



CREMEB

CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

Noções de Planejamento Estratégico e Análise de Resultados em Instituições de Saúde



Curso de Qualificação para Diretores Técnicos
Setembro/2017



Características do Setor

**Redução no número de beneficiários de plano de saúde: 1,37 mi - 2016.
Déficit de 50% (2,4 leitos a cada 1.000 habitantes) em disponibilidade de
leitos, de acordo com a OMS.**

207,7 mi (2017)

228 mi (2025)

**Crescimento
demográfico (IBGE)**

**Redução do nº de
Leitos Público e
Particular**

**13º no ranking
Queixas Procon 2016**



Slide 2

KA1

Karla Aleluia; 12/09/2017

Características do Setor

Aumento da longevidade e redução da mortalidade infantil. Próximas 4 décadas uma população envelhecida. Em 2050 o número de idosos ultrapassará os de menores de 15 anos, ou seja 20% da população total.

O desenvolvimento das capacidades de planejamento e gestão do sistema de saúde é uma questão preocupante e desafiante.

Fonte: IBGE





Capacidade Instalada

Previsão de aumento do número de idosos no Brasil

HOJE

11,7%

da população total

2030

18,6%

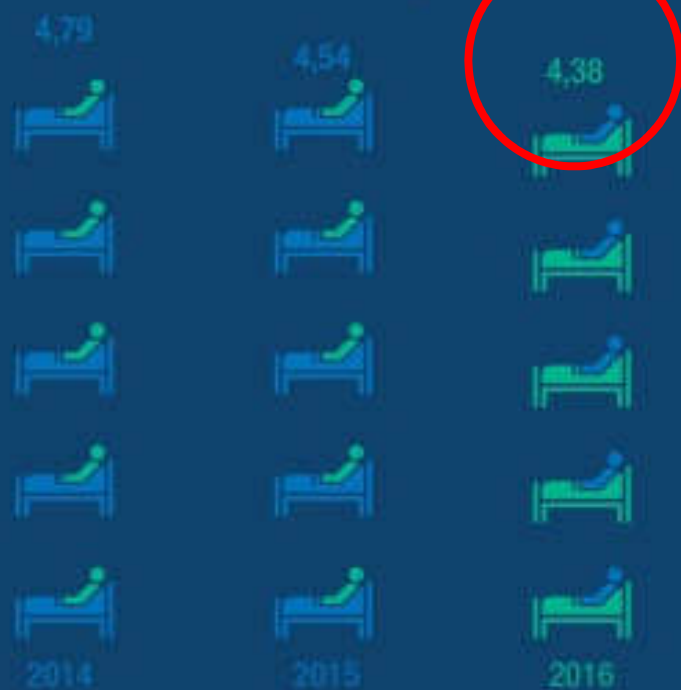
da população total



Capacidade Instalada

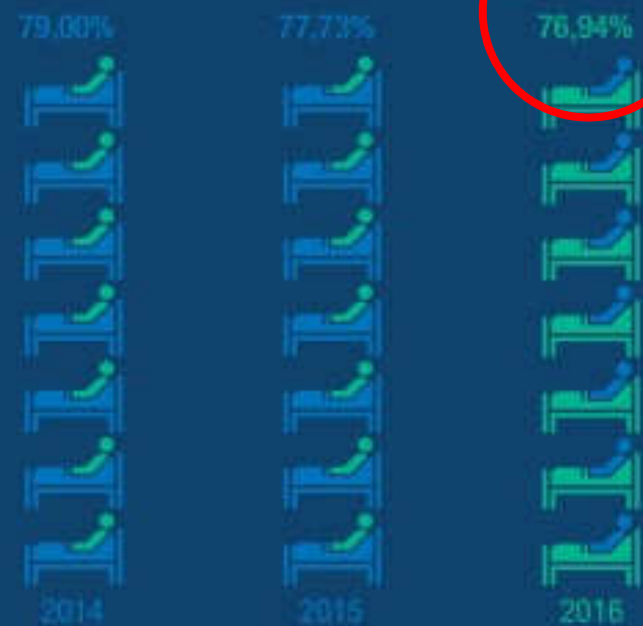
MÉDIA DE PERMANÊNCIA NOS HOSPITAIS ANAHP (dias)

TODOS OS HOSPITAIS ANAHP



TAXA DE OCUPAÇÃO OPERACIONAL GERAL

TODOS OS HOSPITAIS ANAHP



Desafios

- ✓ *Integração departamental na perspectiva da assistência médica*
- ✓ *Operação Superavitária*
- ✓ *Modelo de Gestão por Resultado*
- ✓ *Ampliação do Escopo de Serviços*
- ✓ *Acreditação Hospitalar*
- ✓ *Centro de Estudos e Pesquisas*





Demandas Estratégicas para Nova Organização

Eficiência:

Reduzir Custos

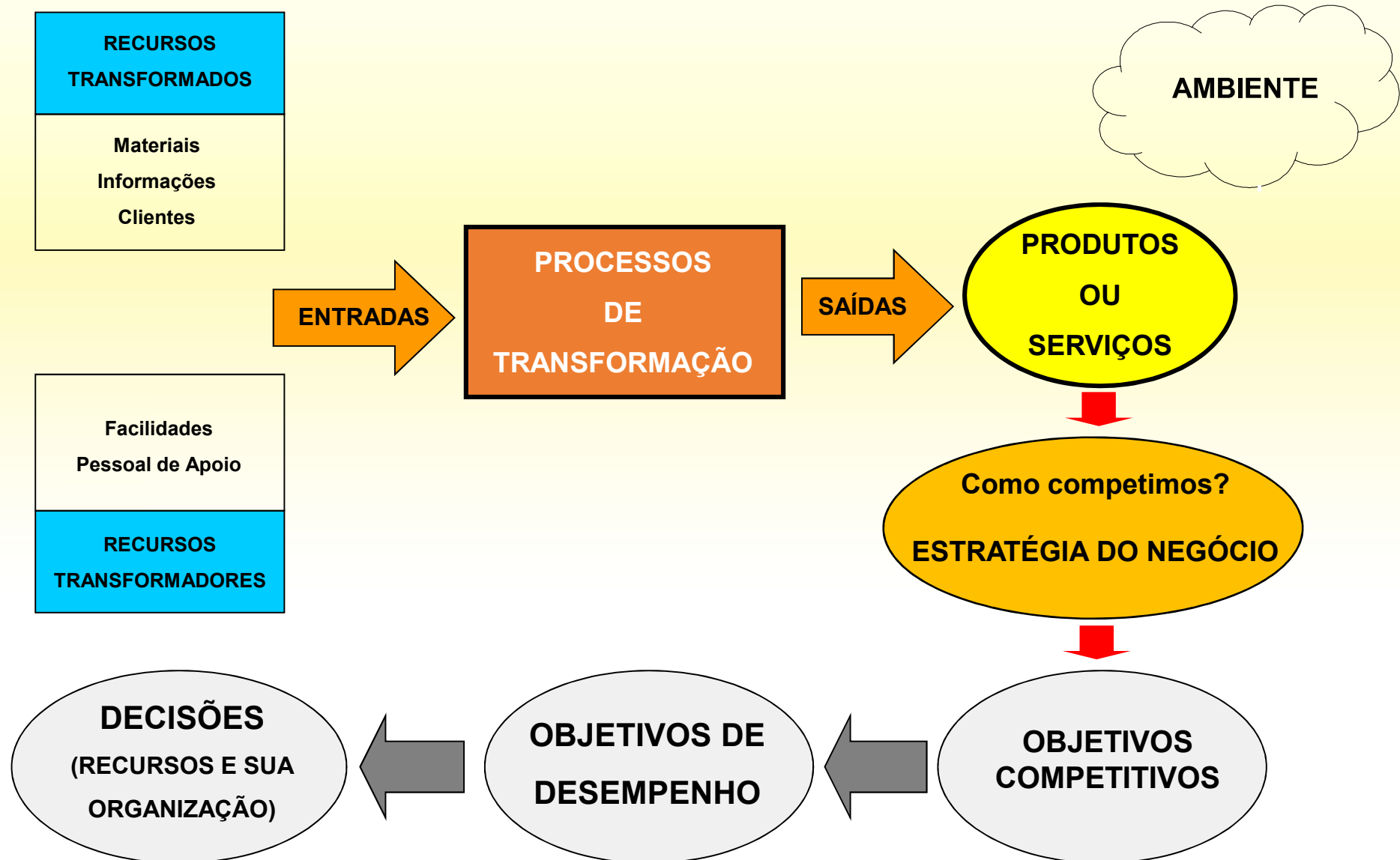
Adaptabilidade:

Rápidas Respostas a Novas Demandas

Inovação:

Novos Serviços

O Desafio do Ambiente Empresarial ...





Critérios Competitivos

PRODUTOS

Custo
Qualidade
Velocidade de entrega
Confiabilidade
Flexibilidade (volume, mix, entrega, produto)
Serviços associados

SERVIÇOS

Acesso
Velocidade
 iniciar
 executar
Consistência
Competência
Atendimento
 atenção
 simpatia
Opções
Segurança
Custo
Integridade
Comunicação
Conforto
Qualidade dos bens
Durabilidade dos bens
Confiabilidade dos bens
Estética

Quais critérios devem ser priorizados?

Objetivos de Desempenho



Os objetivos competitivos definem os objetivos de desempenho

Decisões - Focalização e Alinhamento

Áreas de Decisão



Ideologia



Missão



Negócio



Valores

Linha de Visão



Empresa



Marcos I

Marcos II

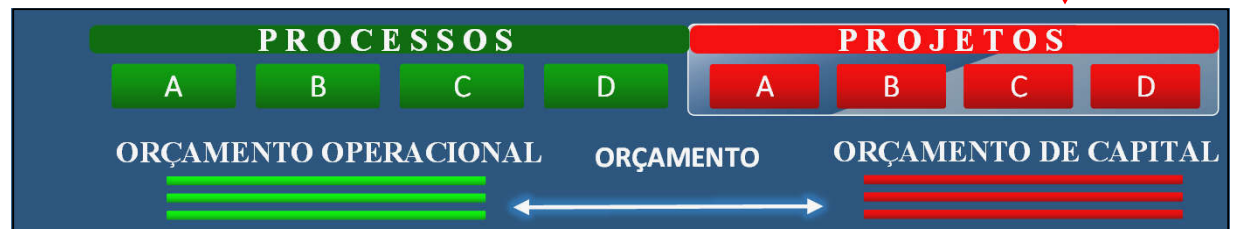
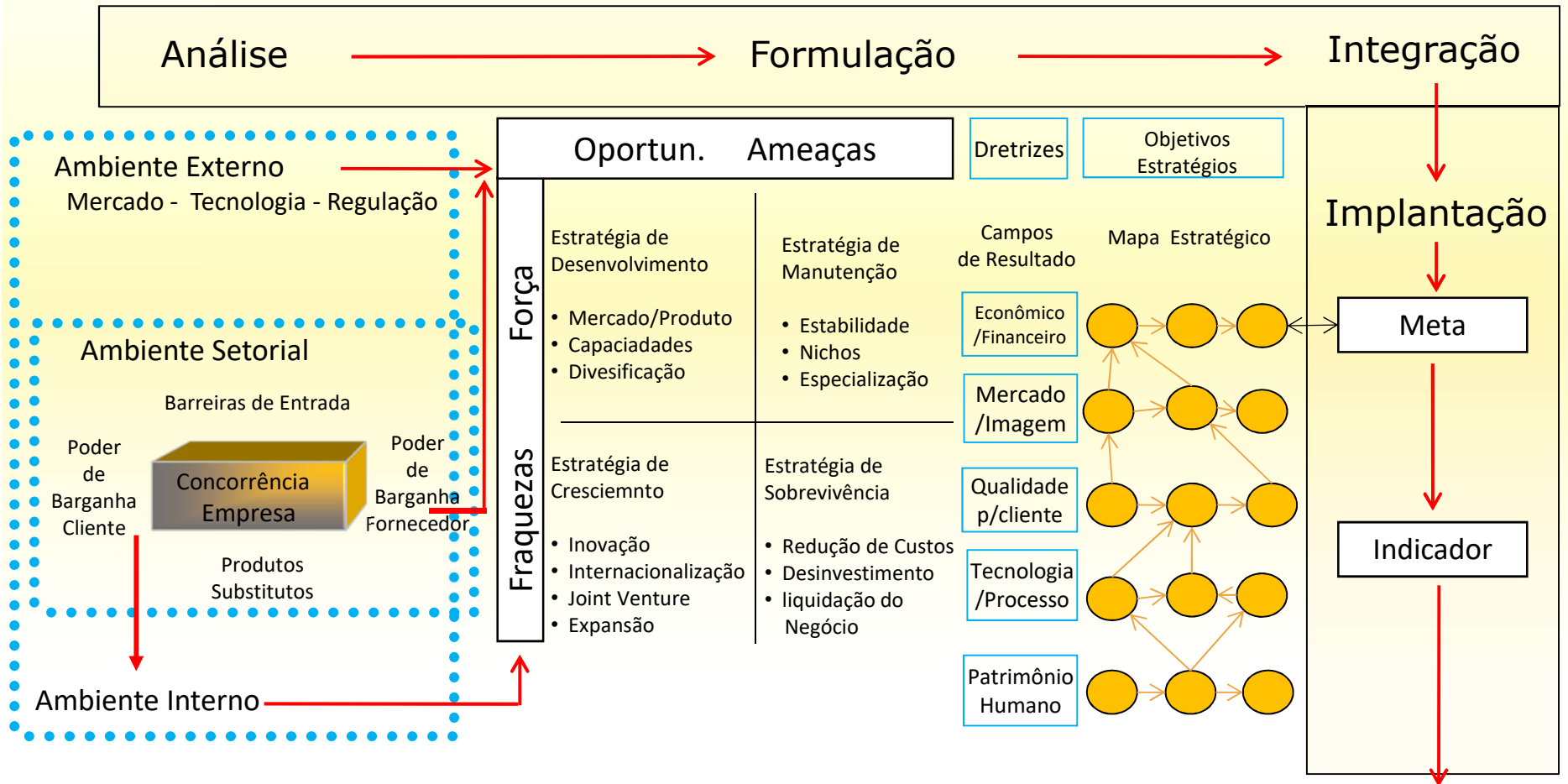
Marcos III

Marcos IV

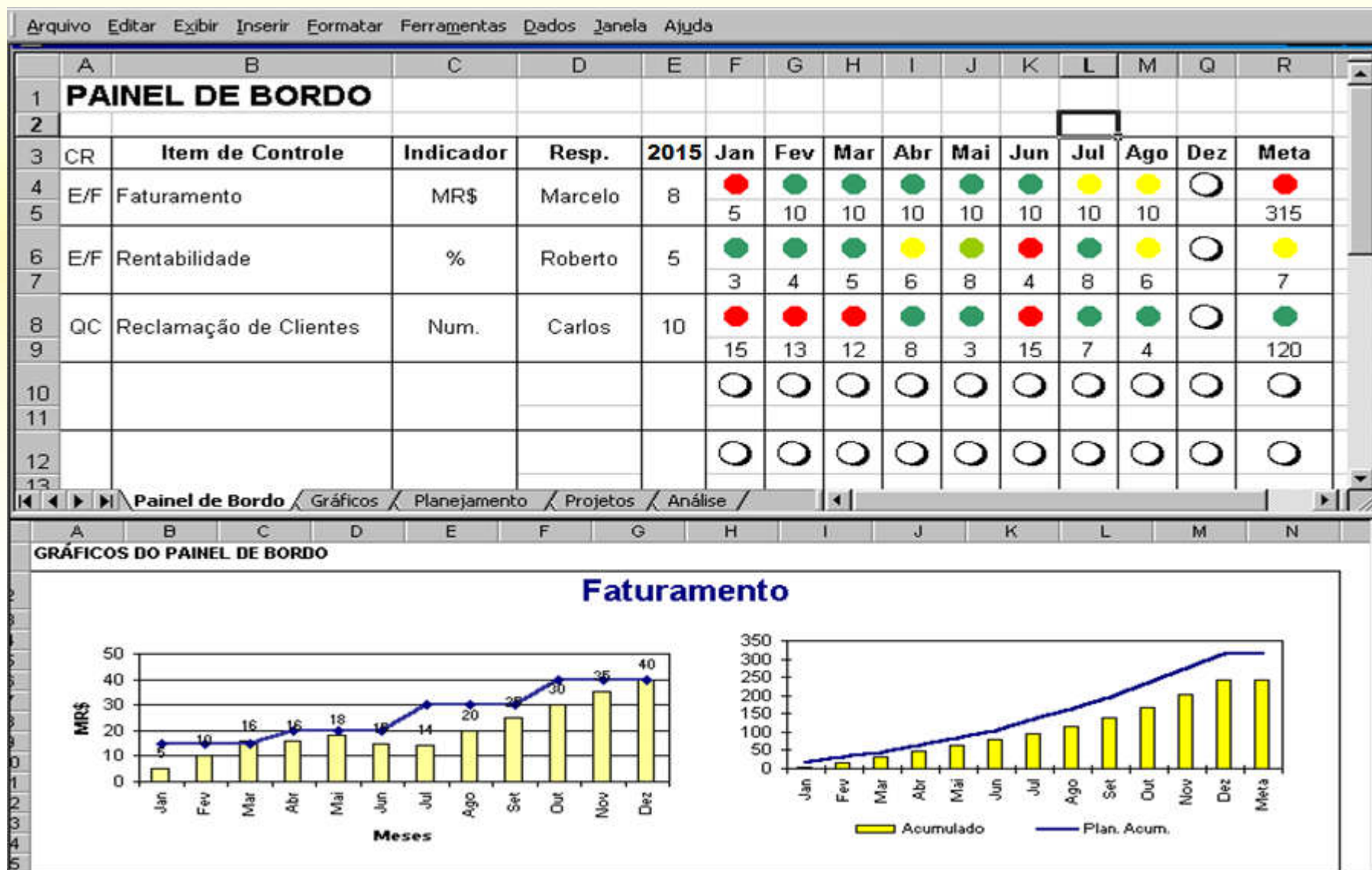


Planejamento

Fluxo de Concepção da Estratégia



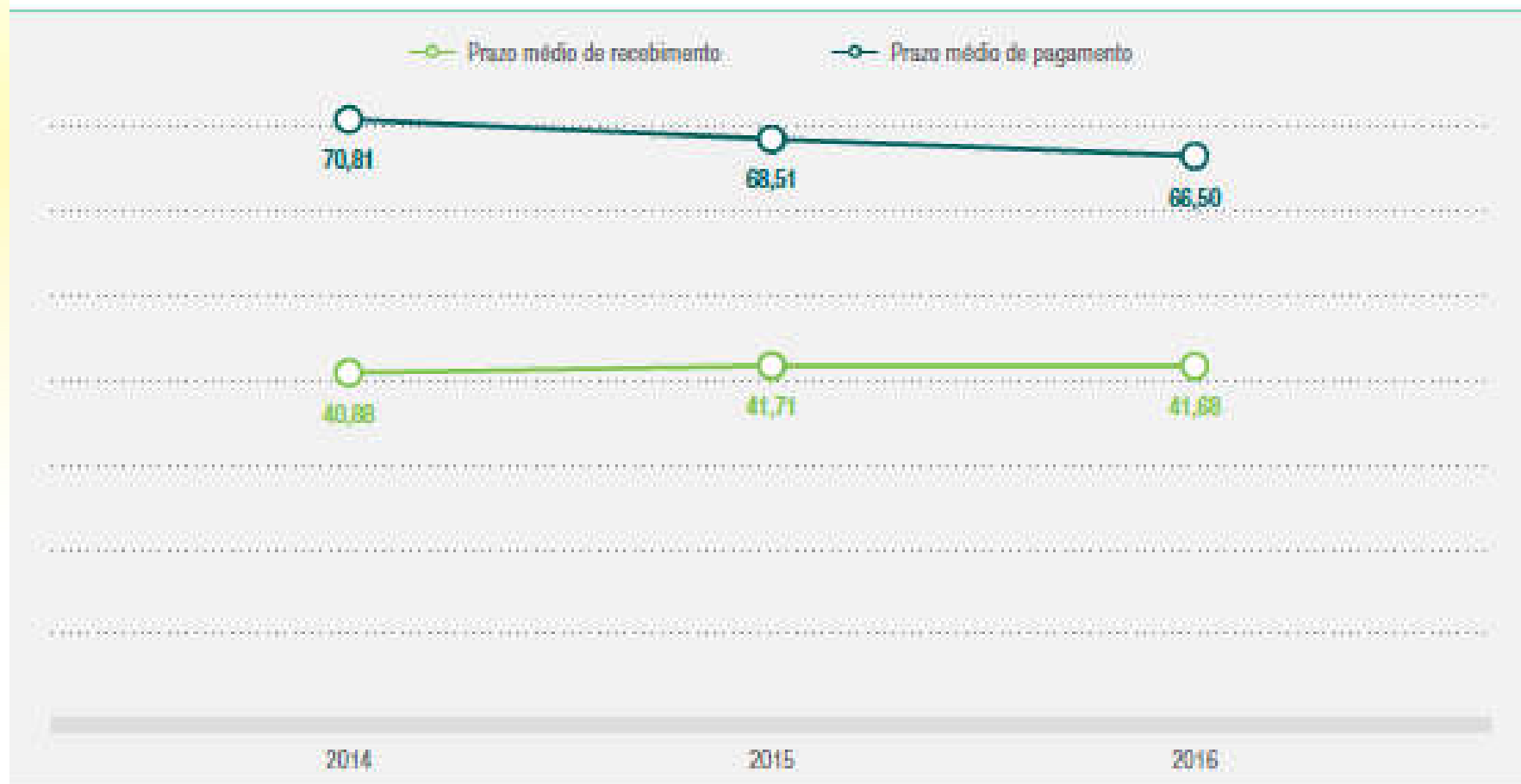
Monitorando Resultados



Monitorando Resultados

GRÁFICO 6

Prazo médio de pagamento e de recebimento (em dias) –
SINHA – Todos os hospitais



Fonte: Elaborado pela Anaisp a partir de informações do SINHA/Anaisp.

Monitorando Resultados

TABELA 1

Distribuição das despesas totais segundo tipo de despesa (%) –
SINHA – Todos os hospitais

TIPO DE DESPESA	2014	2015	2016
Custo de pessoal	46,4%	47,5%	45,8%
Insumos	41,1%	39,2%	39,1%
Medicamentos	14,3%	14,8%	14,0%
Materiais	10,2%	9,0%	8,5%
OPME/Materiais especiais	12,3%	10,9%	11,4%
Gases Medicinais	0,4%	0,5%	0,5%
Outros Insumos	3,8%	3,9%	4,8%
Utilidades	2,4%	3,2%	3,1%
Manutenção e assistência técnica	2,4%	2,4%	2,4%
Outras despesas	7,8%	7,7%	9,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pela Anisip a partir de informações do SINHA-Anisip.

Monitorando Resultados

DISTRIBUIÇÃO DAS DESPESAS TOTAIS SEGUNDO TIPO DE DESPESA (%)

TODOS OS HOSPITAIS AMAPÁ

Tipo de despesa	2014	2015	2016	2016 x 2015
Custo de pessoal	46,4%	47,5%	45,8%	Tendência de queda
Insumos	41,1%	39,2%	39,1%	Tendência de queda
Utilidades	2,4%	3,2%	3,1%	Tendência de queda
Manutenção e Ass. Técnica	2,4%	2,4%	2,4%	Tendência de estabilidade
Outras despesas (*)	7,8%	7,7%	9,6%	Tendência de alta

(*) Inclui despesas financeiras

DISTRIBUIÇÃO DE RECEITA POR FONTE PAGADORA

TODOS OS HOSPITAIS AMAPÁ

Receita Bruta (por fonte pagadora)	2014	2015	2016	2016 x 2015
Operadoras (de planos de saúde)	91,5%	92,4%	93,3%	Tendência de alta
Particular	4,9%	4,5%	4,0%	Tendência de queda
SUS	3,7%	3,1%	2,7%	Tendência de queda

Monitorando Resultados

SUMÁRIO ANUAL DE INDICADORES OPERACIONAIS

INDICADORES	2010	2011	2012	2013	2014	VAR. 2014/2010
Taxa de ocupação	77,4	78,5	79,3	78,9	79,0	2,1
Média de permanência	4,4	4,6	4,5	4,7	4,6	3,9
Índice de giro	5,4	5,3	5,3	5,1	5,2	-3,7
Índice de intervalo de substituição	1,2	1,2	1,3	1,2	1,2	-2,5
Taxa de pacientes residentes no hospital (> 90 dias)	0,8	0,9	1,0	0,9	0,8	-4,7
Taxa de mortalidade institucional (>= 24h)	1,8	1,9	1,8	2,0	2,0	9,0
Taxa de mortalidade operatória (até 7 dias após o procedimento cirúrgico)	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	17,9
Taxa de ocupação operacional UTI adulto	80,0	79,3	76,1	74,1	80,7	0,8
Taxa de ocupação operacional UTI neonatal	67,5	75,1	75,5	78,5	79,8	18,2
Taxa de ocupação operacional semi-intensiva*	ND	88,0	89,6	78,8	85,2	-3,2*
Taxa de pacientes submetidos a procedimentos cirúrgicos	70,4	70,4	66,1	67,4	64,2	-8,9
Índice de cirurgias por paciente (cirurgias por paciente)	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	7,7

ND: não disponível, coleta iniciada posteriormente.

*Observação: variação calculada entre 2011 e 2014.

Fonte: Elaborado pela Anahp a partir de informações do SINHA/Anahp.



Monitorando Resultados

EIXO	DIRETRIZ
1 Sistemas	Adotar sistemas de informação que elevem a eficiência operacional e a qualidade assistencial
2 Automação	Adotar tecnologias e ferramentas de TI que propiciem maior automação dos processos, gestão da informação e comunicação, em busca da excelência operacional da instituição
3 Gestão Estratégica	Utilizar ferramentas de TI e soluções cada vez mais analíticas para o suporte à gestão estratégica da instituição
4 Inovação	Incentivar o uso de tecnologias inovadoras que elevem a produtividade, qualidade e eficiência, bem como ofereça medicina de alta qualidade a localidades remotas
5 Paciente	Disponibilizar sistemas, tecnologias e ferramentas que possibilitem um maior envolvimento e engajamento do paciente no acesso e gestão da sua saúde
6 Integração	Integrar todos os sistemas de informação, equipamentos, dispositivos médicos e parceiros em um ambiente de total interoperabilidade
7 Infraestrutura	Possuir uma infraestrutura de TI de alta disponibilidade, visando garantir a continuidade da operação hospitalar com o mínimo de interrupção
8 Gestão da TI	Ampliar os processos e ferramentas para elevar a maturidade e profissionalismo da área de tecnologia da informação e comunicação dos hospitais
9 Equipe de TI	Investir na estruturação, capacitação e qualificação da equipe de TI, de forma a ampliar a competência de todos os profissionais desta área
10 Compliance	Estar em conformidade com a legislação, diretrizes e certificações das entidades da área de TI em saúde e, ainda, garantir a privacidade e confidencialidade das informações



OS PRINCIPAIS DEMONSTRATIVOS ECONÔMICOS-FINANCEIROS

Análise Econômica das Decisões

Objetivo da Empresa → Maximização da riqueza do acionista no longo prazo

Decisões de
Investimento
Ativo

Fluxo de Caixa
Operacional
Esperado

Decisões de
Financiamento

*Capital de 3º
(dívida)*

*Capital Próprio
(acionista)*

Custo do Capital
(risco)

Criação de Riqueza
do Valor

A análise **econômica** é a análise sobre o estoque de riqueza e sua variação

A análise **financeira** é a análise de liquidez – capacidade de saldar compromissos



O Balanço Patrimonial

- O **Balanço Patrimonial** demonstra a posição patrimonial da empresa em um determinado momento.
- Reflete as decisões de investimento e financiamento da empresa.

- **Visão contábil**

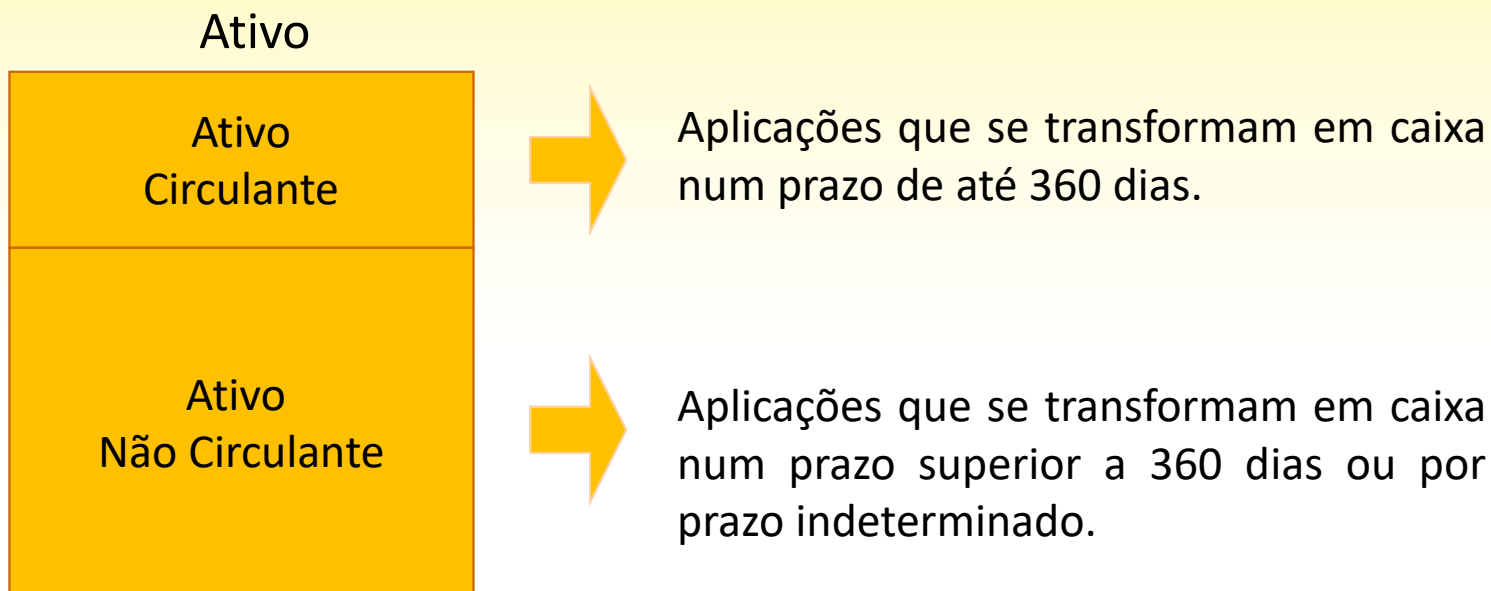
Ativo	Passivo
Bens e Direitos	Obrigações

- **Visão analítica**

Ativo	Passivo
Aplicação de Recursos	Fonte de Recursos

O Balanço Patrimonial: Ativo

- Características dos ativos:
 - São bens ou direitos.
 - São mensuráveis em dinheiro.
 - Geram benefícios presentes ou futuros.



O Balanço Patrimonial: Passivo e Patrimônio Líquido

- Por razões didáticas, o Passivo é subdividido em grupos:

Passivo

Passivo Circulante	→	Fontes que vencem num prazo de até 360 dias.
Passivo Não Circulante	→	Fontes que vencem num prazo superior a 360 dias.
Patrimônio Líquido	→	Fontes de recursos que representam o capital dos acionistas.



O Balanço Patrimonial: Suas Principais Contas

ATIVO TOTAL (Aplicação)

Ativo Circulante

Disponível
Clientes a Receber
(-) Provisão Créditos Duvidosos
Estoques
Créditos Fiscais
Despesas Antecipadas
Adiantamento a Fornecedores

Ativo Não Circulante

Realizável no Longo Prazo
Créditos Fiscais
Depósitos Judiciais
Investimentos
Imobilizado Bruto
Intangível Bruto
(-) Depreciação e Amort. Acumulada

PASSIVO TOTAL (Fonte)

Passivo Circulante

Empréstimos e Financiamentos
Fornecedores
Pessoal a Pagar
Impostos a Pagar
Adiantamento de Clientes
Dividendos a Pagar

Passivo Não Circulante

Empréstimos e Financiamentos
Provisões para Contingências

Patrimônio Líquido

Capital Social
Reservas de Capital
Reservas de Lucro
Ajustes de Avaliação Patrimonial
Lucros ou Prejuízos Acumulados

DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício



Receita Bruta

(-) Impostos Sobre Venda

Receita Líquida

(-) Custos Variáveis

(-) Custos de Distribuição

Margem de Contribuição

(-) Custos Fixos Desembolsáveis

(-) Despesas Comerciais

(-) Despesas Administrativas

EBITDA

(-) Depreciação e Amortização

EBIT

(-) IR & CSSL

NOPLAT

(+) Depreciação e Amortização

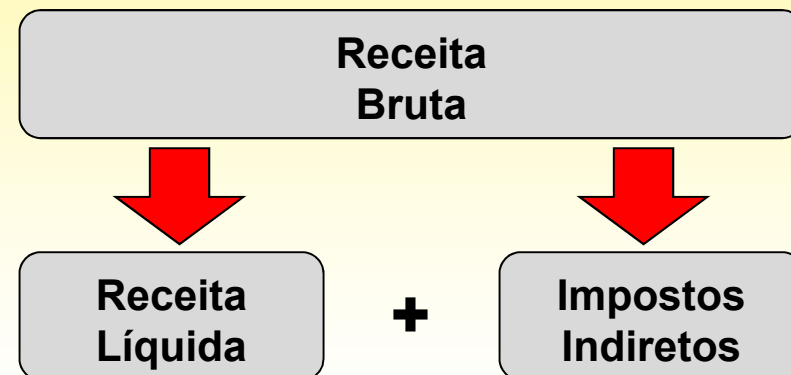
(-) Variação da NCG

Fluxo de Caixa Operacional

(-) CAPEX

Fluxo de Caixa Operacional Livre

- Os impostos indiretos são chamados assim pelo fato de que são pagos não pela empresa, mas pelo cliente.
- Estes impostos estão incluídos na Receita Bruta gerada pela empresa.



- Exemplos de impostos indiretos:
- IPI, ICMS, PIS, COFINS, ISS

DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício

Receita Bruta

(-) Impostos Sobre Venda

Receita Líquida

➡ (-) Custos Variáveis

➡ (-) Despesa de Distribuição

Margem de Contribuição

(-) Custos Fixos Desembolsáveis

(-) Despesas Comerciais

(-) Despesas Administrativas

EBITDA

(-) Depreciação e Amortização

EBIT

(-) IR & CSSL

NOPLAT

(+) Depreciação e Amortização

(-) Variação da NCG

Fluxo de Caixa Operacional

(-) CAPEX

Fluxo de Caixa Operacional Livre

- Os **custos variáveis** são aqueles gastos que variam diretamente com o volume produzido.
- **Margem de contribuição** é uma importante medida de avaliação, pois indica qual o ganho incremental obtido a partir de variações de volume de vendas. Permite análise do ponto de equilíbrio (custo-volume-lucro).

DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício

Receita Bruta

(-) Impostos Sobre Venda

Receita Líquida

(-) Custos Variáveis

(-) Custos de Distribuição

Margem de Contribuição

→ (-) Custos Fixos Desembolsáveis

→ (-) Despesas Comerciais

→ (-) Despesas Administrativas

EBITDA

(-) Depreciação e Amortização

EBIT

(-) IR & CSSL

NOPLAT

(+) Depreciação e Amortização

(-) Variação da NCG

Fluxo de Caixa Operacional

(-) CAPEX

Fluxo de Caixa Operacional Livre

- Os **custos fixos desembolsáveis** (exceto depreciação) são os gastos ocorridos no processo de produção e que não se alteram no curto prazo diante da variação do volume de produção ou vendas.
- **Despesas Comerciais** são gastos associados ao esforço de venda.

Ex.: propaganda e publicidade, salário da área comercial etc.
- **Despesas Administrativas** são todos os gastos associados as atividades administrativas (recurso humanos, finanças etc).

DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício

Receita Bruta

(-) Impostos Sobre Venda

Receita Líquida

(-) Custos Variáveis

(-) Custos de Distribuição

Margem de Contribuição

(-) Custos Fixos Desembolsáveis

(-) Despesas Comerciais

(-) Despesas Administrativas

→ EBITDA

(-) Depreciação e Amortização

EBIT

(-) IR & CSSL

NOPLAT

(+) Depreciação e Amortização

(-) Variação da NCG

Fluxo de Caixa Operacional

(-) CAPEX

Fluxo de Caixa Operacional Livre

➤ **EBITDA** (earning before interest, taxes, depreciation and amortization) – trata-se do resultado operacional próximo ao conceito de geração operacional de caixa.

➤ A margem de EBITDA é muito utilizado na comparação da performance operacional corrente de empresas pertencentes à mesma indústria.

$$\text{Margem de EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Receita Líquida}}$$

DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício

Receita Bruta

(-) Impostos Sobre Venda

Receita Líquida

(-) Custos Variáveis

(-) Custos de Distribuição

Margem de Contribuição

(-) Custos Fixos Desembolsáveis

(-) Despesas Comerciais

(-) Despesas Administrativas

EBITDA

➡ (-) Depreciação e Amortização

➡ EBIT

(-) IR & CSSL

➡ NOPLAT

(+) Depreciação e Amortização

(-) Variação da NCG

Fluxo de Caixa Operacional

(-) CAPEX

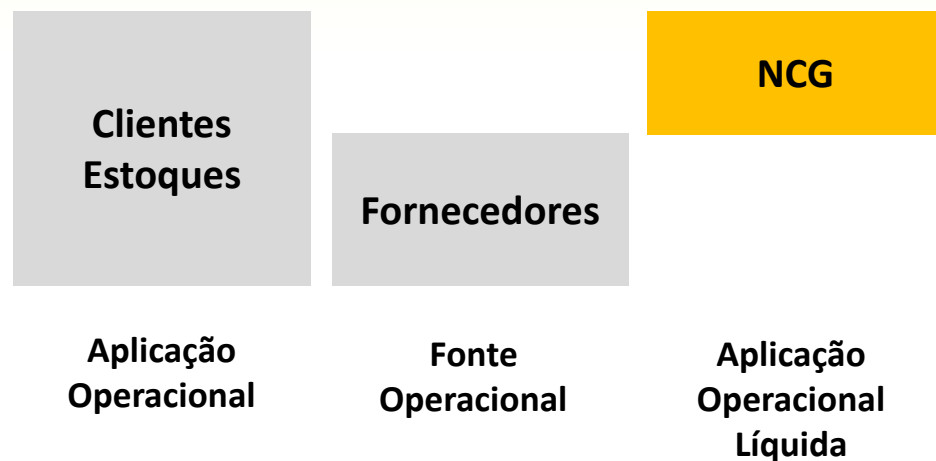
Fluxo de Caixa Operacional Livre

- Posto que a **depreciação** dos ativos tangíveis e a **amortização** dos ativos intangíveis não representam desembolso de caixa, são computadas neste modelo apenas para se calcular o imposto de renda (IR) e contribuição social sobre o lucro (CSSL).
- **EBIT** (earning before interest and taxes) – lucro operacional antes dos impostos.
- **NOPLAT** (net operating profit less adjusted taxes) – trata-se de um indicador de resultado operacional. É o lucro operacional após o imposto de renda e contribuição social sobre o lucro para a hipótese da empresa não possuir dívida.

DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício

Receita Bruta
(-) Impostos Sobre Venda
Receita Líquida
(-) Custos Variáveis
(-) Custos de Distribuição
Margem de Contribuição
(-) Custos Fixos Desembolsáveis
(-) Despesas Comerciais
(-) Despesas Administrativas
EBITDA
(-) Depreciação e Amortização
EBIT
(-) IR & CSSL
NOPLAT
(+/-) Depreciação e Amortização
(-) Variação da NCG
Fluxo de Caixa Operacional
(-) CAPEX
Fluxo de Caixa Operacional Livre

- Para por em funcionamento um projeto de investimento ou uma decisão, muitas vezes são necessárias aplicações de recursos em estoques, créditos a clientes, etc (desembolsos de caixa). Parte destas aplicações são financiadas pelos fornecedores de insumos. A diferença entre estas aplicações e fontes gera desembolso líquido de caixa que é denominado de necessidade de capital de giro (NCG).



DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício

Receita Bruta

(-) Impostos Sobre Venda

Receita Líquida

(-) Custos Variáveis

(-) Custos de Distribuição

Margem de Contribuição

(-) Custos Fixos Desembolsáveis

(-) Despesas Comerciais

(-) Despesas Administrativas

EBITDA

(-) Depreciação e Amortização

EBIT

(-) IR & CSSL

NOPLAT

(+) Depreciação e Amortização

(-) Variação da NCG

Fluxo de Caixa Operacional

(-) CAPEX

Fluxo de Caixa Operacional Livre

- **CAPEX** (capital expenditure) – são os investimentos necessários para a geração do fluxo de caixa operacional presente e futuro.
 - gastos pré-operacionais
 - máquinas, equipamentos, instalações
 -
- **Fluxo de caixa operacional livre** (operating free cash flow) – esta é a principal meta operacional da empresa. Maximizar este valor a longo prazo. A partir da projeção desta medida, podemos determinar o valor de um ativo, de projeto ou mesmo da empresa.

Estrutura do Fluxo de Caixa da Decisão

...Cash is king

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	...	Ano N
Receita Bruta					
(-) Impostos Sobre Venda					
Receita Líquida					
(-) Custos Variáveis					
(-) Custos de Distribuição					
Margem de Contribuição					
(-) Custos Fixos Desembolsáveis					
(-) Despesas Comerciais					
(-) Despesas Administrativas					
EBITDA					
(-) Depreciação e Amortização					
EBIT					
(-) IR & CSSL					
NOPLAT					
(+) Depreciação e Amortização					
(-) Variação da NCG					
Fluxo de Caixa Operacional					
(-) CAPEX					
Fluxo de Caixa Operacional Livre					