrendo ao mercado em busca de alternativas para terem atendimento médico e odontológico. Evidencia-se então a oportunidade de um nicho de mercado a ser trabalhado, no qual oferecendo condições favoráveis em qualidade de atendimento e preço vem estabelecendo uma conexão entre essas pessoas que precisam de atendimento na área da saúde e os consultórios que precisam de demanda de pacientes.

Destaca-se assim, a necessidade de uma readequação do mercado para oferecer alternativas para os clientes na área da saúde. Uma alternativa que seja mais acessível que o plano de saúde, aliado a um atendimento de qualidade. Percebeu-se também que existe uma lacuna entre os potenciais clientes e necessidade de demanda dos consultórios para atendimento.

Para a avaliação da oportunidade e verificar a relevância do serviço da Solumedi sob o ponto de vista do cliente, bem como aferir a aderência de seus diferenciais, foi aplicada pesquisa junto aos clientes que estiveram em consulta médica nos últimos 30 dias anteriores ao envio do questionário.

A metodologia adotada na elaboração deste trabalho foi a da solução de problemas organizacionais e do aproveitamento de oportunidades proposta por Marcondes et al. (2017) que aborda a realidade nas empresas. Sendo assim, foram apresentados o mercado e o seguimento de atuação da empresa e o diagnóstico do problema.

2 ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

2.1 O SERVIÇO E A ORGANIZAÇÃO

A Solumedi é uma rede de franquias de intermediação de consultas médicas, odontológicas e de exames laboratoriais e de imagem. O cliente entra em contato com a Solumedi, de forma presencial, por telefone, ou canal de mensagem, a fim de agendar consulta ou exame e ela busca a agenda dos profissionais da área da saúde e parceiros da Solumedi, oferecendo valores mais acessíveis frente ao mercado particular e sem cobrança recorrente de taxas ou mensalidade, como ocorre em planos de saúde. Fundada no ano de 2016, conta com 47 unidades franqueadas, de acordo com o Portal do Franchising (2020) e mais de 5 mil parceiros (médicos, dentistas e laboratórios) distribuídos pelos país.

O que difere o serviço da Solumedi de demais serviços da área da saúde, como os convênios médicos, é o pagamento avulso por consultas e exames, sem cobrança recorrente.

Ao mesmo tempo, difere-se de clínicas populares ao oferecer as consultas nos estabelecimentos dos médicos e dentistas parceiros; usualmente, as clínicas populares têm em sua infraestrutura mini espaços para atendimento rápido e de baixa personalização, ao contrário da Solumedi, que oferece consultas com tempo adequado de atendimento e em consultório dos parceiros. Outro diferencial é que o paciente pode escolher o médico e o dentista, ao contrário das clínicas populares. (Figura 1)

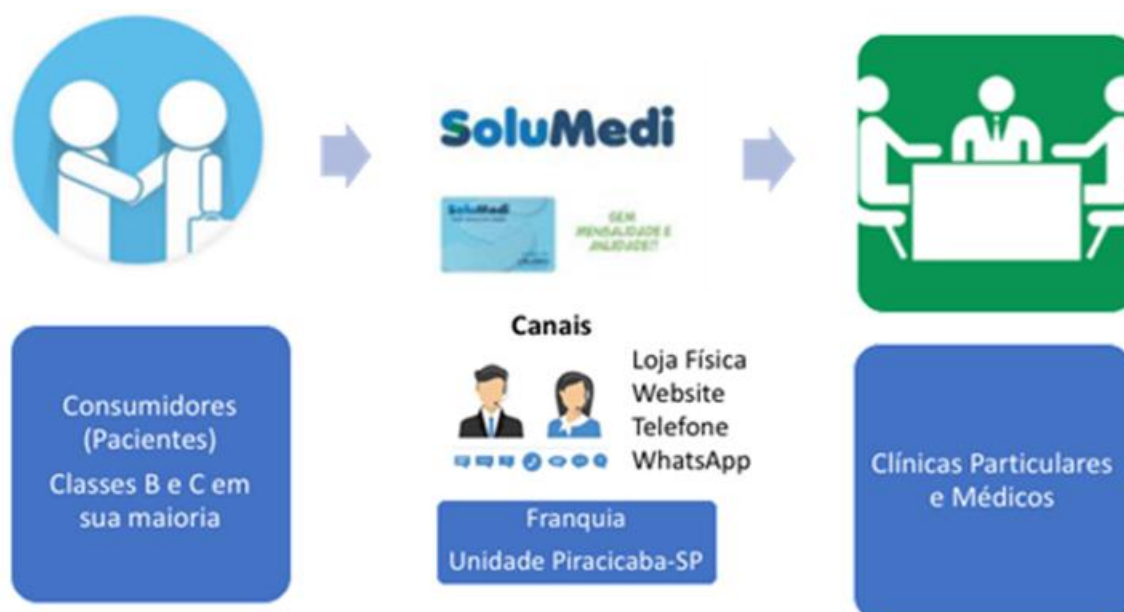


Figura 1. Rede de cooperação – Situação da empresa *ex-ante*

Fonte: Elaborado pela autora

O negócio a ser desenvolvido é a franquia localizada no município de Piracicaba-SP que, desde o ano de 2017, contempla mais de 18 mil pacientes cadastrados, cujo perfil é população das classes B e C. A carteira de pacientes da franqueada faz parte de um universo de 407.252 habitantes no município, de acordo com a estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2020), dos quais 50,5% deles não têm plano de saúde, mostrando oportunidade de crescimento para a unidade. As informações compiladas sobre o serviço seguem na Tabela 1.

Tabela 1 Situação atual - descrição sucinta sobre a oferta do serviço

Aspectos gerais	Situação atual
Utilidade/Aplicação (que necessidades atende?)	Aproximação entre pessoas que precisam de serviços médicos e odontológicos, exames laboratoriais e de imagem para um público de classe B e C. O cliente paga pontualmente pelos serviços prestados, tratando-se de um cliente <i>spot</i> .
Diferencial/Inovação (percebida pelos clientes/consumidores)	<u>Diferencial</u> : Preço reduzido em relação à concorrência. Não há nenhum tipo de cobrança recorrente e o usuário efetua somente o pagamento do agendamento. <u>Inovação</u> : atendimento particular de saúde no Brasil por meio da conexão entre clínicas particulares e pessoas que buscam atendimento médico de qualidade e por valores reduzidos no consultório particular dos parceiros.
Preço (em relação aos concorrentes)	Preço médio da (i) consulta médica R\$95,00 (ii) exames laboratoriais, Hemograma R\$12,00, (iii) avaliação odontológica gratuita, (iv) exames de imagem, Raio X R\$85,00. Tem como percentual de spread 40% para consultas médicas, 75% para exames laboratoriais e 45% para exames de imagem retido na Solumedi.
Formas de aquisição pelo cliente/consumidor (lojas, varejistas, e-commerce, delivery)	Escritório físico, site, atendimento virtual para agendamentos e pagamentos.
Formas de promoção (propaganda, blogs, influenciadores etc.)	Divulgação por meio de influenciadores, propagandas, publicações impulsionadas no Facebook.
Tempo no mercado do serviço	3 anos e 7 meses.

Nota. Elaborado pela autora

2.2 JORNADA DO CLIENTE

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 para agendar as consultas seja via WhatsApp ou ligação telefônica. A consulta médica ocorre no estabelecimento do especialista ou laboratório de exames. (Figura 2)



● Cadastro

O cliente faz um cadastro gratuito para ele e sua família na Solumedi sem nenhuma taxa de adesão, mensalidade ou anuidade



● Agendamento

Realiza o agendamento conforme sua necessidade, pagando valores reduzidos



● Consulta médica

O cliente será atendido pelo médico, dentista, clínica ou laboratório parceiro com horário previamente agendado com respeito e qualidade

Figura 2. Jornada do cliente

Fonte: Elaborado pela autora

2.3 O MERCADO

De acordo com a Agência Nacional de Saúde Suplementar (2020), 50,5% da população do município tem adesão aos planos de saúde. O crescimento médio anual de adesão a convênios foi *flat* no período entre os anos de 2015 e 2020, de 0,7%, de acordo com os dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar (Figura 3).

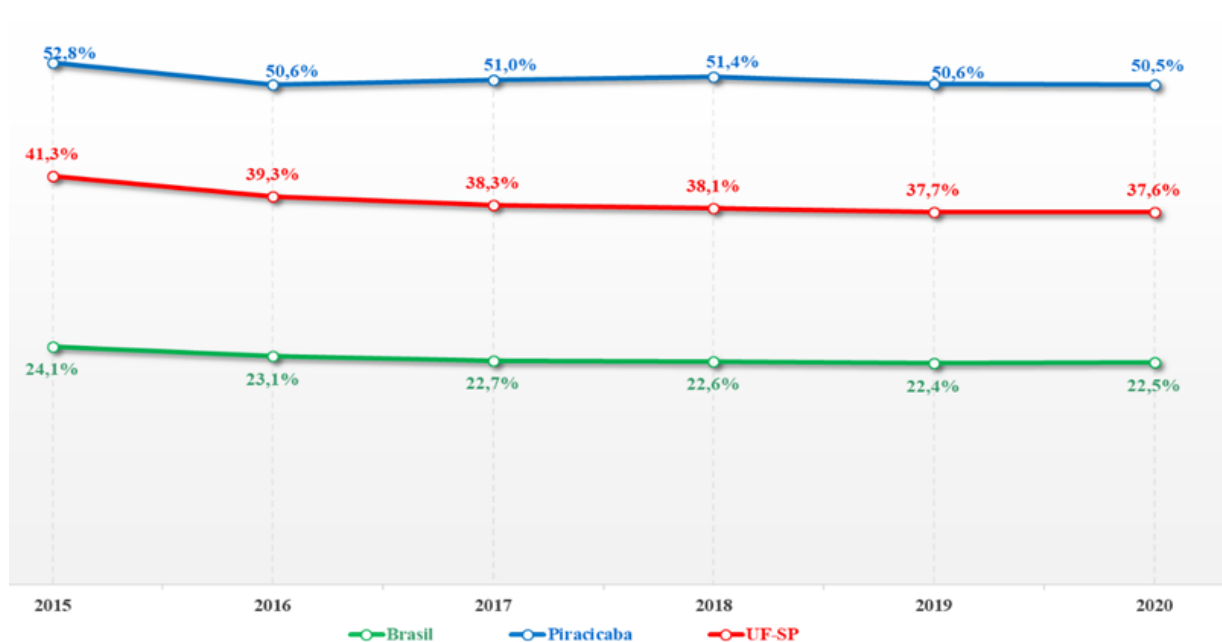


Figura 3. Taxa de cobertura assistencial de Piracicaba, Estado de São Paulo e Brasil (2015 a 2020).

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, conforme a Tabela 2.

Tabela 2. Crescimento médio anual de beneficiários por faixa etária (2015 a 2020)

Faixa etária/ Ano	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
2020	45.577	12.357	14.387	18.594	21.271	19.301	14.519	12.027	11.744	36.066
2019	45.876	12.540	14.637	19.068	21.567	18.040	14.058	12.003	11.654	35.098
2018	46.352	13.075	15.225	19.554	21.778	17.390	13.892	12.388	11.765	34.490
2017	45.798	12.696	15.327	19.706	21.073	16.761	13.432	12.700	11.615	33.690
2016	45.771	12.491	15.852	20.105	20.483	15.862	13.170	12.523	11.248	32.015
2015	47.675	13.689	17.457	21.605	20.481	15.976	13.481	13.194	11.447	31.507
Rentabilidade	-0,9%	-2,0%	-3,8%	-3,0%	0,8%	3,9%	1,5%	-1,8%	0,5%	2,7%

Nota. 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 deverá ter mais que 65 anos no ano de 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 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. Mercado movimenta entre R\$ 42 e R\$ 43,7 bilhões ao ano. Tendências apontam para um cenário de desenvolvimento, com o surgimento de diversas *healthtechs* focadas em soluções nos diversos segmentos que permeiam os cuidados do paciente; no entanto, o país está atrasado em incorporação tecnológica e uso de alta tecnologia.

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.

Embora relacionado ao segmento de saúde, beleza e bem-estar, outro mercado importante está no setor odontológico, em expansão. A carreira odontológica é a 2.^a mais rentável no Brasil, atrás de medicina, de acordo com levantamento do Instituto de Pesquisa

Econômica Aplicada (IPEA/2018). O segmento é um dos que mais vem se destacando, com crescimento anual de 7% ao ano; 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 (2018), o país tem mais de 240 mil dentistas, equivalente a 15% destes profissionais no mundo, sendo que 55% deles se concentram nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

O Sistema Único de Saúde (SUS) é fundamental para a parte da população brasileira que não tem acesso ao sistema privado – atualmente, cerca de 76% da população não possui plano de saúde segundo a ANS (2020). 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.

A Secretaria Municipal de Saúde de Piracicaba tem por responsabilidade a gestão plena do Sistema Único de Saúde (SUS). O atendimento médico eletivo, ou seja, para consultas de todas as especialidades, prestado à população, se inicia a partir de encaminhamentos feitos pelas Unidades Básicas de Saúde (UBS), Programa de Saúde da Família e Unidades de Pronto Atendimento Médico, quando necessário. (SUS, 2022).

A população da cidade de Piracicaba é de 407.252 habitantes no município, de acordo com a estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2020), dos quais 50,5% deles não têm plano de saúde e ainda que nem todos os habitantes da cidade utilizem o SUS, o sistema hoje encontra-se sobrecarregado. (IBGE, 2020).

Em consulta realizada em 05 de novembro de 2022, ao sistema de acompanhamento de agendamentos e atendimentos realizados pelo SUS de Piracicaba, por meio do website (https://www.olostech.com.br/saudeweb/Publico/le/le_consulta.asp) pode-se acompanhar a lista de espera conforme segue:



Prefeitura de Piracicaba
Secretaria Municipal de Saúde - SUS

Atenção! Mudou o número do seu telefone? Mudou de endereço? Procure uma Unidade de Saúde e **ATUALIZE SEU CADASTRO!**

(PUBLICO20161-0) - Consulta à Lista de Espera de Especialidades

Especialidade: **Ginecologia**



Pacientes em Lista de Espera: 1721 (4 Cadastro(s) Bloqueado(s) Não exibido(s) nesta tela) [Mostrar Bloqueados](#)

Lista em Ordem de: **Prioridade** , Data Ref.

[Acessar relatório de Agendados e Atendidos](#)

Figura 4. Lista de espera para a especialidade ginecologia

Nota: Elaborada pela Secretaria Municipal Secretaria de Saúde de Piracicaba

Para uma consulta com o ginecologista, observou-se uma fila de espera de 1721 pacientes, o que quer dizer que, a usuária do SUS procurou uma Unidade Básica de Saúde (UBS) solicitando o agendamento de consulta, não teve atendimento médico no momento da solicitação e foi incluída nessa lista de espera conforme Figura 4. Não é possível verificar o tempo que representa essa fila de espera.



Prefeitura de Piracicaba
Secretaria Municipal de Saúde - SUS

Atenção! Mudou o número do seu telefone? Mudou de endereço? Procure uma Unidade de Saúde e **ATUALIZE SEU CADASTRO!**

(PUBLICO20161-0) - Consulta à Lista de Espera de Especialidades

Especialidade: **Neurologia**



Pacientes em Lista de Espera: 2874 (11 Cadastro(s) Bloqueado(s) Não exibido(s) nesta tela) [Mostrar Bloqueados](#)

Lista em Ordem de: **Prioridade** , Data Ref.

[Acessar relatório de Agendados e Atendidos](#)

Figura 5. Lista de espera para a especialidade Neurologia

Nota: Elaborada pela Secretaria Municipal Secretaria de Saúde de Piracicaba

Já para a especialidade neurologia, segundo a consulta realizada ao sistema, 2874 pacientes aguardam na lista de espera para atendimento com o especialista nesse caso também não é possível verificar o tempo que representa essa fila de espera.



Prefeitura de Piracicaba
Secretaria Municipal de Saúde - SUS

Atenção! Mudou o número do seu telefone? Mudou de endereço? Procure uma Unidade de Saúde e **ATUALIZE SEU CADASTRO!**

(PUBLICO20161-0) - Consulta à Lista de Espera de Especialidades

Especialidade: **Gastroenterologia**



Pacientes em Lista de Espera: 4757 (27 Cadastro(s) Bloqueado(s) Não exibido(s) nesta tela) [Mostrar Bloqueados](#)

Lista em Ordem de: **Prioridade** , Data Ref.

[Acessar relatório de Agendados e Atendidos](#)

Figura 6. Lista de espera para a especialidade gastroenterologia

Nota: Elaborada pela Secretaria Municipal Secretaria de Saúde de Piracicaba

Na especialidade gastroenterologia, 4757 pacientes aguardam na lista de espera para atendimento médico por um especialista, não é possível verificar o tempo que representa essa fila de espera. Analisando também os dados da pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisas e Planejamento de Piracicaba, no período de 1989 a 2020, evidencia-se uma diminuição no número de atendimentos pelo SUS, apesar do aumento populacional da cidade no mesmo período.

Tabela 3. Aumento populacional em Piracicaba de acordo com dados do IBGE.

Cidade	Censo de 2010	Projeção de 2019	Projeção de 2020	Varição entre 2010 e 2020	Varição entre 2019 e 2020
Piracicaba	364.517	404.142	407.142	11,71%	0,77%

Nota: IBGE (2020)

Segundo dados do IBGE (2020) a cidade de Piracicaba teve um aumento populacional de 11,71% de 2010 a 2020.



Figura 7. Número de atendimentos realizados pelo SUS no período de janeiro a junho de acordo com os dados da Secretaria Municipal de Saúde de Piracicaba. Informações de janeiro a junho (2020)

Fonte: Elaborada pela Secretaria Municipal Secretaria de Saúde de Piracicaba

Observando o número de atendimentos realizados pelo SUS em 1989, na cidade de Piracicaba, foi por volta de 80.000 mil atendimentos, e no outro extremo da figura 7 em 2020,

é possível notar uma retração no número de atendimentos realizados, que foi em torno de 40.000 mil atendimentos.

Tabela 4. Procedimentos realizados pela rede municipal de prestadores de saúde do município de Piracicaba de 2011 a 2020.

Ano Categoria	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Angiografia	197	276	218	156	183	147	165	133	0	85
Cateterismo cardíaco	651	663	695	734	852	973	968	885	826	491
Cesariana	1396	1358	1582	1534	1556	2020	2055	1938	1.391	1167
Cirurgia de catarata	155	46	18	254	1157	476	217	49	1.508	0
Cirurgia de próstata	120	81	59	90	114	84	90	85	78	39
Cirurgia de varizes	264	140	127	357	237	397	150	215	544	57
Ecocardiograma	2396	2442	3100	3288	3891	3895	3207	2979	4.178	1714
Exames laboratoriais	984.586	1.080.608	1.102.201	998.564	893.365	1.224.687	287.189	1.307.277	1.331.363	1.208.335
Fisioterapia	71.762	76.675	9300	89662	74408	82461	74625	98822	49.993	40.962
Litotripsia extracorpórea	983	1025	496	843	823	834	597	738	1005	467
Mamografia	13.675	10.467	8565	11069	11552	11670	9325	10808	16.019	4.764
Medicina nuclear	3.882	3798	3546	3583	3980	3738	3422	3742	2.040	2.359
Papanicolau	20.582	21.038	19.011	19.796	20.778	21811	3422	3742	16.588	13.971
Parto normal	1.585	1.604	1509	1675	1650	1407	1273	1305	1.375	1020
Raio X	190.392	207.862	213.756	219.319	178.069	186.088	212.666	222.846	136.298	75.316
Ressonância magnética	4.397	4575	4.290	4516	5139	5965	5013	4439	4.311	2.370
Teste ergométrico	960	901	918	2073	2269	2731	2333	2247	2.225	1194
Tomografia computadorizada	4.960	4051	5371	5831	6755	8232	6405	6498	7.016	4.848
Ultrassonografia	14.674	20634	20.310	23.074	24207	26.936	26.184	26.039	31.794	21.605
Total	1.317.617	1.439.144	1496.772	1.386.418	1.231.015	1.584.534	1657.841	1.711.718	1.608.552	1.380.764

Nota: Secretaria Municipal da Saúde

Em comparativo com os anos anteriores os procedimentos realizados pela rede municipal de prestadores de saúde do município de Piracicaba de 2011 a 2020. Quanto aos procedimentos médicos, 2020 também foi o ano com menor número de procedimentos médicos e exames realizados pelo SUS na cidade de Piracicaba.

O número de cirurgia de cataratas, por exemplo, realizado em 2020 foi zero, ou seja, o paciente que teve nesse período uma indicação médica para realizar uma cirurgia de catarata,

não pode recorrer ao SUS. A esse paciente só resta procurar um atendimento particular ou uma opção alternativa como a Solumedi.

Isso pode-se verificar também nas cirurgias de varizes que foram realizadas 57 cirurgias, em menor número em comparação ao ano de 2019 onde foram realizadas 544 cirurgias. Dessa forma observou-se uma queda de 89,5% e por se tratar de um procedimento de baixa complexidade, poderia ser realizado em ambiente ambulatorial.

O Ministério da Saúde conceitua baixa complexidade como sendo o primeiro nível de atenção à saúde, ou seja, o primeiro contato do indivíduo com o sistema, em geral utiliza-se de tecnologia de baixa densidade e realiza atendimentos menos complexos. Este nível de atenção inclui um rol de importantes procedimentos menos complexos, capazes de atender à maior parte dos problemas comuns de saúde da comunidade, embora sua organização, seu desenvolvimento e sua aplicação possam demandar estudos de alta complexidade teórica e profundo conhecimento empírico da realidade (MINISTÉRIO DA SAÚDE; CONASS, 2011).

Procedimentos de baixa complexidade são realizados no nível de atendimento primário e são assim considerados pois possuem um caráter preventivo, voltado para a prevenção do desenvolvimento ou da redução do risco de determinada doença. Atendimentos dessa natureza também compõe o portfólio de serviços da Solumedi.

Se observar que 50,5%, parcela da população que não tem plano de saúde, utiliza o SUS ou busca alternativa para atendimento médico e realização de exames, verifica-se um universo de 203.626 pessoas e conforme os dados informados pela Secretaria de Saúde de Piracicaba. Conforme, a tabela 6, pode-se verificar que nos atendimentos realizados pelo SUS revela um potencial de crescimento para a da Solumedi.

Com o objetivo de atender essa parcela da população de Piracicaba, a Solumedi abre frente de atuação oferecendo consultas médicas e a realização de exames e de procedimentos de baixa complexidade, ou seja, utiliza-se de tecnologia de baixa densidade e realiza atendimentos menos complexos. (MINISTÉRIO DA SAÚDE; CONASS, 2011).

2.4 OS CONCORRENTES

Foram mapeados três concorrentes imediato, todos localizados próximos ao escritório da Solumedi (Figura 8). Em comum, sua infraestrutura é composta por ambulatórios, onde os pacientes agendam consultas e exames. Foi verificado que a Centermed tem ofertado o mesmo serviço de intermediação da Solumedi, no entanto para algumas especialidades, como cardiologia. São eles: Amor e Saúde, Centermed e Clínica da Cidade.

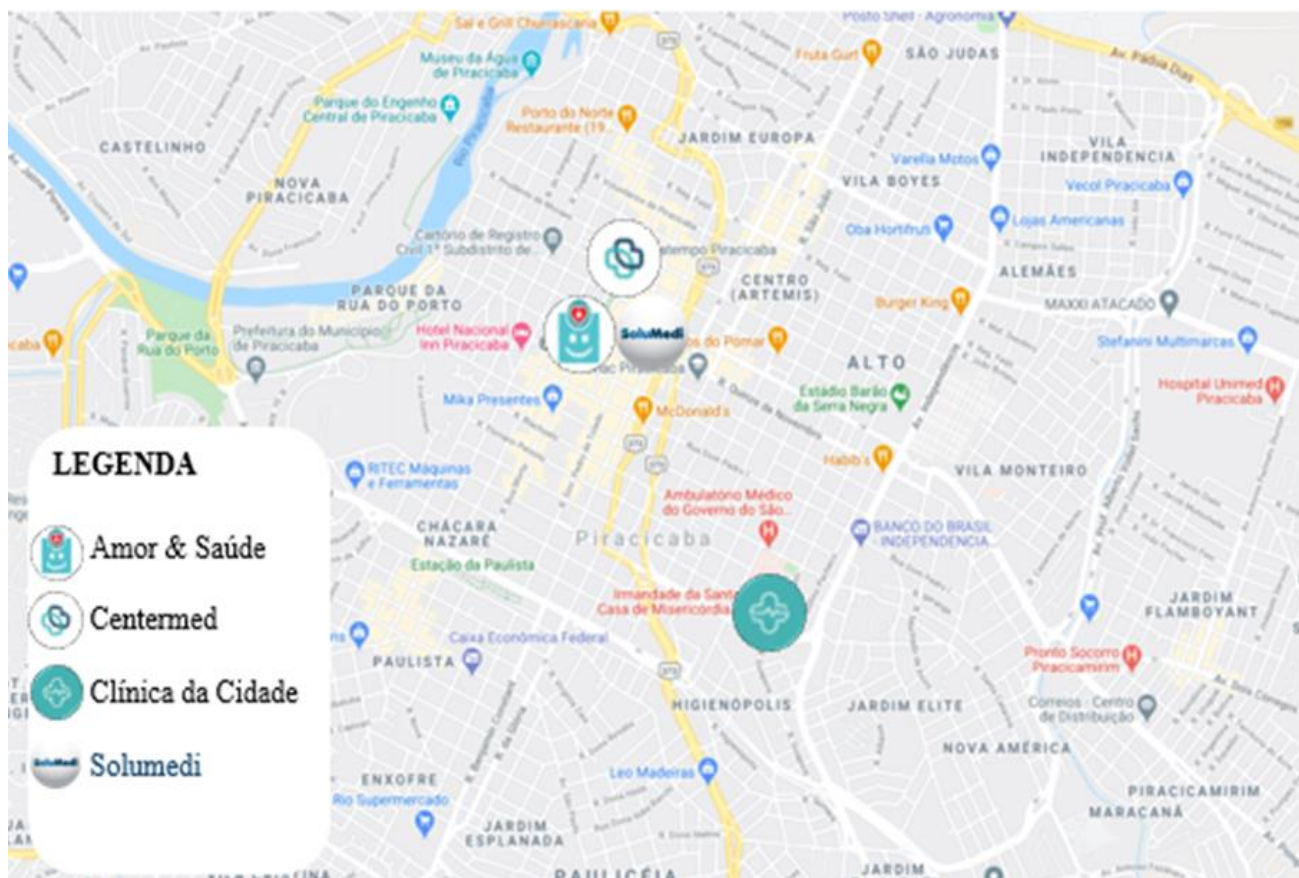


Figura 8. Geolocalização da Solumedi e concorrentes imediatos em Piracicaba/SP.

Fonte: Adaptado pela autora Google Maps. (2021)

2.5 ANTECEDENTES DA OPORTUNIDADE

Na análise do ambiente interno corresponde a todos os fatores sobre os quais se tem controle, caracterizados por forças ou fraquezas. Ferrel e Hartline (2009), explicam que a existência de Forças e Fraquezas se deve aos recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos com os seus consumidores, empregados ou organizações exteriores.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), os critérios a serem avaliados no ambiente interno são: recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, condicionamento competitivo que gera barreiras de entrada de novos competidores, competência entre outros. Já na análise do ambiente externo, consideram-se questões sobre as quais a organização não possui controle, que constituem oportunidades ou ameaças.

Cobra (2003) acredita que o ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores). Com essas análises as Oportunidades e Ameaças poderão ser apontadas. Ferrell e Hartline (2009) relatam que oportunidades e ameaças existem no ambiente externo da empresa, diferentemente das forças e fraquezas e estão alienadas ao ambiente competitivo, econômico, político/legal entre outros. Para entender onde o negócio da Solumedi se insere, foram feitas análises dos ambientes externo e interno, conforme constam na Tabela 5 e na Tabela 6.

Tabela 5. Análise do ambiente externo

Ameaças	Efeitos no produto ou serviço
<p>Consumidores/clientes:</p> <p>a) atendimento e superação das expectativas com os benefícios do produto ou serviço;</p> <p>b) custo de aquisição em relação aos benefícios;</p> <p>c) inovação e diferenciação entre o que está sendo ofertado no mercado;</p> <p>d) acesso ao produto ou serviço por meio de relacionamento direto ou indireto.</p>	<p>Aliar preço justo com excelência de atendimento prestado</p> <p>Preço é sempre o primeiro critério no momento da escolha do cliente. E ainda que o valor seja reduzido, existe a exigência de qualidade dessa prestação de serviço por parte do cliente.</p> <p>Custo baixo e sem cobrança recorrente oferecendo serviço médico e odontológico de qualidade;</p> <p>O relacionamento do cliente diretamente com o médico/dentista traz risco de interrupção ao serviço da Solumedi.</p>
<p>Fornecedores:</p> <p>a) existência de muitos ou poucos fornecedores;</p> <p>b) qualidade dos produtos entregues e serviços realizados, que implicam no desempenho daquilo que é ofertado aos clientes da organização;</p> <p>c) comportamento colaborativo, de parceria, ou oportunista;</p> <p>d) comprometimento com prazos de entregas.</p>	<p>Fornecedores são os médicos, dentistas e profissionais da área da saúde, sendo assim, existe a dificuldade em estabelecer parceria com médicos de algumas especialidades como, por exemplo, reumatologia.</p> <p>Afeta a fidelização do paciente, que, ao encontrar profissionais de baixa qualidade de serviço, forma percepção negativa sobre a Solumedi.</p> <p>Comportamento colaborativo com os fornecedores inclusive por meio de um contrato de parceria.</p> <p>A parceria se dá no encaminhamento de demanda para o consultório dos médicos parceiros.</p> <p>O atraso em consultas por parte do corpo médico pode gerar baixa percepção de valor do serviço prestado.</p>
<p>Novos entrantes:</p> <p>a) a atratividade existente para a entrada no mercado;</p> <p>b) existência ou não de barreiras: custos, tecnologia, know-how, regulação governamental, monopólios.</p>	<p>a) É um mercado atrativo para novos entrantes de grande porte, com fôlego para automação de processos e escalabilidade.</p> <p>b) Não há barreira significativa para novos entrantes.</p>
<p>Produtos/serviços substitutos:</p> <p>a) ocorrência de casos anteriores no mercado do produto ou serviço;</p> <p>b) o mercado estar passando por contínuos melhoramentos de produtos ou serviços que alteram a relação preço-desempenho.</p>	<p>Concorrentes já optam parcialmente pelo mesmo modelo da Solumedi, como é o caso da CENTERMED.</p>
<p>Rivalidade:</p> <p>a) o patamar dos preços dos concorrentes está abaixo, igual, o acima daqueles da organização;</p> <p>b) a qualidade dos produtos e serviços dos</p>	<p>O preço é similar ao da concorrência, mas como não há cobrança de valor recorrente, torna-se mais atrativo.</p> <p>A qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo concorrente é inferior, criticado por clientes que já se</p>

<p>concorrentes é inferior, igual ou superior ao da organização;</p> <p>c) as inovações adotadas por eles nos produtos, serviços e tecnologia têm impactado a organização de maneira intensa, discreta ou nula;</p> <p>d) o acesso aos produtos e serviços dos concorrentes têm ocorrido mais intensamente por meio de escritório físico, e-commerce, venda pessoal, etc.;</p> <p>e) o atendimento pelos concorrentes tem sido percebido ou não como um valor importante pelos clientes e consumidores;</p> <p>f) a comunicação do produto ou do serviço dos concorrentes tem sido feita por meio de que mídias e qual a sua eficácia;</p> <p>g) os fornecedores deles costumam ser exclusivos, avulsos, parceiros;</p> <p>h) a movimentação dos concorrentes no mercado tem sido discreta, agressiva, dissimulada.</p>	<p>consultaram em modelos similares ou em concorrentes diretos. O tempo de consulta é inferior a 10 minutos e o atendimento é realizado em um ambulatório enquanto, na Solumedi, o cliente é direcionado ao consultório particular do médico parceiro e com horário previamente agendado, o cliente é atendido em tempo adequado para uma consulta médica.</p> <p>O concorrente oferece ao cliente um aplicativo mobile (APP) para os agendamentos de consultas enquanto a Solumedi ainda não dispõe desse canal, vez que está em desenvolvimento pela área de tecnologia da franqueadora.</p> <p>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>.</p> <p>No que tange à concorrência direta, em testes amostrais de cliente oculto são encontrados indicadores positivos de atendimento ao cliente, como por exemplo cordialidade, porém, de outro lado, é possível identificar, por parte de uma gama de consumidores, avaliações de atendimento ruins publicadas em portais públicos na internet e que demonstram índices de satisfação ruins dos clientes com a empresa concorrente.</p> <p>Concorrente investindo em grandes anunciantes como Ana Maria Braga, o que dá credibilidade à marca e chama a atenção do potencial cliente;</p> <p>Não há utilização de fornecedores exclusivos, assim se valendo de compartilhar prestadores com os concorrentes.</p> <p>A movimentação tem sido agressiva, inclusive oferecendo outros serviços para o cliente tais como cursos profissionalizantes.</p>
---	---

Nota. Elaborado pela autora

Tabela 6. Análise do ambiente interno

Áreas/setores/funções envolvido e/ou afetados	Pontos fortes	Pontos fracos
Precificação (acurácia de custos, despesas e lucro para definição de preços)		Apesar de o preço ser competitivo no mercado, ele 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.
Inovação (diferenciação em produtos, serviços, processos etc.)	Preços competitivos para os serviços oferecidos e não incidência de cobrança recorrente do cliente	
Acesso (loja física, loja virtual, <i>e-commerce</i> , <i>door-to-door</i>)	Loja física com estacionamento conveniado e localização central na cidade de Piracicaba bem como loja virtual e <i>e-commerce</i> .	
Entrega (desempenho da logística interna e externa)	Facilitadora em fazer a ponte entre um cliente que precisa de um atendimento médico ou odontológico ou exame e o consultório e clínicas parceiras que precisam de demanda.	

Atendimento (nível de satisfação dos clientes)	Satisfação dos clientes com o atendimento tendo inclusive a taxa de 100% dos clientes tiveram recorrência pelo menos uma vez bem como o pagamento das consultas e exames por meios digitais é um facilitador para o cliente, que não precisa vir pessoalmente ao escritório efetivar o pagamento.	
Comunicação (ações de marketing)		Controle da franqueadora das redes sociais da unidade não ajuda a divulgação local do negócio.
Tecnologia da Informação (apoio às áreas estratégicas, operacionais e de apoio)	Modelo de armazenamento de dados, <i>Cloud Computing</i> , com facilidade de acesso por todos da equipe, além de manter cadastro dos clientes e transações em segurança.	
Produção (inovação, qualidade, tecnologia de processos)	A Solumedi direciona os pacientes para o consultório particular dos parceiros. Com isso não tem o custo de uma clínica própria.	
Vendas (evolução do faturamento)	Retomada de crescimento pós <i>lockdown</i> de 35%.	
Compras/Suprimentos (desempenho fornecedores, custos)	Prestação de serviço.	
Recursos humanos (equipes e seu desempenho)		Equipe ainda não domina o <i>know-how</i> em <i>Big Data</i> e <i>Analytics</i> .
Estrutura organizacional (nível de eficiência geral e das áreas)	Funções e atribuições bem delimitadas no time.	

Nota. Elaborado pela autora

2.6 CARACTERIZAÇÃO INICIAL DA OPORTUNIDADE

Metade da população do município de Piracicaba-SP não tem plano de saúde segundo dados do IBGE (2020) indicando a necessidade das pessoas com menores condições financeiras por atendimento médico odontológico com preços mais baixos, indicando a oportunidade de prestar serviço de intermediação para ajudá-las a encontrarem clínicas que ofereçam condições favoráveis em qualidade de atendimento e preço.

2.7 QUESTÕES POLÍTICO-ESTRATÉGICAS

Os aspectos culturais levantados denotam facilidade para implementação de mudanças e desenvolvimento do negócio, conforme mostrado na Tabela 7.

Tabela 7. Mapeamento de questões político-estratégicas

Questões	Respostas
O que a organização espera como resultados do trabalho?	Captar novos clientes e fidelizar os clientes atuais.

Por quais critérios e medidas serão avaliados os resultados e quem os avaliará?	Pelo número de guias de atendimentos emitidas. Esse acompanhamento é feito pela gestora da unidade.
Qual a probabilidade de mudanças, decorrentes da solução do problema ou do aproveitamento da oportunidade, serem aceitas pela cúpula e pelo pessoal gerencial?	Total liberdade de atuação para implementação de novas técnicas.
Como estão o nível do relacionamento interpessoal (clima interno), a atualidade da estrutura organizacional e a clareza das normas e dos valores da organização?	Por ser uma estrutura reduzida, existe proximidade entre os colaboradores, pelos quais as normas e os valores da organização são amplamente conhecidos. Clima organizacional bom.

Nota. Elaborado pela autora

3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Nesta seção, serão descritos os procedimentos que foram adotados no levantamento de dados junto aos clientes, para encontrar as evidências da oportunidade.

3.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO

A fim de verificar a relevância do serviço da Solumedi sob o ponto de vista do cliente, bem como aferir a aderência de seus diferenciais, foi realizada uma pesquisa junto aos clientes que estiveram em consulta médica nos últimos 30 dias anteriores ao envio do questionário. Os procedimentos seguem descritos.

3.1.1 Planejamento da pesquisa

A importância metodológica de um trabalho pode ser justificada pela necessidade de embasamento científico adequado, pela busca da melhor abordagem para endereçar as questões da pesquisa (Miguel, 2010). Objetivando gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos optou-se por um estudo de natureza aplicada. Quanto aos objetivos e abordagem, a pesquisa está classificada como quantitativo-descritiva. Por meio da aplicação de uma pesquisa, a partir de um questionário contendo 09 questões de múltipla escolha e 01 questão aberta, buscará como proposta de pesquisa, saber qual a motivação do cliente no momento da escolha pela Solumedi e qual sua avaliação sobre o serviço prestado pela empresa e pelos concorrentes.

Segundo Muniz Jr. (2007) a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Segundo Berto e Nakano (2000), as abordagens de pesquisa são formas ou maneiras de aproximação e focalização do problema ou fenômeno que se pretende estudar. As abordagens de pesquisa quantitativas baseiam-se em métodos lógico-dedutivos,

buscam explicar relações de causa/efeito e, por meio da generalização de resultados, possibilitar replicações.

Os relatos dos resultados obtidos devem ser objetivos e primar por descrições externas e metrificadas. Dentre as abordagens de pesquisa quantitativa – levantamento de dados por amostragem ou *survey*, experimento, e modelagens e simulações – optou-se pela utilização de levantamentos ou *surveys*. *Survey* é uma técnica ou método de pesquisa que se baseia em levantamento de dados por meio de questionários aplicados a amostras. É uma documentação direta, utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (Marconi & Lakatos, 2006)

A pesquisa de campo terá como marco inicial a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão, de forma a conduzir o entendimento da situação atual (*As is*) para então permitir que se estabeleça um modelo teórico inicial de referência que auxiliará na determinação das variáveis envolvidas e na elaboração do plano geral de pesquisa (Marconi & Lakatos, 2006, p.83 e 84) e onde se quer chegar (*To be*). Assim, na primeira etapa da pesquisa, foi realizada uma revisão a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos e publicações periódicas, jornais, dissertações e teses, sobre os temas: Inovação, Gestão da Inovação e Ferramentas de Gestão da Inovação com ênfase na área da saúde.

Como resultado desta etapa objetiva-se levantar quais as ferramentas e métodos são empregados para implementação de uma inovação como um novo produto ou serviço para implementação. Na segunda etapa da pesquisa, foram realizados os procedimentos para elaboração e aplicação de questionários, de forma a facilitar a coleta e análise das informações para o trabalho. Para os critérios de inclusão foram definidos pelas características-chave segundo Patino e Ferreira, (2018) demográficas, clínicas e geográficas da população-alvo que atendem a proposta do estudo. Dessa forma, o critério foi por conveniência, pois se trata do desenvolvimento do negócio da Solumedi. Para tanto, os participantes obedecem às seguintes características demográficas, público-alvo 40 clientes da Solumedi com faixa etária entre 30 e 40 anos incluindo homens e mulheres que utilizaram o serviço da Solumedi no prazo inferior a 30 dias; clínicas, o questionário não apresenta questões de que tratam dessa característica dos participantes, pois não é motivo do estudo e; geográficas os participantes estão localizados no município de Piracicaba. Assim, eles serão aplicados por meio de coleta a partir de um formato de preenchimento *on-line*.

Durante a realização o participante preencheu um formulário eletrônico, sendo que a previsão de riscos é mínima. Caso tenha sentido desconforto e constrangimento no preenchimento do questionário, o participante poderia reservar um tempo para uma pausa ou deixar de participar da pesquisa. A participação foi voluntária. Essa pesquisa pode trazer benefícios aos participantes, como melhor variedades de atendimento e de infraestrutura. No critério de exclusão, não foram contemplados participantes não clientes, pois como se trata de crescimento do negócio atual, não foi objeto dessa pesquisa como “...poderiam interferir no sucesso do estudo ou aumentar o risco de um desfecho desfavorável para esses participantes.” (Patino & Ferreira, 2018, p. 84-84).

Nesse sentido, o foco e escopo da coleta de dados primários da base de clientes atual vão ao sentido de entender a percepção do consumidor Solumedi sobre o nível de serviço entre o atendimento da empresa e dos concorrentes bem como qual a importância para o cliente sobre o atendimento em clínica particular dos parceiros.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado questionário (Apêndice A) da plataforma *SurveyMonkey*, e, na sequência o tratamento das informações a partir de relatório extraído também do *SurveyMonkey*®. Após a coleta, os dados foram analisados, organizados e interpretados, utilizando o referencial teórico como base. As informações foram agrupadas e sintetizadas, de forma a viabilizar as análises. Para apresentação dos dados foi empregado o uso de quadros, pois comunicam de modo mais eficiente e ajudam a compreender mais facilmente os dados (Hair, Babin, Money, e Samouel (2005)).

3.2 ANÁLISE DE RESULTADOS

Ao todo, foram aplicadas 10 perguntas sendo 9 questões de múltipla escolha e 1 questão aberta. Os dados são recolhidos a partir da aplicação do questionário e aplicado a um determinado grupo de clientes Solumedi. Com as informações reunidas foi possível gerar gráficos e tabelas que, serão objeto de análise e interpretação para facilitar resultados, conclusões e estatísticas.

A análise aplicada foi estatística por meio de tabulação dos dados. As perguntas formuladas seguem listadas sendo somente a última delas aberta e qualitativa, também como forma de saber do cliente oportunidades não exploradas, e as demais questões de cunho quantitativo: (i) como Conheceu a Solumedi; (ii) o que o fez optar por um serviço como o da Solumedi; (iii) qual a satisfação com a consulta realizada pelo médico parceiro da Solumedi; (iv) como foi à recepção do médico parceiro; (v) a consulta ocorreu no prazo agendado; (vi)

melhor ser atendimento em consultórios médicos ou clínicas; (vii) estabelecimento em que a consulta foi mais ágil; (viii) se valor das consultas e médicos fossem os mesmos quais escolheria; (ix) qual a probabilidade de recomendar essa empresa (x) quais as mudanças que faria para melhorar o serviço. Os resultados estão disponíveis por meio das figuras subsequentes.

Na Figura 9 , cerca de 90% dos respondentes conheceram a Solumedi por meio de indicação de outros pacientes.

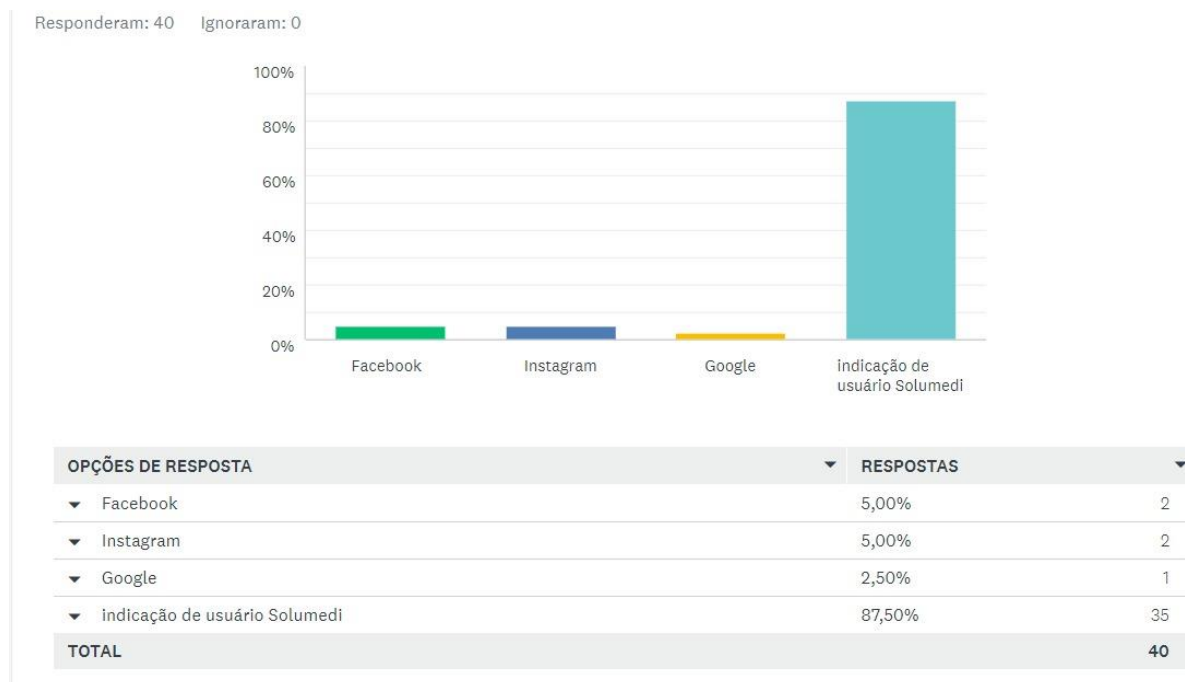


Figura 9. Como conheceu a Solumedi

Fonte: Extraído do *SurveyMonkey*. Elaborado pela autora.

O principal fator de atração da Solumedi é a não cobrança de mensalidade, de acordo com cerca de 40% dos respondentes. Isso é um diferencial frente a maior parte da concorrência no mercado que cobram taxa de adesão ou mensalidade do cliente além de cobrar pelos exames e consultas que o cliente realizar. (Figura 10).

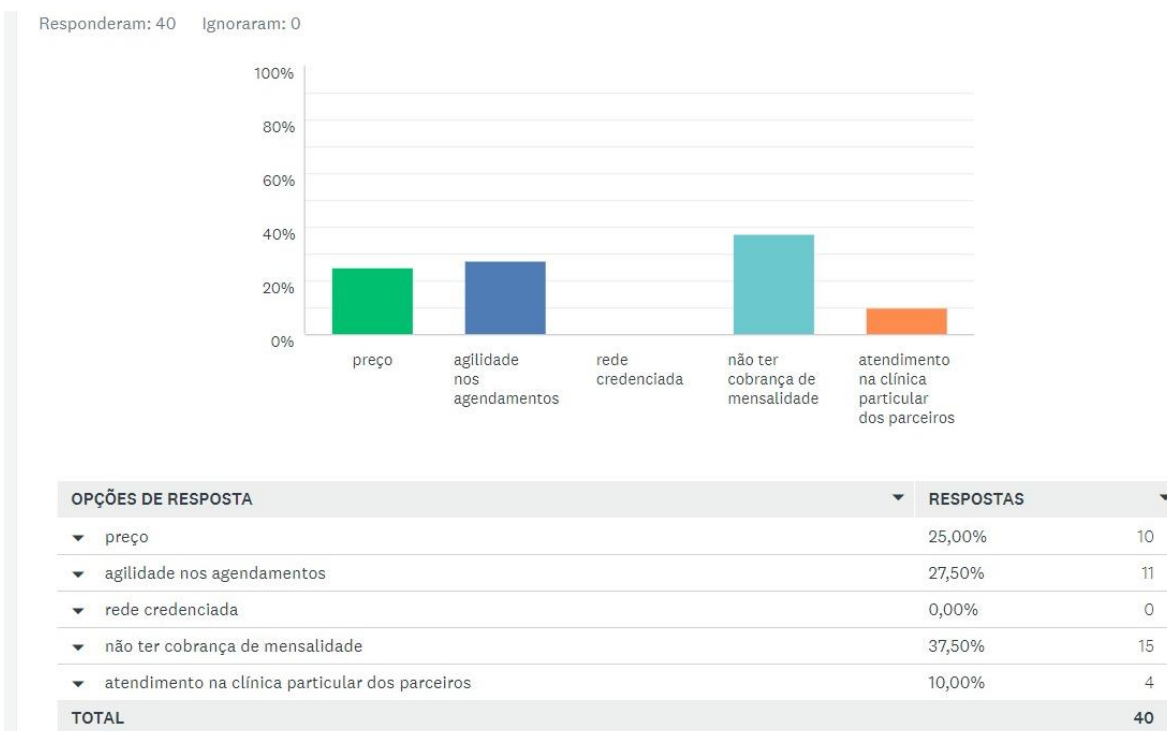


Figura 10. O que fez optar por serviço Solumedi

Fonte: Extraído do *SurveyMonkey*. Elaborado pela autora.

Todos os respondentes declararam-se “muito satisfeito” ou “satisfeito” com a consulta médica da Solumedi (Figura 11), sendo que a recepção do médico parceiro varia de “boa” a “ótima”, de acordo com os clientes. Em geral, a consulta ocorre no horário agendado (90%), de acordo com os resultados da Figura 11.

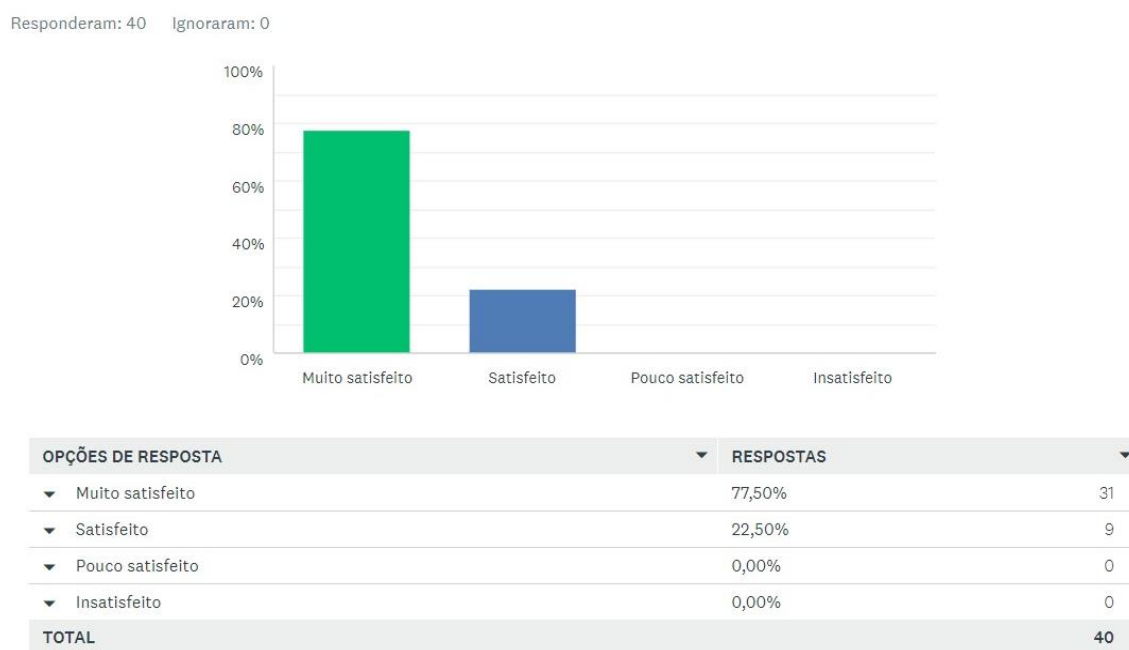


Figura 11. Satisfação com a consulta

Fonte: Extraído do *SurveyMonkey*. Elaborado pela autora.

A satisfação do cliente quanto ao atendimento do parceiro é de extrema importância para a continuidade da operação já que caso um paciente seja mal atendido por um parceiro, este terá uma impressão ruim da Solumedi e não só do parceiro.

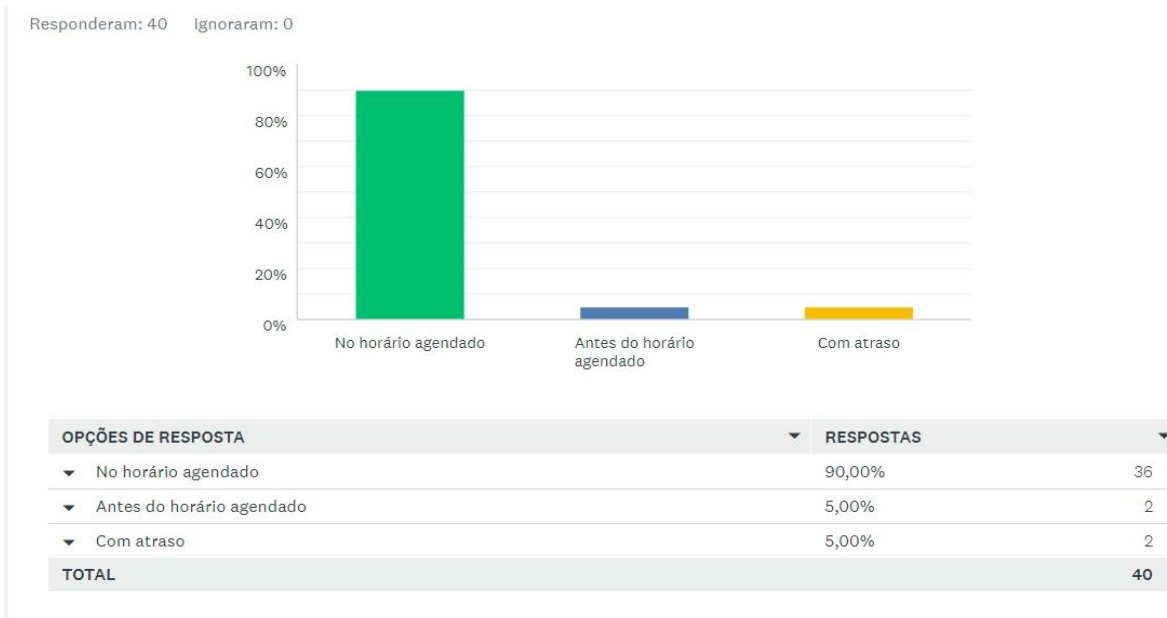


Figura 12. Consulta no horário

Fonte: Extraído do *SurveyMonkey*. Elaborado pela autora.

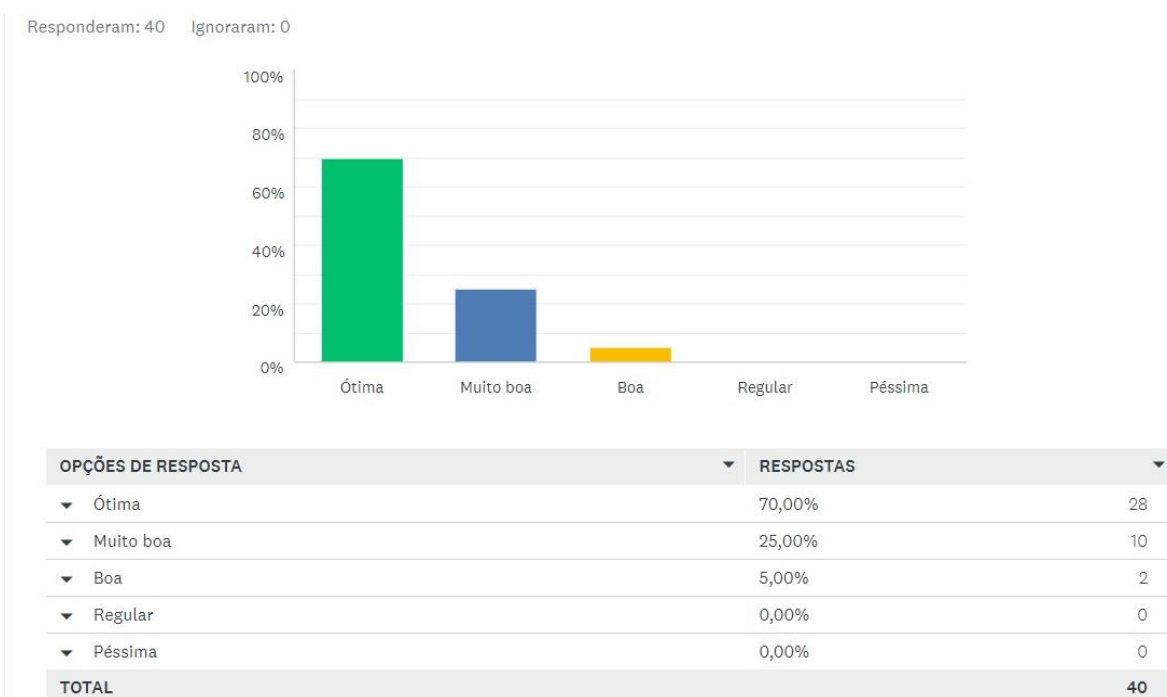


Figura 13. Recepção do médico parceiro

Fonte: Extraído do *SurveyMonkey*. Elaborado pela autora.

O atendimento realizado no consultório do médico é considerado melhor do que o realizado pela concorrência – em pequenas salas de ambulatório –, de acordo com 95% dos

respondentes. Esse é um dos principais diferenciais frente ao concorrente e a inclusão dessa questão tinha o objetivo de entender se no entendimento do cliente isso se tratava de fato de um diferencial.

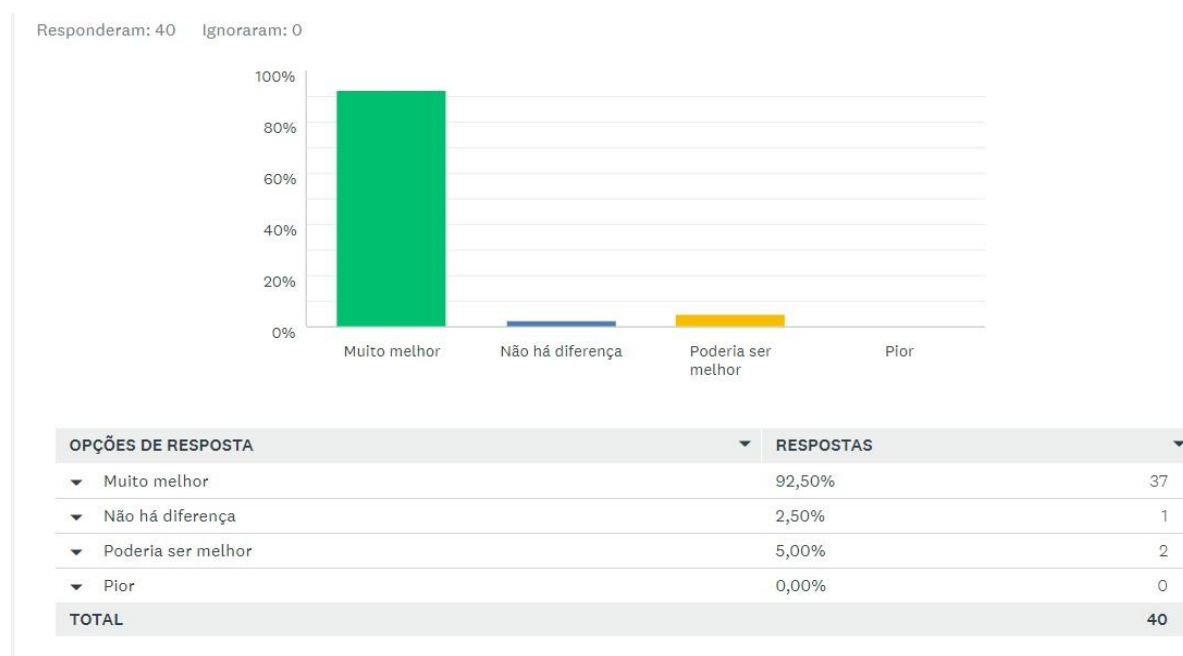


Figura 14. Melhor canal de atendimento

Fonte: Extraído do *SurveyMonkey*. Elaborado pela autora.

A Figura 15, Figura 16 e Figura 17 mostram que a Solumedi é a preferida entre os pesquisados. De acordo com eles, a Solumedi é a mais ágil no momento de agendamento de consultas (Figura 15). Se os concorrentes ofertassem o mesmo portfólio de médicos pelo mesmo preço, os respondentes ainda assim escolheriam a Solumedi (Figura 16), ao mesmo tempo em que a probabilidade é de 8 a 10 de indicá-la para outras pessoas (Figura 17).

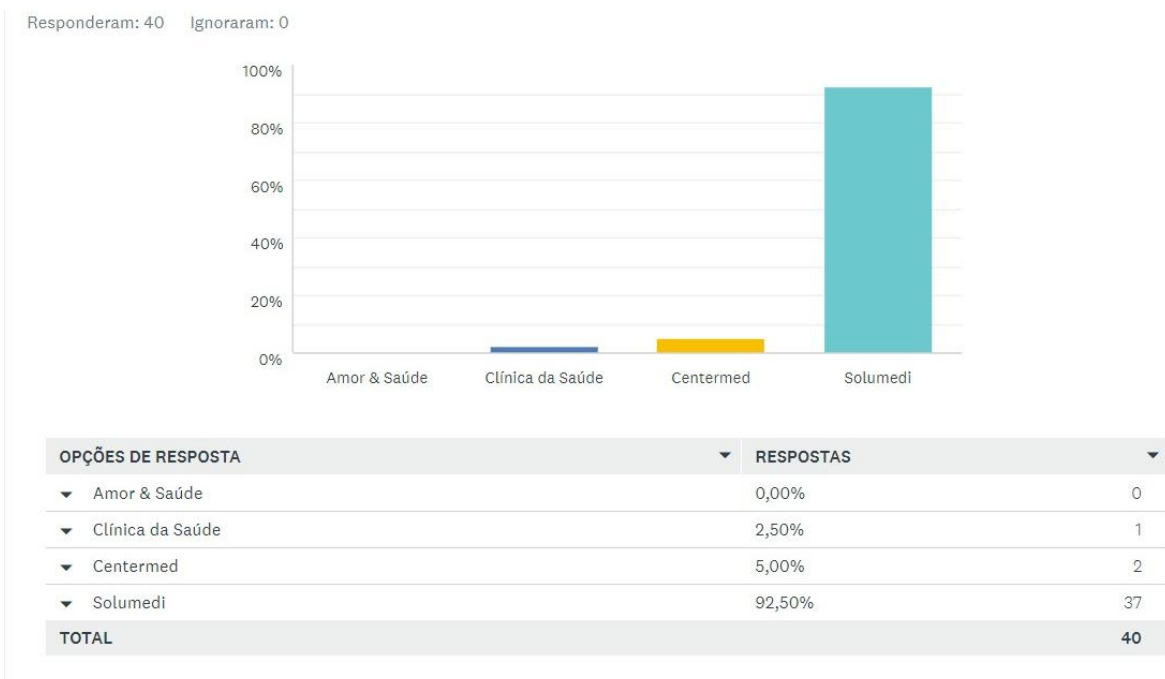


Figura 15. Escolha do estabelecimento

Fonte: Extraído do *SurveyMonkey*. Elaborado pela autora.

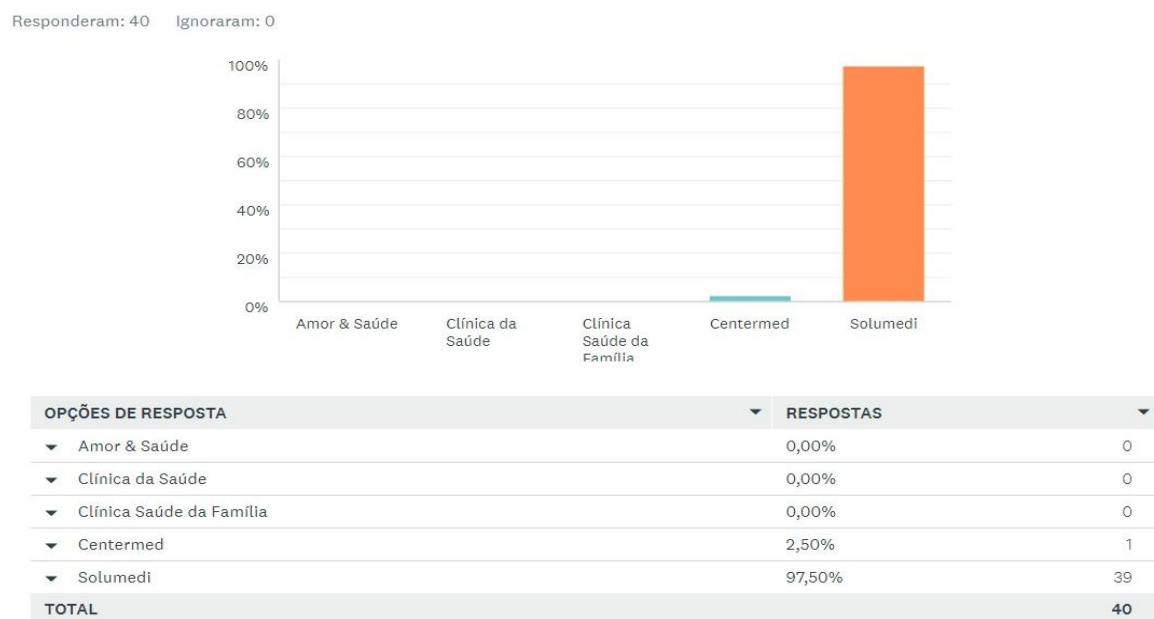


Figura 16. Valor da consulta

Fonte: Extraído do *SurveyMonkey*. Elaborado pela autora.

Responderam: 40 Ignoraram: 0

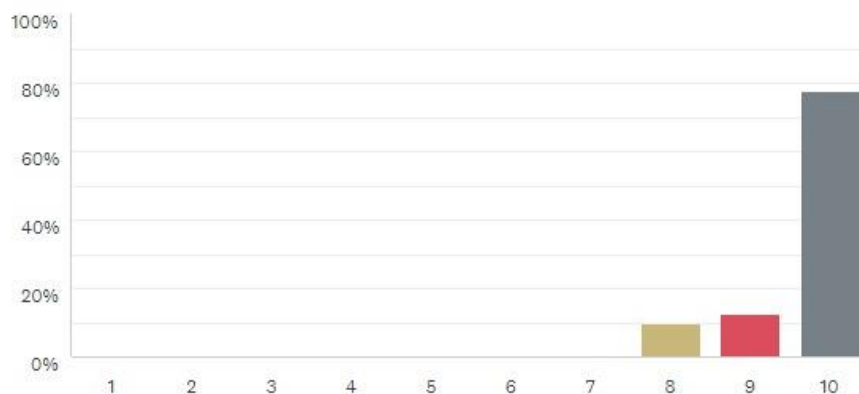


Figura 17. Probabilidade de recomendação

Fonte: Extraído do *SurveyMonkey*. Elaborado pela autora.

Entre as melhorias elencadas pelos respondentes, está a ampliação do serviço por meio de atendimento de emergência e rede de médicos e especialidades (Figura 18. Mudanças que poderiam ser realizadas). As sugestões de mudança ou de inovação na fora como a operação acontece hoje, indicam a oportunidade de ampliar o atendimento buscando parceiros que atendam fora do horário comercial e aos sábados.

RESPOSTAS (20) NUVEM DE PALAVRAS TAGS (0)

RECURSO PAGO
A análise de texto permite pesquisar e marcar comentários e visualizar palavras e frases frequentes em exibição em nuvem. Para obter esse recurso, faça upgrade para um plano pago.

[FAZER UPGRADE](#) [Saiba mais »](#)

Filtrar: por tag

Pesquisar respostas

Mostrando 20 respostas

- Estou satisfeita
19/05/2021 19:01 [Visualizar as respostas do respondente](#) [Adicionar tags](#)
- agendamento pela internet
19/05/2021 18:45 [Visualizar as respostas do respondente](#) [Adicionar tags](#)
- A empresa atende minhas expectativas
19/05/2021 18:44 [Visualizar as respostas do respondente](#) [Adicionar tags](#)
- Nada a declarar, estou muito satisfeito.
19/05/2021 18:33 [Visualizar as respostas do respondente](#) [Adicionar tags](#)

<input type="checkbox"/>	Dentista que atende depois das 18:00	19/05/2021 14:04	Visualizar as respostas do respondente	Adicionar tags ▼
<input type="checkbox"/>	Ter mais médicos	19/05/2021 13:37	Visualizar as respostas do respondente	Adicionar tags ▼
<input type="checkbox"/>	médico que atendessem aos sábados	19/05/2021 13:30	Visualizar as respostas do respondente	Adicionar tags ▼
<input type="checkbox"/>	Pra mim esta ótimo	19/05/2021 09:43	Visualizar as respostas do respondente	Adicionar tags ▼
<input type="checkbox"/>	Expandir			
<input type="checkbox"/>	Nada, ótimo atendimento e agilidade	19/05/2021 08:25	Visualizar as respostas do respondente	Adicionar tags ▼
<input type="checkbox"/>	Mais horários e mais variedade de especialistas	19/05/2021 08:13	Visualizar as respostas do respondente	Adicionar tags ▼
<input type="checkbox"/>	Sem Mudanças	18/05/2021 21:13	Visualizar as respostas do respondente	Adicionar tags ▼
<input type="checkbox"/>	Nenhuma mudança. Fui muito bem atendida todas as vezes que precisei da Solumedí.	18/05/2021 21:00	Visualizar as respostas do respondente	Adicionar tags ▼
<input type="checkbox"/>	ter um aplicativo onde pudesse agendar e pagar a consulta			
<input type="checkbox"/>	ter mais consultórios no centro da cidade	18/05/2021 20:51	Visualizar as respostas do respondente	Adicionar tags ▼
<input type="checkbox"/>	Ter atendimento de emergência	17/03/2021 17:02	Visualizar as respostas do respondente	Adicionar tags ▼
<input type="checkbox"/>	Mais médicos e especialidades	17/03/2021 15:38	Visualizar as respostas do respondente	Adicionar tags ▼
<input type="checkbox"/>	Continuar com o atendimento maravilhoso já prestado.	17/03/2021 15:03	Visualizar as respostas do respondente	Adicionar tags ▼
<input type="checkbox"/>	Apenas os preços que, às vezes, são um pouco altos.			

Figura 18. Mudanças que poderiam ser realizadas

Fonte: Extraído do *SurveyMonkey*. Elaborado pela autora.

3.3 MATRIZ SWOT

SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), ou em português FOFA (Pontos fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças), é uma técnica que auxilia a elaboração do planejamento estratégico das organizações que começou a ser desenvolvido nos anos 60-70, nos Estados Unidos segundo Andrews (1980), O objetivo é focalizar a combinação das forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças do mercado.

Por outro lado, Taranoff (2001) indica que a ideia da análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos, quando cita em uma epígrafe um conselho de Sun Tzu (1997): “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”. Independentemente do crédito histórico exato para cunhar o termo SWOT, das divergências entre datas citadas na literatura e do consenso entre autores sobre a real origem do(s) criador(es) da análise SWOT, o que é sabido é que ela tem meio século de uso e de documentação na literatura (Marilyn & Judy, 2010).

Como complemento do diagnóstico e se valendo dos antecedentes da oportunidade, sob a ótica de análise de ambiente externo e interno, foi aplicada a matriz de SWOT para consubstanciar a proposta de solução.

3.3.1 Análise SWOT- Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças

COLOCAR NAS REFERÊNCIAS E INTEIRO AQUI

Segundo Shahir, Daneshpajouh e Ramsin (2008), o termo SWOT tem origem no inglês e é uma sigla de forças (*S–strengths*) e fraquezas (*W–weaknesses*), ameaças (*T–threats*) e oportunidades (*O–opportunities*), também conhecida como F.O.F.A. a qual é acrônimo das mesmas palavras na língua portuguesa, embora reordenadas diferentemente. Após aplicação da ferramenta de gestão de análise SWOT, avaliou-se quais são os fatores internos e externos que estão ajudando ou prejudicando a continuidade ou expansão do negócio. Após isso, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças foram levantadas.

Forças (*strenghts*) – Estabelece os pontos fortes da organização considerando os clientes externos e internos. Para determinar os pontos fortes, devem ser identificadas as vantagens que dão destaque à organização, além dos motivos que a elegem como escolha dos clientes em detrimento aos concorrentes (Weihrich, 1982). Além disso, ela engloba desde a

capacidade instalada, marcas de produtos, participação do mercado, vantagens em custos, localização, qualidade dos produtos fornecidos, equipe de funcionários, até a forma como as atividades são executadas e que geram valor único para o cliente.

A análise do ambiente interno é que determina suas forças e fraquezas e após análise foi possível identificar como força o baixo custo operacional uma vez que a Solumedi não possui clínica própria e encaminha o cliente para a clínica particular dos parceiros. Também como força os preços competitivos dos serviços prestados comparados a concorrência bem como a não incidência de cobrança recorrente do cliente tais como mensalidade, anuidade ou taxa de adesão por exemplo.

Segundo Araújo (2010), as fraquezas (*weaknesses*) correspondem aos pontos mais vulneráveis da empresa em comparação aos mesmos pontos dos seus concorrentes atuais ou em potencial. Podem ser consideradas como fraquezas os seguintes aspectos: marca fraca; custos elevados de fabricação; localização não favorável; baixa qualidade dos produtos fornecidos; nível de qualificação de funcionários; rede de distribuição; etc. Analisando ainda o ambiente interno, delimitou-se as fraquezas encontradas: A imprecisão na precificação dos serviços oferecidos pela Solumedi foi um deles. Isso se dá uma vez que para a precificação um estudo do valor de mercado daquele serviço deve ser realizado e a negociação com o parceiro que prestará aquele serviço deve ser a contento para a viabilidade financeira para Solumedi em oferecer aquele dado serviço.

Na sequência, a marca Solumedi apesar de consolidada no estado do Paraná, onde teve seu local de origem, é pouco conhecida no estado de São Paulo. As ações de marketing e divulgação ficam a cargo da franqueadora que pouco direciona esforços e verbas para a mídia local apesar de haver cobrança recorrente da franqueada de taxa de marketing. Investimento como outdoors auxiliariam na divulgação da marca no interior de São Paulo, por exemplo.

Outro ponto identificado como fraqueza, é a ausência de softwares de gestão empresarial. O sistema utilizado hoje é oferecido pela franqueadora para gestão da operação. Sistema esse que não contempla todas as áreas específicas da empresa como, por exemplo, departamento financeiro, contabilidade, tributário e administrativo impactando assim diretamente na elaboração e gestão processos internos que darão suporte ao planejamento estratégico. O time atual não domina o know-how em Big Data e Analytics. E por fim, a

possibilidade de o parceiro estabelecer uma relação direta com o paciente e com isso trazer risco a atividade de intermediação prestada pela Solumedi.

Nesse caso, pode ocorrer oportunismo de um dos agentes que visa seus próprios interesses, sem nenhuma preocupação de que seu comportamento seja prejudicial à outra parte da relação (Shervani, Frazier, & Challagalla, 2007). Williamson (1985) define como comportamento oportunista o auto interesse forte: envolve ações essencialmente egoístas dos agentes econômicos – (Farina, Elizabeth, Paulo e Maria Sylvia (1997).

Oportunidades (*opportunities*) – O crescimento da organização depende da percepção das oportunidades que podem estar presentes, por conta de mudanças tecnológicas, das preferências dos consumidores, concorrência pela melhor oferta de qualidade nos serviços, políticas governamentais e novos padrões sociais Teixeira, Romano e Edmundo (2011). Para que se alcance uma análise eficaz das oportunidades, Barney e Hesterly (2007) elucidam que as várias estruturas genéricas do setor devem ser identificadas e, em seguida, as oportunidades estratégicas disponíveis em cada um dos diferentes setores devem ser descritas.

Com relação à análise do ambiente externo foi possível a definição das oportunidades e ameaças. Segundo dados da ANS 2020, 49,5% da população de Piracicaba não aderiu a planos de saúde no período de 2010 e 2020. (ANS 2010-2020) criando assim um cenário favorável para a Solumedi, e com isso uma oportunidade.

Com relação a concorrência, esta não evoluiu em mecanismos tecnológicos de acompanhamento da jornada do cliente e não oferece um *marketplace* para concentrar em um único local, produtos de interesse do cliente, tais como medicamentos, óculos ou mesmo um lugar para facilitar a comparação de preço desses itens.

Já as ameaças (*threats*) são compostas por desafios decorrentes de fatores externos que apresentam ameaças à sobrevivência da empresa, como por exemplo, as novas leis e medidas regulatórias, as introduções de novas tecnologias, as mudanças nos padrões de consumo, o lançamento de novos produtos, a redução no poder de compra dos consumidores, dentre outros fatores. Todos estes fatores estão fora do controle da organização e que podem vir a prejudicar o desempenho da empresa (Wehrich, 1982).

Posterior análise do ambiente externo e das ameaças, identificou-se como ameaça ao negócio a entrada de Entrada de um novo e forte concorrente no mercado.

Tabela 8. Matriz SWOT – SOLUMEDI

<p>Forças (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixo custo, por ser intermediadora dos serviços. • Preços competitivos. • Não incidência de cobrança recorrente ao cliente. • Consultas ocorrem nas clínicas particulares, com qualidade. 	<p>Fraquezas (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imprecisão na precificação • Marca pouco conhecida no estado de São Paulo e Divulgação local centralizada pela franqueadora. • Ausência de softwares de gestão empresarial. • Equipe ainda não domina o know-how em Big Data e Analytics. • Comportamento oportunista do médico de manter relação direta com cliente sem passar pela Solumedi.
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 49,5% da população de Piracicaba não aderiu a planos de saúde (ANS 2020). • Não houve evolução na adesão a planos de saúde no período de 2010 e 2020. (ANS 2010-2020) • a concorrência não evoluiu em mecanismos tecnológicos de acompanhamento da jornada do cliente; • Criação de um <i>marketplace</i> como um pool de compras e comparação de preços. 	<p>Ameaças (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de um novo e forte concorrente no mercado.

Nota: Elaborado pela autora.

3.4 OPORTUNIDADE DEFINIDA

O fato de metade da população da cidade de Piracicaba não ter plano de saúde segundo dados do IBGE(2020), aliado ao diagnóstico e análise do questionário aplicado aos respondentes que utilizaram o serviço da Solumedi, concluiu-se que a Solumedi tem o serviço mais atrativo em comparação a seus concorrentes diretos, e vislumbra-se ainda questões para aprimoramento da operação da Solumedi tais como o aumento da rede de parceiros e especialidades incluindo algum sistema de bonificação quando a contratação ocorrer por meio de indicação tais como *cashback* método pelo qual o consumidor recebe parte do valor de volta ao comprar algum produto ou serviço, depois do pagamento integral cobrado por pela empresa bem como monitoramento mais efetivo da jornada digital do cliente. Tais medidas possibilitariam, segundo a pesquisa aplicada, a criação de valor para os clientes Solumedi, aumento de *marketshare* e expansão das operações na cidade de Piracicaba.

4 PROPOSTA DE APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

A proposta levou em consideração os resultados de pesquisa quantitativa aplicada, objetivando entender a motivação do cliente no momento da escolha pela Solumedi e qual a avaliação sobre o serviço prestado pela Solumedi e pelos concorrentes. A proposta inovadora também tem como foco explicar as frentes a serem desenvolvidas a fim de expandir o negócio da Solumedi, dentro de critérios de qualidade de atendimento ao cliente, expansão de *marketshare* e lucratividade focando no médio prazo de seis meses

O processo de elaboração da proposta de aproveitamento da oportunidade levou em consideração:

- Adoção de estratégia genérica de diferenciação, quando produtos ou serviços têm benefícios superiores aos dos concorrentes imediatos e com preços iguais aos deles.
- Os resultados da pesquisa junto aos clientes, que demonstraram interesse em atendimento em consultório dos parceiros, atratividade por um serviço sem recorrência de taxas mensais e a descoberta de indicação entre os pacientes.
- Análise do ambiente interno, com modelo competitivo de negócio sem recorrência de taxas ao cliente e ao atendimento realizada na clínica do parceiro.
- Análise do ambiente externo, em um mercado em que metade da população não tem plano de saúde e em que a adesão não cresce; e a concorrência não evoluiu em mecanismos tecnológicos de acompanhamento da jornada do cliente.

Diante o cenário, segue a elaboração de alternativas inovadoras de estratégias, com diretrizes consideradas factíveis pela direção da franqueada.

A primeira alternativa vai na linha de oferecer consultas médicas, odontológicas, de exames laboratoriais e de imagem adotando valor igual ou similar à concorrência, mas com processo de prospecção e com o grande diferencial frente a concorrência de direcionar o paciente para o consultório particular dos médicos parceiros bem como atendimento on-line

por meio de um aplicativo para agendamento e acompanhamento da jornada do cliente – do agendamento do exame ou consulta aos dados de localização desse paciente bem como os serviços por ele utilizados. Por meio do aplicativo será possível também acompanhar a qualidade dos atendimentos dos parceiros com o feedback do cliente pós atendimento, com vistas a fideliza-lo e aderi-lo a pesquisas de satisfação, alertas, sugestões de consultas, que irão servir também para avaliar a carteira de parceiros. Após a adequação do atendimento, a ser realizada em 120 dias, a Solumedi irá iniciar a expansão do negócio por meio da prospecção de empresas, que, devido ao volume de funcionários, irão auxiliar na apresentação de novas demandas de atendimento, como especialidades e médicos particulares não contemplados em convênios médicos. A adequação para atendimento as empresas irão ocorrer em 60 dias.

A segunda alternativa é oferecer na mesma linha da alternativa anterior as consultas médicas, odontológicas e de exames laboratoriais e de imagem adotando valor igual ou similar à concorrência, também com processo de prospecção e atendimento on-line por intermédio de um aplicativo para agendamento e acompanhamento da jornada do cliente – da prospecção ao pós-venda, com vistas a aderi-lo a pesquisas de satisfação. No entanto, esta alternativa, incorpora por intermédio do aplicativo, também a possibilidade do monitoramento da saúde do cliente por meio da interação com o aplicativo. Exames com recorrência periódica também serão sinalizados no aplicativo com o escopo de aumento de intermediações oferecendo ao cliente mais serviços Solumedi. O aplicativo abrangerá ainda a criação de um *marketplaces* onde os parceiros Solumedi, tais como óticas e farmácias, poderão anunciar seus produtos, em uma plataforma para o comercio digital. Após a adequação do atendimento, a ser realizada em 150 dias, como já mencionado anteriormente, a Solumedi irá iniciar a expansão do negócio por meio da prospecção de empresas, que, devido ao volume de funcionários, irão auxiliar na apresentação de novas demandas de atendimento, como especialidades e médicos particulares não contemplados em convênios médicos. A adequação para atendimento a empresas irá ocorrer em 60 dias.

4.1 SOLUÇÃO ADOTADA

A solução adotada foi a segunda alternativa que compreende um pacote de alternativas mais alinhadas as expectativas de valores percebidos pelos clientes e mapeados no capítulo de diagnóstico desse presente estudo. A presente inovação também foi decisiva na escolha da alternativa já que por meio do Jornada da Saúde Digital pretende-se maior engajamento e

fidelização da base de clientes. A referência ao engajamento se refere a possibilidade de que a inovação favoreça a indicação de novos clientes. Adicionalmente, a alternativa escolhida demonstra um melhor equilíbrio entre as expectativas de planejamento e de capacidade de execução da Solumedi bem como oferecer ao paciente Solumedi produtos de seu interesse tais como óculos e medicamentos por exemplo, a valores com desconto por meio de uma plataforma de *marketplaces*.

Nesse contexto, considerando a inovação proposta para o negócio Solumedi, abrangendo processo e tecnologia, possível a referência a Van de Ven, Polley, Garud, Venkataraman (1999) em que a inovação é um processo de desenvolvimento e implantação de uma novidade incluindo novos processos ou o desenvolvimento de novas ideias como uma nova tecnologia, produto, processo organizacional ou novos arranjos.

A INOVAÇÃO

Considerando a segunda alternativa de proposta uma inovação denominada como Jornada da Saúde Digital em que se busca a exploração da jornada digital do cliente com o viés de acompanhar a saúde do mesmo afim de oferecer mais serviços prestados pela Solumedi e gerar valor para esse cliente. Essa inovação considera os seguintes fatores:

Modelo de negócio permite o direcionamento do atendimento para as clínicas particulares do parceiro profissional de saúde. Solumedi como um negócio de intermediação entre o cliente que busca uma consulta ou exame por valor mais acessível e o profissional de saúde que precisa de demanda para o seu consultório, sem cobrança de mensalidade.

Oferecimento de aplicativo para agendamento e acompanhamento da jornada da saúde do cliente por meio da interação com o aplicativo e sinalizando o cliente preventivamente, por exemplo, exames com recorrência periódica, alertas para horários de medicação entre outros bem como disponibilizar em uma plataforma de *marketplaces*, as lojas e comércios parceiros da Solumedi para a concessão de descontos especiais para itens de interesse do cliente tais como óculos e medicamentos.

4.1.1 Objetivo da inovação

Essa inovação tem como finalidade monitorar o percurso do cliente permitindo proatividade e antecipação da Solumedi em relação ao cliente para eventual necessidade de

consulta ou exame de acordo com o perfil e histórico. Nesse sentido, acompanhar a saúde do cliente Solumedi, por exemplo, por meio de alertas emitidos pelo aplicativo Jornada da Saúde Digital sobre horário de medicação e a necessidade de realização de exames periódicos recorrentes. Via aplicativo Jornada da Saúde Digital será possível também tele consultas com profissionais da área da saúde bem como acionar por meio de um botão de alarme, um contato de emergência do usuário.

E se valendo dos dados gerados pelo tráfego das transações de agendamento, implementar uma plataforma de *marketplaces* para a venda de produtos e serviços on-line, 24 horas por dia, 7 dias na semana.

4.1.2 Criação de valor da inovação

Partindo de Tidd, J.; Bessant (2015) há um destaque, dentre as rotinas de sucesso na gestão da inovação, a etapa de captura de valor, buscando demonstrar os referidos benefícios advindos desta e provocando a reflexão sobre o tema.

“[...] Captura de valor - o propósito de inovar raramente criar inovações simplesmente por querer fazer algo novo, mas, antes disso, é capturar um tipo de valor a partir delas - seja sucesso comercial, para fatia de mercado, relação de custos ou - como nas inovações sociais - uma mudança no mundo.” (Tidd et al., 2015, p.91).

Assim, a inovação referente ao contexto do negócio Solumedi, tem por objetivo criar valor e é direcionada pela percepção que o cliente tem do serviço oferecido conforme pesquisa de marketing realizada.

Cabe ressaltar que a pesquisa de campo com os clientes Solumedi e realizada na fase de diagnóstico desse estudo e presente no capítulo 3, demonstrou por parte dos consumidores um índice de satisfação elevado com o serviço Solumedi, principalmente pela não cobrança de mensalidade, pela qualidade da consulta, pela qualidade do atendimento que é realizado diretamente no consultório particular dos médicos parceiros, destacando a agilidade no atendimento bem como a possibilidade da ampliação dos serviços. Nesse sentido a inovação proposta, visa também potencializar os valores já reconhecidos pelos clientes bem como oferecer o acompanhamento e monitoramento da saúde do cliente reforçando assim a missão da Solumedi no modelo de medicina preventiva na região de Piracicaba -SP.

A inovação permitirá também a obtenção de dados relevantes sobre os clientes o que poderá suportar o entendimento de padrões nos dados dos pacientes e do mercado,

possibilitando direcionamentos de serviços aos clientes também de acordo com as tendências percebidas. Considerando o contexto, cria-se valor a inovação quando oferece ao cliente uma jornada com monitoramento e acompanhamento da saúde do cliente.

4.1.3 Classificação da inovação: tipos e graus

Considerando Tidd et al. (2008), existem tipos de inovação a saber: produto, processo, produção e paradigma. Também podem ser classificadas conforme o grau em Sistema ou de Componentes e Incremental ou Radical. Também considerando o cenário de mercados e tecnologia existe uma outra modalidade de classificação que considera as seguintes primas: tecnológica, complexa, diferenciada e arquitetônica. Nesse sentido tem-se o seguinte cenário e motivações considerando para a Solumedi a referida Jornada da Saúde Digital.

Tabela 9. Classificação de Inovação - Jornada da Saúde Digital

DESCRIÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	MOTIVACÃO
Tipo de Inovação	Paradigma	Trata-se de uma inovação que influenciará uma mudança cultural no cliente modificando a forma como o serviço é consumindo e modificando inclusive o modelo de negócio vigente para os agendamentos assim como para a aquisição de produtos de interesse do cliente por meio do <i>marketplaces</i> .
	Processo	Houve uma forma de mudança no modelo em que o serviço é entregue ao cliente tendo em vista que os agendamentos são realizados hoje via WhatsApp ou pessoalmente e passará a ser feito via aplicativo e que atualmente a venda de produtos não é oferecida.
Grau de Inovação	Incremental	A inovação faz parte de um conjunto de ações que buscam melhorar e agregar valor aos processos e serviços já existentes na Solumedi.
	Componentes	Já existe um sistema de gestão e atendimento ao cliente que suporta os funcionários da Solumedi no registro e processamento das demandas via computador ou laptop. Adicionalmente será desenvolvido um aplicativo para funcionamento via smartphone que permitirá as mesmas funcionalidades do sistema já existente, porém com melhorias de funcionalidades, performance e usabilidade. Além disso serão incorporadas novas funcionalidades que permitirá uma interação mais ativa com o cliente, incluindo por exemplo alertas de medicamentos, botão de emergência, entre outros.

<p>Perspectiva de Amadurecimento em relação a Tecnologia e Mercados</p>	<p>Tecnológica</p>	<p>Diante da necessidade de conectar clientes em busca de atendimento e exames diagnósticos à médicos particulares, será proposta solução digital, via celular, para fortalecimento dos agendamentos e monitoramento da jornada digital do cliente bem como ser um facilitador oferecendo produtos tais como óculos e medicamentos com desconto por meio do <i>marketplace</i>.</p>
---	--------------------	---

Nota. Elaborado pela autora

4.1.4 Potencialidades da inovação

Abaixo relacionadas as potencialidades por tipo de recurso:

- Recurso – Tecnológica

Considerando a criação de um aplicativo Solumedi relativo à inovação denominada Jornada da Saúde Digital, tem-se perspectivas tecnológicas em destaque, tais como:

Tomadas de decisões: com uma análise assertiva, é possível observar padrões nos dados dos pacientes. Por meio de dados, um *Big Data* pode identificar quais intervenções médicas são prioritárias e necessárias em uma área específica de uma cidade ou Estado, a partir de uma análise sobre os dados da saúde;

Redução de custos em pesquisa: com a integração de dados na área da saúde, o Big Data pode reunir os prontuários dos pacientes das redes públicas e privadas, permitindo pesquisas científicas mais assertivas sobre a saúde da população.

Implementação de plataforma de comércio digital por meio do *marketplaces* concentrando os itens de interesse do paciente com descontos especiais obtidos junto as lojas e comércios parceiras da Solumedi.

- Recurso – Financeiro

A partir de análises de estudos de viabilidades econômicas e financeiras verificou-se um investimento aproximado de R\$ 100mil no aplicativo Solumedi com potencial retorno a ser apurado pelos resultados financeiros da atividade empresarial e a monetização das intermediações realizadas por meio do *marketplaces* com as comissões, taxa de inscrição, taxa de listagem, listagens em destaque e anúncios na plataforma.

- Recurso – Operação

Sob a perspectiva de (produto ou serviço) e considerando a inovação Jornada da Saúde Digital, que permitirá o agendamento de consultas e exames, bem como o monitoramento da saúde do paciente com destaque para o atendimento on-line por intermédio do aplicativo assim como oferecer valores diferenciados de medicamentos por exemplo com a concentração de farmácias parceiras da Solumedi para a concessão de descontos especiais.

- Recurso – Mercado

Oportunidade de crescimento no mercado da localidade de Piracicaba-SP e região para clientes classe B e C, corroborados nesse presente estudo, com a situação atual sobre a oferta do serviço Solumedi, e também consubstanciado, com a taxa de cobertura assistencial de Piracicaba-SP.

- Recurso - Estratégia

Divulgação do aplicativo Jornada da Saúde Digital e suas funcionalidades para os clientes e parceiros por meio de mídias sociais, panfletagem e influenciadores.

A partir da elaboração da proposta de aproveitamento da oportunidade e da solução adotada, foi elaborado com base na Figura 19 um *framework* para melhor visualização das frentes de atuação.

Framework com Proposta de Solução

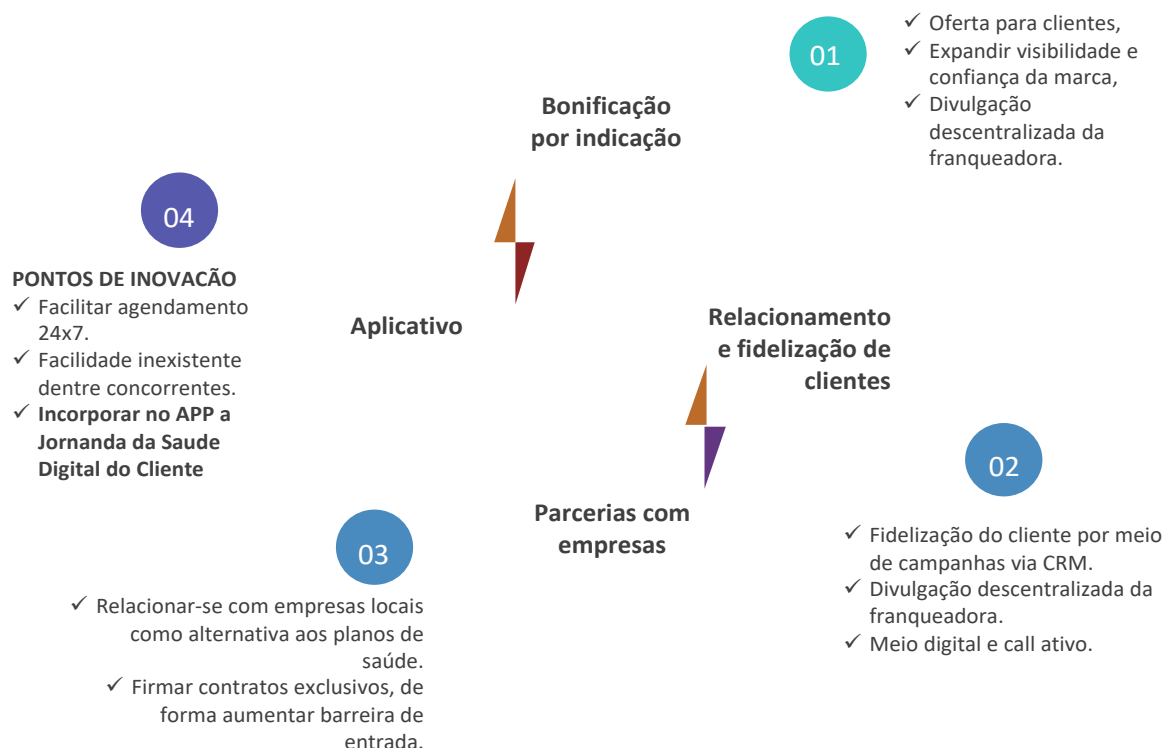


Figura 19. Framework com a Proposta Detalhada de Solução incluindo Inovação

Fonte: Elaborado pela autora

Nesse sentido, a partir da rede de cooperação *ex-ante* apresentada no capítulo 2 do presente estudo, e considerando a proposta inovadora Jornada da Saúde Digital, consta da Figura 20 a seguir uma representação da rede de cooperação *ex-post* com a indicação inovativa e também associada à jornada do cliente apresentada no capítulo 2. Relevante destaque também na Figura 20 o contexto do ator integrador tendo como referência o estudo de Franklin e Meirelles. (2006), que analisou a figura do integrador no gerenciamento da inovação em Rede de PMEs, também em referência teórica a diversos autores e destacando a importância da integração e das redes. Assim, os relacionamentos destacados na, entre ator 01 – Integrador, Ator 02 – Cliente e Ator 03 – Rede Médica, denotam a cadeia de valor bem como os relacionamentos presentes no negócio para os quais se aplicam, por exemplo, governança e contrato de modo a garantir a adequada coordenação das partes.

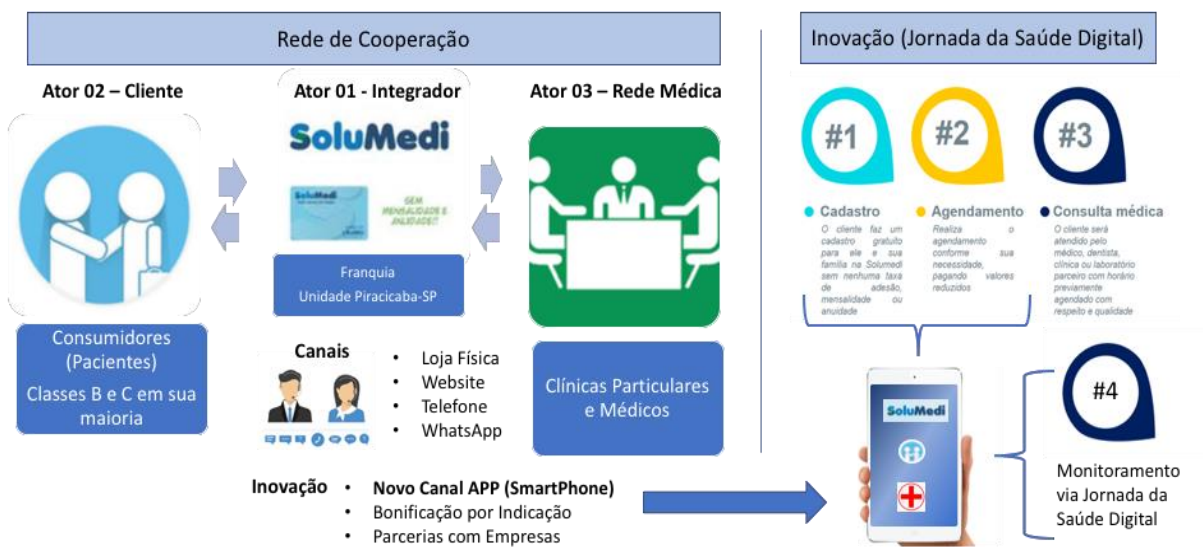


Figura 20. Rede de Cooperação ex-post com inovação

Fonte: Elaborado pela autora

4.2 O MODELO - JORNADA DA SAUDE DIGITAL - MARKETPLACE SOLUMEDI

O novo modelo (Figura 21. Modelo - Jornada da Saúde Digital - Marketplace SoluMedi) propõe que o catálogo da loja será abastecido por múltiplos fornecedores. Ou seja, qualquer fornecedor que produza ou comercialize produtos relacionados ao nicho de mercado da loja, seja ele pessoa física ou jurídica, poderá ofertar seus produtos na loja virtual.

Com o novo modelo, parcerias nacionais poderiam ser fechadas a fim de conceder desconto para os clientes da rede SoluMedi com potencial para aumentar a credibilidades da marca, atrair novos clientes e com isso o aumento do *marketshare*, bem como auxiliar na fidelização dos clientes atuais.



Figura 21. Modelo - Jornada da Saúde Digital - Marketplace SoluMedi

Fonte: Elaborado pela autora

Vendedores qualificados e parceiros da Solumedi, colocam seus produtos à venda. O comprador/ usuário Solumedi faz seu pedido e efetua o pagamento o *marketplaces* Solumedi. O Jornada da Saúde Digital - *Marketplace* Solumedi valida o pedido e informa ao vendedor. O vendedor envia o produto diretamente para o comprador. Após a validação pelo comprador que a entrega foi efetuada, o *marketplaces* efetua o pagamento ao vendedor, descontando uma comissão de 6% pela intermediação da venda.

4.2.1 *Marketplace* no Brasil

Em meados dos anos 80, a internet começou a ser utilizada no Brasil apenas para pesquisas e por algumas instituições de ensino.

No final dos anos 90 e com o aumento significativo de pessoas conectadas à internet, iniciou-se no Brasil o comércio eletrônico, tendo como expoentes grandes sites de e-commerce, como o Mercado Livre, Submarino e as Lojas Americanas. Albertin (2016) conceitua o comércio eletrônico - e-commerce – como sendo toda a cadeia de valor e técnicas relativa a uma transação em um meio eletrônico. Cameron (1997), contribui dizendo que insere todo comércio transacionado no meio eletrônico e que essas operações decorrem entre dois membros de negócio ou entre um membro de negócio e um cliente final. Dentro do exposto acima, tem-se destacado o *marketplace* que pode ser conceituado como um shopping virtual, que reúne em seu site diversos produtos de diferentes vendedores com foco para o consumidor final.

Com o desenvolvimento da internet, surge um negócio de grande potencial. A venda de produtos e serviços online, conhecido como e-commerce.

Segundo Souza (2009) o desenvolvimento da Internet transferiu poderes crescentes ao consumidor, possibilitando comparação instantânea e direta entre produtos, marcas, preços e condições de compra, além de permitir que vendedores pudessem se relacionar de maneira mais próxima e direta com os consumidores, avaliando e conhecendo melhor suas reações. Para Nuernberg (2010), o e-commerce é um modelo de transação eletrônica realizada através de um aparelho eletrônico que possua conexão com a Internet, como computadores, smartphones, entre outros.

Turban (2010) afirma que o *e-marketplaces* é um mercado virtual onde compradores e vendedores encontram-se para realizar negócios entre si e possui três principais funções: tornar possível o encontro de compradores e vendedores, facilitar a troca de informações, bens, serviços e pagamentos relacionados com a transação e proporcionar uma infraestrutura que possibilite o funcionamento eficiente deste mercado.

Marketplace on-line é uma plataforma colaborativa, também denominada shopping virtual, onde um conjunto de empresas ofertam produtos e serviços no mesmo endereço, na internet. O processo de vendas, geralmente, fica sob responsabilidade do organizador, que disponibiliza aos usuários uma estrutura digital com formas de pagamentos seguras e cálculos de frete integrados.

A ideia é aproveitar o tráfego gerado pela marca com o agendamento de consultas e exames por meio de aplicativo e transformar a atual loja em um *e-marketplaces*, possibilitando que qualquer vendedor que possua produtos dentro do nicho de mercado consiga ofertá-los no site, tornando o site uma referência neste nicho. Para Kotler e Keller (2012), um nicho de mercado consiste em um grupo de clientes definido de maneira estrita, que procura por um mix distinto de benefícios em um segmento.

Graças à variedade de fornecedores presentes nos *e-marketplaces*, o comprador tem a facilidade de comparar preços, escolher produtos de diferentes vendedores e efetuar a compra de uma só vez, como se todos os itens do pedido fossem do mesmo vendedor. Cabe à plataforma o gerenciamento dos produtos e fornecedores, controle de transações bancárias, segurança das informações, distribuição de valores e comunicação entre as partes envolvidas na compra.

Ao utilizar o e-commerce, os consumidores podem efetuar compras 24 horas por dia, sete dias por semana, e encontrar, uma variedade muito grande de produtos e informações sobre os produtos que buscam (GIULIANI, 2014).

Uma vantagem do *marketplaces* é o aproveitamento deste modelo em multicanais, com agregação entre off-line, on-line, logística e fluxo de dados, como ganho para a produtividade, expansão de vendas e maximização de padrão de serviço para os clientes (ROSA, 2019). A Internet trouxe oportunidades para pequenos empresários, já que possibilitou a abertura de uma loja virtual com um custo mais baixo do que o de uma loja

física. O *marketplaces* on-line reduz os custos com marketing digital das empresas participantes (VARGAS, 2016).

4.2.2 Das Vantagens do comércio via *Marketplace*

Matos (2020), apresenta como vantagem do comércio via *Marketplace* o fato de que os produtos ou serviços são colocados à disposição nos *marketplaces* com possibilidade de atingir dimensões globais uma vez que a exposição de serviços e produtos dessa maneira, atingem muitos potenciais compradores e novos mercados. Sem contar a possibilidade de realizar as vendas 24 horas por dia e todos os dias do ano por meio dessa plataforma. Matos (2020) aborda ainda a possibilidade de redução dos custos e a possibilidade de implantar estratégias de marketing, visto que os *marketplaces*, apresentam ferramentas que muitas vezes alguns vendedores teriam dificuldade de ter acesso em termos financeiros bem como dar visibilidade e aumentar a credibilidade de sua marca ao compartilhar um *marketplaces* com marcas que são grandes players no mercado.

Tabela 10. Sem título

Vantagens	Exemplos
Atingir novos compradores e clientes para a Solumedi	Através da plataforma de <i>marketplaces</i> , consumidores e clientes que não conheciam a Solumedi, podem passar a conhecer bem novos clientes para os vendedores e parceiros Solumedi que ainda não compravam deles em loja física por exemplo.
Possibilidade de venda 24 horas dia, 7 dias na semana	Possibilidade de ampliação máxima ao horário de venda, diferente do que acontece em loja física que precisa seguir o horário comercial.
Aumentar a visualização da marca Solumedi	Parametrizar uma ação coordenada de marketing para o <i>marketplaces</i> em conjunto ao marketing da Solumedi.
Vincular a marca Solumedi a parceiros com credibilidade e renome no mercado	Parceiros grandes players e com credibilidade no mercado aumentam a confiança do cliente para realizar a compra do produto ou serviço Solumedi bem como a credibilidade da marca Solumedi.

Nota: Elaborada pela autora

4.2.3 Desafios do comércio via *marketplaces*

Stockdale e Standing (2006), relataram em seu estudo que existe uma falta de confiança por parte dos empresários em dominar a tecnologia empregada para a implantação de um *marketplaces* bem como o suporte prestado pelas empresas de TI e pelas plataformas para a resolução dos problemas que poderão acontecer.

Identificaram também como desafio a implementação de *softwares*, para otimizar a gestão e a segurança das empresas, e de treinamento para os funcionários já que o comércio

por meios digitais, torna a gestão da operação mais complexa, uma vez que é necessário gerir mais informações vindas de diferentes canais e manter gestão adequada do inventário através de um catálogo eletrônico atualizado.

Outro ponto de atenção refere-se as comissões cobradas pelas transações pelo comércio de produtos e serviços nas plataformas de *marketplaces*. Uma pesquisa de mercado entre os *marketplaces* que operam no Brasil, observou-se que as comissões variam de 6% até 30% sobre o valor do pedido realizado o que afeta diretamente o lucro obtido pelo vendedor.

Tabela 11. Sem título

Desvantagens	Exemplos
Suporte/ contato com as plataformas	Insegurança quanto a celeridade na resolução dos problemas técnicos ou operacionais que possam ocorrer durante as transações digitais.
Implantação de software	Software que possibilitem as transações digitais, mas que garantam a segurança das mesmas.
Treinamento da equipe	A gestão de uma operação de comércio digital tem suas dificuldades e especificidades tais como uma operação que não tem interrupção 24 horas por dia. Para acompanhar e gerir essa operação, é necessário treinamento direcionado para a equipe.
Comissões cobradas	As taxas de intermediação cobradas atualmente no Brasil vão de 6% a 30% no Brasil.

Nota: Elaborado pela autora

4.3 RESULTADOS ESPERADOS

A solução proposta como Jornada da Saúde Digital diz respeito à otimização do atendimento via implementação de nova forma de atendimento via aplicativo e acompanhamento tanto da jornada do cliente dentro da cadeia de atendimento, mas também da sua jornada de saúde, incluindo à expansão do serviço por meio do atendimento às empresas locais. Como resultados, a franqueada espera abranger clientes, empresas, parceiros e time interno. Definiu-se como foco interno melhor fluxo de informações sobre a operação, tendo em vista o acompanhamento do atendimento do cliente e sua avaliação, também atuando mais próximo ao cliente via aplicativo, resultando em melhor percepção de imagem da marca na região e, assim, preparando expansão robusta para focar na conquista de contratos com empresas.

Sob a ótica de resultados esperados, reconhecida contribuição de Gundling (1999), no sentido de que inovação pode ser visualizada como uma nova ideia que, por meio de ações definidas ou implementações, vá resultar em uma melhoria, um ganho ou lucro para a organização. assim, de forma concreta, baseado no conjunto inovativo incluindo e as ações decorrentes espera-se aumentar as vendas em 35% e obter rentabilidade de 30% no período de

180 dias, considerando-se otimizar os processos internos de atendimento no prazo de 120 dias e expansão de *marketshare* por meio de relacionamento corporativo em mais 60 dias. As metas seguem descritas na Tabela 12. Resultados esperados - Jornada da Saúde Digital, com foco na oportunidade mapeada.

Tabela 12. Resultados esperados - Jornada da Saúde Digital

Resultados com a estratégia de aproveitamento da oportunidade		
Estratégia	Resultados esperados	Beneficiados
Oferecer consultas médicas, odontológicas e de exames laboratoriais e de imagem com prospecção e atendimento on-line por intermédio do aplicativo Jornada de Saúde Digital para agendamento e acompanhamento da jornada do cliente – da prospecção ao pós-venda, com vistas a aderi-lo a pesquisas de satisfação. Esta alternativa, incorpora por intermédio do aplicativo, a possibilidade do monitoramento da saúde do cliente por meio da interação com o aplicativo. Exames com recorrência periódica também serão sinalizados no aplicativo com o escopo de aumento de intermediações oferecendo ao cliente mais serviços Solumedi. A Solumedi irá também iniciar a expansão do negócio por meio da prospecção de parcerias com empresas e implementar uma plataforma de <i>marketplaces</i> .	<ol style="list-style-type: none"> 1) Satisfação de mínimo em 90% com plataforma e processo pré e pós-consulta. 2) Possibilidade em oferecer variedade de especialistas. 3) Menor tempo (menos de 5min) para agendamento de consultas, devido melhor sistematização do atendimento. 4) Diminuição por parte do cliente da necessidade de recorrer a convênios médicos, devido oferta de médicos particulares a valores acessíveis. 5) Tornar o aplicativo de fácil acesso e com uso diário pelo cliente como suporte de acompanhamento de sua saúde. 6) Implementar a venda de produtos de parcerias estabelecidas pela Solumedi com comércios para a concessão de descontos especiais para os clientes. 	Clientes
	<ol style="list-style-type: none"> 1) Satisfação de mínimo em 90% com plataforma e processo pré e pós-consulta. 2) Confiança no processo de atendimento da Solumedi. 3) Expansão de atendimento particular sem necessidade de prospecção. 4) Criação de um canal de venda que atenda o nicho de clientes Solumedi. 	Parceiros
	<ol style="list-style-type: none"> 1) Atendimento médico e odontológico dos funcionários sem cobrança recorrente; 	Empresas
	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ter aumentado as vendas em 35%. 2) Ter aumento a margem de lucro sobre todas as intermediações realizadas pela Solumedi em 15%. 3) Rentabilidade de 30%. 4) Ter remunerado acionista com TIR superior a 50% após as medidas. 5) Ter aumentado ao menos em 15% o número de clientes. 6) Melhor fluxo de informações entre funcionários sobre a operação. 7) Melhor percepção de imagem da marca. 	Solumedi

Nota. Elaborado pela autora

4.4 RECURSOS E CAPACIDADES NECESSÁRIOS

Para Barney (1991) e Wernerfelt (1984), os recursos correspondem a todos os ativos tangíveis e intangíveis utilizados para desenvolver estratégias e obter um desempenho superior em relação aos concorrentes. Em relação as capacidades, considerando Amit e Schoemaker (1993), tem a ver com a habilidade de explorar recursos tangíveis e intangíveis.

Assim, também consubstanciado pelas referências em destaque, para o levantamento de recursos e capacidades necessários para o alcance dos resultados esperados, partiu-se daqueles já existentes seguido de levantamento daqueles necessários e a serem desenvolvidos internamente ou contratados no mercado. De forma sucinta, a Tabela 13 mostra os recursos e capacidades necessários para o reposicionamento e expansão da unidade franqueada para uma atividade específica, por meio dos processos organizacionais, com o objetivo de gerar vantagem competitiva.

Tabela 13. Recursos e capacidades para obtenção dos resultados esperados – Jornada da Saúde Digital

Recursos/capacidades		Existentes	A desenvolver	A adquirir
RECURSOS	Tangíveis	- Estrutura de organizacional de atendimento da Solumedi. - Sistema de agendamento (versão computador/laptop)		Equipe de vendas terceirizada
	Intangíveis		Promover um treinamento específico, por meio de consultoria e estabelecer metas com premiações por captação de clientes.	Desenvolvimento de um aplicativo para agendamento de consultas e exames bem como monitoramento e alertas (Jornada da Saúde Digital) do cliente e implementação de <i>marketplace</i> . Adquirir softwares de emissão de nota fiscal, acompanhamento e gestão e controle financeiro.
CAPACIDADES		Acionista proprietário atuante da área comercial para prospecção.	Médicos com consulta virtual e integrados ao pós-atendimento da Solumedi.	
		Médicos com atendimento em suas próprias clínicas.	Prospecção e acompanhamento on-line e via call ativo dos prospects e clientes.	

Nota. Elaborado pela autora

Importante destaque aqui para as alianças estratégicas em referência ao negócio Solumedi. Em se tratando de um modelo de negócio de intermediação entre clientes e médicos, esse último se torna um parceiro estratégico para o negócio na medida em que: (i) será o responsável direto pela qualidade do atendimento ao cliente que é direcionado pela

Solumedi, e (ii) quando da prospecção e aliança com a rede médica, destaque para a importância do instrumento de contrato entre Solumedi e o médico para reger a relação do ponto de vista operacional, financeiro e legal.

Nessa via, considerando Tidd et al. (2008), existem tipos de alianças em que se faz possível algumas classificações, por exemplo, horizontais ou verticais, sendo a primeira mais voltada a colaboração entre concorrentes e a segunda alianças com fornecedores ou clientes. Outro destaque na referência teórica é sobre a forma de ver as alianças em que destaca pelo seu contexto estratégico e de prazo. Considerando a referida teoria, possível de classificar a aliança da Solumedi com a rede médica como uma relação vertical e do ponto de vista da relação com os referidos fornecedores passa a ser estratégico na medida em que essa relação Solumedi versus rede médica está na atividade core do modelo de negócio de intermediação. Essa relação entre Solumedi e a rede médica se dá por meio de um contrato de parceria no qual o cliente profissional da área de saúde autoriza a Solumedi a direcionar demanda para o seu consultório particular.

Os contratos, entendidos como promessas de conduta futura, figuram como elemento-chave para a organização econômica, uma vez que regulam as interações entre os agentes. Sob esta perspectiva, a TCT enfatiza o sistema produtivo essencialmente como um tecido de arranjos contratuais, entendendo, portanto, o problema da organização econômica como um problema contratual (Williamson, 1985).

Por essa razão, na medida que os contratos envolvem expectativas e promessas de conduta futura e por vezes em um contexto previamente desconhecido, são imbuídos de riscos. Experimenta-se custos de transação, a luz da TCT desde o momento da negociação com o parceiro, no momento da elaboração do contrato de parceria, neste caso, até o momento do cumprimento desse contrato. Custos esses por vezes difíceis de dimensionar, mas existentes.

[...] o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatível com a sua funcionalidade econômica (Pondé, 1997 apud Fagundes, 1997, p.9)

5 PLANO DE AÇÕES

O plano de ações foi elaborado de forma a disponibilizar os recursos e capacidades necessários para obter os resultados esperados. Nos tópicos a seguir, estão indicadas as áreas responsáveis, prazos de execução, investimentos necessários e análise econômico-financeira.

5.1 AÇÕES PREVISTAS

A Tabela 14 mostra o plano das ações que abrange a participação de sócios, investidores, diretoria e das áreas de Marketing e Comercial. Partindo do desenvolvimento de aplicativo que possibilite agendamentos 24x7, acompanhamento da jornada do cliente, também considerando a inovação Jornada da Saúde Digital, a equipe deverá ser treinada para a nova forma de atendimento e condução do paciente; ao mesmo tempo, a empresa deverá expandir quantidade de clientes por meio da contratação de equipe de vendas, recurso também a ser treinado e remunerado por meio de bonificação.

Tabela 14. Plano de ações - Jornada da Saúde Digital

Recursos e capacidades	O que fazer	Como fazer	Responsável	Áreas envolvidas	Prazos	Valor (R\$)
Desenvolvimento de um aplicativo para agendamento de consultas e exames (Fase 01) e a Jornada da Saúde Digital (com alertas, aviso de medicamentos, acompanhamento da saúde e estatísticas do paciente com base nos exames com a criação de um <i>marketplaces</i>).	Desenvolver um aplicativo desenvolvido exclusivamente para a Solumedi com critérios e requisitos que mitiguem riscos de não usabilidade.	Prospectar empresa externa para desenvolvimento.	Diretora	Diretoria, sócios e investidores	90 dias	70.000 (fase 01) + 25.200 (fase 02)
Prospecção e acompanhamento <i>online</i> e via <i>call</i> ativos dos <i>prospects</i> e clientes.	Treinamento específico	Prospectar consultoria e estabelecer metas com premiações por captação de clientes.	Coord.	Comercial	30 dias	5.000

Médicos com consulta virtual e integrados ao pós-atendimento da Solumedi.	Contratar profissionais da área da saúde de diferentes especialidades para atuar como parceiro e realizar os atendimentos.	Solicitar indicações de profissionais da área da saúde que já atuam como parceiros da Solumedi.	Diretora	Diretoria	30 dias	0
Equipe de vendas terceirizada e captação de lojas e farmácias para parceria e concessão de desconto para os clientes Solumedi.	Criar incentivos à melhoria dos resultados.	Promover um treinamento específico, por meio de consultoria e estabelecer metas com premiações por captação de clientes.	Coord.	Comercial	60 dias	20.000
Adquirir softwares de emissão de nota fiscal, acompanhamento e gestão e controle financeiro.	Adquirir <i>softwares</i> de emissão de nota fiscal, acompanhamento e gestão e controle financeiro.	Adquirir um já existente para adequar as necessidades da Solumedi tendo a possibilidade de integração com as funcionalidades de gestão e controle financeiro.	Diretora	Diretoria e sócios	90 dias	800
Total						121.000

Nota. Elaborado pela autora

5.2 PREVISÕES SOBRE INVESTIMENTOS, CUSTOS E RETORNOS

A demonstração financeira tem como horizonte de análise de 6 anos. Projeta-se VPL de R\$ 2,2 milhões, TIR de 254% e payback em 6 meses de operação. No primeiro ano, o lucro líquido esperado é de R\$ 253 mil; no sexto ano, espera-se R\$ 1,6 milhões, acumulando-se R\$ 4,9 milhões ao final de 6 anos (tabela 12). Os resultados baseiam-se nas seguintes premissas:

- a) Investimento de R\$ 121 mil no 1º ano e de R\$ 10 mil anuais a partir do 2º ano
- b) Crescimento de 35% nas vendas ao longo do período;
- c) Aumento de preço unitário em 2% ao longo do período;

- d) Despesas com vendas de 15% considerando royalties a serem pagos ao franqueado;
- e) Redução de custos/despesas fixas de 6% ao ano;
- f) incidência de IRPJ + CSLL de 30%;
- g) Investimento inicial considerando fonte de captação de capital próprio com custo médio ponderado de 8% aa
- h) Tributação no regime de lucro presumido.
- i) Estratégia de expansão para as cidades do entorno;
- j) Aumento no número de parceiros;
- k) Aumento no número de clientes;
- l) Monitoramento dos dados e aumento da eficiência.

FLUXO DE CAIXA E ANALISE FINANCEIRA							
FLUXO DE CAIXA PROJETADO							
		DATA ZERO	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Resultado Operacional		(121.000,00)	253.120,00	414.049,00	594.792,00	843.576,00	1.188.111,00
(-) Necessidades de Investimentos Adicionais			(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)
Fluxo de Caixa Resultante		-121.000,00	243.120,00	404.049,00	584.792,00	833.576,00	1.178.111,00
				526.169,00	1.110.961,00	1.944.537,00	3.122.648,00
NECESSIDADE DE CAPITAL E TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE							
							Taxa
Necessidade de Capital para iniciar o empreendimento			121.000,00		CAPITAL PROPRIO	100.000,00	8,0%
Necessidade total de Capital ao longo do projeto			121.000,00		CAPITAL TERCEIROS	21.000,00	15,0%
					TMA (Taxa Mínima Atratividade)		9,2%
ANÁLISE FINANCEIRA							
			n= 5 anos	n= 10 anos	n= 15 anos	n= 20 anos	
Fluxo de Caixa Líquido anual a partir do 6o ano			1.178.111,00	1.178.111,00	1.178.111,00	1.178.111,00	
Valor Residual do Fluxo de Caixa (para n=5)				R\$4.557.005,89	7.489.725,91	9.377.115,77	
PONTO DE EQUILIBRIO (FATURAMENTO)			-				
		TMA	n= 5 anos	n= 10 anos	n= 15 anos	n= 20 anos	
VALOR PRESENTE LÍQUIDO		9,2%	2.233.337,92	5.166.057,95	7.053.447,81	8.268.101,94	
TAXA INTERNA DE RETORNO (% ao ano)			254,92%	267,47%	274,28%	278,29%	
PAYBACK (se menor que 5 anos)			-1,01 anos (6 meses)				

Figura 22. Demonstração financeira

Fonte: Elaborado pela autora

5.3 FONTES DE FINANCIAMENTO

Para que o plano de ações seja executado, será necessário o montante inicial de R\$ 121 mil, dos quais R\$ 21 mil por meio de financiamento com custo de capital de 15%. Demais R\$ 100 mil terão como origem recursos próprios (Tabela 15).

Tabela 15. Indicação de fontes de financiamento do Aplicativo Jornada da Saúde Digital

Necessidades	R\$ 121.000	Fonte	Condições (prazo/carência)	Custo do Capital
Recursos próprios	R\$ 100.000 Aplicativo - Software para melhora do desempenho, agendamento e monitoramento (Jornada da Saúde Digital) - Contratação de empresa terceirizada para captação de clientes e parceiros	Resultados positivos (lucros) apurados na atividade empresarial.	12 meses de prazo	8%
Recursos terceiros	R\$ 21.000 Outros como Marketing, custos de documentação e implementação da plataforma de <i>marketplace</i>	Instituição Financeira (KG – Capital de Giro)	12 meses de prazo	15%
Total				23%

Nota. Elaborado pelos autores

5.4 ANÁLISE DOS RISCOS

Com o objetivo de antecipar desafios que impactem nos resultados de receita e esforços de mudança, foram levantados riscos cuja mitigação possa ser aplicada desde o início do projeto. A Tabela 16 apresenta os riscos mais relevantes relacionados ao plano de ações.

Tabela 16. Levantamento de riscos e mitigação do Aplicativo Jornada da Saúde Digital

Ações	Maneira da manifestação do risco	probabilidade (alta - média - baixa)	Impacto (alto - médio -baixo)	Mitigação do risco
Desenvolvimento de um aplicativo.	Não adesão ao uso do aplicativo pelo cliente.	baixa	alto	Estabelecer critérios claros (requisitos funcionais e não funcionais) para desenvolvedores para que seja um aplicativo intuitivo e fácil de operacionalizar pelo cliente.
Software para melhoria do desempenho.	Alto custo para aquisição de <i>software</i> que tenha interface com o sistema utilizado hoje.	baixa	alto	Financiamento bancário para aquisição do software.
Contratação de empresa terceirizada para prospecção de	Não lograr êxito nas parcerias com empresas e com novos clientes.	baixa	alto	Contratação de empresa especializada para o trabalho.

parceiros e clientes.				
-----------------------	--	--	--	--

Nota. Elaborado pela autora

6 INTERVENÇÃO

Nesse capítulo serão tratadas as condições e estratégias para as mudanças de modo a garantir a viabilização e execução das ações em condições adequadas.

6.1 ANÁLISE DAS CONDIÇÕES PARA AS MUDANÇAS

O time foi envolvido na implementação do Jornada da Saude Digital-*Marketplace* Solumedi que está em fase de desenvolvimento. Alinhamentos foram experimentados com a fraqueadora afim de alterar planos de marketing em curso afim de priorizar a divulgação do uso do aplicativo. Ampla participação do parceiro para contar com a contribuição e *inputs* para melhoria contínua do aplicativo bem como a participação das lojas e farmácias parceiras para concessão de descontos por meio do *marketplace* aos clientes Solumedi.

6.2 ESTRATÉGIA DAS MUDANÇAS

Para o engajamento do time foi desenvolvido um treinamento para estimular a criatividade da equipe, criando metas definidas e claras para acompanhamento da evolução do trabalho e usando a tecnologia como diferencial. Para tanto, foram realizados investimentos na comunicação interna para informar e participar o time do projeto. Com o início do projeto, oferecendo feedbacks contínuos da evolução de cada integrante da equipe, foram implementadas também recompensas pelos resultados alcançados tais como bônus por performance.

Será definido um líder para acompanhamento da evolução e implementação do aplicativo Jornada da Saúde Digital-*Marketplace* Solumedi. Esse líder será responsável também pela aplicação do treinamento do time Solumedi para operacionalizar o aplicativo, bem como para a criação de uma cartilha para treinamento do cliente. Um programa de reconhecimento será implementado para bonificação do time envolvido com o projeto após a aplicação de uma pesquisa de satisfação do usuário que deverá ser aplicada no prazo de 4 meses após a implementação do aplicativo Jornada da Saúde Digital-*Marketplace* Solumedi. O prazo para o desenvolvimento do APP e implementação será de 12 meses. Prazo para

treinamento do time Solumedi será de 15 dias e o prazo para criação da cartilha para o cliente e usuário da plataforma será de 1 mês.

7 AVALIAÇÃO

A primeira avaliação dos resultados do aplicativo Jornada da Saúde Digital-*Marketplace* Solumedi será feita nos 4 primeiros meses para se conhecer a consistência e eficácia das ações implementadas, estando direcionada aos clientes que utilizaram o serviço no período e com objetivo de medição inicial de performance, em caráter experimental, com objetivo de identificar a necessidade de ajustes e melhorias, visando reorientação de rota e produtividade.

Do ponto de vista de eficiência, ou seja, ganhos da empresa, , após os primeiros 180 dias, serão avaliados os resultados obtidos financeiros, de projeções financeiras e principalmente em termos aumento de vendas e rentabilidade.

Por conseguinte, após a implementação e medição das ações, poderão ser realizadas novas pesquisas juntos aos clientes e parceiros Solumedi para medir a satisfação e perenidade das implementações.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

A experiência na realização deste trabalho prático e aplicado, que envolveu a implantação de uma nova proposta de relacionamento e entrega para o cliente interno, foi de grande aprendizado e reflexões. A empresa demonstrava alguma preocupação sobre o cenário aqui tratado, também considerando o promissor cenário do mercado de saúde, bem como o seu modelo de negócio, porém de uma forma não estruturada. Desse modo, houve suporte prático tendo agora embasamento estratégico, metodológico e aplicação de ferramentas que tive contato durante o programa de mestrado no mapeamento das dimensões de custos, identificação do problema e definição das propostas de soluções. Além disso, sob a ótica de processos, sistemas e pessoas tornam-se uma oportunidade de revisão dos modelos existentes e como estes podem maximizar o valor agregado da companhia.

Toda a trajetória percorrida desde o início e concepção da ideia até o presente momento agregou diversos conhecimentos, possibilitando a transformação do negócio. Do ponto de vista interno, destaque para as relações interpessoais entre os colaboradores que

favorecem o ambiente de inovação e proposição de ideias. Do ponto de vista externo, a necessidade de se estabelecerem parcerias estratégicas foi uma questão bastante relevante do estudo e que se faz presente com o fortalecimento deste junto a rede de médicos e clínicas.

A aplicação das inovações neste trabalho apresentadas, contribuirá com a geração de valor para o cliente e a análise de dados de maneira mais consistente para que a organização passe a ter uma cultura baseada em dados. Quanto à comunidade em geral, o ganho está na possibilidade de um gerenciamento e manutenção da saúde por intermédio do aplicativo, na geração de conteúdo sobre os benefícios e impactos do cuidado preventivo à saúde.

Em termos de complexidade e impacto, o trabalho partiu de uma análise de mercado bem como entrevistas com clientes que culminaram em um proposta de valor e planos de ações que passam pela implementação de APP, criação de *marketplace*, fortalecimento de parcerias, entre outros, que impactam não somente em perspectivas de escalabilidade e lucro para o negócio no médio prazo, conforme projeção financeira desse estudo, mas impactam também positivamente na sociedade na medida que permite uma democratização e acessibilidade ao atendimento de médico de qualidade a custo acessível.

A partir deste trabalho, ao discutir o entendimento da oportunidade sobre o crescimento da empresa, foi possível identificar uma oportunidade de negócio uma vez que não existem esses produtos de forma estruturados e da forma como já está sendo percebido pelos clientes, e podendo desta forma, ser ofertado.

REFERÊNCIAS E FONTES DE CONSULTAS

Amit, R.; Schoemaker, P. J. H. (1993, Jan). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33-46.

Andrews, K (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Universidade da Virgínia. Ed. Irwin. EUA.

Aken, Joan E. Van, Berends, Hans & BIJ, Hans van der. (2012). *Problem-solving in organizations*. New York: Cambridge University Press, 2nd ed.

ARAÚJO, O (2013). Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Recuperado em 17 de junho, 2021, de <http://www.dearaujo.ecn.br/cgibin/asp/analiseSwot.asp>.

Blank, Steve & Dorf, Bob. (2014). *Startup: manual do empreendedor*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120

BRASIL. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. *Assistência de Média e Alta Complexidade no SUS / Conselho Nacional de Secretários de Saúde*. Brasília : CONASS, 2011. 223 p. (Coleção Para Entender a Gestão do SUS 2011)

Cooper, Donald R. & Schindler, Pamela S. (2016). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: São Paulo: AMGH.

Farina, Elizabeth M.M.Q; AZEVEDO, Paulo F; SAES, Maria Sylvia M. *Competitividade: mercado, Estado e organizações*. São Paulo: Editora Singular, 1997.

Franklin, M.A.; Meirelles, D.S. (2006). *Figura do Ator Integrador no Gerenciamento da Inovação em Rede de PMEs: Um Estudo de Caso*. XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica.

Gundling, E. (1999). *The 3M Way to innovation: balancing people and profit*. New York: Vintage Books.

Hair Junior, J. F.; Babin, B.; Money, A. H. and Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

Kaplan R.S.; Norton D.P. (2000). *The Strategy-Focused Organization*. Cambridge: Harvard Business School.

Kaplan R.S.; Norton D.P. (2016). Alignment. (1ª Ed.). São Paulo: Alta Books.

Malhotra, Naresh K. (2011). Pesquisa de marketing: foco na decisão. (3rd ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Marcondes, R.C., Miguel, L. A. P., Franklin, A. F., Perez, G. (2017). Metodologia para trabalhos práticos e aplicados. São Paulo: Mackenzie.

Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into Focus. Business Strategy Review, v. 14, n. 2, p. 8 - 10.

Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. (2004). Cocreation Experiences: the next practice in value creation. Journal of Interactive Marketing, v. 18, n.3.

Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. (2004). O Futuro da Competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com os clientes. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.

Pesquisa da ABRAMED (Associação Brasileira de Medicina Diagnostica). Cenário dos Planos de Saúde no Brasil. São Paulo. Recuperado em 17 junho 2021, de <http://abramed.org.br>.

Pesquisa da ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar). Cenário dos Planos de Saúde no Brasil. São Paulo. Recuperado em 17 junho 2021, de <https://www.gov.br/ans/pt-br>.

Pesquisa do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Censo crescimento populacional. São Paulo. Recuperado em 17 junho 2021, de <https://ibge.gov.br>.

Pesquisa no IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). Cenário dos Planos de Saúde no Brasil. São Paulo. Recuperado em 17 junho 2021, de <https://www.ipea.gov.br/portal/>.

Shahir, H. Y; Daneshpajouh, S; Ramsin, R. (2008):**Improvement strategies or agile processes: a SWOT analysis approach.**

Silva, Andrea L. & Cunha, Cristiano J. C. A. (1994, Abril). Busca de oportunidades: o caminho da competitividade. Gestão & Produção, 1(1), pp. 89-97.

Teixeira, I. T.; Romano, A. L.; Edmundo E. V. (2011). Estratégias de Operações no setor de serviços: o caso das cooperativas de saúde. Simpósio de Engenharia de Produção, XVIII, anais, UNESP.

Tidd, J.; Bessant, P. (2008). *Gestão da Inovação*. São Paulo: Bookman.

Tidd, J.; Bessant, P. (2015). *Gestão da Inovação*. (5ª ed.). São Paulo: Bookman.

Van de Ven, A.h.; Polley, D.E.; Garud, R.; Venkataraman, S. *The innovation journey* New York: Oxford University Press, (1999).

Vanderbosch, B. (2003). *Designing solutions for your business problems: a structured process for managers and consultants*. San Francisco: Jossey-Bass.

Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix: a tool for situational analysis. *Journal of Long-Range Planning, USA*, n. 15. 54-66.

Wernerfelt, B. A. (1984). Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr.-Jun.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1987). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

Wind, Yoram Jerry; Fung, Victor; Fung, William. *Network orchestration*. (2009). *Creating and managing global supply chains without owning them. The network challenge: strategy, profit, and risk in an interlinked world*. Recuperado em 17 de junho, 2021, de https://www.researchgate.net/publication/260105663_Network_Orchestration_Creating_and_Managing_Global_Supply_Chains_Without_Owning_The

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perception of Price, Quality and Value: a means-end model and a synthesis of evidence. *Journal of Marketing*.

https://www.olostech.com.br/saudeweb/Publico/le/le_consulta.asp

<https://ipplap.com.br/site/saude/>

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DA PESQUISA

Questionário contendo 07 questões de múltipla escolha e 01 questão aberta, buscou-se como proposta de pesquisa saber qual a motivação do cliente no momento da escolha pela Solumedi e qual sua avaliação sobre o serviço prestado pela empresa e pelos concorrentes por meio de coleta a partir de um formato de preenchimento *on-line*, tendo como público alvo 40 clientes da Solumedi com faixa etária entre 30 e 40 anos incluindo homens e mulheres que utilizaram o serviço da Solumedi no prazo inferior a 30 dias. Como instrumento de coleta de dados será utilizado questionário da plataforma SurveyMonkey®, e, na sequência o tratamento das informações a partir de relatório extraído também do SurveyMonkey®.

- **1- Como conheceu a Solumedi**

Opções de resposta:

- () Facebook
- () Instagram
- () Google
- () Indicação do usuário

- **2- O que fez optar por um serviço como o da Solumedi? Opções de resposta:**

- () Preço
- () Agilidade nos agendamentos
- () Rede credenciada
- () Não ter cobrança de mensalidade
- () Atendimento na clínica particular dos parceiros

- **3- Qual a sua satisfação com a consulta realizada pelo médico parceiro da Solumedi?**

Opções de resposta:

- () Muito satisfeito
- () Satisfeito
- () Pouco satisfeito
- () Insatisfeito

- **4- A consulta ocorreu no horário agendado, antes ou com atraso? Opções de resposta:**

- () No horário agendado
- () Antes do horário
- () Com atraso

- **5- Como foi a recepção do médico parceiro? Opções de resposta:**

- () Ótima
- () Muito boa
- () Boa
- () Regular
- () Péssima

- **6- Quão melhor é ser atendido em um consultório médico dos parceiros da Solumedi do que nas outras clínicas? Opções de resposta:**

- () Muito melhor
- () Não há diferença
- () Poderia ser melhor
- () Pior

- **7- Escolha o estabelecimento em que o agendamento de consulta é o mais ágil**
Opções de resposta:

- () Amor & saúde
- () Clínica da cidade
- () Centermed
- () Solumedi

- **8- Qual a probabilidade de você recomendar esta empresa para um amigo ou colega?**
Opções de resposta:

0 a 10

- **9- Quais mudanças a empresa teriam que fazer para “melhorar” ou “melhorar ainda mais” sua classificação.**

- **10 - Questão aberta**