

COVID-19: um plano de ação para empresas brasileiras do setor de saúde

Por Luiza Mattos e Kai Grass

Luiza Mattos e Kai Grass são sócios da Bain & Company, líderes da prática de Healthcare na América do Sul e baseados no escritório de São Paulo.

Com o avanço da pandemia de COVID-19—que veio frear a atividade econômica e impor sérios desafios a sistemas de saúde do mundo todo—, é inevitável que empresas de todos os setores da saúde sejam peça fundamental no combate à doença e na tentativa de contenção da crise. Prestadores estão na linha de frente, revendo diariamente sua atuação para enfrentar de forma efetiva a pandemia e garantir a saúde e a segurança de pacientes e profissionais do setor. Planos de saúde estão adaptando suas operações a um ritmo acelerado, com a meta fundamental de garantir o acesso de seus segurados aos cuidados necessários. Já no âmbito da pesquisa e desenvolvimento farmacêuticas e medtechs lideram iniciativas expressivas de desenvolvimento de vacinas, medicamentos e equipamentos de combate e prevenção da doença.

Neste artigo, buscamos reunir as principais implicações no setor de saúde brasileiro, principalmente para prestadores e planos de saúde suplementar. Nosso trabalho recente com executivos do setor e observações sobre os movimentos da cadeia de valor da saúde em todo o mundo nos ajudam a sugerir um potencial plano de ação para enfrentar a crise. Essa abordagem se baseia em dois grandes pilares: “act now”, um plano de curto prazo para proteger o negócio e garantir a continuidade das operações, e “plan now”, ações para adequar a trajetória de atuação hoje de modo a garantir o melhor resultado com a retomada pós-crise.

Prestadores

O impacto sobre prestadores de serviços de saúde deve variar bastante de acordo com seu segmento, com o potencial aumento de emergências e esperado adiamento e redução de procedimentos eletivos e consultas de rotina ou bem-estar. Nesse cenário, com restrições a deslocamentos, a Telemedicina deve ser a área de maior crescimento, com aceleração da sua adoção e maior desenvolvimento de funcionalidades. Esse fenômeno deve ainda contribuir para a otimização dos processos de triagem e para a ampliação de serviços de emergência fora dos hospitais, em clínicas de pronto atendimento, e de serviços de atendimento domiciliar, na coleta de exames, por exemplo.

No curto prazo, prestadores também devem se preparar para potenciais interrupções na cadeia de suprimentos e provável escassez de profissionais de saúde, insumos e EPIs. Nesse sentido, novos protocolos e fluxos de trabalho devem ser desenvolvidos rapidamente para evitar complicações. Já no longo prazo, devem se preparar para uma mudança perene no modelo de atendimento, com mais interações remotas e com forte uso de tecnologias digitais.

Em termos econômicos, durante a crise deve haver uma migração de procedimentos eletivos de maior margem para internações clínicas de maior duração, com potencial redução de receita. O suporte e parceria dos planos de saúde será fundamental para o desenvolvimento de planos de ação efetivos no combate à pandemia sem comprometer financeiramente os prestadores.

Na *Figura 1*, seguem os impactos esperados nos principais tipos de prestadores.

COVID-19: um plano de ação para empresas brasileiras do setor de saúde

Figura 1: Existem potenciais riscos em todos os segmentos

	Demanda de pacientes (volume e locais de atendimento) - dinâmica geral	Mix de pagamentos/ reembolso	Impacto COVID-19 (prazo)	
			Curto	Médio
Médicos especialistas	Grau de impacto varia de acordo com especialidade e mix de procedimentos eletivos vs. emergenciais; pacientes devem adiar procedimentos eletivos; acompanhamentos de crônicos menos impactados, porém com aceleração para online	<ul style="list-style-type: none"> Redução de procedimentos eletivos de maior margem Mix de pacientes tende a se tornar mais concentrado em grupos de maior risco 		*
Cuidados primários/ clínicas de saúde	Pacientes devem adiar praticamente todos os tratamentos eletivos e consultas de bem-estar; pequena compensação com aumento de tratamentos relacionados à COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> Potencial pressão nos pagamentos advindos dos planos com a queda do número de vidas 		*
Serviços de emergência	Aumento significativo de volume esperado com os casos de COVID-19, parcialmente compensado pela redução de outros tipos de emergência (ex.: acidentes de carro) e com melhor triagem remota de pacientes	Pouco impacto esperado		
Centros de diagnóstico	Aumento significativo no curto prazo de testes para diagnóstico da COVID-19; forte redução de exames diagnósticos não emergenciais ou relativos a procedimentos eletivos	Planos devem ampliar cobertura de exames relativos à COVID-19 e coletas domiciliares para redução de risco		
Telemedicina	Forte aumento de demanda esperada para reduzir contágio, podendo sofrer escassez de recursos para suprir maior demanda	Planos devem simplificar reembolso de telemedicina		
Saúde mental	Potencial de aumento esperado, principalmente devido às consequências do distanciamento social	Pouco impacto esperado		

● Impacto negativo significativo ● Impacto negativo moderado ● Neutro ● Impacto positivo moderado ● Impacto positivo significativo

*Pode ter um impacto mais significativo, dependendo da profundidade e duração da recessão

Act Now. Plano de ação: curto prazo

- No caso de prestadores com serviços de emergência, adie procedimentos eletivos, canalizando os esforços das equipes médicas para o combate à pandemia
- Crie ou otimize um processo de triagem de pacientes virtual—garanta que apenas aqueles que realmente precisam de atendimento médico se desloquem até os centros
- Desenvolva serviços de atendimento domiciliar, reduzindo ao máximo aglomerações, através de telemedicina, coleta em domicílio, prescrição eletrônica etc
- Prepare-se para a potencial escassez de EPIs, insumos e medicamentos—trabalhe junto aos planos de saúde e instituições governamentais para garantir os estoques necessários
- Certifique-se da capacidade de entrega de seus principais fornecedores, antecipando potenciais interrupções na cadeia de suprimentos
- Atue em parceria com os planos de saúde, otimizando e simplificando protocolos e processos operacionais de pré-autorização, auditoria e pagamento nesse momento de crise
- Avalie detalhadamente seus custos administrativos, adiando planos não essenciais e redirecionando caixa para potenciais novas necessidades decorrentes da pandemia

Plano de ação: médio e longo prazos

- Garanta a continuidade dos serviços desenvolvidos durante a crise que tiveram melhor receptividade pelos pacientes e profissionais de saúde
- Otimize a utilização de seu espaço físico, processos e equipes com a maior adoção e consolidação de modelos de atendimento remoto e ferramentas digitais de suporte
- Reavalie seus protocolos para estoque e sua estratégia na cadeia de suprimentos, prevenindo-se mais efetivamente contra potenciais interrupções futuras no fornecimento
- Desenvolva um plano para retomada de procedimentos eletivos postergados devido à crise, idealmente recuperando perdas de receita do primeiro semestre

Planos de saúde

Durante a crise da COVID-19, os planos de saúde enfrentarão desafios não apenas para fazer frente ao potencial aumento da demanda de segurados acometidos pela doença, mas também para garantir a continuidade do suporte médico nos demais procedimentos e especialidades.

Do ponto de vista operacional, os planos enfrentarão desafios para oferecer informação e encaminhamento adequado para seus beneficiários com sintomas de COVID-19. Além disso, deverão cooperar com a redução de aglomerações nos centros médicos, ampliando sua cobertura para incluir atendimentos domiciliares, telemedicina e triagens virtuais em parceria com os prestadores.

Com relação à receita, o impacto irá variar de acordo com o tipo de plano. No curto e médio prazos, seguradoras com foco em planos empresariais podem sofrer forte redução do número de vidas com a recessão e o aumento do desemprego. Além disso, deve ganhar força a tendência de downgrade de parte dessas vidas para planos básicos, como já foi observado durante 2017-2019. Com esse movimento, planos verticalizados, com maior capacidade de gestão de custo em suas unidades próprias, podem se beneficiar do momento e observar um crescimento de vidas. Esse impacto, no longo prazo, dependerá de planos de ação do governo para preservar empregos. Às pressões descritas anteriormente, soma-se a queda da taxa de juros, que impacta a receita financeira de diversas empresas do segmento, com efeitos nos resultados.

Já em relação aos custos assistenciais, o impacto variará principalmente com o mix demográfico das vidas nas carteiras. Planos com maior participação de grupos de risco—como planos de autogestão, com maior parcela de aposentados, por exemplo—podem sofrer forte aumento de custos com emergências e tratamentos de longo prazo. Para os demais, no curto prazo, é esperada uma migração de procedimentos eletivos para emergências e tratamentos de síndromes respiratórias, ocasionando uma queda temporária no sinistro. No longo prazo, é esperado que parte dos eventos eletivos postergados retornem e será importante acompanhar quanto do custo inicialmente reduzido será incorrido quando restrições forem levantadas.

Por outro lado, a pandemia pode trazer também impactos positivos no longo prazo. Primeiramente, é esperado que haja uma introdução de novos hábitos de higiene pessoal e prevenção, como o uso de máscaras ou lavagem das mãos com maior frequência, reduzindo algumas doenças recorrentes como

COVID-19: um plano de ação para empresas brasileiras do setor de saúde

a gripe. A mudança no comportamento de beneficiários, com maior uso de tecnologias digitais para serviços de saúde, abre uma porta para maior engajamento em programas de cuidado preventivo, que no longo prazo podem gerar menor custo.

Na *Figura 2*, seguem os impactos esperados nos principais tipos de planos de saúde.









Plano de ação: curto prazo

- Comunique-se com seus segurados de forma clara, objetiva e informativa, divulgando todas as ferramentas disponíveis e garantindo seu uso mais efetivo
- Desenvolva e estimule a utilização de ferramentas de atendimento remoto; busque parcerias, se necessário, para garantir esse serviço no curto prazo
- Simplifique protocolos de autorização junto aos prestadores e aumente, mesmo que provisoriamente, a cobertura, com foco no rápido atendimento de pacientes afetados pela COVID-19; garanta internamente a adaptabilidade de seus profissionais e sistemas a essa mudança

Plano de ação: médio e longo prazos

- Alavanque os serviços de atendimento remoto para estimular os cuidados primários preventivos, focando na redução de eventos de alto custo no longo prazo

Figura 2: Impacto deve variar nos diferentes segmentos

	Mix e crescimento do número de vidas	Preço	Custo médico total	Impacto COVID-19 (prazo)	
				Curto	Médio
Seguradoras	Redução do número de vidas com o aumento do desemprego	Potencial pressão de grandes estipulantes para redução de prêmios ou migração para planos básicos de menor custo	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento esperado de custos com serviços de emergência e tratamentos para síndromes respiratórias • Redução de consultas e procedimentos eletivos 		 *
Medicinas de grupo Planos verticalizados	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do número de vidas com o aumento do desemprego • Absorção de parte do share de seguradoras devido à migração de beneficiários para planos mais básicos, com rede própria 				 *
Planos de autogestão	Sem impactos esperados no curto/médio prazos	Sem impactos esperados no curto/médio prazos	Planos com maior percentual da carteira em grupo de risco (ex.: aposentados) devem sofrer aumento no custo total		 *
Planos individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial aumento do número de vidas devido à migração de segurados de planos empresariais decorrente do aumento do desemprego • Esperada piora do mix de vidas, com maior participação de segurados com maior risco 	Sem impactos esperados no curto/médio prazos	Planos com maior percentual da carteira em grupo de risco (ex.: aposentados) devem sofrer aumento no custo total		 *

 Impacto negativo significativo  Impacto negativo moderado  Neutro  Impacto positivo moderado  Impacto positivo significativo

*Pode ter um impacto mais significativo, dependendo da profundidade e duração da recessão

COVID-19: um plano de ação para empresas brasileiras do setor de saúde

- Revise os produtos oferecidos e níveis de cobertura para incluir esses novos modelos assistenciais, garantindo que empresa esteja mais bem preparada para oferecer produtos de menor custo que alavanquem atendimento primário e remoto
- Planeje-se estrategicamente para um futuro diferente—conduza estudos de cenários para os aspectos mais incertos relativos à crise, revise a alocação interna de custos e garanta uma transição efetiva para uma maior participação dos meios digitais
- Repriorize seu plano de investimentos, mantendo projetos estratégicos e revendo expectativas sobre outros de menor criticidade
- Reforce sua disponibilidade de TI para dar suporte ao contínuo aumento esperado na demanda por serviços de atendimento remoto
- Considere potenciais fusões e aquisições para acelerar novas competências, especialmente digitais, através de insurtechs

Farmacêuticas

No curto prazo, as empresas farmacêuticas devem se preparar para uma queda na demanda de medicamentos usados em tratamentos não urgentes, devido à redução esperada de consultas de bem-estar e procedimentos eletivos. Por outro lado, parte dessa queda pode ser compensada por uma potencial demanda não prevista de medicamentos usados para o combate à pandemia. Nesse cenário, essas empresas podem enfrentar escassez de matéria-prima e interrupções na cadeia de suprimentos como consequência do fechamento de fábricas na China e na Índia.

Já no médio e longo prazos, com recessão e aumento do desemprego, a demanda de medicamentos não essenciais, sem necessidade de prescrição, pode se manter bastante reduzida devido à redução de renda. Parte dessa demanda, contudo, deve ser transferida para medicamentos genéricos, de menor custo.

Medtech

No curto prazo, e especialmente durante a crise, empresas de medtech devem sentir uma forte mudança no perfil da demanda. Espera-se uma forte queda na demanda devido à redução de procedimentos eletivos e de emergência relacionados a traumas, que devem diminuir durante o período de isolamento social. Por outro lado, parte dessa queda será compensada pelo grande aumento esperado na demanda de equipamentos relacionados ao tratamento de síndromes respiratórias. Além desses impactos, outra demanda que deve crescer no curto prazo, e se manter elevada no médio e longo prazos, é a de equipamentos de suporte ao atendimento médico remoto, reforçando as tendências observadas entre os prestadores. As empresas devem se preparar também, como nos demais setores, para uma potencial escassez de matérias-primas e interrupções na cadeia de suprimentos durante a crise.

Dessa forma, todos os setores da saúde estão enfrentando desafios talvez nunca antes vistos com a pandemia da COVID-19. As empresas e instituições que se prepararem para tomar as melhores decisões agora poderão garantir o melhor tratamento e resultado para seus clientes. Isso, juntamente com um plano estruturado para o momento da retomada, irá preparar os diferentes negócios para enfrentar a atual crise e sair dela ainda mais fortalecidos.



Ideias ousadas. Equipes ousadas. Resultados extraordinários.

A Bain & Company é uma consultoria global que ajuda aqueles que estão promovendo as mudanças mais ambiciosas do mundo a definir o futuro.

Com 58 escritórios em 37 países, trabalhamos com nossos clientes como uma equipe única, coesa e com a ambição compartilhada de gerar resultados extraordinários, vencer a concorrência e redefinir setores. Nossas soluções personalizadas, integradas e especializadas são combinadas com um ecossistema vibrante de inovadores digitais para produzir resultados melhores, mais rápidos e mais duradouros. Desde nossa fundação, em 1973, medimos nosso sucesso pelo sucesso de nossos clientes. Para nós, é fonte de orgulho ter o nível mais elevado de “client advocacy” do setor e clientes cujos resultados superaram em quatro vezes o do mercado acionário.

Para mais informação, visite www.bain.com.br

AMSTERDÃ • ATLANTA • BANGCOC • BENGALORE • BERLIM • BOGOTÁ • BOSTON • BRUXELAS • BUENOS AIRES • CHICAGO • CIDADE DO MÉXICO • CINGAPURA • COPENHAGUE • DALLAS
DOHA • DUBAI • DÜSSELDORF • ESTOCOLMO • FRANKFURT • HELSINQUE • HONG KONG • HOUSTON • ISTAMBUL • JACARTA • JOHANNESBURGO • KIEV • KUALA LUMPUR • LAGOS • LONDRES
LOS ANGELES • MADRI • MELBOURNE • MILÃO • MOSCOU • MUMBAI • MUNIQUE • NOVA DELI • NOVA YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PEQUIM • PERTH • RIADE • RIO DE JANEIRO
ROMA • SANTIAGO • SÃO FRANCISCO • SÃO PAULO • SEATTLE • SEUL • SYDNEY • TÓQUIO • TORONTO • VARSÓVIA • WASHINGTON, D.C. • XANGAI • ZURIQUE