



## CASOS BRASILEIROS

### AxisMed

ARM - CALEIDOSCÓPIO, 2003 - OBRA COLETIVA

Empresas de gestão de saúde, que coordenam o relacionamento entre médicos, pacientes e operadoras de plano de saúde, têm uma história recente, mesmo nos países desenvolvidos. A AxisMed é uma das primeiras empresas brasileiras do gênero. Seu foco é o gerenciamento de associados de planos de saúde que requerem tratamento e acompanhamento contínuos. Com base em um modelo de medicina preventiva, a empresa vem oferecendo soluções que contribuem para reduzir os custos das operadoras de planos de saúde e melhorar a qualidade de vida dos pacientes atendidos.

por **Adriana Wilner** FGV-EAESP

O desenvolvimento da medicina contribuiu para elevar consideravelmente a expectativa de vida das pessoas. Problemas que até há algumas décadas eram fatais tiveram seus efeitos mitigados. Por exemplo, no fim da década de 1970, de cada 10 pessoas que sofriam enfarte, oito

morriam; hoje, essa relação caiu para apenas um entre 10.

No entanto, para pessoas que sofrem de problemas crônicos, a elevação no tempo de vida tem como contrapartida a necessidade de redes cada vez mais complexas de acompanhamento, na medida em que suas doen-

ças envolvem tratamentos contínuos e sofisticados. Estima-se que no Brasil pelo menos 25 milhões de pessoas sofram de algum tipo de doença crônica. Isso implica custos elevados, absorvidos tanto pelos próprios indivíduos como pelos sistemas privado e público de saúde.

Do ponto de vista médico, a forma típica de acompanhamento de pacientes crônicos se baseia em um modelo tradicional que envolve paciente e hospital. Em nosso país, a prática da medicina preventiva, baseada num contato mais próximo com o paciente e menos dependente da estrutura hospitalar, é pouco disseminada. Essa realidade apresenta dois desafios: por um lado, as operadoras de planos de saúde gastam cada vez mais com o tratamento de pacientes crônicos; por outro, a dependência da estrutura hospitalar eleva ainda mais os custos com esses tratamentos.

**Foco no indivíduo.** Foi a partir da percepção desse contexto que surgiu a AxisMed, uma empresa focada no gerenciamento de associados de planos de saúde que requerem tratamento contínuo. O objetivo da AxisMed é implantar um sistema inédito de gerenciamento de doentes crônicos, atividade que não tem mais que cinco anos de existência no mundo e é inédita no Brasil.

Para os fundadores da AxisMed, o problema com o sistema de tratamento atual é que ele está centrado no hospital, e não no indivíduo. Com isso, a preocupação é com o controle de gastos, e não com sua eliminação. Por exemplo, os planos de saúde se preocupam demais com cerca de 1% de seus associados que representam aproximadamente 30% a 40% de seus custos, na maioria pacientes gravíssimos e irrecuperáveis, e relega a segundo plano um grupo também relevante que, se bem monitorado, pode gerar economias representativas em termos de recur-

**Pessoas que sofrem de problemas crônicos exigem redes cada vez mais complexas de acompanhamento. Isso implica custos elevados, absorvidos pelos próprios indivíduos e pelos sistemas privado e público de saúde.**

sos hospitalares, tais como pronto-socorros e internações. Estima-se que tal grupo represente 9% dos associados dos planos de saúde e que seja responsável pelos outros 30% a 40% dos custos. Trata-se de pacientes que sofrem de doenças crônicas, como diabetes, problemas cardiovasculares e pulmonares (asma, bronquite e enfisema).

A abordagem da AxisMed busca contribuir para que os recursos dos planos de saúde sejam usados da melhor forma possível. Quando um associado de plano de saúde é internado em um hospital, procuram-se otimizar os custos. Porém se ele fosse acompanhado de forma mais sistemática e a internação fosse evitada, a economia e o bem-estar do associado não seriam otimizados? Foi a partir dessa oportunidade que a empresa montou seu portfólio de serviços.

A AxisMed acompanha os associados de planos de saúde com o intuito de reduzir a necessidade de internações e de outros recursos. O processo começa com a identificação, na carteira dos planos de saúde, daqueles associados com alguma forma de doença crônica. Em seguida, a empresa realiza um monitoramento contínuo do paciente, que envolve o acompanhamento de suas rotinas, seus hábitos, sua relação com o médico e suas reações ao tratamento.

Para oferecer esse tipo de serviço, a AxisMed enfrentou obstáculos e recorreu a soluções criativas e inteiramente baseadas em sua própria experiência pioneira. Em primeiro lugar, teve que convencer investidores sobre a viabilidade do negócio; em segundo lugar, precisou convencer médicos e pacientes; e, em terceiro lugar, enfrentou dificuldades operacionais, como a inexistência de sistemas de informação adaptados ao tipo de serviço oferecido. Vejamos como a empresa conseguiu superar cada um desses desafios.

**O convencimento dos investidores.** Os fundadores da AxisMed escolheram um momento particularmente difícil para a captação de recursos – justamente depois que a bolha da Internet havia estourado, fazendo com que os agentes assumissem posturas conservadoras em relação a investimentos.

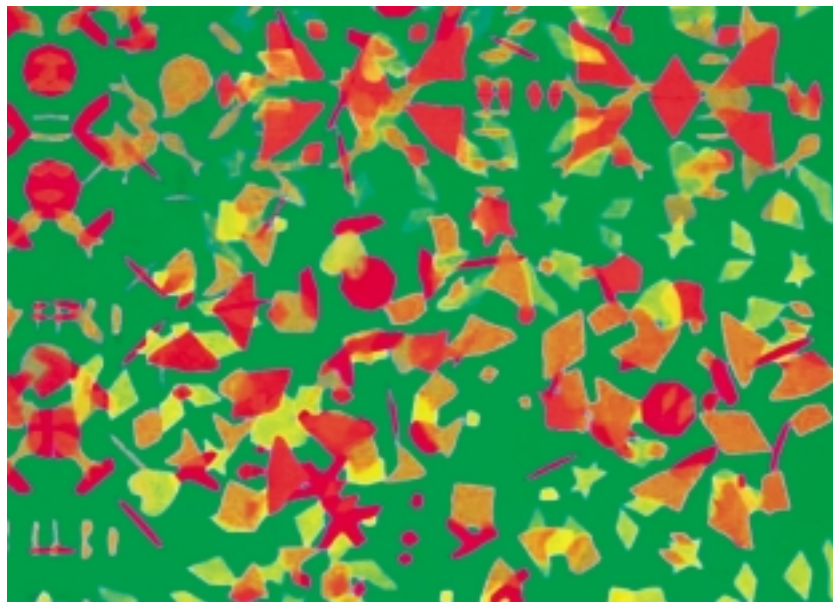
Fábio de Souza Abreu, ex-GV e um dos fundadores da empresa, comenta que os investidores estavam resistentes a novas idéias e mais interessados em investir em empresas de tecnologia, com patentes definidas e que apresentassem garantias de retorno financeiro.

A solução encontrada foi buscar o capital em outras fontes. Em março

de 2002, Fábio e outros empreendedores passaram a tentar identificar pessoas físicas interessadas em diversificar seus investimentos. A estratégia deu resultado, e foram vendidas cotas de R\$ 25 mil a R\$ 100 mil, a 16 aplicadores, executivos de bancos e grandes corporações. Juntos, eles constituíram o capital de R\$ 2,5 milhões, o que possibilitou à empresa sair do papel. O processo tomou um ano de negociações.

**A cooptação de médicos e pacientes.** O próximo desafio enfrentado foi convencer os médicos a colaborar com a nova forma de tratamento proposta pela AxisMed. Para vencer tal resistência, a empresa desenvolveu uma forma especial de abordagem, baseada em um cuidado muito grande para não interferir na relação médico-paciente. O objetivo era evitar que os médicos se sentissem pressionados a mudar seus procedimentos.

A estratégia utilizada foi empregar enfermeiras em seu corpo de colaboradores. O resultado foi uma adesão dos médicos superior a 95%. Cada uma das 23 enfermeiras que trabalha hoje na AxisMed hoje visita quinzenalmente cada paciente, faz telefonemas semanais para monitorar seu estado de saúde e então se repor-



MONTAGEM SOBRE ORIGINAL - ARM - CALEIDOSCOPIO, 2003

ta aos médicos do plano de saúde associado para dar informes de rotina ou para tratar de pontos críticos. Na eventualidade de qualquer problema com o paciente, a enfermeira é imediatamente acionada. Quando isso acontece, ela recorre ao histórico do paciente e em seguida conversa com o médico. Tal procedimento evita internações desnecessárias.

Além de convencer os médicos, a AxisMed também teve de convencer os associados dos planos de saúde. Os sócios da empresa comentam que, ao contrário do que acontece com programas de monitoramento, nos quais os pacientes não se sentem

à vontade para lidar com sua própria doença, eles conseguiram uma adesão expressiva já nos dois primeiros contratos assinados. Tal nível de aceitação revela, entre outras coisas, a existência de grande demanda latente para esse tipo de serviço.

**O desenvolvimento de estruturas próprias.** Os sócios da AxisMed comentam que não puderam contar com ajuda especializada de consultores ou especialistas para resolver seus problemas, pois a natureza da atividade e suas respectivas necessidades exigiam abordagens muito específicas. Como resultado, tiveram de desenvolver internamente competências e processos. A empresa teve de desenvolver totalmente seu processo comercial e contratual, e seu sistema de gerenciamento de doentes crônicos.

Outra grande dificuldade ocorreu na área de tecnologia de informação. Embora não fosse o objetivo inicial desenvolver sistemas, a empresa per-

**O objetivo da AxisMed é implantar um sistema inédito de gerenciamento de doentes crônicos, atividade que não tem mais que cinco anos de existência no mundo e é inédita no Brasil. Seu foco é a qualidade de vida do paciente e a redução dos custos do sistema.**

## Dicas do empreendedor

Dicas de **Fábio de Souza Abreu** para quem pretende implementar novos conceitos de negócios e ser bem-sucedido.

- Force os prazos. Como ninguém sabe ao certo quanto tempo demora para fazer algo novo, opte pelo curto prazo.
- Faça seleções logo cedo. Não deixe coisas erradas se reproduzirem; no começo de um novo empreendimento, procure simplificar.
- Dê apoio às pessoas-chave. Em situações novas, as pessoas podem precisar de maior assistência para que consigam lidar com a incerteza.
- Avalie bem a contratação de profissionais de sucesso de grandes empresas. Busque pessoas que consigam ser bons planejadores, que saibam alocar adequadamente os recursos e que tenham disposição em aprender.
- Conquiste seus investidores. Um novo conceito de negócio representa as maiores oportunidades, embora possam encontrar maiores resistências por parte dos investidores.
- Seja ambicioso. Trace planos de negócio que sejam desafiadores. Não se acomode com resultados abaixo das expectativas.
- Tenha confiança. A persistência de quem é confiante é um traço fundamental para quem se aventura em novos empreendimentos.

cebeu, depois de diversas reuniões com fornecedores, que nenhum deles poderia atender suas necessidades. Com isso, os executivos da empresa tiveram de estudar em profundidade todos os detalhes de sua operação e mapear seu ciclo de atividades. Com o tempo, a dificuldade se transformou em recurso valioso, pois a competência desenvolvida passou a constituir um ativo de conhecimento importante para a empresa.

**Lições aprendidas.** Muitas outras dificuldades e obstáculos, além dos mencionados, foram sendo vencidos ao longo dos três anos de operação da empresa. Essa história de grandes dificuldades é também uma história cheia de lições aprendidas. Segundo os sócios da AxisMed, três fatores foram críticos para seu sucesso.

Em primeiro lugar, é importante “forçar os prazos”. Os sócios da AxisMed comentam que fixar prazos reduzidos e brigar pelo seu atendimento é uma boa forma para garantir o dire-

cionamento. Citam como exemplo a implantação da solução CRM (*customer relationship management*) na empresa. Toda a definição da plataforma digital, dos postos de atendimento à supervisão, com os *scripts* e arquivos definidos, levou 30 dias. Quando os fornecedores Siemens e Orbium perceberam a agilidade da organização, convidaram a AxisMed para dar palestras a outros clientes potenciais.

Em segundo lugar, é essencial ter um bom planejamento e um fluxo de caixa rigidamente controlado. Na AxisMed, a gestão de caixa é feita diariamente, para que os executivos consigam ter uma visão objetiva da situação corrente da empresa.

Em terceiro lugar, é relevante cuidar de perto da gestão da equipe. Os principais executivos da AxisMed são empreendedores: muitos deles tiveram negócios próprios. Ter uma equipe bem desenvolvida é vital para lidar com a insegurança e a necessidade de flexibilidade inerentes ao processo de criação.

**Presente e futuro.** A AxisMed tem hoje o maior programa de gerenciamento de doentes crônicos do país, com mais de 1.000 pacientes monitorados. Sua receita origina-se do número de pacientes controlados. A empresa garante uma redução mínima de custos. Seu sistema de monitoramento registra uma diminuição de 72% no total de internações, de 100% no uso de *home care* (estrutura de enfermaria montada em casa), de 18% em passagens nos pronto-socorros e de aproximadamente 40% nos exames de alto custo, consultas e processos ambulatoriais. O ponto de equilíbrio financeiro já foi atingido, embora o faturamento ainda esteja abaixo do planejado (ver Box). Para a AxisMed, o desafio principal para o futuro é crescer em um mercado ainda em criação.

---

**Adriana Wilner**  
Jornalista  
Doutoranda em Administração na FGV-EAESP  
E-mail: wilner@uol.com.br