

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 O problema

Nos últimos anos, a indústria hospitalar no Brasil tem revelado expressivo crescimento. Dados do IBGE indicam que, em 1976, havia 13.133 estabelecimentos de saúde espalhados por todo território brasileiro. Em 1999, esse número era de 48.815, subindo para 53.825 em 2002<sup>1</sup>. Destaca-se, além do crescimento, outra característica importante desta indústria: a sua complexidade, que se manifesta, principalmente, na própria estrutura interna dos estabelecimentos; nas restrições de pagamento impostas pelos planos de saúde; e nos altos custos de materiais e equipamentos hospitalares.

A estrutura interna de cada estabelecimento hospitalar pode possuir diversas unidades distintas como: farmácia, centro cirúrgico, UTI (unidade de tratamento intensivo), lavanderia, berçário, radiografia, tomografia, ultrassonografia, emergência, lavanderia, cozinha, pediatria, andares clínicos e cirúrgicos, laboratório, almoxarifado, manutenção, arquivo médico, processamento de dados, faturamento, departamento pessoal, contabilidade, comercial, etc. Além disso, nestas unidades distribuem-se profissionais com formações e interesses distintos como: médicos (das mais diferentes especialidades), enfermeiros, auxiliares, nutricionistas, assistentes sociais, técnicos de laboratórios, técnicos de raio X, enfermagem, maqueiros, serventes, porteiros, recepcionistas, etc. Pode-se inferir, portanto, que gerenciar tudo isso não é tarefa fácil.

---

<sup>1</sup> <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/29092003estatisticasecxhtml.shtml>

No que diz respeito ao relacionamento com os planos de saúde, um dos desafios está em garantir que o hospital seja pago por todos os procedimentos que realizou. Na medida em que a maior parte das receitas hospitalares é recebida destas instituições - dificilmente o próprio paciente paga pelos serviços - , as empresas de planos de saúde utilizam sua força de mercado para impor preços baixos e restrições de pagamentos; cada estabelecimento trabalha, às vezes, com mais de 50 empresas diferentes; cada empresa possui vários tipos de planos de saúde e cada plano possui sub-planos possuidores de particularidades diferentes para cada hospital (ex: atende casos de emergência mas não atende casos ambulatoriais, não dá direito a internação, etc). Existem tabelas de preços de medicamentos, materiais, valores para honorários médicos e exames, padrões de gastos de materiais e medicamentos por procedimentos. Todas essas regras são usadas para justificar os preços baixos (ou até mesmo o não pagamento – as chamadas “glosas”) praticados pelos planos de saúde. Por sua vez, cada empresa paga aos hospitais em prazos diferentes que podem chegar a mais de 45 dias após o tratamento do paciente. Esse fato gera uma enorme dificuldade no gerenciamento de fluxo de caixa hospitalar.

Com relação aos custos de um estabelecimento hospitalar, as principais saídas de recursos são para a remuneração dos seus profissionais (que nem sempre são funcionários – muitas vezes são terceirizados ou autônomos) e ao pagamento de fornecedores de produtos médico-hospitalares. Esses últimos, dependendo da especialidade, podem ser muito caros devido ao grau de especialização e tecnologia empregados na sua fabricação.

A partir deste pano de fundo, declara-se que o objetivo deste trabalho é identificar quais são os fatores críticos de sucesso na gestão de um estabelecimento hospitalar e propor um modelo de gestão baseado nas melhores práticas de mercado. Por sucesso entende-se ser reconhecido na indústria pela excelência de seu atendimento aos pacientes e ter uma lucratividade que, no mínimo, viabilize a sobrevivência do estabelecimento.

## 1.2 Objetivos (principal e intermediários)

O objetivo principal dessa dissertação é identificar quais são os fatores críticos de sucesso na gestão de um estabelecimento hospitalar, sejam estes fatores internos ou externos ao estabelecimento, e propor um modelo de gestão. Esse modelo pode servir como base para futuros trabalhos que abordem, por exemplo, como os sistemas de informação podem contribuir para uma gestão hospitalar eficiente. Complementando o objetivo principal, um objetivo secundário deste trabalho é o de entender até que ponto as melhores práticas sugeridas na literatura sobre estratégias e tecnologias de gestão, bem como os desafios revelados no estado da arte são relevantes para o sucesso destes estabelecimentos.

Para que o objetivo final pudesse ser atingido, fez-se necessária a definição dos seguintes objetivos intermediários:

1. Realizar uma revisão da literatura sobre os principais desafios internos e externos da indústria hospitalar.
2. Realizar uma revisão da literatura sobre estratégia e tecnologias de gestão
3. Identificar na pesquisa de campo quais são os principais desafios internos e externos que os hospitais enfrentam e como eles estão organizados para isso em termos de estratégia e tecnologias de gestão.
4. Confrontar as práticas destes hospitais com o que preconiza a literatura sobre desafios hospitalares, estratégia e tecnologias de gestão
5. Propor um modelo de gestão hospitalar partindo das melhores práticas identificadas.

### **1.3 Relevância do estudo**

Conforme citado anteriormente, a indústria hospitalar brasileira tem crescido bastante nos últimos anos, principalmente nos grandes centros urbanos. Entretanto, este crescimento, em muitas vezes, não tem sido acompanhado de uma evolução na gestão hospitalar. Assim como muitos hospitais surgem, muitos outros encerram suas atividades, uma possível interpretação desse fenômeno é que o mercado é atrativo financeiramente entretanto muitos gestores estão despreparados.

Por outro lado, é sabido que as empresas de planos de saúde, por serem as principais fontes de recursos dos hospitais, pressionam bastante os preços dos serviços para baixo. Essa pressão obriga os gestores hospitalares a se especializarem cada vez mais, reduzindo custos; gerenciando fluxo de caixa; e mantendo a viabilidade do negócio.

Diante disso, pode-se afirmar que a grande contribuição deste trabalho é preencher uma lacuna nas pesquisas de Administração sobre gestão hospitalar, oferecendo um modelo que contemple as melhores práticas do mercado.

### **1.4 Delimitação do estudo**

Para que se pudesse dar conta dos objetivos propostos e a fim de viabilizar a pesquisa de campo, optou-se por analisar estabelecimentos com características minimamente semelhantes, foram selecionados apenas hospitais privados situados na região metropolitana do Rio de Janeiro e que se enquadrem nas seguintes classificações do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES) realizado pelo Ministério da Saúde:

- Hospital especializado
- Hospital geral
- Hospital/dia – isolado

A semelhança que une estes tipos de hospitais é que todos eles têm as cirurgias como uma de suas principais atividades, a despeito de, também, realizarem outros tipos de atendimento. Assim, esses hospitais têm o médico como um de seus principais clientes na medida em que utilizam a estrutura hospitalar para realizarem seus procedimentos cirúrgicos.

Como o foco do trabalho é analisar a gestão hospitalar sob a ótica das estratégias e tecnologias de gestão adotadas, os entrevistados escolhidos foram os proprietários ou os administradores destes estabelecimentos bem como outros funcionários que tenham conhecimentos relevantes sobre a gestão dos mesmos.