

Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde

Adriana Maria André

3ª edição

Atheneu

Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde


SAL
SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO LEITOR
Tel.: 08000267753
www.atheneu.com.br
(21) 99165-6798
Facebook.com/editoraatheneu
Twitter.com/editoraatheneu
Youtube.com/atheneueditora

Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde

Adriana Maria André

3ª edição

Atheneu
Rio de Janeiro • São Paulo
2022

EDITORA ATHENEU

São Paulo	—	*Rua Maria Paula, 123 – 18° andar* *Tel.: (11) 2858-8750* *E-mail: atheneu@atheneu.com.br*
Rio de Janeiro	—	*Rua Bambina, 74* *Tel.: (21) 3094-1295* *E-mail: 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 Getulio 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 Getulio 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 Getulio 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 Gestação 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 Walzwerkmaschinembau – 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 Getulio 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 Getulio 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 Getulio 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 Getulio 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 Getulio 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 L.LM "European and European Legal Studies", Universität Hamburg, Europa-Kolleg Hamburg, 2020/2021. Especialização em Responsabilidade Civil pela GVLaw – Fundação Getulio 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, resolutiva 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 Hospitais 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 Getulio 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