



# GESTÃO DE CLÍNICAS, HOSPITAIS E INDÚSTRIAS DA SAÚDE

Adriana Maria André

3ª edição

 Atheneu

GESTÃO DE CLÍNICAS,  
HOSPITAIS E INDÚSTRIAS  
DA SAÚDE



**SAL**  
SERVICO DE ATENDIMENTO  
AO LEITOR  
Tel.: 08000267753

[www.atheneu.com.br](http://www.atheneu.com.br)



(01) 9945-4738 [Facebook.com/edforatheneu](https://www.facebook.com/edforatheneu) [Twitter.com/edforatheneu](https://twitter.com/edforatheneu) [Youtube.com/atheneueditora](https://www.youtube.com/atheneueditora)

# GESTÃO DE CLÍNICAS, HOSPITAIS E INDÚSTRIAS DA SAÚDE

Adriana Maria André

3ª edição



Rio de Janeiro • São Paulo

2022

EDITORA ATHENEU

São Paulo — Rua Maria Paula, 123 – 18º andar  
Tel.: (11) 2858-8750  
E-mail: [atheneu@atheneu.com.br](mailto:atheneu@atheneu.com.br)

Rio de Janeiro — Rua Bambina, 74  
Tel.: (21) 3094-1295  
E-mail: [atheneu@atheneu.com.br](mailto:atheneu@atheneu.com.br)

CAPA: Equipe Atheneu

PRODUÇÃO EDITORIAL: MWS Design

## CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

---

G333

3. ed.

Gestão de clínicas, hospitais e indústrias da saúde / [coordenação] Adriana Maria André.  
- 3. ed. - Rio de Janeiro : Atheneu, 2022.

: il. ; 24 cm.

Inclui bibliografia e índice

ISBN 978-65-5586-540-0

1. Administração dos serviços de saúde. 2. Administração da produção - Saúde. I.  
André, Adriana Maria.

22-79340

CDD: 362.1068

CDU: 005.343:614.2



---

Gabriela Faray Ferreira Lopes - Bibliotecária - CRB-7/6643

09/08/2022 12/08/2022

André, A.M.

Gestão de Clínicas e Hospitais e Indústrias da Saúde – 3ª edição –

---

©Direitos reservados à Editora Atheneu — Rio de Janeiro, São Paulo, 2022.

# Coordenadora Editorial

## **Adriana Maria André**

Doutora em Ciências pela Universidade de São Paulo – USP (Concentração: Gestão de Serviços de Saúde). Mestre em Administração de Serviços de Saúde e de Enfermagem pela USP. Especialista em Educação Profissional pela Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ-USP. Especialista em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV-EAESP. Sua experiência profissional inclui a Liderança de Equipes desde 1985, tendo sido Subsecretária Municipal de Saúde e Gestora de Hospitais Privados, foi também Assessora de Planejamento da Coordenadoria Regional de Saúde Sul da Prefeitura Municipal de São Paulo. Realizou o *Startup* e a Gestão de Organizações nas Áreas Privada e Pública, inclusive na Área de Educação. Foi Assessora da Diretoria do Núcleo Próprio São Paulo da FGV. Fez Parte do Grupo de Pesquisa sobre “Competências para a Gestão de Serviços de Saúde” na USP. É Coordenadora Acadêmica Executiva do MBA Executivo em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde nos Núcleos Próprios São Paulo e Brasília da FGV. Coordenadora Acadêmica Executiva no FGV in Company, Coordenadora Local do Curso de Pós-Graduação de Administração de Empresas do Núcleo Próprio São Paulo da FGV.



# Colaboradores

## **Alan Jonathan Kulikovski Troccoli**

MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas – FGV. Graduado em Administração de Empresas. Atua há mais de 15 anos em Áreas de Gestão e Empresas de Segmentos Diversificados. Trabalhou com Governança de TI na Mars Brasil, Gerenciando Diversos Projetos na Área de Tecnologia e Suporte a Infraestrutura de TI. Foi Gerente de Projetos na Philips Medical e Gerente de Serviços de Diversas Linhas de Produtos do Segmento de Equipamentos Médicos, Gerenciando Projetos com Metodologia *Green Belt* e PMI. Professor Convidado da Educação Executiva da FGV, no Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas nas Disciplinas de Projetos, Processos e Empreendedorismo e no MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde, nas Disciplinas de Gestão da Informação, Inovação e Internet das Coisas em Saúde e Fundamentos de Gerenciamento de Projetos.

## **Alessandra Helena Valente Miyazaki**

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Pós-Graduada e Bacharel em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV-EAESP. Pós-Graduada em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS. Diretora de Marketing e *Head* de Unidade de Negócios em Grandes Multinacionais do Setor Farmacêutico, tendo atuado no Marketing Global da Bayer como *Aspirin Global Brand Leader*. Professora Convidada da Educação Executiva da FGV, do Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas, na Disciplina de Empreendedorismo e Inovação e do MBA Executivo em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde nas Disciplinas de Plano de Negócios em Saúde e Orçamento em Organizações de Saúde.

## **Américo Rodotá Stefano**

MBA em Tecnologia e Inovação com Especialização em Gestão do Conhecimento pela USP/Bentley School, EUA. Engenharia Eletrônica com Ênfase em Telecomunicações – Faculdade de Engenharia de São Paulo – FESP. Foi *Business Unit Manager*



*Healthcare Latam* na Agfa HealthCare, *Business Unit Healthcare Director Latam* na Dedalus. *Healthcare Success Manager* na Microsoft. Atuação como Empresário na Área de Tecnologia da Informação Desenvolvendo Empreendimento Pioneiro de Processamento de Imagens Médicas, com Premiação do Ministério de Ciência e Tecnologia. Professor Convidado da Educação Executiva da Fundação Getulio Vargas – FGV, no Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas nas Disciplinas de Projetos e Tecnologias Convergentes e do MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde na Disciplina de Gestão da Informação, Inovação e Internet das Coisas em Saúde.

### **Antonio André Neto**

Doutor pelo Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPE-UFRJ. Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense – UFF. Especialista em *Mergers and Acquisitions* – The Wharton School – University of Pennsylvania, EUA. Especialista em Negociação pelo Harvard Negotiation Institute, EUA. Especialista em Construção de Máquinas pela Froehling Walzwerkmaschinenbau – Alemanha. Engenheiro pela Faculdade de Engenharia Industrial – FEI. Ex-Diretor nas Empresas Grupo Thyssen, Promon, Grupo Gerdau e Grupo Eluma. Consultor de Empresas nas áreas de M&A (Fusões e Aquisições) e Reestruturação de Empresas. Coordenador Acadêmico Executivo dos MBAs: Gestão Estratégica e Econômica de Negócios, Gestão e Desenvolvimento de Negócios, Gestão Estratégica de Empresas da Fundação Getulio Vargas – FGV. Professor dos Cursos de *Master in International Management*, *CEO International* e de Pós-Graduação em Administração na FGV.

### **Antonio Shenjiro Kinukawa**

Mestre em Medição de Valor pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – FGV-EAESP. MBA Executivo Finanças pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais – IBMEC. Especialista em Administração Hospitalar pela FGV-EAESP. Especialista em *Value Measurement for Health Care* pela Harvard Business School, Boston, EUA. Especialista em Gestão Estratégica de Negócios pela Fundação Dom Cabral/Kellogg School of Management, Evanston, EUA. Economista pela Fundação Armando Alvares Penteado – FAAP. Consultor em Valor na Saúde da GEPROF. Conselheiro Independente (IBGC). Analista de Investimentos (CNPI). Foi Superintendente Geral da Fundação Arnaldo Vieira de Carvalho (Mantenedora da Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo), Superintendente Administrativo e Financeiro do Hospital Nipo-Brasileiro, Diretor Financeiro da Santa Casa de São Paulo, *Controller* do Hospital Samaritano São Paulo, Gerente de Operações da Área Hospitalar do GNDI, Diretor de Operações da CABESP, Economista do Banespa. Professor Convidado da Educação Executiva da

FGV do Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas nas Disciplinas de Contabilidade e Economia Empresarial e do MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústria da Saúde, nas Disciplinas de Medição de Valor em Saúde, Contabilidade Gerencial e Orçamento para Organizações de Saúde.

### **Camille Rodrigues da Silva**

Mestre em Saúde pela Universidade Federal de São Paulo – Unifesp. Pós-Graduada em Desenvolvimento de Medicamentos na University of California, EUA. MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Instituto de Administração – FIA. Certificada em Gestão de Projetos PMP (*Project Management Professional*) e RMP (*Risk Management Professional*) pelo PMI (*Project Management Institute*) desde 2011, Médica Pneumologista. Trabalhou 15 anos em Cargos Executivos na Indústria Farmacêutica, em Empresas como AstraZeneca, Eurofarma, Sanofi e Zodiac. Atualmente é Sócia-Diretora na Consultoria Inovatie Serviços em Saúde e Coordenadora Editorial no Portal *Saúde em Contexto*. Professora Convidada da Educação Executiva da FGV, no MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde na Disciplina de Medicina Baseada em Evidências.

### **Carlos Eduardo Sverdloff**

Mestre em Farmacologia Clínica pela Universidade Estadual de Campinas – Unicamp. Gerente de Projetos (Práticas de PMI [Project Management Institute] pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC). Especialização na Harvard Medical School, EUA. Foi Líder do Projeto de Implementação da ICHOM pela ANAHP (Associação Nacional de Hospitais Privados). É Sócio-Fundador da ATCGen, Empresa de Pesquisa Clínica e Análises de Bases de Dados do Setor Saúde e professor Convidado do MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde na Disciplina de Medição de Valor em Saúde (Value-Based Healthcare).

### **Cláudio Ferreira Oliveira**

MBA Executivo pela Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo – FIA-USP. Administrador Industrial pela Fundação Vanzolini da USP. Conselheiro pela Fundação Dom Cabral. CEO Internacional pela FGV. Tecnólogo Mecânico pela Faculdade de Tecnologia de São Paulo da UNESP. Mais de 30 anos de carreira executiva, como Gerente Geral de Unidade de Negócios, Diretor de Operações e Diretor Comercial. Consultor, *Board Member* e Mentor. Voluntário da AESB – Associação de Ex-Alunos da Escola SENAI Suíço-Brasileira. Professor Convidado da Educação Executiva da Fundação Getúlio Vargas – FGV – no Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas nas Disciplinas de Negociação e Estratégia e do MBA em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde na Disciplina de Negociação e Gestão de Conflitos.

### **Daniel Luiz Novaes Machado**

Mestre em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV-EAESP. Administrador de Empresas pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP. Advogado pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Executivo responsável pela Experiência do Cliente na Original Concessionárias, Empresa do Grupo SIMPAR. Trajetória Executiva Construída há mais de 20 anos nas Áreas Comercial e Operações com Atuação no Itaú, Via Varejo, DASA e DNA (*Startup* – Acessibilidade). Professor Convidado da Educação Executiva da FGV no Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas nas Disciplinas de Gestão de Pessoas e Estratégia Empresarial e do MBA Executivo em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústria da Saúde na Disciplina de Gestão dos Serviços: A experiência do Paciente na Saúde.

### **Eduardo Rosa Pedreira**

Doutor em Teologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio. Palestrante em Congressos, Conferências e Empresas (SulAmérica Seguros, Petrobras, Associação Brasileira de Empresas de Asfaltos, Comitê Olímpico Brasileiro, IBGE, Conferência Brasileira de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização). Professor Convidado da Educação Executiva da FGV, no MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios nas Disciplinas de Gestão Sustentável de Negócios, Governança e Compliance e do MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde na Disciplina de Gestão Sustentável das Organizações de Saúde.

### **Fábio Ferreira de Carvalho Junior**

Mestre em Medicina pela Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo – FCMSCSP. Especialista em Pediatria pela Sociedade Brasileira de Pediatria – SBP. Especialista em Alergia e Imunologia pela Associação Brasileira de Alergia e Imunologia – ASBAI. Especialista em Administração Hospitalar pela Faculdade São Camilo-CEDAS. MBA Internacional em Gestão de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, University of California, Irvine, EUA, e pela INDEG-ISCTE da Universidade de Lisboa. Foi *Associate Director Medical Affairs* Bone-UCB Biopharma e Diretor Médico na BMS. Atualmente é *Associate Director Medical Affairs-Rare Genetic Diseases, Immunology and HAE* – Takeda. Professor Convidado da Educação Executiva da FGV no MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde na Disciplina de Gestão Baseada em Evidências em Saúde.

### **Fernando Mario Rodrigues Marques**

Pós-Doutorado pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo – FEA-USP. Doutorado em Energia pelo

Instituto de Energia e Ambiente (IEE) da USP. Mestrado em Administração pelo Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPEAD-UFRJ. MBA Executivo pela Business School de São Paulo – BSP/LAUREATE. Graduação em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – FGV- EBAPE. Experiência na Área de Administração, Finanças, Controladoria, Planejamento Estratégico, Empreendedorismo e Energia, Atuando Principalmente nos Seguintes Temas: Energia, Gás Natural, Sustentabilidade, Governança Corporativa, Finanças Corporativa e Economia de Baixo Carbono. Professor Convidado da Educação Executiva da FGV, do Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas nas Disciplinas de Matemática Financeira e Finanças Corporativas e no MBA Executivo em Administração: Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde na Disciplina de Contabilidade Financeira.

### **Fernando Oetterer Arruda**

Mestre em Administração de Empresas com Ênfase em Finanças e Tributos pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP. MBA de Gestão em Saúde pelo Instituto de Ensino e Pesquisa – Insper. Médico Anestesiologista pela Universidade Federal de São Paulo – Unifesp. Título Superior em Anestesia pela Sociedade Brasileira de Anestesiologia – SBA. Título de Administração em Saúde com Área de Atuação pela Associação Brasileira de Medicina Preventiva e Administração em Saúde – ABRAMPAS. Ocupou Cargos de Gestor Médico em Hospitais e Empresas Públicas e Privadas, Além de Atuar em Carreira Acadêmica de Cursos de Medicina e Administração em Saúde. Professor Convidado da Educação Executiva da Fundação Getúlio Vargas – FGV no MBA em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde na Disciplina de Qualidade e Compliance.

### **Francis Paulus Martins**

Mestre em Administração pela Faculdade Campo Limpo Paulista – Faccamp. Especialista em Gestão de Projetos pela Educação Executiva FGV. Especialista em Gestão de Negócios (MBA Pleno) pela Educação Executiva FGV. Diretor-Geral na Estratégia Negócios e Magazine In Casa. Atuou por 20 anos como Executivo de Vendas, Compras e Gerente de Projetos em Empresas Multinacionais de Grande Porte, tendo trabalhado também na Alemanha e nos Estados Unidos, somando mais de 28 anos de Experiência de Mercado. Professor Convidado da Educação Executiva da FGV do Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas na Disciplina de Projetos, no MBA Executivo em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios nas Disciplinas de Projetos e Visão Sistêmica e no MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde na Disciplina de Fundamentos de Gerenciamento de Projetos.

## **Geraldo Luiz de Almeida Pinto**

Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense – UFF. Pós-Graduado em Gestão pela Qualidade Total pela Fundação Getulio Vargas – FGV. Administrador. Atuou em Cargos Gerenciais em Diversas Empresas. Coautor de livros sobre Logística, *Supply Chain Management* e Gestão de Clínicas e Hospitais. Diretor da GLAP Consultoria e Treinamento Empresarial. Professor da Educação Executiva da FGV no MBA de Gestão Estratégica e Econômica de Negócios, Logística e *Supply Chain Management* e Cursos *in-company* e no MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde na Disciplina de Gestão do Suprimento de Bens e Serviços em Saúde.

## **Hiram Pereira Baroli**

Mestrado em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP. MBA em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM. MBA de Longa Duração (900 horas) em Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA-USP. Formado em Comunicação Social com Ênfase em Jornalismo. Gerente Geral de Operações Comerciais na *Folha de S.Paulo*. Conselheiro do Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária – CONAR. Vice-Presidente de Marketing e Comunicação do HUBRH+ Associação de Recursos Humanos e de Gestores de Pessoas. Coordenador Nacional de Mercado Anunciante da Associação Nacional de Jornais – ANJ. Professor Convidado da Educação Executiva da FGV, do Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas nas Disciplinas de Marketing e Gestão de Pessoas e no MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde na Disciplina de Marketing.

## **John Julio Oppenheim Cymbaum**

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo-USP. Especialização em Gestão do Conhecimento e Capacitação como Professor Tutor pela Fundação Getulio Vargas – FGV. Graduado em Sociologia pela Universidade de São Paulo – USP. Atua desde 1984 em Gestão de Pessoas. A partir de 2000, como Consultor, Desenvolve Projetos em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Gestão da Mudança, *Career Counseling*, Pós-Carreira, *Outplacement* e *Assessment*. Foi executivo em Empresas como Hoechst, Pirelli, Drogasil, Gates e Eletropaulo. Foi *Coach* de mais 150 executivos, desde 2005, em Variados Segmentos de Mercado. Formação em *Coaching* em Curso Reconhecido pelo International Coaching Federation – ICF. Professor Convidado da Educação Executiva da FGV, do Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas nas Disciplinas de Gestão de Pessoas e Negociação e no MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde nas Disciplinas de Plano de Negócios e Gestão de Pessoas na Sociedade do Conhecimento.

## **Magaly Arrais da Silva**

Doutora em Cirurgia Cardiovascular pela Escola Paulista de Medicina da Universidade Federal de São Paulo – EPM-Unifesp. Residência Médica em Cirurgia Cardiovascular pelo Hospital do Coração – Hcor, Graduada em Medicina pela Universidade do Pará – UEPA. MBA em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde pela Fundação Getulio Vargas – FGV. Especialista em Direito Médico e Hospitalar pela Escola Paulista de Direito – EPD. Docente do Programa de Pós-Graduação do Instituto Dante Pazzanese de Cardiologia – IDPC-USP. Cirurgiã Cardiovascular do IDPC e do Hcor.

## **Marcelo Martinho Pedro**

Mestre em Gestão para a Competitividade, Finanças e Controladoria pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – FGV-EAESP. Mestre em Administração de Empresas pela Darden School of Business, University of Virginia, EUA. Bacharel em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio. Tem mais de 30 anos de Experiência Profissional, tanto como Empreendedor quanto como Executivo Sênior de Empresas Multinacionais, como AMBEV, Olam International e Louis Dreyfus Company. Atua também como Professor Convidado da Educação Executiva da FGV, no Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas nas Disciplinas de Economia, Empreendedorismo e Estratégia, no MBA Executivo em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios na Disciplina de Orçamento e no MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde nas Disciplinas de Contabilidade Financeira e Orçamento.

## **Márcio Mellaci**

Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP. MBA em Gestão de Projetos pela Fundação Instituto de Pesquisas – FIPE. MBA Finanças pela Universidade de São Paulo – USP. Certificação pelo *Project Management Institute* (PMI) como *Project Management Professional* (PMP). Atualmente é o *Head of Finance* da Airbus Brasil, longa passagem pela Barilla do Brasil como Gerente Administrativo Financeiro. Professor Convidado da Educação Executiva da FGV, do Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas nas Disciplinas de Matemática Financeira e Contabilidade e no MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde na Disciplina de Contabilidade Financeira e Gestão de Custos.

## **Michel Leonardo Conte**

MBA em Marketing pela Fundação Getulio Vargas – FGV. Especializações em Planejamento Estratégico e Finanças, com Título em *Lean Six Sigma*, Graduado

em Administração de Empresas. Trajetória Ampla na Indústria Farmacêutica Multinacional de Pesquisa, Assumindo Posições Executivas Sênior ao Longo desses 23 anos nas Áreas: Comercial, Marketing, Novos Negócios, Acesso ao Mercado, Assuntos Governamentais e Gerência Geral. Atualmente é o *Country Lead* da UCB Biopharma no Brasil. Professor Convidado da Educação Executiva da FGV, do Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas na Disciplina de Estratégia Empresarial e no MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde nas Disciplinas de Gestão Estratégica e Marketing.

### **Miguel Bernardo Alcobia Ribeiro**

Massachusetts Institute of Technology – MIT, Inovação em Marketing 2016. China Europe International Business School – Executive Program Shanghai Estratégia e Gestão da Mudança 2016. *Business Degree* pelo Instituto Superior de Gestão – ISG, Lisboa, 1995-2000. Diretor Financeiro Europa Centro-Sul – Air Liquide. Diretor Healthcare Brasil – Air Liquide. Professor Convidado da Educação Executiva da FGV, no MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde nas Disciplinas de Gestão Estratégica e Marketing.

### **Paulo Knorich Zuffo**

Mestre em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV-EAESP com Ênfase em Planejamento Estratégico – Prêmio Nacional da Qualidade. Engenheiro Eletrônico pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Poli-USP, com Ênfase em Microeletrônica. Sócio-Diretor dos Fundos de Investimentos TMG II Private Equity Fund LP e Credibureau LP, Respondendo pelas Áreas de Relação com Investidores e Controladoria. Investidor, Conselheiro e Membro de Comitês Executivo, de Estratégia e de RH de Empresas do Portfólio. Professor Convidado da Educação Executiva da FGV no Curso de Pós-Graduação de Empresas nas Disciplinas de Contabilidade e Gestão Financeira, no MBA de Gestão Estratégica e Econômica de Negócios nas Disciplinas de Matemática Financeira e Finanças e do MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde nas Disciplinas de Orçamento para Organizações de Saúde e Gestão de Custos em Saúde.

### **Priscilla Saito Nunes de Souza**

Mestrado LLM “European and European Legal Studies”, Universität Hamburg, Europa-Kolleg Hamburg, 2020/2021. Especialização em Responsabilidade Civil pela GVLaw – Fundação Getúlio Vargas – FGV. Advogada Formada pela Faculdade de Direito da Universidade Mackenzie. Certificação Profissional *Compliance* Anticorrupção – CPC-A, pela LEC Legal, Ethics & Compliance e Gerenciamento

de Riscos na Área de Saúde (Foco na Indústria Farmacêutica), LEC Legal, Ethics & Compliance, 2019. Investigações Internas, LEC Legal, Ethics & Compliance, 2019. Atuou como Gerente Jurídico das Unidades Itaim, Morumbi e Anália Franco do Hospital e Maternidade São Luiz S/A e após aquisição pela Rede D'Or Assumiu também as Unidades Hospital Brasil em Santo André e Hospital Assunção em São Bernardo do Campo. Atuou como Negociadora e Assessora de Contratos da Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de São Paulo e Hospital Santa Isabel e Conduziu o Projeto de Renegociação de Dívidas ISCMSP entre 02.2015/10.2017. Atuou como *Head* Departamento Jurídico e *Compliance* de Athena Saúde, controlada pelo Pátria Investimentos Ltda., Responsável pelo Direcionamento e Condução das Atividades do Jurídico e *Compliance* de 15 Empresas Operacionais, sendo quatro Operadoras de Planos de Saúde e 11 Unidades Hospitalares / Pronto Atendimento, com Atuação em Âmbito Nacional. Professora Convidada da Educação Executiva da FGV, no MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde na Disciplina de Visão da Área Jurídica, Mediação e Arbitragem em Saúde.

### **Regina de Arruda Mello Blanco**

MBA em Gestão de Saúde pelo Instituto de Ensino e Pesquisa – Insper. Residência Médica em Anatomia Patológica pela Universidade Federal de São Paulo – Unifesp. Médica graduada pela Unifesp. Foi Superintendente de Saúde da SulAmérica. Gerente Executiva de Saúde da Vivest. Experiência de 20 anos em Gestão de Saúde em Operadoras de Grande Porte. Experiência de 13 anos no Instituto Médico Legal (IML) de São Paulo Atendendo Vítimas de Violência Sexual. Professora Convidada da Educação Executiva da Fundação Getulio Vargas – FGV, no MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde.

### **Renata Aparecida de Campos Fernandes**

Profissional certificada APICS/CSCP com MBA em Logística Empresarial pela Fundação Getulio Vargas – FGV. Curso de Especialização em Administração – CEAG-FGV. Administradora de Empresas. Fundadora do Instituto Renata Fernandes, Consultora, Palestrante e Mentora. Executiva com mais de 15 anos de Experiência em Posições de Direção Regional da Cadeia de Suprimentos de Grandes Empresas Nacionais e Multinacionais em Ramos Distintos de Atividades, como Indústria Farmacêutica (Grupo Hypera Pharma e Eurofarma), Serviços Logísticos (CHEP e DHL), Indústria Têxtil (antiga Coats Corrente), Indústria Química (Huntsman), Telecomunicações (Ericsson). Professora Convidada da Educação Executiva da FGV do Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas nas Disciplinas de Gestão de Pessoas e do MBA Executivo em Gestão de Clínicas Hospitais e Indústrias da Saúde na Disciplina de Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços em Saúde.



## **Rildo Pinto da Silva**

MBA em Gestão Atuarial e Financeira pela Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras – FIPECAFI-FEA-USP. Residência Médica em Informática Médica pela Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo – FMUSP. Especialista em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – FGV-EAESP. Especialista em Análise de Dados e Data Mining pela Faculdade FIA de Administração e Negócios. Médico Graduado pela Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo – FMRP-USP. Foi Diretor da MDS Group. Superintendente de Custos e Sinistros da SulAmérica Saúde. Diretor na Rio Bravo Consultoria, Especialista em Saúde Suplementar. Professor Convidado da Educação Executiva da FGV no MBA Executivo em Gestão de Clínicas Hospitais e Indústrias de Saúde na Disciplina de Plano de Saúde: Regulação e Mercado.

## **Wagner Tadeu de Souza Carvilhe**

Mestrado em Controladoria Empresarial no Programa de Ciências Contábeis pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. MBA em Finanças, Controladoria e Auditoria pela Fundação Getulio Vargas – FGV. Pós-Graduado em Engenharia Econômica pela Faculdade de Engenharia em Agrimensura e Cartografia – FEASP. Graduado em Administração e Economia pela FEASP. Foi Diretor de Operações Financeiras da Rede Globo de Televisão. Atualmente é Diretor Corporativo de Administração e Finanças do Grupo Cinecolor no Brasil e Diretor Executivo da DWT Consultoria e Gestão Empresarial Ltda. Professor Convidado da Educação Executiva da FGV, do Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas nas Disciplinas de Contabilidade, Matemática Financeira, no MBA Executivo em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios na Disciplina de Orçamento, no MBA Executivo em Administração em Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde nas Disciplinas de Contabilidade Financeira e Gestão de Custos.

## Dedicatória

*Dedico este livro ao meu líder, Prof. Dr. Paulo Mattos de Lemos, exemplo a ser seguido, não só pela sua competência, inteligência e cultura geral, mas como uma referência na educação executiva em nosso país. Conhecedor profundo desse mercado e das expectativas dos alunos que buscam os nossos cursos. Defensor de um ensino de qualidade em todos os níveis e da profissionalização da gestão nas Organizações.*



# Agradecimento

*Agradeço a minha equipe de professores no MBA de Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde nos Núcleos Próprios São Paulo e Brasília da Fundação Getulio Vargas (FGV), que colaboraram com esta nova edição e estão sempre em busca de transmitir suas experiências com dedicação e amor.*



## Prefácio

Seria impossível falar sobre gestão em saúde sem enxergar o imenso desafio que os últimos dois anos impuseram nas instituições médicas no Brasil e no mundo. Num primeiro momento, a pandemia de COVID-19 fez com que todos os *players* da cadeia de saúde encontrassem um propósito comum na busca por salvar vidas. Um inimigo global trouxe a colaboração como um meio absolutamente necessário para alcançar o melhor desfecho para toda a população. E foi a colaboração de instituições, empresas e academia que tornou possível acelerar a pesquisa e o desenvolvimento de vacinas, bem como a distribuição universal de imunizantes. Toda crise cria um intenso momento de transformação, e no setor de saúde isso foi determinante.

Enquanto a colaboração entre o setor foi um pano de fundo que fomentou os avanços no que tange à pandemia, hoje as empresas assumiram posições diferentes em suas gestões internas. A sobrevivência e o desfecho clínico positivo, na sua essência, são o que as instituições de saúde precisam e buscam. Foram dois anos intensos de alerta constante, mas não podemos simplificar a problemática que o setor de saúde enfrenta hoje: é possível manter uma gestão de custos e oferecer medicina de excelência?

A busca pela sustentabilidade – no sentido perene da palavra – engloba não só a uma melhor gestão de custos, mas também um trabalho balizado pelo propósito de cada instituição – aqui, no sentido de ESG. Ser socialmente e financeiramente responsável e transparente são atributos que garantem a perenidade da instituição e a entrega de valor para a sociedade. Por exemplo, instituições filantrópicas trabalham para transformar o lucro em projetos e ações sociais, além da promoção do desenvolvimento de gestão do sistema público de saúde. Não podemos deixar de mencionar também o papel de fomento ao ensino e à pesquisa como motor propulsor de atualização e melhoria contínua, com protocolos clínicos que garantam uma medicina de excelência e capacitação de profissionais de saúde.

Ainda sobre a problemática já descrita aqui, uma das avenidas de transformação para endereçar essa questão é o foco na área de saúde populacional. Foi justamente o envelhecimento da população, associado a uma pressão muito grande na cadeia de serviços de saúde de reduzir sinistros e evitar o desperdício, que as atenções se voltaram mais à atenção primária, resolutive em 80% dos casos. Dentro do conceito de saúde populacional, são reforçadas as práticas de bem-estar e alimentação saudável, com a realização de exames periódicos de controle e oferecendo linhas de cuidado para casos crônicos ou para pacientes de grupos específicos, como idosos e gestantes.

Na prática, a resposta para a dicotomia entre os custos e a medicina de excelência está na pertinência dos serviços de saúde. É muito fácil de explicar como isso se aplica ao dia a dia dos serviços de saúde, pois muitos vão se reconhecer nesse comportamento, tamanha a forma como isso é difundido na sociedade brasileira. O pronto-socorro é um serviço que oferece assistência 24 horas por dia, capaz de reconhecer e encaminhar casos de alta complexidade. Por isso, é de fato uma prestação de serviço mais cara do que seria marcar uma consulta com um médico e passar pelo atendimento. Mas, se o cliente busca o pronto-socorro para um problema de baixa complexidade, pois é mais cômodo, isso constitui um desperdício para toda a cadeia. O custo do hospital é repassado para o plano de saúde, que trabalha com os princípios do mutualismo e, portanto, repassa os custos para a sua carteira por meio de reajustes nas mensalidades, que pressiona o cliente. O paciente reclama do valor e pode acabar sem o plano de saúde, recorrendo, então, ao serviço público. Mas a causa desaparece dentro desse ciclo vicioso. A pertinência e a saúde populacional são a transformação que pode quebrar o ciclo.

Por meio da atenção primária, é possível, além de resolver os problemas de menor complexidade, regular o encaminhamento para o especialista e manter o paciente em acompanhamento mais próximo. Trata-se de uma grande oportunidade de o sistema de saúde colocar o foco na saúde e na prevenção. É o médico para chamar de seu. Mas nada disso é possível sem o papel da tecnologia dentro do processo. A tecnologia torna todo o atendimento ao paciente mais preditivo e efetivo, pois é alimentada por informações coletadas a partir do comportamento do próprio paciente. A tecnologia que permite acompanhar a jornada do paciente em todo o seu acolhimento médico-hospitalar gera dados que podem ser usados, por exemplo, para solicitação de dietas, exercícios, realização precoce de exames etc. A tecnologia é a base para toda a saúde populacional.

A pandemia foi um grande acelerador do movimento de saúde populacional no Brasil, pois alavancou o uso da medicina a distância, que além de ser uma maneira de alcançar os pacientes de forma cômoda e focada na atenção primária, é também uma plataforma para a coleta de dados que retroalimentam a plataforma. Mas, com a vida cada vez menos restritiva, os comportamentos tendem a voltar ao que eram. Esse é, portanto, o momento de reforçar a saúde populacional dentro da gestão da saúde. Empresas, instituições e planos de saúde podem e devem oferecer a maior entrega de valor para o paciente com uma medicina de excelência, sempre fomentando uma gestão de custos que priorize a pertinência.

Essa importante obra, coordenada pela Professora Adriana Maria André, que já está em sua terceira edição, contribuirá para a formação de gestores, que poderão conhecer mais sobre as boas práticas de administração no mundo hospitalar. É fundamental termos um olhar sistêmico e moderno para garantir a sustentabilidade desse setor. Com esta obra, os profissionais têm em mãos um verdadeiro guia em gestão para transformar a saúde do Brasil, garantindo a sua perenidade e colaborando para uma vida mais plena e digna para todos os brasileiros.

*Paulo Nigro*  
*CEO do Hospital Sírio-Libanês*

# Apresentação

Em 2020, 2021 e 2022, a situação econômica e de saúde da população mundial sofreu um grande embate. Esse desafio levou a um avanço no desenvolvimento de novas tecnologias e oportunidade para o surgimento de novos negócios na área.

O cenário atual e a tendência da saúde no Brasil são permeados pelo envelhecimento da população e consequente aumento da demanda por cuidados. A promoção, a prevenção e um estilo de vida mais saudável são metas importantes quando se trata de saúde populacional.

Os avanços nas pesquisas clínicas, a tendência da verticalização dos serviços, com fusões e aquisições delineando alguns grandes *players* dominantes no mercado são a tônica. Manter a qualidade e a segurança da assistência com os melhores desfechos nesse cenário é um desafio.

O segmento passa por uma grande transformação, evoluindo em três anos o que levaria o dobro do tempo em uma situação normal.

Essa situação evidencia a necessidade de novos modelos de gestão, com líderes profissionalizados, isso porque as pesquisas demonstram que a maior barreira para a transformação e modernização das Organizações advém da falta de preparo dos gestores para assumirem essas posições.

De maneira errônea, confunde-se competência de liderança clínica com competência para a gestão do negócio como um todo.

Dentro desse panorama, a terceira edição do livro *Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde* tem por objetivo levar a todos que ocupam um cargo de liderança uma noção abrangente de como devem se preparar para enfrentar as demandas atuais.

No primeiro capítulo, o tema Estratégia Competitiva na Gestão em Saúde é tratado por ser indispensável para o sucesso de uma organização. Em tempos de crise, a sustentabilidade das mesmas, no longo prazo, é diretamente impactada por fatores externos e, na maioria das vezes, por decisões fora do nosso controle. Desenvolver visão sistêmica e de longo prazo, fazer as análises do ponto de vista macroeconômico, financeiro, socioambiental, mercadológico, cultural e político, compreender os conceitos: missão, visão, valores, objetivos estratégicos da Organização. Saber utilizar ferramentas de gestão, desdobrar as macros e micrometas e os planos de ação. Definir os KPIs e acompanhar os resultados de modo a compreender se os planos de ação são efetivos ou devem ser melhorados são alguns dos objetivos deste capítulo.

O segundo capítulo, Liderança e Comportamento Organizacional, lembra que as mudanças nas Organizações continuarão ocorrendo também influenciadas por variáveis



internas e externas. Toda Organização deve ter em conta que com essa perspectiva, além da definição da estratégia, das necessidades orçamentárias e legais, da estrutura física, tecnológica, dos processos, dos fluxos, das rotinas e dos protocolos, as pessoas que comporão as equipes são o mais importante ativo da empresa. A não compreensão disso pode levar as mesmas ao insucesso. Buscar gestores com a competência da liderança ou o perfil para o desenvolvimento da mesma possibilita que os colaboradores sejam aglutinados, valorizados e se motivem a realizarem as melhores entregas.

O terceiro capítulo, Marketing e Inteligência Digital em Negócios da Saúde, traz que, além das análises do cenário atual, deve-se levantar as expectativas do público-alvo, analisar a concorrência/*benchmarking*, as possíveis oportunidades para novos negócios e desenhar a estratégia de marketing para determinado serviço ou produto. Analisar a praça, o preço, a promoção e considerar que ocorreu uma grande mudança das expectativas dos clientes/pacientes/usuários nesses últimos três anos (2020-2022). As quebras de paradigmas foram muito grandes e, mais do que nunca, as pesquisas de mercado devem ser consideradas.

No quarto capítulo, Contabilidade Financeira, é visto que a saúde é uma das áreas que mais se identifica com o conceito da ciência econômica de maximizar os recursos escassos frente às ilimitadas necessidades da população. A contabilidade é um importante instrumento de gestão. Toda organização precisa saber, monetariamente, quanto tem de ativos, quanto deve a terceiros e quanto utiliza de capital dos sócios ou acionistas. Mais, precisa saber quanto vende e gasta e, principalmente, quanto sobra e o quanto de dinheiro recebe e paga no período.

No quinto capítulo é demonstrado que as Finanças Corporativas são atividades gerenciais com o propósito de criar riqueza para a Organização e maximizar o retorno dos investimentos. Nessa linha, o gestor financeiro busca alocar os recursos monetários, captados via capital de terceiros e/ou próprio, em projetos que gerem uma taxa de retorno superior ao custo de capital da empresa.

O sexto capítulo, Gestão de Custos, traz que parte fundamental que acompanha qualquer tratamento de saúde, e invisível para o paciente, o gerenciamento de custos, em conjunto com as disciplinas de Orçamento, Contabilidade e Estratégia, permite um aumento considerável da sustentabilidade e qualidade na prestação do serviço.

No sétimo capítulo, Orçamento em Organizações de Saúde, demonstra que as organizações perenes e de sucesso contam com planejamentos, orçamentos e controles, e criam maior valor para os *stakeholders*. A medição só é efetiva a partir do momento em que a organização tem consciência sobre o seu destino, os recursos envolvidos e a jornada a cumprir. E isso vale para todas as organizações, com e sem fins lucrativos, grandes e pequenas, *startups* e veteranas.

O oitavo capítulo, Metodologias Ágeis e Gestão de Projetos, mostra que a gestão de projetos tem mudado muito ao longo dos anos, sendo introduzidas mudanças, inovações e flexibilidade aos processos. Esse fato traz mais agilidade, menos burocracia e maior fluidez. Isso é importante, uma vez que os projetos estão cada vez mais complexos, com prazos reduzidos frente às demandas do mercado e, por consequência, mais difíceis de serem gerenciados.

No nono capítulo, Dinâmica das Negociações, é lembrado que os paradigmas estão mudando, e, em todos os segmentos de nossa vida, seja pessoal, seja profissional, todos querem participar de decisões.

Negociar soluções, portanto, é uma atividade fundamental para a resolução dos conflitos, decorrentes das percepções diferenciadas por cada parte, em cada situação, e exige um grau de preparação que permita alcançarmos os nossos objetivos com o mínimo de concessões.

O décimo capítulo, Sustentabilidade em Organizações de Saúde, mostra que uma Organização sustentável é aquela que entende o negócio, como sendo economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável. Um negócio não pode ser apenas bom para os seus acionistas, precisa também o ser para o mundo. Deve buscar sustentar-se, perenizar-se, sem destruir a sociedade e o planeta.

O décimo primeiro capítulo, Tecnologias Convergentes em Gestão da Saúde, traz que a ambição não é cobrir todo o universo de Gestão de Informação na Área de Saúde, mas ater-se aos seus usos mais significativos, como as aplicações para Gestão de Clínicas, Laboratórios, Operadoras, Hospitalar, Jornada do Paciente, Protocolos, o potencial da “Internet das Coisas” (doravante IoT), *Big Data* e Inteligência Artificial. A área de Saúde tem inúmeros desafios, entre os quais, os custos crescentes e o risco a privacidade dos indivíduos, e esses podem ser diretamente endereçados pela Gestão de Informação.

No décimo segundo capítulo, Gestão da Cadeia de Suprimentos, mostra-se que essa é fonte de vantagem competitiva. Cada vez mais, as empresas se dão conta da importância que tem as funções envolvidas nessa atividade. A gestão da cadeia de suprimento abrange a gestão de todos os recursos de produção, demanda e aquisição de todas as empresas envolvidas na cadeia. Entretanto, parte significativa dos segmentos do mercado ainda não atua em consonância com as melhores práticas, perdendo oportunidades representativas de reduções de custos e aumento da competitividade.

O décimo terceiro capítulo, Enfoque Jurídico na Saúde, defende que o conhecimento da legislação das normas aplicáveis à área da Saúde, e a correta identificação dos riscos inerentes às atividades (clínicas, hospitais, laboratórios, operadoras e indústrias da saúde) são importantes e os gestores da área necessitam conhecê-las de modo a trabalhar em conjunto com o Departamento Jurídico. O assessor jurídico atua como um “clínico geral” do Direito e, sempre que necessário, direcionará questões aos advogados especialistas, para que, juntos, somados os conhecimentos e as especificidades sobre o negócio, aos conhecimentos específicos de cada área do Direito, construam a melhor e mais segura solução à Companhia.

O décimo quarto capítulo, Gestão Baseada em Evidências em Saúde, trata da Medicina Baseada em Evidências e como as pesquisas continuam evoluindo e a busca por caminhos para melhorar a qualidade de vida dos pacientes e os serviços prestados pelas Instituições de Saúde necessitam aprimoramento e acompanhamento constantes. A decisão clínica baseada em evidências tem três componentes indissociáveis: as evidências, as preferências do doente e a experiência do profissional de saúde. É fundamental ainda, que se tenha em mente, que não há respostas para tudo, devendo-se reconhecer que, dentro desse novo paradigma, lidamos diariamente com a incerteza, a qual fornece, justamente, o estímulo à pesquisa e à geração de novos conhecimentos na área.

O décimo quinto capítulo, Gestão da Jornada do Paciente, define a experiência do paciente, entende o conjunto de percepções e impressões que o cliente possui sobre um prestador de serviços, após relacionar-se com ele por meio dos seus pontos de contato, para obter a solução que precisa para resolver os seus problemas. A experiência é minimizar ao máximo o esforço

do cliente/paciente/usuário, retirando obstáculos, frustrações, aborrecimentos, qualquer atrito, “dores” e facilitando a interação, buscando criar um vínculo emocional com a marca. O objetivo final é que nessa experiência ele tenha o melhor desfecho e satisfação com o serviço prestado.

No décimo sexto capítulo, Cuidados de Saúde Baseados em Valor, é tratado sobre a realidade brasileira, com custos em alta e receitas contingenciadas e como esse cenário eleva o risco de redução na qualidade dos serviços de saúde, evidenciadas pelas limitações nos acessos e pela fragilidade nos resultados. A estratégia do cuidado baseado em valor exigirá uma mudança importante na cultura organizacional dos serviços de saúde. Ao mudar conceitos como foco em tratamentos, pacientes, processos e custos culminando na medição de valor na saúde. Valor pode ser entendido como o conjunto de crenças e atitudes que um indivíduo possui que levam ao julgamento do que é importante ou, eventualmente, a importância e o significado da utilidade de algum elemento.

O décimo sétimo capítulo, Liderança Clínica e Melhores Práticas, mostra que a liderança clínica, especialmente no contexto atual do setor de saúde, apresenta-se como uma prática vital para as organizações, contribuindo para a segurança e qualidade na provisão do cuidado e impactando positivamente na percepção de valor por parte do paciente-cliente, ao verificar que as suas expectativas estão sendo atendidas ao longo de toda a trajetória de atendimento. Dentre os objetivos de sua atuação, o domínio dos conceitos apresentados neste livro, como: gestão baseada em evidências, jornada do paciente e cuidados baseados em valor, associados às melhores práticas de qualidade descritas neste capítulo, possibilitam que o líder assistencial conduza as organizações para um novo patamar, garantindo a excelência no cuidado, considerando a nova arquitetura do setor saúde.

O décimo oitavo capítulo, Assuntos Médicos na Indústria da Saúde, traz que assuntos médicos dentro da Indústria Farmacêutica e de Instrumentos Médicos vêm sofrendo intensa modificação nos últimos 50 anos. A fase inicial, na qual o apoio científico à corporação era o principal objetivo, trabalhando fortemente com informação médica de alta qualidade, treinamento de profissionais, revisão de materiais – os adequando à legislação sanitária e regulatória vigente e participando ativamente em estudos clínicos – principalmente os Fase IV. Com o passar dos anos, o profissional da Saúde vem se tornando um parceiro de negócios fundamental às corporações, com ações junto às Sociedades Médicas, líderes de opinião e prescritores, preparação de lançamentos e gestão de assuntos de alta complexidade relacionadas ao bom uso, uso adequado, no tempo e com a duração adequada de medicações e tecnologias cada vez mais específicas e sofisticadas

No décimo nono capítulo, Plano de Saúde – Regulação e Mercado, os números do setor mostram que 47,9 milhões de pessoas têm planos de saúde e 27,6 milhões de pessoas, planos odontológicos com taxas de cobertura de 25% e 14%, respectivamente. Desses, 19% dos beneficiários têm planos de saúde individuais. São 711 operadoras de planos de saúde e 260 operadoras de planos odontológicos em atividade, mais de 247 mil prestadores de serviços

O mercado de saúde suplementar está inserido no Sistema de Saúde Brasileiro cobrindo, aproximadamente, 25% da população e tem uma série de atores: operadoras, hospitais, clínicas, consultórios médicos, odontológicos, laboratórios, indústria farmacêutica, de materiais, insumos de saúde, empresas de consultoria, administração e auditoria especializada, além das

fontes pagadoras – pessoas físicas ou jurídicas e regulatórias: o judiciário, Procons e agências governamentais. Conhecer esse universo e sua dinâmica é importante para os gestores de saúde de maneira geral.

O vigésimo capítulo, Plano de Negócios em Saúde, demonstra como se utilizar de todas as informações e ferramentas dos capítulos anteriores para escrever um Plano de Negócios, que também pode ser descrito como um roteiro para alcançar os objetivos de negócios de uma empresa, com o máximo de eficiência, seja ele uma nova empresa a ser constituída, ou, numa empresa já existente. Esse pode ser criado para alcançar objetivos diferentes. Entre eles, podemos citar: criar uma empresa ou divisão, buscar investidores, abrir o capital, estabelecer ações para fazer a empresa crescer, vender, comprar, privatizar ou internacionalizar.

Lançar um novo produto ou serviço, realizar um *spin-off* (transformar uma unidade de negócio em uma nova empresa), entre outros.

Esta edição é dedicada aos que buscam melhoria contínua e aos 2.260 alunos, profissionalizados, pelo MBA em Gestão de Clínicas Hospitalares e Indústrias da Saúde, que certamente irão ajudar a transformar a gestão na área em nosso país.

*Professora Doutora Adriana Maria André  
Coordenadora Acadêmica Executiva  
Fundação Getúlio Vargas – FGV*



# Sumário

## **1. Estratégia Competitiva na Gestão em Saúde, 1**

*Michel Leonardo Conte, Miguel Bernardo Alcobia Ribeiro*

## **2. Liderança e Comportamento Organizacional, 19**

*Adriana Maria André, John Julio Oppenheim Cymbaum*

## **3. Marketing e Inteligência Digital em Negócios da Saúde, 33**

*Hiram Pereira Baroli, Miguel Bernardo Alcobia Ribeiro*

## **4. Contabilidade Financeira, 51**

*Antonio Shenjiro Kinukawa, Marcelo Martinho Pedro, Márcio Mellaci*

## **5. Finanças Corporativas, 73**

*Antonio Shenjiro Kinukawa, Fernando Mario Rodrigues Marques*

## **6. Gestão de Custos, 95**

*Marcelo Martinho Pedro, Paulo Knorich Zuffo, Wagner Tadeu de Souza Carvilhe*

## **7. Orçamento em Organizações de Saúde, 109**

*Alessandra Helena Valente Miyazaki, Antonio Shenjiro Kinukawa, Marcelo Martinho Pedro, Paulo Knorich Zuffo*

**8. Metodologias Ágeis e Gestão de Projetos, 127**

*Alan Jonathan Kulikovski Troccoli, Francis Paulus Martins*

**9. Dinâmica das Negociações, 141**

*Geraldo Luiz de Almeida Pinto, Cláudio Ferreira Oliveira*

**10. Sustentabilidade em Organizações de Saúde , 157**

*Eduardo Rosa Pedreira*

**11. Tecnologias Convergentes em Gestão da Saúde, 171**

*Alan Jonathan Kulikovski Troccoli, Américo Rodotá Stefano*

**12. Gestão da Cadeia de Suprimentos, 185**

*Geraldo Luiz de Almeida Pinto, Renata Aparecida de Campos Fernandes*

**13. Enfoque Jurídico na Saúde, 201**

*Magaly Arrais da Silva, Priscilla Saito Nunes de Souza*

**14. Gestão Baseada em Evidências em Saúde, 219**

*Camille Rodrigues da Silva, Fábio Ferreira de Carvalho Junior*

**15. Gestão da Jornada do Paciente, 235**

*Daniel Luiz Novaes Machado*

**16. Cuidados de Saúde Baseados em Valor, 249**

*Antonio Shenjiro Kinukawa, Carlos Eduardo Sverdloff*

**17. Liderança Clínica e Melhores Práticas, 265**

*Fernando Oetterer Arruda*

**18. Assuntos Médicos na Indústria da Saúde, 281**

*Fábio Ferreira de Carvalho Junior*

**19. Planos de Saúde – Regulação e Mercado, 289**

*Regina de Arruda Mello Blanco, Rildo Pinto da Silva*

**20. Plano de Negócios em Saúde, 307**

*Antonio André Neto*

**20.1. Plano de Negócios para a Implantação do Hospital Santa Helena,  
na Cidade de Rio Claro – SP, 312**

*Antônio André Neto*

**20.2. Plano de Negócio: Clínica de Hemodiálise Pediátrica, 326**

*Marcelo Moreira dos Santos. Coordenadora: Adriana Maria André. Orientadora:  
Alessandra H.V. Miyazaki. Revisão: Fernando dos Reis Pirajá*

**Índice remissivo, 353**





# 1

## Estratégia Competitiva na Gestão em Saúde

*Michel Leonardo Conte*

*Miguel Bernardo Alcobia Ribeiro*

### Introdução

Como ponto de partida e importante na contextualização, faz-se necessário um entendimento conceitual dos termos Planejamento e Gestão. São diversas as escolas, suas linhas de pesquisas, autores e publicações, além de dezenas de ferramentas de acompanhamento. Contudo, um debate prático e rotineiro nas organizações do mercado da saúde, no Brasil e no mundo, será considerado, defendendo sua aplicabilidade, e não exatamente, uma visão binária do certo e do errado.

Organizações são “organismos” vivos e mutáveis e que o tempo todo em sua existência, exigem de seus líderes um olhar atualizado, factual e pragmático, sobre como e quando explorar o potencial do negócio, analisar os impactos dos ambientes externo e interno nas tomadas de decisão, por elaborar e engajar seus times à Missão e Visão de futuro da Organização, definindo o conjunto de competências internas necessárias na elaboração de um Planejamento Estratégico razoável aos objetivos de mercado ambicionados. Adicionalmente, materializado por parâmetros de avaliação de seus indicadores de *performance* ao longo do tempo.

### Estratégia e planejamento (conceitos)

Estratégia é uma palavra com origem no termo grego *strategia*, que significa plano, método ou manobras usados para alcançar um objetivo ou resultado específico.

Conceitualmente, a Estratégia é o conjunto de decisões que definem o posicionamento de indivíduos ou organizações no ambiente e referencialmente àqueles que nele atuam (*stakeholders*).

Planejamento é o dimensionamento de esforços para executar estratégias e gerar resultados projetados, o que implica um processo ordenado de comunicação e tradução das estratégias para os diversos atores envolvidos.

O Planejamento Estratégico é essencial e importante porque serve como um “GPS” para todas as ações que serão feitas durante um determinado período na empresa. Ele auxilia na administração da quantidade de tempo, dos recursos e energia investidas na execução da estratégia. Ademais, também auxilia a reconhecer desafios e oportunidades de melhorias de processos. Como prever o futuro de uma organização em seu mercado de atuação? Como planejar seus objetivos, ações, investimentos em impactos ao longo de três, cinco ou dez anos? Quais os dados necessários para essa elaboração de visão de futuro? Esses são apenas alguns dos questionamentos mais frequentes na mente dos gestores e que necessitam de movimentos internos de engajamento dos colaboradores, visando a sustentabilidade das organizações e ao final do dia, entregarmos os melhores resultados e valores aos interessados em curto, médio e longo prazo.

Obviamente, o mundo é extremamente dinâmico e veloz, impulsionado por mudanças no ambiente externo que motivam um olhar constante sobre o desenvolvimento tecnológico dos negócios, a integração da estratégia interna e ao mercado, definindo toda a vantagem competitiva existente frente aos concorrentes diretos e indiretos, delineando o papel dessa organização dentro do setor, de um segmento específico e a sociedade em geral, influenciando hábitos e atitudes dos consumidores.

No mercado da saúde, especialmente em clínicas, hospitais, laboratórios, operadoras e indústrias, a necessidade de investimentos em tecnologia está frequentemente ligado à complexidade e normas regulatórias inerentes ao *business*. Essas influenciam de maneira direta, em pesquisa e desenvolvimento de soluções, em toda cadeia de custos, na precificação e na entrega de valor, que de fato, definem o posicionamento mercadológico (ofensivo e/ou defensivo) de uma organização, bem como suas vantagens competitivas mais relevantes frente aos seus competidores.

A formulação e a implementação de estratégias se concretizam, necessariamente, pelo envolvimento dos diversos níveis da organização, assim como um processo contínuo de comunicação interna. Alinhar e engajar são atitudes da liderança, em seus diversos níveis, Diretoria, Gerência, Coordenação e Supervisão.

Estratégia é a rota em que a empresa caminhará para alcançar sucesso empresarial e deve respeitar os seguintes preceitos:

- Ser baseada nos resultados da análise do mercado e da empresa.
- Criar vantagem competitiva.
- Ser viável e compatível com os recursos da empresa.
- Promover o envolvimento e compromisso das pessoas.
- Obedecer aos princípios/valores da empresa.
- Ser criativa e inovadora.

E de fato, atuando diretamente sobre os seguintes pilares estratégicos:

- Rentabilidade: equalizando investimentos e retornos, visando a distribuição racional de lucro aos acionistas e interessados, permitindo reinvestimentos.
- Crescimento: desempenhar positivamente nas vendas, gerir ativos e capitais, influenciando no valor da empresa ao longo do tempo.
- Inovação: seja essa disruptiva ou incremental, mas que permita a renovação das ofertas (produtos e serviços) e adequação às necessidades dos clientes.
- Sustentabilidade: gerenciando estrategicamente a saúde financeira da empresa.

As diversas escolas de pensamento estratégico podem ser classificadas, basicamente, em dois grandes grupos: as escolas do Diagnóstico e as escolas da Invenção.

As escolas do Diagnóstico podem ser referidas a Igor Ansoff (1965)<sup>1</sup>, com *Corporate Strategy*, Michael Porter (1980)<sup>2</sup>, com *Estratégia Competitiva*, e até Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)<sup>3</sup>, com *Administração Estratégica*.

As escolas do Diagnóstico usam algum instrumento de análise para apoiar a formulação da estratégia, como a matriz BCG, as 5 Forças do Porter ou a análise SWOT. Um dos problemas dessas escolas é estarem focadas na própria organização, baseando sua estratégia na análise do que ocorreu. Os resultados, se positivos, levam a organização a tornar-se mais competitiva em relação aos seus concorrentes; isso é, a fazer mais, ou melhor, daquilo que já fazem.

As escolas da Inovação podem ser referidas a Hamel e Prahalad (2004)<sup>4</sup>, a Kim e Mauborgne (2005)<sup>5</sup> e a Davenport, Leibold e Voepel (2006)<sup>6</sup>. Elas usam a intuição e a imaginação para criar o futuro.

Hamel e Prahalad (2004)<sup>4</sup> definem uma “Intenção Estratégica”, representando um senso de direção, descoberta e destino, uma ambição, um comprometimento e uma visão de longo prazo. Em seguida definem uma “Arquitetura Estratégica”, baseada nas descontinuidades do setor, nas competências essenciais possuídas ou a adquirir, nas necessidades dos clientes potenciais etc., ajustando a intenção estratégica com a organização.

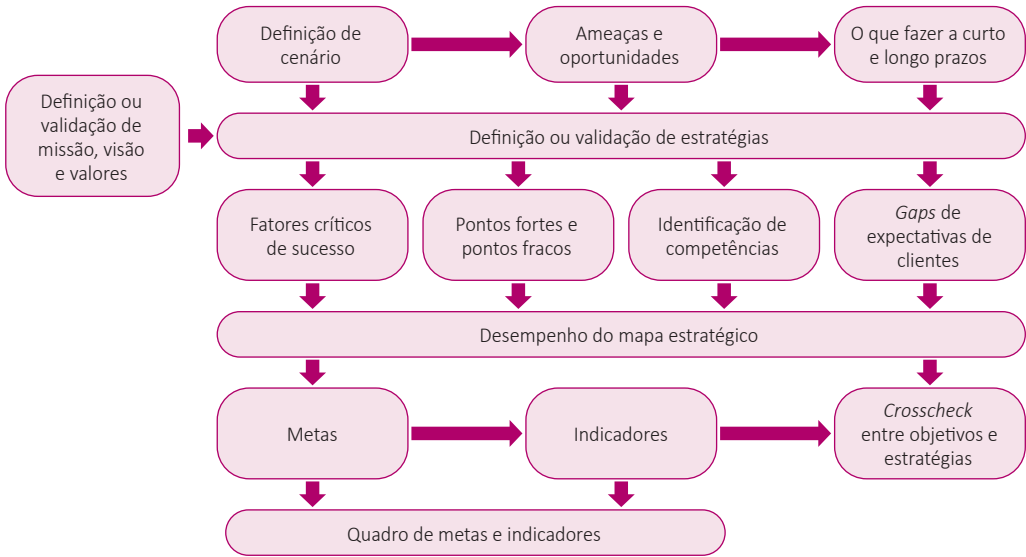
Kim e Mauborgne (2005)<sup>5</sup> propõem que se crie um novo mercado e se torne a concorrência irrelevante. Eles definem esse novo mercado como um “oceano azul”, em contraposição ao “oceano vermelho” no qual os concorrentes estão “sangrando” das lutas entre eles e avermelhando o oceano.

Eles propõem a “Inovação de Valor” como “pedra angular da estratégia do oceano azul”, ao obter-se, ao mesmo tempo, “economias de custo mediante a eliminação e redução dos atributos da competição setorial” e aumento do “valor para os compradores ampliando-se e criando-se atributos que nunca foram oferecidos pelo setor”.

Davenport, Leibold e Voepel (2006)<sup>6</sup> sugerem uma abordagem estratégica e instrumentos para uma “inovação dinâmica das competências”. Eles acreditam que a economia global já passou do ponto de virada de uma era industrial, com a lógica centrada nos bens, para uma era da inovação, com a lógica centrada nos serviços, e denominada “economia da inovação”. Os requerimentos-chave para a economia da inovação são: a visão interna (*insight*) e a visão externa (*foresight*) nas mudanças globais em todos os níveis da sociedade, com imaginação e instinto para inovação; a mentalidade de cocriação, com todos os envolvidos no negócio; uma inovação ampla em todos os aspectos do negócio, e não apenas na área de pesquisa e desenvolvimento (P&D); e uma habilidade de efetuar mudanças culturais e liberar energia na organização para inovações contínuas e descontínuas, com foco simultâneo na eficiência e eficácia de modelos de negócios provados.

## Formulação e/ou revisão da estratégia

A seguir, os principais pontos a serem considerados na formulação da estratégia e podem servir como ferramenta metodológica para sua construção.



**Figura 1.1** – Principais pontos a serem considerados na formulação da estratégia.

Fonte: Santos D S.; Lemos P M. Planejamento e Gestão Estratégia de Clínicas e Hospitais in André A M. Gestão Estratégica de Clínicas e Hospitais, 2 ed. São Paulo: Ed. Atheneu; 2014.

A formulação estratégica, necessariamente passa por compreendermos por “quem somos” e para “onde queremos ir”.

Sendo assim, elaborar e validar a Missão e Visão de Futuro são fundamentais para isso.

## Missão: o propósito de existência da organização

A Missão de uma organização é o propósito de existência dela, ou seja, sua razão de ser.

Se uma empresa não entende sua razão de existência, não conseguirá definir uma estratégia de posicionamento ou de crescimento de mercado.

A declaração de missão serve a todos colaboradores como base para a construção da estratégia (com objetivos, indicadores e metas). Uma boa definição de missão deve conter e deixar claro, o benefício gerado pela empresa para o seu público-alvo. A empresa deve existir, não para produzir um determinado produto ou ofertar um determinado serviço, mas sim, para entregar os benefícios de seus produtos e/ou serviços ao seu público-alvo.

Para ser uma boa definição de missão, essa deve ser inspiradora, colaborativa e desafiadora, no sentido de que haja engajamento pleno de seus colaboradores e parceiros, comprometidos em levar um benefício, cada vez melhor, para um maior número de clientes e parceiros (público-alvo).

A declaração da missão deve ser prática para que seja lembrada, vivenciada e transmitida por todos os envolvidos com o negócio (*stakeholders*). Na essência, deve servir como um mantra, uma crença que orienta a existência da organização.

## Visão: situação futura desejada pela organização

Imediatamente, após a definição de Missão, é o momento da empresa determinar sua Visão de Futuro, para os objetivos de negócios em que ela atua ou prospecta, em médio e longo prazo.

Segundo Chiavenato (2014)<sup>7</sup>, é o “sonho de realidade futura da organização”, servindo como direção corporativa suprema, de onde queremos chegar, do que queremos alcançar e para onde queremos ir, enquanto organização constituída.

Os Valores de uma organização são inegociáveis, dentro e fora das mesmas, pois regem suas práticas, no sentido da ética e da conformidade, no mundo dos negócios.

## Caso Hospital Quatro de Abril

Vejam os a seguir, o caso do Hospital Quatro de Abril, que sob sua Missão, Visão e Valores tem um olhar especial para a “atenção ao ser humano em primeiro lugar”.

Visão: ser um hospital de referência, que inspire confiança por meio da excelência e alta *performance* no acolhimento às pessoas e na prestação de serviços à saúde.

Missão: valorizar a vida das pessoas mediante a evolução da qualidade assistencial e da gestão praticada em nosso hospital.

Valores: “a atenção ao ser humano em primeiro lugar!”. Esse é o princípio que norteia nossos valores.

Competências essenciais adotadas pelo Hospital Quatro de Abril:

- **Ética:** convivemos e nos relacionamos de maneira íntegra e honesta com todos. Inspirados e orientados pelo nosso Código de Ética e Conduta, zelamos pela reputação da empresa, colocando o interesse coletivo acima da ambição pessoal.
- **Hospitalidade:** estabelecemos confiança e respeito no convívio com outras pessoas e nas informações que transmitirmos. Garantimos uma experiência segura, eficiente, acolhedora, com empatia e conveniência para todas as pessoas com quem nos relacionamos, e, especialmente, com pacientes e familiares.
- **Colaboração:** contribuimos para um ambiente colaborativo. Sabemos trabalhar em equipe, criticamos e aceitamos críticas com serenidade. Somos acessíveis, conquistamos apoio e confiança por sabermos gerar soluções em conjunto, dentro e fora da estrutura à qual nos encontramos vinculados.
- **Excelência:** demonstramos excelência na assistência, execução, eficiência de custos, qualidade e segurança. Cuidamos das grandes iniciativas e dos pequenos detalhes com a mesma obstinação.
- **Segurança:** focamos na segurança das pessoas e colocamos a vida em primeiro lugar. Compreendemos a segurança em sua totalidade e praticamos os seus princípios em tudo que fazemos. Cuidamos da imagem, do patrimônio e das informações da empresa, assegurando-lhes integridade e preservando seu valor.

Uma vez entendido o porquê da existência da empresa e o que a empresa quer ser, faz-se necessário a análise dos seguintes pontos:

- Entender o cenário (ambiente externo).
- Quais são as ameaças e oportunidades que esse ambiente pode provocar.
- Definição dos objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo.

## Tipos de estratégias

### Diferenciação

A diferenciação é uma estratégia que permite uma organização ter vantagem competitiva contra seus concorrentes. A diferenciação pode ser baseada no produto, no mercado ou no custo.

**Tabela 1.1**  
Tipos de diferenciação

DIFERENCIAÇÃO POR PRODUTO	DIFERENCIAÇÃO POR MERCADO	DIFERENCIAÇÃO POR CUSTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade tecnológica</li> <li>• <i>Expertise</i> clínica</li> <li>• Nome/imagem</li> <li>• Rede de distribuição</li> <li>• Modelo de negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentação</li> <li>• Linha de produto focada</li> <li>• Geografia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiência operacional</li> <li>• Controle de despesas</li> <li>• Curva de experiência</li> <li>• Subvenção do governo</li> </ul>

Fonte: Elaborada pelos autores, 2022.

### Inovação

Uma inovação disruptiva, geralmente, tem atributos que oferecem uma vantagem diferencial em relação aos outros produtos no mercado, e são, frequentemente, mais baratos, simples e convenientes.

**Tabela 1.2**  
Tipos de inovação

INOVAÇÃO SUSTENTADORA	INOVAÇÃO DISRUPTIVA
Uma inovação que resulta em uma melhoria incremental de um produto ou serviço existente.	Uma inovação que substitui a tecnologia existente e redefine as trajetórias de <i>performance</i> , gerando valor mais valor para seus usuários.

Fonte: Elaborada pelos autores, 2022.

### Processos e custos

A melhoria de processos internos ajuda organizações a reduzir custos e melhorar serviços. Essa estratégia é comum em mercados maduros. As melhorias de processo e redução de custos poderão ser mais ou menos visíveis.

**Tabela 1.3**  
Tipos de valor

VALOR INVISÍVEL	VALOR VISÍVEL
Melhorias no treinamento de recepcionistas	Redução no tempo de espera
Investimento em sistema informatizado para gestão de agendamentos	Ganhar economias de escala e renegociar contratos com fornecedores

Fonte: Elaborada pelos autores, 2022.

## Crescimento

PRODUTO/SERVIÇO	MERCADO EXISTENTE	MERCADO NOVO
Oferta existente	Penetração de mercado	Desenvolvimento de mercado
Oferta nova	Desenvolvimento de produto	Diversificação

Fonte: Elaborada pelos autores, 2022.

### Penetração no mercado

O aumento de volume por meio de aumento de penetração de mercado é uma estratégia de crescimento, que envolve o aumento de vendas de produtos ou serviços no mercado que a organização já atua. Uma estratégia boa quando o mercado está forte e crescendo.

A execução dessa estratégia pode ser realizada, fazendo: atração de novos clientes pode ser feita por meio de precificação competitiva; distribuição intensiva do produto (abertura de novas filiais no mesmo mercado, aumento de canais de distribuição); e promoção agressiva.

### Novos mercados e geografias

O aumento de volume por meio de desenvolvimento de mercados é uma estratégia de crescimento, que envolve o início de venda dos seus produtos e serviços em novos mercados. Trata-se de uma estratégia boa quando o mercado existente tem pouco crescimento, e ganhos em fatia de mercado seriam difíceis devido a concorrentes fortes. A execução dessa estratégia pode ser realizada, fazendo: oferecimento de produtos ou serviços em regiões novas; aquisições em novas áreas geográficas, para rapidamente ganhar volume e participação de mercado; e expandir as forças de marketing para focar em novos segmentos do mercado.

### Novas ofertas

A estratégia de crescimento por desenvolvimento de produtos envolve o oferecimento de novos produtos para um mercado existente. Trata-se de uma estratégia boa quando a organização tem uma base de clientes robusta e quer fidelizar essa base com novos serviços ou melhorias de qualidade. A execução dessa estratégia pode ser realizada, fazendo: verticalização, incorporando na sua oferta produtos ou serviços que foram oferecidos antigamente por outros.

A verticalização a montante é a incorporação de serviços oferecidos por seus fornecedores. Enquanto a verticalização a jusante é a incorporação de serviços oferecidos por seus distribuidores (aproximação ao consumidor final).



## Diversificação

A estratégia de crescimento por diversificação envolve o oferecimento de novos produtos para um novo mercado. É uma estratégia boa quando o mercado tradicional tem pouco crescimento ou quando existem mudanças fundamentais que criam riscos para ficar no mesmo mercado.

Para ter sucesso em diversificação, a empresa deve estar capaz de identificar suas forças e achar oportunidades de diversificação onde suas competências podem trazer sinergias e oferecer uma vantagem competitiva.

Uma aliança estratégica ou *joint venture* pode ajudar a empresa a seguir uma estratégia de diversificação, quando as barreiras de entradas da diversificação são altas.

## Consolidação

Em algumas situações, uma estratégia de consolidação deve ser avaliada, permitindo a concentração em segmentos menores de mercados, produtos ou serviços. Quando o mercado está em uma fase de consolidação, os produtos e serviços oferecidos estão em uma fase *Dog* (cachorro) ou *Cash Cow* (vaca leiteira) – matriz BCG. Fusões e aquisições são comuns para reduzir a estrutura de custos fixos. Uma estratégia voltada para melhoria de processos e foco na redução de custos é adequada quando o mercado está consolidado e o crescimento das vendas é reduzido.

## Desinvestimento

Em algumas situações, uma estratégia de Desinvestimento deve ser avaliada, permitindo a concentração em segmentos menores de mercados, produtos ou serviços. A venda de uma linha de negócios, ou desinvestimento deve ser feito quando é avaliado que não existem sinergias entre essa linha de negócios e o negócio principal da empresa.

Se a gama de produtos ou serviços oferecida em uma linha de negócios é grande ou quando alguns produtos não são rentáveis, a empresa pode cortar a linha de negócios para focar os esforços nos produtos principais.

Quando um mercado não interessa mais à organização, ela pode adotar uma estratégia de colheita (gradualmente retirar suporte para reduzir demanda) ou abandonar o mercado completamente.

## Blue Ocean (oceano azul)

*Blue Ocean* é um espaço de mercado desconhecido. Por oposição, o *Red Ocean* é um espaço de mercado existente (o “vermelho” representa o sangue dos concorrentes lutando para participação de mercado).

Uma estratégia *Blue Ocean* foca na criação de demanda em um mercado novo. Um exemplo é telemedicina. Ela é uma nova abordagem do mercado.

O princípio é que quem cria e define um mercado novo tem mais a ganhar do que quem entra em um mercado que já tem concorrência

## Ferramentas estratégicas

Para o desenho e implementação da estratégia existem ferramentas que são fundamentais. A análise SWOT, o modelo das 5 Forças de Porter, o *Canvas* e o *Balance Score Card*. A seguir, a apresentação de cada uma dessas ferramentas.

### Análise SWOT

A análise SWOT consiste em quatro pilares fundamentais. As oportunidades e ameaças do mercado, *versus* os pontos fortes e fracos da empresa para explorar essas oportunidades e evitando as ameaças.

#### Forças (*Strengths*)

**As forças são sempre da empresa.** Podem ser financeiras (elevada capacidade de investimento); RH (recursos Humanos qualificados); posicionamento no mercado (força no mercado); experiência; produtos e serviços diferenciadores etc.

#### Fraquezas (*Weaknesses*)

**As fraquezas são sempre da empresa.** Podem ser: a falta de experiência no mercado; a falta de RH experientes; a falta de produtos diferenciadores etc.

#### Oportunidades

**As oportunidades são do mercado.** Pode ser um mercado em crescimento; um mercado com poucos concorrentes; um mercado de elevado valor acrescentado; um mercado com muitas barreiras à entrada etc.

#### Ameaças (*Threats*)

**As ameaças são do mercado.** Pode ser um mercado em declínio; um mercado com muitos concorrentes; um mercado de baixo valor acrescentado; um mercado com poucas barreiras à entrada etc.

Figura 1.2 – SWOT.

Fonte: Adaptada pelo autores; 2022.

## Canvas (tela)

O *Business Model Canvas* é um modelo de gerenciamento estratégico e de inicialização enxuta para desenvolver novos ou documentar modelos de negócios existentes. É um gráfico visual, com elementos que descrevem a proposta de valor, a infraestrutura, os clientes e as finanças de uma empresa ou produto. Ajuda as empresas a alinhar suas atividades ilustrando possíveis *trade-offs*.

Os nove “blocos de construção” do modelo de *design* de negócios, que passou a ser chamado de *Business Model Canvas* foram, inicialmente, propostos em 2005, por Alexander Osterwalder. Desde o lançamento do trabalho de Osterwalder, por volta de 2008, novas telas para nichos específicos surgiram.

- **Principais parcerias:** definir quais são as parcerias estratégicas que podem alavancar o negócio. Essas parcerias podem ser com clientes, fornecedores ou outras entidades que podem ajudar a alavancar o negócio.
- **Atividades-chave:** em vez de identificar todas as atividades, o objetivo é identificar uma ou duas atividades que são realmente chave, nessa proposta de valor.
- **Recursos:** quais são os ativos chave da proposta de valor? Podem financeiros, recursos humanos, qualidade, imagem no mercado e outros. É aquilo que uma organização possui e que as outras não possuem.
- **Proposta de valor:** qual o diferencial face aos concorrentes? É aquilo que nos diferencia dos nossos concorrentes. Pode ser o produto, pode ser o modelo de negócio e pode ser o mercado.
- **Relacionamento com clientes:** como reforçar a relação com os clientes? Ao contrário das outras ferramentas, essa ferramenta dá um enfoque especial ao modo de como a organização relaciona-se com os seus clientes. Pode ser o contato físico, pode ser pelo uso de mídias sociais, que nos permite ter um contato personalizado.
- **Canais:** como divulgar produtos e serviços? Cada vez mais, a internet tem um papel relevante na divulgação da proposta de valor.
- **Segmentos de clientes:** quais os segmentos de mercado que pretendemos atingir? Podem ser geografias que, hoje, a organização não atinge, podem ser canais que a organização, hoje, não usa.
- **Receitas:** quais são as fontes de receita? Podem ser mensalidades, pode ser publicidade ou a receita proveniente da venda direta.
- **Custos:** quais são os principais custos relacionados com a proposta de valor. Não se trata de identificar todos os custos, mas sim, a natureza dos principais.

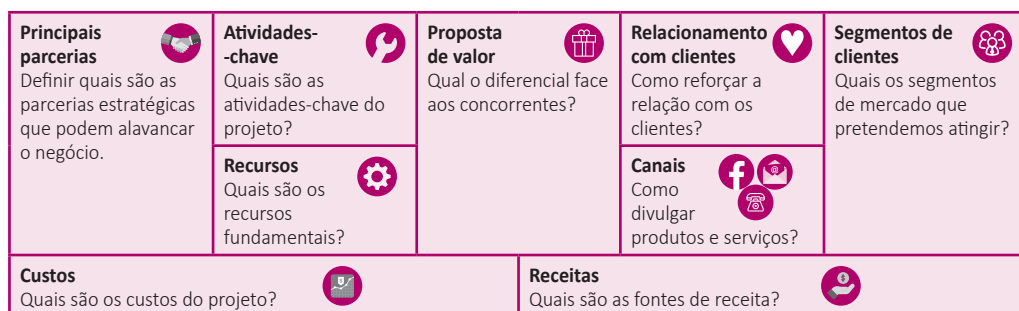


Figura 1.3 – Business Model Canvas.

Fonte: Elaborada pelos autores; 2022.

## Modelo de Porter

São diversos os métodos ou maneiras utilizadas para a definição e/ou validação de uma estratégia, mas segundo Porter (1979)<sup>8</sup>, o modelo das 5 Forças é altamente eficaz nesse processo de construção.

Sob o modelo das 5 Forças de Porter é possível a análise da competição entre as empresas e de um mesmo ou mais mercados e segmentos. Na atualidade, ainda é uma das metodologias mais utilizadas nas corporações, pelo fato de sua simplicidade e aplicabilidade prática na avaliação do ambiente, no qual a empresa está competindo.

Mudanças na dinâmica de mercado exercem influência direta sobre uma ou mais forças da matriz de Porter e, claro, requerem constante atualização ou novas análises, por parte dos gestores.

As 5 Forças de Porter são:

- **Rivalidade entre os concorrentes:** para a maioria das indústrias ou prestadores de serviços (p. ex.: clínicas, hospitais, laboratórios e operadoras) esse é o principal determinante da competitividade do mercado. Às vezes, rivais competem agressivamente, não só em relação ao preço do produto ou serviço, como também, em inovação, marketing etc.

É importante seus gestores entenderem as seguintes variáveis:

- Número de concorrentes.
- Taxa de crescimento da indústria.
- Diversidade de concorrentes.
- Poder de negociação dos clientes.

- **Poder de negociação dos fornecedores:** pode ser encontrado, também descrito como mercado de insumos, por outros autores. Fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços para a empresa podem ser uma fonte de poder.

Fornecedores podem recusar-se a trabalhar com a empresa ou, p. ex., cobrar preços excessivamente elevados para recursos únicos, especialmente quando não há o devido alinhamento e engajamento entre as partes em suas estratégias.

Dessa maneira, devem-se considerar os seguintes aspectos:

- Grau de diferenciação dos insumos em geral.
- Custo dos fatores de produção em relação ao preço de venda do produto.
- Dependência de um único fornecedor é uma fragilidade para a empresa, trazendo maior vulnerabilidade em caso de crise, falência ou mesmo, quando esse fornecedor não tem em sua gestão, o controle de ponta-a-ponta, levando ao repasse de preço, custos operacionais mais altos, por exemplo.

- **Ameaça de entrada de novos concorrentes:** muitas empresas entram no mercado com a ambição de conseguir uma fatia (*market share*) de um setor e frequentemente recursos substanciais. Caso haja barreiras de entradas que possam dificultar a sua inserção, fica mais difícil a sua fixação no mercado: a ameaça de entrada é pequena.

Com a ajuda de barreiras ficará muito difícil para o concorrente “roubar” os melhores clientes, assim caso o faça, ficará com os piores clientes, portanto, pensará duas vezes antes de entrar no novo mercado.

Alguns exemplos dessas ameaças:

- A existência de barreiras de entrada (patentes, direitos etc.).
- Acesso aos canais de distribuição.
- Diferenciação dos produtos ou serviços.
- Exigências de capital.

- Políticas governamentais.
- Marca forte.
- Vantagens absolutas de custo.
- **Ameaça de produtos substitutos:** a existência de produtos (bens e serviços) substituídos no mercado, que desempenham funções equivalentes ou similares, é uma condição básica de barganha, que pode afetar as empresas. Assim, os substitutos (bens ou serviços) podem limitar os lucros em tempos normais, como também, podem reduzir as fontes de riqueza que a indústria pode obter em tempos de prosperidade. Outro fator é que o produto ou serviço comercializado ou produzido pela empresa possa tornar-se obsoleto com o tempo. Para isso não ocorrer é preciso investir em avanços tecnológicos, produzir um derivado ou mesmo um novo produto. A organização deve ficar atenta às novas mudanças/tendências do mercado/produto. Caso não seja tomada nenhuma atitude, a tendência é que concorrência venha a adquirir parte do mercado da empresa analisada.
- **Poder de negociação dos clientes:** cada vez mais, os clientes exigem bens e serviços de alta qualidade por um menor preço, com valores agregados maiores. Entender esse ambiente é um fator crítico na busca do sucesso. A capacidade dos clientes de colocar a empresa sob pressão pode afetar a sensibilidade à evolução dos preços. Uma vez concluída a análise do ambiente, por meio das 5 Forças de Porter, é importante entender quais são os “Fatores Críticos de Sucesso”, para que a empresa obtenha êxito no seu segmento de atuação.

Segundo Daniel (1961)<sup>9</sup>, os FCS derivam da análise das forças atuantes no setor e definem os elementos sobre os quais se baseará a concorrência do setor. Na busca dos FCS é vital adotar a ótica do cliente. Além de tudo, é de suma importância monitorarmos a mudança e o peso dos FCS no decorrer do tempo para o setor em análise, mantendo a razão e a relação de causa e efeito dos mesmos.

Perguntas que devem ser respondidas, nos servindo como guia na elaboração dos fatores críticos de sucesso:

- O que é crítico sob a ótica do cliente?

As funções, necessidades e/ou benefícios esperados, visando fidelidade ou preferência pelos nossos produtos e/ou serviços.

- O que é crítico para a competição no setor econômico em análise?

Para evitar a concorrência; para diminuir os impactos do confronto com a concorrência.

- O que é crítico na relação com os fornecedores?

Para diminuir o poder de barganha; para criar/fortalecer parcerias.

- O que é crítico para estender a vida do produto/serviço no mercado?

Para contrastar a presença de produtos substitutos (novas tecnologias, novas necessidades atendidas etc.).

A seguir, e não menos importante, veremos que para uma boa definição de competências necessárias, toda organização deve passar pelo processo de entendimento das competências, já existentes, as quais, nos servirão como base/sustentação da Estratégia Empresarial.

## Entender e definir competências organizacionais

O conjunto de competências institucionais (da empresa) e individuais (de cada colaborador) define uma organização.

Competências Institucionais são as habilidades corporativas que exercem ação sobre processos; técnicas; fluxos da organização; produtos e serviços; e sociais.

Competências Individuais são aquelas que se ligam às atitudes e práticas dos Colaboradores, no sentido de um saber agir de maneira responsável e reconhecida, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

O próximo passo é garantir que a estrutura organizacional reflita ou facilite a estratégia da companhia.

## Estrutura organizacional como pilar da estratégia

Quando nos perguntamos sobre qual é a estrutura ideal de uma organização, a fim de que essa sustente as estratégias adotadas por ela, devemos considerar quatro pilares como fundamentais:

- Pessoas.
- Processos.
- Infraestrutura.
- Estrutura organizacional.

Cada um desses quatro elementos tem sua devida importância e particularidades dentro de uma organização da saúde.

Pessoas estão sempre em primeiro lugar e são aquelas que, de fato, executam as ações táticas que suportam a Visão de Futuro da organização.

Processos claros, bem estruturados e melhorados frequentemente, ancorados por uma **Infraestrutura** adequada de instalações, maquinários e sistemas, quando bem organizados e geridos por uma **Estrutura Organizacional** ética e ativa, tendem a operacionalizar de forma ágil suas tomadas de decisões sobre os diversos processos, que resultarão em números mais expressivos e duradouros para sustentabilidade da empresa.

A **Estrutura Organizacional** de uma empresa deve facilitar o processo de comunicação, deve ter em suas áreas de negócio ou estruturas, foco principal na execução da estratégia e deve, finalmente, garantir um processo transparente entre as diversas áreas.

**Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa** são princípios base de uma boa governança.

## Envolvimento e comprometimento

O comprometimento organizacional é um tema-chave para o sucesso de qualquer organização, reforçando toda a importância e protagonismo das Pessoas (colaboradores) sobre as conquistas e resultados nas empresas.

Colaboradores, quando engajados com os objetivos e metas corporativas demonstram maior nível de comprometimento coletivo e, conseqüentemente, produzem mais e melhor.

O comprometimento organizacional é consequência dessa relação, entre uma determinada empresa e um colaborador (ou grupo de colaboradores), estabelecido por meio de metas, objetivos claros e compromissos de ambas as partes.

Quando um colaborador ou um grupo de colaboradores acreditam na Missão e na Visão, bem como, vivenciam os Valores da empresa, seus resultados tendem a ser extraordinários e positivos. Obviamente, que esses necessitam de uma boa combinação de competências, atitudes, investimentos, processos, comunicação, entre outros.

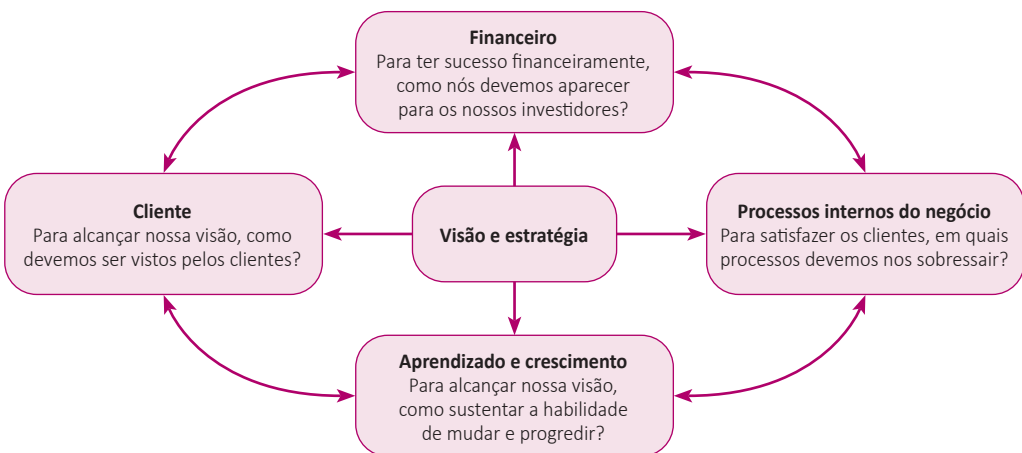
Comunicação Interna tem um papel essencial e muitas organizações já tratam esse tema como uma área ligada ao RH e/ou diretamente a presidência da companhia.

**Um bom plano de comunicação interna deve garantir os seguintes pontos relevantes:**

- Ter na figura do colaborador, o principal disseminador dos valores da marca e da empresa.
- Conquistar o nível de comprometimento desejado, informando, orientando e esclarecendo aos colaboradores todos os aspectos da atuação e do desempenho da empresa.
- Consolidar o papel do “gestor comunicador”.

## Desdobramento, plano de ação e avaliação (BSC – *Balanced Scorecard*)

Como visto, anteriormente neste capítulo, a definição da estratégia, o entendimento das competências e a construção ou adequação de uma determinada estrutura organizacional são de fato, temas relevantes na agenda dos Gestores da Saúde. Mas, nada pode ser materializado se não for mensurado, e para isso, o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta poderosa e amplamente utilizada pelas empresas do segmento da saúde.



**Figura 1.4** – Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica.

Fonte: Kaplan, R S., and Norton, D P. *The Balanced Scorecard*. USA: Harvard Business Review Press; 1996.

*Balanced Scorecard* é uma metodologia disponível e aceita no mercado, desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992<sup>10</sup>. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços ou infraestrutura, baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (tecnologia da informação) e os *softwares* de ERP (*Enterprise Resource Planning*) como soluções de apoio, relacionando-a a gerência de serviços e garantia de resultados do negócio.

Dessa maneira, *Balanced Scorecard* é uma metodologia que auxilia a efetuar o seguimento da implantação da estratégia.

### **Perspectiva financeira**

O BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas, para que o desempenho econômico seja alcançado no longo prazo. É necessária a preocupação da empresa na visão do cliente, identificando suas necessidades, anseios e conquistando a fidelidade dos clientes existentes e buscando novos clientes.

### **Perspectiva dos clientes**

A perspectiva dos clientes do BSC traduz a missão e a estratégia da empresa, em objetivos específicos, para segmentos focalizados, que podem ser comunicados a toda a organização. Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

### **Perspectiva dos processos internos**

Constitui-se na análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Contudo, cada vez mais frequentemente, os elos entre os processos internos da companhia e os de outras, das companhias colaboradoras, estão muito unidos, a ponto de exigirem que também sejam considerados.

O BSC considera os processos internos de toda a cadeia de valor da empresa e inclui o processo de inovação, de operações e de pós-venda.

### **Perspectiva do aprendizado e crescimento**

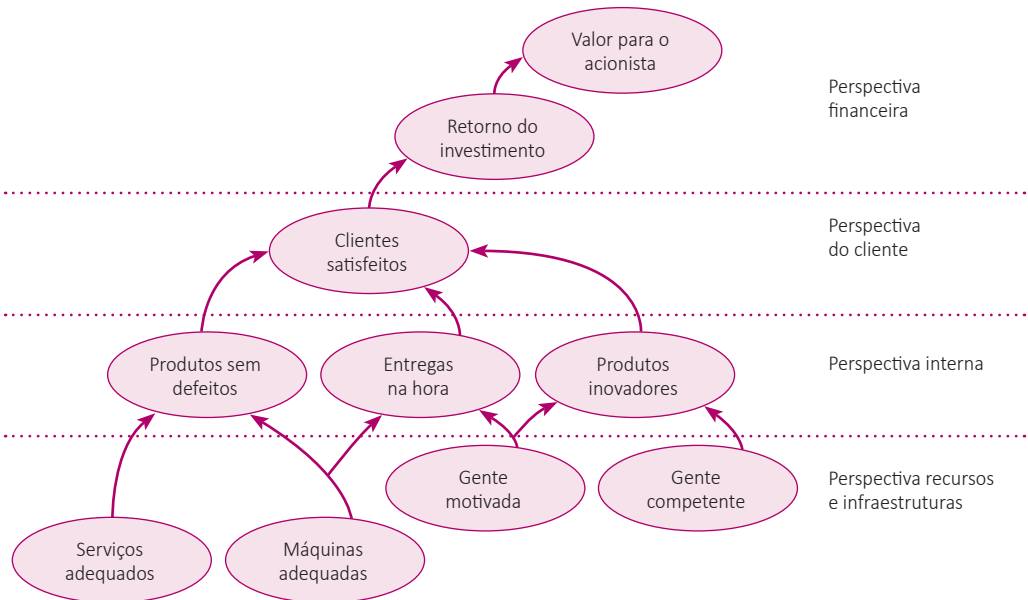
O objetivo dessa perspectiva é oferecer a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas.

A habilidade de uma organização em inovar, melhorar e aprender relaciona-se diretamente com seu valor. Essa perspectiva apresenta objetivos voltados à capacidade dos colaboradores, dos sistemas de informação e à motivação e alinhamento.



Importante considerar os seguintes aspectos, para que o planejamento e uso da ferramenta *Balanced Scorecard* tenham sucesso:

- O processo de execução do Planejamento Estratégico (PE) e BSC devem ser totalmente integrados e sistemáticos.
- O conhecimento da metodologia BSC deve atingir todos os níveis da organização.
- A **comunicação** sobre o *status* do PE e BSC deve atingir todos os níveis da organização e utilizar a linguagem apropriada.
- As reuniões gerenciais e com o restante da organização devem utilizar a metodologia BSC.
- As iniciativas devem estar relacionadas ao sucesso do cliente e da organização.
- As Ferramentas de manipulação de dados devem ser adequadas e eficientes, apoiando o uso da metodologia BSC.
- As ações e informações geradas devem ser concisas e seguras – “credibilidade”.
- Utilizar o conhecimento gerado nas tomadas de decisões.
- “Reconhecer” desempenhos acima da média (individuais e coletivos).



**Figura 1.5** – Balanced Scorecard e suas perspectivas e objetivos.

Fonte: Kaplan, R S., and Norton, D P. The Balanced Scorecard. USA: Harvard Business Review Press; 1996.

## Conclusão

A gestão estratégica se faz indispensável para o sucesso de uma organização. Especialmente em tempos de crise, onde a sustentabilidade das organizações no longo prazo está diretamente impactada por fatores externos e na maioria das vezes, por decisões fora do nosso controle, um planejamento estratégico efetivo, como ferramenta gerencial é capaz de definir e alcançar todos os objetivos estipulados pela organização.

Você, gestor de uma organização do setor da saúde, necessita estar sempre atualizado sobre as tendências e oportunidades de mercado, obviamente, além de compreender bem todo o operacional e conjunto de processos da empresa, para então, identificar de maneira adequada como a empresa deseja alcançar esses objetivos.

## **Referências bibliográficas**

1. Ansoff HI. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.
2. Porter M. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
3. Hitt MA, Ireland RD, Hoskisson RE. Administração estratégica. São Paulo: Cengage, 2008.
4. Hamel G, Prahalad CK. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
5. Kim WC, Mauborgne R. A estratégia do oceano azul. Estados Unidos: Harvard Business review Press, 2005.
6. Davenport TH, Leibold M, Woepel S. Strategic management in the innovation economy: strategic approaches and tools for dynamic innovation capabilities. Estados Unidos: Wiley, 2005.
7. Chiavenato I. Administração nos novos tempos. São Paulo: Manole, 2014.
8. Porter M. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
9. Daniel DR. Fatores críticos de sucesso (FCS). Estados Unidos: The McKinsey & Company, 1961.
10. Kaplan RS, Norton DP. A estratégia em ação: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.