

COMPETIÇÃO, COOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO EM MEDICINA DENTÁRIA

Precisamos de redes coletivas de prestadores e de organizações que colaborem em coopetição para ajudar a projetar as condições salariais e de trabalho dos médicos dentistas em Portugal.



Orlando Monteiro da Silva, Presidente da Associação Nacional dos Profissionais Liberais, Antigo Bastonário da Ordem dos Médicos Dentistas

Vou iniciar alguma reflexão sobre os três conceitos que dão o título a esta crónica, identificando o exemplo concreto do turismo em medicina dentária. É um tema da maior relevância, multifacetado e com variantes que abordarei aqui de forma setorial, não obstante poder ser aprofundado numa próxima publicação.

Antes do mais, relembremos o básico, no atual contexto organizacional da medicina dentária portuguesa, constituído por cerca de 98% dos operadores a atuar exclusivamente no setor privado: o facto de aquela ser disponibilizada essencialmente através de financiamento do setor privado, em pagamento diretos *out of the pocket*, incluída a ADSE, seguros, planos de saúde e convenções, estimulando a competição em detrimento de uma combinação mais virtuosa com outras abordagens que apresentariam inúmeras vantagens numa realidade de fragmentação de milhares de clínicas e consultórios de medicina dentária.

A **Competição** refere-se à rivalidade entre organizações, clínicas ou entre profissionais, que procuram alcançar objetivos semelhantes, como atrair mais clientes e doentes e / ou superar concorrentes diretos. Na competição, as partes envolvidas buscam geralmente vantagens que as coloquem em posição mais vantajosa no mercado.

É o modelo prevalente em Portugal.

Um modelo complementar de posicionamento no mercado da prestação de serviços de medicina dentária, é o da **Cooperação**. Esta, envolve a colaboração entre diferentes clínicas ou profissionais ou outras partes interessadas para alcançar objetivos comuns.

Ao contrário da competição, a cooperação orienta-se para a sinergia, onde as partes colaboram para criar valor em objetivos comuns e metas acordadas e partilhadas. Isso pode ser feito através de parcerias estratégicas, alianças ou acordos de colaboração. O cheque dentista, parceria entre o Estado e o setor privado, é um exemplo de cooperação público privada.

Aliás, em Portugal a figura jurídica económica e organizativa das cooperativas, infelizmente pouco usada na área da saúde, constitui-se num adicional exemplo interessante deste conceito.

Porém, se os tempos mudam, a economia ainda mais. Uma boa perspetiva, explorada por Barry Nalebuff e Adam Brandenburger, refere que na era da hipercompetitividade, as novas dinâmicas dos mercados obrigam as empresas a optar por estratégias alternativas e soluções cada vez

mais criativas. Mesmo que isso implique unir forças com os concorrentes.

Reparemos no seguinte: é mais vantajoso ter 20% de quota num mercado de 10 milhões do que 75% de quota num mercado de 2 milhões.

O termo *coopetition*, que traduzo livremente para **Coopetição**, seria uma combinação de cooperação e competição. Hoje em dia é prática comum em variadas indústrias de produtos e serviços, por exemplo entre concorrentes como a Apple e Samsung, DHL e UPS, Ford e GM, Porsche e indústria aeronáutica e de design, de entre muitas outras. Até o Jeff Bezos e Elon Musk assumem nalguns aspetos a coopetição...



Existem muitas razões para concorrentes cooperarem entre si: economizar custos, evitar duplicações de esforços, economia de escalas, partilha de risco e de *know how* específico nalgumas áreas.

O que está a faltar a este nível na medicina dentária portuguesa?

Vejamos um exemplo de conceito numa temática muito abrangente, muito diversificada que merece reflexões adicionais no futuro. O Turismo Médico Dentário.

O turismo médico é definido como quando os consumidores optam por viajar além das fronteiras internacionais com a intenção de receber algum tipo de tratamento médico. Este tratamento pode abranger a gama completa de serviços médicos, mas comumente inclui cuidados médico dentários, cirurgias estéticas, cirurgias eletivas e tratamentos de fertilidade. Observa-se que estabelecer o limite do que é considerado saúde e conta como turismo médico para fins comerciais não é simples.

O turismo de saúde é um conceito mais amplo que abrange o turismo médico. Possui antecedentes históricos duradouros em alguns países, envolvendo spas, termas, talassoterapia em localidades costeiras e outras paisagens terapêuticas. A definição de turismo de saúde fornecida por Carrera e Bridges é “a viagem organizada fora do ambiente local para a manutenção, melhoria ou restauração do bem-estar mental e físico de um indivíduo.” Esta definição engloba o turismo médico como referido e médico dentário, mas é mais abrangente, pois não se limita a intervenções médicas.



Quais seriam os destinatários do Turismo Médico Dentário?

Portugal, inserido na União Europeia, onde existem em qualidade e quantidade excelentes profissionais de saúde, em particular médicos dentistas, com um nível de formação reconhecido automaticamente em todos os países do Espaço Económico Europeu teria excelentes condições para ser um player de grande dimensão no assim designado turismo médico dentário.

Vejamos de forma tópica algumas das vantagens concorrenciais que detemos face à nossa concorrência.

- Existência de uma diáspora constituída essencialmente na sua 1ª e 2ª geração por cerca do dobro da população portuguesa residente em Portugal, 30 milhões no total;
- Uma parte substancial destes emigrantes e diáspora visitam frequentemente Portugal;
- Existem centenas de médicos dentistas portugueses a exercer nos países da União Europeia, sobretudo naqueles que se constituem como mercados principais de atratividade para o turismo médico dentário;



- Temos um grande nº de estudantes estrangeiros de medicina dentária que se corretamente mapeados, se podem constituir em pontos de promoção e referência da medicina dentária portuguesa;

- Temos um conjunto de “embaixadores” da medicina dentária, a nível profissional, académico e comercial que se poderiam constituir se aproveitados num ativo promocional para este efeito;

- Somos um país turístico, com visitantes que nos procuram de países da União Europeia, mas também, e de forma crescente, de mercados com enorme poder de compra e onde os serviços de medicina dentária de qualidade idêntica nalguns casos aqueles que disponibilizamos em Portugal, são 5 a 10 mais custosos relativamente aos preços praticados em Portugal;

- Os tratamentos disponibilizados em Portugal são normalmente comparticipados pelos sistemas de proteção social de outros países da União Europeia;

- Temos hoje em dia uma capacidade e fluência linguística, nomeadamente do inglês, que é determinante para a atração do turismo em medicina dentária;

- Como país turístico, a possibilidade de estabelecimento de parcerias diversas seria importante para que a oferta de cuidados de medicina dentária fosse integrada em experiências que nalgumas áreas da medicina dentária, vão para além da procura de cuidados de saúde e englobam uma experiência mais abrangente como o clima, gastronomia, ambiente, paisagem, efeito de moda do País, preços, variedade e localização da oferta disponível, de entre outros fatores.

Last but not least, Portugal tem cerca de 25 milhões de visitantes por ano. Muitos deles potenciais candidatos a turismo de saúde e turismo médico dentário.

Uma das áreas onde encaixaria bem o conceito de coopeção, seria assim no Turismo Médico Dentário.

O que nos falta então para podermos competir com algumas localizações mais procuradas a este nível nomeadamente Hungria, Chéquia, Croácia, Bulgária e Turquia?

Na minha opinião, Inteligência Coletiva, capaz de identificar e implementar uma estratégia, evidenciadora das nossas vantagens competitivas e de posicionamento no mercado da nossa medicina dentária e de muitos dos nossos *players* e sobretudo uma coopeção para incremento da nossa imagem reputacional, que possa estimular a perceção de Portugal como um destino de eleição e qualidade para quem pretende cuidados de medicina dentária. Não apenas o mercado dos nossos emigrantes que aproveitam as visitas a Portugal para procurar procedimentos que nos países de origem, Suíça, Inglaterra, França, Alemanha, etc, são não apenas muito mais caros, mas também muitas vezes de qualidade inferior e com listas de espera mais alargadas, mas mais que isso, apostando-se em procedimentos mais complexos, de maior valor acrescentado, e adicionalmente em mercados como o americano e israelita, de grande poder de compra.

O turismo em medicina dentária tal como descrito, planeado, orientado, articulado, está mais vocacionado para um posicionamento estratégico na área da implantologia e reabilitação, na ortodontia e estética, facetas, harmonização oro facial, de entre outras. Estas áreas, se convenientemente divulgadas em termos de oferta, poderiam ser uma enorme mais valia para alguns dos *players* da medicina dentária portuguesa.

Repare-se que a medicina dentária digital, as consultas remotas por vídeo e a partilha de meios auxiliares de diagnóstico e tratamento vieram ajudar a mitigar (não a substituir) uma das grandes dificuldades: as consultas de diagnóstico e preparação dos procedimentos e o *follow-up* inerente.

Em sùmula, estamos atualmente em segmentos muito sobreponíveis e com posicionamentos semelhantes num mercado *red ocean*, “ensanguentado” pela concorrência desenfreada por baixos preços e nos mesmos segmentos, de dimensão reduzida, cerca de 4 milhões que têm possibilidade de aceder, ainda que esporadicamente à medicina dentária privada, com pouca Colaboração e demasiada Competição.

Mais **Coopeção** precisa-se. ■