



# Satisfação do paciente nos hospitais privados brasileiros

**Por Giovanni Fiorentino, Bernardo Sebastião, Kai Grass  
e Eduardo Lemos**

**BAIN & COMPANY** 

em parceria com a Anahp

**Giovanni Fiorentino é sócio da Bain & Company em São Paulo, membro da prática global de saúde na Bain e líder da prática de saúde na América do Sul. Bernardo Sebastião é sócio da Bain & Company e membro da prática global de saúde da Bain. Kai Grass e Eduardo Lemos são principais do escritório de São Paulo e membros da prática global de saúde. Colaboraram também José Menezes e Rafael Martines, consultores do escritório de São Paulo, e Juliana Zero, consultora associada do escritório de São Paulo.**

"Nunca fui tratado tão bem. Minha vida esteve nas mãos de vocês, a impressão que eu tinha era que todo o hospital girava a meu redor, muito obrigado a todos, muito obrigado." Opinião de um promotor do hospital.

## 1. Introdução

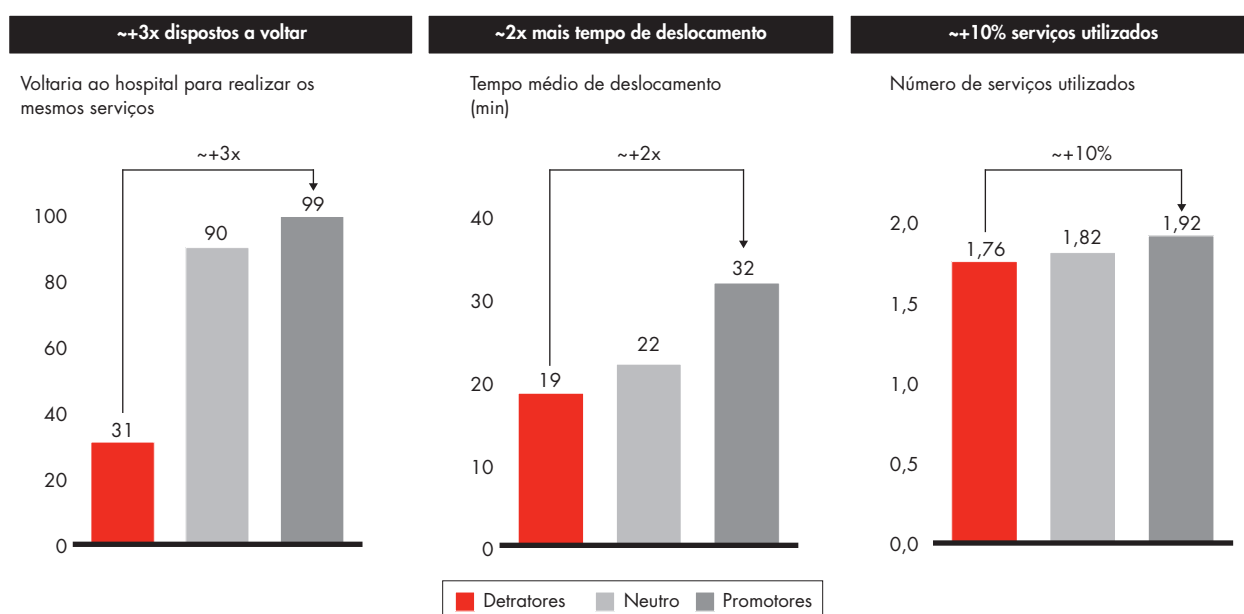
Medir a satisfação dos clientes é uma prática cada vez mais utilizada em diversas indústrias—varejo, telecomunicações, saúde, entre outras—e permite às empresas identificar quais são os principais fatores que levam os clientes a estarem satisfeitos ou insatisfeitos. O conhecimento dessas razões faz com que as empresas tenham maior sucesso na elaboração de planos de ações para melhorar a experiência do seu cliente.

A Bain & Company realizou, em conjunto com a Anahp (Associação Nacional de Hospitais Privados), uma pesquisa de satisfação e avaliação da experiência NPS® (Net Promoter Score)<sup>1</sup> com 14 mil pacientes em 18 hospitais privados brasileiros<sup>2</sup>. Essa brochura consolida os resultados dessa pesquisa e apresenta uma visão sobre os fatores que geram satisfação e insatisfação no atendimento hospitalar.

### NPS prediz o comportamento de clientes e o crescimento de receitas dos hospitais

O caráter preditivo do NPS em relação ao comportamento dos clientes e do seu respectivo valor esperado também é uma realidade para o setor hospitalar brasileiro. Na *Figura 1*, pode-se observar que um promotor tem maior disposição a voltar ao hospital (três vezes maior que os detratores), está disposto a gastar duas vezes mais tempo para ir ao hospital de sua preferência e usa +10% serviços que os detratores. Além disso, vale observar a importância das recomendações efetivamente feitas pelos promotores como forma de atração de pacientes

*Figura 1:* Promotores apresentam maiores indicadores de fidelidade e de utilização dos serviços do hospital



Nota: promotores com NPS igual ou superior a 9; detratores com NPS igual ou inferior a 6  
Fonte: Pesquisa Hospitais Brasil, 2016 (N=13.984)

## Satisfação do paciente nos hospitais privados brasileiros

para o hospital, já que 60% dos pacientes dizem que o principal fator para escolha do hospital foi a recomendação de um médico, familiar ou amigo.

O NPS também mostra alta capacidade preditiva dos resultados econômicos de um hospital, especificamente através do aumento da fidelização (número de atendimentos) e, consequentemente, da receita. Conforme ocorre em outras indústrias, a *Figura 2* mostra uma alta correlação ( $R^2$ : 73%) entre o NPS dos hospitais e a fidelização (número de atendimentos). Essa correlação implica que o aumento de cada ponto percentual (p.p.) na nota de NPS está relacionado a um aumento de 0,2 p.p. no crescimento anual de atendimentos de um hospital.

### Variação do NPS representa uma oportunidade para os hospitais

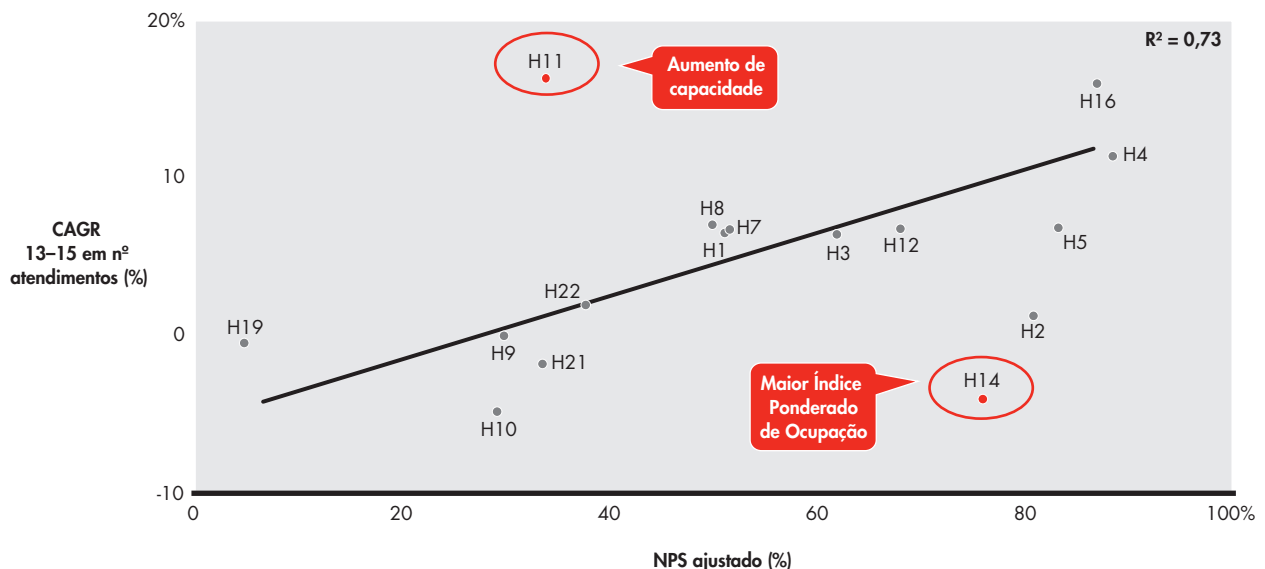
Tendo em vista a capacidade do NPS de prever o comportamento dos pacientes e os resultados econômicos de um hospital, uma forma de aumentar a fidelização dos hospitais é elaborar estratégias e iniciativas que vi-

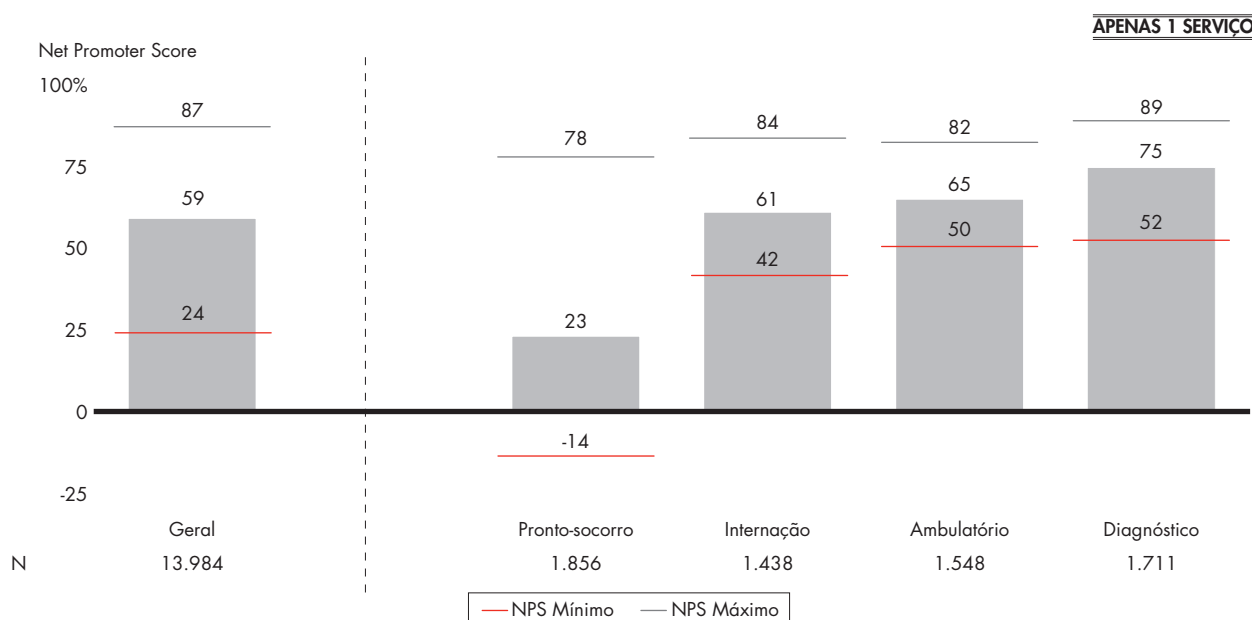
sem melhorar o NPS. A grande dispersão do NPS entre os hospitais pesquisados aponta para o potencial de melhoria nesse indicador.

Como pode ser observado na *Figura 3*, a média do NPS nos hospitais pesquisados é de 59%, mas há uma grande dispersão entre os hospitais<sup>3</sup>, de 24%–87% (63 p.p.). Mesmo quando se compara a experiência de pacientes de apenas um dos serviços, essa variação de performance é muito alta, com destaque para o pronto-socorro, cujo NPS máximo está em linha com os demais serviços, mas com NPS mínimo e média bem abaixo dos demais. Tal fato evidencia potencial ainda maior para a busca de excelência operacional nesse serviço. Mesmo os hospitais líderes em satisfação possuem potencial de melhoria em alguns serviços específicos, uma vez que existe variação de performance entre as alas dos hospitais. Por exemplo, os dois hospitais líderes em NPS na internação e no ambulatório possuem, respectivamente, NPS de 41% e 50% no pronto-socorro—valores distantes das melhores práticas no serviço. Quando comparados a *benchmarks* mundiais, os números mostram espaço para melhoria em todos os hospitais pesquisados, dado que

*Figura 2:* Existe uma alta correlação entre o NPS e o crescimento do número de atendimentos nos hospitais

Taxa de Crescimento Anual (CAGR) 13–15 em número de atendimentos nos hospitais da pesquisa vs. NPS %



**Figura 3:** NPS do hospital ajustado à quantidade de procedimentos realizados por tipo de serviço

Nota: retirado NPS de hospitais com um número de respostas válidas inferior a 50 para cada serviço  
 Fonte: Pesquisa Hospitais Brasil, 2016 (N=13.984)

hospitais nos Estados Unidos e na África do Sul apresentam NPS acima de 90%<sup>4</sup>.

## 2. Como criar promotores

Para entender como os hospitais criam seus promotores, a pesquisa se concentrou não apenas na satisfação dos pacientes, mas também nos motivos para essa resposta e na experiência do paciente sob duas óticas diferentes: a) por pontos de contato do paciente no hospital e b) pelo serviço utilizado.

### Criar promotores depende de bom atendimento, em especial clínico—e a espera leva à criação de detratores

Como principal fator de promoção dos hospitais, os pacientes mencionaram a qualidade do atendimento, seguido de fatores clínicos como qualidade dos profissionais, médicos e enfermeiros (ver Figura 4).

Já na detração, os pacientes mencionaram como principal fator a espera, seguido de perto pela qualidade do atendimento (ver Figura 5).

Para compreender melhor os fatores que levam pacientes a apontar a qualidade do atendimento como principal causa-raiz da experiência, analisamos o NPS ao longo dos diversos pontos de contato utilizados por pacientes, bem como o tipo de serviço utilizado.

### Paciente quer ser cuidado: execução, comunicação e filas são os fatores-chave do NPS

Uma das óticas pelas quais analisamos as causas-raiz da satisfação dos pacientes é o ponto de contato—ou seja, no pré-hospitalar (agendamento e comunicação antes de ir ao hospital), hospitalar (cadastro, espera, execução do procedimento, orientações ao paciente e processo de alta) e no pós-hospitalar (instruções e acompanhamento após a alta hospitalar) (ver Figura 6).

No eixo horizontal está a probabilidade de cada aspecto encantar um paciente—ou seja, torná-lo um promotor do hospital. Já no eixo vertical está a probabilidade de enfurecê-lo, o que o leva a ser um detrator. No canto inferior esquerdo estão os fatores ligados apenas à geração

## Satisfação do paciente nos hospitais privados brasileiros

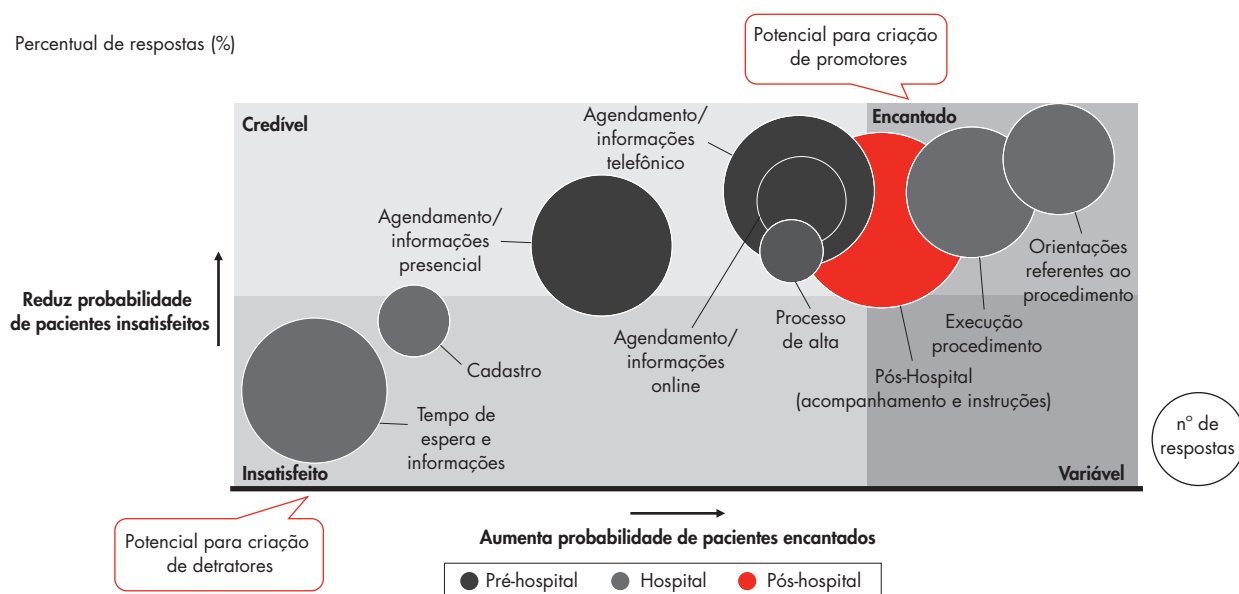
*Figura 4:* Principal fator de promoção é a qualidade do atendimento e dos profissionais



*Figura 5:* Tempo de espera foi mencionado como principal motivo de detração



**Figura 6:** Tarefas clínicas têm maior potencial de promoção, enquanto as administrativas de detração



Nota: respostas numa escala de -3 a +3 para medir o aumento ou diminuição da possibilidade de recomendar o hospital? Encantados = % das resposta de 3; Insatisfeitos = % de respostas  $\leq 1$

Fonte: Pesquisa Hospitais Brasil, 2016 (N=13.984)

de detratores, enquanto no canto superior direito aqueles ligados à geração de promotores. No canto inferior direito aqueles que podem criar tanto detratores como promotores (nenhum fator se classificou nesse quadrante nessa pesquisa), enquanto no superior esquerdo estão itens que não são causa-raiz relevante nem de promoção nem de detração. Os tamanhos das esferas mostram a quantidade de vezes que cada fator é apontado pelos pacientes, de forma a entender não apenas o impacto de cada fator, mas também a frequência com que estes são citados como os mais importantes aspectos para a formação de sua opinião.

Como seria de esperar, a boa execução do procedimento é um dos fatores que mais cria promotores, mas vale ressaltar que as orientações sobre os procedimentos realizados são até mais impactantes—ou seja, o paciente valoriza muito entender o que está sendo feito e os próximos passos de seu atendimento. O pós-hospitalar, como instruções de medicação e acompanhamento, também tem grande impacto na geração de promotores, reforçando a relevância de uma comunicação efetiva entre o hospital e o paciente.

Em relação aos fatores que criam detratores, o grande responsável é a espera pelo procedimento e, em menor escala, os processos administrativos dentro do hospital, como o cadastro por exemplo. Pacientes enxergam as filas e os processos administrativos como barreiras que os separam do acesso à saúde quando eles mais precisam. As expectativas de performance desses pacientes são relativamente altas por frequentarem um hospital privado. Nesse sentido, quando se deparam com uma realidade diferente, acabam muito insatisfeitos com o hospital e tornam-se detratores do mesmo. Esse problema ocorre principalmente no pronto-socorro, sendo essa a principal razão para o NPS do pronto-socorro destoar das demais áreas dos hospitais, abordaremos esse tema na próxima seção.

Outra análise realizada foi a comparação das experiências por ponto de contato entre hospitais generalistas e especialistas (ex: hospitais oncológicos ou focados em transplantes). Foram observados resultados similares nesses dois tipos de hospital, com duas diferenças nos especialistas. Primeiro, o processo de alta passa a ser

## Satisfação do paciente nos hospitais privados brasileiros

um gerador de promotores—devido à maior complexidade nos tratamentos feitos nesse tipo de hospital, a alta torna-se mais relevante para o paciente e, portanto, mais importante para sua satisfação. Segundo, a parte pré-hospitalar (atendimento telefônico e online) perde ainda mais relevância no encantamento dos pacientes, já que pacientes desses hospitais costumam ser recorrentes e a lembrança do contato inicial com o hospital passa a ser diluída ao longo do tempo e, assim, menos relevante comparativamente.

### Como evitar detratores: melhorar o pronto-socorro

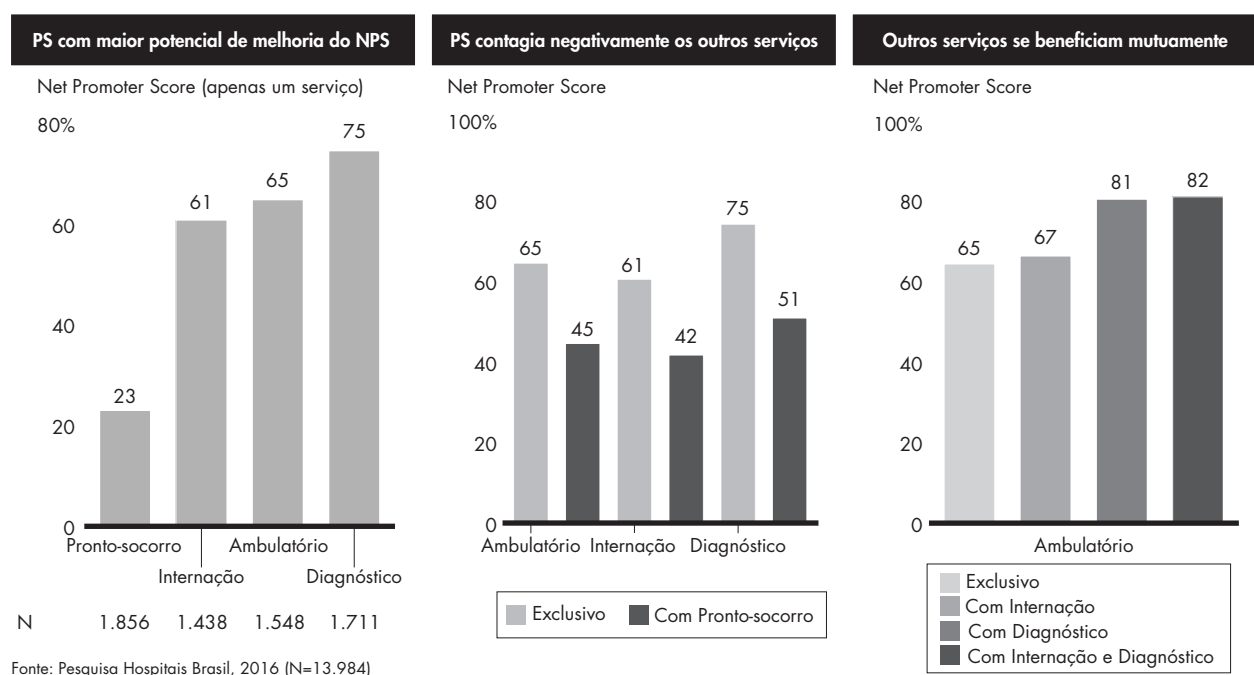
Também analisamos a experiência dos pacientes sob a ótica do serviço do hospital—ou seja, o que aconteceu no pronto-socorro, ambulatório, internação ou diagnóstico que os encantou.

Nesse sentido, é interessante notar que o pronto socorro não é apenas o serviço com maior potencial de melhoria de NPS, mas também o único que afeta negativamente a impressão geral sobre o hospital para aqueles pacien-

tes que utilizam mais de um serviço. Por exemplo, pacientes que foram ao ambulatório e ao pronto-socorro possuem um NPS 20 p.p. menor do que aqueles que foram apenas ao ambulatório. Tal diferença é de 19 p.p. na internação e 24 p.p. no diagnóstico. Já os pacientes que frequentam mais de um serviço sempre estão mais satisfeitos com o hospital do que aqueles que frequentam apenas um, exceto quando um dos serviços é o pronto-socorro. Por exemplo, o NPS médio de pacientes que apenas utilizam o ambulatório é de 65% e dos que apenas utilizam o diagnóstico de 75%, mas pacientes que utilizam o ambulatório e o diagnóstico possuem NPS médio de 81%. Esse ponto reforça a importância de se trabalhar na excelência operacional do pronto-socorro como forma de melhorar os resultados do hospital como um todo. A *Figura 7* mostra tais diferenças.

Também estudamos os fatores mais importantes em cada um desses serviços para a criação de promotores. A *Figura 8* mostra os resultados gerais dessa perspectiva para o agregado dos quatro serviços considerados (pronto-socorro, ambulatório, internação e diagnóstico),

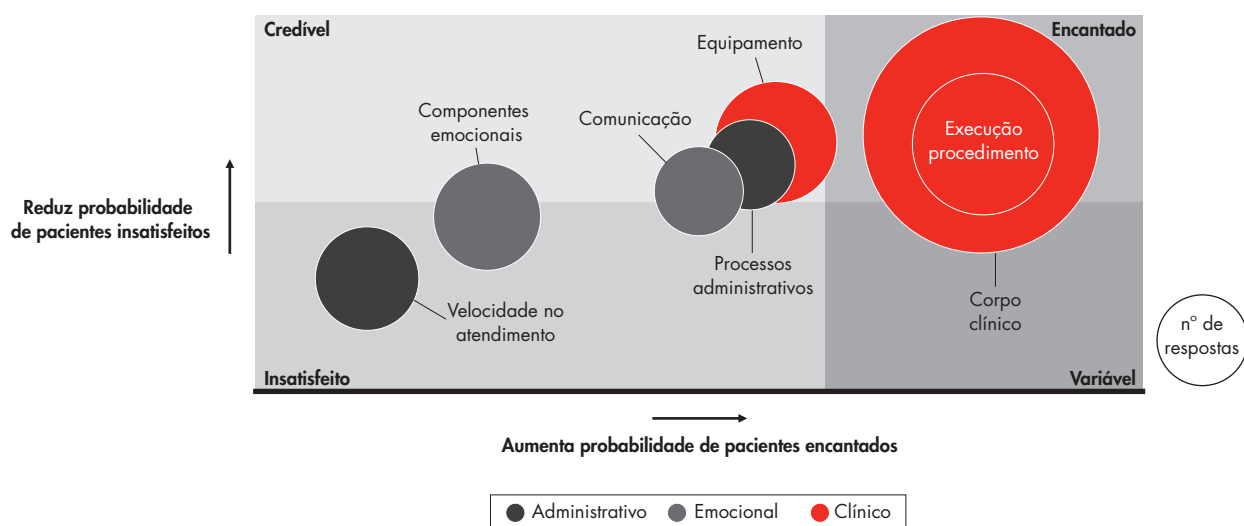
*Figura 7:* Impacto no NPS dos serviços utilizados pelos pacientes





**Figura 8:** Fatores clínicos são mais importantes para criar promoção; administrativos e emocionais para criar detração

Porcentagem de respostas (%)



Nota: respostas numa escala de -3 a +3 para medir o aumento ou diminuição da possibilidade de recomendar o hospital; Encantados = % das resposta de 3; Insatisfeitos = % de respostas  $\leq 1$

Fonte: Pesquisa Hospitais Brasil, 2016 (N=13.984)

com a mesma abordagem utilizada anteriormente na avaliação da experiência por ponto de contato.

O que pode ser visto de forma geral é que o corpo clínico do hospital e a execução do procedimento são os principais criadores de promotores, enquanto a velocidade do atendimento e componentes emocionais do atendimento (ex.: atenção e envolvimento do paciente nas decisões) são aqueles que criam detratores do hospital. Tais aspectos estão alinhados com as análises anteriormente descritas por ponto de contato.

Esses fatores não são os mesmos para todos os serviços:

- No pronto-socorro, clareza na comunicação é um fator com maior peso para encantar um paciente do que nos demais serviços, enquanto que processos administrativos tornam-se mais comumente ligados à detração
- No ambulatório e na internação, a grande mudança é que a comunicação passa a ser um fator de ge-

ração de detratores em vez de promotores (como ocorre no PS)

- No diagnóstico, a grande mudança está ligada aos processos administrativos, que se tornam um gerador de promotores para o hospital

Por fim, vale ressaltar que em todos os casos a infraestrutura de equipamentos é um fator “credível”—ou seja, em nenhum dos serviços os equipamentos do hospital são relevantes para geração de promotores ou detratores.

### 3. Como capturar o potencial econômico da melhoria do NPS

Para capturar o potencial econômico ligado à melhoria do NPS, esse estudo propõe quatro ações principais que se encontram encadeadas: a) estimar o impacto em receitas da melhoria do NPS; b) verificar a composição da diferença de NPS em relação a hospitais de referência; c) priorizar ações estratégicas para resolver essa diferença; d) criar um ciclo de melhoria contínua da satisfação dos pacientes.

## Satisfação do paciente nos hospitais privados brasileiros

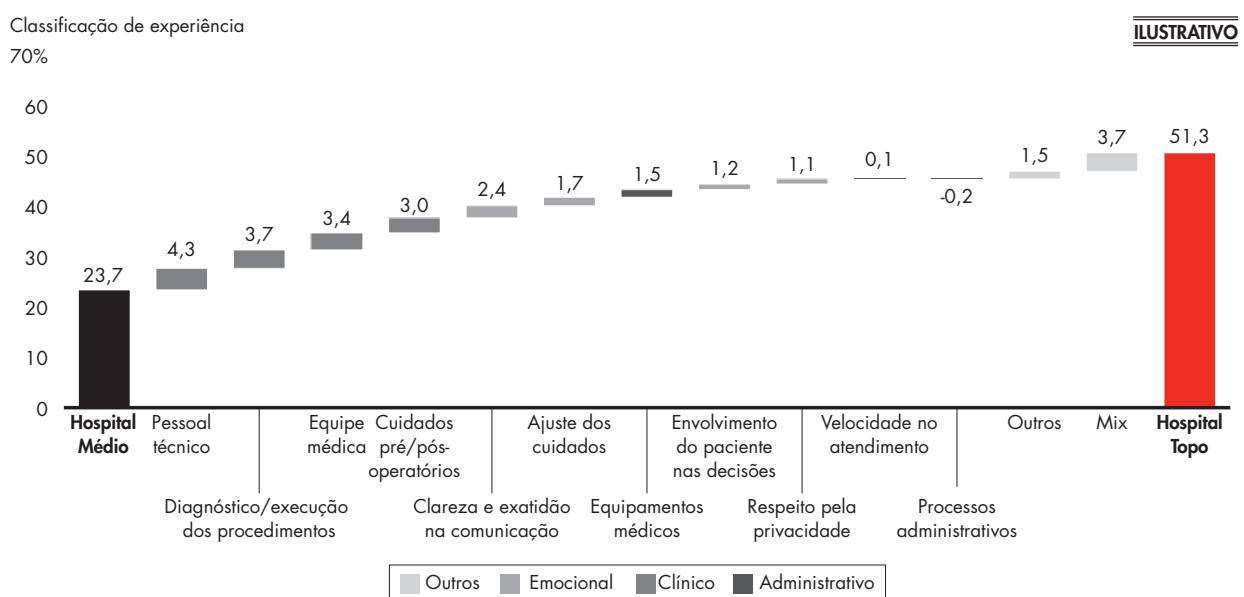
O primeiro passo é quantificar o potencial aumento na fidelização dos pacientes e, por conseguinte, o crescimento de atendimentos e receitas que o hospital obteria se atingisse o mesmo nível de satisfação do hospital de referência. Com isso, é possível sustentar economicamente o investimento em um programa de melhoria do NPS. Para ilustrar tal análise, criamos um exemplo teórico de um hospital “médio” e como esse hospital se compara com um hospital de referência em satisfação dos pacientes, e estimamos o ganho de receitas potencial para esse hospital “médio”. Acreditamos que há um potencial entre 10%-20% de captura de receita.

A próxima etapa é entender o porquê da diferença de satisfação dos seus pacientes em comparação com hospitais de referência. Para tal, a definição pelos gestores da referência correta é uma etapa crítica. Como em qualquer sistema de definição de metas, escolher uma que seja ambiciosa e factível é um trabalho complexo e essencial, por isso os gestores precisam de muito cuidado nessa etapa. Deve-se entender a composição da diferença de satisfação entre um hospital e a referência nos vários

aspectos (emocional, clínico, administrativo, outros) e sub-aspectos. Utilizando o mesmo exemplo de um hospital com NPS médio e NPS de topo, criamos um exemplo na *Figura 9* que ilustra tal análise.

Em relação às ações estratégicas de melhoria, o hospital deve priorizar aquelas iniciativas com maior impacto no NPS e menor nível de complexidade e investimento para implementação. Nesse sentido, tendo em vista as capacidades gerenciais de cada hospital, sugerimos que os gestores criem uma matriz de priorização similar à da *Figura 10*, feita para o mesmo hospital “médio”. Nela, pode-se observar que a prioridade é ajustar as instruções de medicação/tratamento, o agendamento telefônico e o processo de acompanhamento pós-hospitalar, visto que são tarefas de baixa complexidade (parte superior do gráfico), baixo investimento (esferas menores) e alto impacto no NPS (lado direito do gráfico). A composição dessa matriz varia de hospital para hospital e construí-la corretamente é outro fator crítico para o sucesso do programa de melhoria do NPS do hospital.

**Figura 9:** Principais pontos de diferença entre Hospital Médio e de Topo concentrados em aspectos clínicos

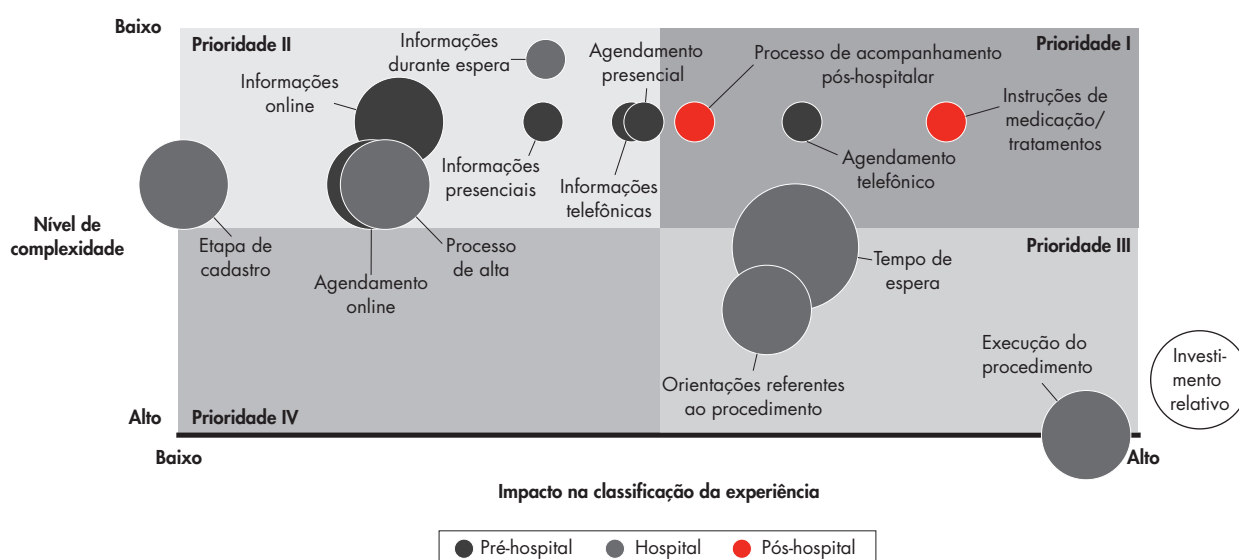


Nota: respostas numa escala de -3 a +3 para medir o aumento ou diminuição da possibilidade de recomendar o hospital. Encantados = % das resposta de 3; Insatisfeitos = % de respostas  $\leq 1$ ; Hospital Médio corresponde a hospitais com NPS = 50% e Hospital Topo corresponde a hospitais com NPS  $\geq 85\%$   
 Fonte: Pesquisa Hospitais Brasil, 2016 (N=13.984)

**Figura 10:** Atividades pós-hospitais são as que apresentam maior impacto, menor complexidade e investimento relativo

Porcentagem de respostas (%)

ILUSTRATIVO



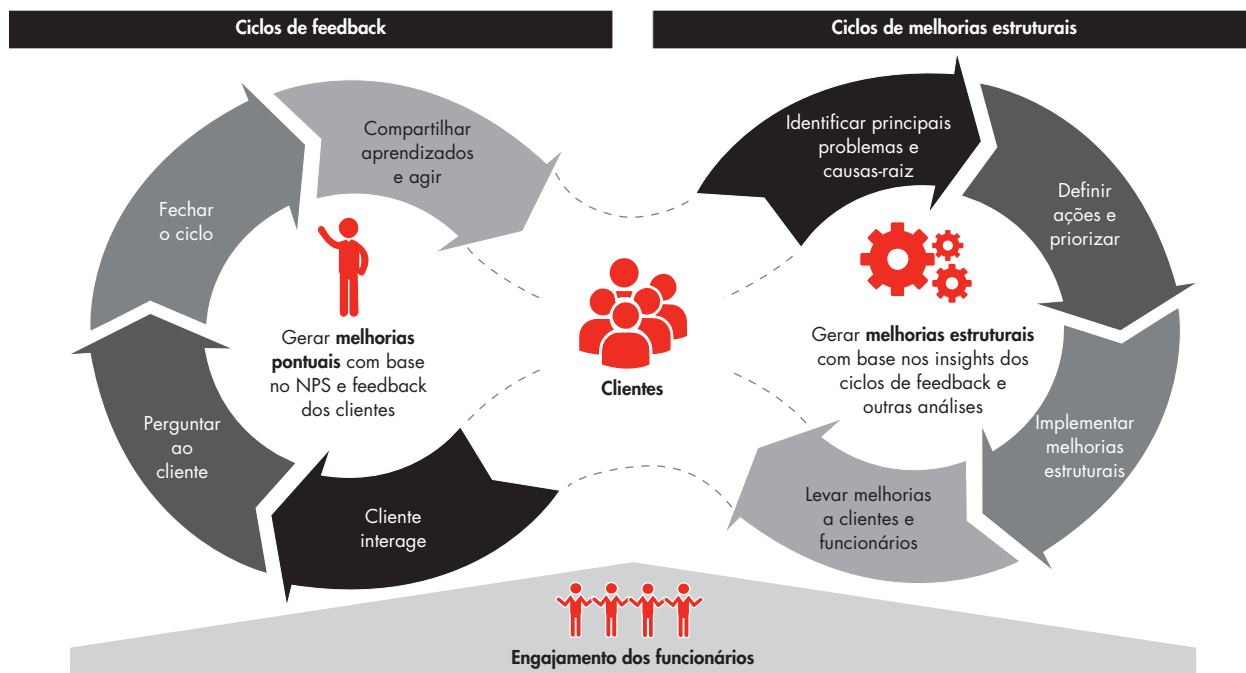
Fonte: Pesquisa Hospitais Brasil, 2016 (N=13.984)

Para que a satisfação dos pacientes efetivamente aumente, é crítico que os gestores implementem um ciclo de melhoria contínua em seus hospitais. Parte significativa da busca por excelência está relacionada a um sistema de gestão que utilize os aprendizados dos pacientes continuamente, através de ciclos de feedback e de melhorias estruturais e ações de engajamento dos funcionários. Com isso, a organização será capaz de melhorar sua performance diariamente, potencializando os retornos da estratégia definida. A Bain já implementou essa estrutura de gestão em diversos clientes no Brasil e no mundo. O ciclo na *Figura 11* representa o tipo de processo contínuo que nossos clientes são capazes de implementar com nossa colaboração.

## Como a Bain pode ajudar

A Bain já auxiliou clientes do setor de saúde em ~2.400 projetos globalmente, incluindo mais de 80 projetos de Net Promoter Score (NPS) nesse setor. Nós elaboramos estratégias ganhadoras que aliam a satisfação do cliente com a visão operacional e financeira dos hospitais, implementando um sistema de gestão que integra ciclos de feedback, ciclos de melhorias estruturais e engajamento dos funcionários. Além disso, temos uma compreensão completa da cadeia de valor da saúde—não só no Brasil, mas no mundo inteiro. 🔄

*Figura 11:* É importante desenvolver a capacidade de atuar de forma sistemática para promover melhorias contínuas



## Metodologia NPS

A metodologia mais utilizada por empresas Fortune 500<sup>5</sup> para medir a satisfação do cliente é o NPS® (Net Promoter Score). De acordo com essa metodologia, a melhor pergunta a ser feita para um cliente é: “De 0–10, qual a probabilidade de você recomendar esse produto ou serviço para um amigo?”. Com base nessa resposta, pode-se classificar os clientes em três grupos: promotores, aqueles que responderam 9 ou 10; neutros, com respostas 7 ou 8; e detratores, com resposta 6 ou abaixo. O Net Promoter Score é a diferença entre o número de promotores e o número de detratores da empresa, dividido pelo número de respondentes da pesquisa.

Existem três fatores que explicam a superioridade dessa metodologia e, portanto, seu alto nível de adoção: a) é a métrica que melhor representa o comportamento e as ações dos consumidores (73% de correlação vs. 43% da segunda melhor métrica)<sup>6</sup>, como por exemplo frequência de compra de um produto ou valor médio de cada compra; b) é a métrica que melhor reflete o valor esperado de cada cliente, visto que líderes de NPS crescem suas receitas em média duas vezes mais rápido que seus competidores e possuem custos 15% menores; c) é uma métrica que faz parte de um sistema de gestão empresarial (Net Promoter System) que consistentemente entrega melhorias de performance às empresas que o adotam.

## Metodologia de pesquisa

A Bain & Company, em parceria com a ANAHP (Associação Nacional dos Hospitais Privados) analisou a satisfação dos pacientes em 18 hospitais privados no Brasil. O objetivo da análise foi avaliar o nível de satisfação dos pacientes e, também, os principais motivos para essa percepção. Adicionalmente foi analisado o impacto que os pontos de contato e serviços têm na experiência do paciente.

Para os dados sobre satisfação do paciente foram considerados apenas os hospitais que apresentaram pelo menos 200 respostas válidas, enquanto que para a avaliação de cada um dos serviços o mínimo considerado foram 50 respostas válidas.

Os respondentes foram questionados sobre a fidelidade ao hospital por meio das seguintes questões:

De uma escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar o hospital a um amigo ou colega? (Onde 0 é pouco provável e 10 muito provável)

Quais foram as razões que o levaram a dar essa classificação de recomendação?

Posteriormente, foi questionado quais foram os serviços (ambulatório, diagnóstico, internação e pronto-socorro) utilizados nos últimos 12 meses, qual a frequência de utilização e a forma de atendimento (SUS, plano).

Para avaliar a experiência nos pontos de contato e nos serviços, foi perguntado como a experiência de um ponto de contato ou serviço influenciou a probabilidade de recomendar o hospital. Foi utilizada uma escala de -3 a +3, em que -3 refere-se a influenciou negativamente e +3 influenciou positivamente.

As demais questões da pesquisa relacionaram-se a dados demográficos como idade, gênero, escolaridade, entre outros.

Em relação à significância estatística, os resultados são bastante robustos na avaliação do nível de satisfação com os hospitais participantes, com um intervalo de confiança de 80% variando de  $\pm 1,5\%$  ( $n=1.397$ ) e  $\pm 4,9\%$  ( $n=383$ ).

1- O NPS, ou Net Promoter Score®, é uma marca registrada da Bain & Company, Inc., Fred Reichheld e Satmetrix Systems, Inc.

2- Detalhes de amostra no capítulo de metodologia

3- Considerando apenas hospitais com mais de 200 respostas válidas

4- Análise Bain de Pesquisa de NPS nos Hospitais

5- NPS usage in Fortune 500 companies, Maio-2014

6- Harvard Business Review 2003 (Reichheld, Bain & Company)





*Shared Ambition, True Results*

**Bain & Company é a empresa de consultoria global que os líderes de negócios procuram quando buscam resultados duradouros.**

Além disso, nós nos preocupamos tanto quanto eles sobre como alcançá-los. Juntos, encontramos o valor além das fronteiras, desenvolvemos ideias e conhecimentos práticos e implementáveis e motivamos toda a equipe a trilhar o caminho para o sucesso.

Somos apaixonados por indicar o caminho certo para nossos clientes, colegas e comunidades, mesmo que não seja o mais fácil.

Para mais informações, visite [www.bain.com.br](http://www.bain.com.br)

---



A Anahp (Associação Nacional de Hospitais Privados) é uma entidade representativa dos principais hospitais privados de excelência do país. Criada em 11 de maio de 2001, surgiu para defender os interesses e necessidades do setor e expandir as melhorias alcançadas pelas instituições privadas para além das fronteiras da Saúde Suplementar, favorecendo a todos os brasileiros. Para mais informações: [www.anahp.com.br](http://www.anahp.com.br)

AMSTERDÃ • ATLANTA • BANGALORE • BANGCOC • BOSTON • BRUXELAS • BUENOS AIRES • CHICAGO • CIDADE DO MÉXICO • CINGAPURA • COPENHAGUE • DALLAS • DUBAI  
DÜSSELDORF • ESTOCOLMO • FRANKFURT • HELSINQUE • HONG KONG • HOUSTON • ISTAMBUL • JACARTA • JOHANNESBURGO • KIEV • KUALA LUMPUR • LAGOS • LONDRES  
LOS ANGELES • MADRI • MELBOURNE • MILÃO • MOSCOU • MUMBAI • MUNIQUE • NOVA DELI • NOVA IORQUE • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PEQUIM • PERTH  
RIO DE JANEIRO • ROMA • SANTIAGO • SÃO FRANCISCO • SÃO PAULO • SEUL • SHANGHAI • SYDNEY • TÓQUIO • TORONTO • VARSÓVIA • WASHINGTON, D.C. • ZURIQUE