



**INTERCOOPERAR
PARA CRESCER**

◀ **28º SUESPAR** ▶



“Inovação em saúde -
A nova Economia”

Luís Joaquim

Apresentação | Luís Joaquim



11 99911-3486

ljoaquim@deloitte.com

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

- MBA com ênfase em Negócios – IBMEC
- Pós-Graduação Gerenciamento de Projetos - Fundação Vanzolini / USP
- Graduação em Engenharia Elétrica com ênfase em Eletrônica – UniFEI

Sócio-Líder na Consultoria Deloitte com mais de 18 anos de experiência na Indústria de *Life Sciences and Health Care*. Líder da “conta” Unimed para a Consultoria.

Experiência relevante e comprovada em empresas nacionais e multinacionais, liderando projetos de transformação organizacional.

Liderou diversos projetos em clientes, tais como: planejamento estratégico, “Go to Market”, redução de custos, análises de mercado, mapeamento e redesenho de processos. Dentro dos resultados alcançados nos clientes, destacam-se a criação e maximização de receita, reversão de déficits e melhoria da eficiência operacional.

Certificado PMP, também leciona em pós-graduações e MBA’s de Gestão em Saúde na Fundação Dom Cabral, Ensino Einstein e Faculdade de Educação em Ciências da Saúde – FECS, ligada ao Hospital Alemão Oswaldo Cruz.

Reflexões iniciais...



“No mundo atual, não é o peixe grande que come o peixe pequeno.

É o peixe ágil que come o peixe lento”

Klaus Schwab, Davos, 2016

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 **trocas constantes na direção**, que a cada três anos tem uma eleição para escolher um novo comando...”

- Entrevista do Jorge Pinheiro ao Valor Econômico



Inovação em saúde

"A nova Economia"

Bem-vindos à jornada de transformação



Em uma nova “Era Digital”, os negócios necessitarão de uma nova abordagem, onde é imperativo ...

Ver
diferente

Pensar
diferente

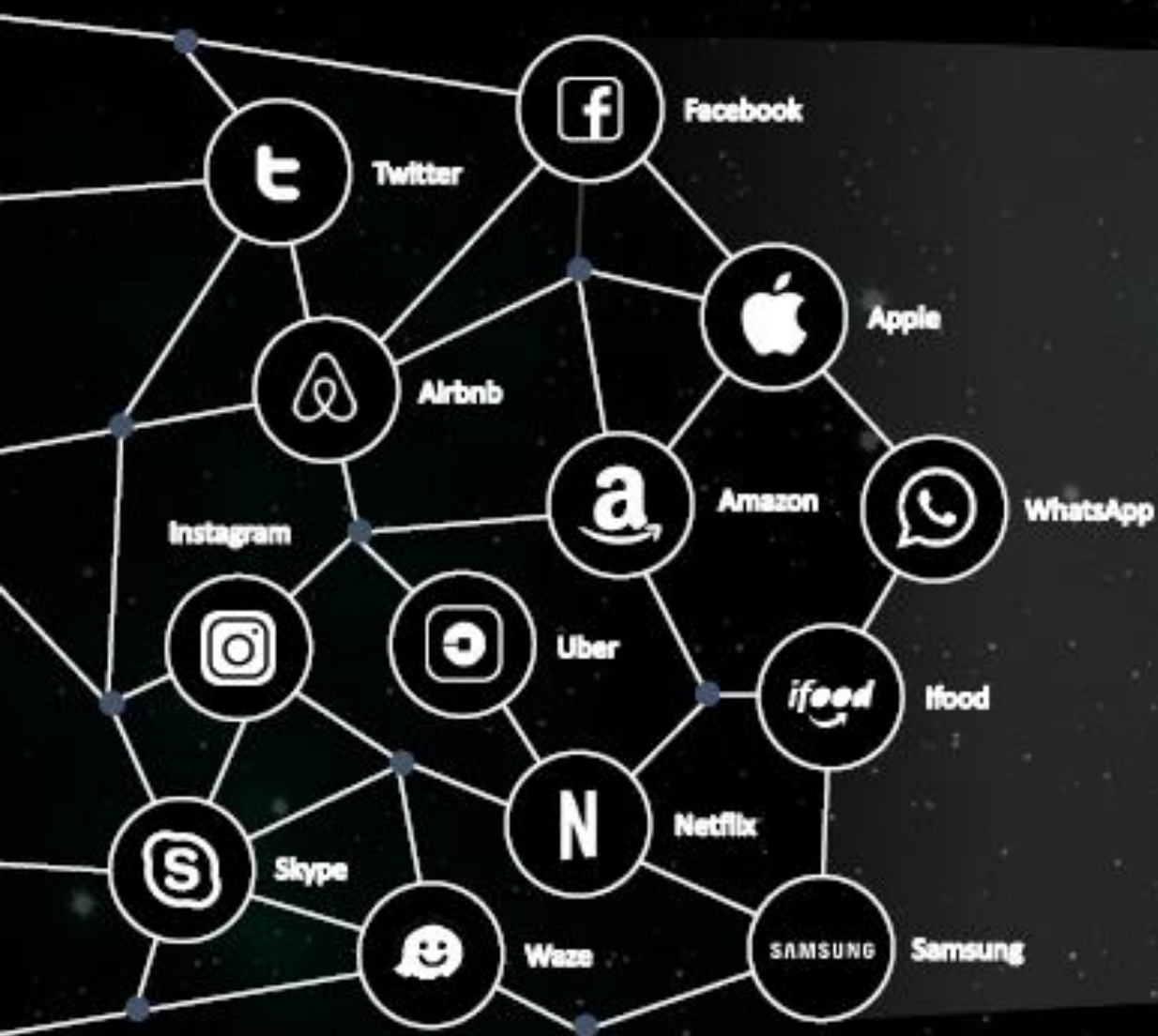
Agir
diferente

*É simples assim... mas
não é, e nem será
fácil!*

Transformação digital afeta o mercado com um todo



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”

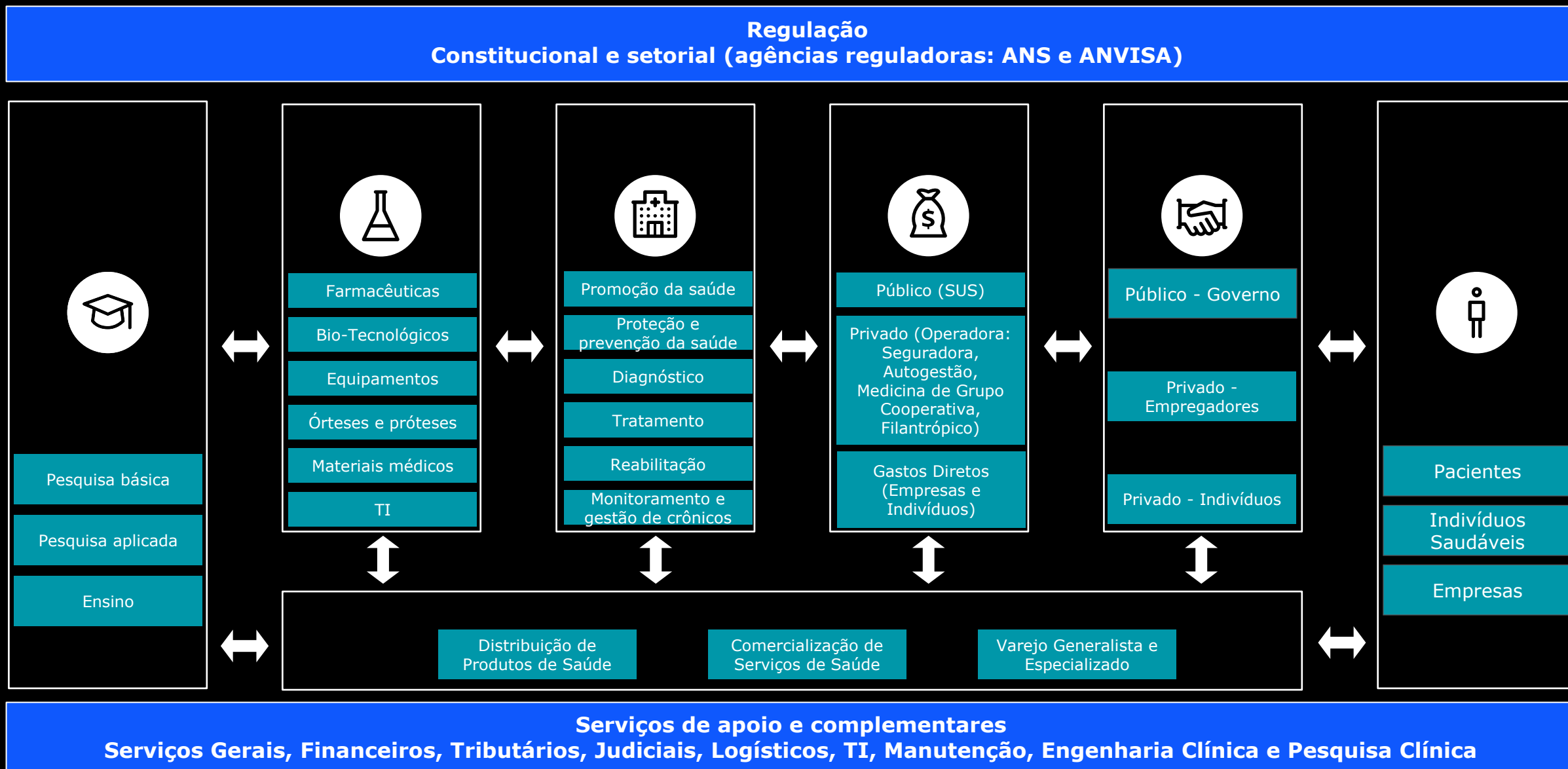


Elaborado por Sharp Capital e ilustrado por Dêmas Yul

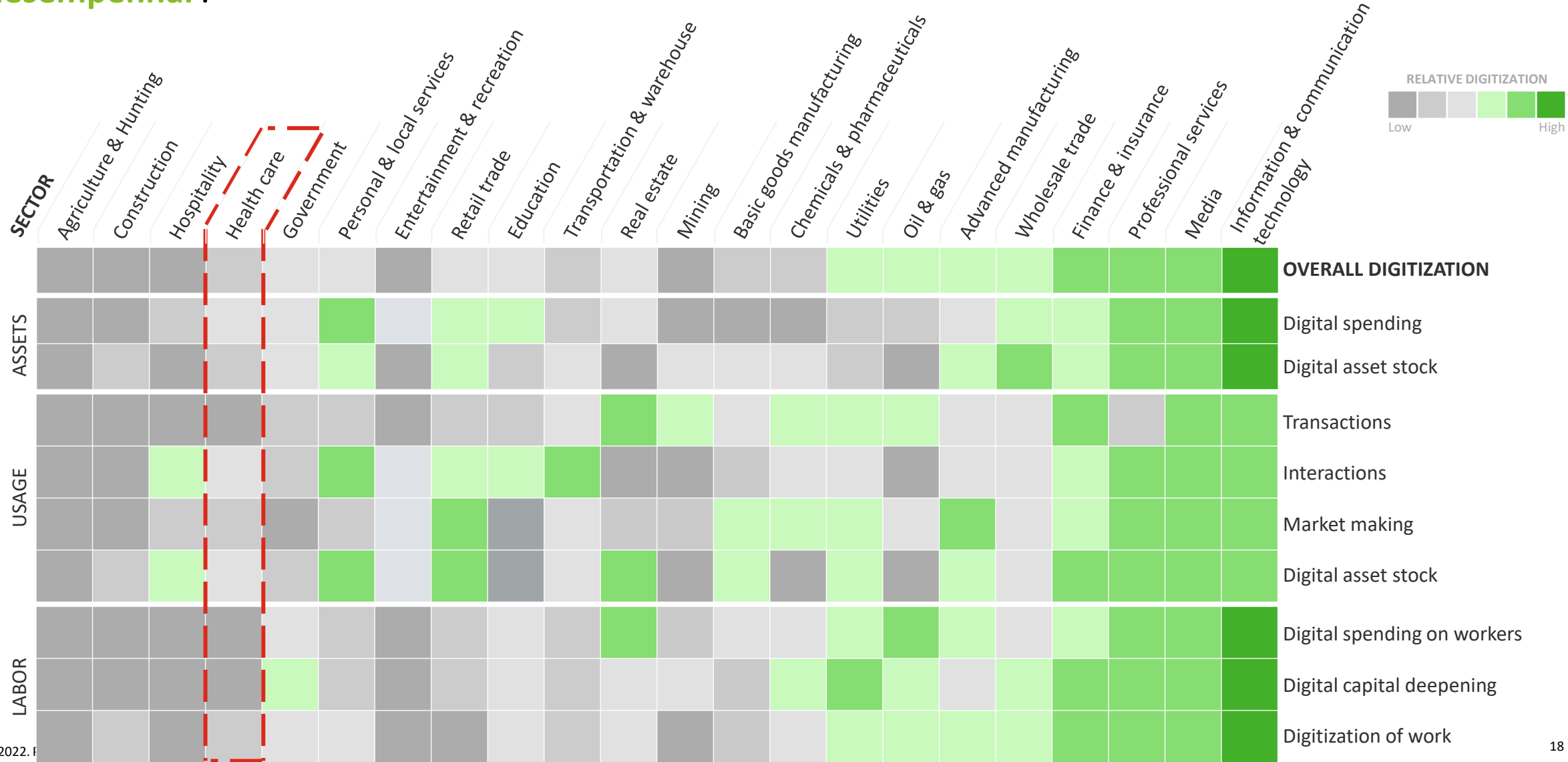
**Onde entra a “tal”
inovação e
transformação na
saúde?**



Primeiro, vamos lembrar a "Cadeia de valor" do Setor



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



Principais pilares e *Hot topics* de cada tema atualmente no Brasil



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
- Impressão 3D

04 Consolidação do mercado e escala

- Sustentabilidade
- 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 e outros

- Antiga RN 443
- RN 452
- Privacidade, integração, segurança e confiabilidade
- LGPD
- *Cyber security*
- Telemedicina
- ESG
- Cooperação e equidade

Consumidores e a experiência humana

Trabalho e talento
Transformação digital e interoperabilidade
Colaborações

Brasil

Inovação do modelo de cuidado

Brasil

Tendências globais

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



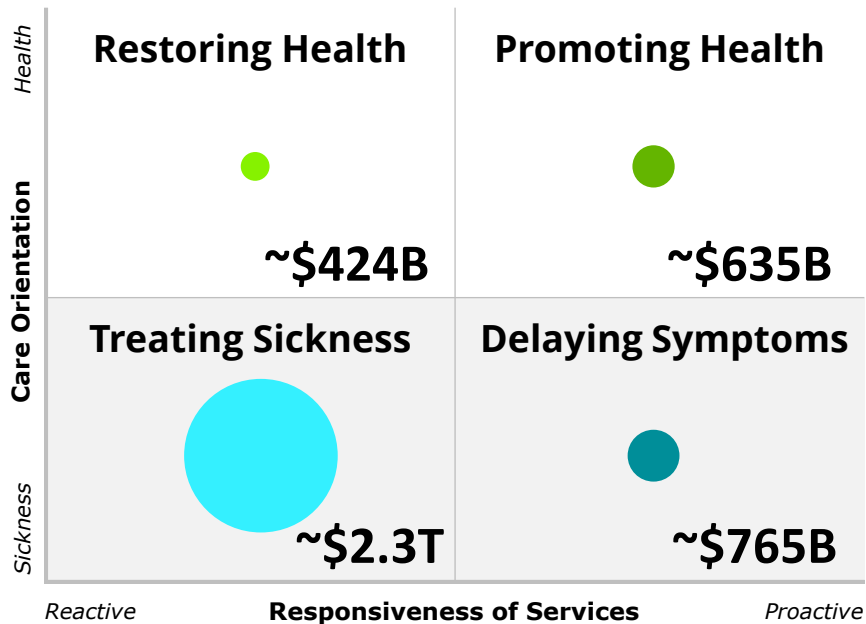
O que tiramos das evidências atuais e como elas descrevem o “Futuro da Saúde” e essa inovação?



The center of gravity in the US is shifting toward health care and away from sick care

The focus in the US is shifting, as the human and financial returns for promoting health and wellness are shown to outweigh those from a myopic, reactive focus on treatment of disease

Today (US, 2021): ~\$4.14T

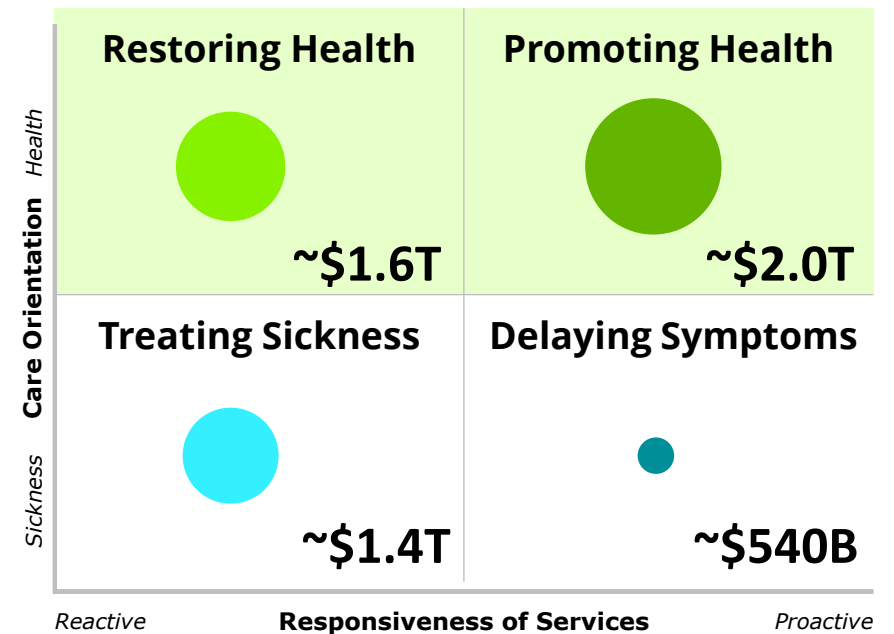


Nearly all of **today's spend focuses on sick care**; with 80% of spend on 20% of patients



Over time, the **center of gravity is shifting** toward spending that **promotes health**

The Future (US, 2040*): ~\$5.54T



The Future of Health envisions a fully redefined ecosystem in which **sick care becomes secondary and well-being is prioritized**

The growth from *Today* to *The Future*, ~\$1.40T, reflects the rapid expansion of non-reactive sick care products and offerings

Inovação do modelo de cuidado

Quais são os fatores que impulsionam a inovação na prestação de serviços de saúde?

- Pressões de custo em modelos tradicionais
- Mudança para prevenção e bem-estar
- Maior demanda dos consumidores por transparência, conveniência, acesso e produtos e serviços personalizados
- Maior acesso e controle dos dados pessoais de saúde pelos consumidores



Próximos Passos:

- Colaborar com outros players do setor para obter o máximo impacto
- Resolver o desafio de acesso desigual, capacidade, qualidade e acessibilidade
- Continuar a prestação de assistência médica, especialmente serviços de internação, além dos muros do hospital
- Ativar a integridade virtual, aproveitando as tecnologias digitais

Uma estratégia de saúde virtual em toda a empresa ajudará a garantir que os investimentos atendam às metas de curto prazo e permitam escalabilidade futura, enquanto têm o maior impacto no envolvimento do paciente, acessibilidade, transformação digital e atendimento ao paciente.



Prestação de cuidados de saúde virtuais

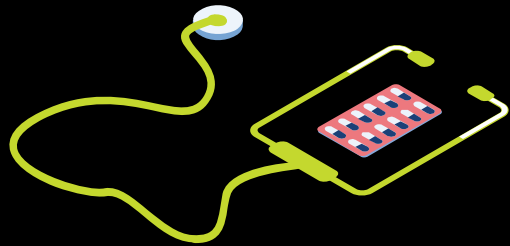
Chatbot com inteligência artificial

Consulta por teleconferência

Mensuração remota de dados vitais

Transformação digital e interoperabilidade

O digital é o novo "agora" e está moldando os sistemas de saúde do futuro.

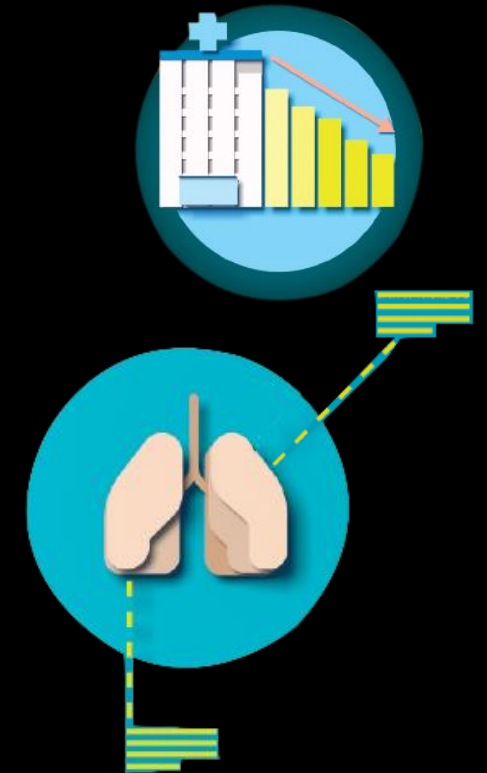
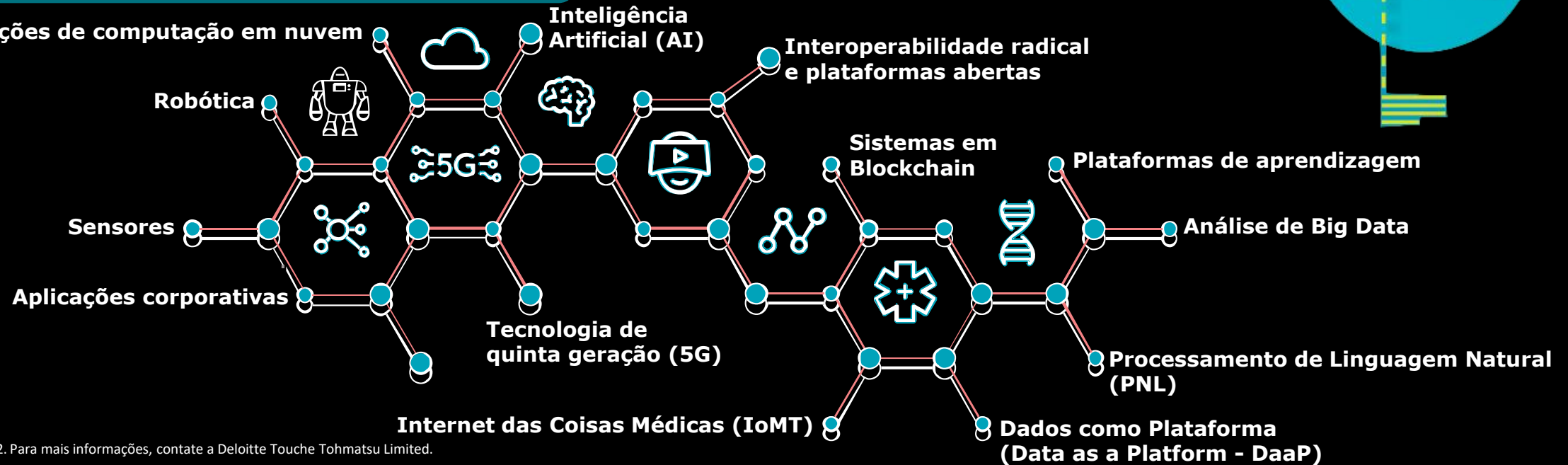


O que está impulsionando a saúde digital?

- Necessidade de cuidados preditivos e preventivos
- Tratamentos e terapias mais baratos, precisos e menos invasivos
- Demanda do consumidor / paciente

Prestação de cuidados de saúde virtuais

Soluções de computação em nuvem



Um dos desafios é como e onde integrar as informações e possibilitar a criação de uma história clínica digital que possa ser utilizada pela operadora, paciente e médico

Essencialmente, a construção de uma História Clínica Digital tem como principais objetivos:

A criação de um modelo de informação clínica com o uso de padrões deve ajudar a reduzir os custos e garantir o suporte à segurança e à qualidade assistencial promovendo a informatização com sistemas clínicos alinhados com estes padrões.

Complementar quando possível as funcionalidades dos sistemas atuais nas pontas – Hospitais, Clínicas, Laboratórios

Incorporar padrões globalizados para tornar relativamente simples de integrar novas informações, integrações ou serviços.



Uma porta digital pode ajudar a remover barreiras e criar uma experiência mais integrada para o paciente

Em um estudo realizado pela Deloitte foram elencadas três estratégias para conduzir os pacientes pela porta digital

Crie uma experiência atrativa

- Estabeleça uma experiência na qual todos os membros da cadeia de valor da saúde confiem na sua marca;
- Consolide sistemas e fluxos de trabalho para aumentar a satisfação do paciente e facilitar o trabalho do médico;
- Realize ciclos de feedback e comunicações para medir e melhorar a experiência do paciente;
- Utilize Chatbots, que podem automatizar interações, oferecendo aos médicos tempo para ter conversas mais significativas com os pacientes;
- Capture as principais informações do paciente em um único registro, a fim de fornecer uma visão 360° do relacionamento com o paciente.

Estabeleça uma base digital

- Certifique-se de que os pacientes tenham acesso à agenda dos médicos para otimizar o acesso e o uso clínico;
- Equilibre as interações humanas e digitais. As ferramentas de interação digital, por exemplo, podem ajudar o médico a reduzir os tempos de espera ;
- Defina a previsão de custos diretos usando ferramentas digitais;
- Facilite o acesso à informações digitais para pacientes e gestores do hospital;
- Mantenha os pacientes informados sobre os seus diagnósticos/tratamentos.

Redefina o relacionamento com o paciente

- Ofereça um canal de comunicação com base nas necessidades específicas do paciente;
- Ofereça oportunidades para integrar wearables e outras ferramentas de autoatendimento para coletar dados biométricos;
- Ofereça acesso ao atendimento virtual, treinamento de saúde ou serviços de baixa complexidade;
- Implemente aplicativos que combinem serviços clínicos e não clínicos;
- Aproveite o chat e mensagens de texto personalizadas para um contato imediato com os pacientes.

Com o retorno dos pacientes aos atendimentos não essenciais, os hospitais devem se concentrar em oferecer uma experiência digital mais atrativa e interativa.

Agora em South Valley, com temperaturas recordes registradas ontem em toda



Palco competitivo e a
consolidação do setor

O que está por trás....

Consolidação / Ganhos de Escala

- A união entre companhias do mesmo setor resulta em ganhos de *market share*, aumento do poder de barganha com clientes e fornecedores, diluição de custos fixos e proteção contra competidores atuais e potenciais

Captura de Sinergias

- Processos de fusões e aquisições possibilitam a eliminação de custos administrativos redundantes, otimização dos investimentos e melhor gestão financeira das companhias resultantes

Questões Familiars / Sucessórias

- Resolução de disputas familiares
- Inexistência ou desinteresse de sucessores
- Profissionalização da administração

Realização de Lucros

- Investidores financeiros como fundos de *private equity* possuem um prazo para retornar o capital para seus cotistas, e buscam a realização dos lucros obtidos através de uma saída via fusões e aquisições e/ou mercados de capitais

Tipos de investidores

Investidores Estratégicos

- Companhias que atuam no mesmo setor ou setores similares ao da empresa-alvo em uma fusão ou aquisição
- Consideram questões estratégicas e financeiras em sua análise de uma fusão ou aquisição
- Podem capturar sinergias operacionais e de mercado normalmente não disponíveis para investidores financeiros
- *Portanto, geralmente podem pagar preços maiores*
- Conseguem realizar o processo de *due diligence* mais rapidamente que investidores financeiros
- Investidores estratégicos normalmente buscam participações controladoras ou a formação de *joint ventures*

Investidores Financeiros

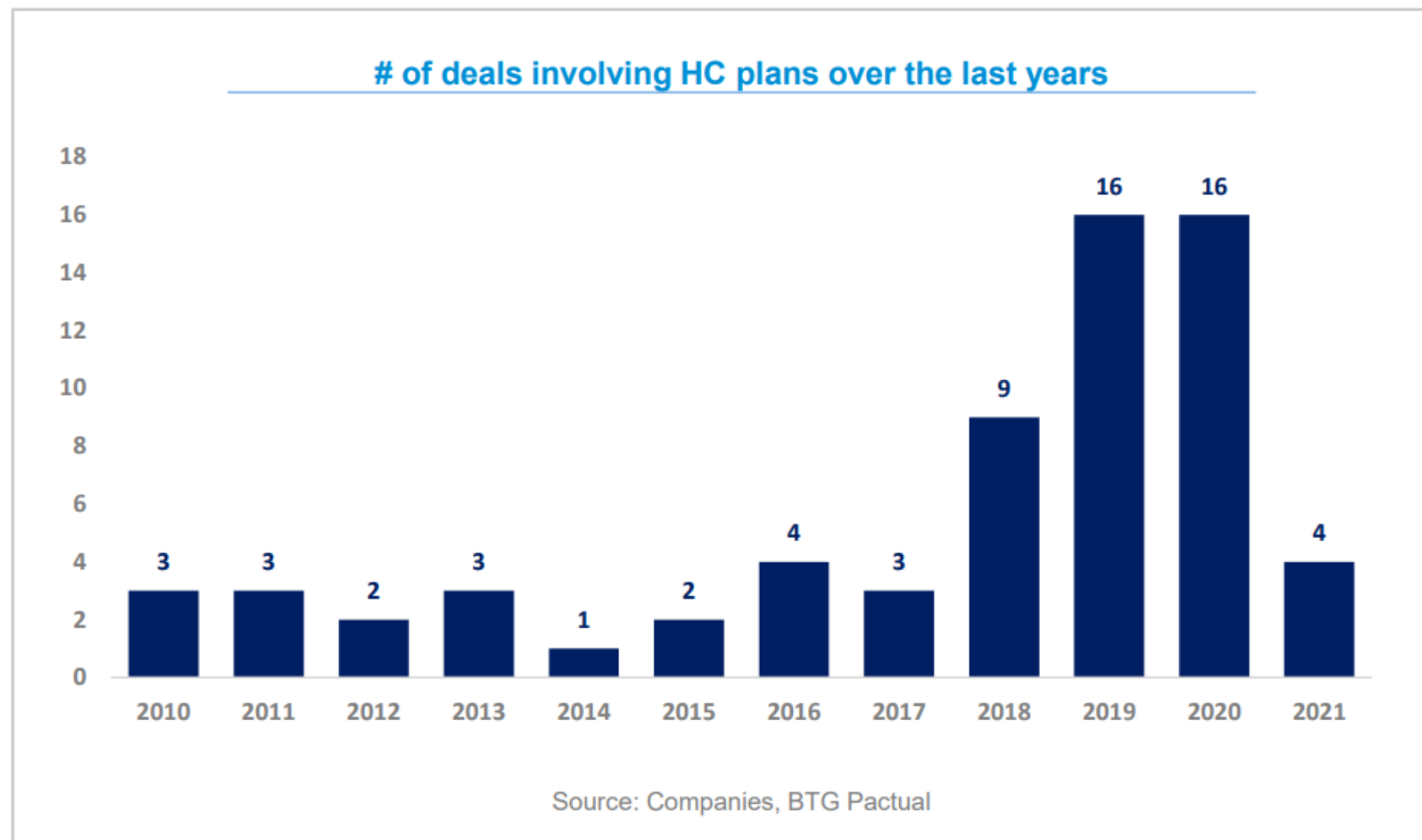
Categorias típicas de investidores financeiros em processos de fusões e aquisições

- Fundos de private equity
- Fundos soberanos
- Fundos de pensão, endowments, etc
- Hedge funds
- Indivíduos / family offices
- Normalmente são mais flexíveis que investidores estratégicos, se movem rapidamente e aceitam mais facilmente ser minoritários
- Buscam altas taxas de retorno e normalmente não há potencial para geração de sinergias
- Logo, normalmente estão dispostos a pagar preços mais baixos que investidores estratégicos

Panorama das Fusões e Aquisições no Brasil | HC Plan M&As

After GNDI and HAPV raised proceeds during their IPOs in 2018, the HC plan market experienced a boost in the # of acquisitions, propelled by these two players (44% of all deals in 2010-2021).

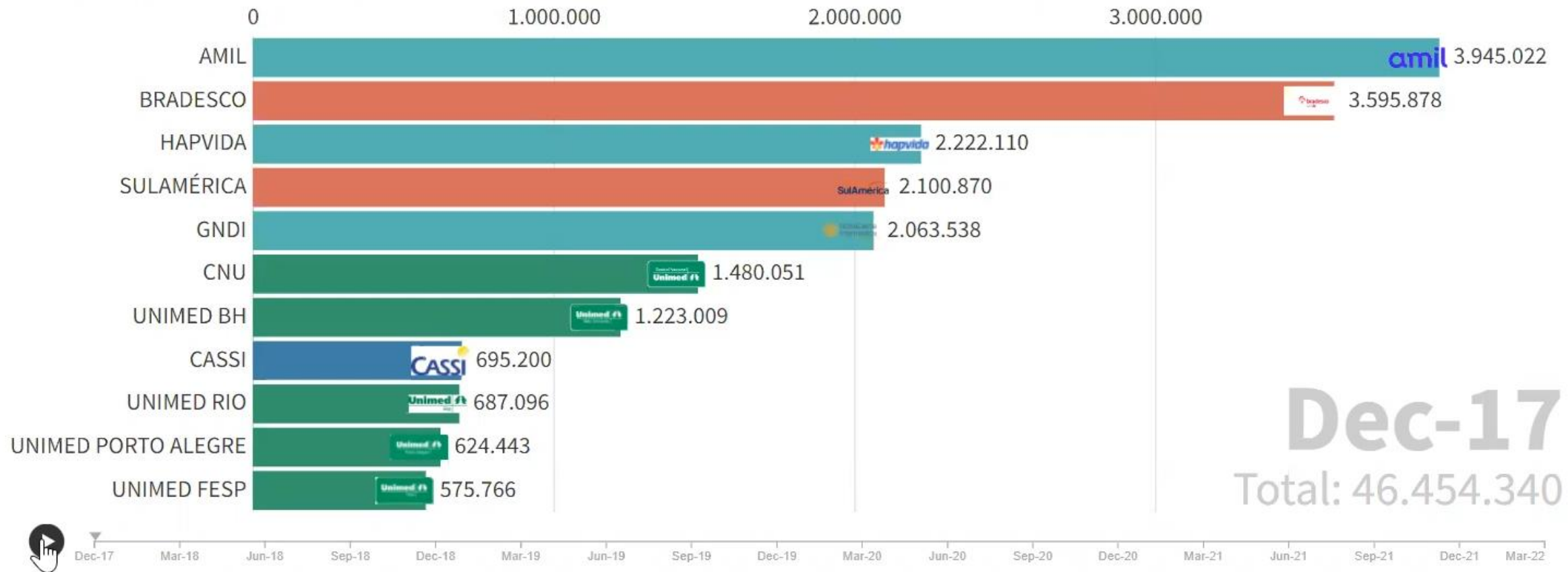
After the biggest merger in Brazil's history was announced last year (HAPV+GNDI), M&A activity in the segment has decelerated.



Evolução de vidas por operadora

Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

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

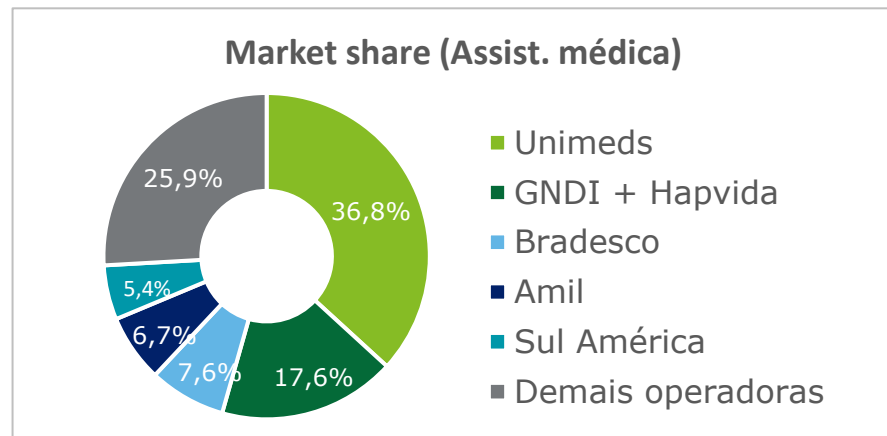
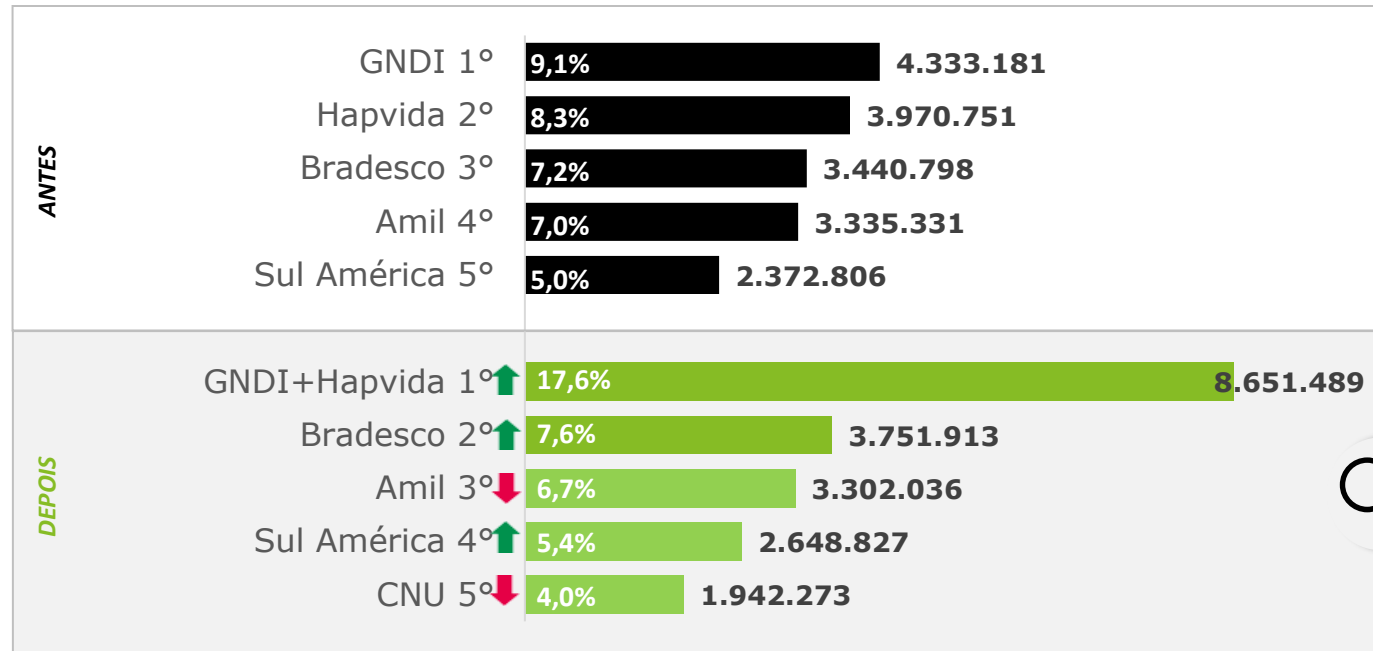


Fonte: ANS, 2022. [Deloitte Touche Tohmatsu, 2022](#)

Comparação dos cenários - ANS: vidas de mar/2022

Ranking das Operadoras* - Brasil

* Valores considerados: Beneficiários Assist. Médica



Fusão entre Hapvida e GNDI, resultando em uma companhia de mais de R\$ 110 bilhões de valor de mercado.

Aquisições



- 2018 – SAMED
- 2018 – Grupo Mediplan
- 2018 – Greenline
- 2019 – Belo Dente Odontologia
- 2019 – Grupo SMEDSJ
- 2019 – A.M.R. (Ecole)
- 2019 – São Lucas Saúde
- 2019 - Clinipam
- 2020 – Grupo Santa Mônica
- 2020 – Climepe
- 2020 - Bio Saúde
- 2020 – Medisanitas
- 2020 – Lifeday
- 2020 – Serpram
- 2021 – GNDI + Hapvida
- 2021 - CCG

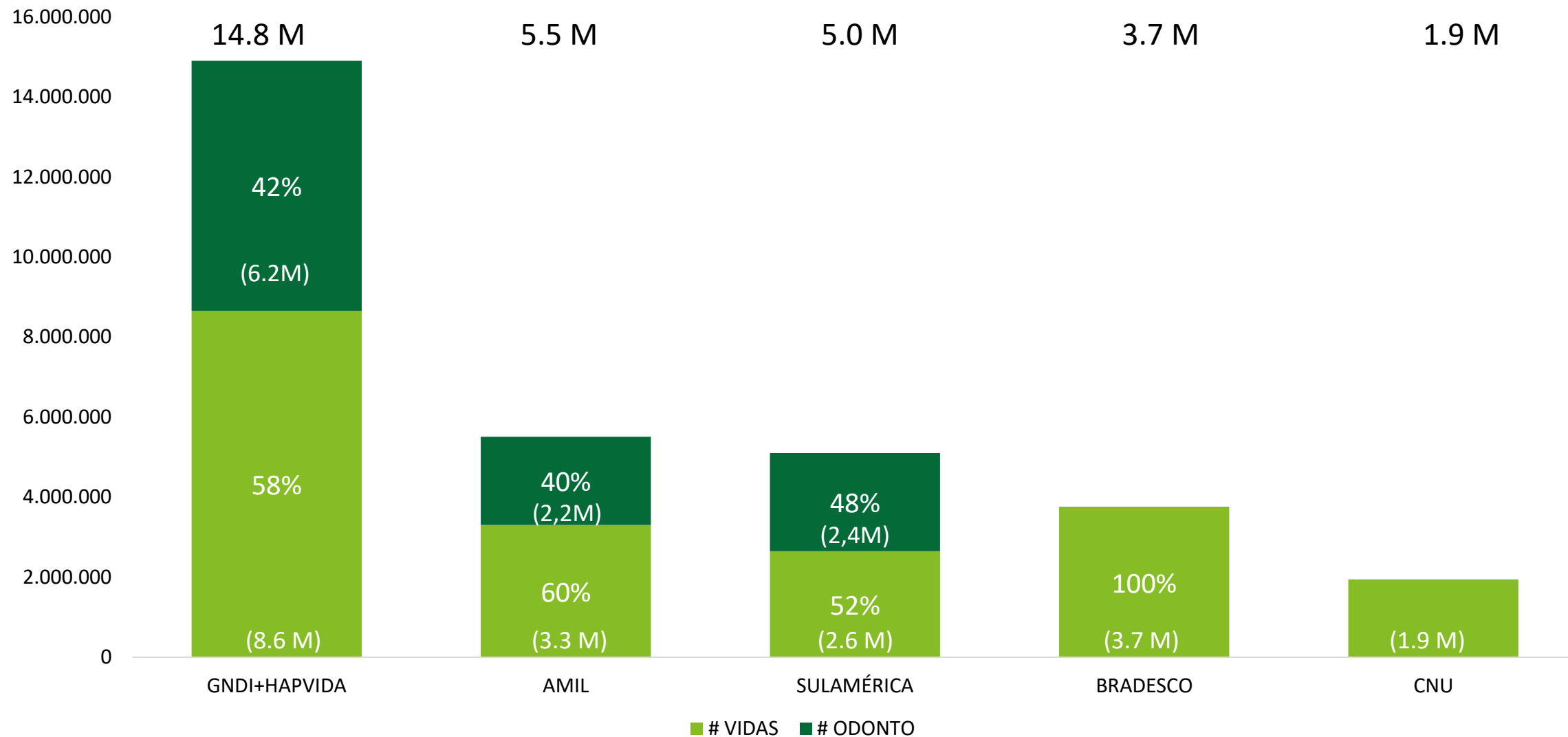
- 2018 - Promed Assistência Médico
- 2018 – Free Life
- 2019 – RN Saúde
- 2019 - América Planos de Saúde
- 2019 - Ame Planos de Saúde
- 2019 – RN Saúde
- 2019 – Grupo São Francisco
- 2020 – São José
- 2020 – Samedh
- 2020 – Medical
- 2020 – PLAMHEG
- 2020 - Grupo Santa Filomena
- 2021 – HB saúde
- 2021 – Hapvida + GNDI
- 2022 – Smile

2008 - Mediservice

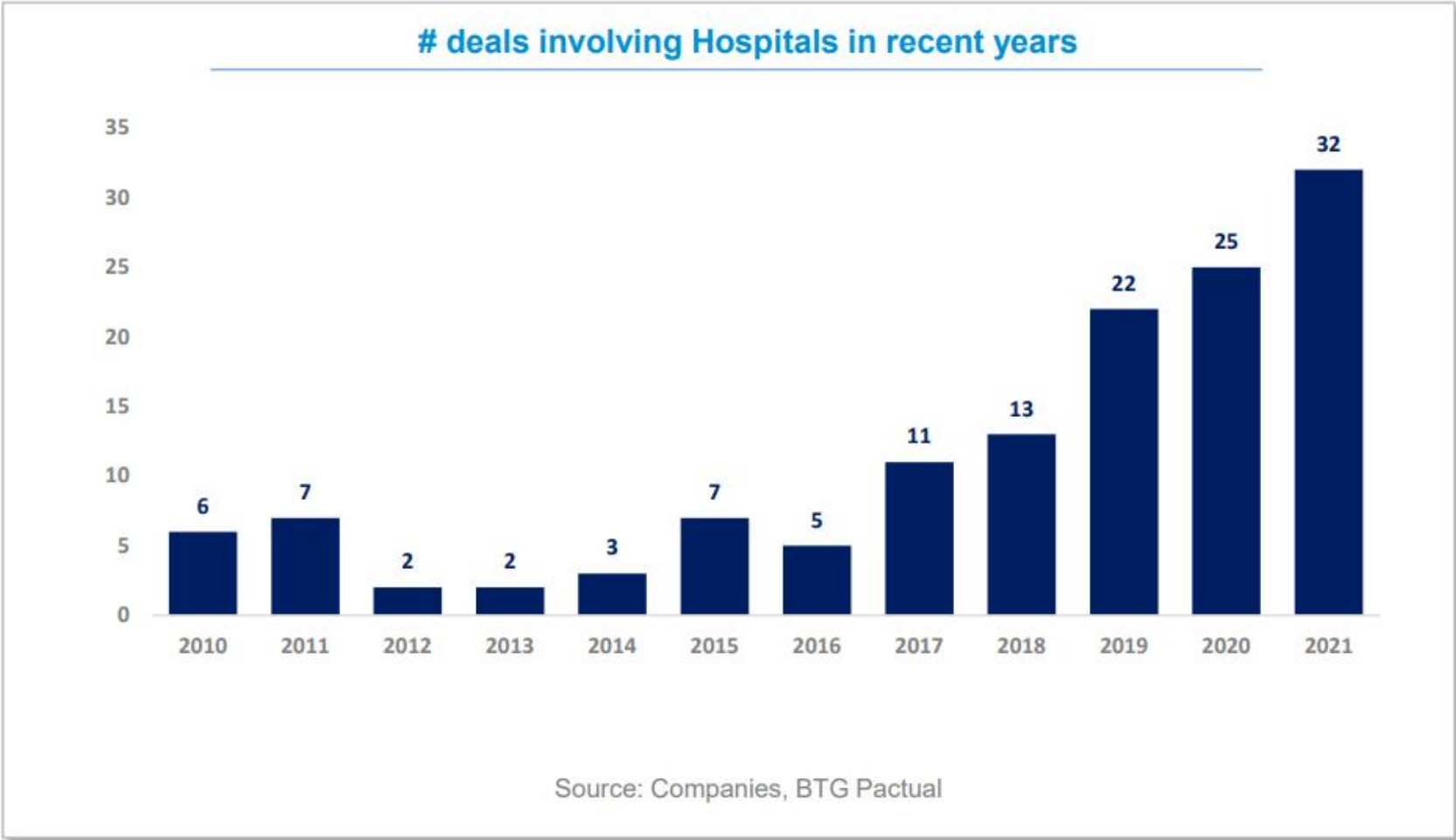
- 2015 – Plano e Hospital Samaritano
- 2016 - Grupo Santa Helena
- 2018 - Grupo Sobam
- 2018 - A.P.S. Saúde
- 2020 - Paraná Clínicas
- 2021 - Sompo

Comparação entre 5 Operadoras da saúde – vidas de mar/2022

Proporção de quantidade de vidas assistência médica e exclusivamente odontológica



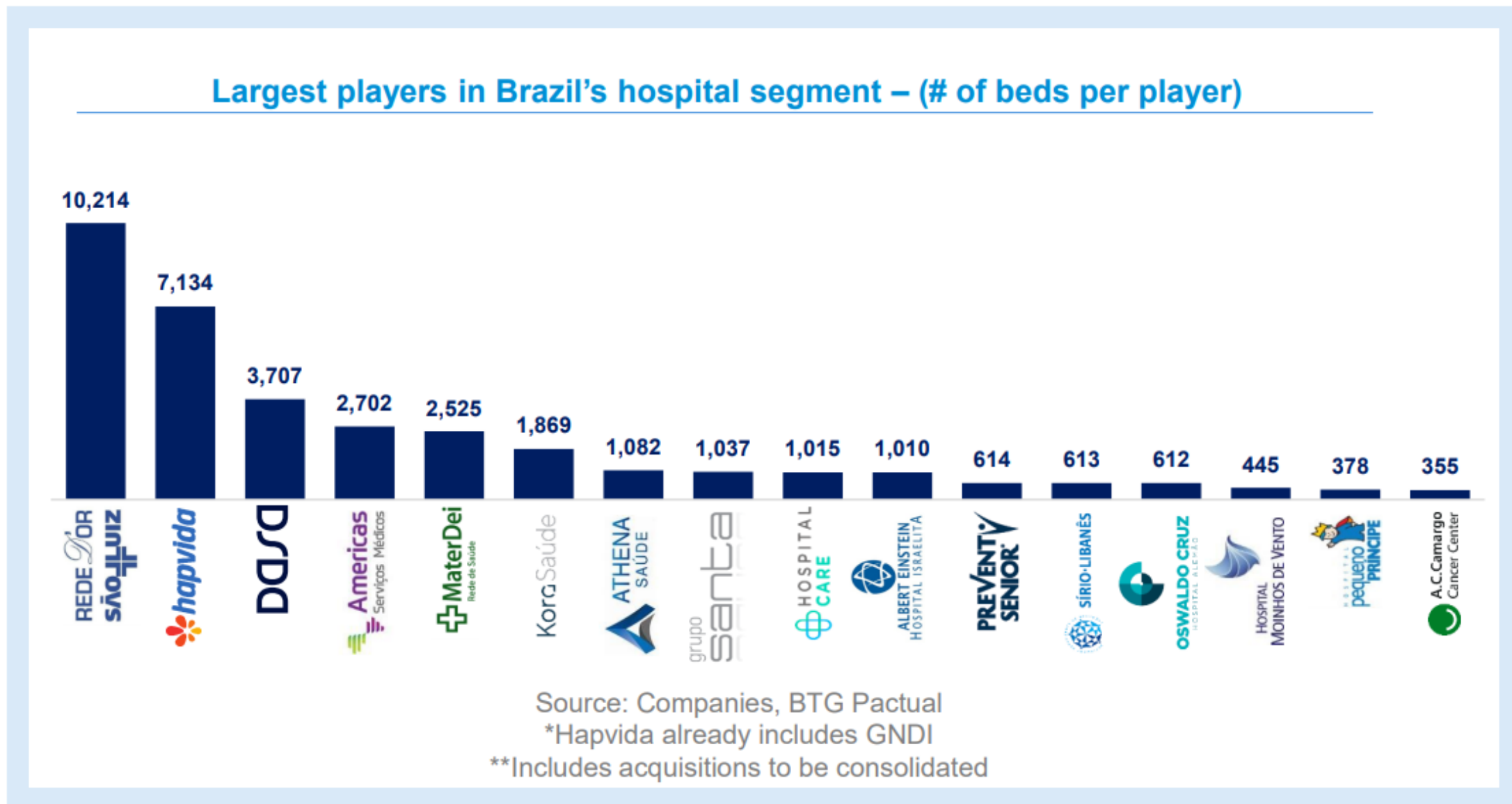
Panorama das Fusões e Aquisições no Brasil | Hospital



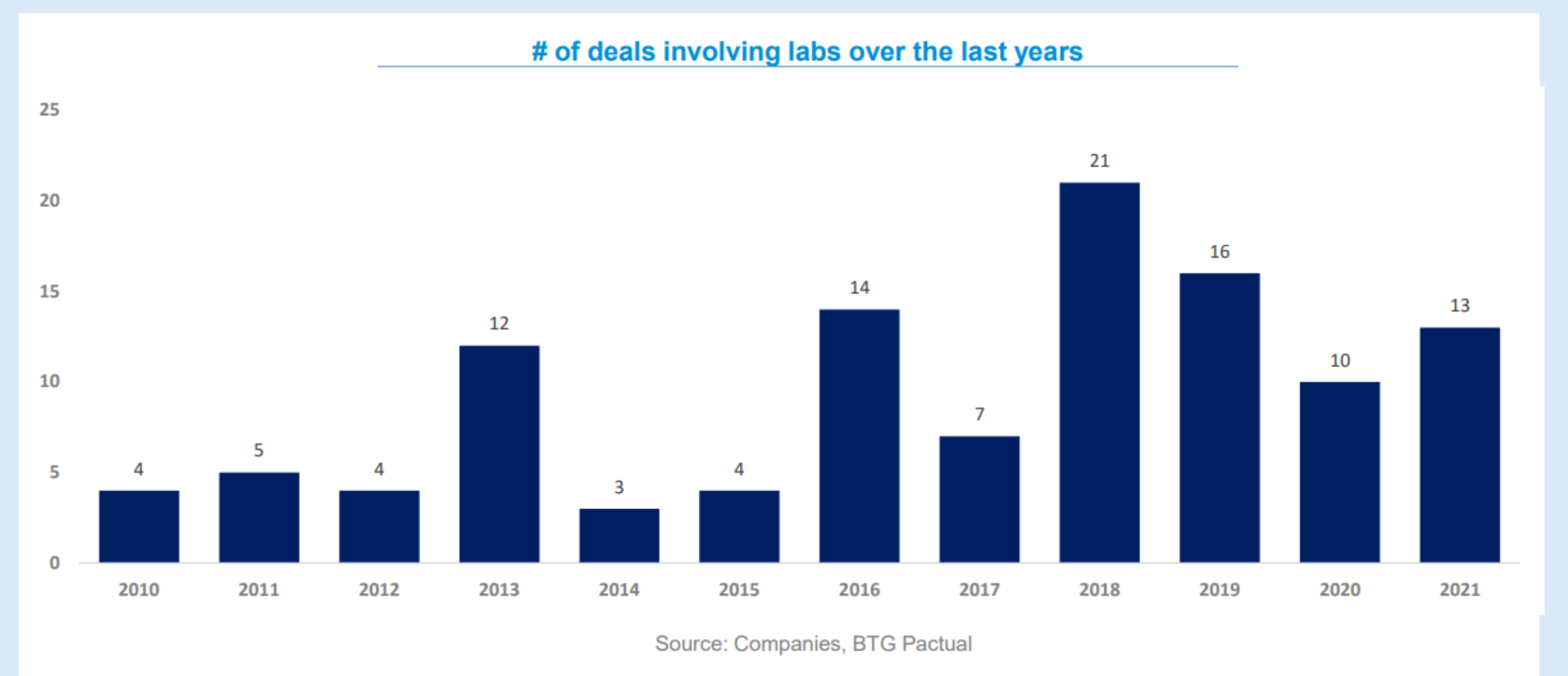
In recent years, there has clearly been an intense acceleration in the # of deals involving hospitals in Brazil. RDOR has been the main consolidator, acquiring ~50 hospitals (~35% of all deals).

Since 2016, the volume of deals has grown every year, reaching a peak of 32 in 2021. With less than 2 months since the start of 2022, the sector has already made 3 deals this year.

Panorama hospitalar no Brasil | Contexto Geral - # of beds for largest players

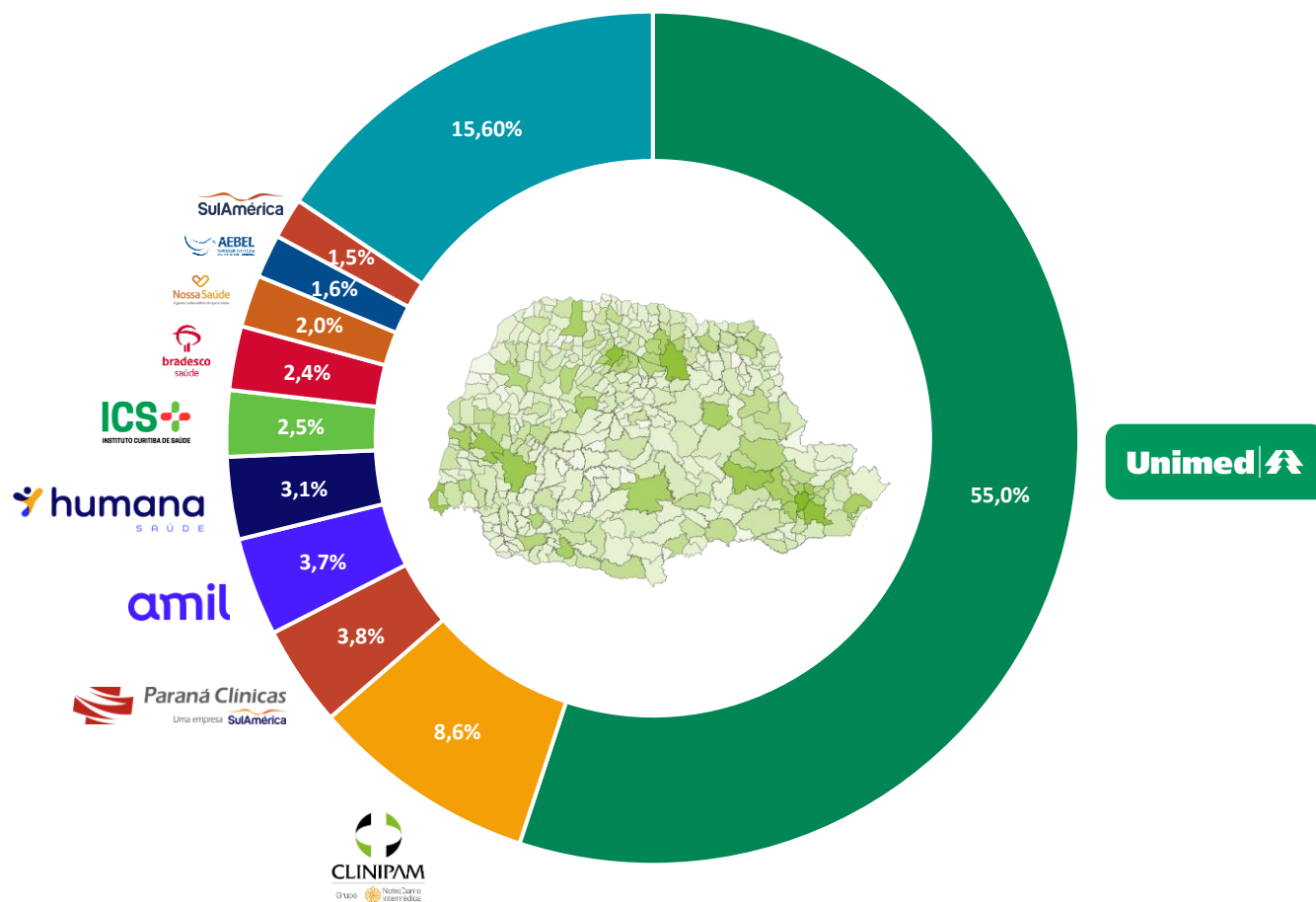


Panorama das Fusões e Aquisições no Brasil | Laboratory M&As - Dasa was the main consolidator in the period (30 deals)



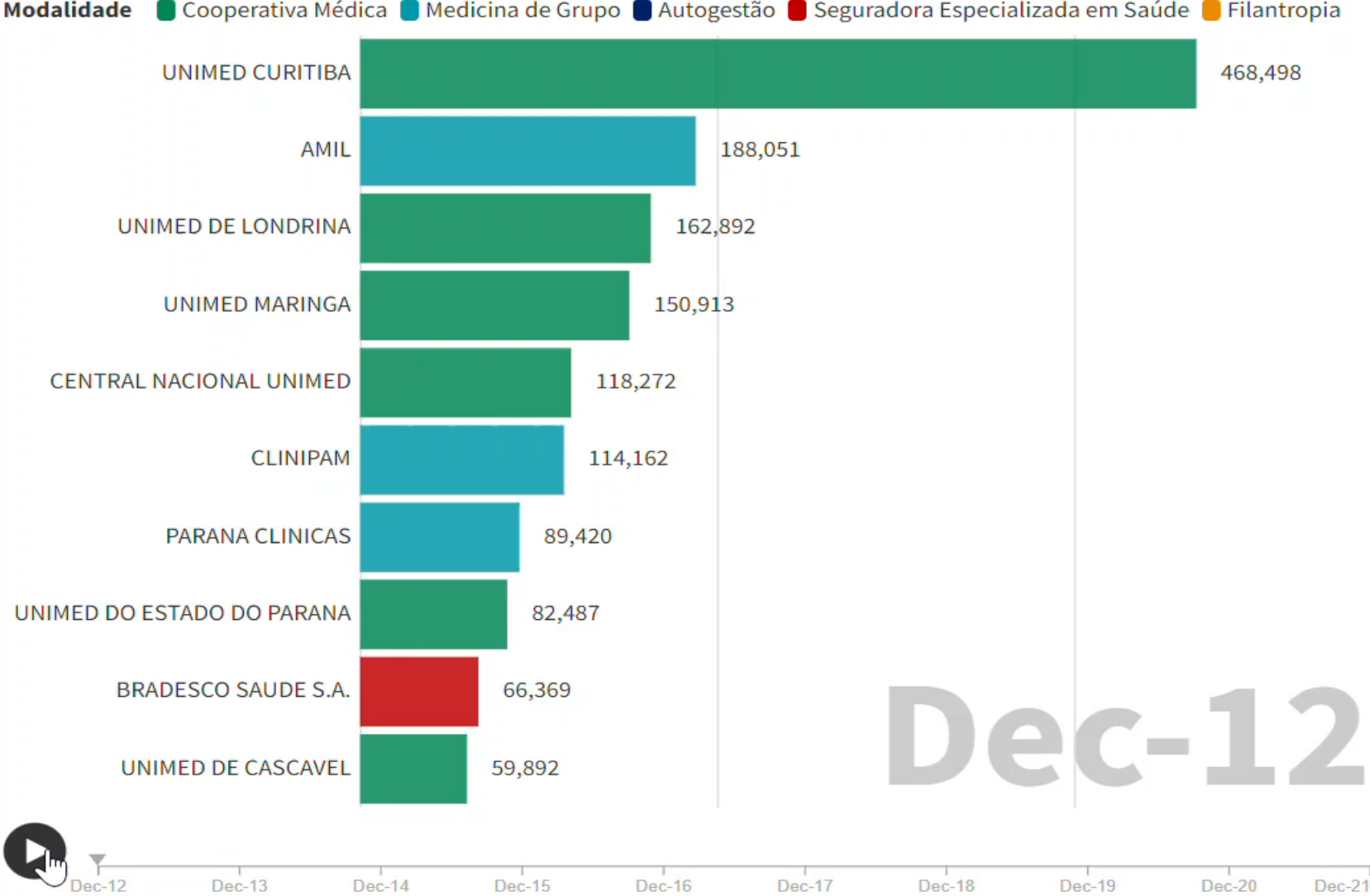
Cenário Paraná

O mercado de saúde suplementar paranaense está dividido entre os principais *players* do mercado, com **mais da metade dos beneficiários sendo atendidos pelo sistema Unimed**



Cooperativa	% de Beneficiários
Unimed Curitiba	16,3%
Unimed de Londrina	6,0%
Unimed Regional Maringá	4,9%
Unimed do Estado do Paraná	4,2%
Central Nacional Unimed	3,5%
Unimed de Cascavel	2,9%
Unimed Ponta Grossa	2,6%
Unimed Costa Oeste	1,4%
Unimed Pato Branco	1,3%
Unimed Guarapuava	1,0%
Demais Unimeds	11,0%
TOTAL	55,0%

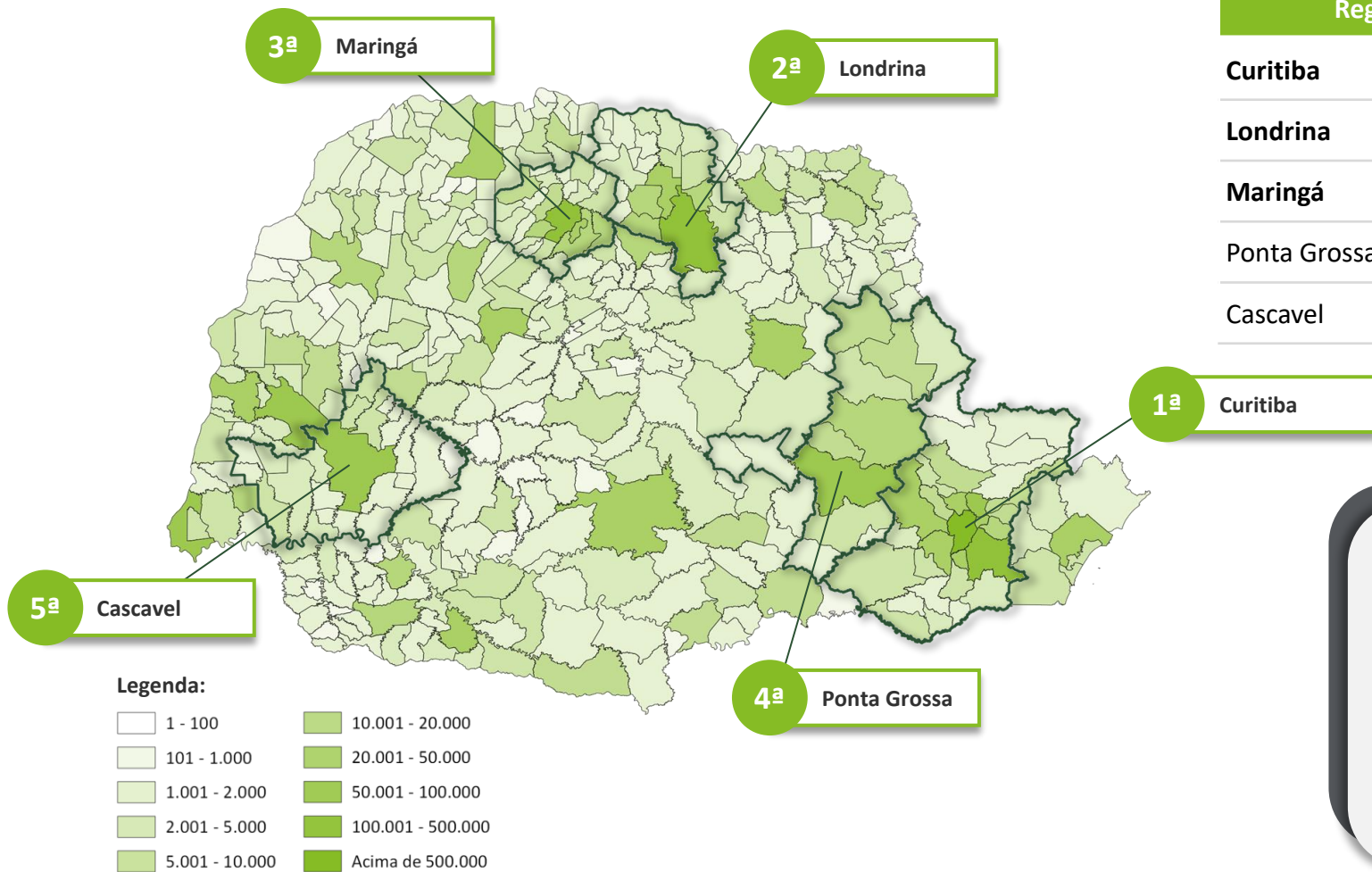
Evolução das vidas por operadora



Os beneficiários estão concentrados na região de **Curitiba (46,6% do total)**, com expressividade também das regiões de **Londrina e Maringá (10,3% e 9,87% respectivamente)**

Beneficiários por Município

(Paraná | junho de 2022)



Regiões com mais de 100 mil beneficiários

Região	Qtd. Beneficiários	% do total
Curitiba	1.399.180	46,6%
Londrina	309.950	10,3%
Maringá	293.561	9,8%
Ponta Grossa	143.580	4,8%
Cascavel	113.145	3,8%



Nessas regiões, o sistema Unimed possui, em média, **64% de market share**



Nos mesmos locais, as principais concorrentes são **Athena Saúde (Humana Saúde)** e **GNDI-Hapvida**

Últimas movimentações no mercado paranaense

2017

Abr/17

Aquisição IHOC por Oncoclínicas

2019

Set/19

Aquisição Grupo Multivida (Bom Samaritano e Santa Rita Saúde) por Athena Saúde (Pátria)

Nov/19

Aquisição Clinipam por GNDI

Dez/19

Aquisição Paraná Clínicas e Hospital Santa Cruz por Rede D'Or São Luiz

Aquisição Hospital do Pilar por Hospital Care (Crescera)

2020

Jun/20

Aquisição Paraná Clínicas (Rede D'Or São Luiz) por Sulamérica

Ago/20

Aquisição CETAC por Hospital INC

Out/20

Aquisição Santa Brígida por GNDI

Nov/20

Aquisição Grupo Hospitalar de Londrina por GNDI

2021

Jan/21

Aquisição Cedip por Hospital Care (Crescera)

Aquisição Lab Imagem por Cura

Fev/21

Fusão Hapvida e GNDI (divulgação)

Mai/21

Aquisição INDIC por Hospital Care (Crescera)

Jun/21

Aquisição Hospital Maringá por GNDI

Jul/21

Aquisição Hospital Paraná por Dasa

Ago/21

Aquisição Hospital São Marcos por Athena Saúde

Out/21

Aquisição Santa Casa de Misericórdia de Ponta Grossa por Paraná Clínicas (Sulamérica)

Aquisição Hospital Policlínica Cascavel por Hospital Care (Crescera)

Nov/21

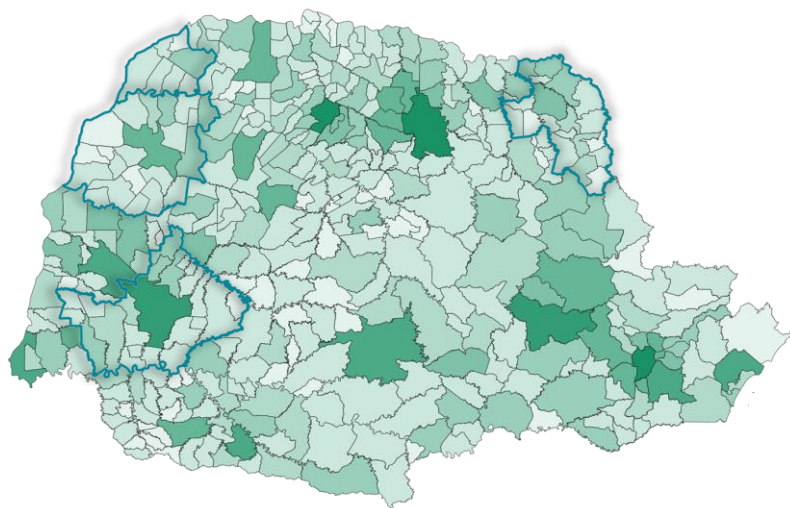
Fusão Grupo Eco e CEDAV
Aquisição Arthro por Grupo Eco

Dez/21

Fusão Grupo Eco e ObesoGastro Clínica
Aquisição Hospital Novo Mundo por Grupo Eco

Principais *players* do mercado paranaense

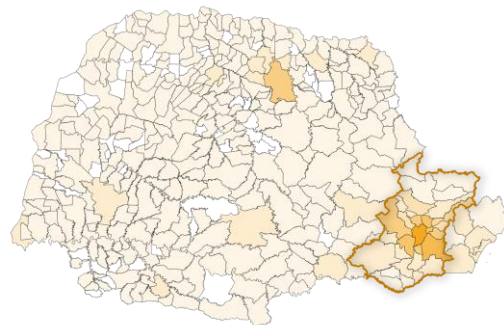
Unimed 



Umuarama, Loanda, Santo Antônio da Platina e Cascavel são as regiões de maior *market share* do sistema Unimed.

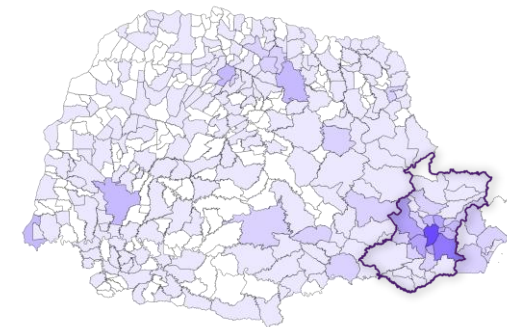
 NotreDame Intermédica

 hapvida



94% dos beneficiários concentrados na região de **Curitiba**, onde possui 18% de *market share*.

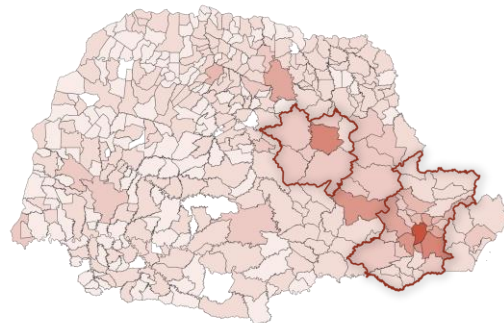
amil



89% dos beneficiários concentrados na região de **Curitiba**, onde possui 7% de *market share*.

 SulAmérica

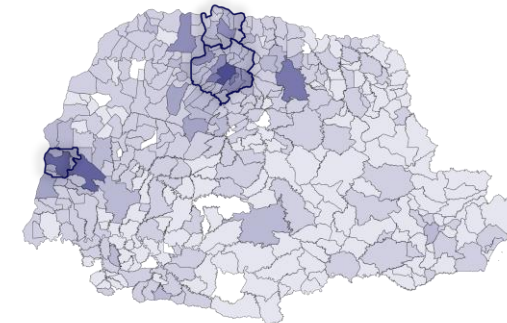
 Paraná Clínicas
Uma empresa SulAmérica



83% dos beneficiários na região de **Curitiba**. Expressividade na região de **Telêmaco Borba**, com 54% de *market share*. Interesse em crescer para Londrina, Maringá e Cascavel.

 Athena
SAÚDE

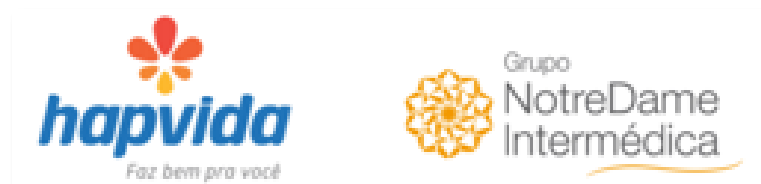
 humana
SAÚDE



Metade dos beneficiários localizados na região de **Maringá**. Expressividade nas regiões de **Marechal Cândido Rondon** e **Paranacity – Colorado**, onde possui 60% e 43% de *market share*, respectivamente.

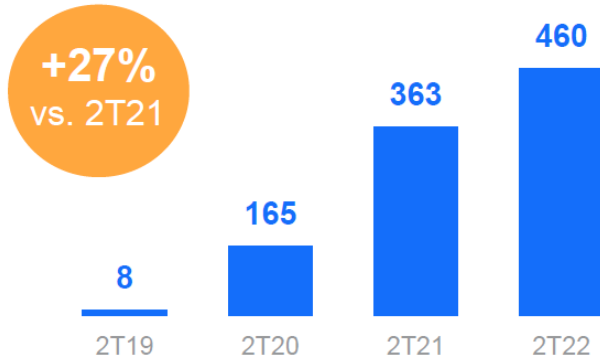
Quem tem puxado a dianteira???

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...**



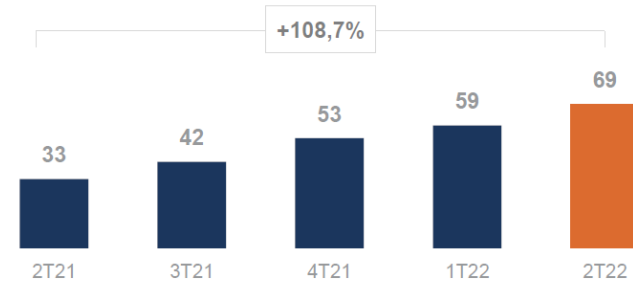
A disputa para ver quem será o maior nome do mercado de saúde está a cada dia mais acirrada e a consolidação pode ser sentida não somente no número de operadoras, mas nos hospitais, laboratórios de análises clínicas, distribuidoras de materiais, etc.

Atendimentos Digitais | Saúde na Tela + OMT (especialistas, plantonistas e terapeutas) e Orientação Médica Telefônica (OMT) (mil)

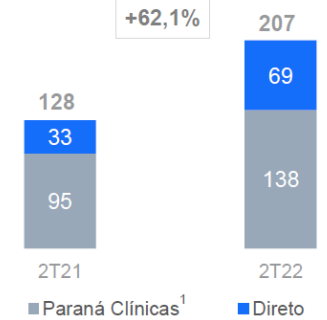


+2,9 milhões
de atendimentos desde jan/20

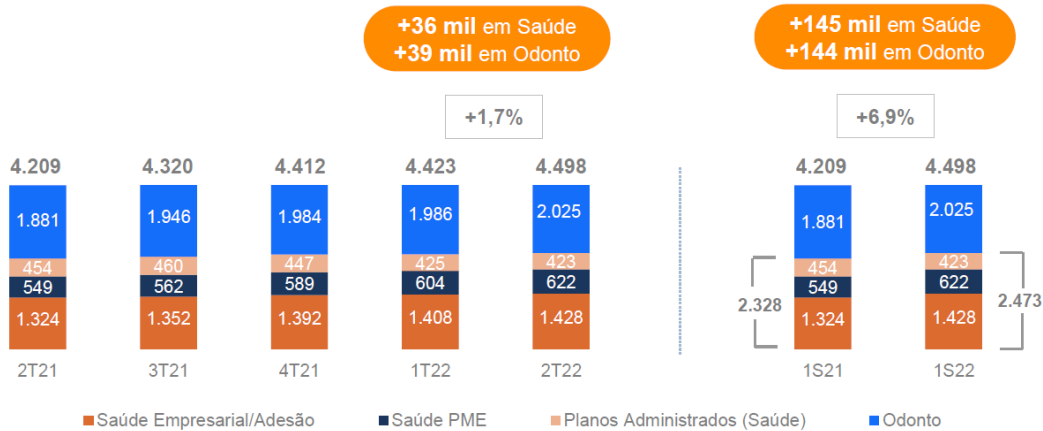
Beneficiários – SulAmérica Direto (mil)



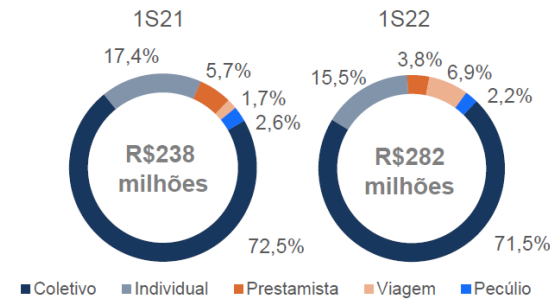
Beneficiários – Midticket (mil)



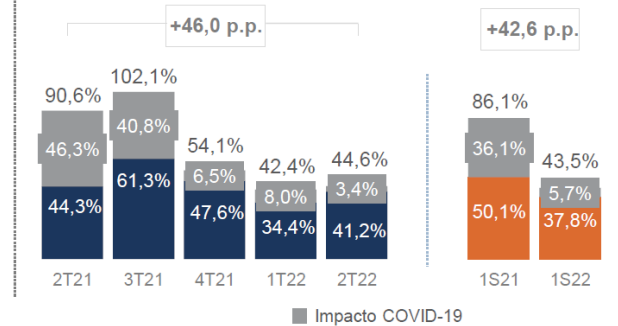
Composição da Carteira de Beneficiários – Saúde Grupal e Odonto¹ (milhares)



Composição da Carteira (% das Receitas Operacionais)



Sinistralidade – Vida e Acidentes Pessoais (% dos Prêmios Ganhos)



Desde 2017, **a empresa vem passando por um processo de transformação de seu modelo de negócio.** Agora, o CEO, Pedro Bueno, pretende expandir o ecossistema, maximizando a geração de valor e transformando a Dasa na maior rede integrada de cuidados do país



15



HOSPITAIS

- ✓ +2x vs. dez 2020
- ✓ **2ª maior** plataforma privada de hospitais do Brasil
- ✓ Principais mercados: **São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília**
- ✓ **3.417 leitos totais**

+1.000



UNIDADES DE ATENDIMENTO

DIAGNÓSTICOS

- ✓ **Maior empresa de Diagnóstico da América Latina**
- ✓ + 175 milhões de exames processados no 6M22

35



CENTROS DE ONCOLOGIA

- ✓ +17x vs. dez 2020
- ✓ **3º maior** grupo independente de Oncologia do Brasil



- ✓ 34 NTOs incluindo Barueri (maior da América Latina)
- ✓ 1 Centro de comando de Hospitais de última geração

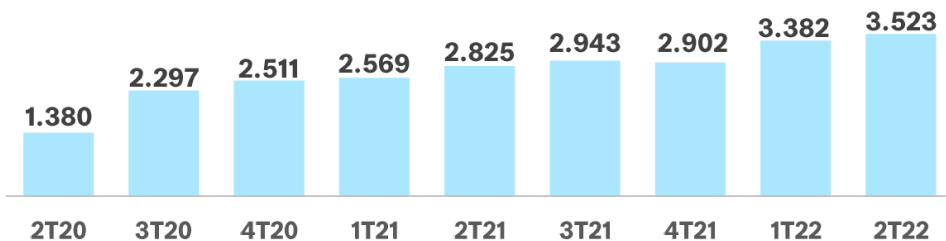
Inauguração do “Espaço de Saúde Integrada”, reunindo as marcas Alta Diagnósticos e Nove de Julho



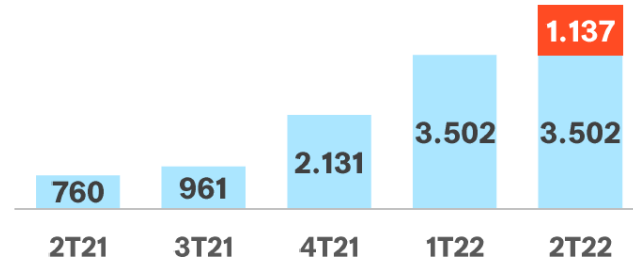
Inauguração de 2 unidades Alta Diagnósticos
Estrategicamente localizadas buscando a conquista de novos usuários e fortalecimento da marca



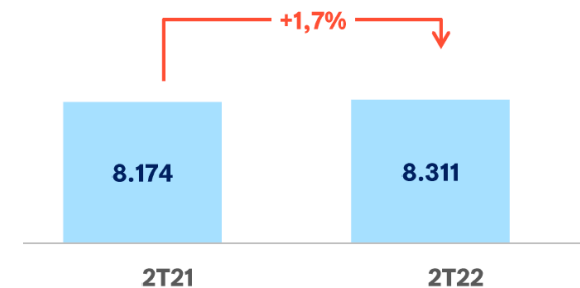
Receita Bruta Consolidada (R\$mm)



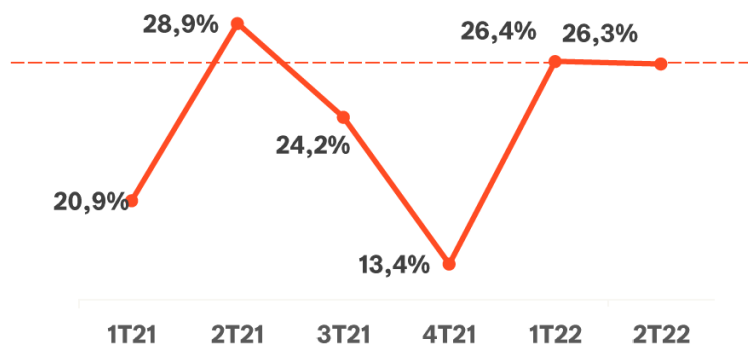
Usuários Únicos do Nav ('000) – Pacientes



Ticket Médio Bruto/ Paciente-Dia (R\$)



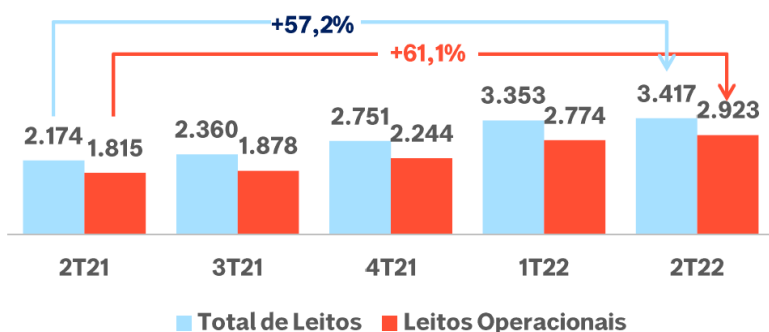
Hospitais e Oncologia: Margem Bruta (%)



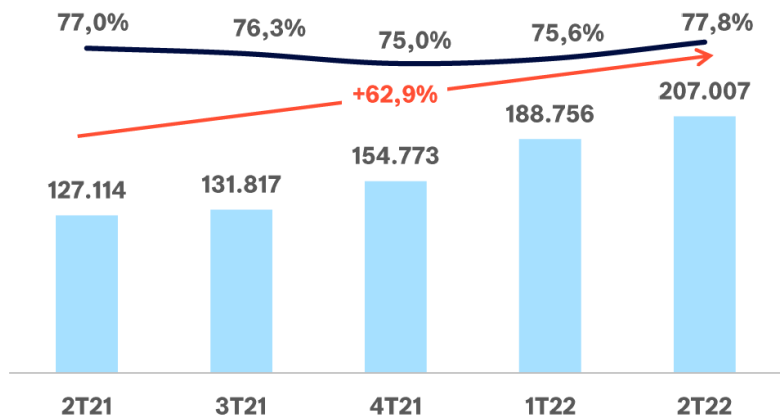
Hospitais e Oncologia: Aquisições desde 2T21

Hospital	Localização	Leitos Instalados	Consolidação	Anúncio
Innova	Diadema, SP	94	jan/21	jan/21
Grupo Carmo	Rio de Janeiro, RJ	264	abr/21	set/20
Leforte	São Paulo, SP	569	set/21	nov/20
Hospital da Bahia	Salvador, BA	309	nov/21	jun/21
Hospital São Domingos	São Luís, MA	370	dez/21	mar/21
Clínica AMO	BA / RN / SE	-	jan/22	jun/21
Hospital Paraná	Maringá, PA	162	mar/22	jul/21
CENTRON	Rio de Janeiro, RJ	-	mai/22	abr/22
Total		1.768		

Total de Leitos Instalados e Leitos Operacionais (# média mensal)



Hospitais e Oncologia: Taxa Média de Ocupação (%) vs. Pacientes-Dia (#)



Receita e Margem Bruta Ajustada – Cuidados Ambulatoriais, Diagnósticos e Coordenação de Cuidados (R\$ mm)

	2T21	2T22	Varição	6M21	6M22	Varição
Unidades de atendimento – Brasil	1.278,9	1.264,5	(1,1%)	2.518,1	2.555,4	1,5%
B2B – Brasil	384,5	384,3	(0,1%)	759,5	751,6	(1,0%)
Internacional	70,5	91,4	29,7%	143,0	170,3	19,1%
Coordenação de Cuidados, Dasa Empresas e Outras	45,3	58,5	29,4%	89,7	110,3	22,9%
Intercompany e Ajustes	7,5	4,8	(35,9%)	5,5	(39,3)	(0,0%)
Receita Operacional Bruta	1.786,6	1.803,5	0,9%	3.515,8	3.548,2	0,9%
Impostos	(104,8)	(107,4)	2,5%	(206,8)	(210,6)	1,8%
Deduções	(29,6)	(14,3)	(51,7%)	(49,9)	(28,7)	(42,4%)
Impostos e Deduções	(134,5)	(121,7)	(9,5%)	(256,7)	(239,3)	(6,8%)
Receita Líquida	1.652,2	1.681,8	1,8%	3.259,1	3.308,9	1,5%
Custos dos Serviços Prestados	2T21	2T22	Varição	6M21	6M22	Varição
Pessoal	(353,6)	(419,5)	18,7%	(681,3)	(775,9)	13,9%
Material	(314,2)	(310,6)	(1,2%)	(628,9)	(599,3)	(4,7%)
Serviços e Utilidades	(334,8)	(388,2)	15,9%	(649,4)	(738,3)	13,7%
Gastos Gerais	(23,9)	(10,3)	(56,7%)	(46,4)	(24,4)	(47,4%)
Custos dos Serviços Prestados	(1.026,4)	(1.128,6)	10,0%	(2.006,1)	(2.137,9)	6,6%
Lucro Bruto Ajustado	625,7	553,2	(11,6%)	1.253,0	1.171,1	(6,5%)

Com o objetivo de crescer cada vez mais, **levando avanço tecnológico, qualidade hospitalar e sólidos resultados para a saúde** e as pessoas em todo o Brasil. Atualmente o grupo KORA Desde 2001, conta com 16 hospitais, em 5 estados (Espírito Santo, Ceará, Goiás, Tocantins, Mato Grosso) e nas cidades satélites do Distrito Federal, totalizando 2 mil leitos



KoraSaúde

Presente em 5 estados (Espírito Santo, Ceará, Goiás, Tocantins, Mato Grosso) e nas cidades satélites do Distrito Federal, totalizando 2 mil leitos.

2021 Incorporação do Hospital São Mateus

📌 Aquisição da Kora Saúde em Fortaleza, consolidando nossa presença no Ceará.

2021 Incorporação do Hospital Gastroclínica

📌 Aquisição da Kora Saúde em Fortaleza, Ceará. O Hospital, com mais de 40 anos de história, chega para complementar nossa rede.

2021 Incorporação do Hospital Anchieta

2020 Incorporação do Hospital Santa Thereza
Incorporação do Hospital Palmas Medical

2019 Incorporação do Meridional Vitória

2018 Incorporação do Meridional Serra
Investimento do HIG Capital na Rede Meridional Kora Saúde

2016 Inauguração do Meridional São Mateus

2011 Incorporação do Hospital São Francisco

2008 Incorporação do Meridional Praia da Costa
Incorporação do Hospital São Luiz
• A primeira aquisição da Rede Meridional. C fundado em 1981, chega para complementar

2001 Inauguração do Meridional Cariacica

Gestão e Qualidade | 12 de julho de 2021

Grupo Kora Saúde adquire hospital por R\$ 82 milhões

Gastroclínica está localizada em Fortaleza
[Início](#) > [Notícias](#) > [Economia](#)

Hospital São Mateus é vendido por R\$ 92,1 milhões ao Grupo Kora Saúde

Aquisição é a segunda do grupo do Espírito Santo no Ceará; primeira foi Hospital Gastroclínica

[Home](#) > [Economia](#)

Kora Saúde compra 80% Grupo OTO, do Ceará, por R\$ 248 milhões

Nos últimos 3 meses, a Kora Saúde concluiu 3 grandes aquisições em Fortaleza

NEGÓCIOS

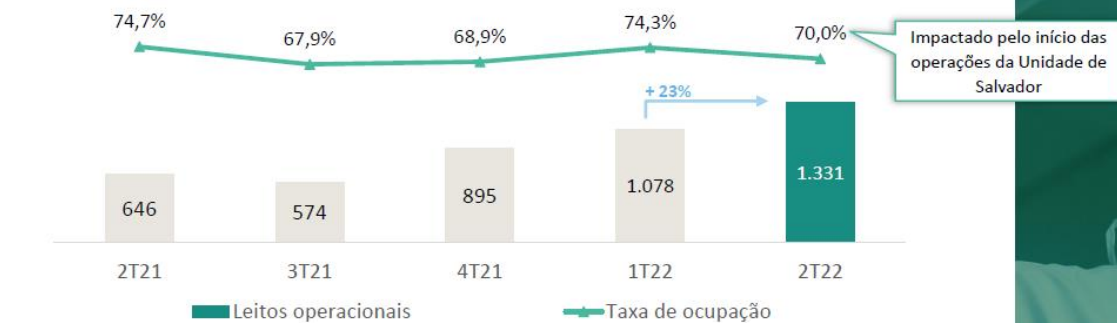
Kora Saúde fecha acordo para aquisição do Instituto de Neurologia de Goiânia

R\$ milhões	2T22	2T21	Δ%	1T22	Δ%	6M22	6M21	Δ%
Número de Hospitais	16	11	45%	16	0%	16	11	45%
Leitos totais (final do período)	1.979	1.212	63%	1.956	1%	1.979	1.212	63%
Leitos operacionais (final do período)	1.706	1.096	56%	1.633	4%	1.706	1.096	56%
Receita Líquida	518,8	306,8	69%	478,7	8%	997,5	523,3	91%
EBITDA Aj.	117,8	88,8	33%	111,5	6%	229,3	147,6	55%
Margem EBITDA Aj.	22,7%	29,0%	6 p.p.	23,3%	-0,6 p.p.	23,0%	28,2%	-5 p.p.
Lucro Líquido Aj. ¹	29,6	37,3	-20%	47,1	-37%	76,7	62,0	24%
Margem Líquida Aj. ¹	5,7%	12,1%	-6 p.p.	9,8%	-4 p.p.	7,7%	11,9%	-4 p.p.

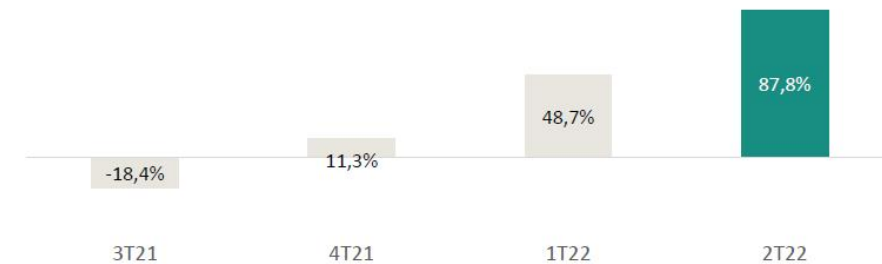
Consolidação de resultados



Média de leitos operacionais e ocupação trimestral

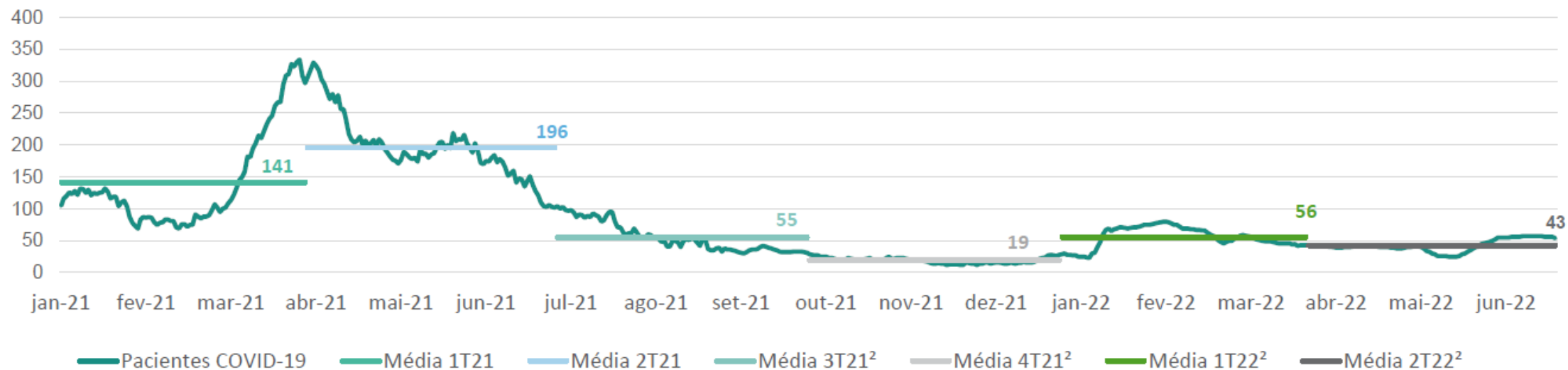


Varição do número de pacientes-dia vs. 2T21

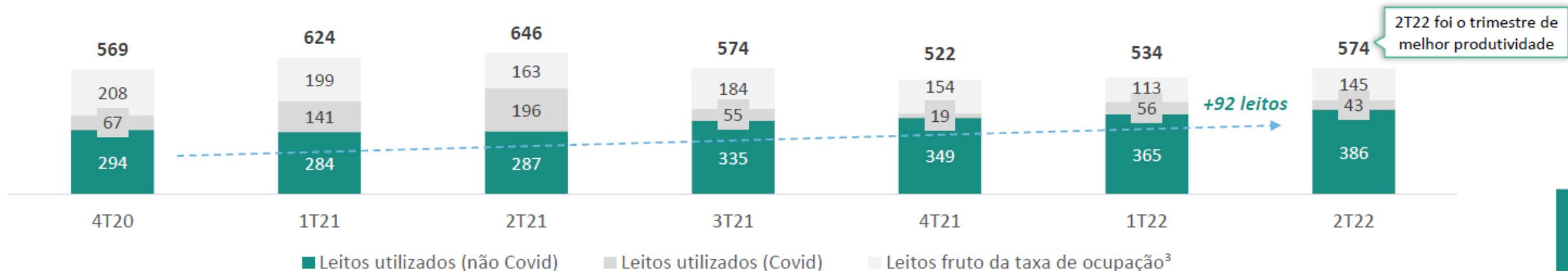


MaterDei

Pacientes COVID-19¹

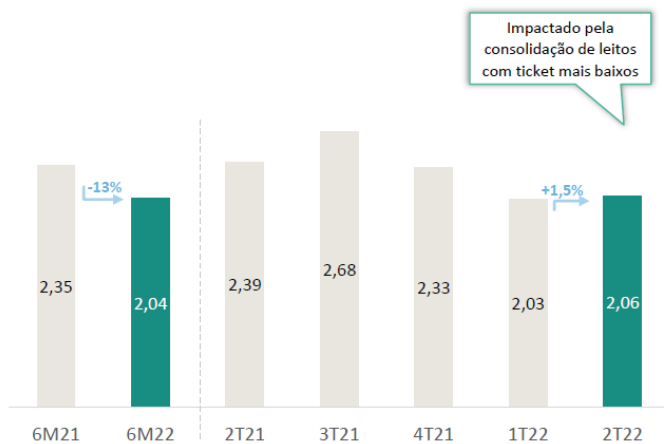


Segmentação de leitos operacionais

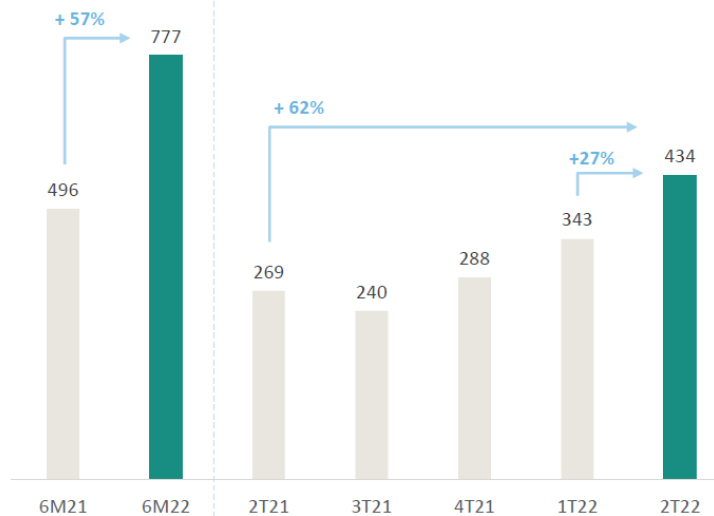


MaterDei

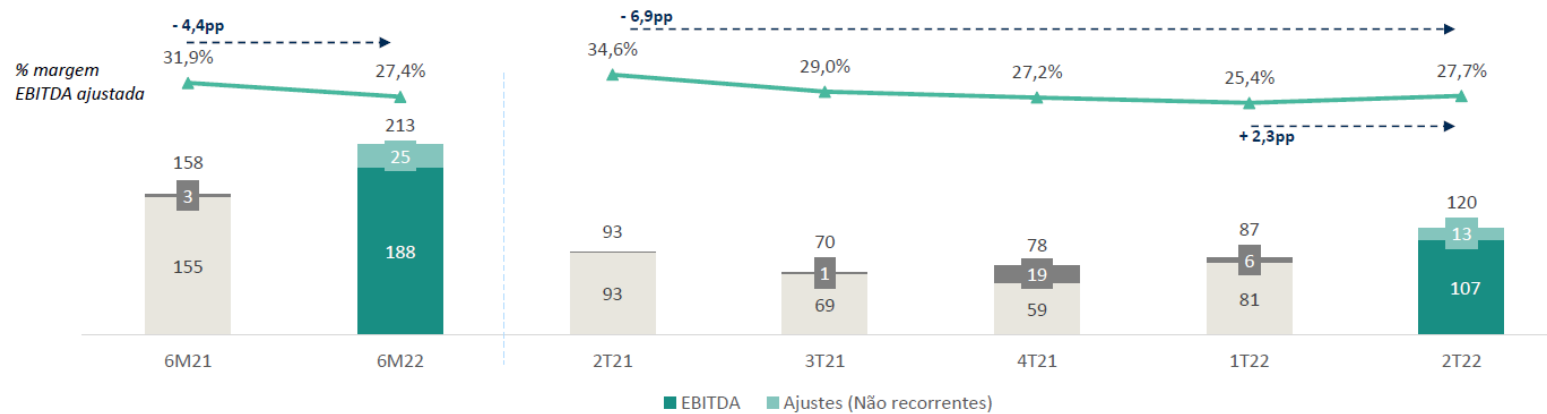
Ticket médio por leito – R\$ Mm¹



Receita líquida – R\$ Mm



EBITDA e Margem EBITDA ajustados – R\$ Mm



Fundado em 2017, o **Hospital Care** possui um sistema de saúde completo em seu portfólio. Desde laboratórios de exames, planos de saúde e centros médicos, até hospitais de alta complexidade.



2017

O atual CEO Rogério Melzi, em conjunto com o Sr. Elie Horn – por meio do **fundo Abaporu e fundo Crescera** – resolveram criar uma empresa de serviços da saúde e contrataram no **hospital Vera Cruz** de Campinas o seu primeiro parceiro

2018

Em 2018 iniciou novas parcerias em **Ribeirão Preto – com o Grupo São Lucas** - e em **Florianópolis – com o complexo do Hospital Baia Sul e Clínica Imagem**

2019

Em 2019 a Hospital Care fincou sua Bandeira em **Curitiba por meio do Hospital Pilar**

2020

Em 2020 chegou a **São José do Rio Preto por meio da parceria com o AUSTA Hospital**

2021

Tinha planos de iniciar oferta pública de ações em 2021 (IPO) mas adiou essa movimentação buscando esperar por uma janela de mercado mais atrativa.

Ao todo são 23 ativos entre hospitais, clínicas de imagem, laboratórios, planos de saúde e unidades de pronto atendimento em todas essas localidades. A instituição também conta com duas carteiras de beneficiários que, juntas, somam mais de 100 mil vidas.

A estratégia adotada pela companhia consiste em, primeiramente, escolher uma cidade-alvo para formar o chamado hub assistencial. Após adquirir estruturas reconhecidas e de alta complexidade, o Hospital investe em estruturas de média e baixa complexidade ao redor.



Hospital Care

Trimestral - R\$ MM	2T22	2T21	Δ
Receita Líquida	564,7	366,4	54,1%
Custos dos Serviços Prestados	(472,4)	(324,8)	45,4%
Despesas com Vendas, Gerais e Administrativas	(32,3)	(25,9)	24,7%
Outras Despesas/Receitas Operacionais	6,7	(2,7)	-348,1%
Equivalência Patrimonial	0,1	(0,1)	-200,0%
Depreciação & Amortização (-)	22,8	16,2	40,7%
EBITDA	89,6	29,1	207,9%
<i>Margem EBITDA</i>	15,9%	7,9%	8,0p.p
Despesas não-recorrentes	5,9	4,1	
EBITDA Ajustado	95,5	33,2	187,7%
<i>Margem EBITDA Ajustado</i>	16,9%	9,1%	7,8p.p

Hospital Care

Hub Curitiba



Consolidando sua presença na região Sul do país, no início de 2020, a Companhia adquiriu a totalidade do capital social da BGMC Participações S.A., holding que detém a totalidade do capital do Hospital Nossa Senhora do Pilar, em Curitiba, PR. Ainda em 2020, a Companhia realizou, através do Hospital Pilar, a aquisição da CEDIP, uma das marcas mais fortes no segmento de diagnóstico por imagem da cidade de Curitiba.



Número de leitos hospitalares

140



Número de atendimentos médicos (dados de 4T20)

23.188



Número de unidades ambulatoriais

2



Número de colaboradores

510

Região Metropolitana de Curitiba

R\$ 4.6 bi

Mercado endereçável

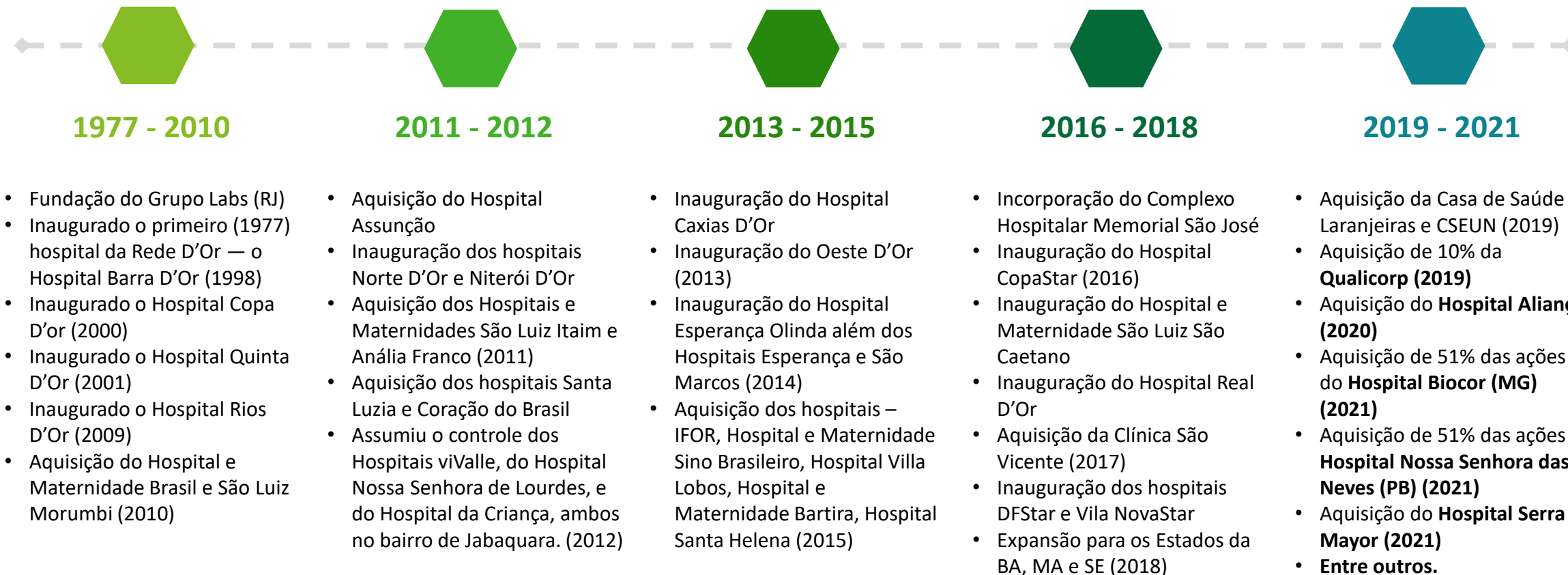
1.4 mi

Total Lives

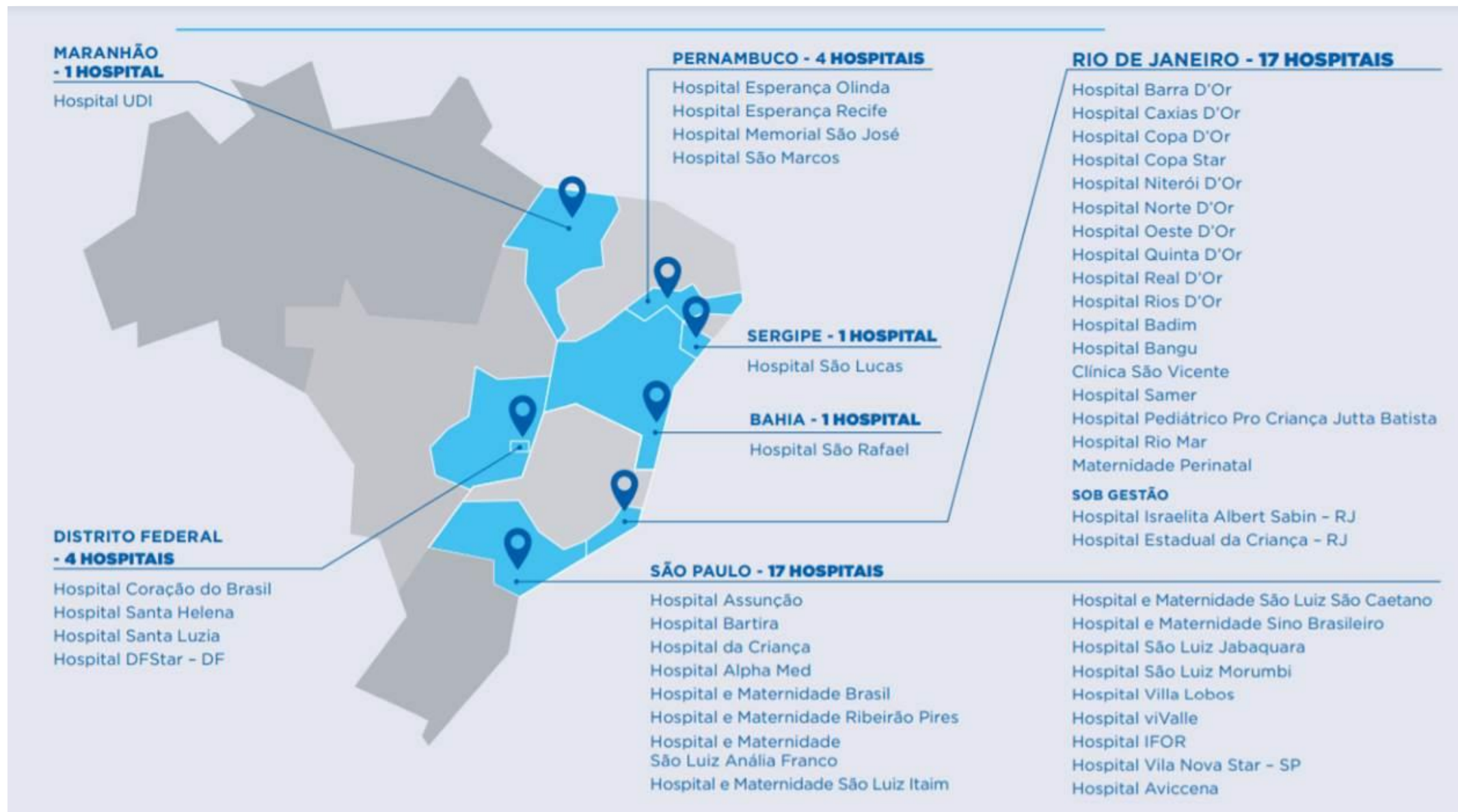
605 mil

UNIMED Lives

Fundada em 1977 no Rio de Janeiro como Cardiolab, a **Rede D'Or São Luiz** é a maior rede integrada de cuidados em saúde no Brasil, com presença nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Pernambuco, Bahia, Maranhão, Sergipe, Ceará, Paraná e no Distrito Federal.

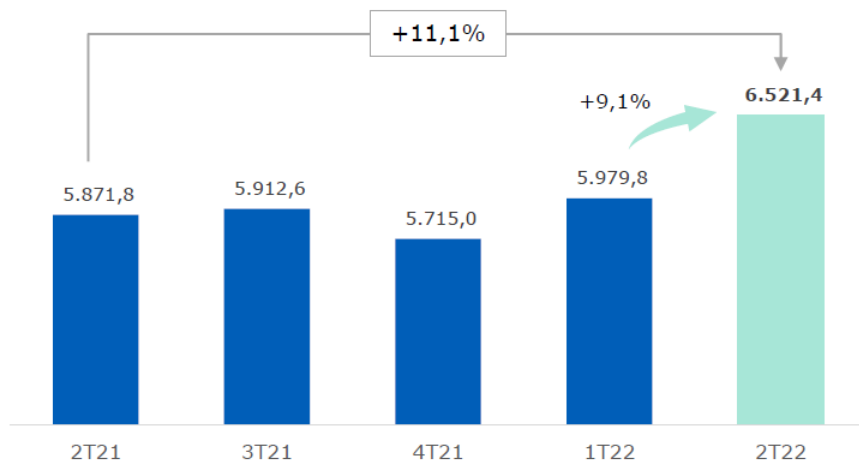


Rede D'Or



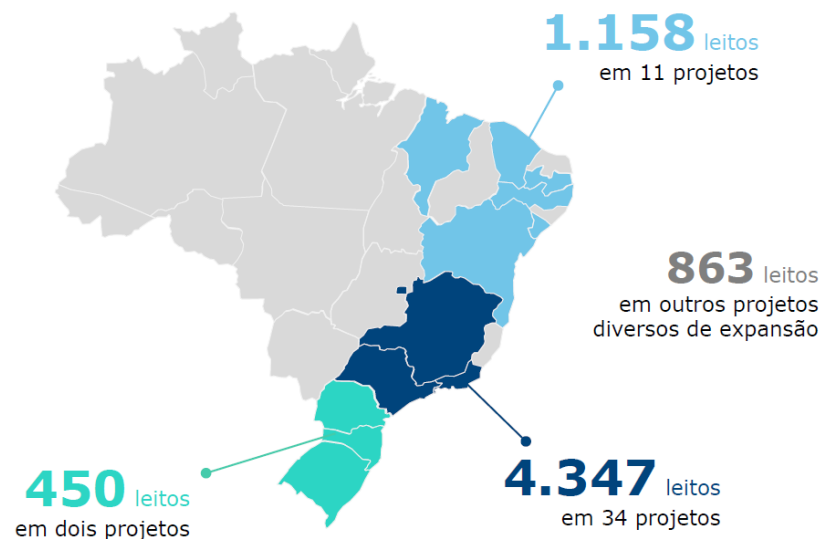
Rede D'Or

Evolução da receita bruta (R\$ milhões)

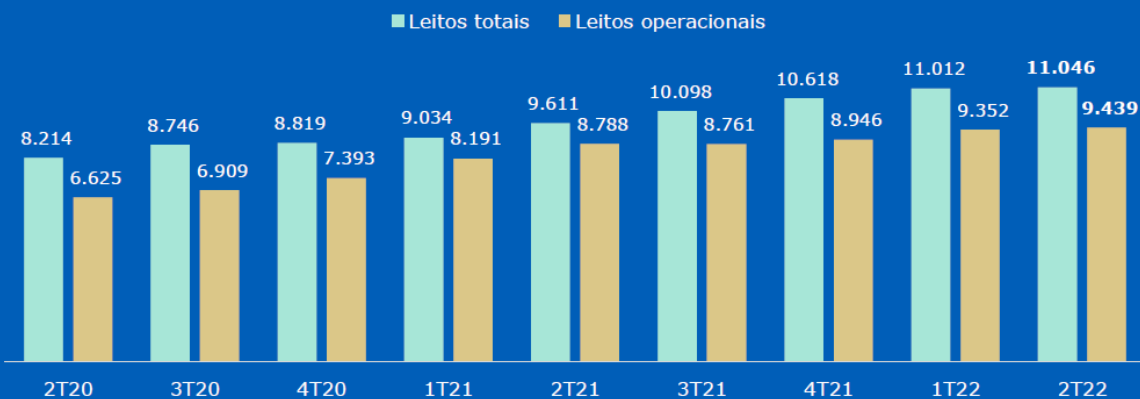


(R\$ milhões)	2T22	2T21	Δ %	1T22	Δ %	6M22	6M21	Δ %
Receita bruta	6.521,4	5.871,8	11,1%	5.979,8	9,1%	12.501,1	11.175,5	11,9%
Hospitais e outros	5.935,5	5.425,9	9,4%	5.476,4	8,4%	11.411,9	10.323,3	10,5%
Oncologia	585,9	445,9	31,4%	503,4	16,4%	1.089,2	852,2	27,8%

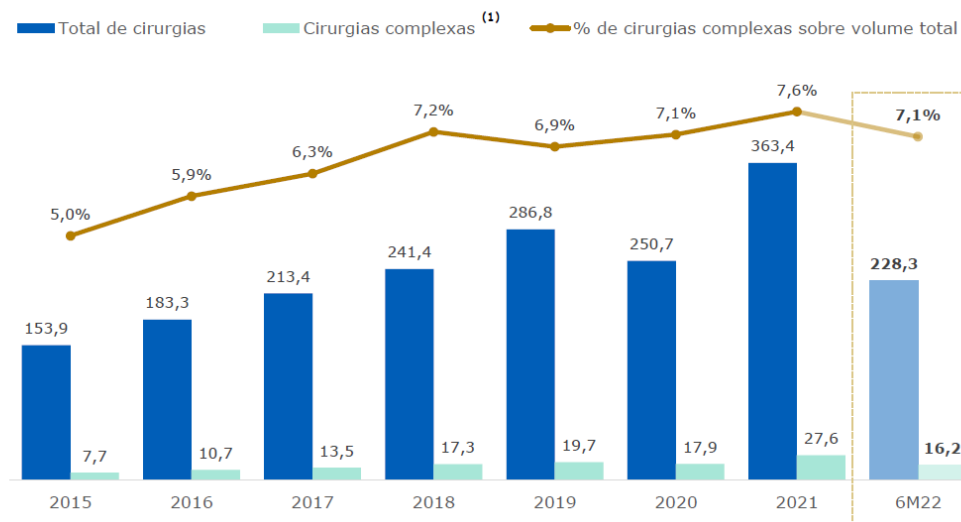
6.818 leitos totais em mais de 50 projetos



Evolução de leitos (fim do período)



Evolução do volume de cirurgias (mil)



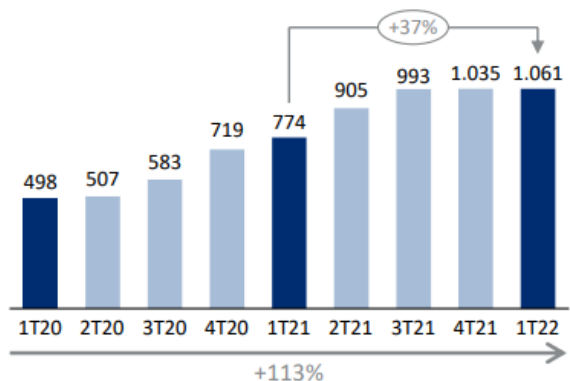
Focado em aquisições fora do estado de São Paulo e do Rio de Janeiro, a **Athena Saúde** visa locais com menor concentração no mercado, buscando caminhos com maiores perspectiva de crescimento.



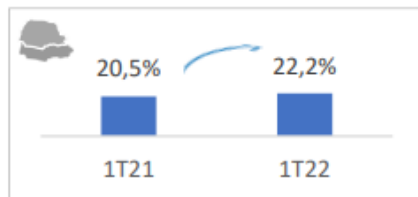
Fonte: Companhia e ANS, conforme dados divulgados em dezembro de 2020.

Athena

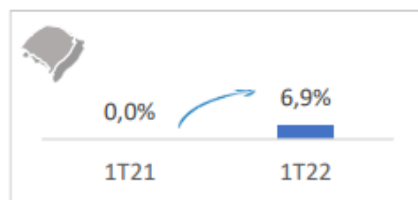
Total de beneficiários EoP ('000)



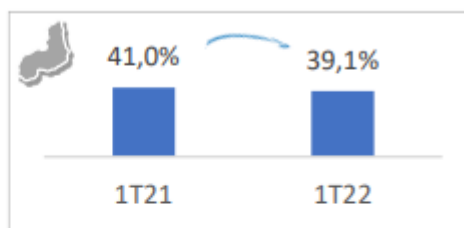
Região Metropolitana Maringá (PR)



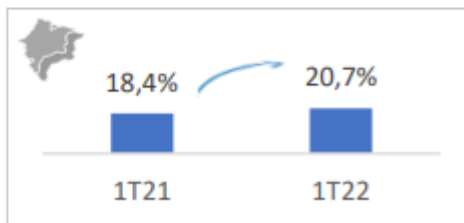
Região Metropolitana Nordeste do Rio Grande do Sul



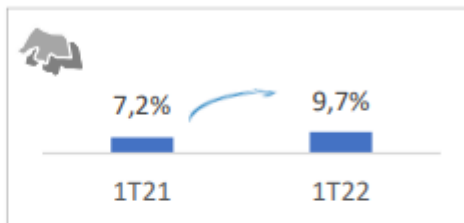
Piauí



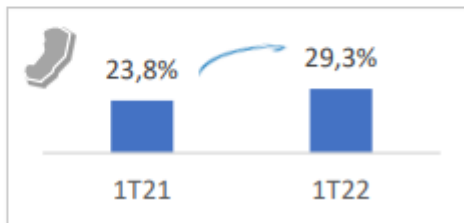
Maranhão



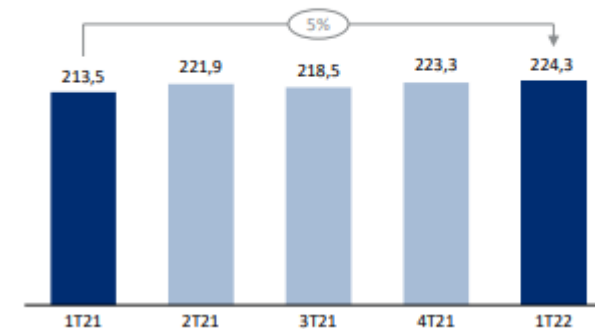
Rio Grande do Norte



Espírito Santo



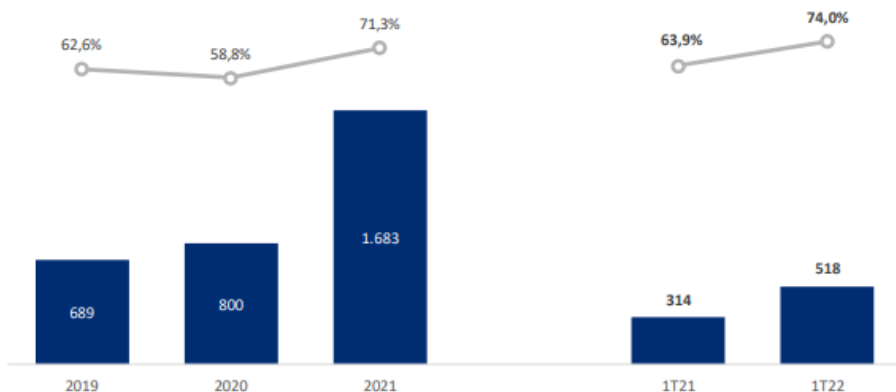
Ticket médio saúde (R\$)



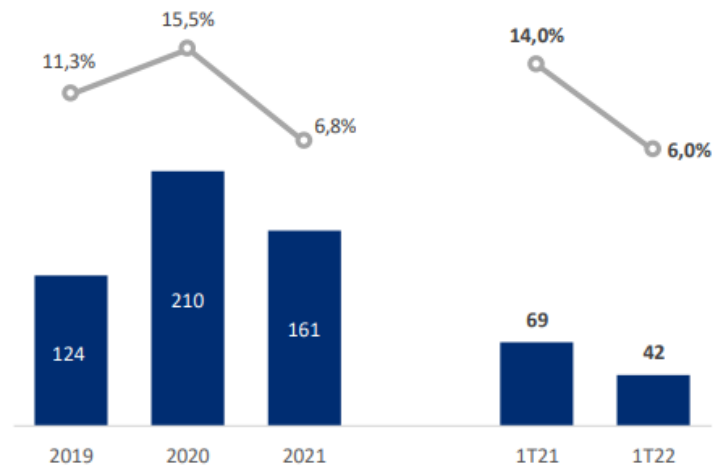
Ticket médio odonto (R\$)



Sinistralidade
(R\$MM, % da receita líquida)



EBITDA ajustado
(R\$MM; % da receita líquida)



ENDIVIDAMENTO

R\$ MM	1T21	4T21	1T22
Empréstimos, financiamentos e debêntures (circulante)	13,2	94,5	73,3
Empréstimos, financiamentos e debêntures (não circulante)	138,3	1.098,6	1.110,2
Contas a pagar - aquisição de empresas (Seller's Finance)	138,5	198,0	194,2
(-) Depósito de garantia de aquisição de minoritários – GMI	-58,0	-1,4	-1,5
Dívida Bruta	232,0	1.389,6	1.376,2
Caixa, equivalentes de caixa e aplicações financeiras	368,6	728,4	628,3
Aplicações financeiras vinculadas (circulante e não circulante)	191,6	275,3	288,5
Dívida Líquida (Caixa Líquido)	-328,2	385,8	459,3
<i>Dívida Líquida/EBITDA ajustado proformado</i>	<i>n/a</i>	<i>1,7x</i>	<i>2,4x</i>

R\$ MM	1T21	1T22	Var.	Var. (%)
Lucro/(Prejuízo) Líquido	29,4	-32,5	-61,9	-210,5%
(+/-) IR e CSLL	2,0	6,1	4,1	208,6%
(+/-) Resultado financeiro	8,8	25,5	16,7	189,5%
(+/-) Depreciação e amortização	17,6	26,8	9,2	52,0%
(=) EBITDA	57,8	26,0	-31,9	-55,1%
Margem EBITDA	11,8%	3,7%	-8,1 p.p.	-8,1 p.p.
(+/-) Receita Financeira – ANS	0,6	6,4	5,8	957,2%
(+/-) Despesas com M&A	5,4	0,8	-4,6	-85,1%
(+/-) Stock options	4,7	4,2	-0,6	-11,9%
(+/-) Despesas não recorrentes	0,1	4,8	4,7	3918,6%
(=) EBITDA Ajustado	68,7	42,1	-26,6	-38,7%
Margem EBITDA Ajustado	14,0%	6,0%	-8,0 p.p.	-8,0 p.p.

A combinação da Hapvida e GNDI formará uma companhia com capacidade de transformar o setor de saúde no Brasil e potencialmente impactar milhões de vidas ...



Um dos maiores players verticais de saúde do mundo, com posição de liderança no Brasil



Combinação das operadoras de saúde que mais crescem e de sinistro e lucratividade imbatíveis



Presença verdadeiramente nacional com alta complementaridade geográfica



Proposta de valor superior para o cliente e um grande mercado endereçável como principais propulsores de crescimento



Sinergias claras para capturar por meio de oportunidades de venda cruzada e eliminação de custos redundantes

Grande vantagem de escala geográfica oferecendo uma solução nacional



85 hospitais
(7.231 leitos operacionais)
+8 hospitais em andamento (+817 leitos)

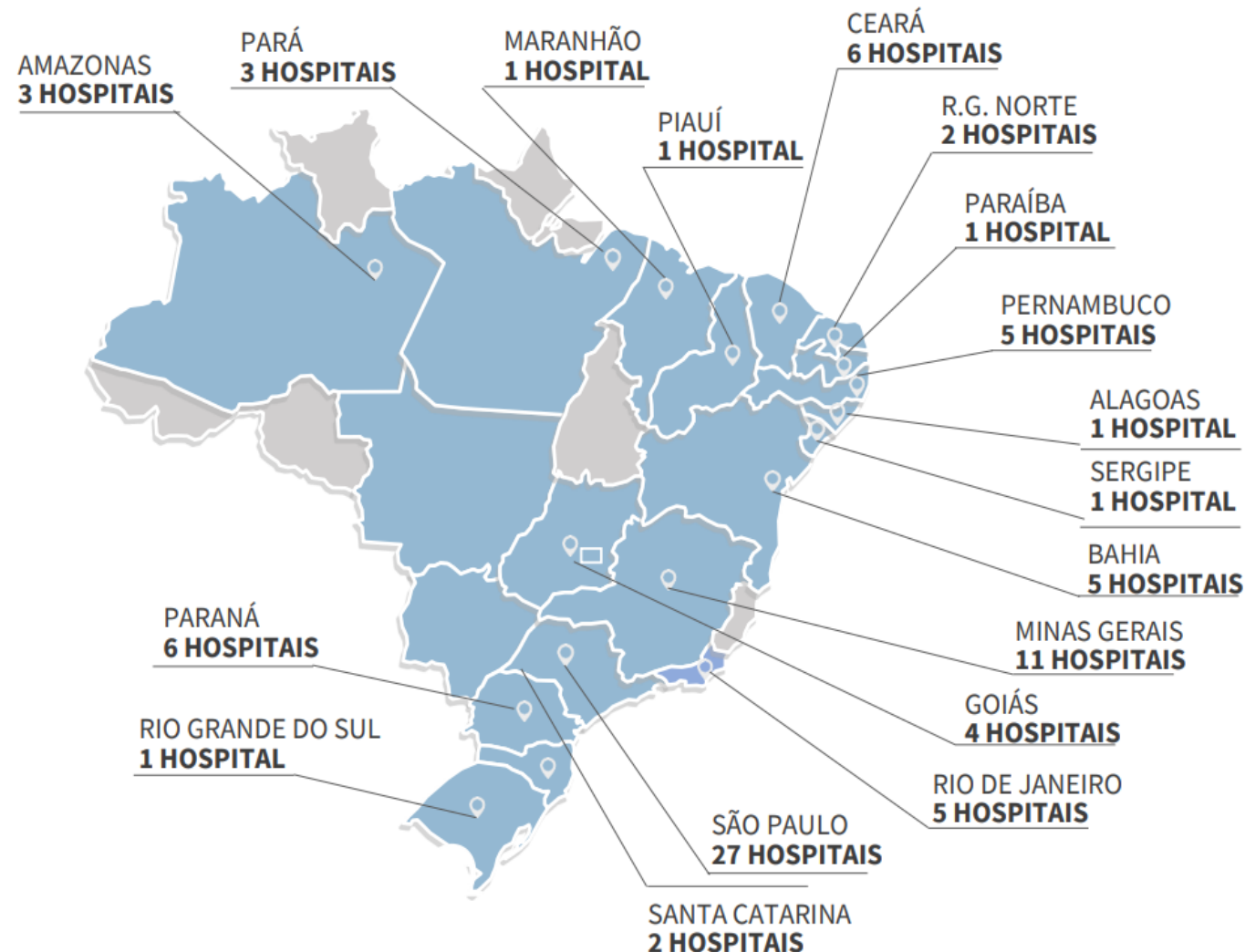
1. Anápolis/GO (HAPV)	5. Recife/PE (HAPV)
2. Bauru/SP (HAPV)	6. Recife/PE (HAPV)
3. Brasília/DF (HAPV)	7. Contagem/MG (GNDI)
4. Goiânia/GO (HAPV)	8. São Paulo/SP (GNDI)

77 prontos atendimentos
+ 6 prontos atendimentos em andamento

318 clínicas
+ 15 clínicas em andamento

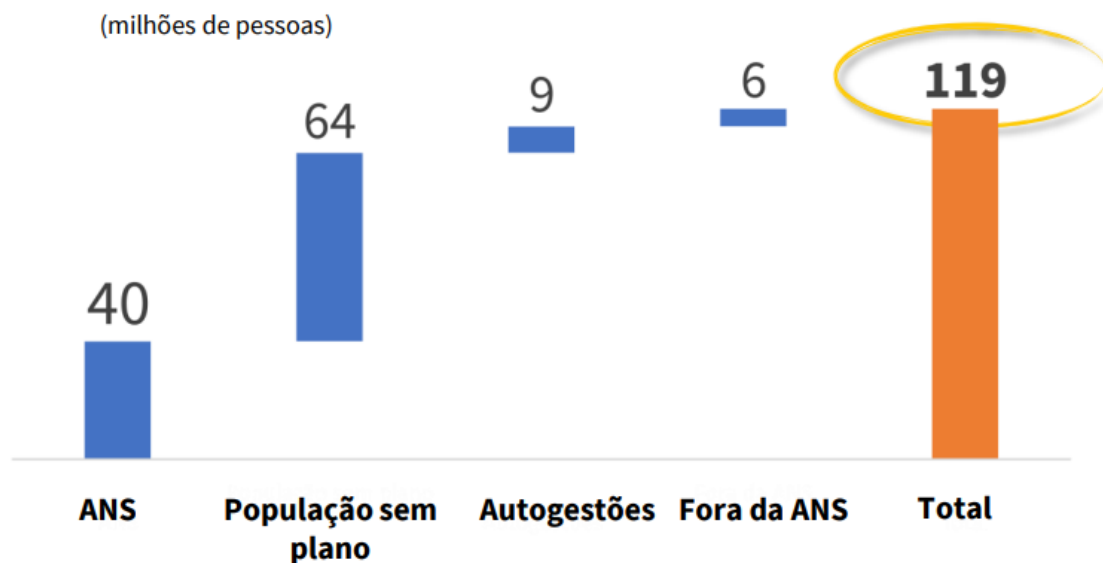
269 centros de diagnóstico

68 mil colaboradores



Companhia combinada com amplo mercado endereçável e capacidade inigualável de oferecer soluções em rede própria

Mercado endereçável total de cerca de **119 milhões de pessoas**



Capacidade de oferecer **solução nacional e produto nacional** a preços acessíveis



Maior carteira e experiência em planos individuais e familiares do país



Segundo produto **mais desejado** pela população brasileira



Capacidade de **aumentar a penetração** de planos privados em todo o país

Fontes: IBGE, IBOPE, ANS e Estimativa das Companhias.

Notas: (1) Vidas ANS ex-Hapvida e GNDI. (2) População com renda entre 1 e 4,75 salários mínimos e que não têm plano de saúde. (3) Vidas em autogestões que podem ser atendidas em nossa rede própria de atendimento. (4) Vidas em contratos diretos com entidades.

Expressivo conjunto de oportunidades de sinergias de custos e despesas

Custos



Suprimentos
(Compras)



Suprimentos
(Serviços de terceiros)



Credenciamento
Uso de rede própria



Serviço de Análises e Diagnósticos (SAD)

- ✓ **Renegociação de suprimentos** é uma das principais sinergias de curto prazo
- ✓ **Otimização e renegociação** de contratos existentes
- ✓ **Sobreposição de vidas** apresentam oportunidade para redução de custos
- ✓ **Aumento da eficiência operacional** da rede de serviço de análises e diagnósticos (SAD)
- ✓ **Ganho de escala**

R\$320 mi

Despesas



Geral e
Administrativo



Estratégia
Comercial

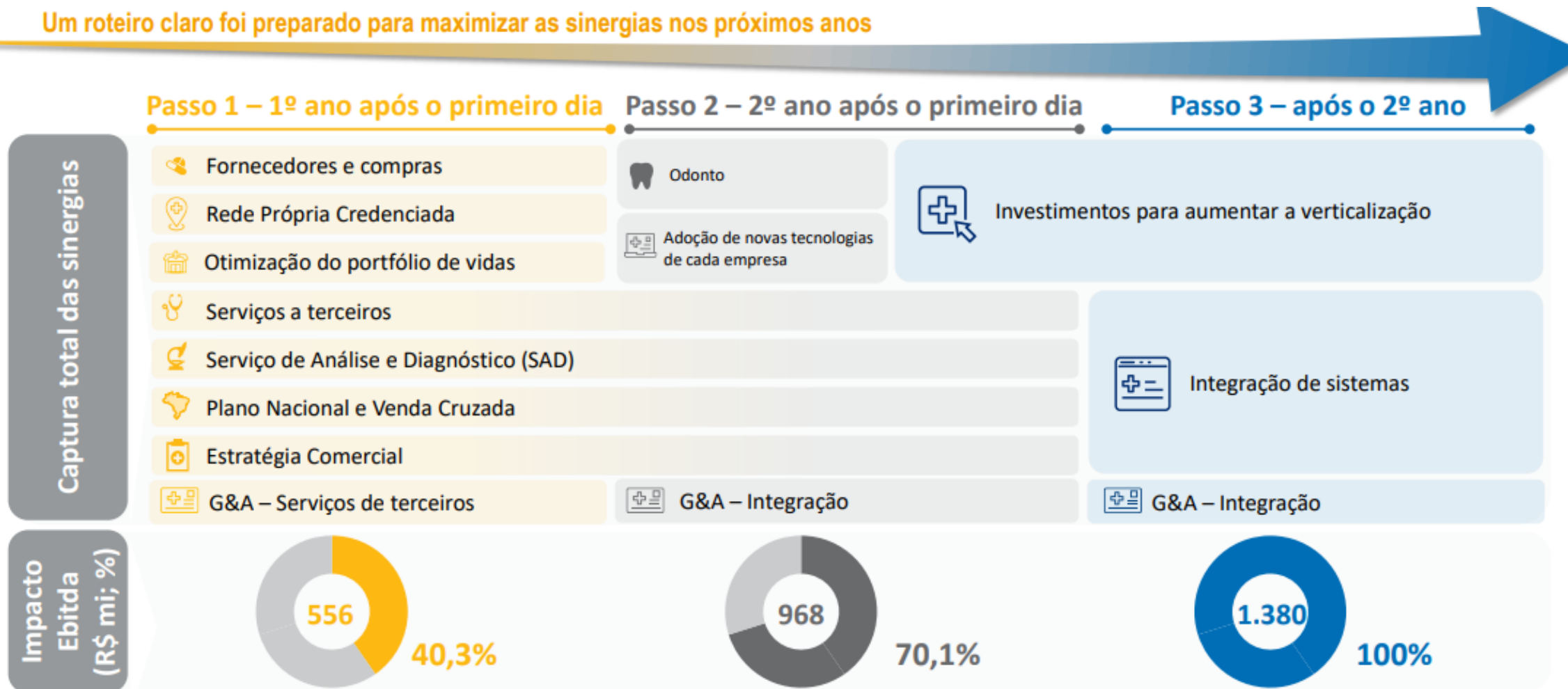
- ✓ **Integração de áreas comuns** de ambas as empresas
- ✓ **Otimização e operacionalidade** da equipe
- ✓ **Ganho de eficiência** por meio de estratégias comerciais

R\$260 mi

Impacto total no Ebitda de +R\$580 mi

Cronograma de sinergia e plano de integração

Um roteiro claro foi preparado para maximizar as sinergias nos próximos anos

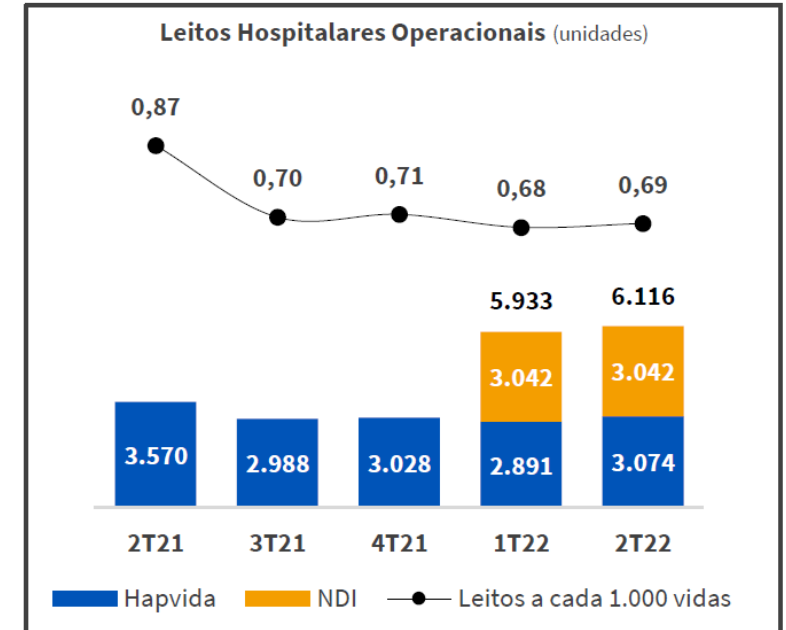
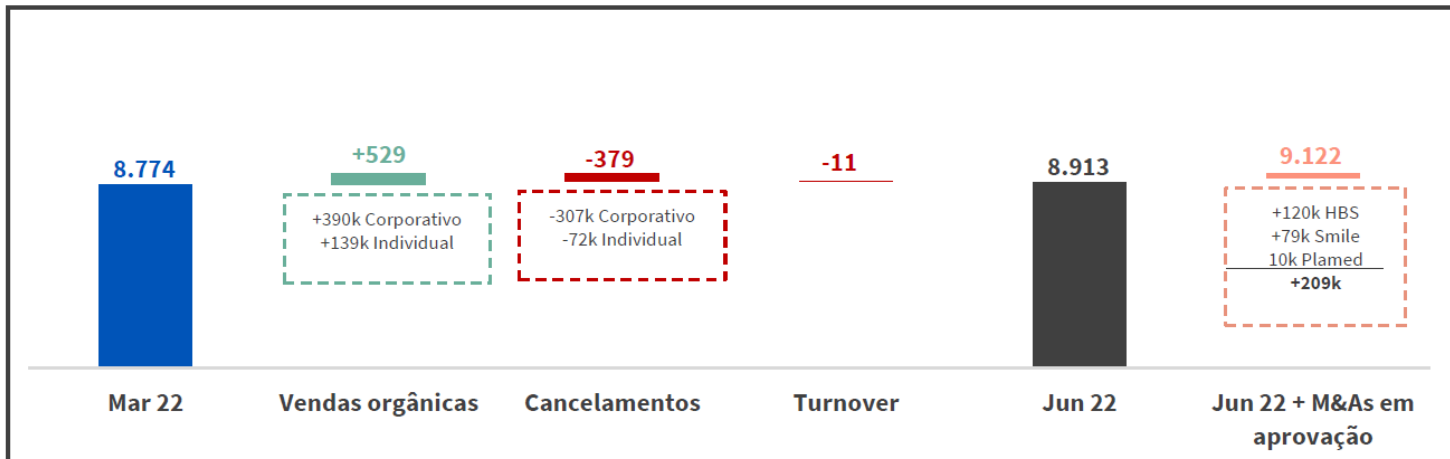
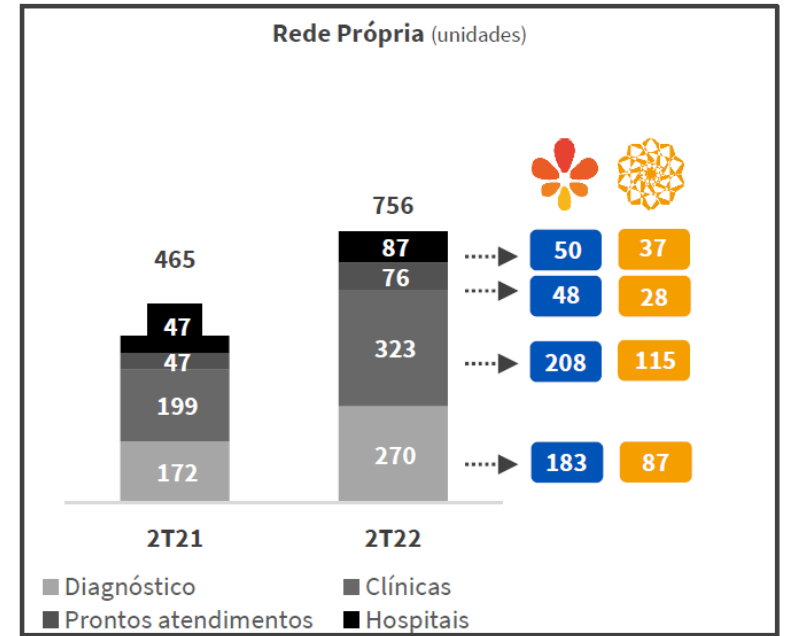
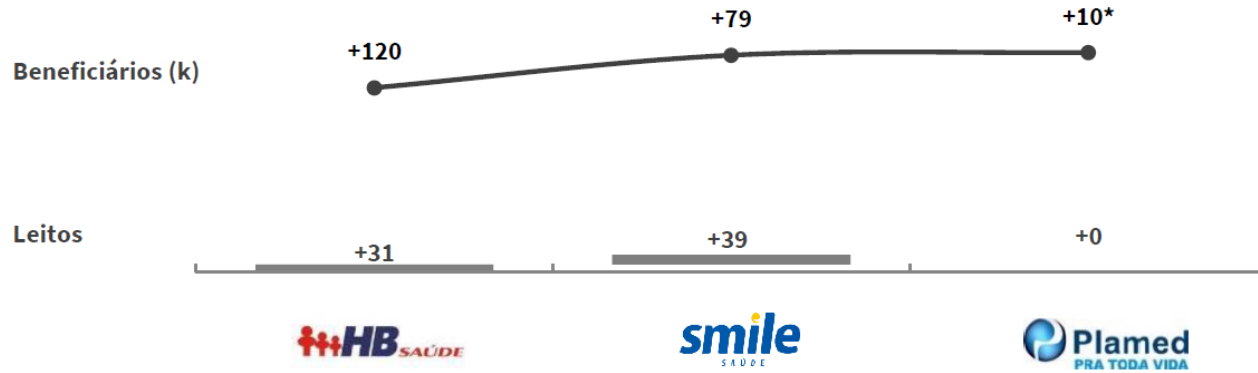


Sinergias significativas de ágio e benefício fiscal a serem capturadas

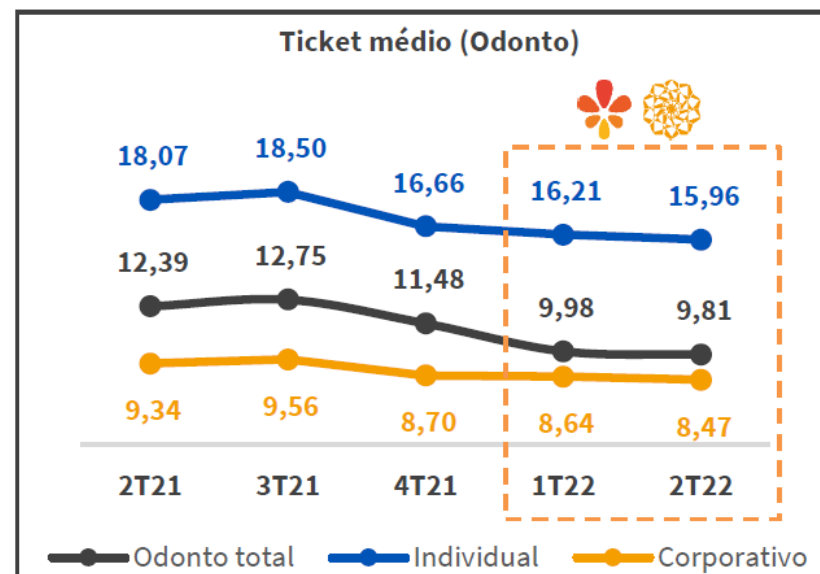
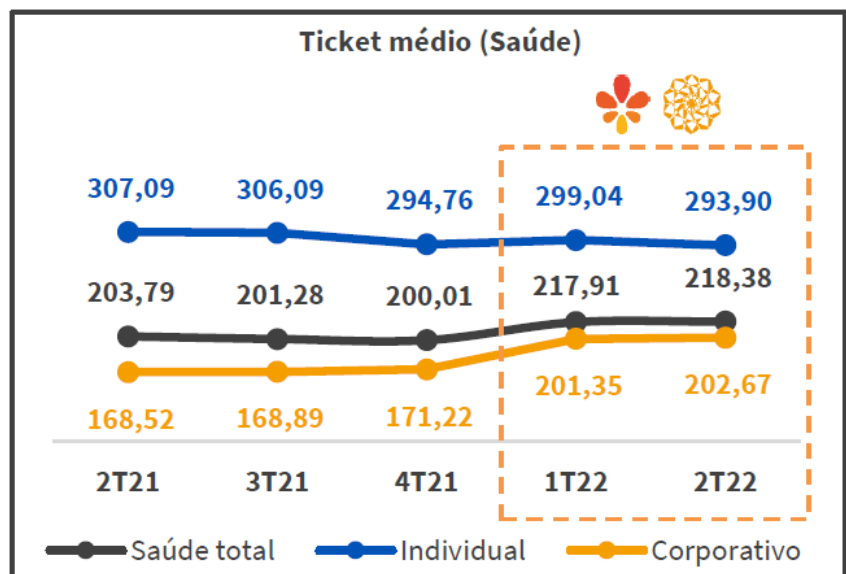
Fonte: Estimativas das Companhias e da Bain Consultine

Hapvida/GNDI

3.1 AQUISIÇÕES



Hapvida/GNDI



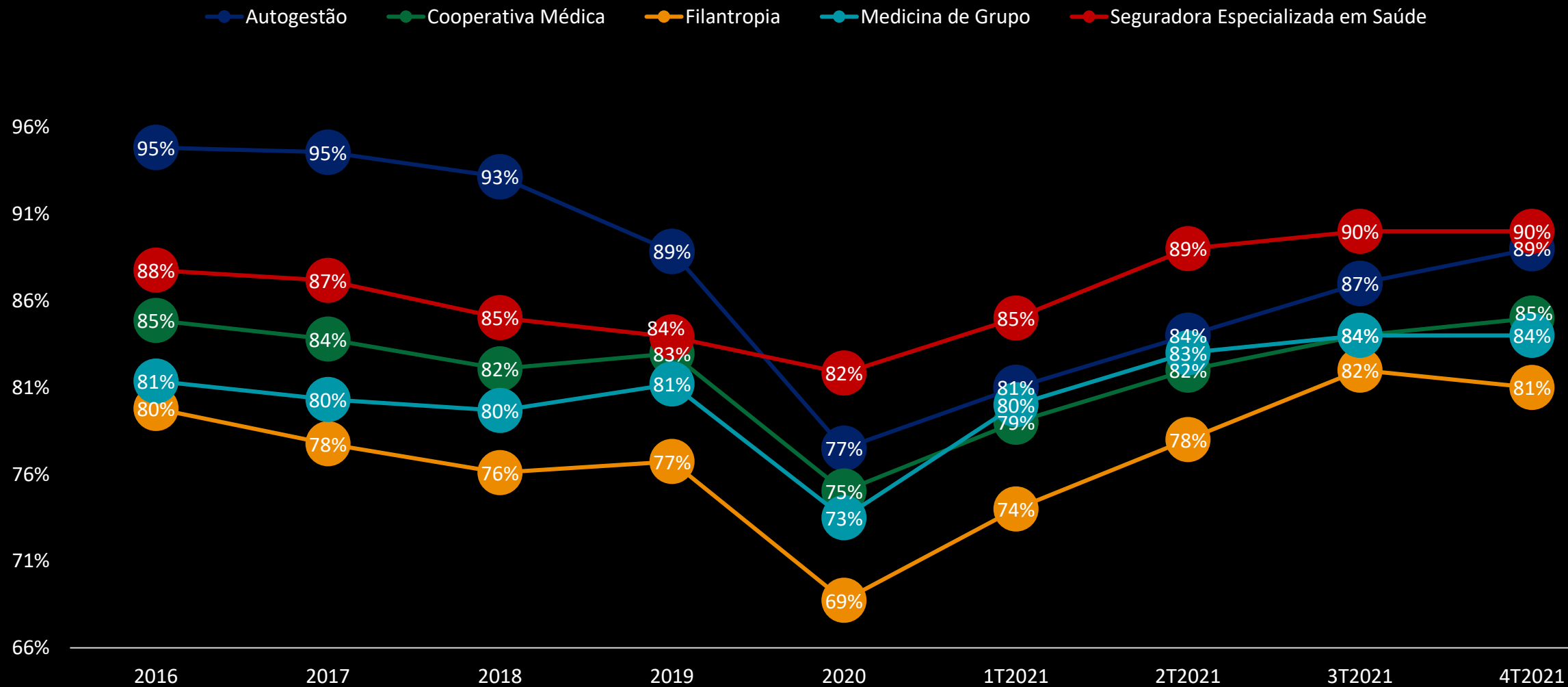
Composição da Receita Bruta (R\$ milhões)	Hapvida			NDI	Consolidado		
	2T22	2T21	2T22 x 2T21	2T22	2T22	2T21	2T22 x 2T21
Planos de saúde	2.505,0	2.330,9	7,5%	3.281,4	5.786,4	2.330,9	148,2%
Planos odontológicos	107,3	111,6	-3,8%	87,6	194,9	111,6	74,7%
Serviços hospitalares	20,6	37,8	-45,5%	292,6	313,3	37,8	728,6%
Outros	58,1	54,8	6,1%	-	58,1	54,8	6,1%
Deduções	(130,8)	(132,6)	-1,4%	(138,3)	(269,1)	(132,6)	102,9%
Receita líquida total	2.560,3	2.402,4	6,6%	3.523,4	6.083,6	2.402,4	153,2%

**Alta sinistralidade, baixíssimas margens
e a busca pela Sustentabilidade**

Cenário atual das Operadoras

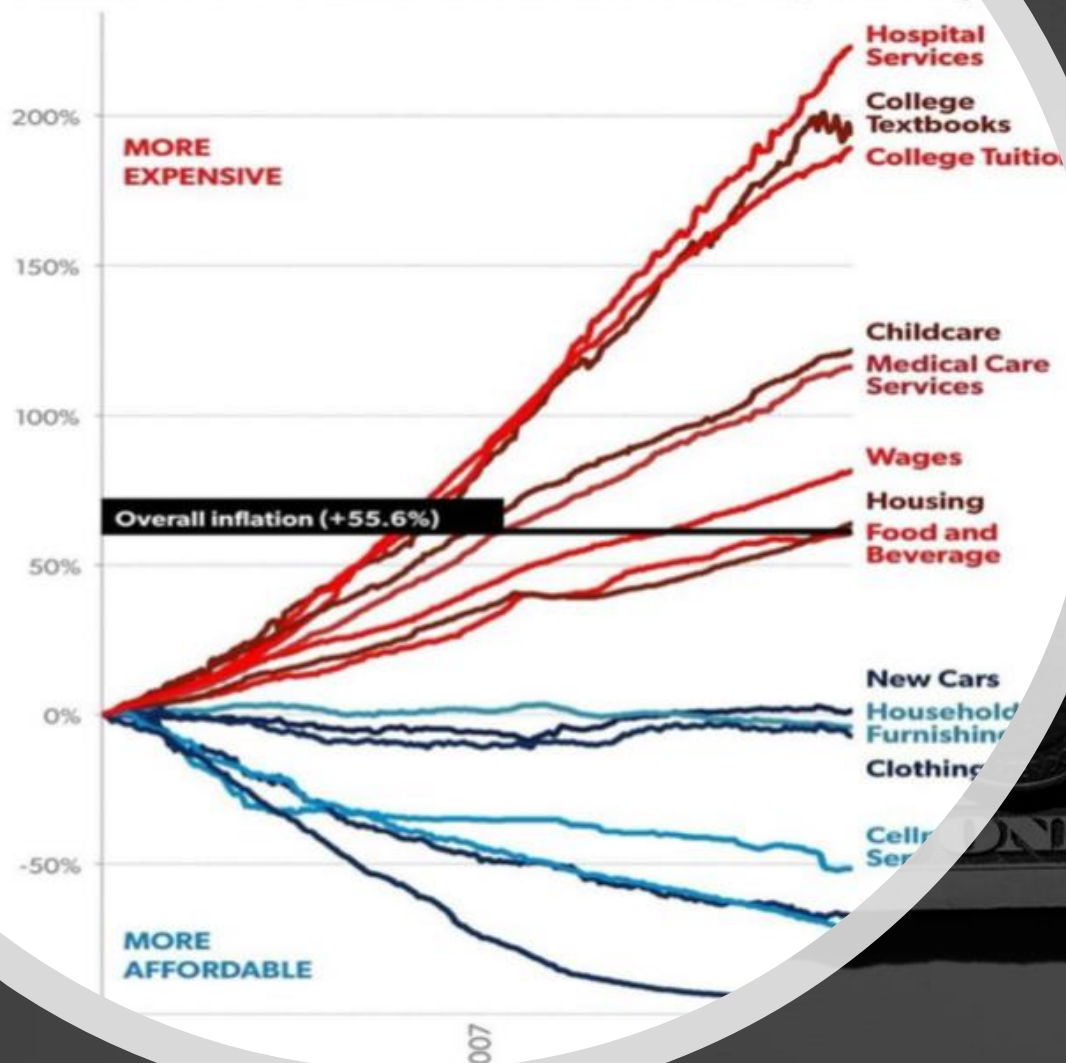
Evolução da Sinistralidade

Comparativo da evolução da sinistralidade por modalidade



Price changes (Jan. 1997–Dec. 2007)

Selected US Consumer Goods and Services, and Wages



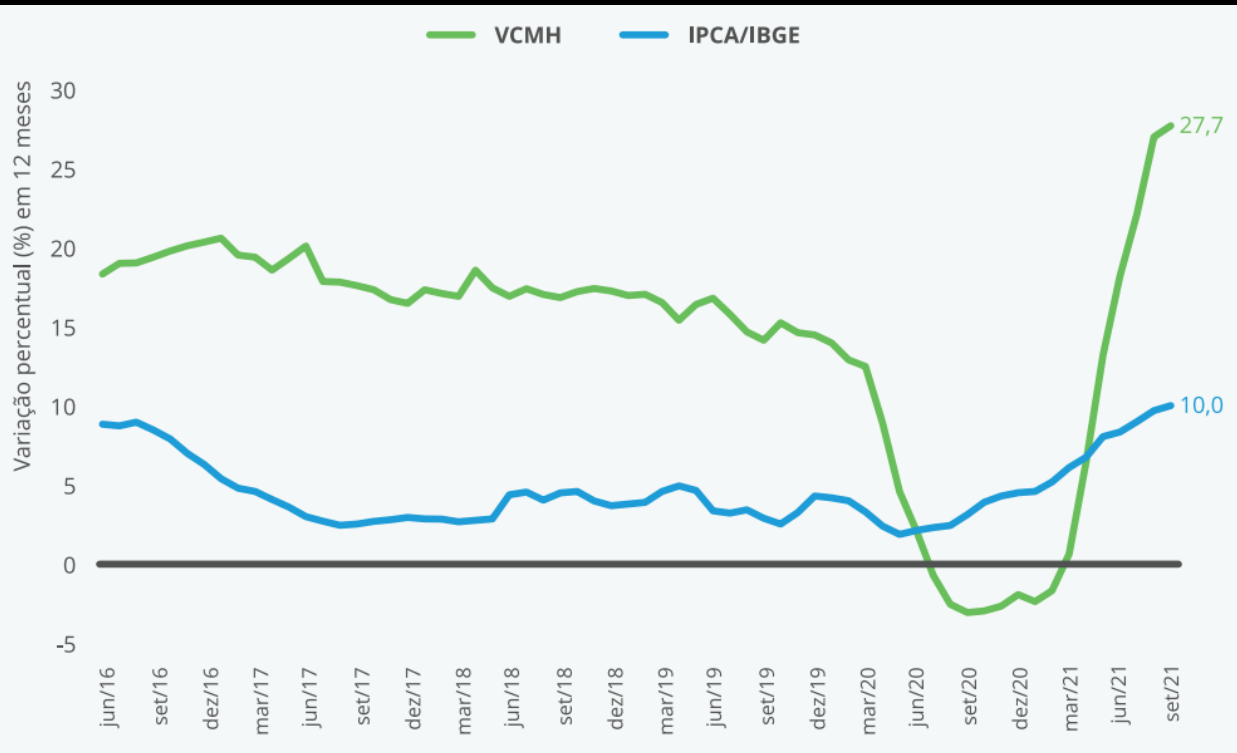
Modelos de Remuneração Inadequados

A decisão do indivíduo não está baseado na qualidade/ resolutividade

Sustentado pela doença:
Quanto mais doente, mais lucrativo

Inflação médica no Brasil em 2019 foi quase o dobro da média mundial

Qual a perspectiva sobre a inflação médica?



Série histórica da VCMH/IESS e IPCA/IBGE em variação de 12 meses

Nota: A variação do IPCA é calculada utilizando-se o índice médio de doze meses relativamente aos 12 meses anteriores.

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

Números acima se referem a visão de 2020

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*?

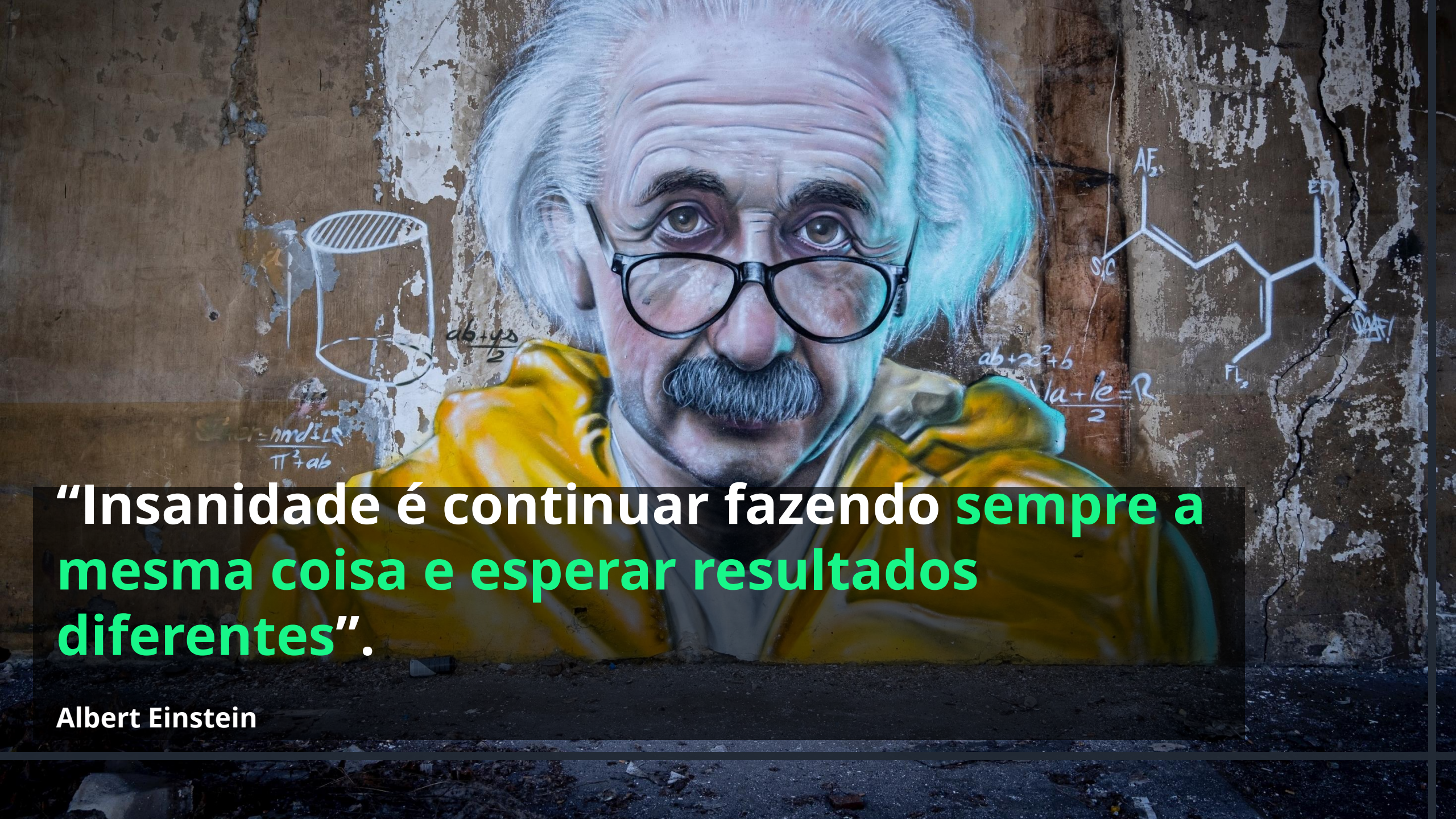
É o equilíbrio entre:

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.

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

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. Foco em Atenção Primária
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)



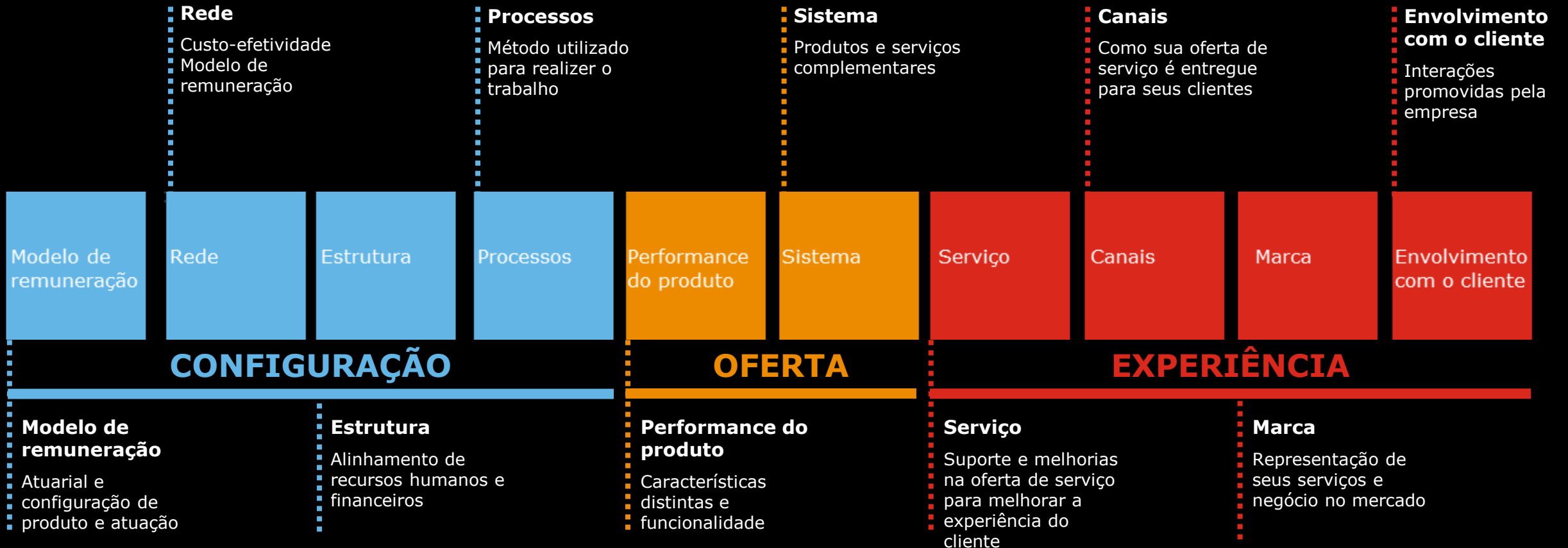
“Insanidade é continuar fazendo **sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes**”.

Albert Einstein

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

Autor desconhecido

A busca pelos 10 tipos de inovação





Obrigado!!!

Luís Joaquim

+55 (11) 99911-3486

ljoaquim@deloitte.com

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

Unimed 
Paraná