

## **Impacto da verticalização na Unimed**

Bruno Luiz dos Santos – brunosantos@ufu.br

FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia

Leandro Mendonça Ornelas – leandro.ornelas@ufu.br

FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia

Dra Karem Cristina de Sousa Ribeiro – kribeiro@ufu.br

FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia

### **Resumo Expandido.**

#### **1 Contexto**

Com o advento da pandemia no ano de 2020, foi imposta a restrição de acesso dos beneficiários da Unimed aos procedimentos eletivos, resultando em diminuição significativa no custo assistencial das operadoras médicas de assistência à saúde. O bloqueio de acesso aos tratamentos de saúde, no ano de 2020, impossibilitou o acompanhamento de pacientes crônicos, gerando um aumento expressivo do custo assistencial quando os beneficiários procuravam atendimentos de urgência e emergência nos prestadores credenciados da Unimed.

Mesmo com a pandemia se estendendo até o ano de 2021, o custo assistencial segue em alta, uma vez que os atendimentos represados no ano anterior estão sendo realizados no ano vigente, causando forte impacto no índice de sinistralidade que mede a representatividade do custo assistencial sobre a receita do plano de saúde da operadora, junto a uma demanda reprimida, há o custo elevado no tratamento e internação e no pós-atendimento dos beneficiários infectados pelo coronavírus.

As operadoras de planos de saúde, mesmo atendendo seus usuários em estabelecimentos de saúde próprios e com melhor controle de custos referentes aos prestadores de serviços externos, necessitam de uma rede complementar para aperfeiçoar os atendimentos aos seus usuários, especialmente quando se trata de planos com abrangência regional e nacional (PRETA, 2015).

A verticalização é um desafio, pois os prestadores de serviços hospitalares, clínicas e laboratórios, dependem financeiramente das operadoras de planos de saúde. As operadoras administram os recursos recebidos pelos beneficiários e efetuam a distribuição aos prestadores credenciados, restando uma pequena parcela de pessoas que não possuem plano de assistência à saúde e que pagam o serviço diretamente ao prestador. Com a verticalização, a tendência é que os prestadores tenham os serviços reduzidos, e, conseqüentemente, ocorrerá a redução do repasse de recursos provenientes da operadora.

## **2 Solução Implementada ou Proposta**

Após estudo técnico, foi verificado que a verticalização da estrutura de atendimento médico da Unimed é a melhor solução para controle e redução do custo assistencial gerados desnecessariamente pelos prestadores credenciados. Foram identificados os principais serviços e estrutura que deveriam ser implementadas para os programas de controle do custo e apresentado para os Diretores. A proposta, uma vez acatada, foi levada para o Conselho de Administração para aprovação final e abertura do projeto.

A proposta inicia-se pelos atendimentos ligados a assistência oncológica. A implantação do Centro Oncológico trará retorno imediato de contenção de gastos desnecessários nesses tratamentos, uma vez que seu custo de implantação é baixo comparado ao retorno esperado. Após a implantação do serviço oncológico, conforme demonstrado em estudo técnico, dar-se-á início à implantação do complexo Hospitalar, visando à melhoria constante dos serviços de saúde e mitigando um risco futuro de desequilíbrio financeiro da operadora. Esta etapa do projeto será mais onerosa e de longa implementação, fazendo com o que o seu tempo de retorno do investimento seja mais longo e, por isso, estrategicamente, a proposta iniciaria com o centro de oncologia.

Estas ações alinhadas à melhoria do gerenciamento do risco, propiciam maior organização operacional, aumenta o poder de negociação de serviços agregados à assistência à saúde e promove um atendimento de qualidade atendendo às necessidades dos beneficiários.

## **3 Resultados ou Metas**

Foi elaborado uma meta para melhoria do controle do custo assistencial e, dentre as soluções propostas, a verticalização é o que traz melhores resultados. Como resultado esperado, haverá

um aumento na rentabilidade de 5,73 pontos percentuais em 2024 em relação a 2021. A longo prazo, esperamos finalizar o ano de 2024 com lucro líquido de 47,7 milhões e um patrimônio duas vezes maior do que o apurado no fechamento de 2020 conforme demonstrado na Figura 1. Esse aumento significativo do patrimônio resultou das verticalizações realizadas nos próximos três anos.

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>índice de liquidez</b>	2,22	3,08	3,41	3,84	4,35
<b>rentabilidade</b>	-	15,91%	19,05%	20,89%	21,64%
lucro	39.934.639	21.042.951	29.203.323	38.131.198	47.749.349
vendas	570.815.285	590.817.452	611.911.570	634.184.710	657.737.595
imobilizado	12.737.126	12.892.497	12.733.037	12.428.670	12.129.318
patrimônio	132.286.528	153.329.479	182.532.801	220.663.999	268.413.348

Figura 1

A verticalização oferece um melhor controle dos custos e despesas dos serviços assistenciais, com essa medida, alinhada à melhoria nos processos de atendimento dos pacientes é possível uma redução significativa no custo assistencial da operadora, que é o fator de maior impacto nas precificações, sendo assim, possibilita uma redução nos produtos de Atenção Integral à Saúde - AIS, assim, a empresa poderá levar os seus serviços a uma parcela maior da população.

A provisão de Eventos Ocorridos e Não Avisados - PEONA sofrerá uma redução de 10% com a promoção da verticalização. PEONA significa Provisão de Eventos Ocorridos e não Avisados. Trata-se do valor que a operadora de plano de saúde deve provisionar para conseguir pagar os eventos que já tenham ocorrido e não tenham sido registrados contabilmente. Os atendimentos assistenciais realizados pelos beneficiários na estrutura própria da operadora serão reconhecidos contabilmente no momento do atendimento, não sendo mais necessário a disponibilidade dos prestadores credenciados para registro contábil, uma vez que todas as informações estarão de posse da operadora.

Toda operação será gerida com alta tecnologia, uma vez que isso é vital para o sucesso do negócio. A geração dos resultados positivos não pode prescindir da evolução de sistemas informatizados já existentes para o controle da operação e desenvolvimento contínuo das atividades.

#### 4 Fundamentação

Para implementação da verticalização dos serviços próprios, é importante que a empresa tenha todo o controle dos custos da operação. A disciplina Gestão Estratégica de Custos foi muito

importante nesse aspecto, pois contribuiu com a classificação dos custos, rateios, tributação da operação e o principal ponto, que é a apuração da margem de contribuição. Contudo, para a consolidação das informações gerenciais da operação do negócio, aplicamos o conceito de Business Analytics - BA explorado na disciplina Finance Analytics, utilizando um volume extenso de dados, análises estatísticas e quantitativas, modelagem explanatória e preditiva, e gestão baseada em fatos para direcionar a tomada de decisão. O que está sendo um grande desafio, uma vez que nem todos os dados e indicadores a serem utilizados estão disponíveis apenas em um ERP. Com o Business Intelligence - BI aplicado, transformamos dados em conhecimento para tomada de decisão.

Utilizamos os indicadores mencionados na disciplina Indicadores Econômico-financeiros, para criação de KPI's para o monitoramento da operação. Destacamos os indicadores de endividamento e estrutura e solvência da operação, no qual nos possibilitou apurar mensalmente a estrutura financeira do negócio com monitoramento constante do capital de giro.

Por se tratar de um planejamento de longo prazo, aplicaremos as boas práticas de governança corporativa com foco em uma administração contínua e transparente, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização.

## 5 Referências Utilizadas

PRETA, Horacio L. N. C. (ed.). **GERENCIAMENTO DE OPERADORAS DE PLANOS PRIVADOS DE ASSISTENCIA A SAUDE**: uma abordagem focada no gerenciamento dos atendimentos aos usuários no controle dos custos operacionais e na efetividade e qualidade dos serviços de saúde. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Escola Nacional de Seguros, 2015. 221p.

TURBAN, Efraim; SHARDA, Ramesh; KING, David; ARONSON, Jay E. (org.). **Business Intelligence**: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. Porto Alegre: Bookman, 2009. 254 p..