

Modelo de Mercado de Saúde.

ANÁLISE DO MERCADO.

COMO CONSTRUIR DE UM NOVO
MODELO ?

MODELO TEÓRICO APLICÁVEL A
PRÁTICA ?



FATOS: pioramos em assistência suplementar, logo aumentamos a sobrecarga do Sus.

- Mercado de Saúde Brasileiro

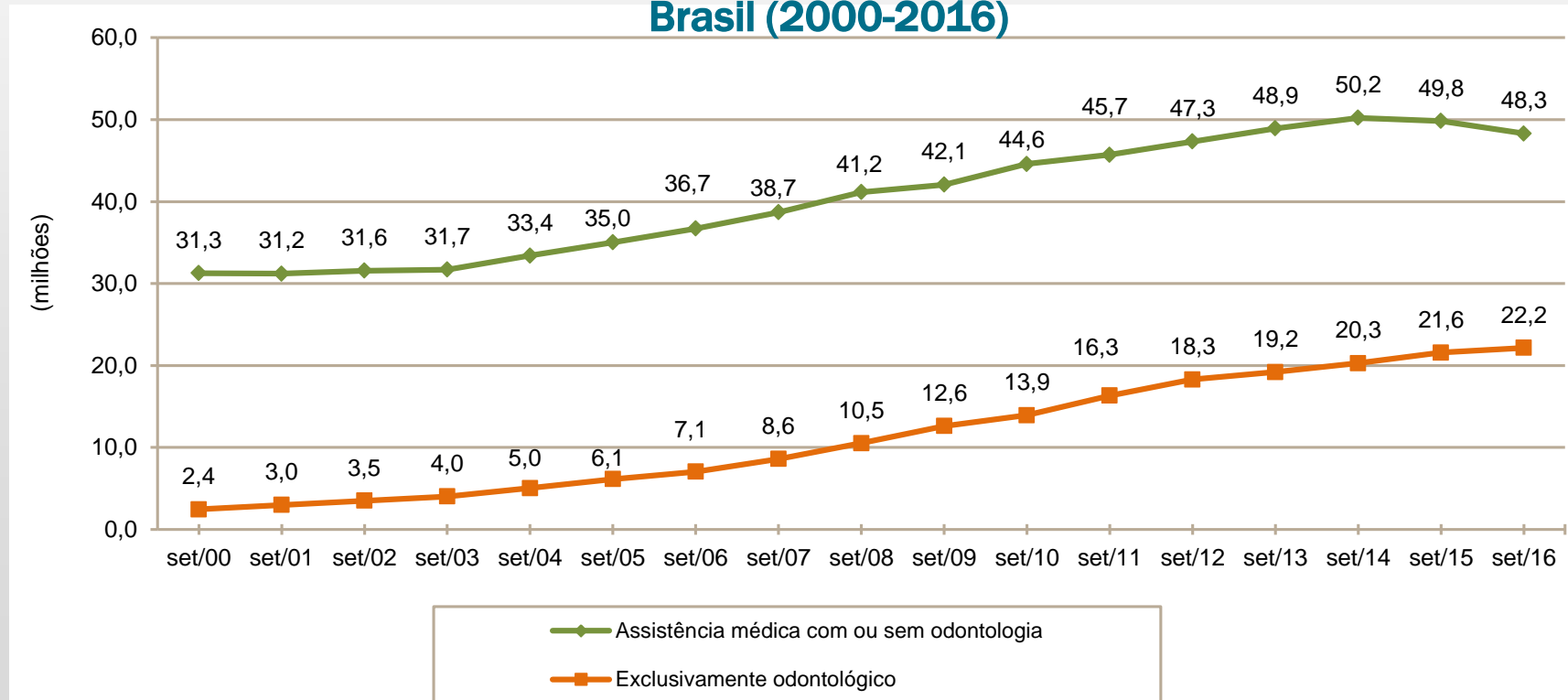
- Saúde Suplementar

- Usuários

- Operadoras

- Prestadores

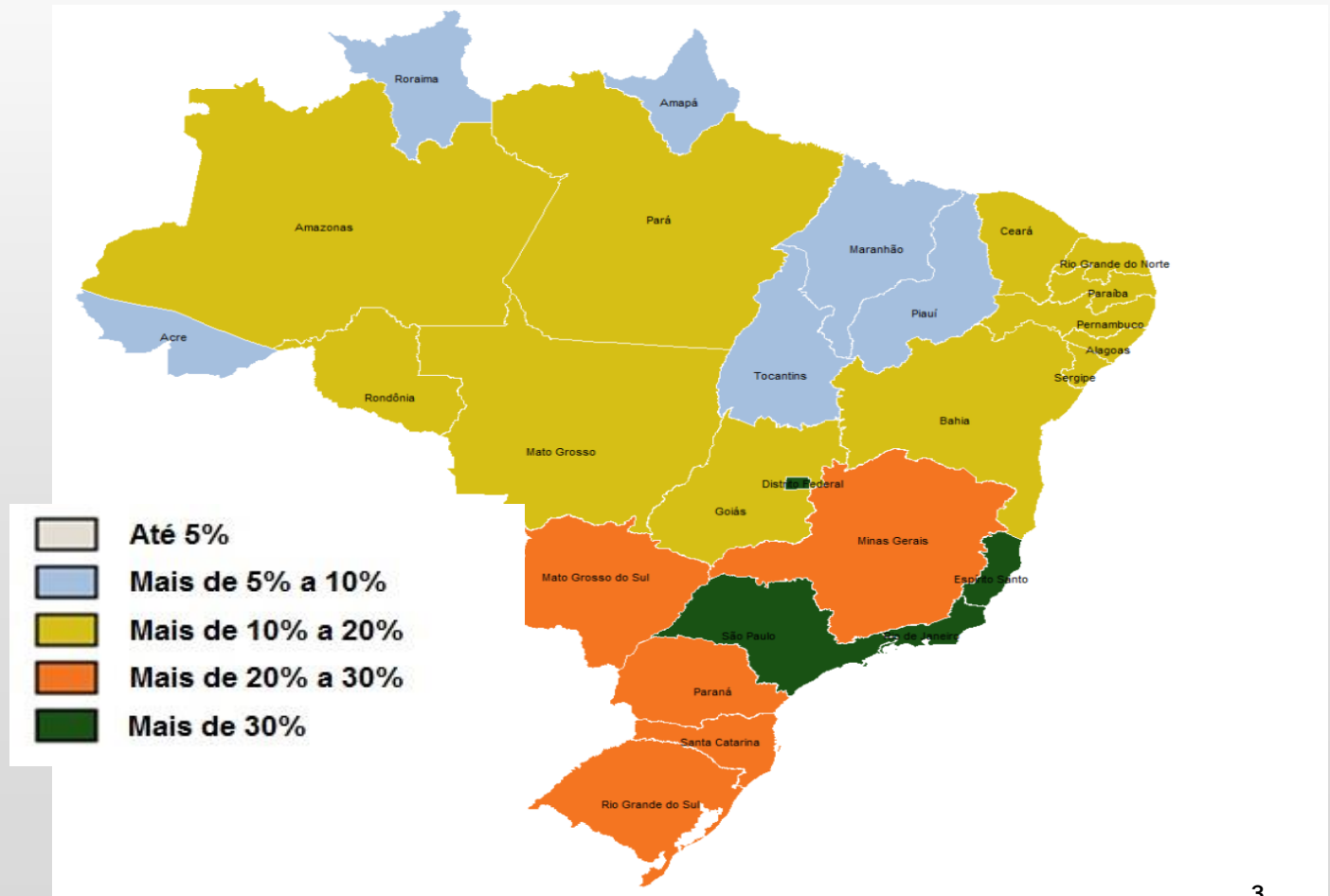
**Beneficiários de planos privados de assistência à saúde
Brasil (2000-2016)**



FATOS: somos muito desiguais.

- Mercado de Saúde Brasileiro
 - Saúde Suplementar
 - **Usuários**
 - Operadoras
 - Prestadores

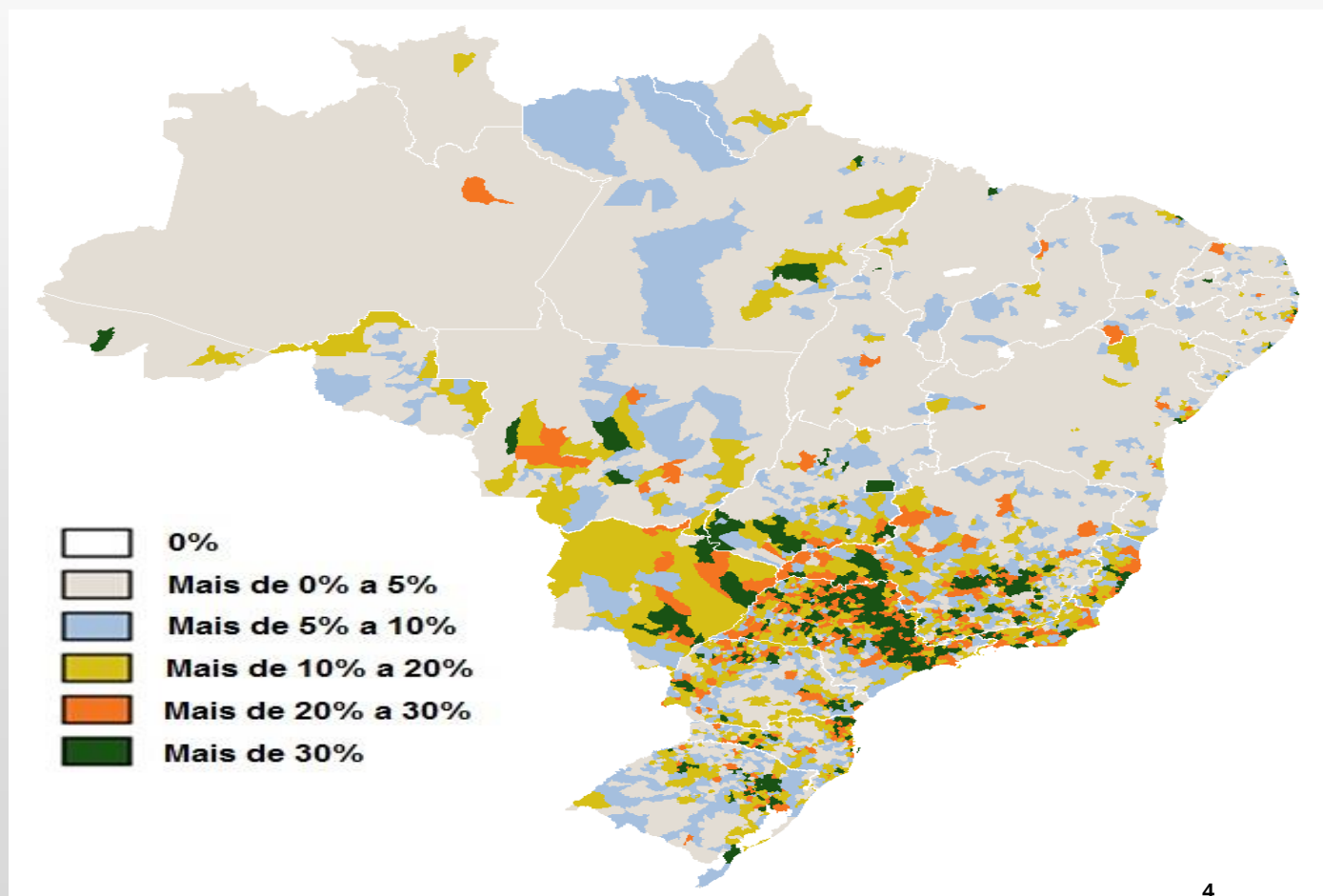
Taxa de cobertura dos planos privados de assistência médica por unidades da federação (Brasil - setembro/2016)



FATOS: somos um país pobre.

- Mercado de Saúde Brasileiro
 - Saúde Suplementar
 - **Usuários**
 - Operadoras
 - Prestadores

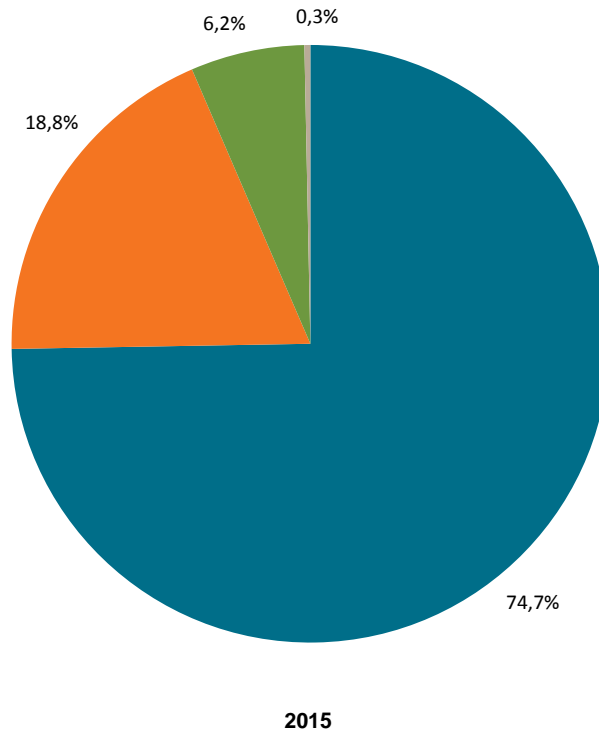
Taxa de cobertura dos planos privados de assistência médica por municípios (Brasil - setembro/2016)



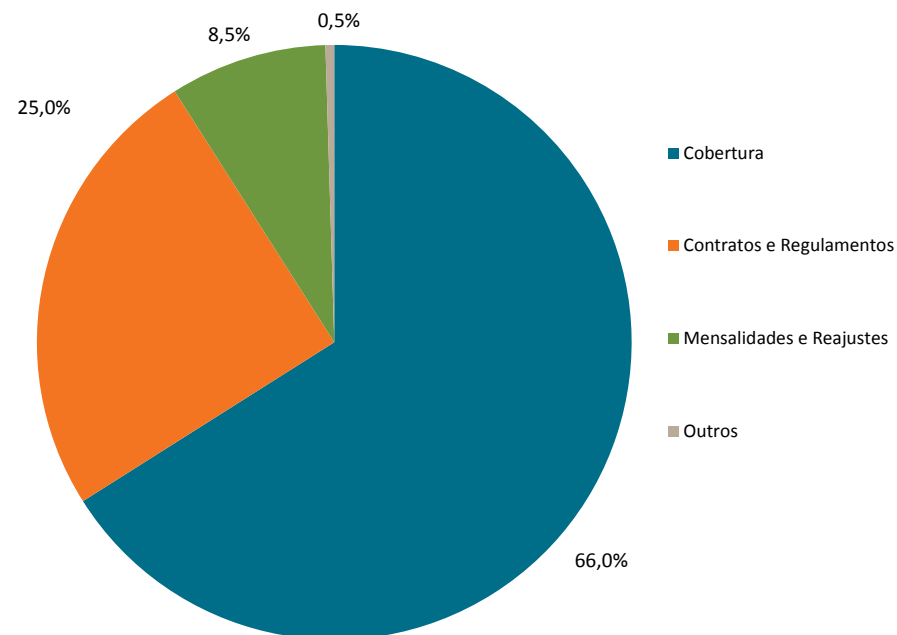
FATOS: os usuários reclamam por falta de cobertura.

- Mercado de Saúde Brasileiro
 - Saúde Suplementar
 - **Usuários**
 - Operadoras
 - Prestadores

Perfil de reclamações por tema



2015

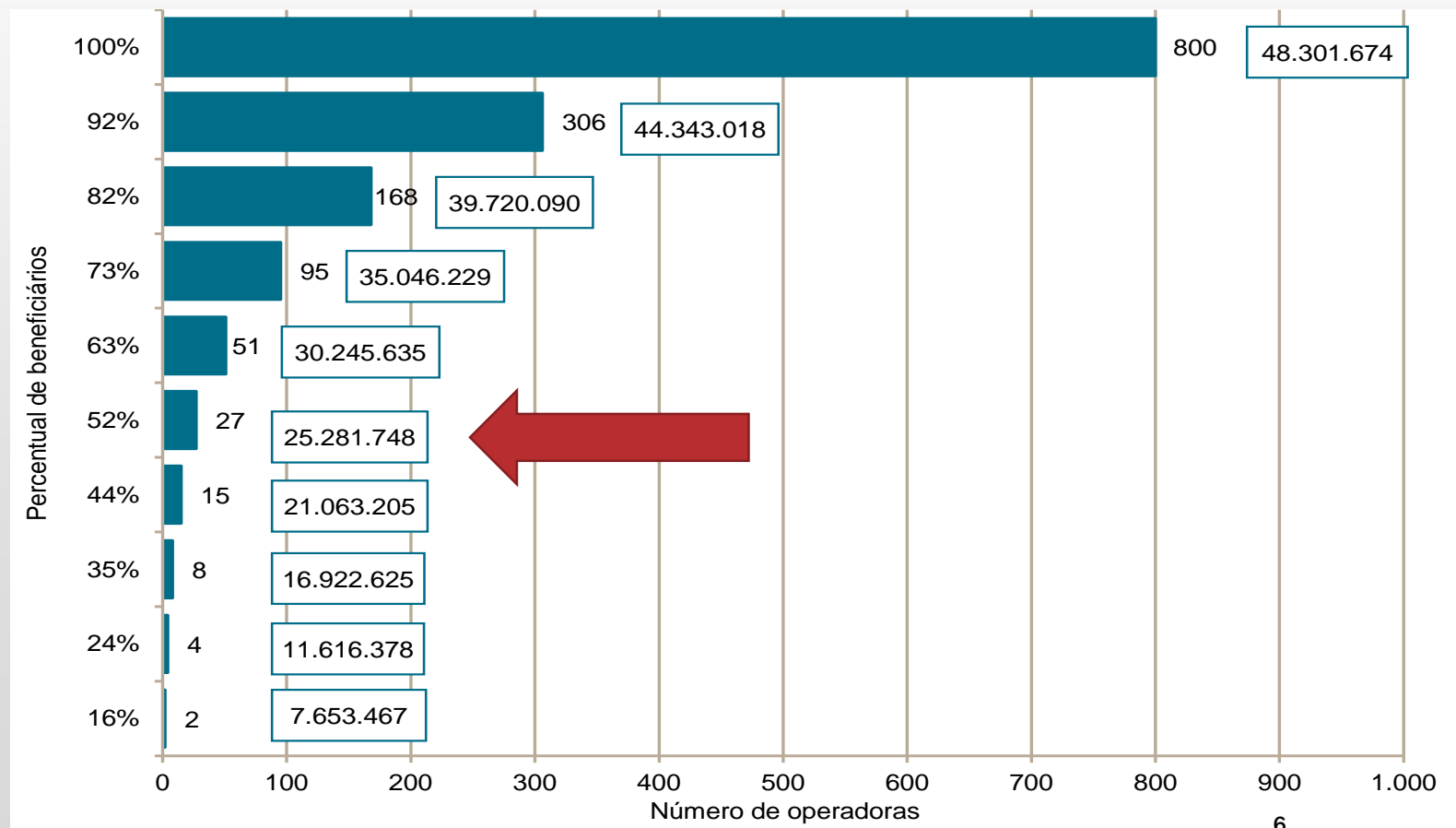


2016

FATOS: o mercado esta muito concentrado, produzindo um desequilíbrio / excesso de poder.

- Mercado de Saúde Brasileiro
 - Saúde Suplementar
 - Usuários
 - Operadoras
 - Prestadores

Distribuição dos beneficiários de planos de assistência médica por operadoras (Brasil - setembro/2016)



FATOS: o custo assistencial esta subindo mais que o já elevado aumento da receita.

- Mercado de Saúde Brasileiro
 - Saúde Suplementar
 - Usuários
 - Operadoras
 - Prestadores

Receitas e despesas das operadoras médico-hospitalares, por tipo, (Brasil - 3º trimestre 2006 a 3º trimestre de 2016)

(R\$)

Ano	Receita de contraprestações	Outras receitas operacionais	Despesa assistencial	Despesa administrativa	Despesa de comercialização	Outras despesas operacionais
2006	24.331.362.693	-	19.162.635.542	4.736.872.410	-	-
2007	37.596.058.812	5.883.616.585	30.324.044.479	6.986.569.271	972.473.396	5.731.626.275
2008	43.580.188.033	6.611.224.532	35.057.061.261	7.504.916.973	1.192.158.311	5.830.098.808
2009	47.660.980.293	8.495.362.837	39.407.887.560	7.778.138.202	1.430.237.268	7.189.062.552
2010	53.886.029.721	9.974.353.659	43.723.223.396	8.368.063.859	1.610.543.443	8.641.977.565
2011	60.645.706.062	11.093.247.213	50.213.535.344	9.308.432.871	1.929.362.059	10.143.378.456
2012	68.031.440.088	10.395.485.382	58.385.250.023	9.685.968.554	2.164.927.862	9.909.733.508
2013	77.214.823.811	9.989.330.651	65.535.767.804	10.057.860.304	2.342.693.966	9.347.310.880
2014	91.810.912.902	11.472.901.480	78.121.938.373	11.322.492.958	2.434.101.155	10.965.356.057
2015	104.955.645.653	12.644.492.051	89.425.814.528	12.168.138.871	3.348.758.358	12.182.390.756
2016	116.227.967.169	12.644.492.051	100.159.304.155	13.048.441.890	3.123.600.619	12.874.789.538

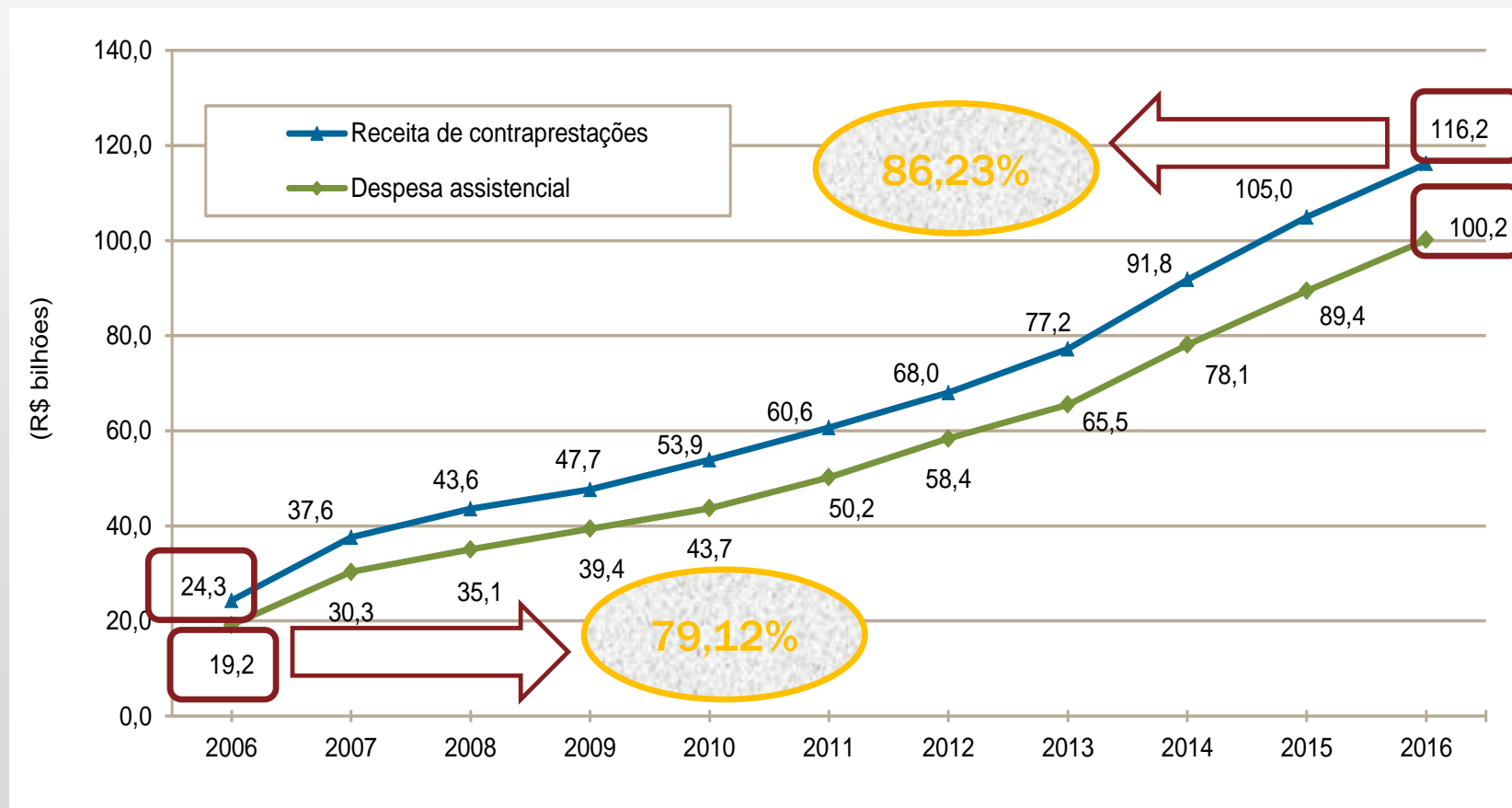
14,31%
10,74%

14,46%
12,00%

FATOS: mais operadoras vão para liquidação.

- Mercado de Saúde Brasileiro
 - Saúde Suplementar
 - Usuários
 - Operadoras
 - Prestadores

Receita de contraprestações e despesa assistencial das operadoras médico-hospitalares (Brasil - 3º trimestre 2006 a 3º trimestre de 2016)



FATOS: menos gente na saúde suplementar.

- Mercado de Saúde Brasileiro
 - Saúde Suplementar
 - Usuários
 - Operadoras
 - Prestadores

Rótulos de Linha	2013	2014	2015	2016	2016/2014
AUTOGESTÃO	5.057.796	5.209.083	5.090.235	4.965.776	-243.307
COOPERATIVAS	18.625.648	19.309.338	18.919.282	18.247.233	-1.062.105
MED. GRUPO	17.244.328	17.299.889	17.353.186	17.361.258	61.369
SEGURADORA	7.051.640	7.494.609	7.008.702	6.860.102	-634.507
Total Geral	47.979.412	49.312.919	48.371.405	47.434.369	-1.878.550

Fonte: Ans – TabNet * 2016 até junho.

VIDAS



FATOS: quanto custa a assistência, realmente ?

- Mercado de Saúde Brasileiro
 - Saúde Suplementar
 - Usuários
 - Operadoras
 - Prestadores



Rótulos de Linha	2013	2014	2015	2015/2014
VIDAS	47.979.412	49.312.919	48.371.405	-1,91%
RECEITA OPERACIONAL	104.328.865.829,00	121.792.345.346,00	137.222.655.162,00	12,67%
OUTRAS RECEITAS	10.892.368.046,00	11.080.394.753,00	11.315.215.463,00	2,12%
DESPESA COM ASSISTÊNCIA	87.953.441.024,00	103.629.678.323,00	116.280.195.519,00	12,21%
DESPESA ADMINISTRATIVA	12.364.743.734,00	13.946.148.365,00	14.665.317.227,00	5,16%
DESPESA COMERCIAL	3.242.094.453,00	3.868.281.286,00	4.472.673.288,00	15,62%
OUTRAS DESPESAS	10.851.040.677,00	11.866.168.736,00	12.656.296.550,00	6,66%
RES. OP. FINANCEIRO	809.913.987,00	-437.536.611,00	463.388.041,00	
INDICADORES (BENEFICIÁRIO)	2013	2014	2015	2016/2015
TICKET MÉDIO	181,20	205,82	236,40	14,86%
OUTRAS RECEITAS	18,92	18,72	19,49	4,11%
TICKET MÉDIO GERAL	200,12	224,54	255,90	13,97%
DESPESA COM ASSISTÊNCIA	152,76	175,12	200,33	14,39%
DESPESA ADMINISTRATIVA	21,48	23,57	25,27	7,20%
DESPESA COMERCIAL	5,63	6,54	7,71	17,87%
OUTRAS DESPESAS	18,85	20,05	21,80	8,73%
RESULTADO OPERACIONAL	1,41	-0,74	0,80	
SINISTRALIDADE				
SINISTRALIDADE	84,30%	85,09%	84,74%	-0,41%

FATOS: quanto custa a assistência para as seguradoras ?

- Mercado de Saúde Brasileiro
 - Saúde Suplementar
 - Usuários
 - Operadoras
 - Prestadores



Rótulos de Linha	2013	2014	2015	2015/2014
VIDAS	7.051.640	7.494.609	7.008.702	-6,48%
RECEITA OPERACIONAL	22.839.527.635,00	28.397.076.266,00	32.758.644.972,00	15,36%
OUTRAS RECEITAS	77.417.504,00	46.988.215,00	28.095.174,00	-40,21%
DESPESA COM ASSISTÊNCIA	18.605.355.498,00	24.415.408.244,00	28.257.354.090,00	15,74%
DESPESA ADMINISTRATIVA	1.425.568.695,00	1.702.649.090,00	1.813.815.218,00	6,53%
DESPESA COMERCIAL	1.216.479.528,00	1.658.744.754,00	1.963.003.340,00	18,34%
OUTRAS DESPESAS	503.100.282,00	804.052.379,00	971.826.818,00	20,87%
RES. OP. FINANCEIRO	1.166.441.136,00	-136.789.986,00	-219.259.320,00	
INDICADORES (BENEFICIÁRIO)	2013	2014	2015	2016/2015
TICKET MÉDIO	269,91	315,75	389,50	23,36%
OUTRAS RECEITAS	0,91	0,52	0,33	-36,06%
TICKET MÉDIO GERAL	270,82	316,27	389,83	23,26%
DESPESA COM ASSISTÊNCIA	219,87	271,48	335,98	23,76%
DESPESA ADMINISTRATIVA	16,85	18,93	21,57	13,91%
DESPESA COMERCIAL	14,38	18,44	23,34	26,55%
OUTRAS DESPESAS	5,95	8,94	11,56	29,25%
RESULTADO OPERACIONAL	13,78	-1,52	-2,61	
SINISTRALIDADE				
SINISTRALIDADE	81,46%	85,98%	86,26%	0,33%

FATOS: quanto custa a assistência para as auto gestões ?

- Mercado de Saúde Brasileiro
 - Saúde Suplementar
 - Usuários
 - Operadoras
 - Prestadores

Rótulos de Linha	2013	2014	2015	2015/2014
VIDAS	5.057.796	5.209.083	5.090.235	-2,28%
RECEITA OPERACIONAL	12.207.306.389,00	14.676.577.355,00	16.297.092.109,00	11,04%
OUTRAS RECEITAS	1.354.286.816,00	1.356.895.447,00	1.454.094.768,00	7,16%
DESPEZA COM ASSISTÊNCIA	11.339.731.929,00	13.668.619.399,00	15.673.637.987,00	14,67%
DESPEZA ADMINISTRATIVA	1.622.259.972,00	2.046.807.122,00	2.122.277.910,00	3,69%
DESPEZA COMERCIAL	1.320.846,00	1.371.739,00	1.924.001,00	40,26%
OUTRAS DESPESAS	880.759.840,00	978.004.027,00	930.741.306,00	-4,83%
RES. OP. FINANCEIRO	-282.479.382,00	-661.329.485,00	-977.394.327,00	

INDICADORES (BENEFICIÁRIO)	2013	2014	2015	2016/2015
TICKET MÉDIO	201,13	234,79	266,80	13,63%
OUTRAS RECEITAS	22,31	21,71	23,81	9,67%
TICKET MÉDIO GERAL.	223,44	256,50	290,61	13,30%
DESPEZA COM ASSISTÊNCIA	186,84	218,67	256,60	17,35%
DESPEZA ADMINISTRATIVA	26,73	32,74	34,74	6,11%
DESPEZA COMERCIAL	0,02	0,02	0,03	43,53%
OUTRAS DESPESAS	14,51	15,65	15,24	-2,61%
RESULTADO OPERACIONAL	-4,65	-10,58	-16,00	

SINISTRALIDADE				
SINISTRALIDADE	92,89%	93,13%	96,17%	3,27%

FATOS: quanto custa a assistência para as cooperativas ?

- Mercado de Saúde Brasileiro
 - Saúde Suplementar
 - Usuários
 - Operadoras
 - Prestadores



Rótulos de Linha	2013	2014	2015	2015/2014
VIDAS	18.625.648	19.309.338	18.919.282	-2,02%
RECEITA OPERACIONAL	37.911.403.080,00	43.951.973.948,00	47.632.366.834,00	8,37%
OUTRAS RECEITAS	7.917.938.727,00	8.631.742.551,00	8.897.403.778,00	3,08%
DESPESA COM ASSISTÊNCIA	32.220.019.592,00	37.054.454.960,00	39.798.676.168,00	7,41%
DESPESA ADMINISTRATIVA	5.060.862.207,00	5.555.921.802,00	5.679.071.574,00	2,22%
DESPESA COMERCIAL	832.474.852,00	953.815.701,00	902.942.476,00	-5,33%
OUTRAS DESPESAS	7.529.132.251,00	8.480.127.793,00	9.099.567.984,00	7,30%
RES. OP. FINANCEIRO	186.852.905,00	539.396.243,00	1.049.512.410,00	
INDICADORES (BENEFICIÁRIO)	2013	2014	2015	2016/2015
TICKET MÉDIO	169,62	189,68	209,81	10,61%
OUTRAS RECEITAS	35,43	37,25	39,19	5,20%
TICKET MÉDIO GERAL.	205,05	226,94	249,00	9,72%
DESPESA COM ASSISTÊNCIA	144,16	159,92	175,30	9,62%
DESPESA ADMINISTRATIVA	22,64	23,98	25,01	4,32%
DESPESA COMERCIAL	3,72	4,12	3,98	-3,38%
OUTRAS DESPESAS	33,69	36,60	40,08	9,52%
RESULTADO OPERACIONAL	0,84	2,33	4,62	
SINISTRALIDADE				
SINISTRALIDADE	84,99%	84,31%	83,55%	-0,89%

FATOS: quanto custa a assistência para as medicinas de grupo ?

- Mercado de Saúde Brasileiro
 - Saúde Suplementar
 - Usuários
 - Operadoras
 - Prestadores

Rótulos de Linha	2013	2014	2015	2015/2014
VIDAS	17.244.328	17.299.889	17.353.186	0,31%
RECEITA OPERACIONAL	31.370.628.725,00	34.766.717.777,00	40.534.551.247,00	16,59%
OUTRAS RECEITAS	1.542.724.999,00	1.044.768.540,00	935.621.743,00	-10,45%
DESPEZA COM ASSISTÊNCIA	25.788.334.005,00	28.491.195.720,00	32.550.527.274,00	14,25%
DESPEZA ADMINISTRATIVA	4.256.052.860,00	4.640.770.351,00	5.050.152.525,00	8,82%
DESPEZA COMERCIAL	1.191.819.227,00	1.254.349.092,00	1.604.803.471,00	27,94%
OUTRAS DESPESAS	1.938.048.304,00	1.603.984.537,00	1.654.160.442,00	3,13%
RES. OP. FINANCEIRO	-260.900.672,00	-178.813.383,00	610.529.278,00	

INDICADORES (BENEFICIÁRIO)	2013	2014	2015	2016/2015
TICKET MÉDIO	151,60	167,47	194,65	16,23%
OUTRAS RECEITAS	7,46	5,03	4,49	-10,72%
TICKET MÉDIO GERAL.	159,05	172,50	199,15	15,45%
DESPEZA COM ASSISTÊNCIA	124,62	137,24	156,31	13,90%
DESPEZA ADMINISTRATIVA	20,57	22,35	24,25	8,49%
DESPEZA COMERCIAL	5,76	6,04	7,71	27,55%
OUTRAS DESPESAS	9,37	7,73	7,94	2,81%
RESULTADO OPERACIONAL	-1,26	-0,86	2,93	
SINISTRALIDADE				
SINISTRALIDADE	82,21%	81,95%	80,30%	-2,01%



FATOS: quanto custa a assistência para a Bradesco saúde ?

- Mercado de Saúde Brasileiro
 - Saúde Suplementar
 - Usuários
 - Operadoras
 - Prestadores

Rótulos de Linha	2014	2015	2016
Vidas	4.085.621	4.040.670	3.886.195
Receita Operacional	13.660.029.986,00	17.145.486.554,00	9.248.310.351,00
Outras Receitas	24.477.690,00	20.415.615,00	225.083,00
Despesa Assistencial	11.831.494.595,00	15.180.436.992,00	8.377.593.461,00
Despesa Administrativa	669.958.623,00	732.306.991,00	405.904.451,00
Despesa com Comercialização	690.727.139,00	953.888.816,00	510.107.478,00
Outras Despesas	372.834.622,00	600.339.748,00	292.145.234,00

INDICADORES (BENEFICIÁRIOS ,	2014	2015	2016
TICKET MÉDIO (R\$)	278,62	353,60	396,63
OUTRAS RECEITAS (R\$)	0,50	0,42	0,01
TICKET MÉDIO GERAL (R\$)	279,12	354,02	396,64
DESPESA COM ASSISTÊNCIA (R\$)	241,32	313,08	359,29
DESPESA ADMINISTRATIVA (R\$)	13,66	15,10	17,41
DESPESA COMERCIAL (R\$)	14,09	19,67	21,88
OUTRAS DESPESAS (R\$)	7,60	12,38	12,53
RESULTADO OPERACIONAL	2,44	-6,21	-14,46



FATOS: quanto custa a assistência para a Hapvida ?

- Mercado de Saúde Brasileiro
 - Saúde Suplementar
 - Usuários
 - Operadoras
 - Prestadores

Rótulos de Linha	2014	2015	2016
Vidas	1.875.319	1.935.129	1.928.160
Receita Operacional	1.971.199.146,00	2.499.560.385,00	1.457.227.991,00
Outras Receitas	1.090.069,00	6.191.595,00	920.668,00
Despesa Assistencial	1.420.317.130,00	1.811.222.916,00	1.037.816.468,00
Despesa Administrativa	276.427.673,00	308.712.183,00	177.978.554,00
Despesa com Comercialização	110.251.660,00	162.285.331,00	106.022.601,00
Outras Despesas	79.556.758,00	114.604.023,00	67.423.047,00

INDICADORES (BENEFICIÁRIOS ,	2014	2015	2016
TICKET MÉDIO (R\$)	87,59	107,64	125,96
OUTRAS RECEITAS (R\$)	0,05	0,27	0,08
TICKET MÉDIO GERAL (R\$)	87,64	107,91	126,04
DESPESA COM ASSISTÊNCIA (R\$)	63,11	78,00	89,71
DESPESA ADMINISTRATIVA (R\$)	12,28	13,29	15,38
DESPESA COMERCIAL (R\$)	4,90	6,99	9,16
OUTRAS DESPESAS (R\$)	3,54	4,94	5,83
RESULTADO OPERACIONAL	3,81	4,69	5,96

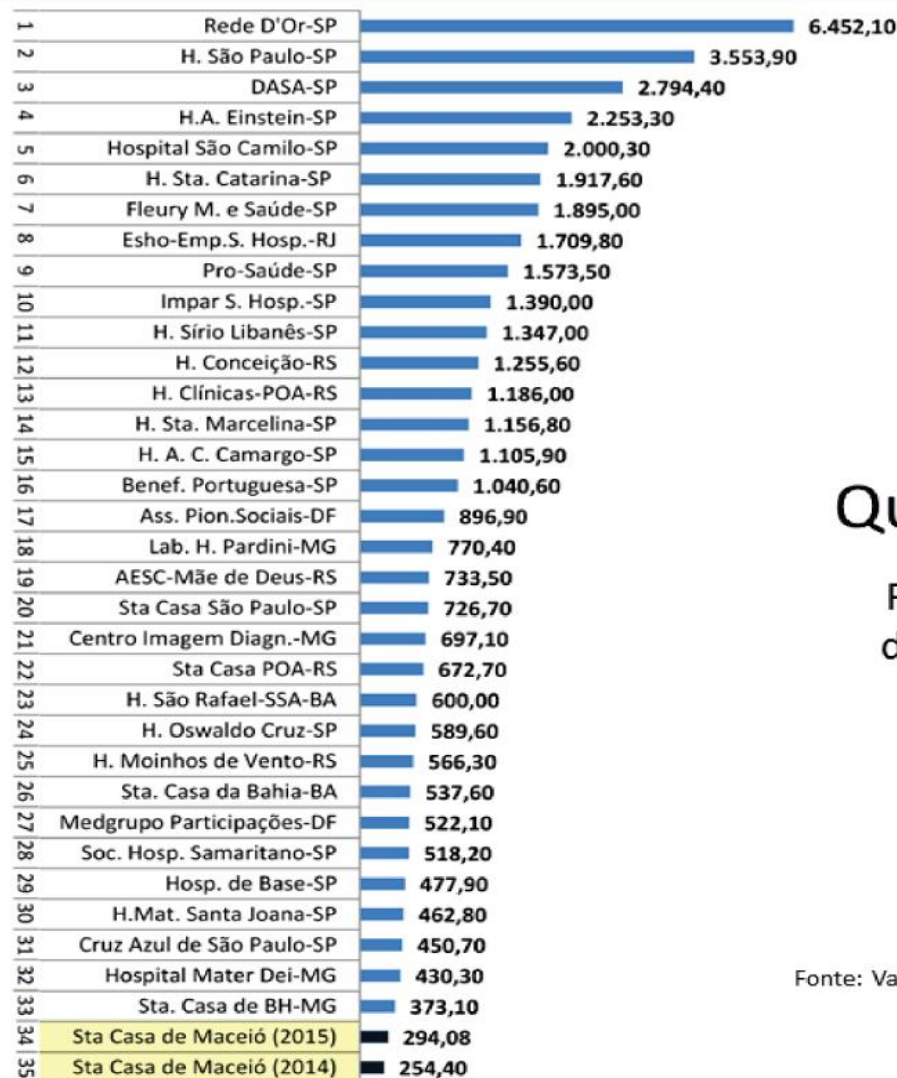


-

Fonte: Ans - TabNet

FATOS: boas vendas !

- Mercado de Saúde Brasileiro
 - Saúde Suplementar
 - Usuários
 - Operadoras
 - Prestadores



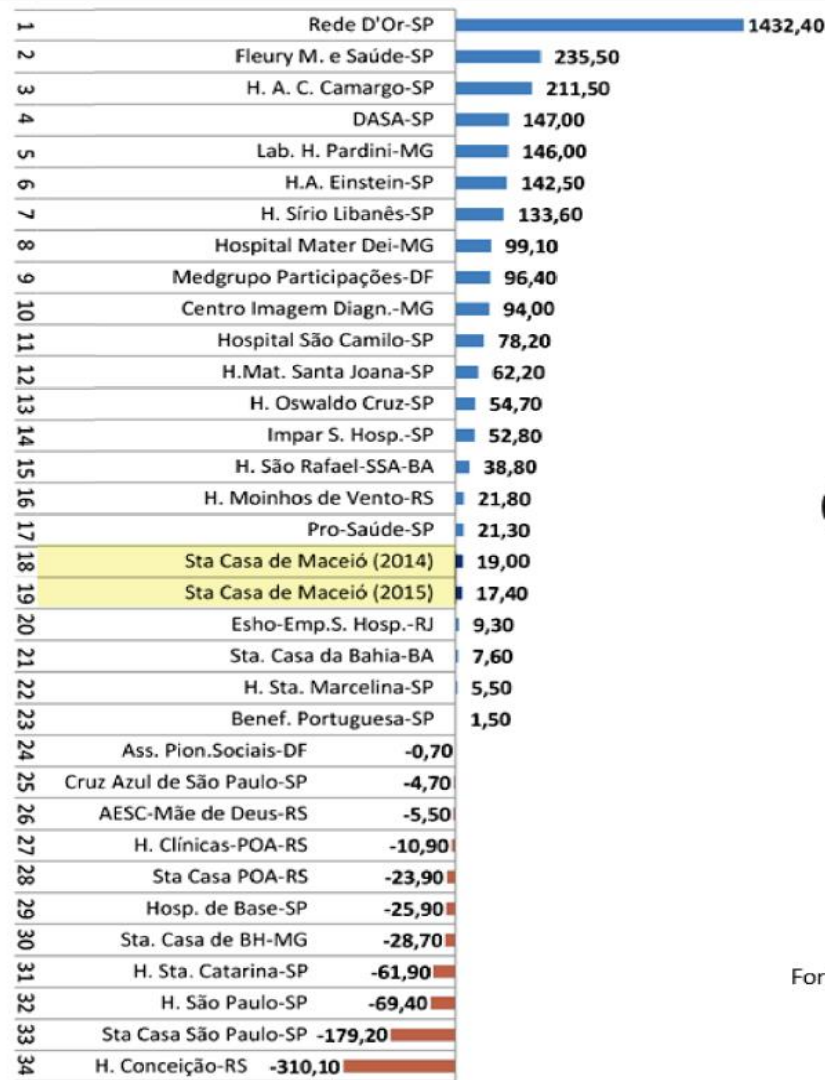
Receita Líquida
(em milhões)
Quanto maior, melhor!

Receita Bruta menos impostos,
descontos, glosas e devoluções.

Fonte: Valor 1000 - Anuário do Jornal Valor Econômico Edição 2016
e Balanços Publicados Santa Casa de Maceió.

FATOS: resultados ruins !

- Mercado de Saúde Brasileiro
 - Saúde Suplementar
 - Usuários
 - Operadoras
 - Prestadores

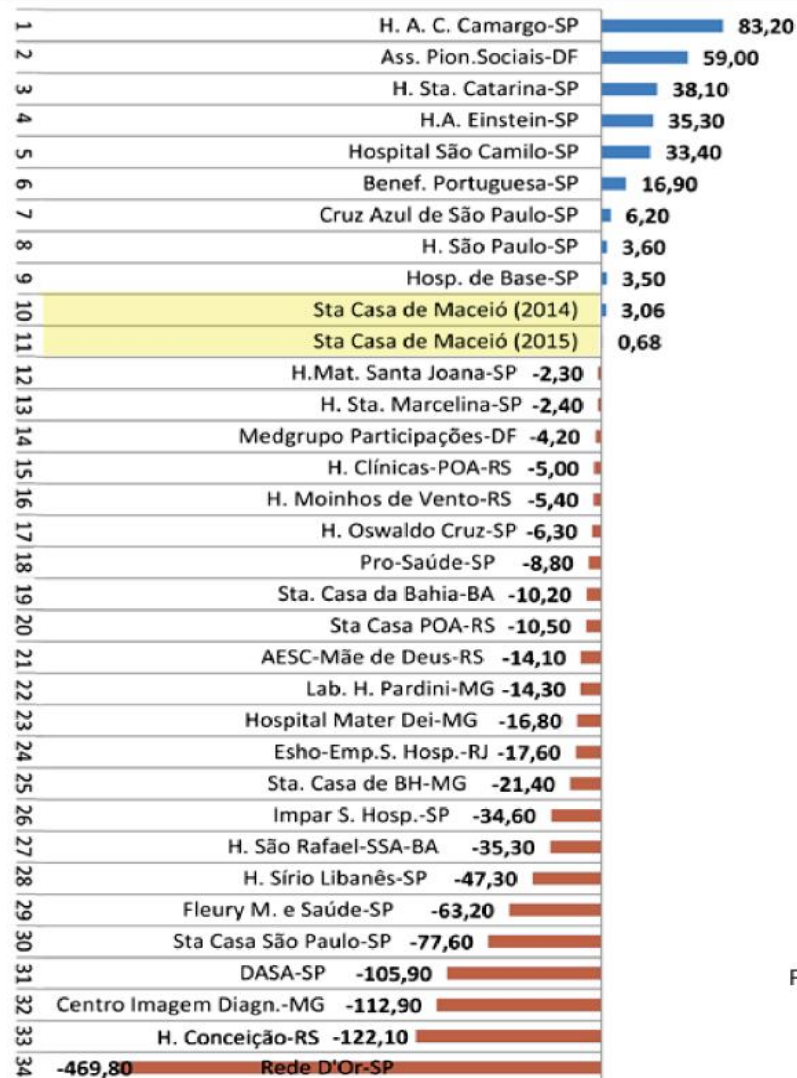


Lucro da Atividade
(em milhões)
Quanto maior, melhor!

Resultado (lucro ou prejuízo do exercício) sem as operações financeiras. Indica a capacidade da empresa de gerar lucros apenas com a atividade-fim

FATOS: endividamento real !

- Mercado de Saúde Brasileiro
 - Saúde Suplementar
 - Usuários
 - Operadoras
 - Prestadores

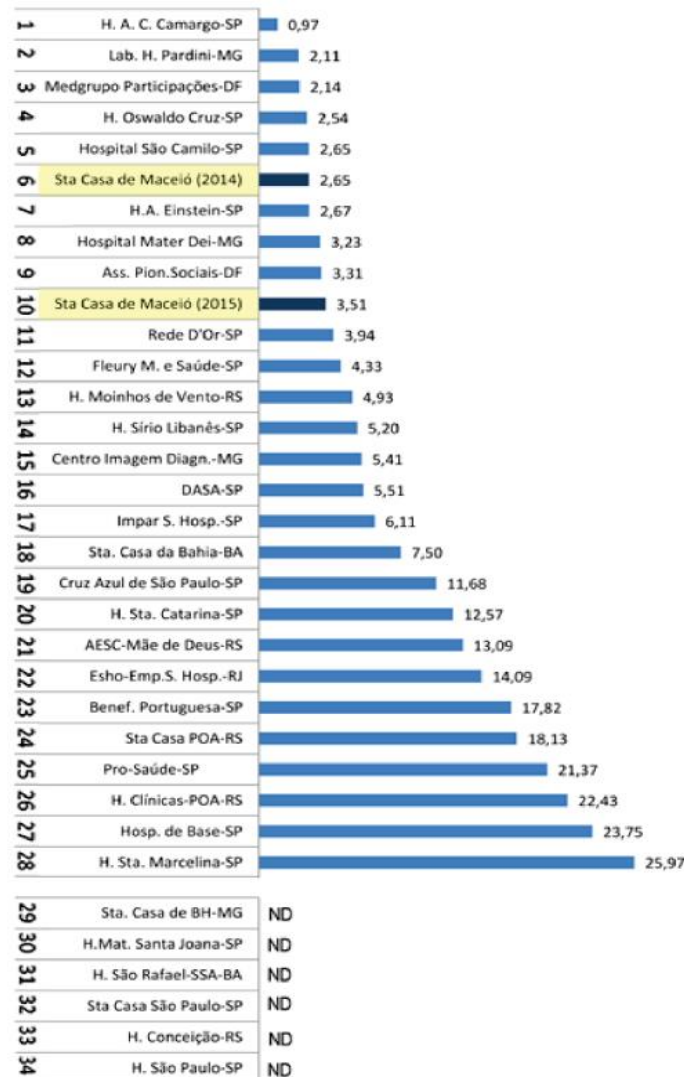


Lucro Financeiro
(em milhões)
Quanto maior, melhor!

Resultado, positivo ou negativo,
apurado pela comparação entre
receitas e despesas financeiras.

FATOS: endividamento insustentável !

- Mercado de Saúde Brasileiro
 - Saúde Suplementar
 - Usuários
 - Operadoras
 - Prestadores



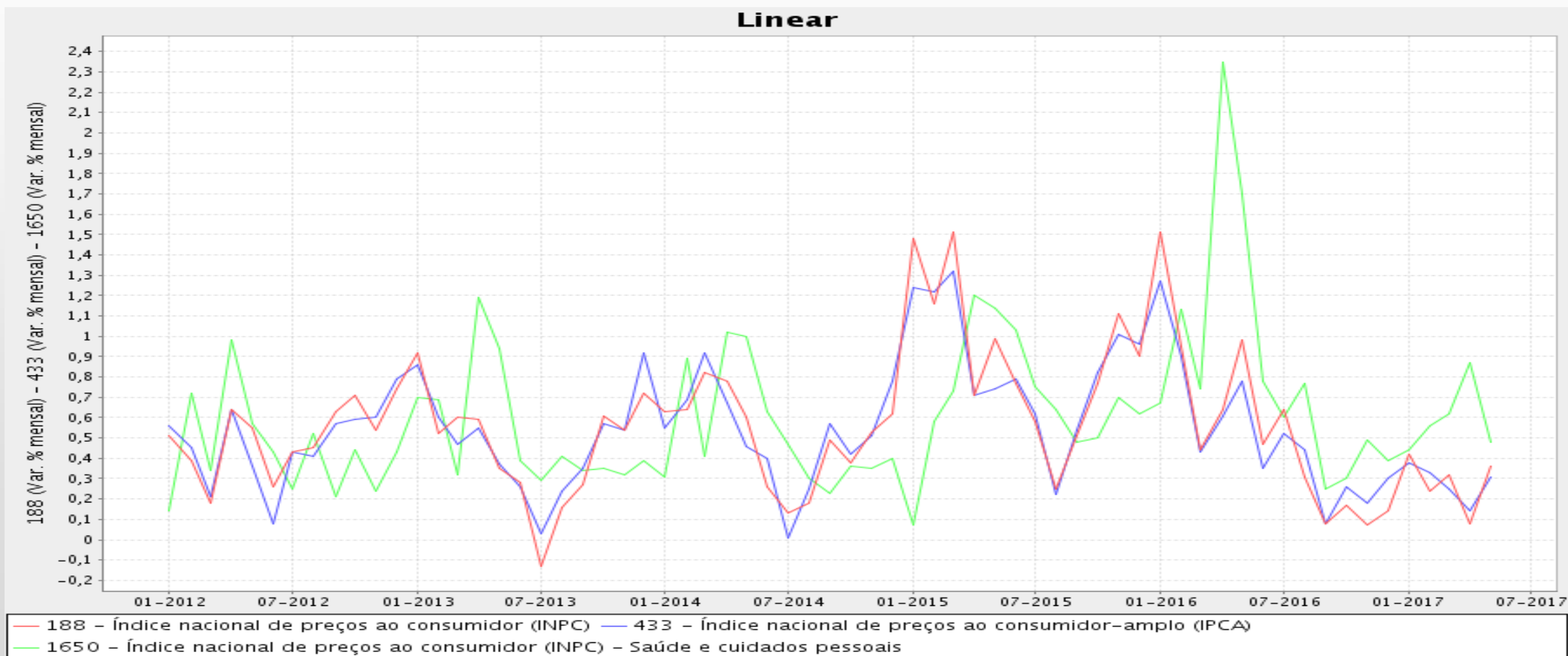
**Anos de Ebitda
necessários para pagar
Passivo Exigível
(recursos de terceiros)
Quanto menor, melhor!**

Relação existente, no final do exercício,
entre o volume de endividamento
sujeito a encargos e o patrimônio líquido

Fonte: Valor 1000 - Anuário do Jornal Valor Econômico Edição 2016
e Balanços Publicados Santa Casa de Maceió.

ND - Dado não determinado

FATOS: inflação saúde superior aos demais índices.



POR QUE ?

- Fee For Service (pagamento por serviço)
 - Quanto mais faturado, maior o resultado.
 - Custa 10, margem de 20%, logo vendo por 12,
 - Custa 100, margem de 20%, logo vendo por 120,
 - Custa 1000, margem de 20%, logo vendo por 1200,
 - Todos concordam que o modelo faliu.... mas quem propõe algo ???



FATOS: proposta concreta.

DIRETRIZES

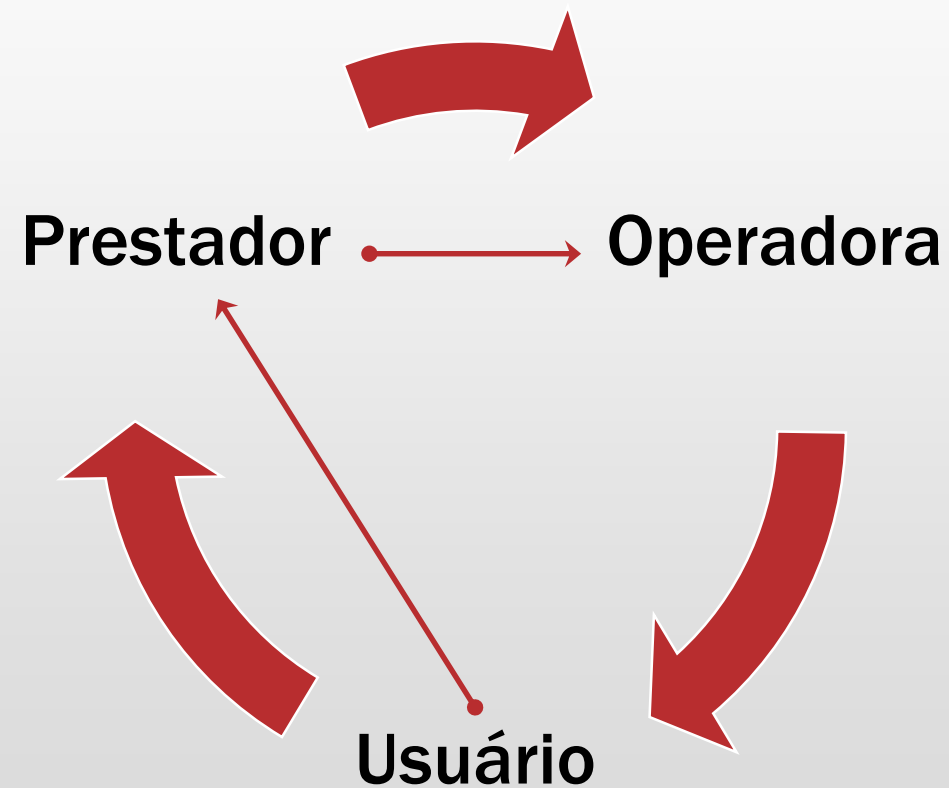
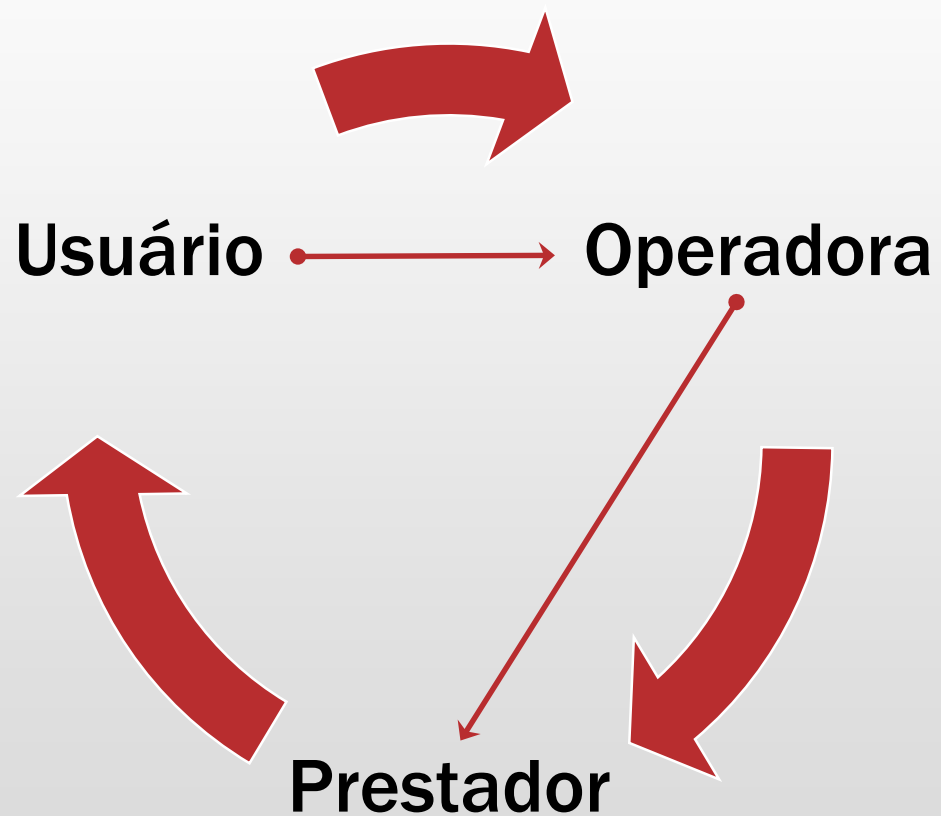
- **Diretriz Primeira:**
 - Alinhar, perfeitamente, os interesses dos Médicos, Prestadores, Operadoras e Usuários.
- **Pontos de Vista:**
 - **Médico:** Exercer sua profissão, sem pressões, conduzido pela sua formação e sua consciência, com foco na saúde e não na doença;
 - **Prestador:** Fornecer seu serviço, administrando sua atividade fim, sem interferências, com foco na saúde e não na doença.
 - **Operadora:** Voltar seus esforços para venda, sua real razão de existir, atender aos requisitos regulatórios, deixando a gestão assistencial a cargo do Prestador e do Médico.
 - **Usuário:** Concentrar-se na sua saúde, sem preocupação com a burocracia, sendo orientado pelo Médico para a direção da saúde.



FATOS: modelo atual.



FATOS: mudança completa no sistema suplementar.



FATOS: CAPITATION REVERSO

R_x

CAPITATION REVERSO

- Remuneração por valor fixo e por vida, em toda a cadeia;
- Criação de uma Tábua de Ressarcimento;
- Conselho Gestor do grupo e para o grupo;
- Eliminação da pressão dos custos;
- Reduz a judicialização;
- Não altera o marco legal;



FATOS: corrige as distorções existentes.

- Modelo focado na relação Prestador x Operadora com exclusão do usuário;
- Antagonismo primordial em razão da forma de remuneração.
 - Recurso único do Usuário = caixa da Operadora X caixa do Prestador.
- Glosa como mecanismo de controle do sinistro ou do caixa;
- Incentivo à burocracia em detrimento a assistência;
- Recursos direcionados a atividade meio;
- Privilégio da tecnologia sem análise do custo x benefício;

- Modelo focado na relação Usuário x Prestador com participação necessária da Operadora;
- Sinergismo primordial em razão da forma de remuneração.
 - Recurso único do Usuário = caixa Operadora + caixa do Prestador.
- Acaba a fatura, a glosa e seus recursos;
- Encerra-se a burocracia pois o Prestador não mais obterá elegibilidade, autorização ou prorrogação;
- Recursos direcionados a atividade fim (assistencial);
- Tecnologia após análise do custo x benefício;

- Retenção de recursos por mais de 120 dias com benefício financeiro para uma parte apenas;
- Prestadores e Médicos direcionados a alta complexidade, abandonando a saúde básica e preventiva;
- Desincentivo as especialidades clínicas;
- Desconfiança mútua auto alimentada;

- Pagamento imediato, sem retenção de recursos. Pagamento distribuído automaticamente (modelo de pagamento do imposto sindical);
- Prestadores e Médicos direcionados a saúde básica, sem perda do foco na alta complexidade (foco como elemento resolutivo);
- Incentivo às especialidades clínicas;
- Sem desconfiança, interesse sinérgicos;

FATOS: utopia ?

- Etapas:
 - Contratada uma operadora para fazermos um piloto;
 - Formatada uma rede de prestadores em Salvador e Feira de Santana;
 - Contratado um atuário para fazer a TR - Tábua de Ressarcimento;
 - Consultada a ANS;
 - Formatado um modelo jurídico de operação;
- Agora: registrar um produto e iniciar as vendas em setembro de 2017.
- Mudar o sistema de saúde do Brasil;





Marcelo M. Britto

marcelo@hto.com.br

+55 61.3321.0240