

# MUDANÇA DE NEGÓCIO EM UMA EMPRESA DE SAÚDE NA CRISE ECONÔMICA – EXPERIÊNCIA BMED <sup>1</sup>

Eduardo Bernardi<sup>2</sup>

Alberto Possetti<sup>3</sup>

## RESUMO

Dadas as dificuldades dos hospitais brasileiros para administrarem os serviços especializados, a terceirização de serviços médicos proliferou-se no Brasil por meio de pessoas jurídicas. Há algum tempo, o Brasil está passando por diversas crises tanto políticas quanto econômico-financeiras. Uma crise está diretamente relacionada à outra pois, sem políticas públicas fortes, não se terá uma economia estável. Com o passar dos anos, escândalos em cima de escândalos, os governantes se esqueceram das reformas de que tanto o Brasil precisa, apenas preocupados em se defender de tantas acusações. Grandes grupos empresariais têm arcado com prejuízos e, assim, todos os fornecedores foram à bancarrota também. A BMED Exames Cardiológicos e Serviços Médicos Ltda. é uma empresa na área de saúde, prestadora de serviços médicos que sucumbiu nesse momento histórico da economia nacional. Assim, a pesquisa, aqui resumida, apresenta um caso de ensino, no qual uma empresa da área médica precisou se reinventar para driblar a crise. Investir em momentos de crise é sempre um desafio para qualquer empresa e de qualquer área. A BMED passou de gestora de contratos de serviços médicos para prestação de serviços próprios em uma nova unidade. Diante desse cenário, a empresa resolveu investir na reforma da nova sede e na aquisição de equipamentos médicos, hoje com o nome fantasia de Clínica do Coração São Lucas. O caso de ensino explanado baseia-se na discussão de adaptação do plano de negócio da empresa frente à crise econômica.

## INTRODUÇÃO

A terceirização de serviços no Brasil inicia-se na década de 50. Segundo Martins (2009), na ocasião, “a instalação das primeiras empresas montadoras de automóveis de capital estrangeiro. As empresas focadas apenas na essência do negócio, delegando a terceiros os serviços secundários para, assim, se tornarem mais competitivas no mercado.”

Segundo Cavalcanti Junior (1996),

sob o influxo dos novos conceitos empresariais praticados, a antiga contratação de serviços de terceiros passa por um processo de aperfeiçoamento, deixando de ser apenas uma forma de redução de custos, mas também, e, sobretudo, técnica que visa à qualidade, eficiência, especialização e produtividade, o que, no Brasil, passou a

---

<sup>1</sup> Caso de ensino apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Educação Superior do Paraná (FESPPR)

<sup>2</sup> Executivo da BMED Exames Cardiológicos e Serviços Médicos Ltda. Graduando em Bacharelado em Administração pela Faculdade de Educação Superior (FESPPR)

<sup>3</sup> Bacharel em Engenharia Civil pela PUC-PR e Licenciatura em Ciências: Matemática pela UFPR, pós-graduação em Administração de Empresas, Treinamento e Desenvolvimento com Metodologia e Didática do Ensino Superior pela Funpar e Segurança do Trabalho pela PUC-PR, doutorado em Informática pela Universidade das Ilhas Baleares (2002) e qualificação no doutorado PhD em Business Administration pela Florida Christian University, doutorando em Education Management na University of Liverpool.. Professor Adjunto da graduação e pós-graduação e Coordenador de Projetos da Faculdade de Educação Superior (FESPPR)

ser chamado de terceirização, fenômeno que vem sendo aplicado em escala considerável na nossa economia.

Martins (2009), ainda, avalia que

a principal vantagem sobre aspecto administrativo, seria a de se ter alternativa para melhorar a qualidade do produto ou serviço vendido e também a produtividade. Não se pode negar, contudo, que a terceirização gera desburocratização na estrutura organizacional da empresa, simplificando a estrutura empresarial.

É nesse contexto que a prática de terceirização de serviços médicos é uma medida costumeiramente praticada pelos hospitais do país: a contratação de médicos e demais profissionais de saúde por meio de pessoas jurídicas (cooperativas ou sociedades) criadas para essa exclusiva finalidade.

A empresa BMED iniciou suas atividades em Curitiba – Paraná em 17 de fevereiro de 2012. Sua *expertise* vem do trabalho entre os sócios da empresa catarinense AJA Clínica Médica Ltda., fundada em 2006 com o simples objetivo de prestar serviço médico à Prefeitura de Tubarão – Santa Catarina. Após angariar alguns contratos no Hospital Socimed, a AJA passou a revisar seus processos e modelos de negócio que estavam focados apenas em terceirização de serviços médicos. Dada a vida profissional de cada sócio, a AJA transferiu suas atividades para Curitiba em 2008, ainda, com o mesmo modelo de negócios. A partir de 2012, com a possibilidade de expandir seus negócios, gerindo cada vez mais contratos, e a necessidade de otimizar seus processos, reiterando seu *core business* na prestação de serviços médicos, foi criada a empresa paranaense BMED Exames Cardiológicos e Serviços Médicos Ltda.

Com a premissa de alta qualidade em assistência médica, seguindo os mais altos padrões internacionais de atendimento e baseando-se na chamada Medicina Baseada em Evidências, a BMED iniciou como uma empresa nova, porém com experiência adquirida da AJA, robustez no capital intelectual de seus associados e grandes contratos firmados.

A BMED, empresa com contratos privados na prestação de serviços médicos, adotou modelo de contrato fechado por hora plantão-médico trabalhado. Assim, mensalmente esses múltiplos contratos remuneravam a empresa de maneira sistemática e com valores pré-determinados para que realizasse a coordenação da

escala de médicos e conseqüentemente os atendimentos aos pacientes de determinado setor contratado.

## **OBJETIVO**

O objetivo geral é criar uma visão empreendedora para investir em momentos de crise em empresa prestadora de serviços em saúde.

## **METODOLOGIA**

O modelo de trabalho de conclusão de curso foi definido como caso de ensino.

Houve revisão bibliográfica por meio de livros e acervo na *Internet*.

Após a revisão bibliográfica, foi realizada uma imersão na empresa para entendimento de como seriam tratados todos os desafios impostos à BMED, haja vista a crise momentânea.

## **FUNDAMENTAÇÃO**

Cavalcanti Junior (1996) extraiu como acontece a terceirização nas relações de trabalhos e como as empresas são beneficiadas com isso.

Franco (2015) observou o conhecimento com relação à diferença entre resiliência e teimosia nas organizações nas implantações de sistemas empresariais.

Gavetti (2003) explicitou como as empresas devem se portar em momentos de instabilidades de mudanças de mercado e o que fazer em momentos de crise.

Martins (2009) mostrou a informação da relação entre terceirização e direito do trabalho.

Miranda (2012) fez-se entender no estudo sobre flexibilidade e rapidez nas mudanças nas organizações.

## **RESULTADOS**

A BMED, por sua experiência adquirida no setor privado, o qual gerava indicadores de qualidade, e no faturamento, com as operadoras de saúde, decidiu se manter no sistema privado e tornar-se independente. A partir de então, uma unidade BMED, chamada de Clínica do Coração, foi instalada no Juvevê, tradicional

bairro curitibano, na Avenida João Gualberto n. 1974, contando com dois consultórios médicos e três salas de exames médicos.

Os consultórios são a base para o acolhimento do paciente e não dão retorno financeiro à clínica; portanto, foram montadas três unidades para realização dos exames de Eletrocardiograma, Monitoramento de Pressão Arterial (MAPA) 24 horas, Holter 24 horas, Teste Ergométrico, Ecodoppler cardiograma Transtorácico, Doppleres vasculares arteriais e venosos de membros inferiores e superiores. Estas, sim, proporcionam o faturamento necessário para a manutenção da empresa.

Quando se orçou a clínica, definiu-se diminuir ao máximo os custos da Clínica. Para isso, no momento da reforma, foram realizadas algumas cotações com pintores, mas, devido ao custo elevado da mão-de-obra, foi definido que os sócios fariam a pintura das paredes; sobraram, assim, somente os custos com a tinta e materiais de pintura, gerando uma economia de 25 %. Os equipamentos foram comprados seminovos, devido à relação entre custo, qualidade do produto e garantia, com aproximadamente 65 % de economia. Com os móveis, foi firmado um contrato com a empresa Simoneto, em que os custos foram minimizados, fazendo-se propaganda na clínica e a empresa podendo citar a Clínica do Coração como um cliente, uma vez que a franquia estava inaugurando na época, o que reduziu em 55% o custo com os móveis. Demais utensílios, como cadeiras, poltronas para recepção, computadores, foram adquiridos via portal de compras Mercado Livre, diminuindo em 60 % os custos.

Após seis meses, dado o expressivo volume de pacientes atendidos e a tradicional qualidade assistencial e humanizada aos pacientes, novos contratos ao redor da clínica surgiram, como oportunidades de antigos e novos negócios.

O Pronto Atendimento (PA) do Hospital São Lucas estava passando por uma transição administrativa e a BMED agora, mais do que a responsabilidade de gerir os médicos plantonistas, estava diante de fazer a gestão daquela unidade de maneira integral. Além dos médicos, todos os profissionais de saúde, equipamentos, materiais e medicamentos hospitalares, acondicionamento do lixo e seu descarte, limpeza e lavanderia, faturamento integral das contas do setor e de outros setores (Imagem e laboratório) ficaram sob a administração BMED.

Nesse momento, a BMED ainda propôs algo maior e mais moderno. Uma extensão do seu novo contrato PA São Lucas. Apresenta-se a proposta do binômio

Pronto Atendimento – Hospitalista, ressaltando que a equipe de Pronto Atendimento (PA) deve manter a qualidade assistencial de um setor com grande número de atendimentos e casos de urgência e emergência, mas também estar alinhada às necessidades da instituição hospitalar estimulando seus serviços próprios. Dentre eles, destacam-se cirurgias, UTI, serviços complexos, setor de imagem e internamentos, que por sua vez retroalimentam os já citados.

A BMED agora dispõe de um atendimento global com a associação de mais um serviço único PA – Hospitalista, cobrindo as demandas desde a porta de entrada de um paciente grave e, ao mesmo tempo, mantendo um serviço de qualidade na retaguarda dos internamentos clínicos. Assim, após a reformulação do seu modelo de negócios, a BMED consegue oferecer um atendimento integral aos pacientes.

## REFERÊNCIAS

CAVALCANTI JUNIOR, Ophir. **A terceirização das relações laborais**. São Paulo: LTr, 1996.

FRANCO, Eduardo Ferreira. **Implantação de sistemas empresariais: um caso de resiliência ou teimosia?** Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvcasos/article/view/41363/50414>> (12/05/2015) Acesso em 21 maio/2017.

GAVETTI, Giovanni M.; HENDERSON, Rebecca; GIORGI, Simona. **Kodak (A)** Harvard Business School Case 703-503, April 2003. (Revised February 2004.)

MARTINS, SÉRGIO PINTO. **A terceirização e o direito do trabalho**. 5.ed. São Paulo. Atlas 2009.

MIRANDA, Carlos Alberto. **BR Opportunities Fundator**, editorial, 23/02/2012. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/quando-e-porque-mudar-seu-modelo-de-negocios/>> Acesso em 21 maio/2017.

OLIVEIRA, Marcos. **Impeachment de Dilma Rousseff Marca ano de 2016 no Congresso e no Brasil**. Disponível em: < <http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/12/28/impeachment-de-dilma-rousseff-marca-ano-de-2016-no-congresso-e-no-brasil>> (28/12/2016). Acesso em 15 maio/2017.

TREVISAN, Karin. **Anos de Recessão do Brasil**. Disponível em: < <http://especiais.g1.globo.com/economia/2016/ultimos-anos-de-recessao-no-brasil/>> (03/03/2016). Acesso em 15 maio/2017.