Caso Fleury

Prof. Di Serio apresentou Patrícia Maeda, gerente de Inovação e Projetos Estratégicos, relembrando a figura do fundador do grupo Fleury, Gastão Fleury da Silveira, e um pouco da sua ótica: “O Gastão considerava a profissão de médico solitária, por isso, procurava conversar com eles e criou o Café do Gastão. Isso foi uma grande inovação, disse o professor”.



Patrícia revelou-se muito motivada com a palestra de Guilherme, da Natura, e disse que trocaria a ordem da sua apresentação para fazer ganchos pertinentes entre as duas corporações: “penso que nossas empresas estão em momentos parecidos. Em 2011, o grupo Fleury fez um planejamento de 15 anos levando em conta o mercado de saúde no Brasil e no mundo. Traçamos diversos cenários, com diversos modelos de pagamento - dos mais pessimistas aos mais otimistas - e como nos posicionaríamos diante disso. A nossa intenção é construir o futuro que a gente quer que aconteça”, disse a gerente.

A executiva fez questão de deixar claro que a visão e missão do Fleury permanecem intactas: prover soluções mais completas e integradas para a saúde e bem estar das pessoas. “O Fleury foi fundado em 1926, cresceu muito, sempre focando na inovação, foi o primeiro no mundo a disponibilizar resultados na internet, isso em 1986. Foi uma mudança disruptiva. Nem o mercado nem os médicos acreditavam que essa informação seria importante para o paciente. Hoje, é o contrário que seria impensável”, disse.

Comparou os slogans das empresas: do Fleury é 'Saúde e bem estar'; e da Natura é 'Bem estar Bem' o que isso significa? “Que num futuro, poderemos ser concorrentes ou parceiros”, disse de forma bem humorada e continuou: “Esse exercício de planejamento nos permite observar barreiras e oportunidades de mercado. Essa conexão com diversos elos nos possibilita criar cenário de futuro”.



Um pouco sobre o Grupo Fleury

As operações do Grupo Fleury são focadas nas unidades de atendimentos, nas unidades hospitalares (laboratórios de referências) e há vários laboratórios filiados que mandam exames para serem processados pelo Fleury. "Além disso, temos um segmento de gestão da saúde, já com um pezinho em saúde e bem estar. Nele oferecemos serviços de promoção à saúde, gestão de doentes crônicos, prevenção de doenças para quem já tem uma situação clínica agravada, serviços de *check-up*", completou.
O Fleury está presente em todo o território nacional, com outras marcas secundárias. São 190 unidade de atendimento, 50 milhões de exames processados, mais de 6 milhões de clientes atendidos por ano, 8 diretorias executivas e mais de 11 mil colaboradores.



Resultados do planejamento

No final de 2011, como resultado do planejamento, foram mapeados sete grandes segmentos de novos negócios, ou de negócios que poderiam interessar ao Grupo. "A partir desse momento, olhamos para dentro e percebemos que precisamos de uma estrutura diferente para construir novos negócios. Criamos um núcleo multidisciplinar de inovação. Focado numa estrutura com diversos gestores e áreas da empresa". A seguir, Patrícia explicou como esse conhecimento foi dividido:

1. Mapeamento de oportunidades "como estar conectado às tendências, o que está acontecendo no mundo e o que as outras empresas estão fazendo. Às vezes, identificar uma pequena mudança que pode impactar demais o seu mercado";
2. Desenvolvimento e análise: "identificadas as oportunidades, como trabalhar nelas e na construção do modelo de negócio adequado";
3. Implantação da oportunidade: "construídas de forma multidisciplinar".

"Não temos dúvida que o desenvolvimento tecnológico impacta demais no mercado de saúde", contou Patrícia.

O Grupo Fleury tem seu modelo de negócio baseado nas análises das reações químicas, para isso, existem seis áreas técnicas no Brasil e uma fábrica de processamento. "A empresa investe pesado. Atualmente, começam a aparecer tecnologias que permitem obter o resultado do exame em qualquer lugar, de forma prática e barata. Num futuro próximo, será possível fazer exame com a ponta do dedo no próprio celular", antecipou Patrícia.

"Claro que a necessidade de exames diagnósticos vai continuar existindo, mas precisamos rever nosso modelo de negócio. Fomos atrás de vários centros de pesquisa, e entendemos que o MIT Medialab é aquele com o qual mais nos identificamos. Diversas

empresas de saúde do mundo também estão em contato com eles. Lá, não são médicos falando de tendências, ou de doenças, e sim, engenheiros/cientistas falando de como as tendências tecnológicas vão impactar o mercado da saúde", acrescentou.

Núcleo de Inovação

O Núcleo de Inovação multidisciplinar do Fleury discute o que fará sentido daqui a 15 anos. "A inovação incremental nos dá sustentabilidade para o que temos hoje e para manter a chama da inovação acesa. O importante é a base estar preparada e aceitar as mudanças. Trabalhamos a cultura da inovação continuadamente", definiu Patrícia.

Alguns serviços para os médicos:

- formulários integrados, "que na minha visão já preparam um novo modelo de negócio";
- Assessoria médica: "os médicos podem entrar em contato conosco, esclarecer dúvidas sobre os relatórios integrados, trocar experiência. Para mim, repito, esse é o futuro do nosso negócio".

Patrícia fez questão de ressaltar que o serviço do Fleury é resultado de exame e não medicina diagnóstica. "Digo isso porque, atualmente, só somos remunerados pelo exame que fazemos. Hoje em dia, o cruzamento de diversos exames para se chegar a um diagnóstico é feito pelos médicos. Mas já estamos desenvolvendo árvores de conhecimento, já temos quase 60 modelos de algoritmos de diagnóstico, que trabalhamos junto aos médicos, ainda não enviamos para os clientes. Acreditamos que isso vai manter nossa sustentabilidade, hoje o mercado não nos remunera por isso, mas estamos investindo no futuro", opinou.

E foi além: "Não recebemos por esse serviço agregado, mas se continuarmos oferecendo só o que os outros oferecem, vamos desaparecer. Acreditamos que esse será a demanda futura, relatórios integrados", exemplificou.





Como o Fleury Trabalha a Inovação?

De diversas formas:

- Relatórios Integrados
- *Open Innovations*
- Núcleo Multidisciplinar de Inovação
- Programa de Ideias para Colaboradores (num futuro próximo implantarão o programa de sugestões para clientes e não clientes)

"Claro que temos interesse de tirar valor financeiro das boas ideias e práticas, mas o nosso maior foco, no momento é fomentar cultura de inovação, é fazer com que nossos líderes, gestores e colaboradores procurem e aceitem mudanças", revelou a gerente.

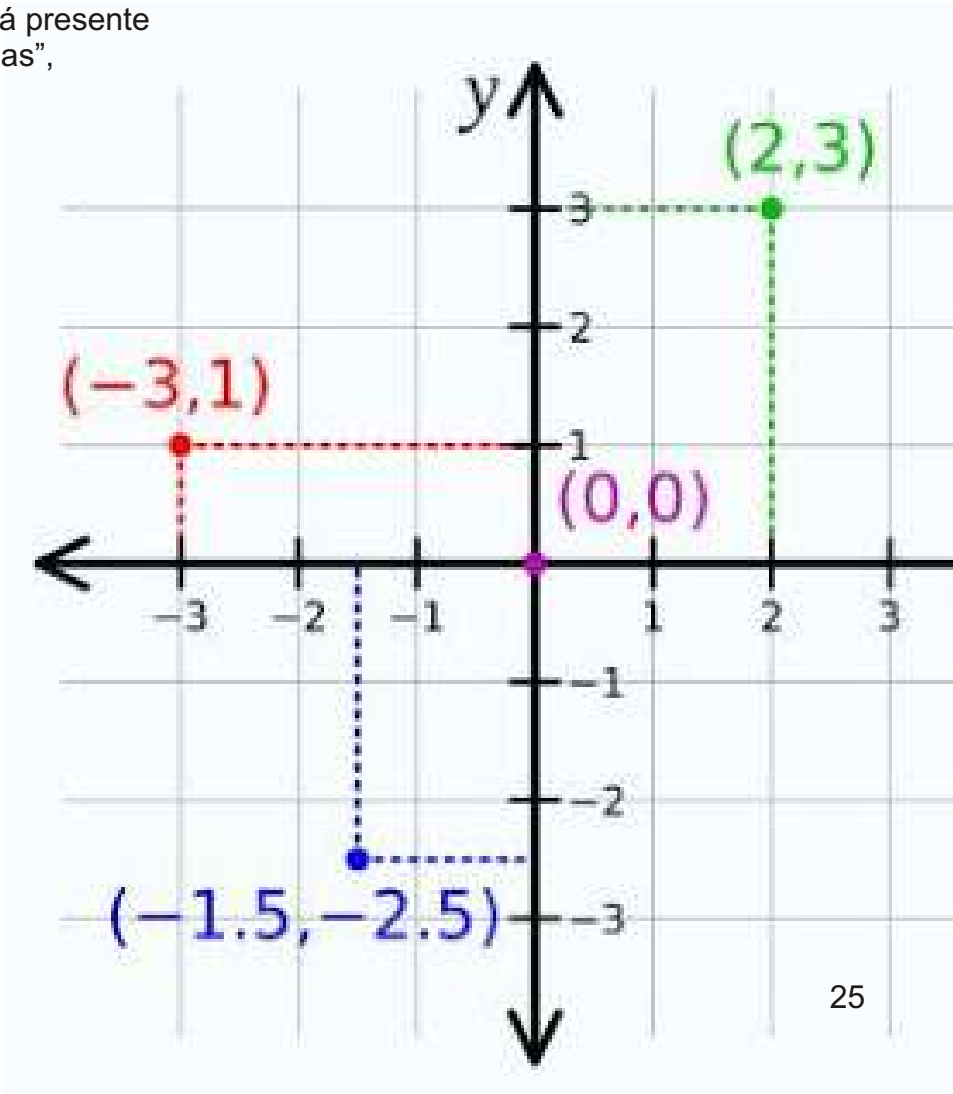




E essa tão sonhada aderência veio. “Há cerca de três anos somente 17% dos colaboradores participavam, em 2011 estabelecemos a meta de 40%, chegamos a 62%. Em 2012, batemos o recorde com 72% de participação. Vale dizer que zeramos a base todo o ano”, disse a Patrícia.

Para alcançar esses números, o Fleury mudou o processo de participação, entendendo que só um programa de Boas Ideias privilegiava os mais criativos e muitos outros ficavam de fora. “Temos colaboradores que são mais analíticos outros que gostam de implementar mudanças, outros que operacionalizam, outros mais críticos. Queremos aproveitar todo esse potencial e isso gerou um boom de participação. O programa ficou ainda mais colaborativo. Um pode comentar a ideia do outro, criticar, tirar dúvidas, escolher quais ideias ele quer implementar. Em resumo, o colaborador tem mais poder sobre o processo. Claro que as ideias escolhidas ainda passam pelo crivo de um gestor.

Inovação não é uma das competências explícitas, mas é aquela que está presente no nível de todas as competências”, finalizou.



RELAÇÃO DE PARTICIPANTES

Adriana Baraldi do Santos	FGV-EAESP
Alexandre Gonçalves	Brasilata
Alexandre Mesquita	DNA Hunter
Ana Cristina Rodrigues Costa	BNDES
Antonio Carlos Teixeira Alvares	Brasilata
Celso dos Santos Malachias	DNA Hunter
Claudio Cardoso	UFBA
Clovis Alvarenga Netto	USP
Eduardo Bastos da Porciuncula	Votorantim Cimentos
Elizabeth J. da Silva M. de Freitas	FIBA
Fabio Lazarini	
Gesmarlei Batista	FNQ
Guilherme de Mello Nascimento	Natura
Helio Biagi	
Idilio Julio Santana Junior	FGV-EAESP
Joaquim Jaime	e-Green Tec e Inovação
José Luis Abasolo	
José Augusto Corrêa	Crival
Kamila Anderson	Votorantim
Koichi Sameshina	USP
Leonardo Ávila de Oliveira	BB Mapfre
Lucio Brunale	Embrapa
Luis Carlos Di Serio	FGV-EAESP
Luiz Cláudio Sigaud Ferraz	
Luiz Henrique de Lima Araújo	Banco do Brasil
Marco Antonio Bottacin	Volkswagen
Marcos Vasconcellos	FGV-EAESP
Michiel Kortstee	FGV-EAESP
Miguel Sacramento	FGV-EAESP
Natalia Ciongoli	Rodante e Scharlack Advogados
Patricia Maeda	Grupo Fleury
Paulo Dalla Nora	Banco Gerador
Paulo Sergio Duarte de Almeida Valladares	Petrobrás
Pedro Siena Neto	SST / Siena Idea
Rafael Petrocelli	BNDES
Ricardo Camacho	BNDES
Sandra Brait	Votorantim
Silvana M. S. Pereira	FGV-EAESP
Simon Bahbouth	Radeco
Steve Matalon	Pons
Wagner Lapa Pinheiro	
Wilson Nobre	FGV-EAESP
Descartes de Souza Teixeira	Softex