



# CREMEB

CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

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

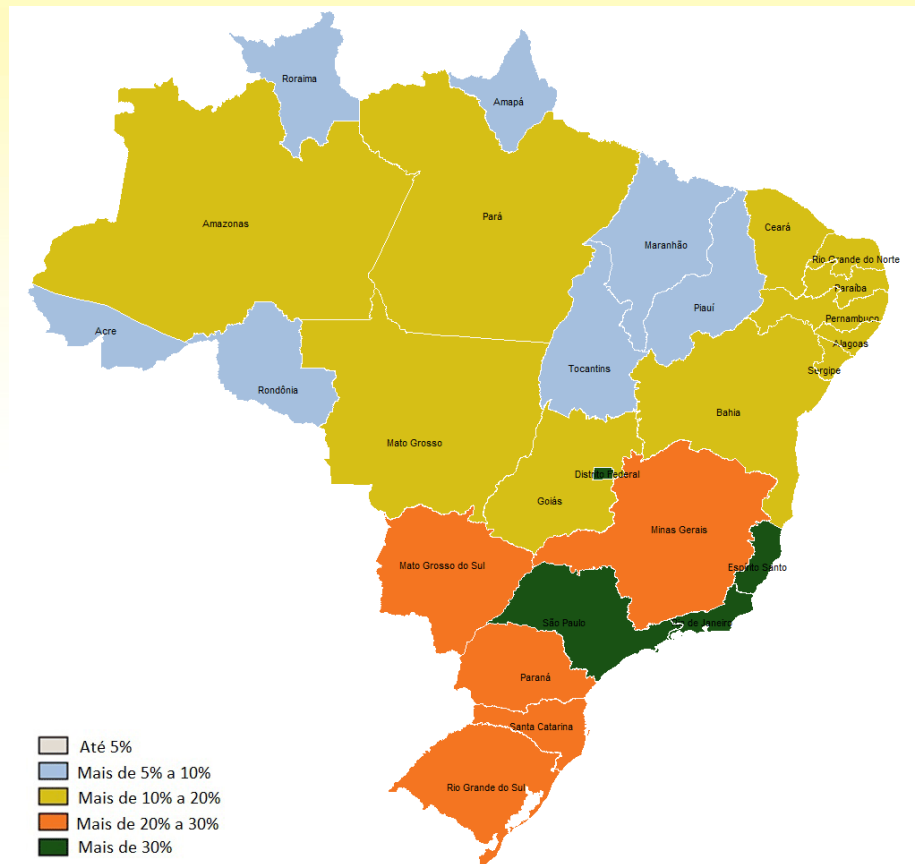


# Características do Setor

**Nesses últimos dois anos de forte crise econômica, vimos mais de 2,5 milhões de pessoas perderem o benefício do plano, seja pelo desemprego ou pela queda na renda. (FenaSaúde)**

## Taxa de cobertura dos planos de assistência médica

**A oferta de leitos de UTI está disponível em somente 505 dos 5.570 municípios brasileiros.**  
*Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde.*



# 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.**

*Previsão de aumento do número de idosos no Brasil*

**HOJE**

**2030**

**11,7% → 18,6%**

*da população total*

*da população total*

**Fonte: ANAHP**



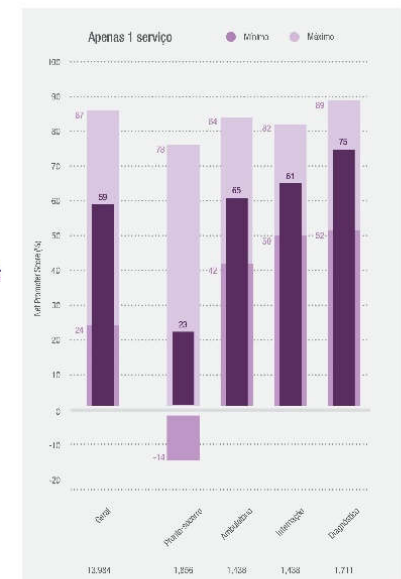
# Características do Setor

Índice de satisfação  
dos brasileiros com  
os hospitais é de  
**59%**

A análise também mostra que mesmo os hospitais líderes em avaliação apresentam potencial de melhoria em serviços específicos, uma vez que existe variação de performance entre as alas dos hospitais. Por exemplo, os hospitais líderes na internação e ambulatório – que têm NPS de 41% e 50%, respectivamente – podem ter valores distantes para o pronto-socorro. Em relação à playera global, há espaço para melhoria em todos os hospitais pesquisados: pesquisas sobre NPS fora do Brasil mostraram hospitais nos EUA e na África do Sul com NPS acima de 94%.



*Pesquisas sobre NPS fora do Brasil mostraram hospitais nos EUA e na África do Sul com NPS acima de 94%.*



# Características do Setor

## PERFIL CLÍNICO E EPIDEMIOLÓGICO

O envelhecimento da população tende a aumentar a demanda por serviços de saúde.



Nos Hospitais Anahp, a mediana de idade dos pacientes entre, 2008 e 2016, passou de

37  
anos

42  
anos

### TEMPO MÉDIO DE PERMANÊNCIA POR FAIXA ETÁRIA (dias) TODOS OS HOSPITAIS ANAHP



### EXPECTATIVA DE VIDA



69,8  
anos

2000

75,5  
anos

2015

### DISTRIBUIÇÃO ANUAL DAS SAÍDAS HOSPITALARES segundo diagnóstico principal agrupado por capítulo da CID

TODOS OS HOSPITAIS ANAHP

	2011	2016
Neoplasias	8,9%	13,3%
Geniturinário	9,9%	11,9%
Gravidez	12,7%	10,3%

Foram

1.404.573

internações em 2016



## Expectativa de Vida:

- 2000

- 2015

# Características do Setor

O índice de glosas dos hospitais, medido em relação à receita líquida, subiu de **3,17%** em 2015 para **3,44%** em 2016, movimento que pode ser atribuído à crise e ao maior rigor das operadoras na realização dos pagamentos e insumos.

## CONCENTRAÇÃO DE MERCADO

O mercado de saúde suplementar está em fase de consolidação. O número de operadoras em atividade diminui progressivamente devido a fusões, aquisições e pedidos de

falência. Em dezembro de 2010 eram 1.045 operadoras em atividade, enquanto em dezembro de 2016 havia 789 operadoras (Gráfico 20).

GRÁFICO 20

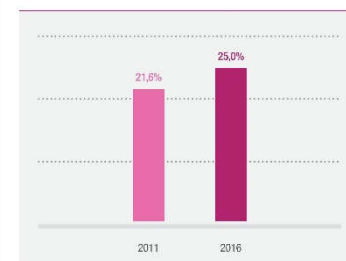
Número de operadoras em atividade – 2004 a 2016



Fonte: ANS. Elaboração: Asaip.

GRÁFICO 21

Índice C4 – Concentração de mercado de planos médico-hospitalares nas quatro maiores operadoras, em termos de número de beneficiários



Fonte: ANS. Elaboração: Asaip.



## ***Características do Setor***

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



# ***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***

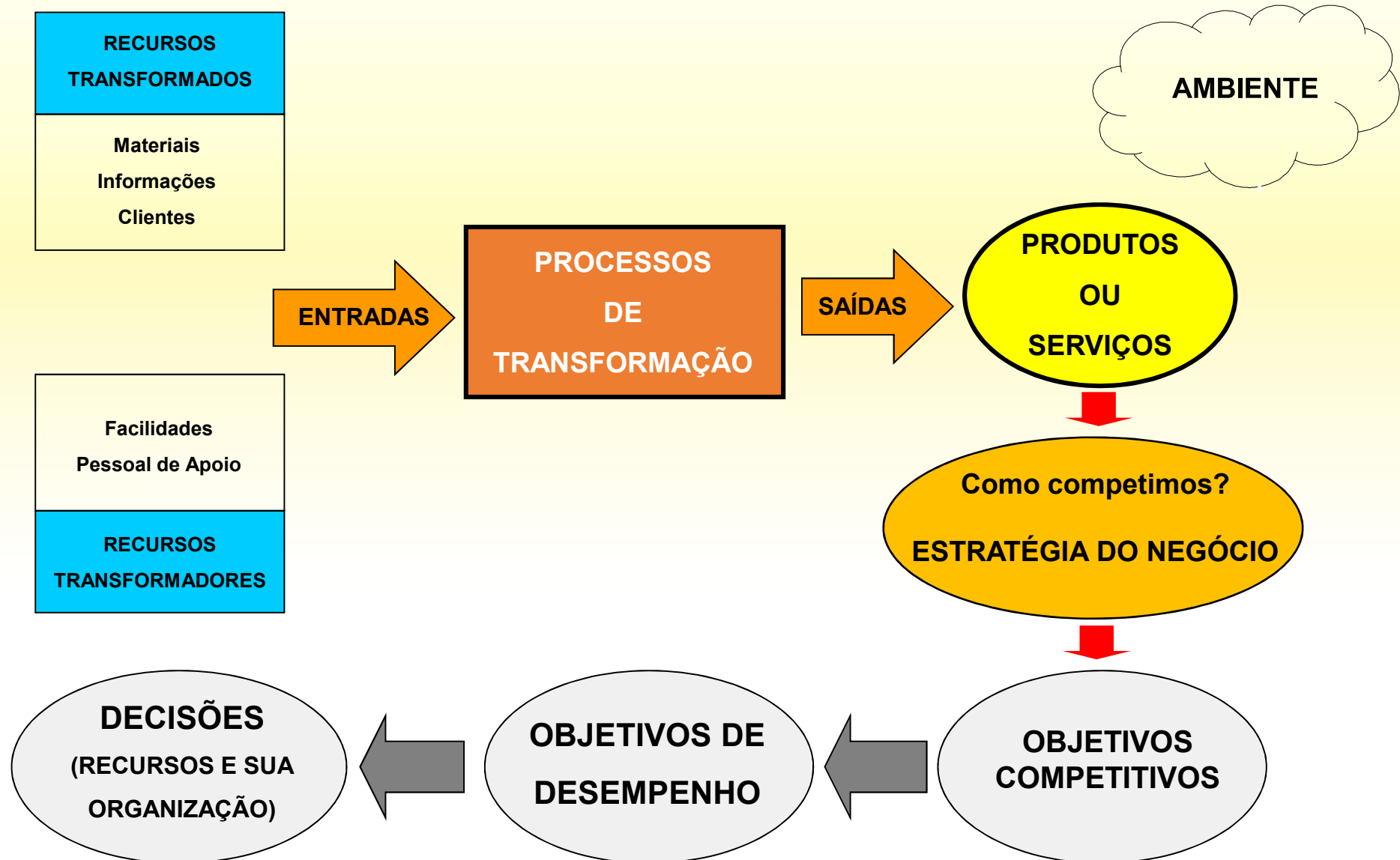
***Adaptabilidade:***

***Rápidas Respostas a Novas Demandas***

***Inovação:***

***Novos Serviços***

# O Desafio do Ambiente Empresarial ...



# Decisões - Focalização e Alinhamento

## Áreas de Decisão



# Ideologia



Missão

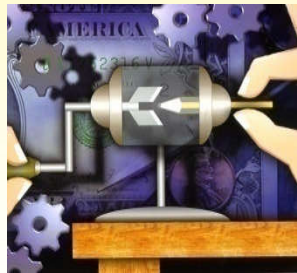


Negócio



Valores

## Linha de Visão



Empresa



Marcos I

Marcos II

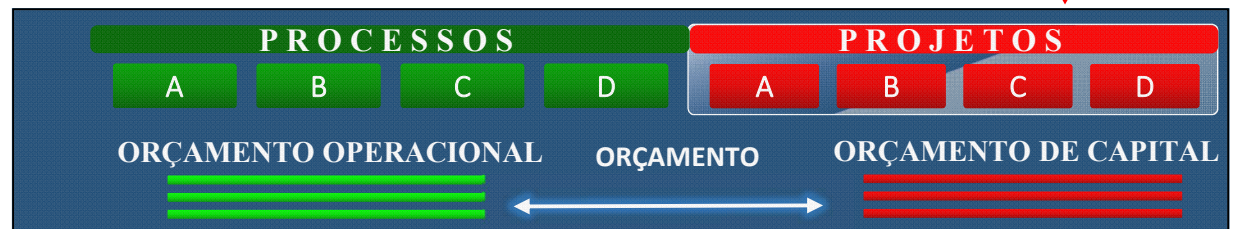
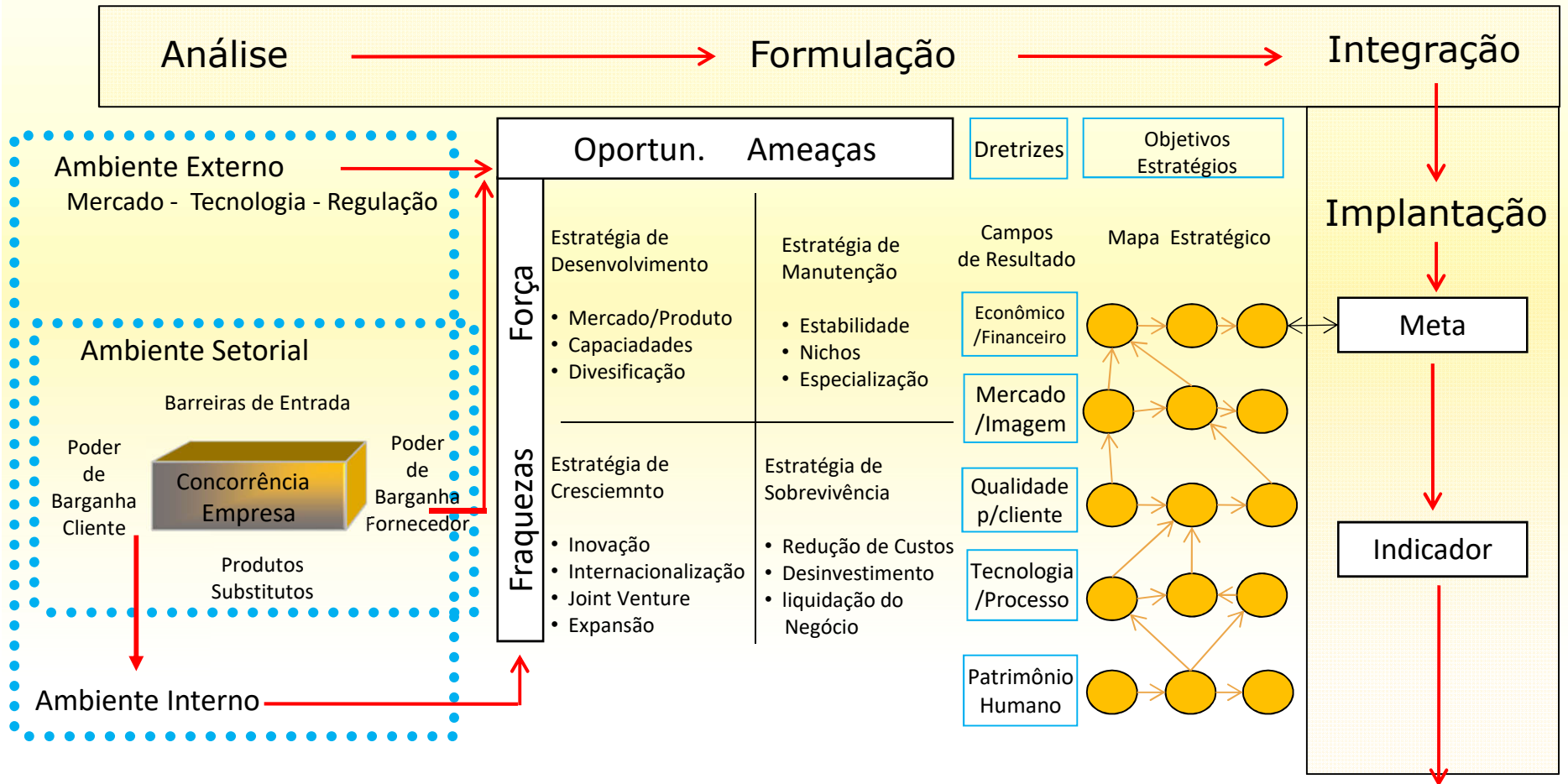
Marcos III

Marcos IV



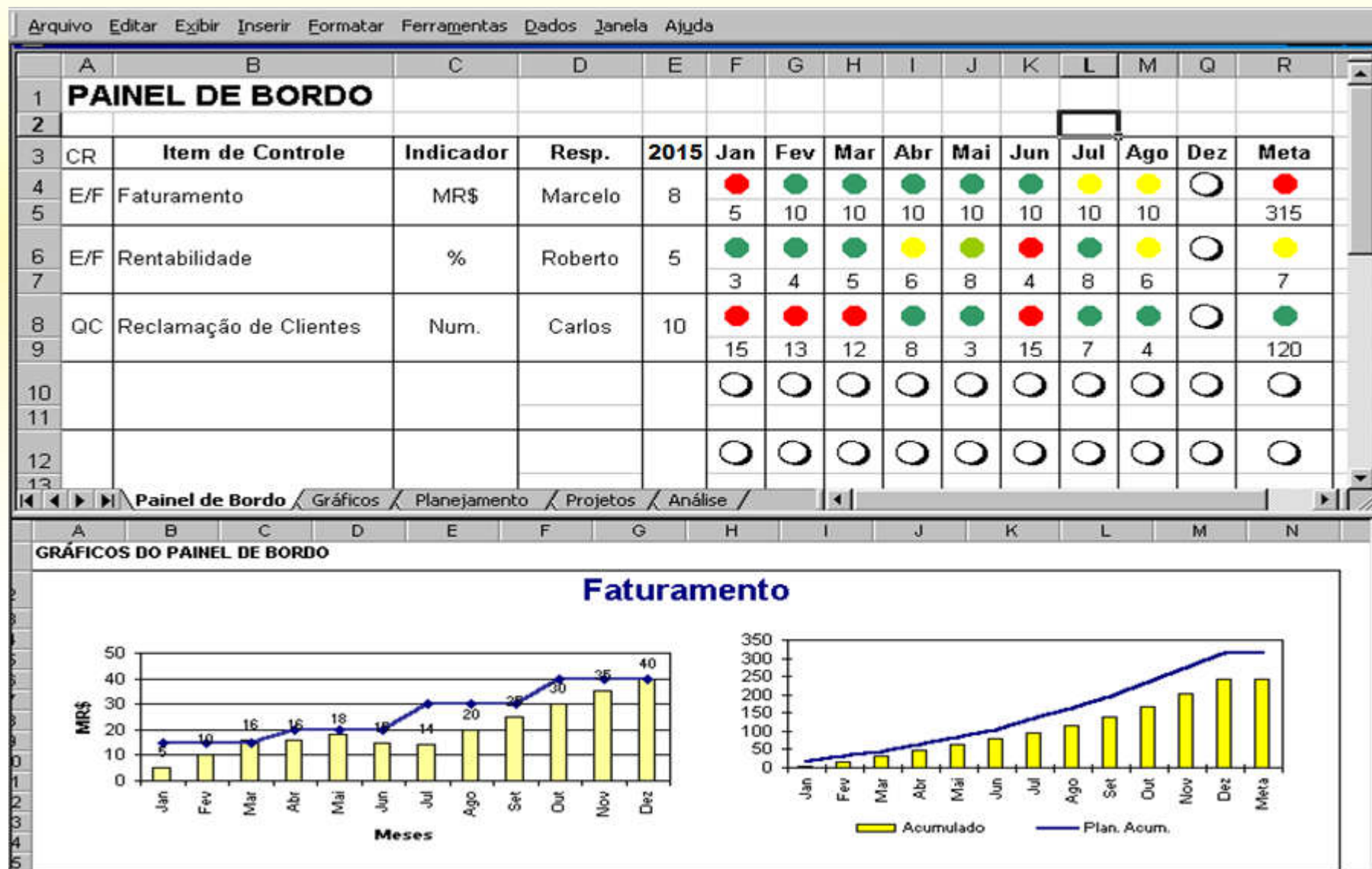
Planejamento

# Fluxo de Concepção da Estratégia





# Monitorando Resultados



# Monitorando Resultados

**TABELA 1**

Apesar do crescimento da demanda, os indicadores de desempenho financeiro dos hospitais indicam aumento de despesas superior ao avanço das receitas.



↓ 4%

RECEITA LÍQUIDA

HOSPITAIS DO GRUPO  
DE CONTROLE\*



↑ 1,3%

DESPESAS OPERACIONAIS

\* Grupo de Controle - Grupo dos 23 hospitais que enviam dados para o SINHA desde o início do Projeto.

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

Fonte: SINHA/Anahp



# 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.



# ***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**

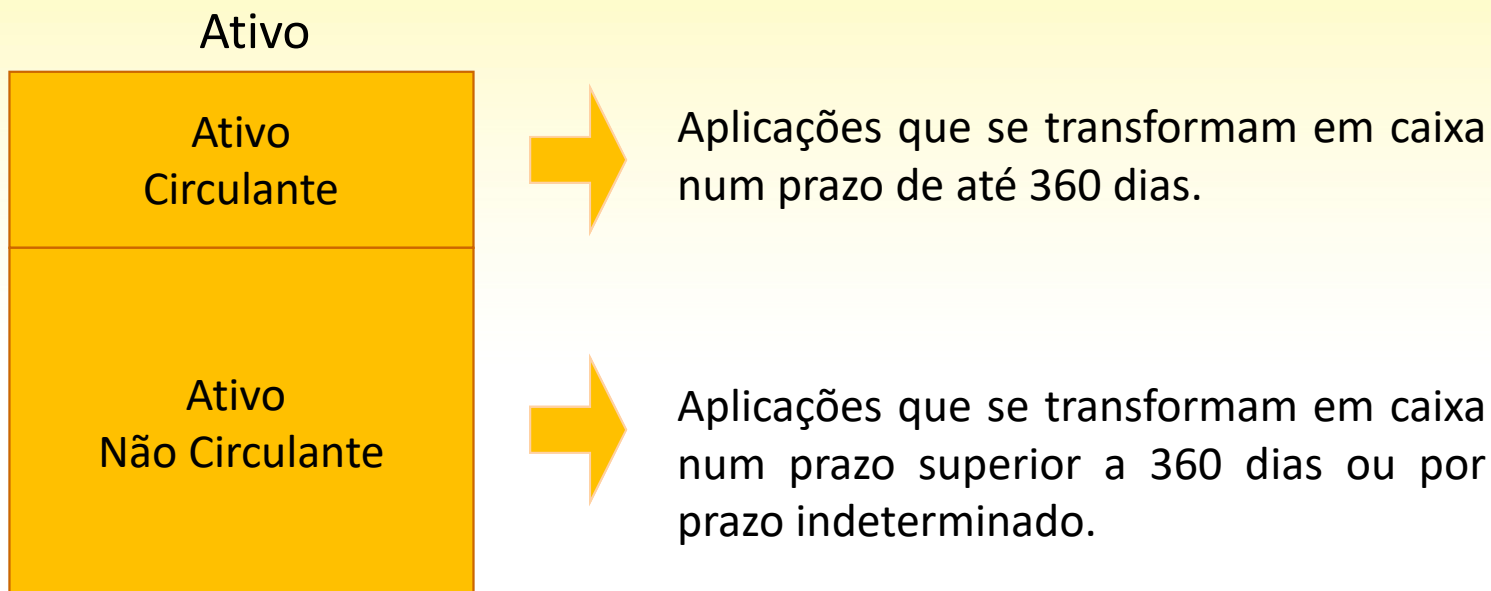
Ativo	Passivo
Bens e Direitos	Obrigações

- **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

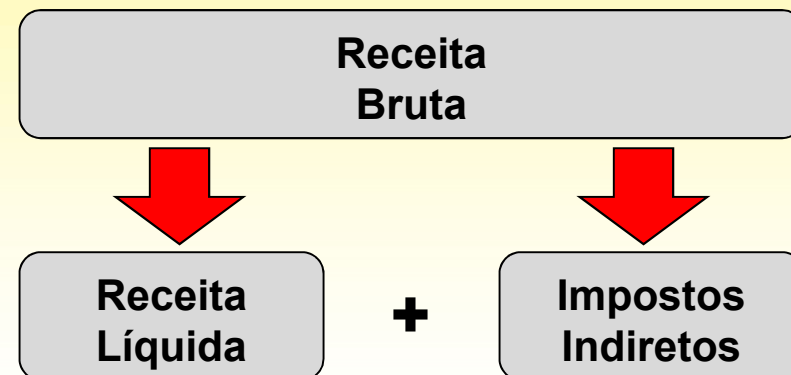
(-) Variação da NCG

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

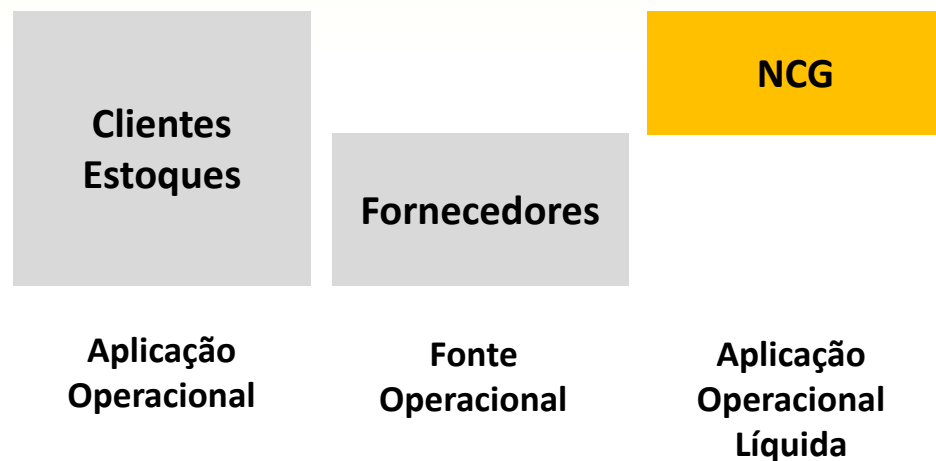
Fluxo de Caixa Operacional Livre

- 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					