



**LUÍS FERNANDO VIEIRA JOAQUIM**

Sócio líder da indústria  
de Saúde na Deloitte Brasil

**“Palestra Unimed:  
Desafios atuais do  
mercado da saúde  
suplementar no  
Brasil”**



# Bem-vindos à jornada de transformação





**A Era Digital, em especial na saúde, necessita de uma nova abordagem**

---

**Veja**  
diferente

---

**Pense**  
diferente

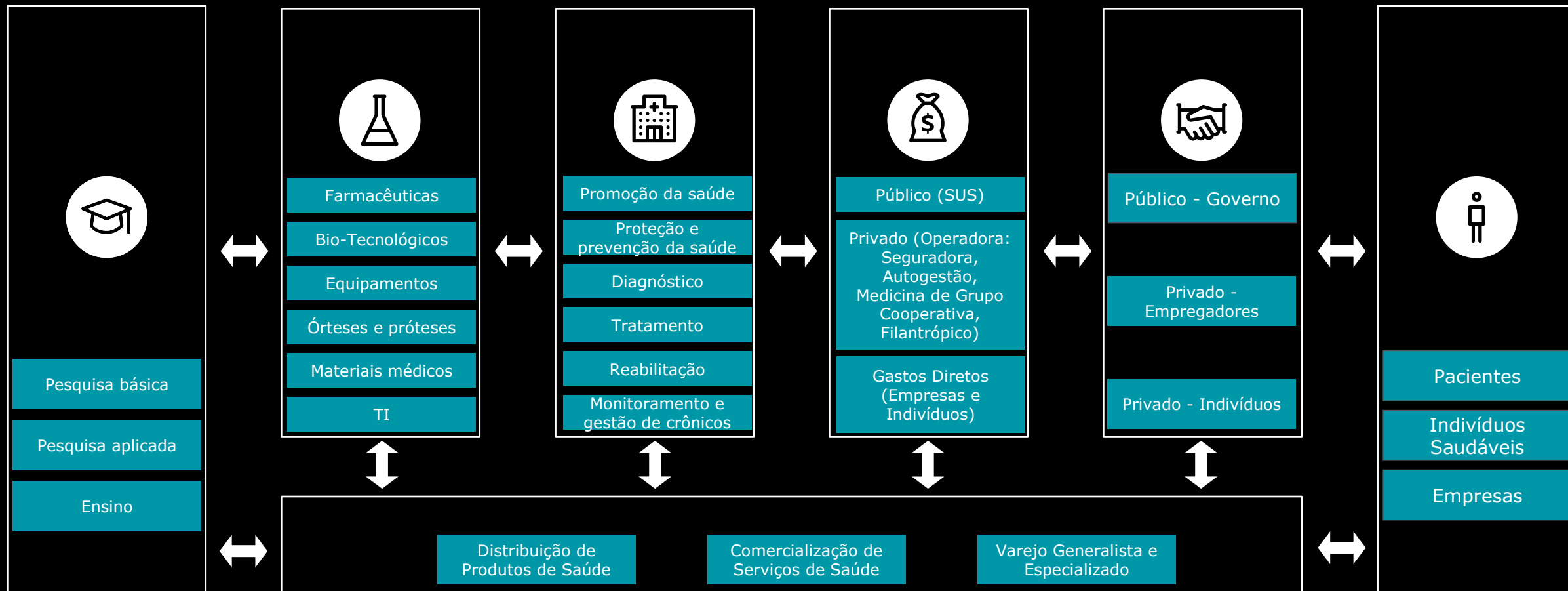
---

**Faça**  
diferente

*É simples assim... mas  
não é fácil*

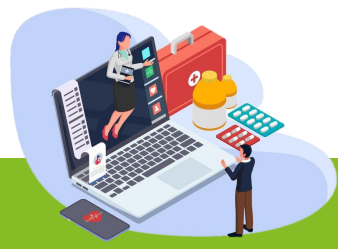
# Cadeia de valor do Setor Saúde

**Regulação**  
Constitucional e setorial (agências reguladoras: ANS e ANVISA)



**Serviços de apoio e complementares**  
Serviços Gerais, Financeiros, Tributários, Judiciais, Logísticos, TI, Manutenção, Engenharia Clínica e Pesquisa Clínica

À medida que as estruturas organizacionais mudam, **os líderes de saúde também precisam adotar novas estratégias** para ter sucesso no mercado em constante evolução.



## 01 Mudança nos hábitos dos consumidores

- Mais exigentes
- Mais conectados
- Mais informados
- Buscam qualidade, comodidade e agilidade
- Controle sobre a própria saúde (dados)
- Telemedicina
- Saúde digital

## 02 Transformação digital

- *AI x Big data*
- Robótica
- *Saúde remota*
- Novas formas de armazenamento de informações
- IoMT / IoB
- Tecnologia 5G
- Interoperabilidade
- *Blockchain*
- Automação e digitalização dos negócios

## 03 Healthtechs

- Acessibilidade
- Inovação
- Baixo investimento em CAPEX
- Tecnológicas

## 04 Consolidação do mercado

- Mudanças de modelo de negócio
- Grandes fusões e aquisições
- Mercado da saúde com grandes recursos financeiros
- Grandes grupos de saúde verticalizando e criando novas linhas de receita
- Maior controle dos custos

## 05 Saúde baseada em valor

- Foco na jornada do paciente
- Remuneração dos médicos
- Medicina primária
- Performance clínica
- Análises preditivas
- Gestão de saúde populacional
- Medição de desfecho
- Medicina personalizada e de precisão

## 06 Forte regulação do setor

- RN 443
- RN 452
- Privacidade, integração, segurança e confiabilidade
- LGPD
- *Cyber security*
- Telemedicina

# Mudança nos hábitos dos consumidores



# O ritmo de mudança está acelerado e o futuro dos consumidores de saúde tende à: serem mais bem informados, engajados e conectados

Os consumidores estão se tornando cada vez **mais ativos e engajados** em seus cuidados de saúde

Os consumidores estão cada vez mais **usando tecnologia e aplicativos para medir e manter sua saúde**

A epidemia forçou as empresas a **alcançar novos patamares na integração de canais.**

Os consumidores esperam que as **empresas se envolvam com eles em tempo real**; imediatismo parece ser particularmente importante para os millennials e Gen Z



**75% de pacientes** visitaram seu provedor ou site da seguradora para **pesquisar custos de cuidados de saúde**

**72% dos consumidores** só se envolvem com **mensagens de marketing personalizadas** para seus interesses específicos

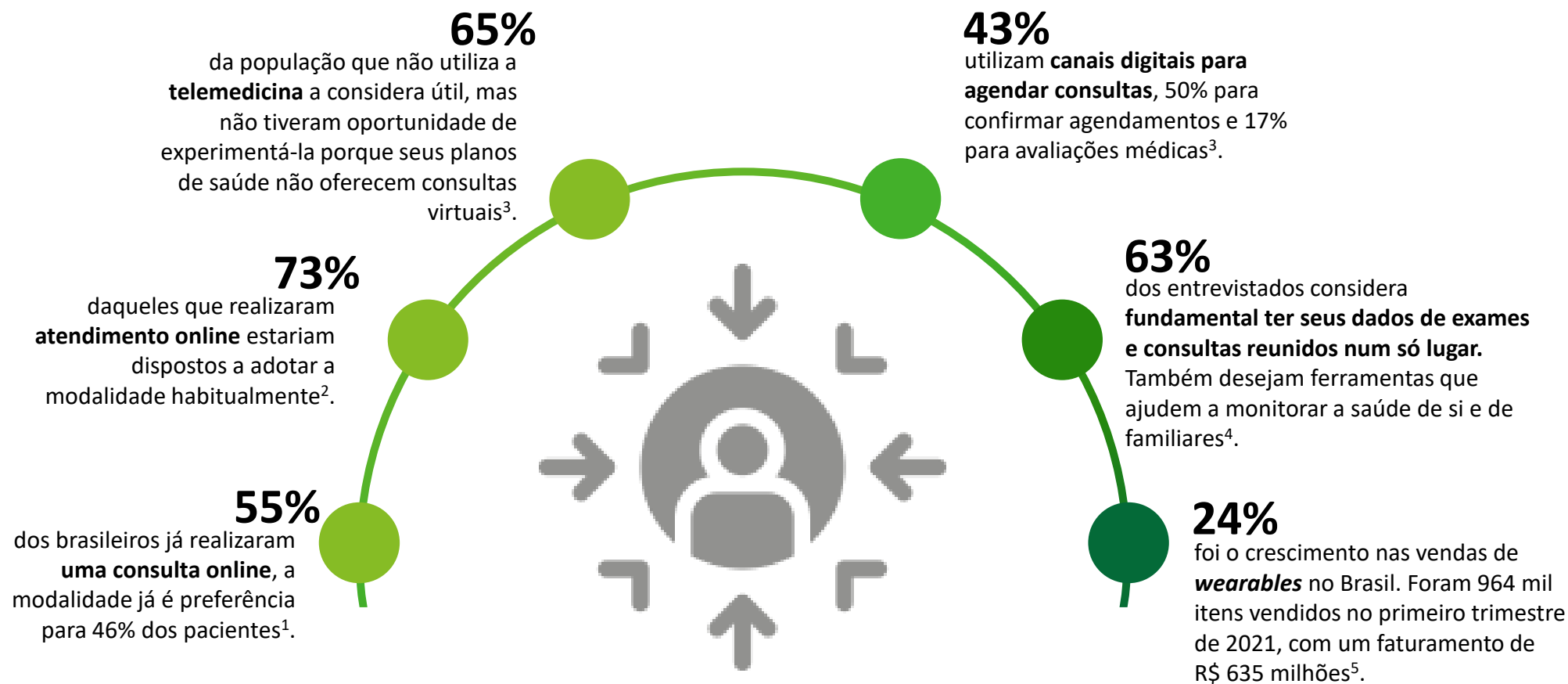
**70% dos pacientes com uma condição crônica** disseram que querem **mais recursos ou clareza para ajudar a gerenciar sua doença**

**80% dos pacientes** dizem que provavelmente terão outra **consulta virtual**, mesmo depois da Covid-19



Melhorar o envolvimento na **jornada de saúde do consumidor** pode ajudar a melhorar os resultados e reduzir custos.

### Mudanças nos hábitos dos consumidores refletem em serviços mais digitalizados



# Transformação digital



# Hoje o físico e o digital estão se unindo através de tecnologias cada vez mais presentes



# A transformação afeta todas as dimensões das organizações



## ECOSSISTEMAS, MODELOS DE NEGÓCIOS E SERVIÇOS

Pensar em novos modelos de negócios e serviços que **alavancam parceiros e fornecedores** de diferentes maneiras, geralmente criando disrupções no mercado.



## EXPERIÊNCIAS E ENGAJAMENTO

Transformar a maneira de interagir e se envolver com **consumidores, parceiros, clientes, funcionários** e outros membros do ecossistema de negócios.



## AMBIÇÕES E ASPIRAÇÕES

Articular e quantificar as **oportunidades de transformação**, criando ou respondendo a uma disrupção do mercado.



## VALOR ECONOMICO

Identificar e realizar **oportunidades para preservar ou capturar novo valor econômico** por meio da mitigação de riscos, planejamento estratégico de impostos, etc.



## CULTURA E LIDERANÇA

Ativar a **mentalidade organizacional correta** para **apoiar novas maneiras de trabalhar e identificar líderes que possam pensar, agir e reagir** de maneira diferente no contexto digital.



## BRANDING

Pensar no **poder da marca e determinar como aproveitá-la**, expandi-la ou reformulá-la para impulsionar a realização dos objetivos da empresa.



## ORGANIZAÇÃO E FORÇA DE TRABALHO

Criar uma **força de trabalho open-talent e conectada com o futuro do trabalho** (mais automações, mais opções de talentos e maior proximidade).



## OPERAÇÕES EMPRESARIAIS

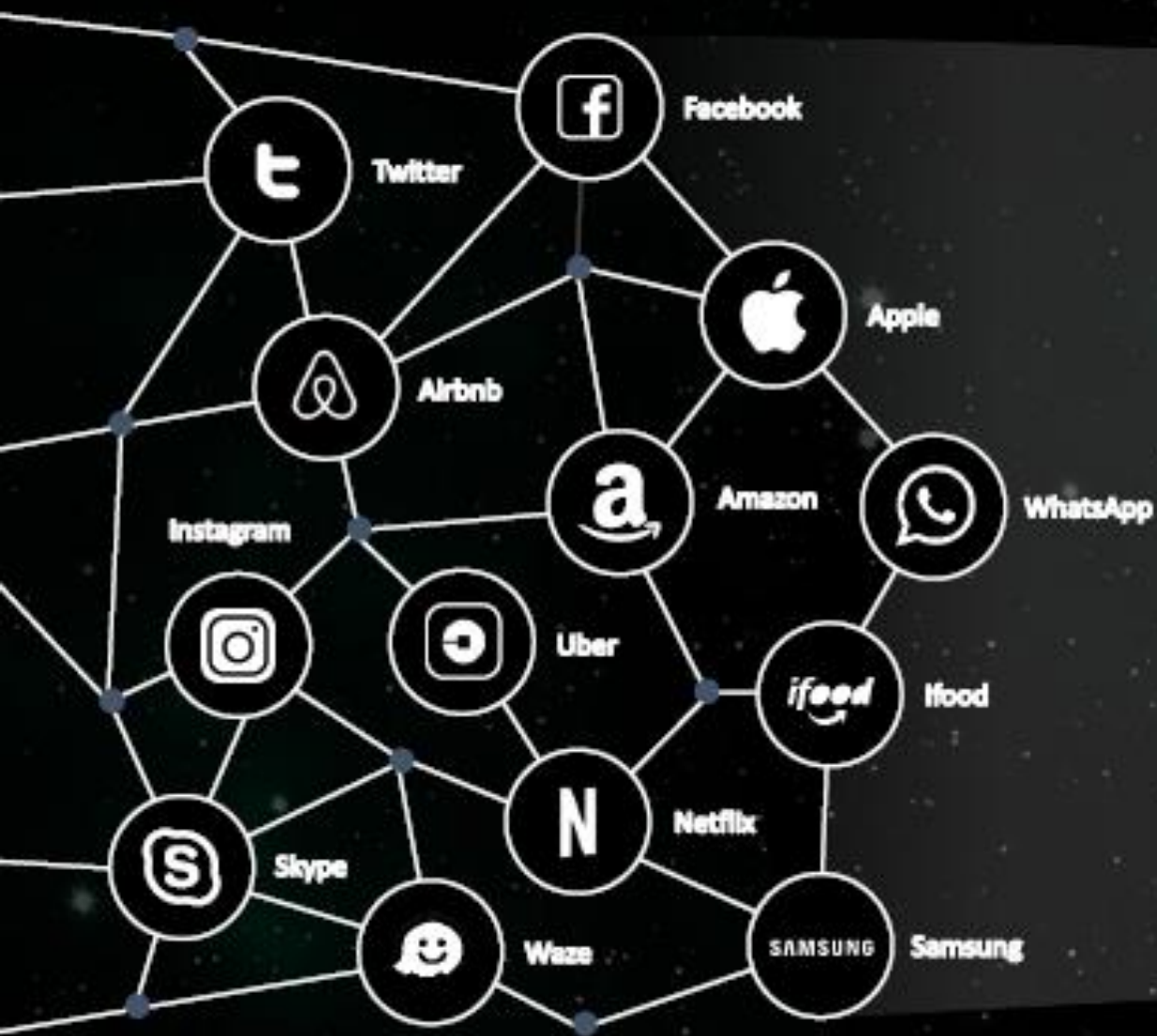
Racionalizar **operações, processos e tecnologias corporativas back-end** para entregar as ambições da organização.



## CLIENTE, PLATAFORMA E DADOS

Estabelecer **sistemas, tecnologia e dados** que apoiem nos desafios digitalmente potenciais com clientes, parceiros e fornecedores.

# Novos negócios digitais mudam hábitos e expectativas do consumidor...



Digital /  
Hiperconectado



Ágil e fácil



Experiência



Confia na opinião  
dos Amigos para  
decidir o que  
comprar

"google informado"



Disponível  
na palma da mão



Colaborativo e  
Socialmente Conectado



### PRECISO ACELERAR MINHAS PERNAS!

As carruagens, movidas a tração animal eram o transporte de longo alcance.



### PRECISO DE LIBERDADE NOS TRAJETOS

Os carros particulares comandaram o símbolo da mobilidade urbana sob uma perspectiva de liberdade e conforto.



### PRECISO DE COMODIDADE

Serviço on-demand em canal digital, reflexo de experiência e qualidade na mobilidade urbana, a baixo custo

# OLHA SÓ COMO CHEGAMOS NO UBER!



### PRECISO DE UM TRAJETO GARANTIDO E RÁPIDO!

As locomotivas carregavam centenas de pessoas, com capital intensivo (linha industrial) mas sem liberdade de mudança no trajeto.



### PRECISO IR LONGE... E RÁPIDO

Aviação comercial é o reflexo da globalização. A alta dependência de eficiência industrial e da tecnologia informação é simbólica.

# E como os bancos inovaram



AGÊNCIAS e  
Atendimento  
Telefônico

1982



ATM



INTERNET BANKING

1996



MOBILE BANKING

2001

# BIA

ASSISTENTE

Inteligência Artificial

Por VOZ

2016

# “Ataque do mercado”



Elaborado por Sharp Capital e ilustrado por Dêmas Yul



**Onde entra a  
transformação  
digital na saúde?**



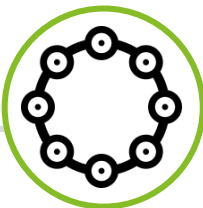
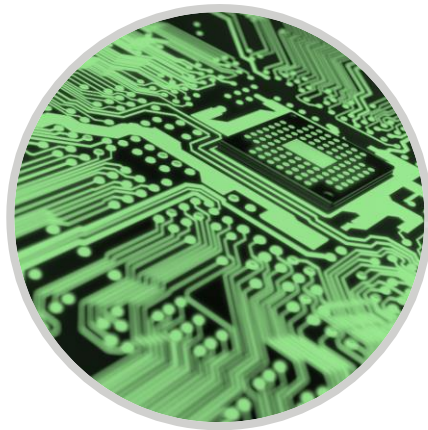
Em um futuro de saúde definido por dados radicalmente interoperáveis, plataformas abertas, porém seguras, e atendimento voltado para o consumidor, qual papel queremos desempenhar?



Fonte: Harvard Business Review

Hoje o **físico e o digital** estão se unindo através de **tecnologias** cada vez mais presentes, **transformando o modelo de negócios das empresas** através do investimento em novas soluções.

## DIGITALIZAÇÃO NA ÁREA DA SAÚDE



### INTEROPERABILIDADE

Permite o acesso aos dados e informações dos pacientes/beneficiários de maneira rápida e integrada com toda a cadeia de cuidado da saúde

### PRONTUÁRIO ELETRÔNICO

Integra as informações do paciente e facilita o acesso do profissionais de saúde



### SISTEMA NA NUVEM

permite a consulta e armazenamento de dados e informações, como prontuários e exames

### INTERNET DAS COISAS

dispositivos conectados a sistemas inteligentes podem agilizar ações como medição de batimentos cardíacos, verificação da pressão sanguínea, etc



### ROBÔS

podem ser utilizados para reduzir o risco de erro humano em atividades como cirurgias, trazendo mais precisão

### BUSINESS INTELLIGENCE

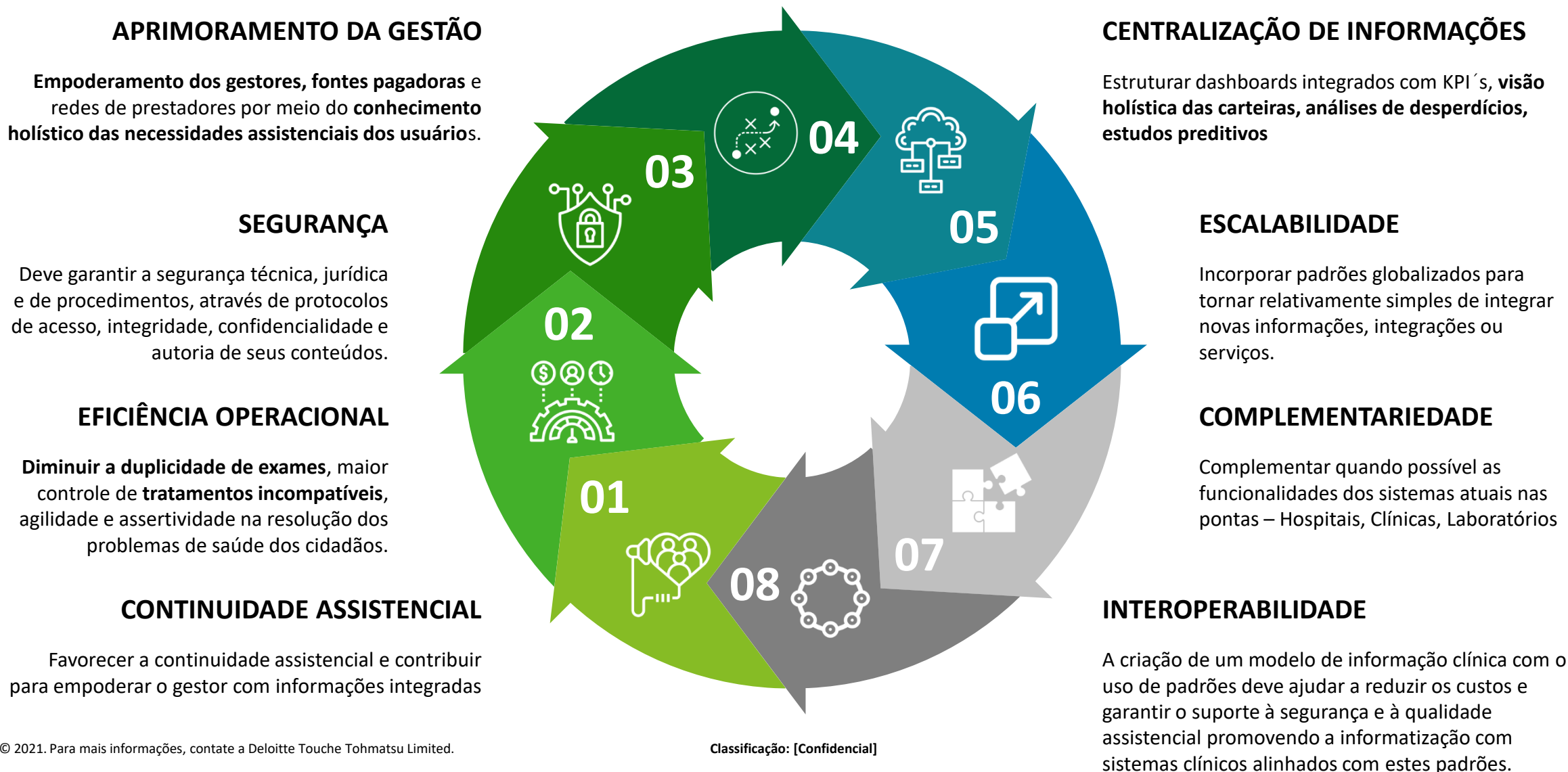
fornece análise de informações de maneira rápida, proporcionando qualidade, previsibilidade, agilidade e assertividade



### INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

traz mais precisão a exames e ajuda a traçar diagnósticos precoces, além de otimizar armazenamento de dados

E um dos **principais desafios é como e onde interoperar as informações** e possibilitar a criação de uma história clínica digital que possa ser utilizada pela **operadora, paciente e médico**.



# *Healthtechs*



O mercado de *healthtechs* está superaquecido. **Essas startups da área da saúde já receberam mais de US\$ 514,9 M nos últimos quatro anos.**

Mudanças na  
dinâmica do  
mercado com as  
*healthtechs*



**Novos hábitos  
do Consumidor**

Parceria  
Ganha-ganha  
Alto valor percebido  
Afinidade de propósito



**Serviço diferenciado  
das healthtechs**

Mudança  
Agilidade  
Simplificação  
Acessibilidade digital



**Mudanças na  
indústria**

Redução do tempo gasto com  
burocracia  
Produtos customizados  
Ofertas modernizadas e  
multidisciplinares

O forte crescimento das startups e a mudança nas preferências dos consumidores **reforçam a necessidade de adaptação do mercado tradicional incorporando o digital** em sua rotina. Quem não estiver por dentro dessa movimentação e das tendências, ficará para trás nesse setor.

Enquanto os **provedores tradicionais de saúde estão lentamente percebendo o valor potencial de expandir seu foco e serviços...** e a indústria da saúde está sendo rapidamente inundada com **start-ups disruptivas que têm um nicho focado em navegar no futuro personalizado e centrado em dados da saúde.**

Dados + plataformas

Propriedade de dados +  
compartilhamento

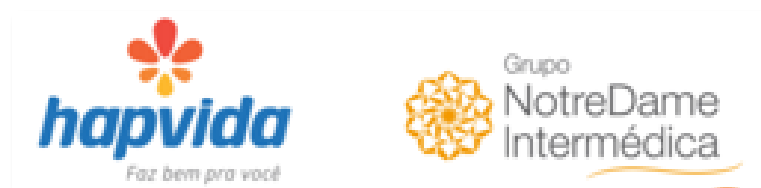
Cuidados virtuais +  
monitoramento



# Consolidação do mercado



Neste cenário aquecido com grandes operações de fusões e aquisições, a consolidação de mercado continua e **novos grupos podem ser formados para competir com os atuais *players* pelo mercado...**



A disputa para ver quem será o maior nome do mercado de saúde está a cada dia mais acirrada e a consolidação pode ser sentida não somente no número de operadoras, mas nos hospitais, laboratórios de análises clínicas, distribuidoras de materiais, etc.

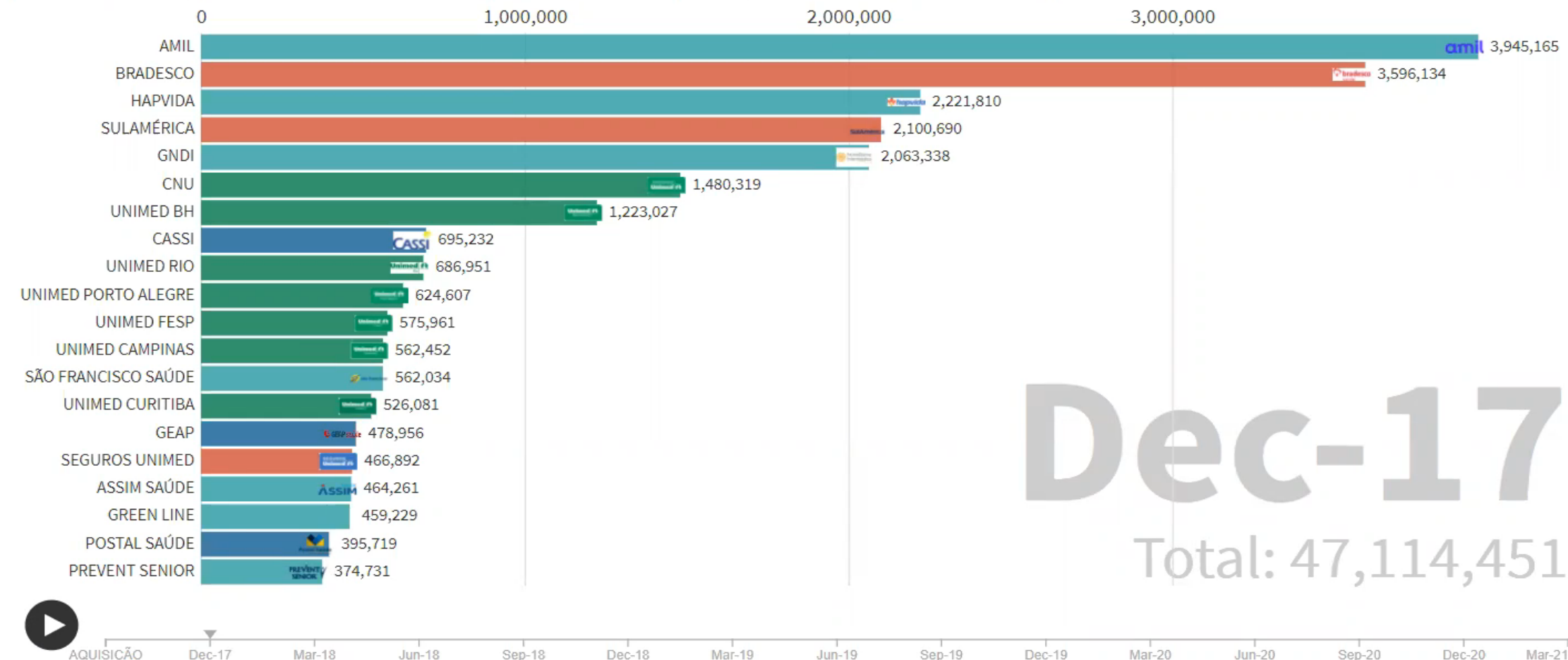


# Evolutivo de vidas por operadora - Nacional

**Deloitte.**

## Evolução de vidas por operadora

**Modalidade** ■ Seguradora Especializada em Saúde ■ Medicina de Grupo ■ Cooperativa Médica ■ Autogestão ■ Filantropia



## Distribuição e concentração geográfica de beneficiários

UF	TOTAL # BENEF	DEMAIS OPS	UNIMED	GNDI	HAPVIDA	BRADESCO	AMIL	SULAMÉRI CA	FUSÃO	% FUSÃO	% DEMAIS OPS	% SISTEMA UNIMED	% GNDI	% HAPVIDA	% BRA	% AMIL	% SULA
SP	17.428.096	4.523.620	4.079.281	3.059.224	702.717	1.621.004	2.019.973	1.422.277	3.761.941	22%	26%	23%	18%	4%	9%	12%	8%
RJ	5.326.042	1.934.732	1.401.205	292.918	2.739	643.549	690.646	360.253	295.657	6%	36%	26%	5%	0%	12%	13%	7%
MG	5.301.566	1.193.072	3.031.836	443.017	324.887	190.644	64.426	53.684	767.904	14%	23%	57%	8%	6%	4%	1%	1%
PR	2.898.005	706.470	1.566.472	279.445	4.249	72.442	112.386	156.541	283.694	10%	24%	54%	10%	0%	2%	4%	5%
RS	2.542.999	659.318	1.559.174	201.351	3.930	75.066	16.316	27.844	205.281	8%	26%	61%	8%	0%	3%	1%	1%
BA	1.576.514	459.146	345.452	18.839	376.933	232.117	54.587	89.440	395.772	25%	29%	22%	1%	24%	15%	3%	6%
SC	1.491.157	249.905	965.354	130.142	57.326	56.481	8.544	23.405	187.468	13%	17%	65%	9%	4%	4%	1%	2%
PE	1.356.687	169.520	367.703	8.806	506.376	113.805	99.761	90.716	515.182	38%	12%	27%	1%	37%	8%	7%	7%
CE	1.262.845	139.851	495.638	2.168	544.412	40.637	31.991	8.148	546.580	43%	11%	39%	0%	43%	3%	3%	1%
GO	1.198.158	131.223	640.241	12.925	313.037	65.652	17.595	17.485	325.962	27%	11%	53%	1%	26%	5%	1%	1%
ES	1.152.789	579.156	515.238	7.855	1.753	35.414	8.617	4.756	9.608	1%	50%	45%	1%	0%	3%	1%	0%
DF	923.592	400.781	192.178	14.575	12.459	115.423	127.739	60.437	27.034	3%	43%	21%	2%	1%	12%	14%	7%
PA	827.622	154.261	391.187	27.138	191.912	51.689	3.717	7.718	219.050	26%	19%	47%	3%	23%	6%	0%	1%
MT	614.295	43.983	486.514	965	33.820	38.836	1.744	8.433	34.785	6%	7%	79%	0%	6%	6%	0%	1%
MS	605.001	260.615	221.445	1.160	95.847	15.178	1.059	9.697	97.007	16%	43%	37%	0%	16%	3%	0%	2%
AM	553.483	143.582	76.384	844	261.455	41.230	18.509	11.479	262.299	47%	26%	14%	0%	47%	7%	3%	2%
RN	542.527	104.290	215.948	1.117	156.966	15.989	39.908	8.309	158.083	29%	19%	40%	0%	29%	3%	7%	2%
MA	452.999	193.378	67.329	4.983	104.384	51.792	16.360	14.773	109.367	24%	43%	15%	1%	23%	11%	4%	3%
PB	427.136	91.509	223.800	964	54.202	43.493	7.930	5.238	55.166	13%	21%	52%	0%	13%	10%	2%	1%
AL	372.367	75.743	167.068	696	76.380	29.069	14.376	9.035	77.076	21%	20%	45%	0%	21%	8%	4%	2%
PI	345.509	192.642	103.785	562	40.877	5.532	995	1.116	41.439	12%	56%	30%	0%	12%	2%	0%	0%
SE	314.280	65.042	108.372	764	110.450	24.203	2.022	3.427	111.214	35%	21%	34%	0%	35%	8%	1%	1%
RO	153.345	32.113	106.492	203	113	11.756	296	2.372	316	0%	21%	69%	0%	0%	8%	0%	2%
TO	114.769	16.546	82.596	255	353	13.515	1.192	312	608	1%	14%	72%	0%	0%	12%	1%	0%
AP	62.321	21.538	21.584	38	113	3.167	992	14.889	151	0%	35%	35%	0%	0%	5%	2%	24%
AC	42.493	8.284	30.430	75	1.196	2.309	117	82	1.271	3%	19%	72%	0%	3%	5%	0%	0%
N/I	36.620	28.743	7.378	374	41	17	66	1	415	1%	78%	20%	1%	0%	0%	0%	0%
RR	29.825	8.881	18.889	20	56	1.644	181	154	76	0%	30%	63%	0%	0%	6%	1%	1%

Além dessas movimentações, **a pandemia expôs necessidades e desejos dos clientes** que antes não eram tão latentes...

*Em resposta à  
pandemia, exames a  
preços populares*

HEALTHTECH

Cirurgias eletivas a baixo custo para os sem-plano de saúde: a estratégia da Vidia para mudar o mercado brasileiro

**Com produtos mais enxutos, planos de saúde ganham novos usuários**

Giuliana Saringer, 6 Minutos - São Paulo

27/02/2021 - 06:31

✉ f t in 🗨 4 min

**Grupo DPSP amplia hub de serviços com plataforma para consultas online**

Após a consulta, o paciente usar a prescrição eletrônica para a compra de medicamentos

HEALTHTECH

Quais os planos do recém-criado Grupo 3778 para conseguir oferecer “saúde do Sírio-Libanês a preço de Hapvida”?

HEALTHTECH

Com tecnologia e sistema de remuneração inovador, Cia da Consulta agora está de olho também na saúde suplementar

**Planos de saúde digitais crescem com foco em medicina preventiva; entenda como eles funcionam e que cuidados tomar**

Startups resgatam médico de família e adotam análise de dados e inteligência artificial para acompanhar a saúde dos pacientes e cortar custos operacionais.

## Frases dos concorrentes no mercado

**“Em todas as regiões, temos concorrentes estruturados. Competimos com todos, e não será a presença de um ou vários deles que nos impedirá de atuar em algum lugar. É claro que, dependendo do tipo de concorrente, é **mais fácil entrar**, como nas **localidades atendidas por cooperativas** de saúde....”**

- Diretor Financeiro da Hapvida à Moneytimes

## Frases dos concorrentes no mercado

“Desde que abriram capital em 2018, NotreDame Intermédica e Hapvida já vinham informando ao mercado sua **intenção** em **entrar** nas **praças** dominadas pelas **cooperativas médicas**, cuja **gestão** muitas vezes **não é eficiente**, entre outros motivos, devido às **trocias constantes na direção**, que a cada três anos tem uma eleição para escolher um novo comando...”

- Entrevista do Jorge Pinheiro ao Valor Econômico

# Saúde baseada em valor



# FRENTE ÀS MUDANÇAS, SURGE A NECESSIDADE DE EQUILIBRAR OS GASTOS DOS HOSPITAIS COM O ATENDIMENTO EFICAZ AO PACIENTE

O objetivo é entender as peculiaridades de um hospital de **práticas de mercado** poder

Diversificar, proporcionando serviços além do *core* do hospital, alinhados a demanda

Contratualizar com os fornecedores mais significativos (R\$) de material/medicamento e OPME

Implementar novos modelos de remuneração com foco no desfecho clínico e **pagamento por performance**

Operar como um sistema consolidado, buscando sinergia nas operações e sistemas, garantindo maior eficiência e redução das despesas

Efetuar ações de melhoria e automatização no processo de ciclo de receita

O modelo atual de remuneração (*fee for service*) está se tornando ultrapassado e o pagamento por performance se torna cada vez mais atrativo.

**E o que é o *fee for performance*?**

É o equilíbrio entre:

1. Percepção do cidadão quanto à experiência assistencial;
2. Prevenção e tratamentos apropriados que proporcionem desfechos clínicos de qualidade e;
3. Custos adequados em todo o ciclo de cuidado, permitindo a sustentabilidade do sistema de saúde.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Desfecho} \times \text{Experiência}}{\text{Custos adequados}}$$

# Forte regulação do setor (Compliance e Regulatório)





# A LGPD (LEI Nº 13.709) DISPÕE SOBRE O TRATAMENTO E A PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS, PROTEGENDO O DIREITOS FUNDAMENTAIS DAS PESSOAS



LGPD é a sigla para Lei Geral de Proteção de Dados do Brasil, sancionada em agosto de 2018. A LGPD estabelece regras sobre coleta, armazenamento, tratamento e compartilhamento de dados pessoais, impondo mais proteção e penalidades para o não cumprimento.

É **baseada** no *General Data Protection Regulation (GDPR)*, regulamento de proteção de dados da União Européia.

A lei **entrou em vigor em 18 setembro de 2020**. Coloca o Brasil ao lado de mais de 100 países onde há normas específicas para definir limites e condições no uso de dados.

Os **dados** deverão ser **utilizados** apenas **para as finalidades específicas** para as quais foram coletados e devidamente informadas aos titulares

Os dados deverão ter **imediate exclusão após atingida a finalidade** pela qual eles foram coletados.

# NOS ÚLTIMOS ANOS, EMPRESAS DE SAÚDE, INSTITUIÇÕES DE MEDICINA E OS ÓRGÃOS REGULADORES VEM FAZENDO UM ESFORÇO ATIVO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS DE ASSISTÊNCIA REMOTA EM SAÚDE



## Frentes da Telemedicina

### Teleorientação

(Médico – Paciente)



Monitoramento do paciente em seu próprio domicílio em sinergia com equipamentos clínicos que enviam os dados à distância

(Ref. CFM 14/2017)

### Teleconsultoria

(Médico – Médico)



Busca de assistência e apoio de um especialista, entre médicos, como uma opção de segundo diagnóstico ou até mesmo orientações sobre a realização de um procedimento

(MS/GM nº2.546 e CFM 49/2017)

### Teleconsulta

(Médico - Paciente)



Aprovada temporariamente durante a pandemia, ainda está em forte discussão para aprovação definitiva, com diferentes visões entre CFM e CRM's

(Ref. PC 1.738/95-CFM (31/97))

### Emissão de Laudos



Exames realizados em qualquer lugar e laudados por especialistas conectados à internet, facilitando o acesso aos melhores médicos e profissionais da saúde do país

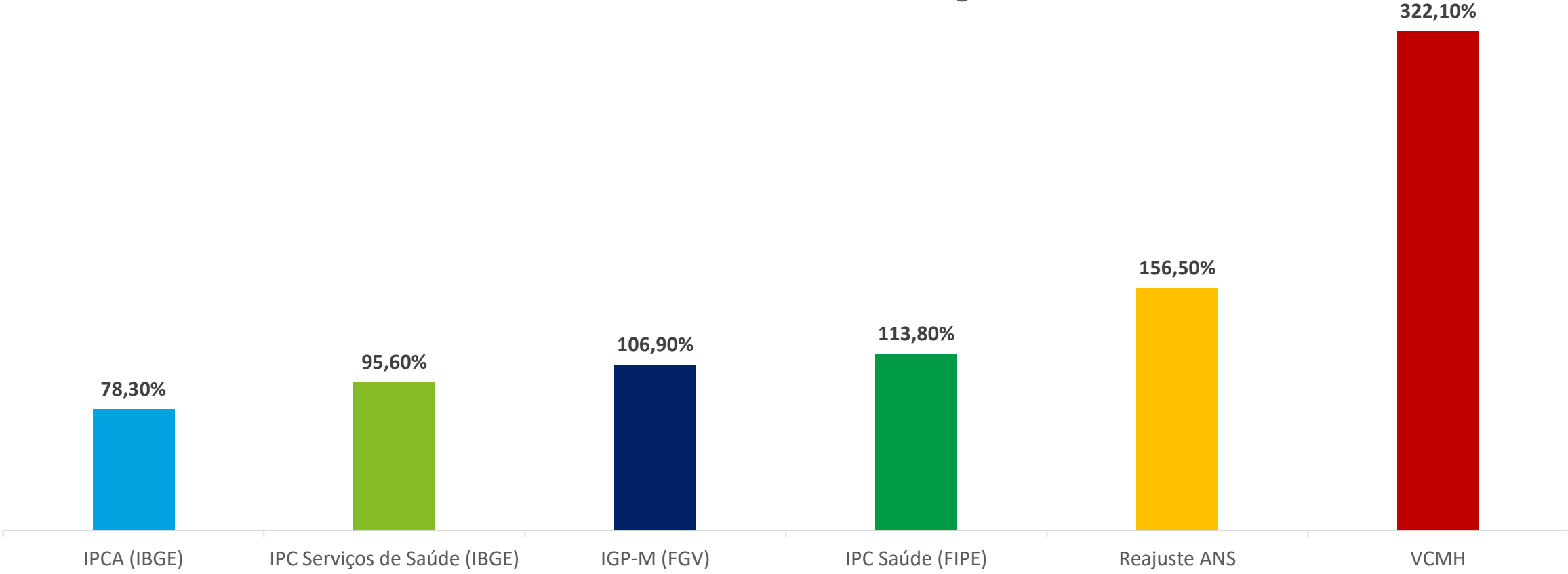
(MS/ 2.546 / CFM 14/2017)

**Em busca da sustentabilidade**



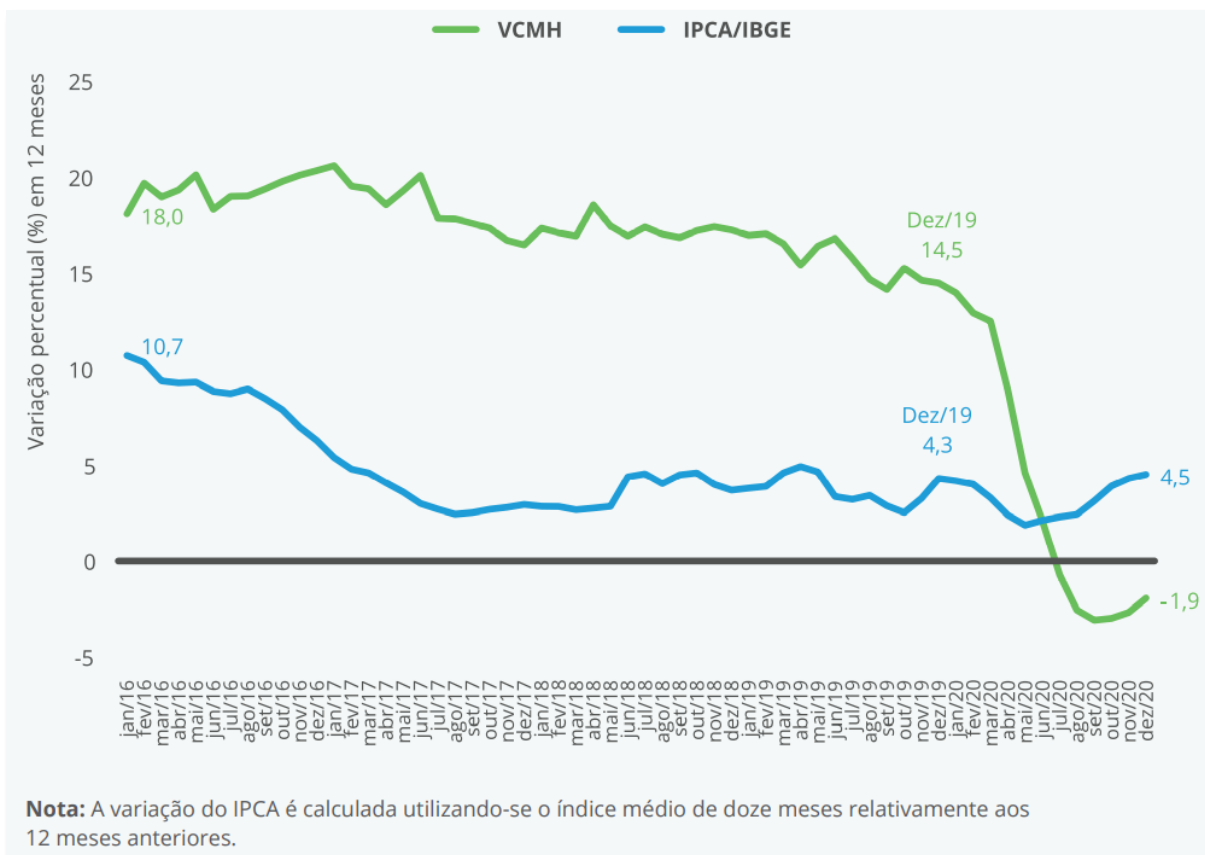
Historicamente, **os custos de assistência sobem a ritmo muito mais veloz que os índices gerais de preços.**

Taxas acumuladas - Jan/2010 – Ago/2020



Inflação médica calculada pelo indicador VCMH | IPCA acumulado 12 meses  
O VCMH acumulado de 12 meses encerra-se em setembro de cada ano

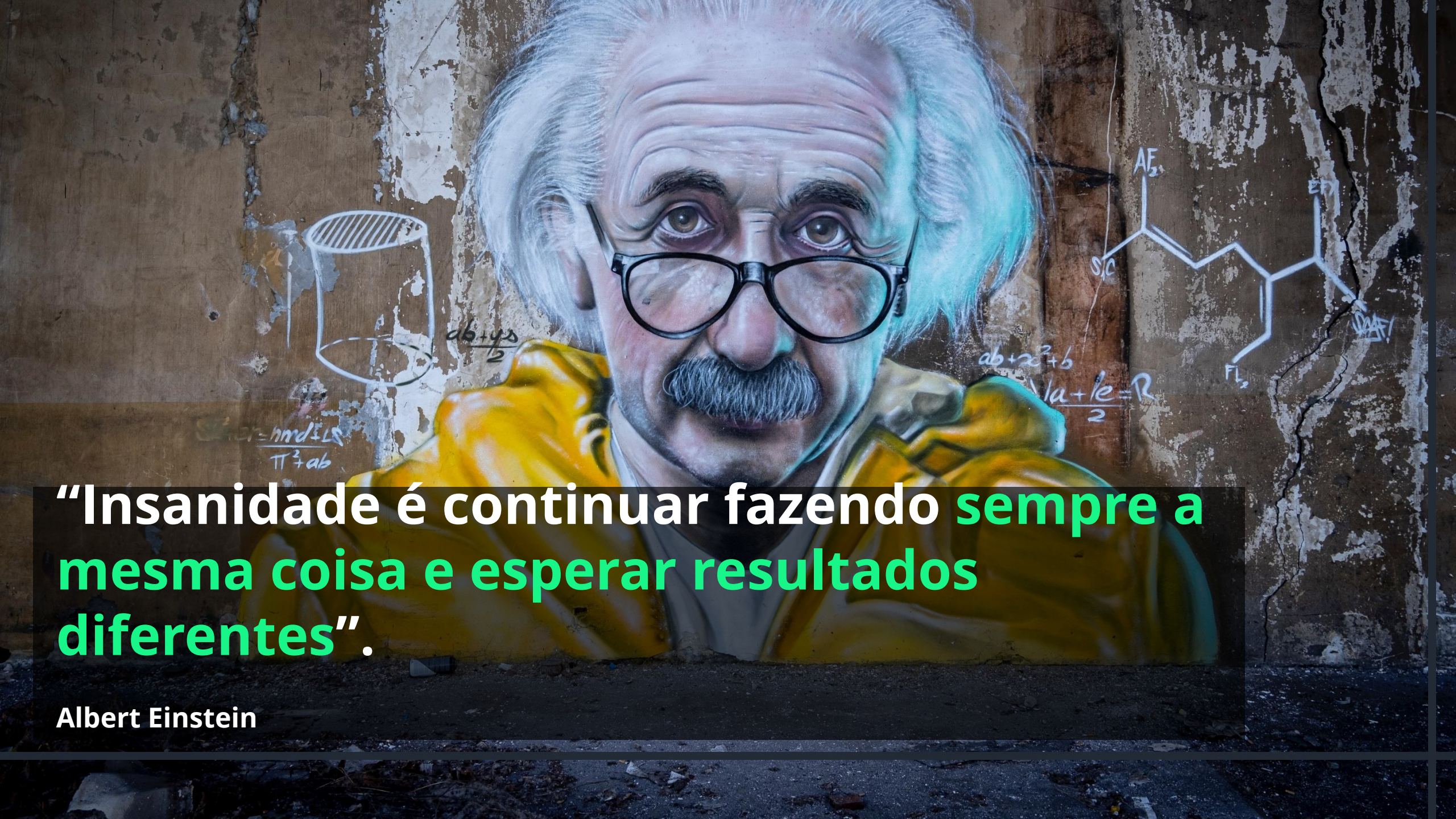
Além disso, a **pandemia potencializou fatores** como escassez de insumos, concentração de fornecedores globais e **represamento de procedimentos** que hoje já estão impactando fortemente o mercado.



	Frequência de utilização	Custo médio
Exames	-15,7%	-1,5%
Consultas	-29,6%	+2,4%
Terapias	-24,2%	+41,9%
Internações	-9,3%	+11,1%

# Frente aos desafios, surge a necessidade de equilibrar os gastos com o atendimento eficaz ao paciente

	DE	PARA
MIND SET de Saúde	<u>Plano de DOENÇA</u> (Reativo à Doença) Sintomático - Curativo	<u>Plano de SAÚDE</u> (Proativo) (Promoção/Prevenção/Predição) - Preventivo e ao longo da vida
Foco	Nos processos e no provedor	No Indivíduo/Paciente
Gate-Keeper	Modelos não maduros	Controladoria assistencial garante a excelência no tratamento/acompanhamento/direcionamento
Médico de Família / Atenção Primária	Baixa abrangência / Usuários Perdidos na Rede	Médico de Família cuidando GENUINAMENTE DA SAÚDE das Pessoas. <b>Foco em Atenção Primária</b>
Avaliação do Risco de Saúde	Pouco explorada	Questionário de Saúde aplicados para toda carteira de forma segmentada e gerando engajamento
Rede de Atendimento	Ampla e Não orientada a Protocolos Médicos	Rede REFERENCIADA orientada a protocolos médicos somados ao desfecho assistencial
Cirurgias e Internações	Conta Aberta (Fee-for-Service)	Value-Based-Care / Pay-For-Performance / DRG / Bundles / captation
Sistemas de Informação	Fragmentados/Isolados de Frágil Segurança	Interoperáveis e Seguros
Acesso aos Dados	Limitado – Não Estruturado Não Imediato	Amplio – Estruturado Tempo Real (on-line)
Big Data	DADOS	CONHECIMENTO (Business Intelligence)



“Insanidade é continuar fazendo **sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes**”.

Albert Einstein

**“Vamos uberizar nossas ações, antes que a concorrência nos Kodak”.**

**Autor desconhecido**







## LUÍS FERNANDO VIEIRA JOAQUIM

Sócio Líder da indústria  
de Saúde na Deloitte Brasil

# Obrigado!

**11 99911-3486**

**[lfernandoj1980@gmail.com](mailto:lfernandoj1980@gmail.com)**

**[linkedin.com/in/luís-fernando-  
vieira-joaquim-pmp-b2558b11](https://www.linkedin.com/in/luís-fernando-vieira-joaquim-pmp-b2558b11)**

