
Service line strategies

Estratégias de Negócios em Serviços de Saúde

Como implantar as estratégias que envolvem serviços médicos em Hospitais

Eduard Portella

Sao Paulo – 31 março, 2011

Índice da apresentação

1

Contexto

2

O que é *service line management*?

3

O enfoque da Antares Consulting

4

Lições da experiência da Antares Consulting

No contexto atual, temos muito aumento da concorrência entre os hospitais

1 Aumento dos custos e importante pressão financeira

- Necessidade de melhorar a eficiência

2 População mais exigente e com maior acesso a informação

- Exigência no nível de serviço, na acessibilidade, e nos resultados clínicos



Mais concorrência entre os hospitais

O posicionamento estratégico do hospital é mais importante do que nunca, mas não é suficiente

- 1 O ritmo do desenvolvimento das inovações no portfolio das especialidades médicas é cada vez mais rápido.
- 2 É cada vez mais imprescindível a diferenciação do hospital para enfrentar seus concorrentes.
- 3 É indispensável implantar a estratégia institucional com êxito o mais cedo possível.

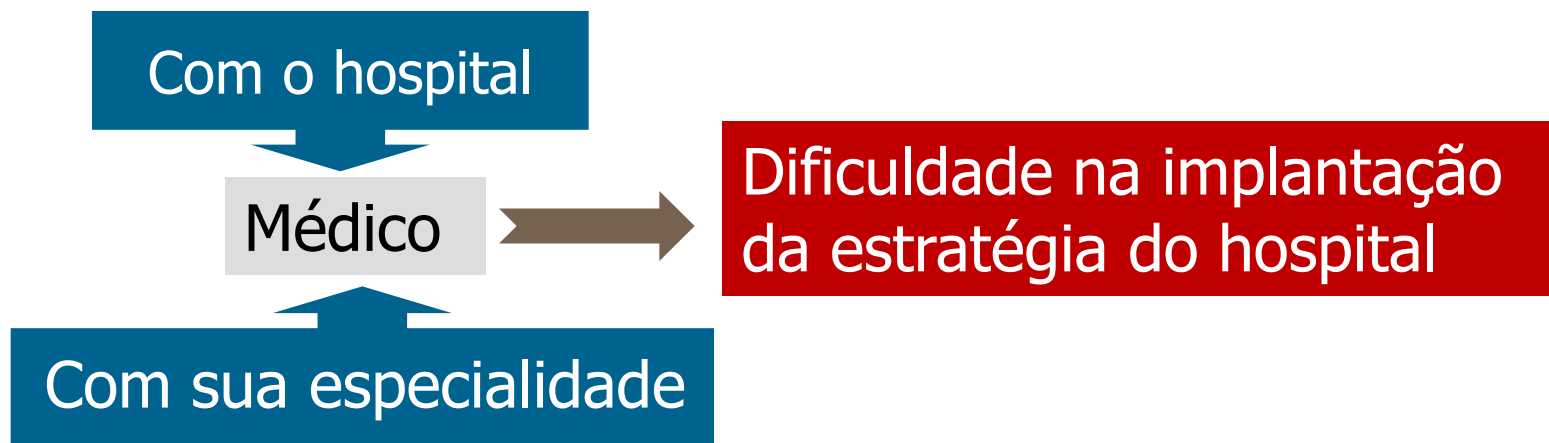


**Tudo isto só é possível com o corpo médico.
A aliança com o corpo médico é mais importante do que nunca;
é indispensável**

Profissionais cada vez mais globais e menos identificados com a instituição ...

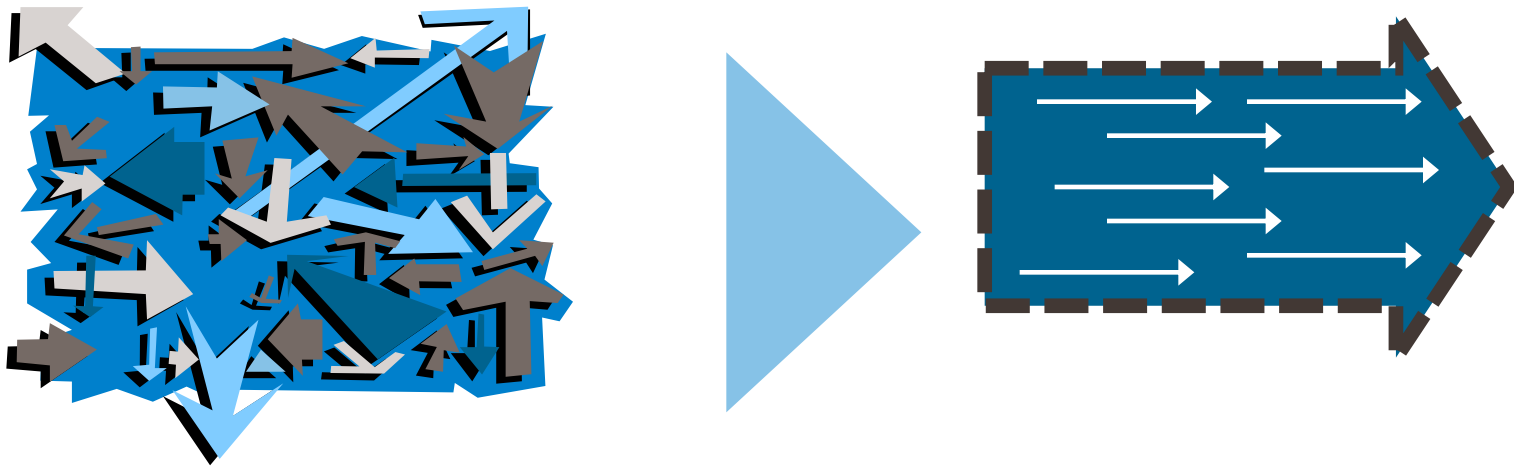
- O profissional médico adquiriu um *expertise* cognitivo e habilidades especializadas...
- ... pode justificar racionalmente as suas decisões e a prática profissional;
- ... trabalha para melhorar o bem estar dos demais;
- ... e forma parte de uma comunidade baseada no conhecimento.

Os médicos têm uma dupla lealdade:



Neste contexto a eficácia institucional depende do alinhamento entre a estratégia global e os serviços médicos

Eficácia institucional NÃO é a soma da eficácia dos médicos



Eficácia institucional = Σ Eficácia dos serviços + Alinhamento

O *service line management* é a definição da estratégia dos serviços médicos

- 1 Facilita levar a estratégia institucional do hospital, no desenvolvimento do planejamento dos serviços médicos
 - ✓ ***Coordenação de esforços e objetivo comum***

- 2 Facilita a diferenciação do hospital em algumas áreas de excelência
 - ✓ ***Assimetria do hospital***

Sobre a assimetria nos hospitais...

Especializar-se mais em algumas linhas de serviço permite construir uma massa crítica de pacientes, nas áreas selecionadas, para gerar economias de escala (eficiência) e de conhecimentos (inovação e resultados clínicos).

Vantagens:

- Mais produtividade
- Melhorar a qualidade de atenção
- Facilidade na contratação de bons médicos
- Melhorar a posição de mercado
- Racionalizar os investimentos

Índice da apresentação

1

Contexto

2

O que é *service line management*?

3

O enfoque da Antares Consulting

4

Lições da experiência da Antares Consulting

O que é o Plano de Desenvolvimento dos serviços médicos?

É um plano individualizado para cada especialidade do corpo médico, definido para um horizonte de 3 anos e com um plano de iniciativas muito concretas para os próximos 12 meses.

O Plano de Desenvolvimento constitui um guia para facilitar a tomada de decisões. Esta constituído por:

1. Objetivos claros e compartilhados a partir de uma visão desejada (horizonte de 3 anos)
2. Um plano de trabalho para o primeiro ano com a implantação das iniciativas definidas
3. Um acordo entre a instituição e os serviços médicos sobre o nível de desenvolvimento, e os resultados esperados em termos de atividade e eficiência
4. Um sistema de acompanhamento e atualização

A estratégia institucional pode ser implantada graças aos Planos de Desenvolvimento dos serviços médicos

Os Planos de Desenvolvimento integram os objetivos da estratégia institucional com referências claras; e isto facilita o alinhamento de todos e a garantia da implantação da estratégia corporativa

Médecine Interne Générale

Enjeu de la spécialité

Etre l'acteur de proximité référent sur le bassin de recrutement



Paramètres	2008	2015
Durée moyenne de séjour	8,0	8,8
Taux d'ambulatorisation	16%	28%
Partis de marché sur bassin	30%	30%
Partis des urgences	39%	37%

ANTARES consulting

Oncologie

Enjeu de la spécialité

Accroître l'ancrage territorial de la spécialité d'excellence créé avec les services

Paramètres	2008	2015
Durée moyenne de séjour	7,3	8,1
Taux d'ambulatorisation	83%	83%
Partis de marché sur bassin	28%	30%
Partis des urgences	33%	23%

ANTARES consulting

Neurologie

Enjeu de la spécialité

Conservier un positionnement leader sur le bassin de recrutement en proposant des formes innovantes de prise en charge

Paramètres	2008	2015
Durée moyenne de séjour	7,8	8,6
Taux d'ambulatorisation	0%	10%
Partis de marché sur bassin	66%	70%
Partis des urgences	75%	75%

ANTARES consulting

Chirurgie générale

Enjeu de la spécialité

Renforcer le positionnement actuel sur son bassin de référence



Paramètres	2008	2015
Durée moyenne de séjour	6,1	4,6
Taux d'ambulatorisation	39%	48%
Partis de marché sur bassin	38%	30%
Partis des urgences	47%	41%

ANTARES consulting

Uma imagem vale mais que mil palavras!



É mais fácil explicar do que fazer...

Algumas das dificuldades mais comuns:

1. Os profissionais se sentem mais em uma especialidade do que em uma organização
2. A linguagem clínica é diferente da gerencial (tem que se adaptar!)
3. Necessidade de desenvolver um sistema de *coaching* para facilitar a compreensão e aplicação dos conceitos básicos de gerenciamento
4. O desenvolvimento dos sistemas de informação
5. Às vezes é necessário modificar os sistemas de incentivos
6. ...

Índice da apresentação

1

Contexto

2

O que é *service line management*?


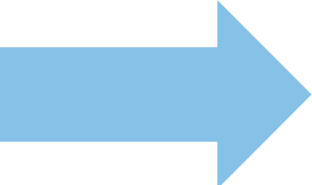
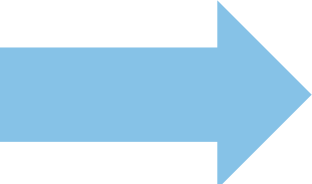
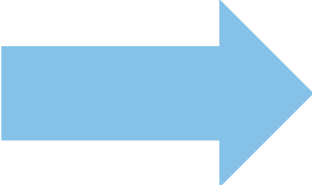
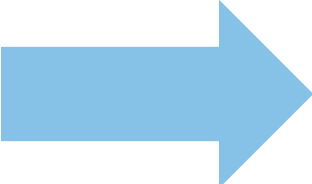
3

**O enfoque da
Antares Consulting**

4

**Lições da
experiência da
Antares Consulting**

Algumas ideias básicas para definir um *business plan* assistencial ...

-  Construir um plano de desenvolvimento adaptado a cada serviço do hospital. Primeiro os serviços geradores de demanda.
-  Favorecer a colaboração entre os serviços e a criação de projetos comuns. Projetos transversais.
-  Buscar a coerência inter-serviços para reforçar a imagem institucional (política médica institucional).
-  Confrontar a informação dos serviços com os dados do entorno.
-  Resumir os objetivos institucionais como guias para os serviços.

Desde a alta direção do hospital, também devem modificar-se algumas práticas de *gerenciamento*

“Contratar”

O Plano de Desenvolvimento de 3 anos deve ser objeto de um compromisso mútuo de objetivos compartilhados e de meios para alcançá-los.

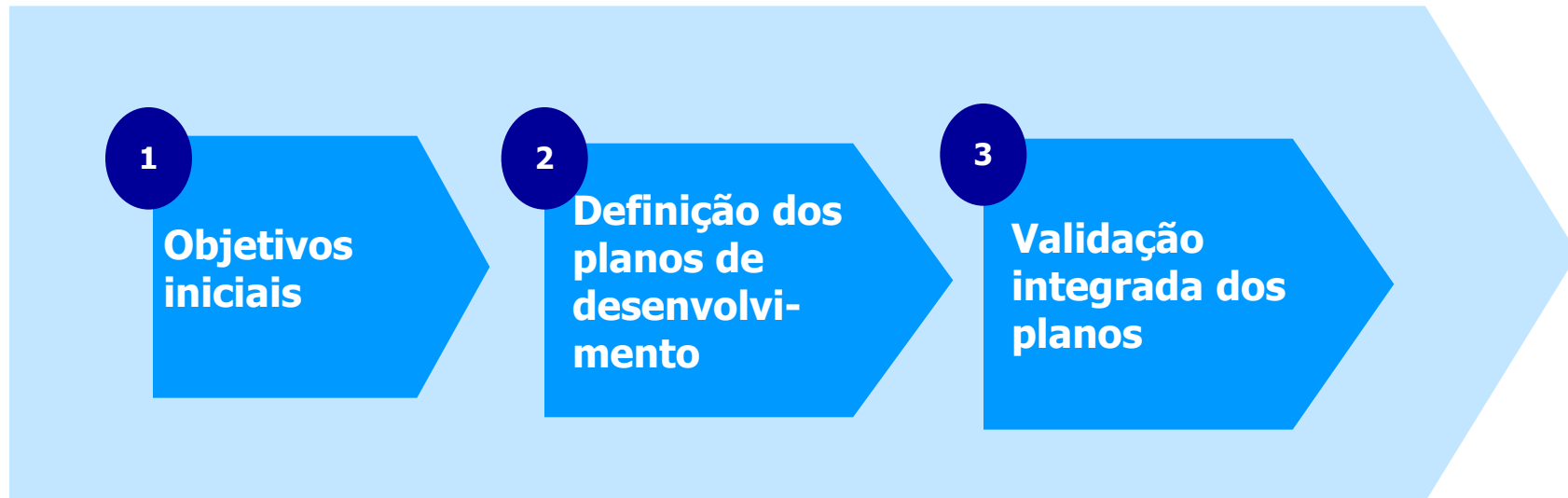
Acompanhamento

As reuniões periódicas de acompanhamento deverão ser fixadas segundo o desafio de cada serviço e suas capacidades de *gerenciamento*.

Avaliação dos resultados e atualização

Reunião de balanço anual - atualização do Plano de Desenvolvimento de 3 anos e definição das iniciativas a curto prazo (1 ano).

Um projeto em três fases



Quais são os temas críticos da definição dos Planos de Desenvolvimento ?

- Como focar o posicionamento dos serviços ofertados e os mercados geográficos?
- Como aumentar o valor e a visibilidade da oferta de serviços?
- Como melhorar a eficiência?
- A qualidade como alavanca de diferenciação e de atração de pacientes
- Como desenvolver as relações com os médicos prescritores e outros possíveis canais?
- Como tirar o máximo proveito das alianças?

Os exemplos apresentados foram excluídos por se tratarem de conteúdo das empresas com as quais a Antares tem compromisso de confidencialidade.

Índice da apresentação

1

Contexto

2

O que é *service line management*?

3

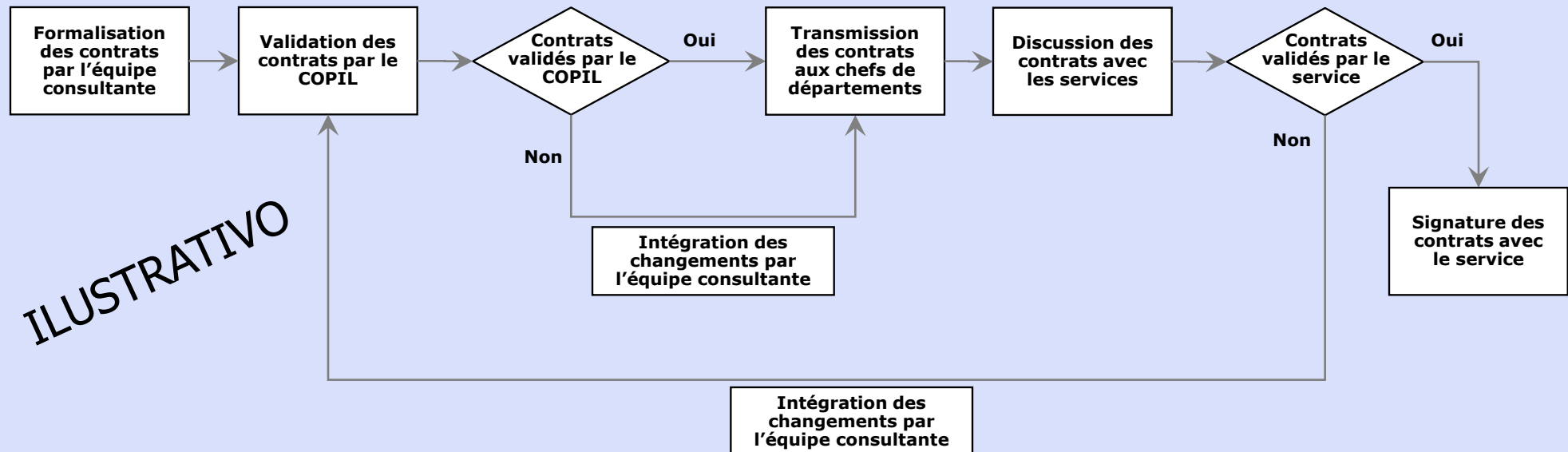
**O enfoque da
Antares Consulting**

4

**Lições da
experiência da
Antares Consulting**

Os Planos de Desenvolvimento requerem um processo formal de validação, o que aumenta seu valor

- Análises da alta direção.
- Discussão com os serviços.
- Validar todos os Planos de Desenvolvimento de forma integrada.
- Formalizar o compromisso mútuo (serviço-direção).



Algumas lições aprendidas com nossa experiência

1. Importância de ser quantitativos
2. Importância da informação do entorno
3. Discutir sobre tudo o que NÃO fazemos; e como fazemos o que estamos fazendo
4. Proporcionar a visão das tendências observadas em outros sistemas de saúde
5. Falar da margem de contribuição, sem medo...
6. Nos sistemas de incentivos é mais efetiva a transparência do que os importes econômicos
7. Demonstrar capacidade de montar sistemas de indicadores e de reporting

Isto é uma ferramenta muito poderosa

Service line strategies

Estratégias de Negócios em Serviços de Saúde

Antares Consulting S.A.

Av Josep Tarradellas, 8-10
08029 Barcelona - Espanha
+ 34 93 241-8950

NP Consulting Representação Comercial Ltda

Av Vereador José Diniz 3135 – cj 61
04603-002 – São Paulo – SP - Brasil
+ 55 11 3842-6212

Service line strategies

Estratégias de Negócios em Serviços de Saúde

Muito obrigado pela sua atenção

Eduard Portella

eportella@antares-consulting.com

www.antares-consulting.com