



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo



Centro de Estudos em Planejamento  
e Gestão de Saúde da EAESP

# Desempenho de empresas que figuram no ranking regional “Quem é Quem no Grande ABC”: uma análise das causas do desempenho da SHAM

Pesquisador: Eduardo Loebel

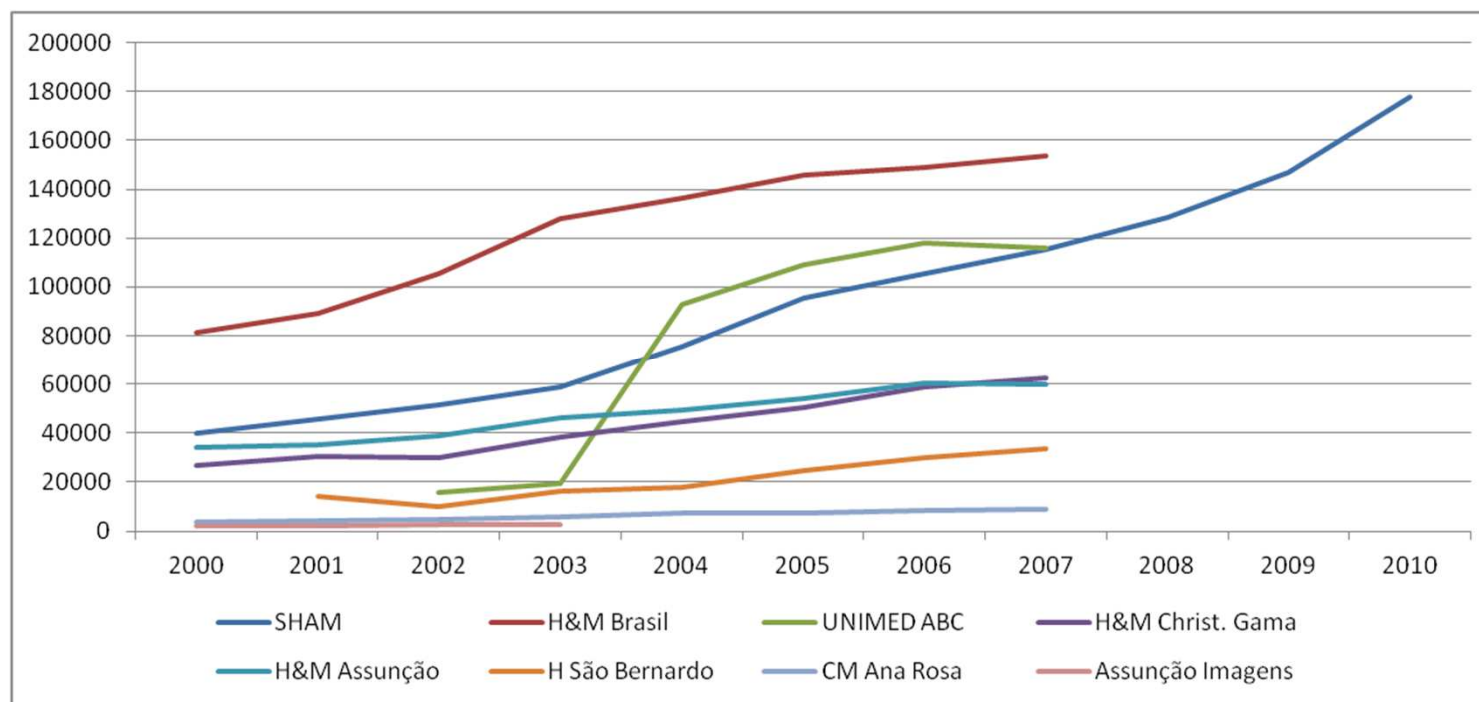
Colaboradora: Valéria Terra

Reunião técnica GVsaúde  
03/junho/2013

# Origem da pesquisa

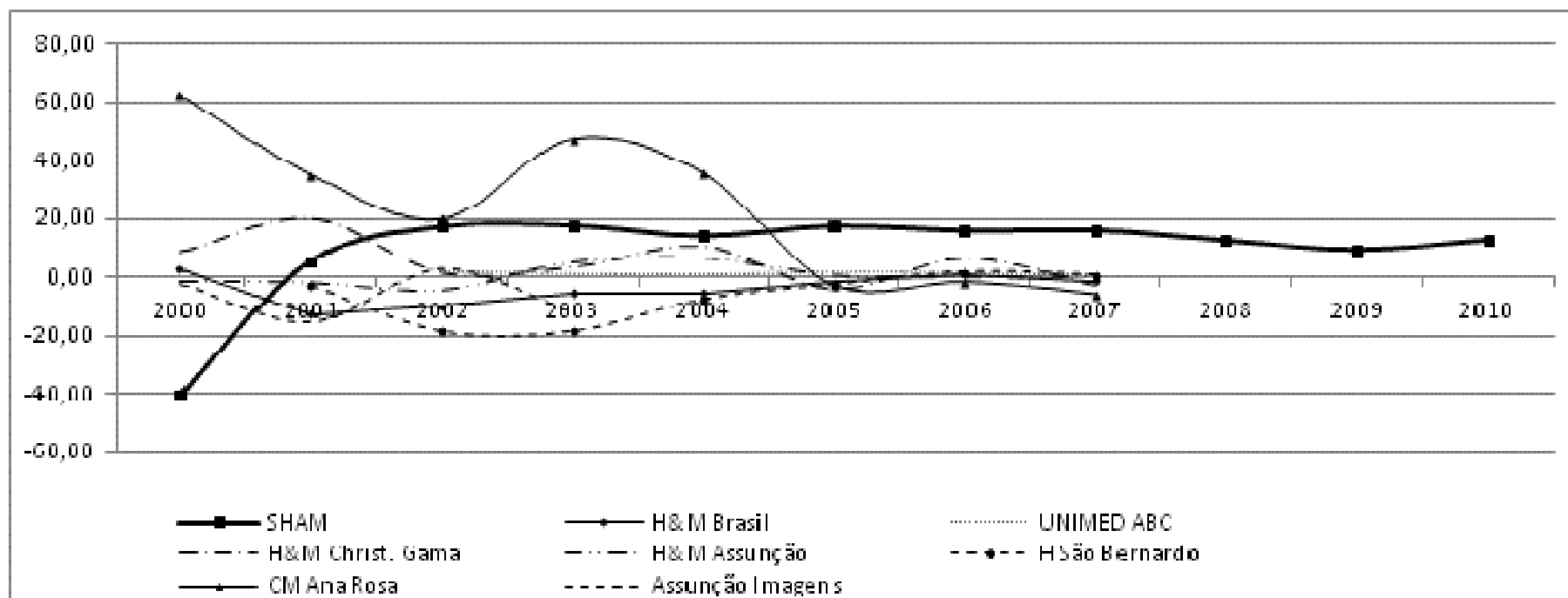
- Publicação “Quem é Quem no Grande ABC”, 2001 a 2008
- Dados das demonstrações financeiras de 2000 a 2007 de oito empresas do setor de atenção à saúde: Hospital e Maternidade Brasil; Unimed ABC; Hospital e Maternidade Dr. Christóvão da Gama; Hospital e Maternidade Assunção; Santa Helena Assistência Médica (SHAM); Hospital São Bernardo; Clínica Médica Ana Rosa; Assunção Imagem
- Constatado o desempenho atípico da SHAM

## Evolução da receita líquida de empresas do setor de atenção à saúde humana no Grande ABC, 2000-2007.



**Fonte:** Quem é Quem no Grande ABC (2001-2008) e demonstrativos financeiros da SHAM de 2000 a 2010.  
Nota: foram acrescentados os dados referentes aos anos de 2008, 2009 e 2010 da SHAM para o entendimento da tendência.

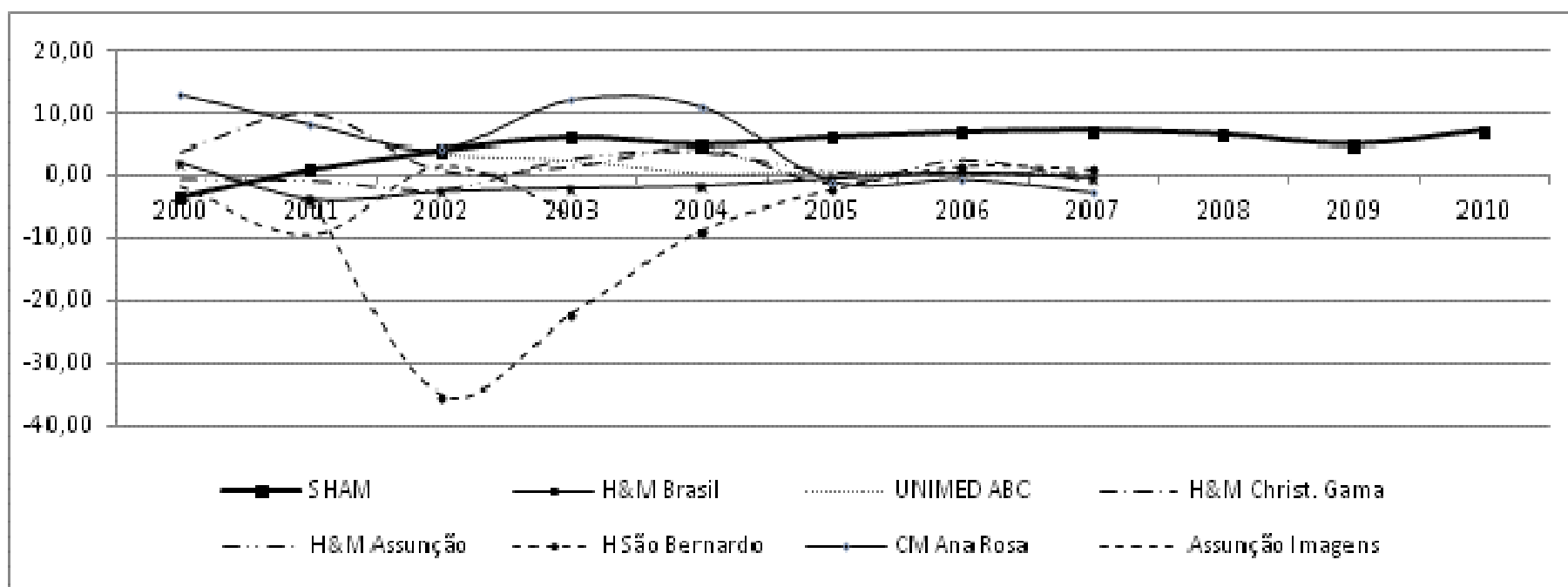
## Retorno sobre o ativo\* no setor de atenção à saúde humana no Grande ABC, 2000-2007.



**Fonte:** Quem é Quem no Grande ABC (2001-2008) e demonstrativos financeiros da SHAM de 2000 a 2010.  
Nota: foram acrescentados os dados referentes aos anos de 2008, 2009 e 2010 da SHAM para o entendimento da tendência.

\*(Resultado Líquido / Ativo Total) x 100

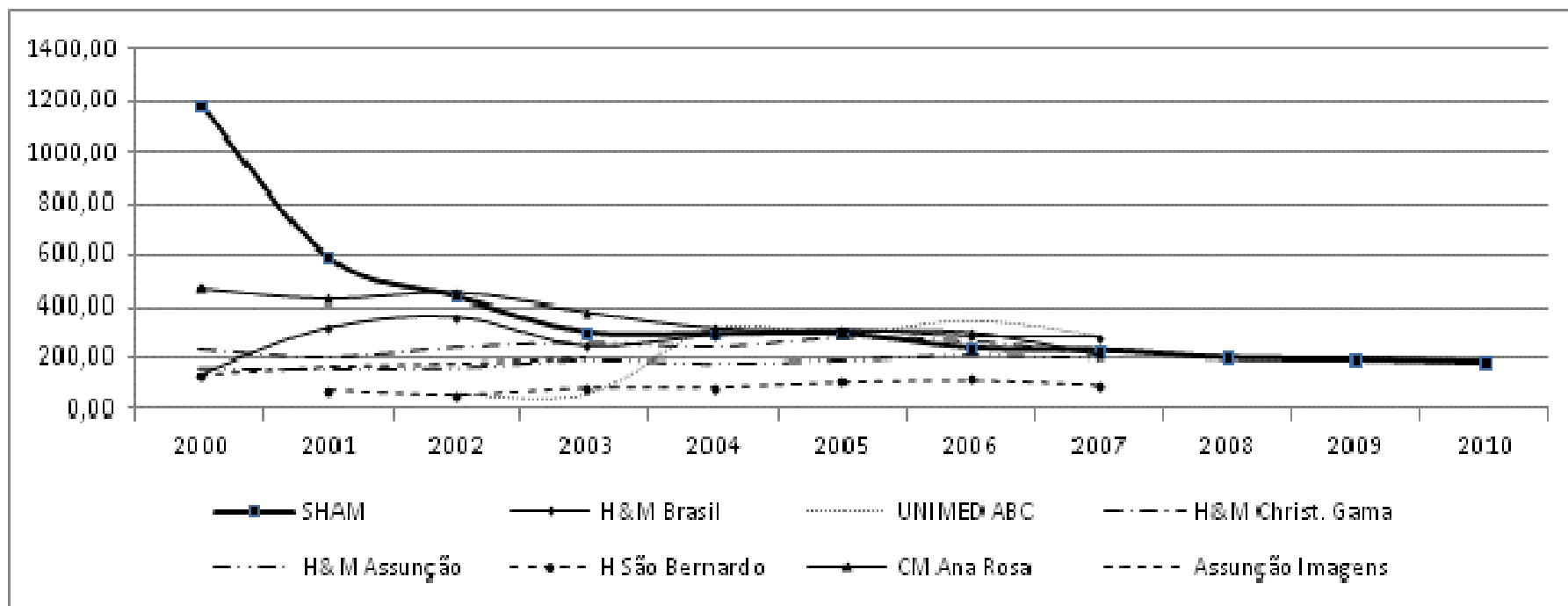
## Margem de lucro líquido\* comparado no setor de atenção à saúde humana no Grande ABC, 2000-2007.



**Fonte:** Quem é Quem no Grande ABC (2001-2008) e demonstrativos financeiros da SHAM de 2000 a 2010.  
Nota: foram acrescentados os dados referentes aos anos de 2008, 2009 e 2010 da SHAM para o entendimento da tendência.

\*(Resultado Líquido / Receita Líquida) x 100

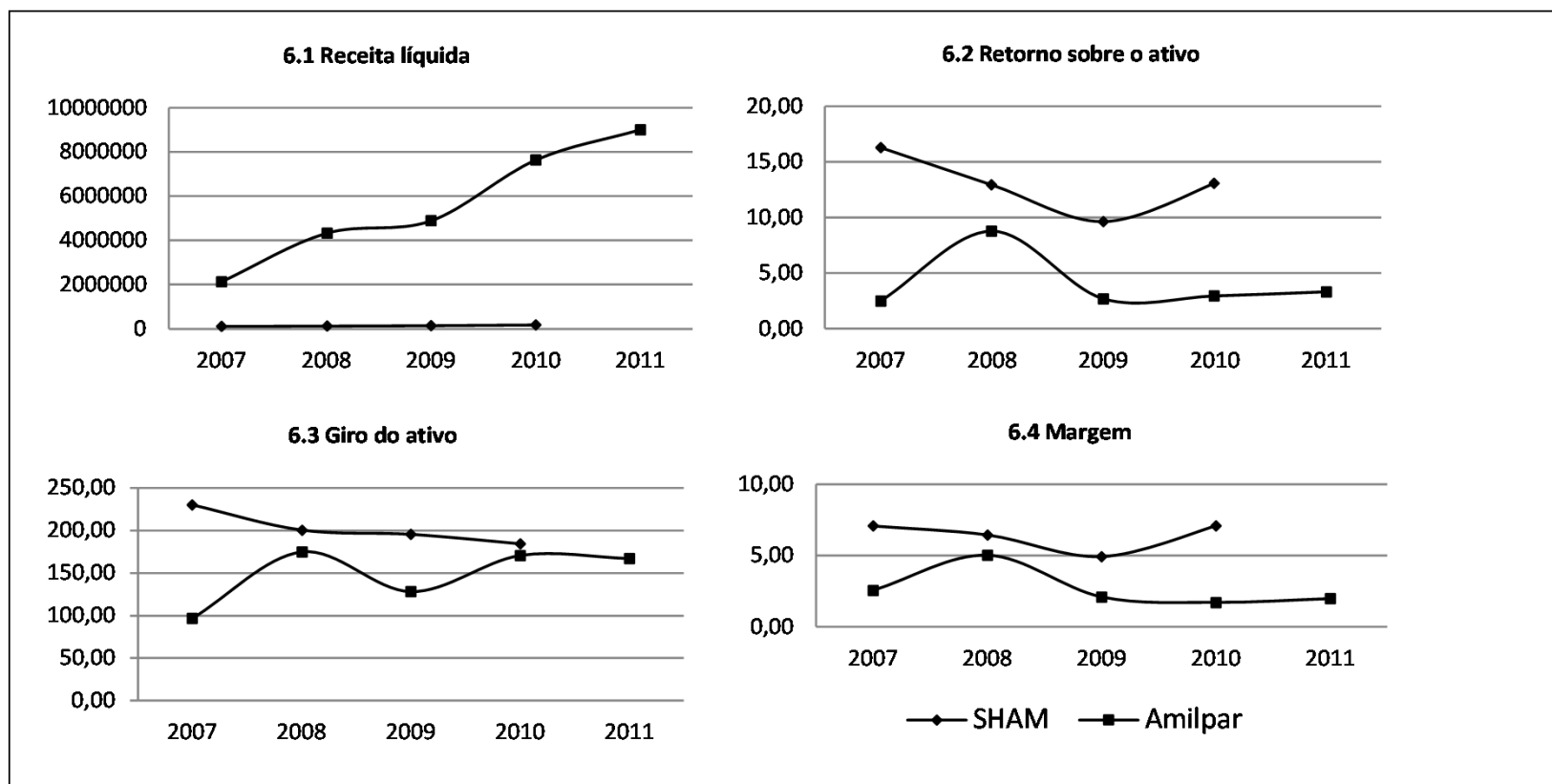
## Giro do ativo total\* comparado no setor de atenção à saúde humana no Grande ABC, 2000-2007.



**Fonte:** Quem é Quem no Grande ABC (2001-2008) e demonstrativos financeiros da SHAM de 2000 a 2010.  
Nota: foram acrescentados os dados referentes aos anos de 2008, 2009 e 2010 da SHAM para o entendimento da tendência.

\* $(\text{Receita Líquida} / \text{Ativo Total}) \times 100$

## Comparação dos quatro indicadores entre SHAM e Amilpar, 2007-2011.



**Fonte:** desenvolvido pelo autor com base nos demonstrativos financeiros da Amilpar e SHAM.

Nota: receita líquida expressa em R\$ mil; demais dados expressos em percentuais conforme Ehrhardt & Brigham (2011).

# A empresa estudada - SHAM

- OPS com 170 mil vidas (médio porte); 1200 funcionários (2012)
- Fundada em 1980 – grande expansão 1994-2004
- Regionalizada: São Bernardo do Campo, Santo André, Diadema, São Caetano do Sul, Mauá, Ribeirão Pires
- Verticalizada: um hospital em Santo André (200 leitos), uma maternidade em São Bernardo, sete unidades assistenciais
- Capacidade para atender 97%-98% da demanda
- Mudança na estrutura organizacional em 2009



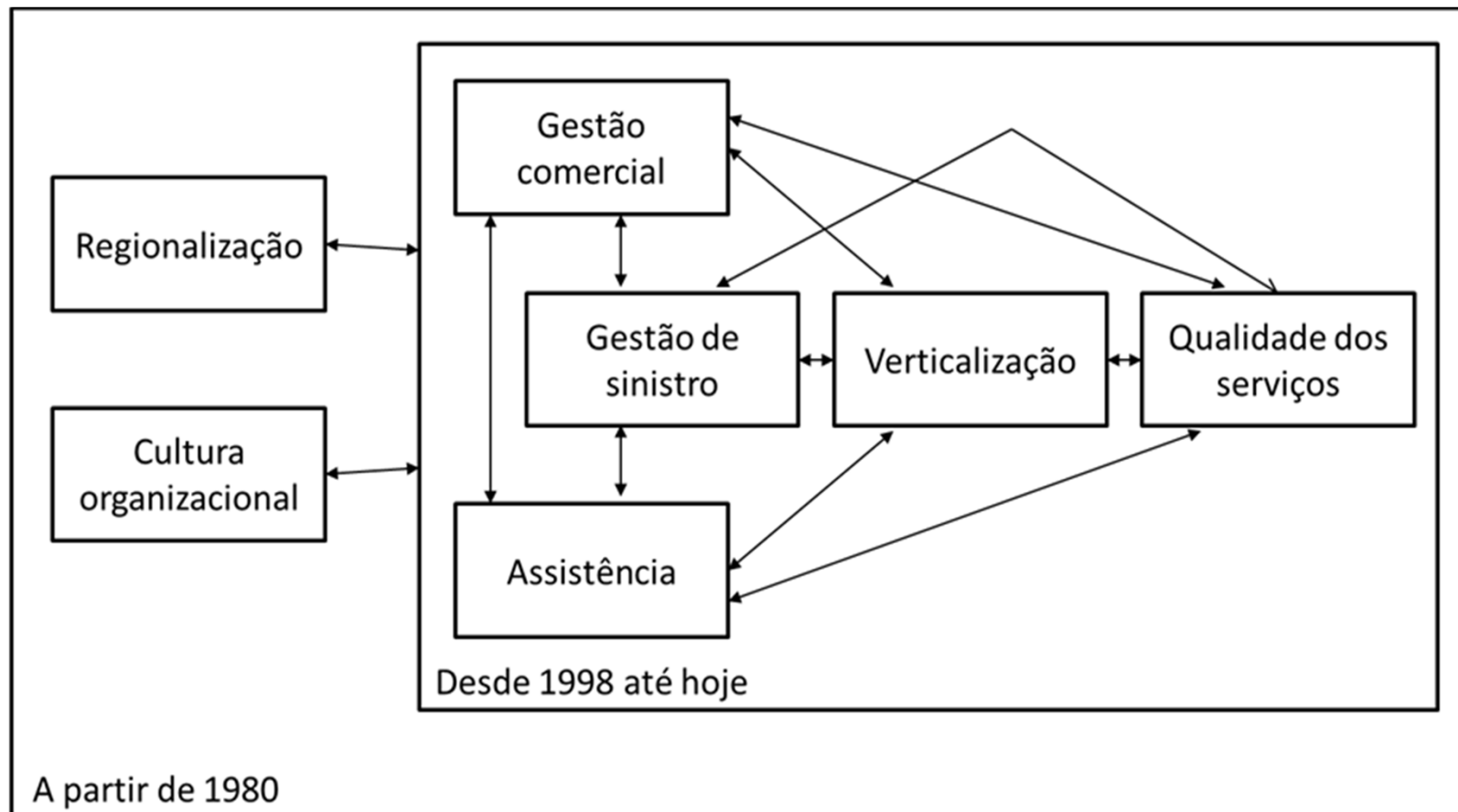
## Pergunta de pesquisa

- Por que o desempenho da Santa Helena Assistência Médica, observado entre 2000 e 2007, foi superior aos demais participantes considerados do seu setor de atividade local?

# Metodologia

- Pesquisa qualitativa
- Entrevistas (15)
- Observações (visita multiprofissional diária e Escritório da Qualidade)
- Pesquisa documental
- Análise dos dados – identificação dos temas e descrição dos eventos críticos
- Análise das causas do desempenho organizacional envolvendo os eventos organizacionais críticos

## Temas identificados na análise das entrevistas, observações e documentos



## Critérios empregados para classificar e analisar os eventos organizacionais

<b>Interação dinâmica</b>	<b>Importante</b>	<b>Evento organizacional dinamicamente interativo</b>	<b>Evento organizacional dinamicamente interativo e dependente de trajetória</b>
	<b>Não importante</b>	<b>Evento organizacional não dinamicamente interativo e não dependente de trajetória</b>	<b>Evento organizacional dependente de trajetória</b>
		<b>Não importante</b>	<b>Importante</b>

**Dependência de trajetória**

# Resultados e discussão

## Eventos críticos:

- Fundação da empresa e fase empreendedora
- Contratação do gerente comercial e o grande crescimento
- Regulamentação do setor de saúde suplementar
- Inauguração do HSH e busca do modelo de gestão hospitalar
- Certificação de qualidade - ONA nível 3 no HSH

<b>Evento crítico e suas consequências</b>	<b>Elementos teóricos</b>	<b>Categorias empíricas</b>
1. A fundação da empresa e a fase empreendedora	A organização empreendedora (Mintzberg, 2001); Empreendedorismo em prestação de serviços de saúde suplementar Cultura organizacional	Elementos da cultura organizacional Modelo de gestão Regionalização Mecanismos de regulação
2. A contratação do gerente comercial e o grande crescimento	Modelos de negócios de operadoras de saúde suplementar Gestão de operadoras de saúde suplementar Práticas comerciais da empresa	Gestão comercial Gestão da sinistralidade Mercado Gestão de cadastro e contratos Relação com os clientes
3. A regulamentação do setor de saúde suplementar	História da regulamentação (Carvalho e Cecilio, 2007) Impacto da regulamentação (Montone, 2000; Godoy, Balbinotto Neto <i>et al.</i> , 2009) Análise ambiental e setorial na vigência da regulamentação (Ibge, 2008; 2009; Valor, 2009; 2011; Ans, 2012)	Marco regulatório de saúde suplementar Práticas gerenciais Alinhamento entre marco regulatório e práticas gerenciais
4. A inauguração do HSH e a busca do modelo de gestão hospitalar	Verticalização (Besanko, Dranove <i>et al.</i> , 2007); Integração vertical na medicina suplementar (Albuquerque, 2006) Valor e inovação na assistência médica (Porter e Teisberg, 2006; Christensen, Grossman <i>et al.</i> , 2008; Feeley, Fly <i>et al.</i> , 2010)	Integração vertical Assistência e programas assistenciais Programa médico-gestor Gestão hospitalar
5. A certificação de qualidade pela ONA nível 3 no HSH	Qualidade e segurança nas organizações de saúde (Koyama, 2006; Junior e Koyama, 2007) Acreditação de serviços de saúde no Brasil	Qualidade e segurança Acreditação Indicadores Resolutividade

## Resultados e discussão

- A **trajetória** representada pelos eventos organizacionais críticos impactou positivamente o desempenho organizacional no período observado.
- A análise dos eventos revelou a existência de um processo de gerencialização da assistência reforçada por **mecanismos e condições** organizacionais.

# Resultados e discussão

## Mecanismos organizacionais:

- Sistemas de informações para controle dos custos assistenciais (uso de indicadores)
- Programa médico-gestor
- Acreditações conquistadas pelo HSH



# Resultados e discussão

## **Condições organizacionais:**

- Integração vertical da empresa
- Práticas comerciais
- Gestão por médicos e gestores profissionais
- Gerenciamento da sinistralidade
- Corpo clínico fechado
- Assistência com foco em qualidade e segurança
- Marco regulatório setorial

## Resultados e discussão

- Qualidade como ferramenta de gestão
- Gerenciamento de leitos – otimização de recursos, agilização de procedimentos e exames, redução do tempo de permanência
- Visita multidisciplinar diária (setores fechados)
- Controle de OPMEs
- Gerenciamento de pacientes crônicos e idosos
- Gerenciamento de riscos

## Conclusões

- As causas do desempenho superior da SHAM são dependentes de trajetória e da interação dinâmica com o ambiente.
- A gerencialização crescente da assistência médica na SHAM afetou positivamente o desempenho realizado no período de 2000 a 2007.



# Muito obrigada!

[eduardo.loebel@fagen.ufu.br](mailto:eduardo.loebel@fagen.ufu.br)

[valeria.terra@fgv.br](mailto:valeria.terra@fgv.br)