



QUAL O MELHOR JEITO DE PAGAR PELA SAÚDE? A VIABILIDADE DO MODELO DE PRECIFICAÇÃO DA “DR. CONSULTA”

Regina de Camargo Barros¹
Durval Lucas Júnior²

RESUMO

Objetivo do estudo: Trata-se de um caso de ensino para ser utilizado em disciplinas da área de Estratégia e Marketing, de cursos de graduação e especialização em Administração, para discutir sobre os seguintes temas: posicionamento e segmentação de mercado, estratégia de precificação e decisão do consumidor.

Metodologia/abordagem: Trata-se de um caso de ensino, que apresenta o problema de uma empresa real, para que seja discutido em sala-de-aula e analisado com base na literatura especializada nas áreas do conhecimento relacionadas ao tema.

Principais resultados: Ao final da discussão do caso, os alunos deverão ser capazes de compreender: a) como o ambiente de negócios influencia no estabelecimento da proposta de valor de uma organização; (b) os mecanismos que fundamentam a estratégia de segmentação e precificação de um negócio; e (c) como estabelecer as condições necessárias para se reestruturar o modelo de precificação de um negócio.

Contribuições teóricas/metodológicas: Por meio das notas de ensino apresentadas logo após o texto do caso, o docente pode compreender de que forma conduzirá a solução junto aos estudantes, seja do ponto de vista da literatura de apoio, seja por meio da compreensão sobre as variáveis envolvidas na discussão da problemática.

Relevância/originalidade: Ao longo da última década, o mercado de saúde brasileiro vem passando por grandes transformações, e uma delas diz respeito à criação de mecanismos para a ampliação do acesso à saúde privada. Nesse contexto, dois modelos de precificação disputam a preferência do cliente: a cobrança por procedimento efetivamente realizado (praticada pela “Dr. Consulta”) e a cobrança recorrente (praticada pela concorrência), por meio de planos populares individuais e empresariais.

Implicações para a gestão ou sociais: A proposta deste caso é promover uma melhor compreensão sobre as implicações estratégicas e mercadológicas relacionadas à precificação de produtos e serviços, de modo a permitir que os gestores desenvolvam o modelo mais adequado ao seu contexto de negócio e ao ambiente de mercado em que estão inseridos.

Palavras-chave: Mercado da Saúde. Segmentação de Mercado. Precificação.

Editor Científico: Evandro Luiz Lopes
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 02.01.2022
Aprovado em 08.03.2022
<https://doi.org/10.53946/rmr.v2i1.13>

¹ Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), Osasco, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4551-6118> E-mail: regina.barros@unifesp.br

² Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), Osasco, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7989-5000> E-mail: durval.lucas@unifesp.br

WHAT IS THE BETTER WAY TO PAY FOR HEALTHCARE? THE VIABILITY OF DR. CONSULTA’S PRICING MODEL

ABSTRACT

Purpose: This paper is a business case, elaborated to be used in courses of Strategy and Marketing in levels of undergraduation and MBA, and to discuss the following themes: market positioning and segmentation, pricing strategy, and customer decision.

Design/Methodology/Approach: The business case presents a problem from a real company, to be discussed during class time and analysed based on specialised literature from knowledge fields related to the theme.

Findings: At the end of discussions, students should be capable to comprehend: a) how business environment influences the establishment of the value proposition of a company; b) mechanisms that support strategies of segmentation and pricing of a business; and (c) how to set the necessary conditions to restructure pricing model of a business.

Theoretical/Methodologic Contributions: Using teaching notes available after the business case itself, lecturers can comprehend how to conduct the debate and develop the solution with participation of students, considering the supportive literature and the main variables involved in discussion.

Originality/Value: Over the last decade, Brazilian market of healthcare has been undergoing great transformations. One of them is related to the creation of mechanisms to increasing access to private healthcare. In this context, two models of pricing have been presented to customers: the charge per procedure carried out (used by “Dr. Consulta”), and the recurrent charge (used by its competitors), through the offer of popular individual and corporate health insurances.

Research Implications: The main outcome of this business case is to promote a better comprehension about strategic and marketing implications related to pricing products and services, in order to enable managers to develop pricing models more fit to their own businesses as well as their market environments.

Keywords: Healthcare Market. Market Segmentation. Pricing.

INTRODUÇÃO

Mesmo que alguém nunca tenha necessitado estar na fila de atendimento do Sistema Único de Saúde (SUS), já deve ter ouvido falar dela: a busca por atendimento médico especializado esbarra no prazo médio de três a seis meses para agendamentos e de um ano para a obtenção de um diagnóstico. Estima-se em 1,3 bilhões o tamanho da demanda anual por consultas no SUS, sendo que 800 milhões deixam de ser realizadas devido à ineficiência nos processos de gestão e monitoramento dos pacientes. Embora o sistema público de saúde brasileiro apresente um modelo operacional que causa grandes dificuldades para os cidadãos, trata-se da única alternativa para 75% dos brasileiros – que não podem custear consultas privadas ou planos de saúde (Guimarães, 2021).

Ao longo da última década, o mercado de saúde brasileiro vem passando por grandes transformações, e uma delas diz respeito à criação de mecanismos para a ampliação do acesso à saúde privada. Nesse sentido, vêm surgindo diversas iniciativas em todo o país relacionadas à oferta de serviços de saúde popular: o foco é ser tão ou mais eficiente que os tradicionais players do sistema privado, de modo a viabilizar o acesso da população de baixa renda. Na esteira destas iniciativas, nasceu em 2011 a startup “Dr. Consulta”, cuja principal proposta de valor está em prover serviços de saúde acessíveis e de alta qualidade.

Além da dinâmica natural imposta pelo mercado de saúde no Brasil e no mundo – baseada na forte concorrência, nos custos crescentes decorrentes do envelhecimento da

população, e na pressão por incorporação de novas tecnologias –, o ano de 2020 foi ainda mais desafiador devido à escalada da pandemia da COVID-19. Como consequência, as empresas do setor se viram ainda mais impelidas a reduzir custos, melhorar a eficiência operacional e garantir cuidados a usuários cada vez mais protagonistas e combativos por seus direitos. A resposta das principais empresas brasileiras do setor tem vindo por meio de fortes consolidações: só em 2020, cerca de 60 transações de fusões e aquisições no mercado de saúde movimentaram mais de 1 bilhão de dólares (Coelho, 2021).

Em um ambiente de mercado tão complexo, e com seus recém-completados 10 anos de mercado, a “Dr. Consulta” vem se confrontando com um forte dilema, relacionado à sua estratégia de precificação: enquanto a empresa possui sistema de cobrança esporádico, ou seja, por cada procedimento efetivamente realizado, a concorrência – cada vez mais integrada e verticalizada – aposta na cobrança recorrente, por meio de planos populares individuais e empresariais. Como convencer o cliente de que a proposta de valor associada à estratégia de precificação da “Dr. Consulta” é a mais vantajosa para o cliente?

Histórico e Perfil da “Dr. Consulta”

Filho de médico urologista, Thomaz Srougi acompanhou desde a infância a realidade da deficiência do sistema brasileiro de saúde: via seu pai trabalhar longas horas e receber um baixo salário, ao mesmo tempo que percebia a quantidade de pessoas que não eram atendidas por não possuírem condições financeiras. Foi desta inquietação com a realidade que emergiu o sonho de desenvolver um negócio que promovesse impacto social, por meio do oferecimento de serviços primários de saúde de alta qualidade, diagnósticos mais rápidos que o sistema público, cobrando menos que o sistema privado. Depois de alguns anos de estudos em universidades internacionais na área de empreendedorismo, Srougi e seu amigo de infância, Guilherme Azevedo, materializaram o sonho com a criação da startup “Dr. Consulta”.

O ano de 2011 marca a abertura da primeira unidade da “Dr. Consulta” em Heliópolis, a décima favela mais populosa do país, situada na cidade de São Paulo. Com isso, nascia a primeira rede médica de baixo custo e alta qualidade focada na base da pirâmide. Ao longo de três anos, a empresa contou com um único centro médico, em busca da validação do conceito de negócio: se fossem bem-sucedidos em Heliópolis, provavelmente seriam bem-sucedidos em São Paulo, o que impulsionaria o negócio a se expandir por todo o país.

O grande sonho dos empresários da “Dr. Consulta” era ter uma rede de atendimento que se espalhasse por todo o país, de modo a estar próxima de seus clientes potenciais. Para iniciar esse sonho, estimavam que o número de centros médicos em São Paulo chegasse a 100, com capacidade para atender 3 milhões de pacientes anualmente. Além disso, estimam que a dinâmica da “Dr. Consulta” tem o potencial de transformar as interações e operações médicas para pacientes brasileiros de baixa renda, e de influenciar a forma que consultas são conduzidas em muitos outros países. Por isso, apostam que podem capitalizar a partir da demanda por serviços acessíveis, “à la carte”, para um número crescente de brasileiros que não contam com plano de saúde privado. A empresa já atraiu grandes investidores, incluindo o bilionário cofundador da 3G Capital, Jorge Paulo Lemann, além de empresas de venture capital, como Kaszek Ventures e Madrone Capital Partners.

No ano de 2021, dez anos depois de sua criação, o cenário ainda não correspondia ao planejado inicialmente. Apesar de atender por telemedicina a usuários de todo o país, a rede de 34 centros médicos da “Dr. Consulta” ainda está concentrada no estado de São Paulo: a capital concentra o maior número de unidades (23), seguida por Santos e São Bernardo do Campo (2 unidades cada), e por Guarulhos, Osasco, Santo André, Diadema e Taboão da Serra (1 unidade cada). Rio de Janeiro e Belo Horizonte são as cidades que possuem unidades fora do estado de

origem da empresa (1 unidade cada). Entre os serviços disponíveis, estão os atendimentos de clínico-geral e mais 40 especialidades, mais de 100 opções de exames e 30 especialidades cirúrgicas de baixa complexidade. Os procedimentos menos complexos possuem uma faixa de preço entre 90 e 120 reais.

Um importante desafio percebido pelos empresários durante a concepção do negócio está relacionado ao tempo de atendimento ao paciente. No SUS, devido à demora entre o pedido de consulta e o atendimento, quando chega o momento de o paciente ser atendido, o custo de tratamento acaba sendo mais alto do que se a consulta tivesse ocorrido quando o paciente começou a apresentar os sintomas – isso com a esperança de que ele ainda possa ser curado. Em vista desse cenário, a “Dr. Consulta” investiu em tecnologia de modo a tornar seus processos mais inteligentes, menos custosos e com mais chances de eficácia para a saúde do paciente.

Como resultado desse investimento maciço em tecnologia, os processos de agendamento, divulgação de resultados e acompanhamento de pacientes são totalmente automatizados e online. Atualmente, cerca de 30% das consultas são agendadas por meio do aplicativo “Dr. Consulta”, fator que também permite que a empresa mantenha reduzido a sua estrutura de *call center*. Além disso, a startup desenvolveu um *software* próprio para compilar informações de pacientes (prontuário eletrônico) e, por meio da tecnologia, consegue automatizar tarefas consideradas repetitivas, o que possibilita redução nos custos de operação do serviço. A empresa também dispõe de uma quantidade significativa de dados de seus mais de 200 mil pacientes – que podem ser usados para prevenir doenças, comunicar-se de forma ativa e facilitar consultas virtuais. Por meio dessa base de dados, os médicos desenvolveram um protocolo de atendimento médico, contendo uma lista de procedimentos sugeridos para cada tratamento.

O Mercado da Saúde no Brasil

O aumento da expectativa de vida no Brasil e a melhoria das condições econômicas da população se apresentam como fatores de oportunidade para empresas de saúde privadas, incentivando uma verdadeira corrida por fusões e aquisições neste setor. É possível perceber que a estratégia que tem predominado na consolidação do setor de saúde é a busca pela verticalização das operações, o que permite que as empresas ofereçam tratamento mais completo a seus usuários, ainda que os tickets sejam mais baixos. Nesse sentido, a oferta de um pacote completo de serviços passa necessariamente pela criação de um ecossistema próprio, que contemple desde centros de consultas e exames, até hospitais de média e alta complexidade. Os ganhos de escala são materializados tanto com o aumento da capacidade de atendimento, como pela redução de custos em seus processos internos.

Entre os exemplos que ilustram o movimento de consolidação no mercado de saúde brasileiro, pode-se mencionar a fusão entre HapVida e NotreDame Intermédica, ocorrida em 2020: ambas já possuíam modelo similar de operação – com a venda de planos de saúde com cobertura em suas redes próprias de atendimento –, mas operavam em diferentes regiões do país. A Dasa, por sua vez, que começou suas operações com as redes de laboratórios Delboni e Lavoisier, decidiu dar um passo em direção ao seu próprio ecossistema com a fusão com a rede hospitalar Ímpar em 2019 (Estadão Conteúdo, 2019), e a compra da rede de hospitais Leforte, em 2020. Também apostando na estratégia de verticalizar as operações está a Rede D’Or, que hoje conta com uma carteira que vai de laboratórios de exames e diagnósticos a hospitais (Guimarães, 2021).

Grandes empresas têm uma vantagem competitiva natural no setor de saúde, a qual baseia-se em uma possível diluição de custos para praticar tickets mais baixos. O oferecimento de um ticket baixo é importante para as empresas do setor porque, com a maior eficiência e

preços mais baixos derivados da escalabilidade do negócio, as empresas podem ofertar melhores opções aos usuários, seja em relação a planos mais caros do lado corporativo, seja como um ‘upgrade’ em relação ao SUS para os planos individuais.

No entanto, o desafio dessas empresas verticalizadas permanece sendo o de garantir um alto índice de eficiência. Afinal, administrar uma empresa que trabalha unicamente em um segmento é menos complexo do que administrar um negócio verticalizado, isto é, que opera hospitais, clínicas, laboratórios, planos de saúde, e mais. Além disso, empresas verticalizadas precisam desenvolver mecanismos de identificação e gerenciamento das demandas de saúde dos usuários, de modo a prover o atendimento mais adequado à demanda apresentada – o que só é possível por meio do rápido direcionamento à unidade que ofereça as melhores condições de atendimento à demanda específica.

Desafio e Problema de Negócio da “Dr. Consulta”

Atualmente, a “Dr. Consulta” possui mais de 1 milhão de pacientes, cerca de 2.000 médicos em 34 pontos de atendimento. Cerca de 200.000 pessoas são atendidas por mês. Após a primeira expansão em São Paulo, a empresa abriu suas primeiras unidades nas cidades do Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

Antes de 2019, a empresa já havia levantado 100 milhões de dólares de fundos estrangeiros, assim como de médicos brasileiros e estadunidenses. Agora, a empresa está avançada na condução de uma nova rodada de investimentos, com vistas a levantar outros 100 milhões de dólares. Os empresários acreditam que o modelo pode ser replicado em qualquer lugar na América Latina e na América do Norte: enquanto na América Latina o acesso à saúde possui contornos parecidos com o vivenciado no Brasil, a América do Norte sofre com a ausência de sistemas públicos e universais de saúde, e os altos custos dos tratamentos. Nesse sentido, já há sinalizações de interesse de investidores nos Estados Unidos.

Ainda que a “Dr. Consulta” tenha um modelo de negócios considerado promissor, acesso a fontes de investimentos e uma boa reputação de marca, não se pode deixar de considerar que os movimentos realizados por grandes empresas no setor de saúde do Brasil se configuram em potenciais ameaças à sustentabilidade do negócio. Com a eficiência e os ganhos de escala derivados do processo de verticalização advindo de fusões e aquisições, essas empresas passam a ter condições de oferecer serviços mais completos por preços mais competitivos. Isso se reflete na crescente oferta de planos de saúde populares, sustentados por redes próprias de atendimento e mensalidades de valor mais baixo. Esta estrutura baseada em modelos de pagamento recorrente possui grande apelo, especialmente devido à percepção dos consumidores sobre os altos custos da saúde. Neste sentido, e diante das mudanças na dinâmica do mercado, torna-se relevante a reflexão sobre a manutenção da estratégia de precificação do negócio, seus consequentes impactos na proposta de valor, bem como na própria segmentação de mercado.

REFERÊNCIAS

Coelho, O. (2021). Fusões e aquisições no setor de Saúde movimentaram US\$ 1 bi no Brasil em 2020. *Mercado 1 Minuto*, 06/03/2021, São Paulo. Disponível em <https://mercado1minuto.com.br/artigo/2021-03-06/fusoes-e-aquisicoes-no-setor-de-saude-movimentaram-usdollar-1-bi-no-brasil-em-2020>

Estadão Conteúdo (2019) Dasa anuncia plano de fusão com Ímpar. *IstoÉ Dinheiro*, 08/11/2019, São Paulo. Disponível em <https://www.istoedinheiro.com.br/dasa-anuncia-plano-de-fusao-com-impar/>

Guimarães, A. (2021) Setor de saúde acelera compras para verticalizar operações e ganhar no preço. *Suno Notícias*, 04/03/2021, São Paulo. Disponível em: <https://www.suno.com.br/noticias/setor-de-saude-compras-verticalizar-ganhar-preco/>

NOTAS DE ENSINO

Objetivos educacionais do caso

O principal objetivo do caso de ensino “Qual o melhor jeito de pagar pela saúde? A viabilidade do modelo de precificação da “Dr. Consulta” é permitir que estudantes vivenciem e discutam aspectos relacionados a: segmentação de mercado; estratégia de precificação e decisão do consumidor. O caso permite que estudantes se coloquem no papel da equipe de gestão da organização, que vive um importante dilema, ao mesmo tempo clássico e atual: definir como manter sua proposta de valor – baseada em serviços de saúde com custo acessível ao consumidor, pagos por uso efetivo – e a viabilidade do atual modelo de precificação, visto que a concorrência está cada vez mais orientada ao modelo de cobrança recorrente, por meio dos planos de saúde populares.

Utilização recomendada

O caso “Qual o melhor jeito de pagar pela saúde? A viabilidade do modelo de precificação da “Dr. Consulta” foi desenvolvida para ser utilizado em disciplinas de Estratégia e Marketing, de cursos de graduação e especialização em Administração, para discutir sobre os seguintes temas: posicionamento e segmentação de mercado (Toledo, 2012; Weinstein, 1995), estratégia de precificação (Milan, Toni, Larentis, & Gava, 2013; Hogan, & Nagle, 2005) e decisão do consumidor (Oxenfeldt, 1973; Kotler, & Keller, 2006). Ao final da discussão do caso, estudantes deverão ser capazes de compreender: a) como o ambiente de negócios influencia no estabelecimento da proposta de valor de uma organização; (b) os mecanismos que fundamentam a estratégia de segmentação e precificação de um negócio; e (c) como estabelecer as condições necessárias para se reestruturar o modelo de precificação de um negócio.

Fontes de obtenção dos dados

Os dados foram coletados mediante a seleção de dados secundários sobre a organização no site da Dr. Consulta: <https://www.drconsulta.com/>, entrevistas concedidas pelos empresários fundadores em sites especializados, além de notícias veiculadas sobre a empresa.

Relevância dos Tópicos

O caso apresenta relevância e atualidade por abordar temas centrais nos estudos e debates sobre estratégia e marketing: posicionamento e segmentação de mercado (Toledo, 2012; Weinstein, 1995), estratégia de precificação (Milan *et al.*, 2013; Hogan, & Nagle (2005) e decisão do consumidor (Oxenfeldt, 1973; Kotler, & Keller, 2006). Além disso, o caso estimula reflexões sobre os desafios de continuidade do negócio em meio a um setor competitivo e inovador.

Questões para Discussão

1. Qual é a importância da segmentação para uma empresa?
2. Como o processo de segmentação de mercado influenciou na criação da proposta de valor da “Dr. Consulta”?
3. Quais os fundamentos da segmentação estabelecida pela “Dr. Consulta”?
4. Considerando que uma das preocupações da “Dr. Consulta” é o crescente custo dos serviços de saúde no Brasil, de que forma vocês estabeleceriam uma política de revisão de preços ao consumidor?
5. Qual deveria ser a composição da pirâmide estratégica da “Dr. Consulta”?
6. Qual das três abordagens de formação de preço é mais apropriada para o caso da “Dr. Consulta”?
7. Com base no dilema da “Dr. Consulta” e em sua estratégia de precificação, o quanto o preço repercute na decisão de seu público-alvo?
8. O consumidor da “Dr. Consulta” percorre efetivamente todas as etapas do processo de compra para tomar sua decisão?

Análise do Caso e Dinâmica de Discussão em Plenária

Na sequência, é apresentada uma sugestão de estrutura para a discussão do caso com os estudantes, em forma de plenária, analisando cada um dos blocos, teorias e abordagens referentes a cada uma das questões propostas.

Bloco 1 – Posicionamento e Segmentação de mercado

A abertura do Bloco 1 pode se dar por meio da questão “Qual é a importância da segmentação para uma empresa?”. As estratégias criadas para segmentação de mercado e também para o posicionamento são consideradas pilares que dão suporte aos processos decisórios nas estratégias de marketing de uma organização. As decisões pertinentes à segmentação e também ao posicionamento destacam-se como sendo as escolhas mais críticas de uma organização e isso ocorre porque estes pilares tendem a representar qual será o escopo competitivo das empresas, podendo ir muito além das decisões sobre a escolha das estratégias de marketing que serão desenvolvidas para as questões-chave, tais como na confiança que se dá no desenvolvimento correto do negócio (Toledo, 2012). O professor pode questionar “Como o processo de segmentação de mercado influenciou na criação da proposta de valor da ‘Dr. Consulta’?”. De acordo com o posicionamento escolhido para a empresa, a segmentação possui importância primordial, pois ela dará sustentação à proposta de valor definida pela empresa.

O professor pode complementar a discussão comentando que, segundo Weinstein (1995), a segmentação é um processo utilizado para dividir os mercados em potenciais consumidores com necessidades e/ou características semelhantes, exibindo um comportamento de compra similar. Como é impossível tirar o máximo proveito de todas as oportunidades de mercado, a empresa precisa primeiramente definir as estratégias, tais como reconhecer quais são seus consumidores potenciais, quais são seus bens e/ou serviços ofertados e por fim, como controlar seu composto de marketing referente aos produtos da empresa para obter sua máxima eficiência. Segundo Weinstein (1995), um dos métodos alternativos para segmentação de mercado é baseado na análise de cinco dimensões fundamentais: (1) dimensão geográfica; (2) dimensão socioeconômica; (3) dimensão psicográfica; (4) segundo a taxa de utilização do produto e (5) segundo os atributos que os consumidores valorizam em um produto. A partir da segmentação definida pela empresa, as estratégias de marketing direcionadas ajudarão as empresas a criar e desenvolver produtos que atendam efetivamente às necessidades do mercado

e a desenvolver táticas mais eficazes a fim de obter uma harmonização competitiva das atuais iniciativas de marketing. Nesse momento, o professor pode sugerir que os estudantes discutam essas dimensões aplicadas ao caso da “Dr. Consulta” e identifiquem qual dimensão é mais apropriada para a segmentação da empresa.

O professor pode dar continuidade ao tema comentando que, de acordo com Ries e Trout (1987), posicionamento estratégico se refere a uma simples mensagem que as empresas desejam passar para seus consumidores, com intuito de enfatizar, dentro das necessidades e também dos desejos deles, como seu produto poderá satisfazê-los. Para os autores, o posicionamento provém da mente dos consumidores e não apenas das qualidades dos produtos. Devido ao enorme volume e à velocidade da comunicação das empresas, Ries e Trout (1987) afirmam que uma vez que tão pouco conteúdo de uma mensagem chegará ao seu destino, as empresas tendem a ignorar o lado do transmissor, concentrando-se no lado do receptor, ou seja, é importante que as empresas se concentrem nas percepções do seu prospecto, e não somente na realidade do produto. O professor pode destacar que o posicionamento estratégico da Dr. Consulta estará adequado se sua segmentação estiver definida corretamente, ou seja, se a empresa definiu um público determinado para ser atendido, seu posicionamento deverá estar adequado a essa premissa. Para complementar essa reflexão, o professor pode perguntar: “Quais os fundamentos da segmentação estabelecida pela ‘Dr. Consulta’?”. Com isso, o professor poderá discutir com os estudantes as quatro condições de uma segmentação efetiva e a aplicação na “Dr. Consulta”, segundo Anderson e Vincze (2000): (1) o reconhecimento de necessidades intrínsecas ao segmento; (2) os benefícios desejados; (3) a análise dos atributos percebidos dos concorrentes no seu mercado alvo; (4) a identificação de um posicionamento único que possa ofertar uma série de benefícios inéditos desejáveis no mercado-alvo; (5) que a empresa projete um programa de marketing que convença os consumidores a desejarem e comprarem somente os seus produtos ao invés de comprarem os produtos dos concorrentes; (6) continuar avaliando os concorrentes assim como outros mercados potenciais; (7) continuar monitorando o mercado que consiga detectar quais necessidades de alguns segmentos não são atendidas dando oportunidades para as empresas apresentarem uma oferta melhor que possa substituir os concorrentes. O professor pode avaliar com os estudantes que na Dr. Consulta, é possível verificar que (1) os empresários notaram as necessidades do setor e isso os motivou ao surgimento da empresa; (2) com base nas necessidades, a empresa definiu os benefícios que ofereceria; (3) a empresa percebeu que o negócio complementaria uma lacuna no mercado; (4) apresentou um posicionamento que era único no setor; (5) a empresa desperta a vontade para sanar uma necessidade de um público pelo serviço que torna-se inacessível devido ao custo; (6) porém a empresa, ao analisar o mercado, percebe uma necessidade de reavaliar seu serviço; (7) e pretende identificar formas de manter e até expandir sua proposta de valor no mercado.

De acordo com DiMingo (1988), muitas empresas não percebem que seu posicionamento envolve a distinção ao redor das dimensões reais extremamente valiosas para os consumidores. O fato é que essas empresas tentam criar imagens que representam algumas características errôneas das mesmas e também dos seus produtos, e essa abordagem tende a levar as empresas ao fracasso. Nesse sentido, os estrategistas necessitam entender o real significado do posicionamento no mercado, que envolve, além da identificação do mercado, a seleção de um segmento potencial assim como o posicionamento psicológico, que tem a ver com o desenvolvimento da identificação dos produtos e da empresa em questão. O fato é que o posicionamento psicológico precisa superar as informações descobertas pelo processo de posicionamento existentes no mercado. Como exemplo, pode-se dizer que se a posição de mercado se baseia na diferenciação para a qualidade do produto, isso deve ser comunicado aos consumidores mediante uma estratégia coerente, numa abordagem integrada, envolvendo fatores como uma marca forte, embalagem e propaganda. O professor pode encerrar o Bloco 1 afirmando que a Dr. Consulta reconhece a segmentação e o posicionamento que mantém no

mercado, e por isso encara a necessidade de continuar a surpreender o mercado com uma solução viável e recompensadora para seus clientes.

Para fazer a transição para o próximo bloco, que abordará estratégia de precificação, o professor pode fazer a seguinte pergunta: “Considerando que uma das preocupações da ‘Dr. Consulta’ é o crescente custo dos serviços de saúde no Brasil, de que forma vocês estabeleceriam uma política de revisão de preços ao consumidor?” A discussão deverá levar os estudantes a relacionarem os tópicos previamente discutidos com a temática da teoria da contingência tratada a seguir.

Bloco 2 – Estratégia de precificação

O professor poderá iniciar o Bloco 2 comentando que o preço é um, e não o único, fator determinante na escolha de produtos, pelos compradores. Fatores como diferenciação, desenvolvimento tecnológico e globalização fizeram com que o preço ganhasse importância, uma vez que impacta diretamente nos lucros e na rentabilidade das empresas (Milan et al., 2013).

O empreendedor, ao definir uma estratégia de precificação, deve compreender que ela é composta por diversas etapas que minimizam a erosão e maximizam os resultados com o tempo, possuindo um objetivo fundamental de regular o melhor preço para o benefício estratégico da organização. Hogan e Nagle (2005) compilam estas etapas em uma chamada “pirâmide estratégica”, que contém na base a criação de valor (valor econômico, modelo ofertado e segmentação), no próximo nível a estrutura de preços (parâmetros, limites e controles), seguido pelo nível preço e comunicação de valor (comunicação e entrega de valor), seguido pelo nível política de preços (táticas de negociação e procedimentos de definição de preços) e no topo da pirâmide nível de preço (definição de preço). De acordo com os autores, para se manter o valor base e as perspectivas de negócio, a criação de valor deve ser a fundação da pirâmide e a chave para a estruturação e determinação do preço, além de existir um profundo entendimento de como produtos e serviços criam valor aos consumidores. Dessa forma, entender o que é valor aos consumidores dos mais diversos segmentos possibilita a formação de uma estrutura de precificação ideal alinhada à estratégia empresarial.

O professor pode dar sequência à discussão fazendo uma nova pergunta: “Qual deveria ser a composição da pirâmide estratégica da ‘Dr. Consulta’?”. O professor pode refletir com os estudantes sobre a base da pirâmide - que é a criação de valor (a segmentação e a proposta de valor da “Dr. Consulta”), no próximo nível a estrutura de preços (pautada em classificar, com base nos preços de mercado, a aplicação de preços populares), seguido pelo nível preço e comunicação de valor (no qual comunica não somente o valor, as condições e diferenciais do serviço para o público segmentado) seguido pelo nível política de preços (que exige aquisição própria de ferramental para análises clínicas, contratação de médicos especializados com salários a nível de mercado e financiamento próprio para os clientes) e no topo da pirâmide nível de preço (definição de preço contabilizando o preço de mercado, a proposta de valor, o posicionamento definido pela empresa e o segmento que será atendido).

O professor pode raciocinar com os estudantes que, com base na pirâmide estratégica, a empresa deverá, com base em sua precificação, objetivar a adequação entre a rentabilidade esperada da empresa e o preço de mercado, uma vez que este é crítico e dispõe uma atribuição importante dentro da estratégia (Liu, Zhai, & Chen, 2019). O professor poderá lembrar que os consumidores, diante do rápido desenvolvimento tecnológico e lançamento de novos produtos, buscam formas para adquirir mercadorias com melhor preço e qualidade e frequentemente, adiam a aquisição devido à visão de futuro, em que produtos baixam de preço significativamente com o desenvolvimento de um novo mais tecnológico. Por esse motivo, a

empresa não pode acreditar que mesmo com esses movimentos no mercado, o consumidor continuará a consumir os serviços sem se planejar ou realizar pesquisas de preço.

O professor poderá discorrer aos estudantes acerca das três abordagens apresentadas por Ingenbleek et al. (2003), Souza et al., (2008) e, Hinterhuber (2008), que tratam de práticas que os gestores utilizam na formação de preço, categorizando as estratégias em três abordagens: (i) preços baseados em custos; (ii) preços baseados na concorrência; e (iii) preços baseados na percepção de valor para o cliente. O professor poderia inserir a questão “Qual das três abordagens de formação de preço é mais apropriada para o caso da ‘Dr. Consulta’?”. O professor poderá tomar nota na lousa ou em um bloco de texto das argumentações expostas pelos estudantes em cada uma das abordagens e explicar que, será adequado, para a tomada de decisão nesse aspecto, a empresa fazer uma análise real de custos e verificar as margens de lucro embutidas em cada um dos serviços, verificando se, mediante isso, o preço final aplicado está abaixo, igual ou acima da concorrência. Além disso, deve verificar se a percepção de valor do cliente é compatível com o preço aplicado. Muitas vezes, ao fazer tal análise, de forma dedutiva, a estratégia e abordagens mais apropriada irá emergir.

Após a discussão, o professor pode reforçar que, embora a “Dr. Consulta” tenha princípios bem definidos e uma estratégia, posicionamento e segmentação elaboradas, em muitas situações a análise e revisão de uma estratégia de precificação podem contribuir para a reflexão de uma proposta de valor e, conseqüentemente, para uma revisão estratégica por parte da empresa. Nesse sentido, torna-se importante uma revisão contínua da estratégia de precificação aplicada.

Para fazer a transição para o próximo bloco, que abordará a decisão do consumidor, o professor pode fazer a seguinte pergunta: “Com base no dilema da ‘Dr. Consulta’ e em sua estratégia de precificação, o quanto o preço repercute na decisão de seu público-alvo?”. A discussão deverá levar os estudantes a relacionarem os tópicos previamente discutidos com a temática de decisão do consumidor, tratada a seguir.

Bloco 3 – Decisão do consumidor

Este bloco tem como objetivo discutir aspectos básicos que caracterizam a decisão do consumidor. O professor pode iniciar o bloco reforçando o bloco anterior, comentando que o preço não é somente atribuir valor de moeda e lembrando que determinar o preço é uma função complexa: a empresa desenvolve uma hierarquia detalhada de objetivos, sistemas de monitoramento e gerenciamento, além de considerar a análise do consumidor (Oxenfeldt, 1973). Sabendo disso, sem uma análise do comportamento do consumidor, uma empresa terá sérias dificuldades de aplicar suas práticas, além de dificilmente conseguir ter uma estratégia bem definida.

O processo de tomada de decisão do consumidor (por um produto ou por um serviço de saúde, como o oferecido pela “Dr. Consulta”) envolve diversos aspectos, sendo um dos principais os tipos de comportamento de compra. A tomada de decisão do consumidor na hora da compra varia em função do tipo de compra que ele vai realizar. Quanto mais complexa e cara for uma aquisição de produto ou serviço, mais considerações são feitas. Normalmente, o comportamento de compra do consumidor segue uma sequência de 3 etapas: (1) desenvolvimento de crenças sobre o produto/serviço; (2) desenvolvimento de atitudes sobre o produto e (3) tomada de decisão. Na etapa 1, o consumidor não conhece plenamente o produto e por isso ele pesquisa, se informa, a fim de ter um pensamento formado a respeito. Na etapa 2, após um pensamento formado a respeito do produto/serviço, o consumidor tem alguma atitude (positiva ou negativa), que pode incluir contato com a empresa, contato com o ponto de venda ou simplesmente buscar novas alternativas para comparar ou conhecer. Na etapa 3, o consumidor definitivamente toma uma decisão. Nesse momento, o professor pode perguntar:

“O consumidor da ‘Dr. Consulta’ percorre efetivamente todas as etapas do processo de compra para tomar sua decisão?”. O professor pode discutir com os estudantes a respeito, fazendo com que reflitam a respeito de atitudes do consumidor que materializem tais etapas, tomando nota das declarações dos estudantes na lousa ou em bloco de texto e, mediante essas anotações, summarize em que tipo de comportamento de compra (abordados a seguir) tais atitudes se conectam.

Para Kotler e Keller (2006), o comportamento de compra do consumidor pode ser definido em 04 perfis:

1- Comportamento complexo de compra: quando se trata de um produto caro, de alto envolvimento, de compra não habitual e com diferenças significativas entre as marcas, o comportamento de compra é complexo. É o caso típico da aquisição de um computador ou televisor de alta definição, por exemplo, que se faz com pouca frequência e envolve um alto risco se a decisão de compra for errada. Por isso, para tomar uma atitude em relação ao produto, o comprador passa a pesquisar sobre ele, considerando as diversas soluções disponíveis no mercado, até tomar a decisão de compra e fazer uma escolha refletida em diversos fatores, como: experiência anterior, preço, custo-benefício, reviews.

2- Comportamento de compra com dissonância cognitiva reduzida: diferentemente do comportamento complexo, no comportamento de compra com baixa dissonância cognitiva, existe um alto envolvimento com o produto ou serviço. Mesmo a compra não sendo algo habitual e o preço sendo caro, o consumidor vê pouca diferença entre as marcas. Tome-se como exemplo o processo de decisão de compra de móveis para piscina ou de pisos cerâmicos, de faixas de preço semelhantes. Nesse caso, como o comprador vê pouca diferença entre as marcas, ele não tem crenças formadas sobre elas. A tomada de decisão do consumidor será mais rápida, baseada em questões como preço, entrega gratuita, design e outras facilidades de aquisição. O professor pode reforçar que empresas que trabalham com produtos e serviços que geram este tipo de comportamento de compra do consumidor devem usar uma comunicação que reforce a crença de que aquela foi uma boa escolha, geralmente baseada em recomendações de outros usuários e depoimentos de clientes satisfeitos.

3- Comportamento de compra habitual: sal e açúcar são exemplos típicos de produtos que geram esse comportamento de compra. Existe pouco envolvimento emocional e poucas diferenças entre as marcas. Nesses casos, o processo de decisão do consumidor segue a sequência normal de crenças, atitude e decisão.

4- Comportamento de compra em busca de variedade: Neste caso, apesar do baixo preço e do pouco envolvimento, as marcas apresentam diferenças significativas entre si. O que ocorre é que a experimentação e a troca de marca pelo consumidor é constante, em busca de variedade. É o caso da compra de chocolates em barra. Mesmo tendo crenças sobre algumas marcas, o consumidor não hesita em buscar novidades sempre que aparecem novos sabores ou promoções de outras marcas.

O professor pode discutir com os estudantes direcionando sua compreensão de que o comportamento de compra do consumidor da Dr. Consulta enquadra-se no perfil 01 (comportamento complexo de compra), no qual é considerado pelo consumidor o preço, acompanhado de outras variáveis para uma tomada de decisão.

É importante que o professor encerre a discussão com uma proposta consolidada a partir da discussão ocorrida. O dilema da “Dr. Consulta” se baseia em “Como convencer o cliente de que a proposta de valor associada à estratégia de precificação da ‘Dr. Consulta’ é a mais vantajosa para o cliente?” Mediante a discussão desenvolvida com os estudantes, foi possível perceber que a empresa necessita ter consciência do seu posicionamento e segmentação e realizar uma revisão de sua estratégia de precificação, que não envolve somente o preço final aplicado ao consumidor – mas uma estrutura de custos associada a proposta de valor ofertada pela empresa e caso, decorrida a análise, a empresa identifique que não é possível manter a

proposta de valor com a precificação definida inicialmente, deverá rever tanto seu posicionamento como sua segmentação.

O dilema da “Dr. Consulta” depende de aspectos como a visão do consumidor e sua decisão de compra de serviço de saúde (esporádico ou recorrente). De acordo com a discussão desenvolvida com os estudantes, deve ser possível perceber que a decisão do consumidor com esse tipo de compra é uma decisão complexa, que envolve não somente uma análise de preços, mas uma análise pormenorizada da proposta de valor. Nesse caso, caberá a empresa avaliar os itens considerados como preponderantes para a decisão do consumidor e avaliar o posicionamento da empresa nessas questões.

REFERÊNCIAS

Anderson, C. H., and Vincze, J. W. (2000). *Strategic Marketing Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.

DiMingo, E. (1988). The fine Art of Positioning. *The Journal of Business Strategy*, 9(2), pp.34-38. doi: 10.1108/eb039211

Hinterhuber, A. (2008). Customer value - based pricing strategies: Why companies resist. *Journal of Business Strategy*, v. 29, n. 4, p. 41-50.

Hogan, J., and Nagle, T. (2005). What is strategic pricing? *SPG Insights*, summer, pp.1-7.

Ingenbleek, P.; Debruyne, M.; Frambach, R. T.; Verhallen, T. M. M. (2003). Successful new product pricing practices: A contingency approach. *Marketing Letters*, v. 14, n. 4, p.289 – 305.

Kotler, P., and Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*, 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Liu, J., Zhai, X., and Chen, L. (2019). Optimal pricing strategy under trade-in program in the presence of strategic consumers. *Omega*, 84, pp.1-17. doi: 10.1016/j.omega.2018.03.005

Milan, G. S., Toni, D., Larentis, F., and Gava, A. M. (2013). Relação entre estratégias de preços e de custeio. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36), pp.229-244.

Oxenfeldt, A. R. (1973). Uma Estrutura de Tomada de Decisão para Decisões de Preço. *Journal of Marketing*, 37(1), pp.48-53. doi: 10.1177/002224297303700107

Ries, A., and Trout, J. (1987). *Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça*. São Paulo: Pioneira.

Souza, A. A.; Avelar, E. A.; Boina, T. M. (2008). Gestão De Custos E Formação De Preços Em Empresas De Produção Por Encomenda: Estudos De Casos Cost Management and Pricing in Make-To-Order Companies: Case Studies 1. *RIC - Revista de Informação Contábil*, v. 2, n.1, p. 56–75, 2008.

Toledo, G. L. (2012). Marketing Estratégico. In: Oliveira, B. (org.) *Gestão de Marketing*. São Paulo: Pearson Education, cap.4.

Weinstein, A. (1995). *Segmentação de Mercado*. São Paulo: Atlas.