CADERNOS EBAPE.BR

FGV EBAPE

ESTUDO DE CASO & ENSINO

Doctoralia: uma nova forma de escolher e agendar serviços médicos no Brasil

Vitor Braga [1]
Eduardo Russo [2]
Cláudia Araujo [3]
Bruno Fernandes [3]

[1] Universidade Federal do Rio de Janeiro / Instituto de Relações Internacionais e Defesa, Rio de Janeiro – RJ, Brasil
[2] Rio Grande College of Business /Sul Ross State University, Eagle Pass – TX, Estados Unidos da América
[3] Universidade Federal do Rio de Janeiro / Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro – RJ, Brasil

Resumo

Este caso, motivado pelas transformações no mercado nacional de *health techs* após a pandemia de COVID-19 em 2020, analisa o aumento da concorrência e a intensificação da digitalização no setor. Sob a perspectiva de Carlos Eduardo Spezin Lopes, CEO da Doctoralia Brasil, o caso explora os desafios para a expansão da marca, que em 2023 enfrentava tanto a entrada de novos competidores quanto a necessidade de conquistar a confiança dos consumidores. Como desafio adicional, a Doctoralia operava, até aquele momento, em um modelo de plataforma multilateral que conectava clínicas, médicos e pacientes, enfrentando o dilema de confiança do consumidor em um mercado de saúde onde essas relações, pela natureza crítica dos serviços prestados, eram ainda mais complexas. Sob essa perspectiva, este caso de ensino é destinado a estudantes de graduação e pós-graduação em gestão de saúde e marketing, podendo ser utilizado nas disciplinas de Marketing Estratégico e Análise e Comportamento do Consumidor.

Palavras-chave: *Health techs*. Serviços de saúde. Plataforma multilateral. Estratégias de crescimento. Dilema de confiança do consumidor.

Doctoralia: a new way to choose and schedule medical services in Brazil

Abstract

This case, motivated by the transformations in the national health tech market following the COVID-19 pandemic in 2020, analyzes the increase in competition and digitalization in the sector. From the perspective of Carlos Eduardo Spezin Lopes, CEO of Doctoralia Brazil, the case explores the challenges for brand expansion, which in 2023 faced both the entry of new competitors and the need to gain consumer trust. As an additional challenge, until then, Doctoralia operated on a multilateral platform model that connected clinics, doctors, and patients, having to address the consumer trust dilemma in a healthcare market where these trust relationships, given the importance of the service provided, could present even greater complexities for the model. This teaching case is intended for undergraduate and graduate students in Health Management and Marketing, and can be used in Strategic Marketing and Consumer Behavior Analysis courses.

Keywords: Health techs. Health services. Multilateral platform. Growth strategies. Consumer trust dilemma.

Doctoralia: una nueva forma de elegir y agendar servicios médicos en Brasil

Resumen

Este caso, motivado por las transformaciones en el mercado nacional de *health techs* tras la pandemia de COVID-19 en 2020, analiza el aumento de la competencia y la intensificación de la digitalización en el sector. Desde la perspectiva de Carlos Eduardo Spezin Lopes, CEO de Doctoralia Brasil, el caso explora los desafíos para la expansión de la marca, que en 2023 enfrentaba tanto la entrada de nuevos competidores como la necesidad de ganar la confianza de los consumidores. Como desafío adicional, hasta ese momento Doctoralia operaba en un modelo de plataforma multilateral responsable de conectar clínicas, médicos y pacientes, enfrentándose al dilema de la confianza del consumidor en un mercado sanitario donde estas relaciones de confianza, dada la naturaleza crítica de los servicios prestados, eran todavía más complejas. Desde esta perspectiva, este caso de enseñanza está destinado a estudiantes de grado y posgrado en gestión de salud y marketing, y puede ser utilizado en las asignaturas de Marketing Estratégico y Análisis del Comportamiento del Consumidor.

Palabras clave: *Health techs*. Servicios de salud. Plataforma multilateral. Estrategias de crecimiento. Dilema de confianza del consumidor.

Caso de ensino submetido em 30 de agosto de 2024 e aceito para publicação em 06 de março de 2025.
DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120240139

INTRODUÇÃO

Em 2023, Carlos Eduardo Spezin Lopes, CEO da Doctoralia Brasil, enfrentava um momento crítico na trajetória da empresa. Liderando as operações a partir do escritório em Curitiba, estado do Paraná, Carlos Eduardo estava determinado a solidificar a presença da Doctoralia no mercado brasileiro de *health techs* — startups de tecnologia voltadas ao setor de saúde. Fundada na Espanha, até aquele ano a Doctoralia já havia se tornado uma das principais plataformas globais de agendamento de consultas, conectando pacientes e profissionais de saúde de forma eficiente e confiável.

No entanto, apesar do sucesso inicial, a Doctoralia Brasil enfrentava desafios substanciais. Com mais de 21 milhões de usuários cadastrados em 2023 (Exame, 2023), a plataforma precisava atrair mais médicos e promover a confiança dos pacientes para manter sua relevância em um mercado cada vez mais competitivo, especialmente com a ascensão de novos concorrentes, como o Dr. Consulta.

Carlos Eduardo sabia que a confiança entre pacientes e profissionais de saúde era fundamental para o crescimento sustentável da empresa. Ele entendia que, em serviços nos quais a saúde do paciente depende diretamente de encontrar o profissional certo, a confiança não apenas incentivava o agendamento de consultas, mas também criava laços de fidelidade e gerava recomendações espontâneas. Contudo, construir essa confiança em um ambiente de recursos limitados e sob constante pressão por resultados imediatos apresentava um desafio significativo, tornando sua tarefa ainda mais complexa e delicada.

ANTECEDENTES

Em 2007, na cidade de Barcelona, surgia a Doctoralia. A *health tech*, fundada por Albert Armengol, Frederic Llordachs e David Díaz, nasceu como uma plataforma de agendamento online de consultas, visando atender pequenas clínicas, consultórios e médicos autônomos. Alguns anos depois, em 2009, o site espanhol passou a oferecer a opção de os médicos escreverem pequenos resumos sobre si na plataforma, de forma a atrair mais usuários para o negócio. Somente em 2012 a Doctoralia passou a permitir que os pacientes deixassem avaliações para os médicos, uma funcionalidade que se tornaria uma das marcas registradas da plataforma.

Mas o grande salto para a Doctoralia viria mesmo no ano de 2016 após ter sido comprada pelo grupo polonês DocPlanner Group. A aquisição fez com que a Doctoralia se tornasse a terceira maior *health tech* no mundo ao se expandir para outras regiões da Espanha, de Portugal e parte da América Latina. A partir dessa aquisição, a versão brasileira do site Doctoralia — que entrou em operação no país em maio de 2017 —, liderada pelo CEO Carlos Eduardo Spezin Lopes, passou a receber aportes financeiros e uma série de upgrades, vindo a se tornar uma das principais *health techs* do país e de todo o DocPlanner Group (Renato, 2021).

Os anos se passaram, e até 2023 a Doctoralia Brasil continuou operando através de um modelo de negócio que era gratuito para os pacientes, porém pago pelos médicos que, para se cadastrarem na plataforma, precisavam desembolsar uma assinatura mensal. Nesse período, a plataforma contava com mais de 21 milhões de usuários cadastrados no Brasil (Exame, 2023), representando aproximadamente 10% da população nacional, conforme o Censo 2022 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Entretanto, como em qualquer modelo de negócios por plataforma, responsável por conectar o prestador de serviço com o consumidor final — neste caso, médicos e clínicas de saúde aos pacientes —, Carlos Eduardo Lopes entendia a importância de atrair mais médicos para a plataforma. Somente assim a Doctoralia poderia manter sua relevância no competitivo mercado brasileiro, especialmente com a entrada de novos concorrentes.

Um dos maiores desafios de Carlos Eduardo e sua equipe era conquistar a confiança de novos usuários (médicos e pacientes), pois assim eles aumentariam a relevância da plataforma e expandiriam o *share of wallet* (SOW)[1] da empresa, ajudando a Doctoralia a superar concorrentes como o Dr. Consulta, que vinha se consolidando no cenário nacional. Carlos Eduardo costumava citar a Uber como exemplo, destacando como a empresa se tornou a maior companhia de mobilidade urbana do mundo sem possuir nenhum carro, apenas conectando motoristas disponíveis a passageiros que precisavam de viagens

1 Refere-se à proporção do gasto total de um consumidor em uma categoria de produtos ou serviços que é direcionada para um determinado fornecedor ou marca.

particulares. Inspirado no modelo da Uber, Carlos Eduardo almejava transformar a Doctoralia na maior empresa de saúde do Brasil, mesmo sem empregar um médico sequer.

Mas ele sabia que os desafios eram grandes, pois, diferentemente de escolher uma "corrida de carro", o processo de decisão para a escolha de um médico especialista por pacientes que podem estar enfrentando uma doença é muito mais complexo. Carlos Eduardo sabia que em serviços de saúde o principal era proporcionar uma experiência positiva dos médicos para os pacientes, de forma que estes últimos pudessem gerar recomendações do serviço, aumentando a relevância da plataforma. Somente uma experiência positiva, baseada em um serviço rico em atributos de confiança, permitiria à Doctoralia Brasil expandir seu SOW e superar os concorrentes. Isso também seria essencial para alcançar novos mercados consumidores, como o interior do Brasil, onde a escolha por um médico ainda seguia métodos tradicionais na maior parte das vezes, como o boca a boca.

Adicionalmente, Carlos Eduardo e sua equipe ainda precisavam superar questões culturais, como a resistência do consumidor brasileiro em considerar opiniões de pessoas desconhecidas ao escolher um serviço de saúde. Nesse contexto, a tecnologia desempenhava um papel crucial, oferecendo aos pacientes uma plataforma confiável e acessível para comparar avaliações e informações sobre profissionais de saúde. O principal objetivo de Carlos Eduardo era demonstrar aos pacientes que, na ausência de uma recomendação dentro de seu círculo pessoal, a Doctoralia era a melhor opção para buscar avaliações e decidir por um profissional de saúde. A lógica era simples: quanto mais pacientes acessassem o site para buscar serviços de saúde e deixassem suas avaliações, mais a plataforma se tornaria relevante para médicos, clínicas e pacientes, funcionando como uma espécie de TripAdvisor da medicina.

O MERCADO DE *HEALTH TECHS* BRASIL

A necessidade súbita de mudanças devido à pandemia de COVID-19 fez com que o setor de saúde avançasse em um ritmo acelerado. O ano de 2021, em particular, superou todas as expectativas, registrando mais de US$ 44 bilhões investidos em inovação em saúde ao redor do mundo, o dobro dos US$ 22 bilhões aportados em 2020 e muito superior aos US$ 14 bilhões de 2019 (Distrito, 2024). No Brasil, o pico de fundação de *health techs* ocorreu entre 2017 e 2019, com uma média de quase 240 novas empresas por ano (Medicina S/A, 2021). Desde 2019, as *health techs* brasileiras já receberam mais de US$ 1,3 bilhão em investimentos, representando cerca de 80% do volume total investido na América Latina. Em 2023, o país contabilizava 1.381 *health techs*, oferecendo soluções que variam desde ferramentas para a gestão de clínicas, hospitais e laboratórios até tecnologias de inteligência artificial voltadas para diagnóstico, apoio à tomada de decisão e soluções robóticas para atendimento remoto e desenvolvimento de próteses (Distrito, 2024).

Além dos números, é importante posicionar o mercado brasileiro de *health techs* no cenário global para compreender seus desafios e suas oportunidades. Embora o Brasil se destaque na América Latina como um dos principais polos de inovação em saúde digital, impulsionado por sua população de mais de 210 milhões de pessoas, em 2023 o país ainda enfrentava desafios significativos relacionados à infraestrutura e à regulamentação, especialmente quando comparado a mercados mais maduros, como os Estados Unidos e alguns países europeus.

Apesar de avanços como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) (Lei n. 13.709, 2018) e a Lei n.º 14.510 (Lei n. 14.510, 2022), que autorizava e disciplinava a prática de telessaúde no Brasil, ainda faltavam regulamentações claras para a integração entre sistemas, o que prejudicava a interoperabilidade, essencial para processos como a emissão e validação de receitas eletrônicas. Além disso, a ausência de padronização de dados e terminologias, especialmente em prontuários eletrônicos, somada às divergências entre conselhos de saúde, gerava inconsistências no armazenamento e uso de informações médicas. No campo da segurança de dados, embora a LGPD seja um marco importante, sua aplicação à saúde digital permanecia limitada, e a falta de diretrizes específicas da Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD) aumentava a insegurança jurídica. Esses entraves regulatórios limitavam a inovação e destacavam a necessidade de um marco normativo mais claro, capaz de impulsionar a eficiência e o desenvolvimento do setor (Saúde Digital Brasil, 2023).

Health techs como a Doctoralia costumavam direcionar seus serviços principalmente a indivíduos que buscavam atendimentos particulares, seja por meio de planos de saúde ou consultas privadas. Em contraste, em 2023 mais de 70% da população brasileira dependia exclusivamente dos serviços públicos, fornecidos pelo Sistema Único de Saúde (SUS) (Ministério da Saúde, n.d.). Apesar de atenderem prioritariamente a públicos distintos, as *health techs* e o SUS exerciam uma influência mútua,

contribuindo para o desenvolvimento do setor de saúde no Brasil. Entre as *health techs*, a Doctoralia enfrentava competidores que podiam ser organizados em três principais categorias: plataformas digitais generalistas, plataformas digitais especialistas e serviços integrados. Essa diversidade de modelos refletia a crescente demanda por soluções inovadoras e acessíveis na área da saúde.

As plataformas digitais generalistas ofereciam aos consumidores a possibilidade de encontrar e agendar consultas com médicos de diversas especialidades, abrangendo uma ampla gama de opções. Voltadas a atender diferentes necessidades médicas, essas plataformas tinham um caráter mais abrangente. Um exemplo é o BoaConsulta, que conectava pacientes a profissionais de diversas áreas, como cardiologistas, dermatologistas e clínicos gerais, além de dentistas e psicólogos. A plataforma buscava proporcionar uma experiência prática de busca e agendamento, com filtros por especialidade, localização e preço, contemplando tanto consultas presenciais quanto por telemedicina.

Por outro lado, as plataformas digitais especialistas costumavam ser focadas em uma área específica da saúde, atendendo a um público com necessidades bem definidas. Essas plataformas se destacavam pela especialização e experiência personalizada que ofereciam aos usuários. O Zenklub era um exemplo desse modelo, sendo especializado em saúde mental e bem-estar emocional. Nessa plataforma, os usuários encontravam psicólogos, psiquiatras, terapeutas e coaches, com o objetivo de atender demandas relacionadas à saúde emocional e ao desenvolvimento pessoal. Diferentemente das plataformas generalistas, o Zenklub concentrava-se principalmente em criar um ambiente voltado ao cuidado emocional.

Já os serviços integrados iam além do agendamento, combinando a conexão com profissionais de saúde à prestação direta de serviços médicos, geralmente em clínicas físicas ou ambientes virtuais próprios. Um exemplo era o Dr. Consulta, que disponibilizava consultas médicas presenciais, telemedicina, exames, vacinas e até pequenas cirurgias realizadas em clínicas ou ambientes virtuais próprios.

Fundado em 2011, o Dr. Consulta operava como uma rede de clínicas populares no Brasil, oferecendo serviços médicos acessíveis em diversas especialidades. Com um modelo que combinava tecnologia e eficiência operacional, a empresa utilizava ferramentas digitais que facilitavam o agendamento de consultas e exames, seja pelo site ou aplicativo, eliminando burocracias e reduzindo o tempo de espera para os pacientes. Os médicos que atuavam nas clínicas geralmente eram contratados como prestadores de serviços autônomos, sem vínculo empregatício direto, e tinham acesso a tecnologias como prontuários eletrônicos, que proporcionavam maior continuidade no cuidado e simplificavam a gestão clínica. A integração tecnológica permitia também a análise de dados, contribuindo para a previsão de demandas, a otimização de recursos e a personalização da experiência do paciente. Além disso, o Dr. Consulta explorava a telemedicina como uma forma de ampliar o acesso a consultas, mantendo um modelo escalável e acessível.

Nos anos que se seguiram, o Dr. Consulta iria consolidar-se como um dos maiores concorrentes da Doctoralia no que diz respeito ao acesso a serviços de saúde no Brasil. Nos anos de 2021 e 2022, o Prêmio iBest, uma das principais premiações do país que reconhece iniciativas digitais de destaque em diversas categorias, destacou o Dr. Consulta como grande vencedor na categoria *health tech*, consolidando sua relevância no setor ao conquistar tanto o voto popular quanto o do júri especializado. Apesar desse resultado, a disputa foi acirrada, com a Doctoralia figurando entre os três finalistas em ambas as categorias durante os dois anos.

Até o final de 2021, o Dr. Consulta possuía pouco mais de mil profissionais da saúde cadastrados em sua ferramenta de agendamento (Mendes, 2021). Nesse mesmo período, a Doctoralia, somente no Brasil, possuía cerca de 12 mil especialistas cadastrados em sua plataforma (Doctoralia, 2022a). Além disso, enquanto o Dr. Consulta atendeu 900 mil pacientes em 2021, segundo a coluna "Pipeline" da Revista Valor Econômico (Mendes, 2021), os agendamentos da Doctoralia chegaram a 9 milhões (Medicina S/A, 2024).

Mesmo com números absolutos menores, o Dr. Consulta vinha crescendo. Em 2022, recebeu um aporte financeiro de US$ 33 milhões de um fundo de *scale-up*[2] especializado em negócios digitais (Mendes, 2021). Esse investimento possibilitou sua expansão para novos mercados, como o de planos de saúde, intensificando ainda mais a competição com a Doctoralia e aumentando a pressão em um setor que, há poucos anos, parecia um oceano azul.

2 Um tipo de fundo de investimento que se concentra em apoiar empresas que já passaram pela fase inicial de start-up e demonstraram sucesso e potencial de crescimento significativo. Esses fundos buscam fornecer capital e recursos adicionais para ajudar essas empresas a escalar suas operações rapidamente.

A DOCTORALIA E SEU MODELO DE NEGÓCIOS

A Doctoralia operava como uma plataforma multilateral típica, conectando pacientes e profissionais de saúde em um ambiente interativo e digital. Por meio da plataforma, os pacientes podiam agendar consultas, publicar avaliações sobre médicos ou clínicas e acessar as opiniões de outros usuários que já haviam utilizado os serviços de determinado profissional de saúde (Anexo 1). Além disso, era possível postar dúvidas relacionadas à saúde, respondidas diretamente por profissionais médicos cadastrados (Anexo 2). Nesse sentido, a Doctoralia também funcionava como um fórum interativo, semelhante ao TripAdvisor, onde turistas compartilham opiniões sobre restaurantes, hospedagens e experiências.

Nas consultas presenciais, o paciente utilizava a plataforma para buscar um profissional específico, realizar o agendamento e, posteriormente, dirigir-se ao consultório. O pagamento e as demais etapas do processo, como a emissão de recibos e eventuais reembolsos, eram realizados diretamente entre o paciente e o médico, fora do ambiente digital da Doctoralia.

Com a pandemia de COVID-19 em 2020, a Doctoralia passou a oferecer telemedicina aos seus usuários. Nesse contexto, os pacientes podiam buscar um profissional específico, realizar o agendamento e, posteriormente, serem atendidos virtualmente pelo médico por meio de uma ferramenta da própria Doctoralia. Nessa situação, o pagamento do atendimento podia ser feito de forma particular, utilizando cartão de crédito ou outros métodos de pagamento; ou por meio de um plano de saúde, caso o médico escolhido fosse credenciado a um convênio. Nos atendimentos particulares, a Doctoralia gerenciava os pagamentos, repassando o valor ao profissional de saúde. Já nos atendimentos realizados via plano de saúde, o repasse era feito diretamente pelo convênio.

Além dos serviços de telemedicina, a Doctoralia também oferecia ferramentas de gestão para clínicas e consultórios, que incluíam o gerenciamento de agendas e de chamadas telefônicas, otimizando o fluxo administrativo e o atendimento ao paciente. Embora gratuita para os pacientes, médicos, outros profissionais de saúde e clínicas precisavam pagar para acessar as ferramentas voltadas à captação e fidelização de clientes. Entre as funcionalidades oferecidas estavam: agenda online, prontuário eletrônico, lista de espera e até mesmo um site profissional.

No Brasil, essas e outras funcionalidades eram disponibilizadas em três planos de assinatura: Plano Starter, Plano Plus e Plano Vip, conforme descrito no Anexo 3. Além disso, a Doctoralia oferecia recursos exclusivos e personalizados para clínicas, como a Agenda Doctoralia Clínicas, cujo preço era divulgado mediante orçamento, e o Doctoralia Phone, que possuía um custo mensal por licença. Este último oferecia funcionalidades avançadas, como registro e rastreio de chamadas, VoIP específico para centros médicos e ferramentas para controle de resultados de campanhas de marketing, conforme detalhado no Anexo 4.

A DOCTORALIA E SEU PROBLEMA DA CONFIANÇA DO CONSUMIDOR

Em 2017, Carlos Eduardo Lopes assumiu o desafio de liderar a entrada da Doctoralia no mercado brasileiro e, em pouco tempo, alcançou sucesso. Com o apoio de investimentos estratégicos, campanhas de marketing eficazes e uma gestão inovadora, a empresa rapidamente aumentou seu número de usuários e profissionais de saúde cadastrados, consolidando-se como uma das pioneiras no mercado nacional de *health techs* (Pozzobon, 2018). Esse crescimento foi ainda mais impulsionado durante a pandemia de COVID-19, quando a regulamentação da telemedicina abriu novas oportunidades. Carlos Eduardo e sua equipe investiram intensivamente na digitalização e expansão da plataforma, o que resultou em um aumento significativo nos principais indicadores de desempenho da Doctoralia (Doctoralia, 2022b).

No entanto, a pandemia trouxe também novos desafios. O mercado de *health techs* tornou-se mais competitivo, com a entrada de novos players e o aumento dos investimentos em tecnologia e telemedicina por grandes empresas, como os planos de saúde. Além do Dr. Consulta, concorrentes como BoaConsulta, Zenklub, Conexa Saúde e Amparo Saúde ganharam destaque. A Conexa Saúde, que iniciou suas atividades no Brasil em 2016, tornou-se uma das maiores plataformas de saúde digital na América Latina, com forte atuação em telemedicina. Já a Amparo Saúde, fundada em 2017, destacou-se por oferecer um modelo integrado que combina consultas médicas, exames e telemedicina em uma única solução. A Doctoralia passou a enfrentar pressão não apenas da concorrência, mas também de sua matriz, o DocPlanner Group, que exigia um crescimento acelerado para garantir a liderança no setor. A velocidade dessa expansão era considerada essencial para evitar a perda de relevância, como aconteceu com a Uber Eats no Brasil, que foi superada por concorrentes mais agressivos (Barbosa & Russo, 2023).

Nesse cenário desafiador, Carlos Eduardo identificou o dilema de confiança do consumidor como um dos principais entraves ao crescimento da Doctoralia. O "dilema da confiança" no setor de saúde refere-se ao desafio enfrentado pelos consumidores ao avaliar a confiabilidade de serviços médicos e profissionais, especialmente em plataformas digitais. Diferentemente de outros setores, como transporte ou delivery, onde as plataformas digitais se consolidaram rapidamente, o setor de saúde apresenta barreiras muito mais complexas. A escolha de um médico ou uma clínica envolve alto grau de sensibilidade, pois impacta diretamente a saúde e o bem-estar do paciente. Nesse contexto, a percepção de risco é elevada, tornando a confiança um fator crucial na decisão do consumidor (Pappas, 2016; Zeng et al., 2019).

No Brasil, esse dilema é ainda mais acentuado por fatores culturais e sociais. Muitos consumidores preferem confiar em recomendações de amigos e familiares, mostrando resistência em relação a avaliações feitas por desconhecidos em plataformas digitais. Essa dificuldade é agravada pela assimetria de informações, já que os consumidores possuem pouco conhecimento técnico sobre saúde; e pela natureza intangível dos serviços médicos, cuja qualidade só pode ser avaliada após a experiência. Além disso, o perfil dos usuários da Doctoralia é diversificado, abrangendo diferentes faixas etárias e níveis socioeconômicos: jovens tendem a ser mais receptivos a avaliações online, enquanto idosos frequentemente preferem métodos tradicionais; consumidores de baixa renda, por sua vez, enfrentam barreiras tanto de acesso quanto de familiaridade com ferramentas digitais, o que reduz sua disposição para confiar em plataformas como a Doctoralia (Saúde Digital Brasil, 2023; NielsenIQ, 2024).

Carlos Eduardo sabia que superar o dilema de confiança do consumidor era essencial para garantir o crescimento da Doctoralia no cenário nacional. Com um orçamento limitado e a concorrência cada vez mais acirrada, ele se perguntava: Como convencer os consumidores de que a Doctoralia era, de fato, a melhor opção para buscar recomendações médicas no Brasil?

NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino do caso possuem acesso restrito e estão disponíveis apenas para docentes e instrutores vinculados à instituição acadêmica mediante solicitação em: https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/97121

REFERÊNCIAS

Barbosa, S. D., & Russo, E. (2023). Da Uber Eats ao Cornershop: o reposicionamento da Uber no mercado brasileiro. *Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração*, *13*(1), 1–8. https://doi.org/10.12660/gvcasosv13n1c1

Distrito. (2024). *HealthTech Report 2023*. https://materiais.distrito.me/report/healthtech-report

Doctoralia. (2022a, julho 6). *Agendamento de consultas online: como a Agenda Doctoralia facilita a rotina de milhares de médicos*. https://pro.doctoralia.com.br/blog/especialistas/agendamento-de-consultas-online

Doctoralia. (2022b, dezembro 19). *O que esperar da telemedicina no Brasil em 2022? Dados, legislação, ferramentas e mais*. https://pro.doctoralia.com.br/blog/clinicas/telemedicina-2022

Doctoralia. (2024). *Agende agora sua consulta*. https://www.doctoralia.com.br/

Exame. (2023, julho 24). *Doctoralia alcança cerca de 21 milhões de usuários únicos no mês*. https://exame.com/bussola/doctoralia-alcanca-cerca-de-21-milhoes-de-usuarios-unicos-no-mes/amp/

Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (2018). Diário Oficial da União. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13709.htm

Lei n. 14.510, de 27 de dezembro de 2022. Altera a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, para autorizar e disciplinar a prática da telessaúde em todo o território nacional, e a Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015; e revoga a Lei nº 13.989, de 15 de abril de 2020 (2022). Diário Oficial da União. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14510.htm

Medicina S/A. (2021). *Healthtechs no Brasil*. https://medicinasa.com.br/healthtechs-brasil/

Medicina S/A. (2024). *Doctoralia: Agendamento online de consultas cresce 65% em 2021*. https://medicinasa.com.br/doctoralia-numeros/

Mendes, L. H. (2021, dezembro 16). *Dr. Consulta entra em plano de saúde popular – e revela sua receita*. https://pipelinevalor.globo.com/startups/noticia/dr-consulta-entra-em-plano-de-saude-popular-e-revela-sua-receita.ghtml

Ministério da Saúde. (n.d.). *Diretrizes estratégicas*. https://bvsms.saude.gov.br/bvs/pacsaude/diretrizes.php

NielsenIQ. (2024). *Faça a sua jogada com a inteligência sobre o consumidor*. https://nielseniq.com/global/pt/

Pappas, N. (2016). Marketing strategies, perceived risks, and consumer trust in online buying behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *29*, 92–103. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.11.007

Pozzobon, B. (2018, junho 19). *Plataforma de agendamento de consultas médicas via internet cresce 236% no Brasil em seis meses*. https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/plataforma-de-agendamento-de-consultas-medicas-via-internet-cresce-236-no-brasil-em-seis-meses-4l0buzqh4z5r7qk3mby90svp5/

Renato, J., Jr. (2021, março 22). *Como a operação da Doctoralia cresceu no país nos últimos três anos – e representa metade do faturamento da empresa no mundo*. https://futurehealth.cc/doctoralia-cadu-lopes/#:~:text=No%20ar%20no%20pa%C3%ADs%20desde

Saúde Digital Brasil (2023, dezembro 15). *Quais os próximos desafios regulatórios da saúde digital no Brasil?* https://saudedigitalbrasil.com.br/quais-os-proximos-desafios-regulatorios-da-saude-digital-no-brasil/

Zeng, J., Khan, Z., & Silva, M. (2019). The emergence of multi-sided platform MNEs: Internalization theory and networks. *International Business Review*, *28*(6), 101598. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101598

Vitor Braga
https://orcid.org/0009-0009-3499-6399
Bacharel em Relações Internacionais pelo Instituto de Relações Internacionais e Defesa da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IRID/UFRJ). E-mail: bragasmvitor@gmail.com

Eduardo Russo
https://orcid.org/0000-0003-3094-9244
Doutor em Administração de Empresas pelo Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ); Full-Time Professor na Rio Grande College of Business / Sul Ross State University. E-mail: eduardo.russo@tec.mx

Bruno Fernandes
https://orcid.org/0000-0002-1455-0092
Doutor em Administração de Empresas pelo Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ); Professor Adjunto no COPPEAD/UFRJ. E-mail: bruno.fernandes@coppead.ufrj.br

Claúdia Araujo
https://orcid.org/0000-0003-0290-4807
Doutora em Administração de Empresas pelo Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ); professora associada no COPPEAD/UFRJ. E-mail: claraujo@coppead.ufrj.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Vitor Braga: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Suporte); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita – rascunho original (Igual); Escrita – revisão e edição (Igual).

Eduardo Russo: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Liderança); Supervisão (Liderança); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita – rascunho original (Igual); Escrita – revisão e edição (Igual).

Bruno Fernandes: Conceituação (Suporte); Curadoria de dados (Suporte); Análise formal (Igual); Investigação (Suporte); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Suporte); Supervisão (Suporte); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita – rascunho original (Suporte); Escrita – revisão e edição (Igual).

Claúdia Araujo: Conceituação (Suporte); Curadoria de dados (Suporte); Análise formal (Igual); Investigação (Suporte); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Suporte); Supervisão (Suporte); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita – rascunho original (Suporte); Escrita – revisão e edição (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos às instituições envolvidas, o Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, através de seu Centro de Estudos em Gestão de Serviços de Saúde – CES-COPPEAD/UFRJ, e ao Tecnológico de Monterrey, Business School, pelo apoio à pesquisa.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9580-7859

EDITOR-ADJUNTO

Fabricio Stocker (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6340-9127

PARECERISTAS

Roberta Campos (Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo / SP – Brasil). https://orcid.org/0000-0002-7091-7901

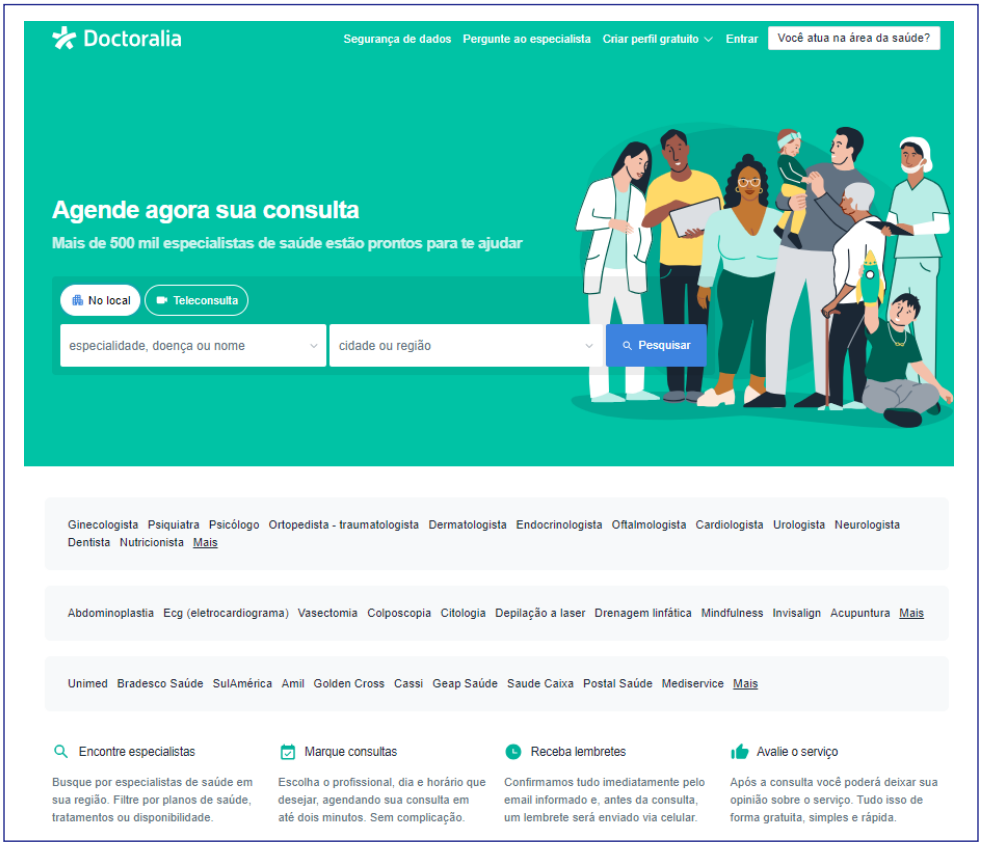
Um dos revisores não autorizou a divulgação de sua identidade.

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível neste link: https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/97100

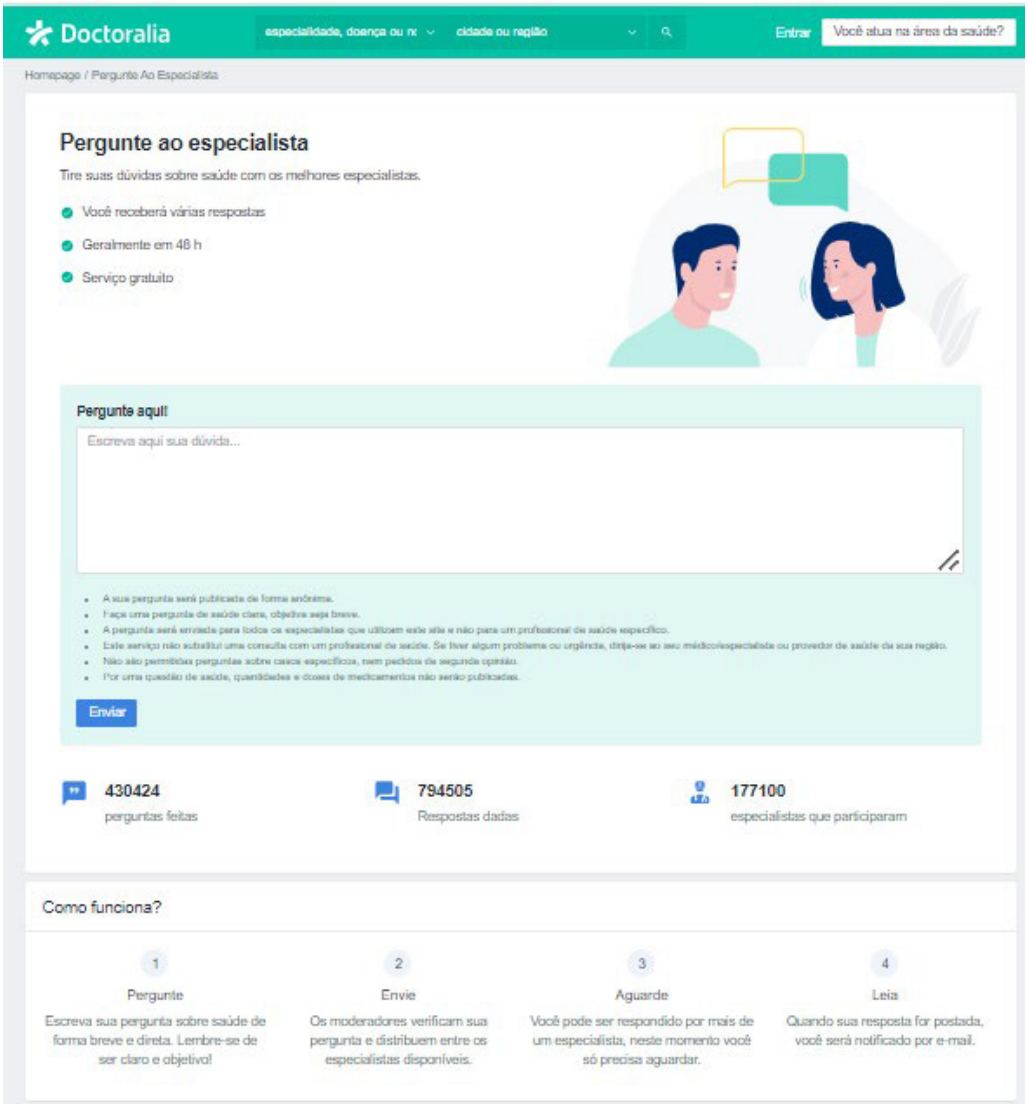
ANEXOS

Anexo 1
Homepage do site Doctoralia



Fonte: Doctoralia (2024).

Anexo 2
Seção "Pergunte ao especialista" do site Doctoralia



Fonte: Doctoralia (2024).

Anexo 3
Planos para profissionais de saúde



Comparação de funcionalidades	Starter 12x de R$ 399 Plano anual — Escolher plano	Plus 12x de R$ 499 Plano anual — Escolher plano	VIP 12x de R$ 649 Plano anual — Escolher plano
Comunicação com os pacientes			
Lembretes de consulta	Apenas email e notificação push no App	WhatsApp, email, notificação push no app e SMS.	Whatsapp, email, App e SMS. Operações em massa e lista de espera.
Central de Agendamentos		✓	✓
Campanhas por SMS ou Email	300 SMS ou e-mails/mês	1.000 SMS ou e-mails/mês	5.000 SMS ou e-mails/mês
Mensagens	✓	✓	✓
Gestão do consultório			
Disponibilidade de agendamento online	✓	✓	✓
Prontuário eletrônico		✓	✓
Teleconsulta	Calendário específico	Completo	Completo
Plugins		✓	✓
Pagamento online	Incluso	Incluso	Taxa mais atrativa!
Relatórios em tempo real	✓	✓	✓
Visibilidade			
Mais visibilidade	✓	✓	✓
Opiniões	✓	✓	✓
Design do perfil	Padrão	Padrão	Aprimorado
Site profissional R$ 99/mês	Preço adicional	Preço adicional	Preço adicional

Fonte: Doctoralia (2024).

Anexo 4
Planos para clínicas de saúde



Fonte: Doctoralia (2024).