



2<sup>o</sup> Congresso  
Nacional  
de Gestão  
em Saúde



somoscoop



***Compartilhamento de Riscos entre Hospitais e Operadoras de Saúde através da Diária Semi-global:  
Case Hospital São Joaquim - Unimed Franca***

*Daniel Haber - Diretor Financeiro*

*Nilson Salomão - Diretor Presidente*

*Antônio Carlos Alves - Gestor de Controladoria*

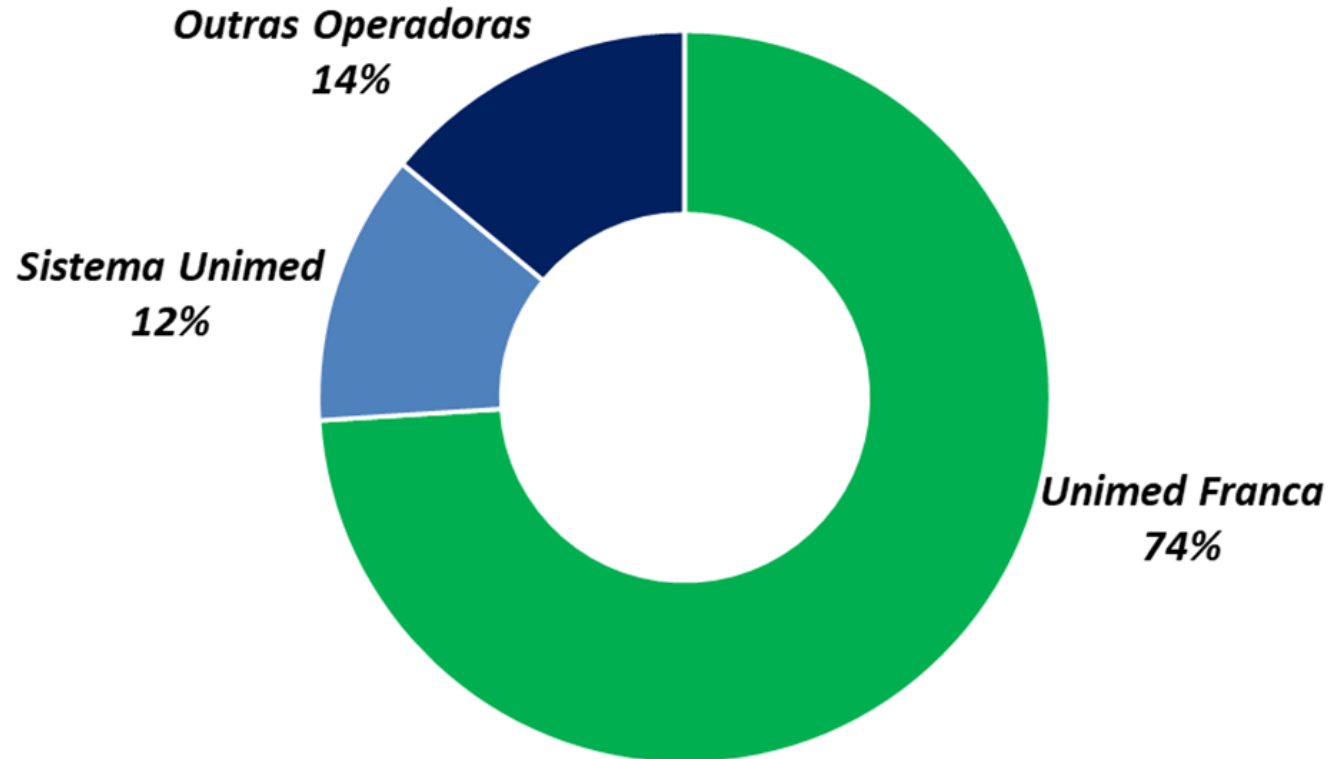


# Hospital São Joaquim - Informações Gerais

- ✓ Hospital adquirido pela Unimed Franca em Janeiro de 2000;
- ✓ Acreditação ONA III desde 2012;
- ✓ Hospital de média complexidade;
- ✓ 109 Leitos (10 CTI adulto e 10 CTI Infantil);
- ✓ 8 Salas Cirúrgicas;
- ✓ Unidade de Emergência Adulto e Pediátrica;
- ✓ Centro de Diagnósticos por Imagem (Raio-X, US, TC e RNM Verticalizados);
- ✓ Laboratório São Joaquim Certificação PALC.



## Hospital São Joaquim- Volume de Prestação de Serviços por Operadora



# Hospital São Joaquim - Gestão de Custos

- **Objetivos:**

- ✓ *Conhecer os custos para avaliar separadamente cada unidade de negócio no HSJ;*
- ✓ *Avaliar a viabilidade econômica de cada unidade de negócio;*

- **Conceito:** *Valores correspondentes à utilização de recursos humanos, estruturais, administrativos e de insumos (mat/med) para a prestação de algum serviço que seja finalidade da empresa. Cada Unidade de Negócio = Centro de Custo.*

- **Centros de Custos Produtivos:**

- ✓ *Relacionados com a atividade-fim: prestar assistência em saúde;*
- ✓ *Devem ser responsáveis pela geração de receita para o HSJ;*
- ✓ *Centro Cirúrgico, Unidades de Internação, CTIs, Endoscopia, UE, CDI, Hemodinâmica, QTX...*

- **Centros de Custos de Apoio (Auxiliares ou Administrativos):**

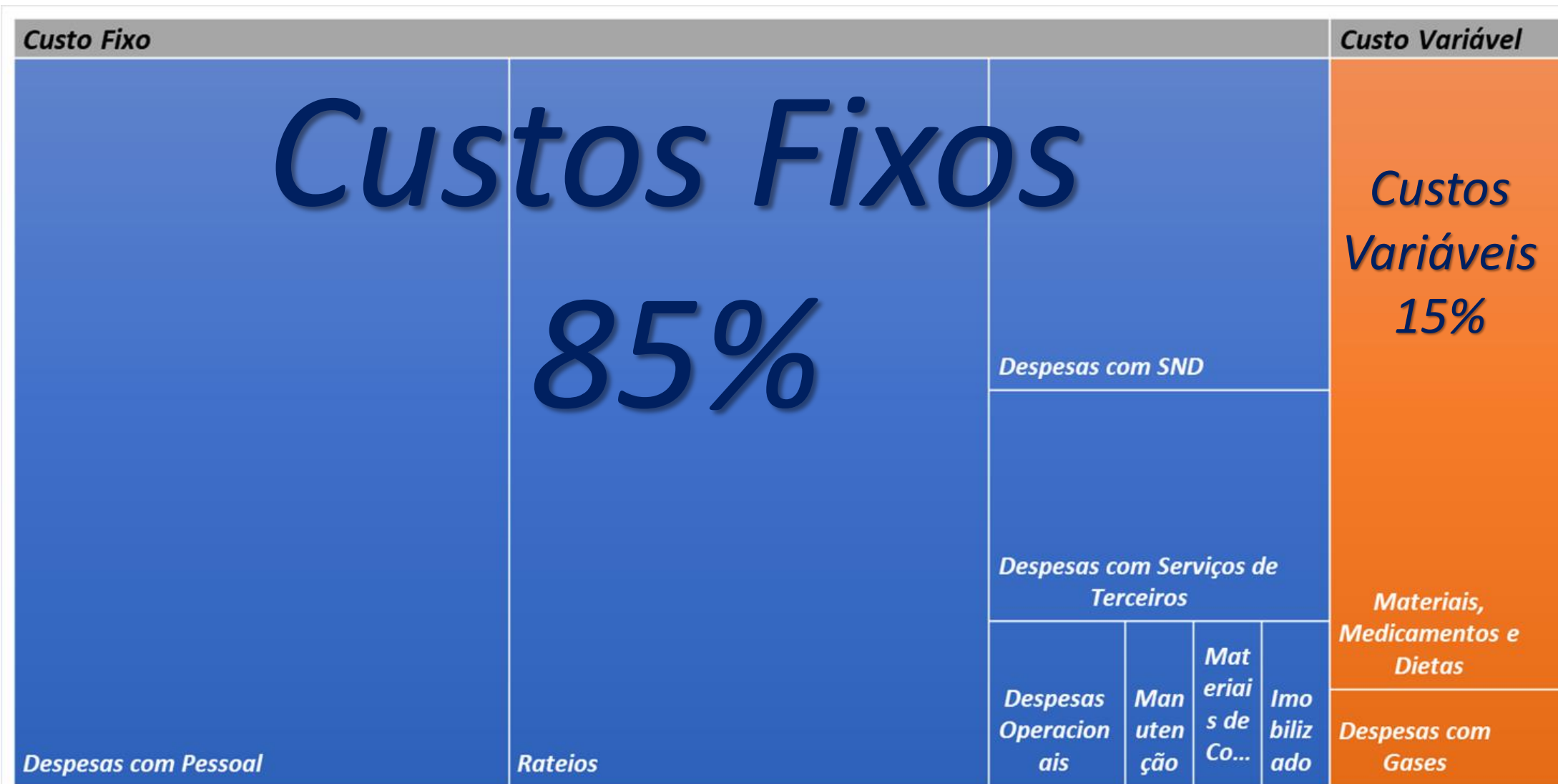
- ✓ *Atividades fornecem o suporte técnico, logístico e administrativo aos centros produtivos;*
- ✓ *SND, Administração, Lavanderia, Limpeza, Manutenção, Farmácia...*

# Hospital São Joaquim - Gestão de Custos

- **Metodologia:**

- ✓ *Custeio por absorção;*
- ✓ *Transferência das despesas dos centros auxiliares e administrativos para o centros produtivos através de um rateio;*
- ✓ *Rateio: forma de distribuir os custos que não permitem alocação direta na Unidade de Negócio (Exemplo Contabilidade, Financeiro...);*
- ✓ *Custos Fixos: não são influenciados pela produção;*
- ✓ *Custos Variáveis: alteram de acordo com a produção de algum tipo de serviço como insumos, medicamentos, HM...*
- ✓ *Base de Dados - Sistema MV;*
- ✓ *Período - Janeiro de 2015 a Junho de 2016;*
- ✓ *Foco nas áreas geradoras de receita (áreas produtivas);*

# Hospital São Joaquim - Gestão de Custos



# Unimed Franca e HSJ: Histórico da forma de repasse

2.000  
2.016

- ✓ Remuneração modelo Conta-Aberta;
- ✓ Valorização de Mat / Med e Dietas;
- ✓ Aplicação de **Deflatores** a partir de 2013.

2.017

- ✓ **Migração das margens (Diárias e Taxas);**
- ✓ Manutenção do modelo Conta Aberta (Risco para a Unimed);
- ✓ Repasse proporcional à produção (sem deflatores).

2.018

- ✓ Mudança do modelo Conta Aberta para **Diária Semi-Global;**
- ✓ Compartilhamento de Riscos (OPS e Hospital);
- ✓ **EFICIÊNCIA OPERACIONAL**



# Modelo Conta Aberta: 2000 a 2016

## PREMISSAS

- ✓ Valorização dos **materiais, medicamentos e dietas**;
- ✓ Desvalorização dos preços de **diárias e taxas**;
- ✓ Uso de Tabelas: Simpro, Brasíndice;

## PONTOS FRACOS

- ✓ **Estímulo a produção** (Modelo Fee-For-Service);
- ✓ Aumento do **desperdício** (maior gasto, maior lucro);
- ✓ **Maior burocracia** (Auditorias e Conflitos);
- ✓ **Falta de previsibilidade** nas contas;
- ✓ **Glosas** em excesso;

## PROBLEMAS PARA A GESTÃO

- ✓ Não avalia a qualidade do serviço prestado;
- ✓ Dificuldade para avaliar quais Unidades de Negócio são mais rentáveis ao hospital;
- ✓ Dificuldade para controlar os custos.

**Tabelas com altas remunerações em Mat / Med em detrimento das Diárias / Taxas e da estrutura hospitalar (Custos Fixos)**

# Modelo Conta Aberta com Migração da Margem: 2017

- ✓ **Adequação da Valorização das Diárias / Taxas** (Hospital vende procedimentos e não vende MAT/MED/Dietas);
- ✓ **Precificação dos Materiais, Medicamentos e Dietas – Custo Médio Nota Fiscal + Margem de Lucro;**
- ✓ **Remuneração da logística:** compra, armazenamento, fracionamento, manipulação e dispensação – **incluída no valor das diárias e taxas;**

## CONCLUSÕES INICIAIS

- ✓ **Manutenção do Modelo Conta Aberta – Risco para OPS;**
- ✓ **Não avalia a qualidade do serviço prestado;**
- ✓ **Deslocamento do Resultado Operacional para as Diárias e Taxas;**
- ✓ **Migrar Margem não torna o hospital mais eficiente ou mais barato;**
- ✓ **Deve ser utilizada para a transição para um modelo de remuneração mais eficiente e com compartilhamento de riscos.**

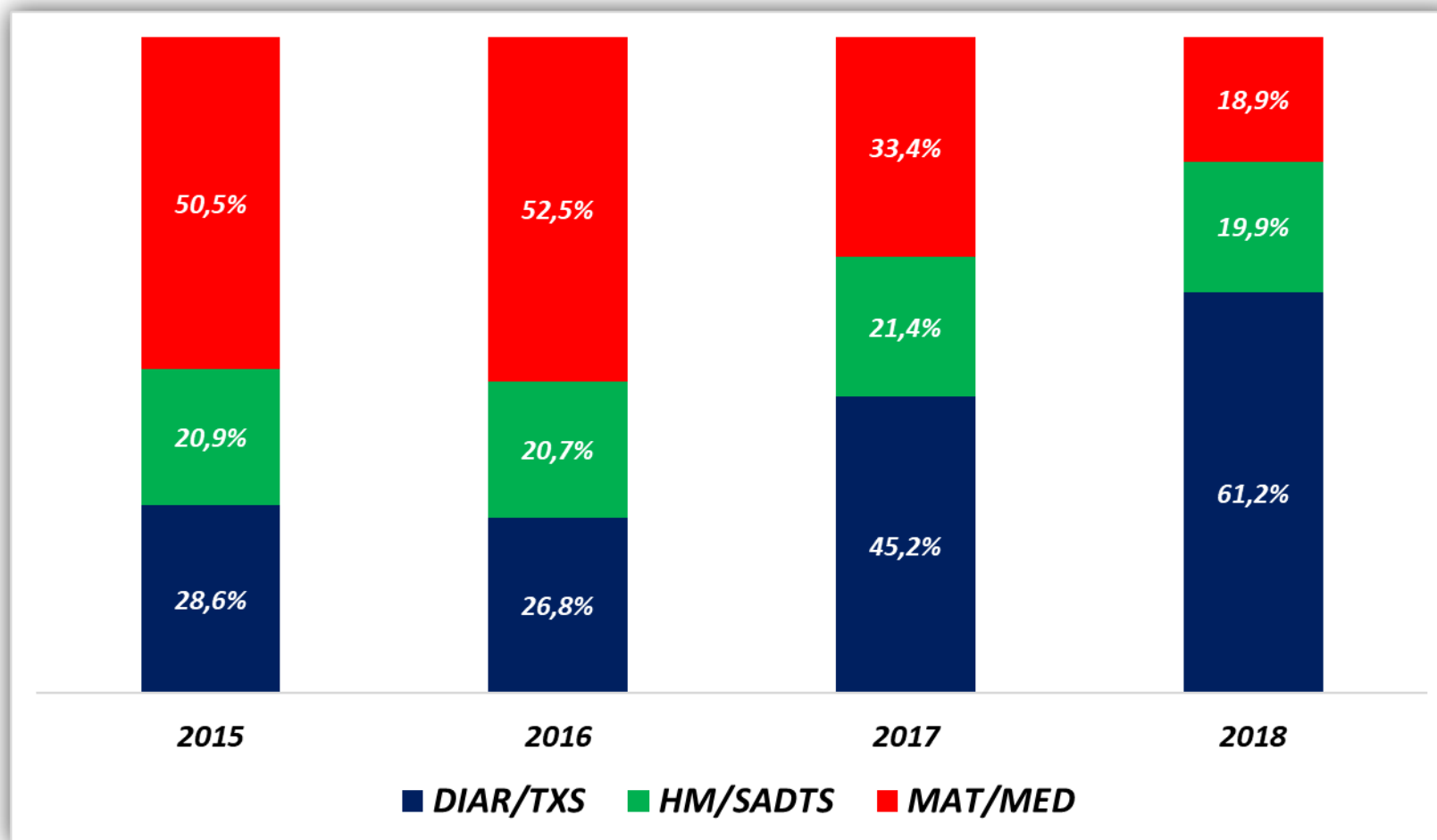
# Diária Semi-Global: a partir de 2018

## ✓ **CONCEITO:**

- **Incluir nas diárias e taxas os custos de medicamentos e materiais (inclusive custos de logística);**
- **Calculado individualmente para cada Unidade de Negócio do SJH (Setores Produtivos);**
- **Centro Cirúrgico – valor definido de acordo com o Porte Cirúrgico;**
- **Excluídos os custos de OPMEs, HM e SADTs;**
- **Taxa de retorno (spread) depende do volume de serviços comprados;**
- **Cobrança de taxa de atendimento no Pronto Socorro (inclui MAT/MED e Custos Fixos);**
- **Quimioterapia: Taxa para Sessão de Quimioterapia (Logística, Manipulação, Infusão, Serviço de Enfermagem, Psicologia e Nutricionista), Quimioterápicos precificados a parte (Nota Fiscal com Taxa de Retorno);**
- **Centro cirúrgico: cobrança da taxa de acordo com Porte Anestésico (MAT / MED e Custos Fixos);**

# Diária Semi-Global: a partir de 2018

## MUDANÇA NA COMPOSIÇÃO DO FATURAMENTO DO HSJ (CONVÊNIO UNIMED FRANCA)

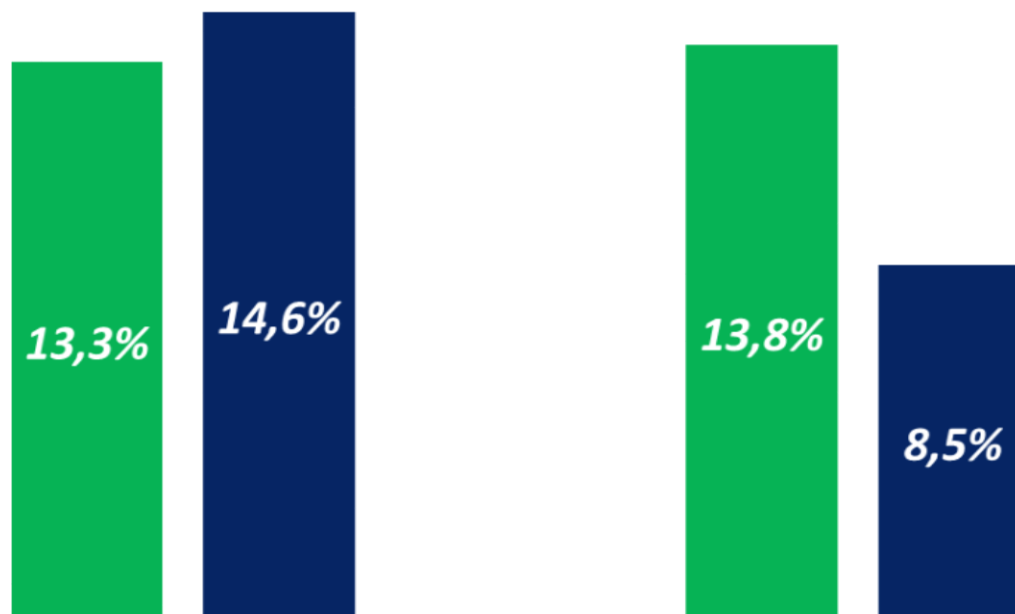


# Diária Semi-Global: a partir de 2018

## APRIMORAMENTO NA RELAÇÃO OPERADORA E HOSPITAL

- ✓ Migração da Margem;
- ✓ Conta Aberta;
- ✓ Risco para Operadora;
- ✓ Estímulo ao desperdício.

Variações Produção x Faturamento



- ✓ Diária Semi-global;
- ✓ Risco Compartilhado;
- ✓ Desperdício não é pago;
- ✓ Eficiência Operacional.

# Modelo Conta Aberta: Considerações

## ✓ Até 2016 – Conta Aberta com Margens em Mat e Med:

- **Produção hospitalar** não tinha relação direta com o repasse da Unimed;
- **Foco no controle da Sinistralidade** (independente da produção do HSJ);
- **Dificuldade para o controle econômico do HSJ – descontrole do Fluxo de Caixa;**
- **Dificuldade para planejar investimentos;**
- **HSJ sem foco na Eficiência Operacional.**

## ✓ 2017 – Conta Aberta com Migração das Margens para Diárias e Taxas:

- **Repasse Unimed proporcional à produção do HSJ** (Manutenção do Modelo Conta Aberta);
- **Risco da operadora** – foco nas ações preventivas – evitar a chegada dos pacientes no HSJ;
- **Foco na desospitalização (Unilar);**
- **HSJ com adequado controle financeiro;**
- **Facilidade para planejar investimentos.**

# Diária Semi-Global: Considerações

## UNIMED FRANCA

- **Redução dos processos internos** (diminuição do retrabalho);
- **Previsibilidade** do valor de repasse;
- Foco nas **ações preventivas** (evitar internações desnecessárias);
- Foco na **desospitalização (ampliação da Unilar)**;
- **Não paga o desperdício de recursos.**

## HOSPITAL SÃO JOAQUIM

- **Relação transparente com a Unimed**;
- Foco na **Eficiência Operacional**;
- Previsibilidade nas receitas;
- **Buscar melhores negociações de Mat / Med e Dietas**;
- **Evitar desperdícios**;
- Diminuição dos processos internos que **não agregam valor ao paciente**

# ***Diária Semi-Global: Conclusões***

***1- O cálculo para a implantação de Diária Semi-Global deve estar embasado em estudos dos custo;***

***2- A exata previsibilidade nos gastos com os pacientes internados é fundamental para a gestão da Sinistralidade das OPS;***

***3- O hospital tem uma grande oportunidade de alavancar suas receitas através do foco na EFICIÊNCIA OPERACIONAL;***

***4- O Compartilhamento de Riscos é um modelo mais justo e efetivo para o relacionamento de OPS e hospitais.***



Obrigado!

***Daniel Haber – Diretor Financeiro***

***Nilson Salomão – Diretor Presidente***

***Antônio Carlos Alves - Gestor de Controladoria***

[nilson.salomao@unimedfranca.com.br](mailto:nilson.salomao@unimedfranca.com.br)