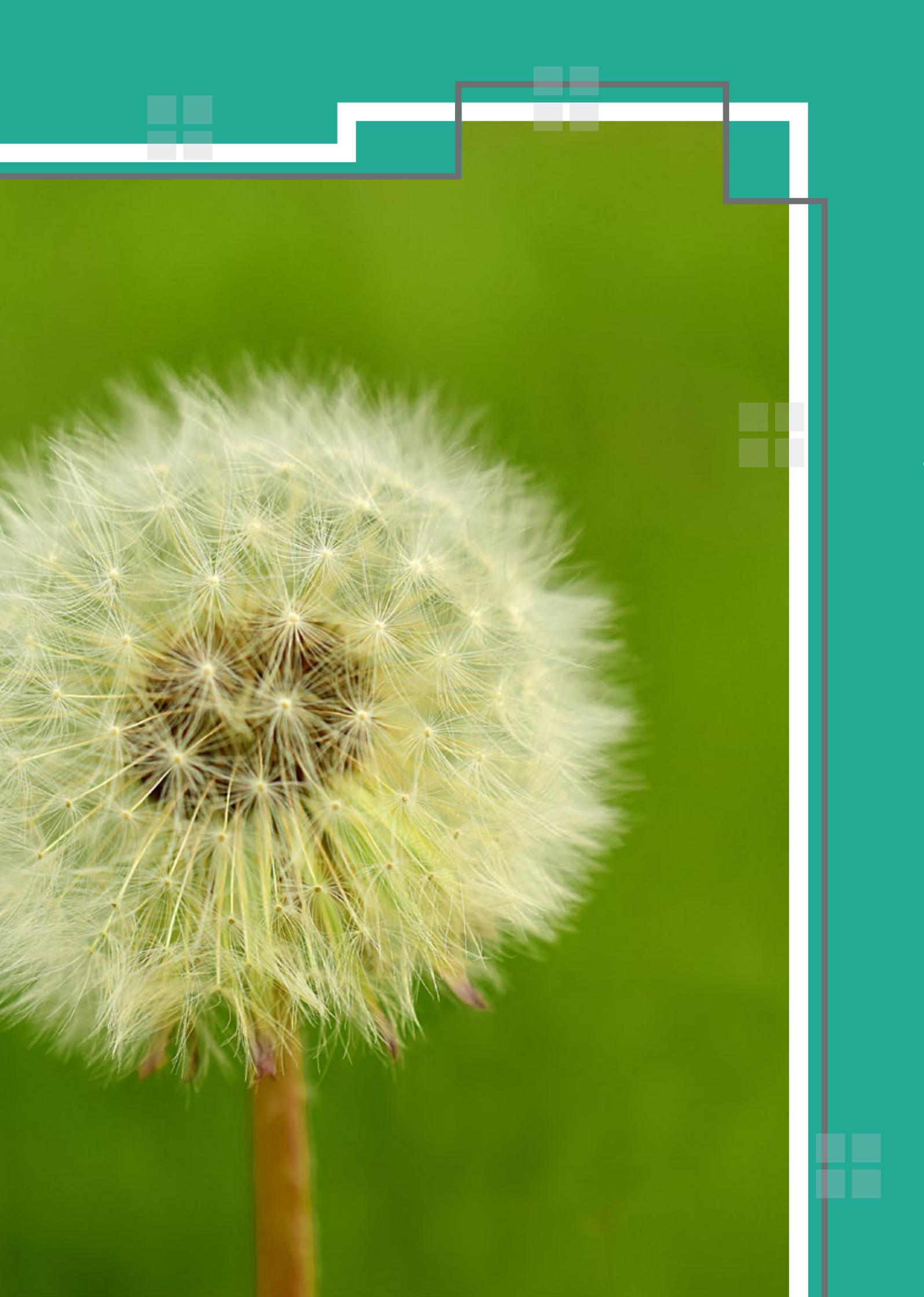
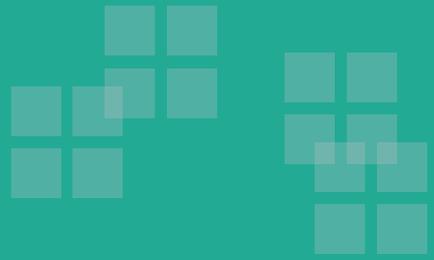


*Os dias ensolarados revelam a  
beleza, mas são as tempestades  
e os ventos fortes que atestam a  
força das edificações.*





# COMPOSIÇÃO DIRETIVA

## CONSELHO DELIBERATIVO

### Titulares

Maicon Fernando da Silva – PRESIDENTE  
Márcio de Abreu Arruda – VICE-PRESIDENTE  
Cláudio Tramujas  
Davi Rutigliano  
Ezequias Cândido de Paula  
Hamilton Gomes de Souza  
Regina de Souza  
Zeloir Andrade Guimarães

### Suplentes

Carlos Alberto D'Oliveira  
Deunézio Cornelian Júnior  
Élcio Nobrega Júnior  
Jeferson Nunes  
Leonardo Germano Depiné  
Levi Nagano  
Nilson Bardini Alves  
Nivaldo Lang

## CONSELHO FISCAL

### Titulares

Sandro Rodrigues da Silva – PRESIDENTE  
Fabiano Ferreira Braga  
Osiel José de Souza

### Suplentes

Evandro Ricardo Faraco  
Pedro Paulo Cardoso Martins  
Solange Silva

## DIRETORIA EXECUTIVA

Neloir Paludo – Diretor Presidente e Representante Legal Perante a ANS  
Jorge da Silva Mendes – Diretor de Gestão Administrativa e Financeira

## SUPERINTENDÊNCIA

Alexandre José da Silva - Superintendente

# SUMÁRIO

MENSAGEM DO CONSELHO DELIBERATIVO 05

A ELOSAÚDE 07

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 08

CONQUISTAS 2018 11

PANORAMA DOS PLANOS DE SAÚDE 16

AUMENTO DA REDE DIRETA 20

INVESTIMENTOS 21

PLANEJAMENTO 2018 23

# UMA TENDÊNCIA NOCIVA PARA O MERCADO DE SAÚDE

---

Por três anos consecutivos temos acompanhado a crescente de custos assistenciais que vem comprometendo a estabilidade do segmento de saúde suplementar no país e, por conseguinte, atuado para tentar evitar que seu impacto nocivo recaia sobre a ELOSAÚDE.

Os anos de 2016 e 2017 foram marcados fortemente pelos reflexos da crise econômica nacional e 2018, por sua vez, começou com um misto de incertezas e esperanças. Não obstante todo o esforço, o resultado de 2018 foi um dos piores da história da ELOSAÚDE.

Ao término de mais um ano, resta-nos fazer um balanço para avaliar detidamente esse resultado, além de abordar as conquistas obtidas em meio ao turbilhão econômico.

Temos dados positivos, que nos animam:

- Crescemos 4% em número de planos ativos (14.029 planos);
- 104 novos credenciados passaram a integrar nossa rede de atendimento;
- Conquistamos a adesão de uma nova patrocinadora;
- O nível de satisfação geral de nossos beneficiários subiu quase 6 pontos percentuais (84,6% de satisfação geral), o que significa uma evolução de 7,5% em relação a 2017.

Contudo, os custos assistenciais também vêm crescendo. Grande parte desse incremento decorre das incertezas política, econômica e social do país, que afetam os hábitos de consumo e afastam dos planos de saúde a população mais jovem e saudável. Outra parte se deve ao perfil etário da população de beneficiários que, no caso da ELOSAÚDE, é superior à média do mercado, inclusive do segmento de autogestões. Essa particularidade é parte do negócio da ELOSAÚDE, contudo, se constitui como um de seus grandes desafios de gestão.

Ao observarmos os resultados dos últimos anos, temos evidente uma tendência nociva: não haverá recuo nos custos em curto espaço de tempo.

Como demonstrado anteriormente, enquanto o mercado encolhe – 19 operadoras deixaram de existir em 2018 – e se ressentem por um cenário macroeconômico instável, a ELOSAÚDE, mesmo impactada economicamente, permanece crescendo em diversos indicadores, principalmente em número de vidas, todavia, não podemos nos distanciar do inegável fato de que o impacto financeiro da crise econômica também nos afetou.

Esforços vêm sendo empreendidos nos últimos anos para garantir a sustentabilidade econômica da instituição, mas a onda de crescimento dos custos da saúde suplementar afetou severamente nossos resultados.

Só em 2018 fomos impactados por 15,73% de aumento nos custos assistenciais. Essa variação nos custos é 11,06 pontos percentuais mais alta que a inflação anual (3,75%), e 5,68 pontos percentuais acima da inflação da saúde (que fechou o ano em 9,13%).

Em resumo, o impacto do crescimento dos custos foi quase quatro vezes maior que a inflação do período medida pelo IPCA.

A crise é inegável e nos afetou.

Mas isso não afeta nossa força de trabalho! Crescer é o nosso destino; alcançar novos patamares de excelência em serviços é nossa obsessão.

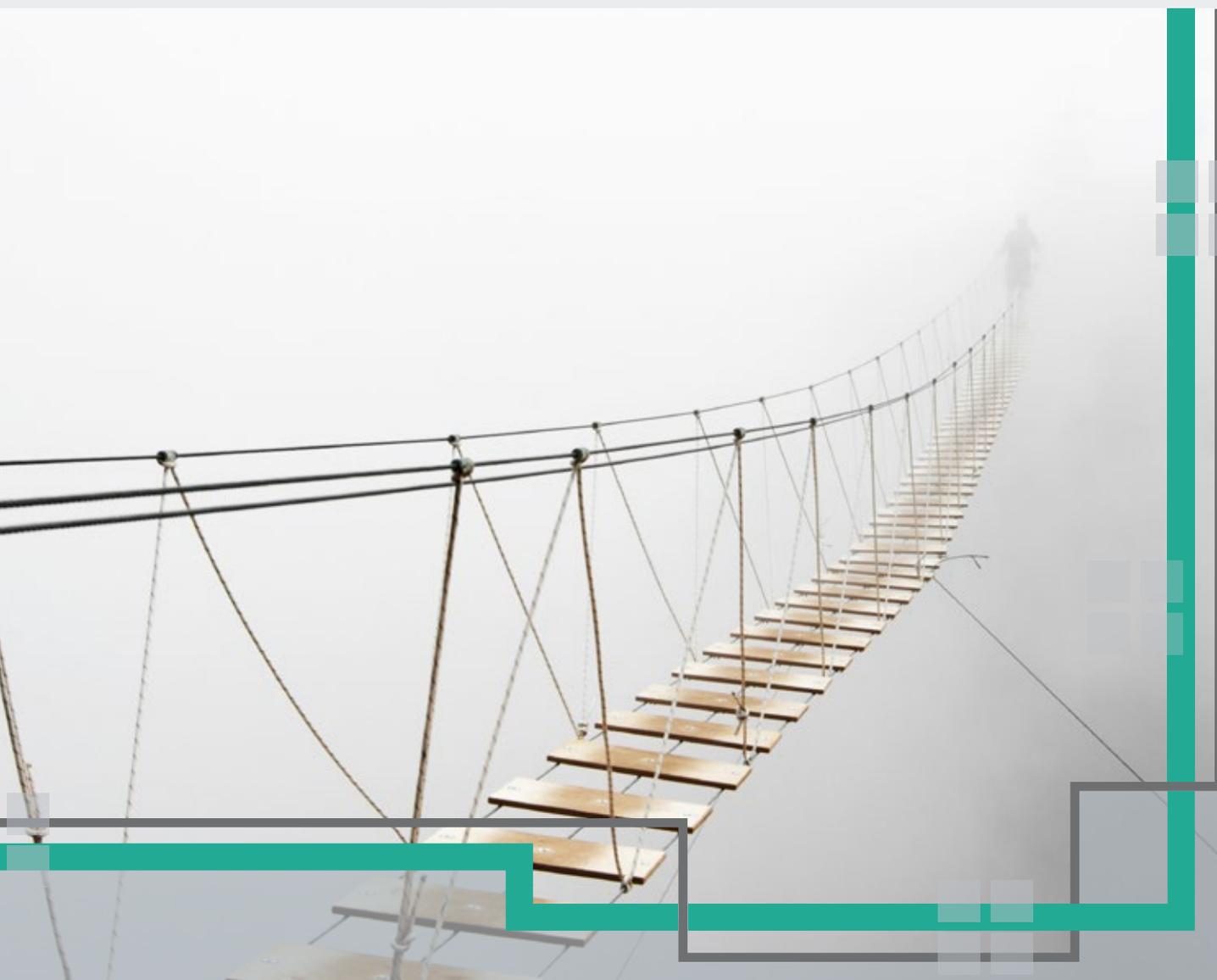
Diante do cenário de adversidades, permanece inabalável o compromisso desse Conselho Deliberativo e da Diretoria de lutarem para que a ELOSAÚDE alcance a perenidade e a independência econômico-financeira que a conduzirão ao futuro desejado por todos nós.

A tendência não é animadora. O que nos anima é saber que, mesmo diante de contextos econômicos desfavoráveis, a ELOSAÚDE tem cumprido seu papel junto ao seu público e se mantido em crescimento.

Adiante, compartilhamos os principais temas que mobilizaram nossas energias em 2018.

Boa leitura!

### **Conselho Deliberativo ELOSAÚDE**



# A ELOSAÚDE

Criada em 22 de fevereiro de 2010, a ELOSAÚDE é uma instituição sem fins lucrativos, classificada como entidade de autogestão patrocinada e tem como objetivo administrar planos de assistência à saúde e odontologia ao público vinculado às suas patrocinadoras.

Foi fundada por quatro patrocinadoras instituidoras: Tractebel Energia S.A (atual Engie Brasil Energia S.A.), Eletrosul – Centrais Elétricas S.A, Fundação Eletrosul de Previdência e Assistência Social - ELOS e PREVIG Sociedade de Previdência Complementar.

Ao longo dos anos foi recebendo a adesão de novas patrocinadoras vinculadas às instituidoras sendo, atualmente, patrocinada por sete empresas.

Nos anos seguintes à sua fundação, novas patrocinadoras firmaram convênio de patrocínio, sendo elas: Usina Termelétrica Pampa Sul S.A., Engie Geração Solar Distribuída S.A. e Diamante Geração de Energia Ltda.

A ELOSAÚDE oferece planos de assistência à saúde aos empregados ativos dessas patrocinadoras, além dos ex-empregados – aposentados e pensionistas – vinculados aos fundos de pensão por elas instituídos.

Para fazer frente aos desafios vinculados aos seus objetivos e sua perenidade institucional, está alinhada estrategicamente da seguinte maneira:

## MISSÃO

“Promover assistência à saúde com excelência aos beneficiários, visando à melhoria de sua qualidade de vida”.

## VISÃO

“Ser referência nacional em excelência, no segmento de autogestão em saúde, até 2020”.

## VALORES

“Equidade, Ética, Honestidade, Integridade e Respeito”.

## PRINCÍPIOS

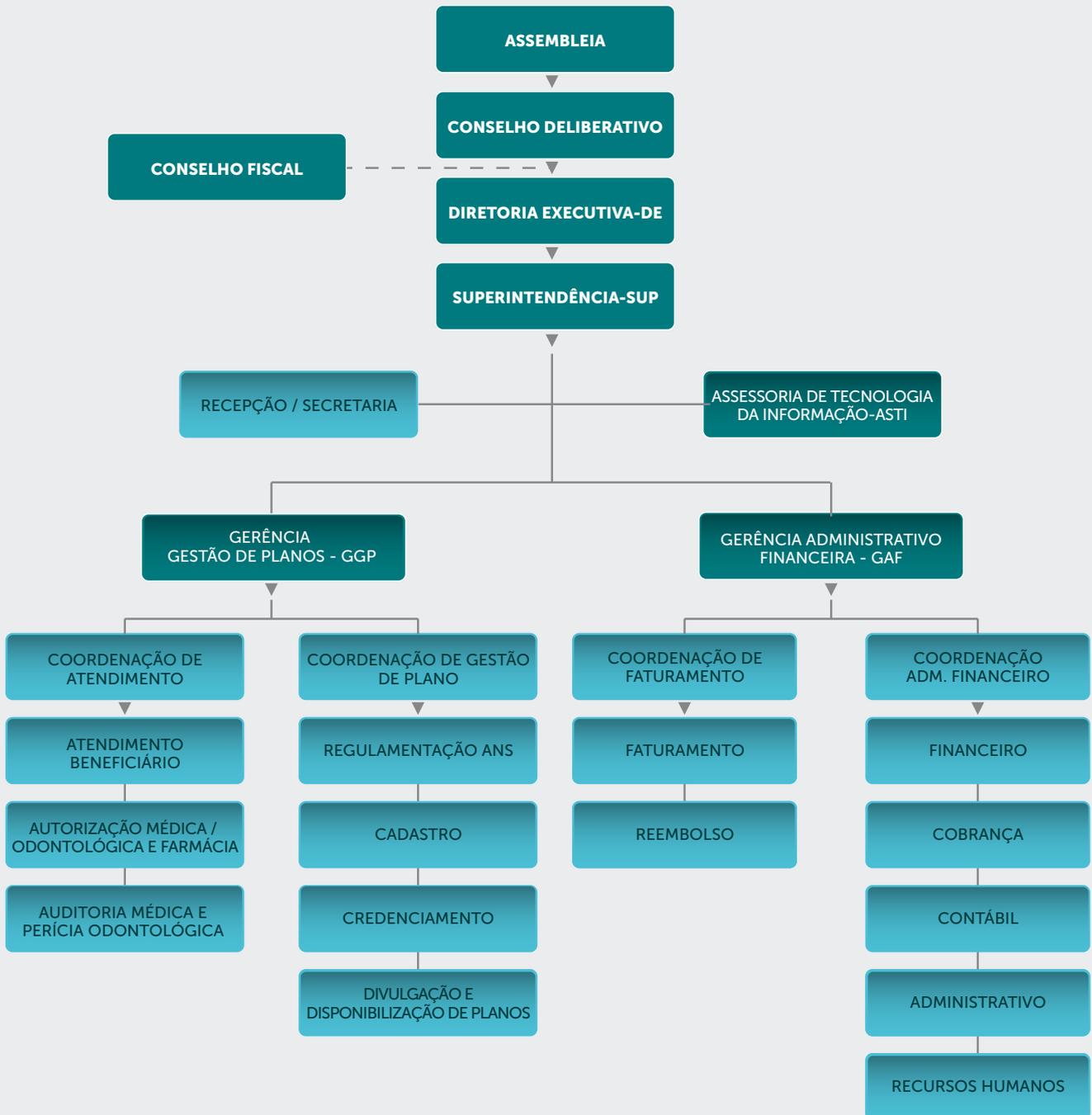
“Comprometimento, Efetividade, Responsabilidade e Valorização do Cliente”.



# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O compromisso com a excelência tem gerado investimentos em melhorias sistêmicas, controles e redesenho dos processos de trabalho. Tudo isso vêm consolidando a ELOSAÚDE como uma entidade de auto-gestão que anualmente se torna mais eficiente e produtiva.

Para fazer frente aos seus desafios e permanecer em constante estado de aprimoramento a estrutura funcional e de governança da Entidade está composta da seguinte maneira:



## QUADRO DE EMPREGADOS

Em 2018 houve uma pequena oscilação no número de empregados, contudo, as entregas e os resultados da equipe continuaram efetivos, sem comprometimento da qualidade e da atenção dispensadas aos Beneficiários e Patrocinadoras.

### a. Composição do quadro de empregados

A estrutura funcional da equipe interna, representada pelo quadro de empregados, segue detalhada a seguir.

#### ESTRUTURA FUNCIONAL - EVOLUÇÃO DO QUADRO DE EMPREGADOS

	2017	2018
<i>Empregados</i>	24	23
<i>Temporários</i>	04	02
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>25</b>

Considerando a estrutura hierárquica e de governança a distribuição é a seguinte:

#### ESTRUTURA FUNCIONAL - CARGOS

	2017	2018
<i>Superintendente</i>	01	01
<i>Gerentes</i>	03	03
<i>Coordenadores</i>	02	03
<i>Contador</i>	01	01
<i>Analistas</i>	02	00
<i>Assistentes</i>	16	16
<i>Auxiliares</i>	02	00
<i>Recepcionista</i>	01	01
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>25</b>

Quanto à formação acadêmica e instrução formal:

#### ESTRUTURA FUNCIONAL - ESCOLARIDADE

	2017	2018
<i>Mestrado</i>	01	01
<i>Pós-graduado</i>	03	04
<i>Pós-graduandos</i>	00	00
<i>Superior completo</i>	05	07
<i>Superior cursando</i>	05	03
<i>Ensino Médio Completo</i>	14	10
<i>Ensino Médio Incompleto</i>	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>25</b>



## b. Capacitação - Cursos e Treinamentos

A dinâmica do mercado de saúde, a agilidade com que as regras e regulamentação são alteradas, as novas tecnologias, as tendências e desafios do mercado, todos esses tópicos demandam investimento em capacitação e atualização da equipe.

Para acompanhar esse dinamismo e atuar em pleno alinhamento com as exigências do segmento, os investimentos em qualificação e treinamentos continuam a ser realizados. Em 2018 foram mais 150 horas voltadas a diversos temas.

EVENTO	CARGA HORÁRIA	NÚMERO DE PARTICIPANTES	TOTAL DE HORAS
<i>Compartilhamento da Gestão de Riscos entre Operadoras RN 430/2017 - Grunitzky</i>	08	01	08
<i>E-SOCIAL na prática - SOMOS Tecnologia</i>	16	02	32
<i>3º Encontro dos Atuários e Contadores - Grunitzky</i>	08	01	08
<i>Governança, controles e responsabilidades (Curso para Diretores, Conselheiros e Gestores) - Grunitzky</i>	08	06	48
<i>17º Encontro de Contadores e Gestores de operadora de plano de saúde - Grunitzky</i>	24	01	24
<i>Capacitação MEG</i>	08	01	08
<i>9º Seminário Unidas (Desafios enfrentados pelas operadoras de saúde e sustentabilidade do setor).</i>	24	01	24
<b>TOTAIS</b>		<b>13</b>	<b>152</b>



## c. GINCANA DO CONHECIMENTO

Pelo quarto ano consecutivo a Gincana do Conhecimento ELOSAÚDE mobilizou os colaboradores em torno do conhecimento e da troca de informações.

Como vem acontecendo desde a primeira versão, o certame desse ano também foi aprimorado. Desta feita os participantes foram convidados a dar sugestões sobre diversos assuntos. Essa inovação tem por objetivo estimular a colaboração efetiva e fortalecer o sentimento de equipe, de pertencimento.

Desenvolvida sob regulamento próprio, a gincana está consolidada no calendário anual de atividades dos empregados como fator de integração, que movimenta as equipes, fortalece o conhecimento e o compartilhamento de informações, além de nivelar a linguagem e a abordagem dos temas de interesse coletivo.

Nesse ano os temas de estudo foram: LEAN, MEG, produtos e serviços, administrativo interno, regulação e legislação e novidades e melhorias. As ideias coletadas ao final de cada módulo serão avaliadas e, de acordo com a aplicabilidade, inseridas nas ações e estratégias do ano.

# CONQUISTAS 2018

Pelo terceiro ano consecutivo o mercado de saúde se ressentiu. Pelo terceiro ano consecutivo a ELOSAÚDE administrou cenários duplamente desfavoráveis.

De um lado a recessão do mercado de saúde que, embora tenha esboçado um crescimento tímido em número de beneficiários, encolheu em número de operadoras ativas no país. De outro o aumento da longevidade e o conseqüente envelhecimento natural da população.

É importante destacar que o aumento da expectativa de vida de nossa população é sempre encarado de forma positiva e reforça um dos pilares da ELOSAÚDE, que é contribuir com o aumento da qualidade de vida de seu público.

Contudo, um fato inerente ao envelhecimento do ser humano é o aumento da necessidade de serviços de saúde e, nesse sentido, a Entidade é mais impactada que a média do mercado, haja vista que a principal característica de seu perfil populacional é a concentração de beneficiários com 60 anos ou mais.

Desse modo, não é exagero destacar que a maior

conquista da ELOSAÚDE em 2018 foi permanecer íntegra diante das adversidades de um ambiente externo desfavorável.

Com planejamento, disciplina e foco na racionalização de recursos tentamos atenuar aquilo que poderia ter sido muito pior. Além disso, conseguimos manter ações e investimentos indispensáveis à evolução dos padrões de produtividade e qualidade de serviços da Instituição.

Dentre as ações realizadas em 2018, destacam-se:

## A. HOMOLOGAÇÃO DO NOVO SISTEMA DE GESTÃO – MV SOUL

Depois de quase um ano de planejamento, levantamento de requisitos, customizações e testes de aderência o sistema informatizado de gestão da operadora – MV Soul – foi homologado para produção no dia 02 de abril de 2018.

A partir de então toda a operação da ELOSAÚDE passou a ser realizada por meio da nova ferramenta.

Naturalmente, como era de se esperar, ajustes vêm sendo realizados desde então; parte para tornar o



sistema aderente às necessidades da Entidade e parte para tornar os processos internos mais eficientes e compatíveis com a evolução proposta por esse sistema.

Em ambos os casos já se percebem ganhos, especialmente em áreas como a de autorizações, que passou a contar com autorizador eletrônico para procedimentos médicos e odontológicos, funcionalidade que o sistema anterior não fornecia.

O MV Soul, quando plenamente estável e funcional – ultrapassados os períodos de ajustes e customizações – trará vários benefícios, dentre eles:

- Integração das diversas atividades em um só sistema - ERP (operacional, financeiro, contábil etc.);
- Modernização das plataformas de acesso, que deixam de ser estacionárias e passam a operar via web;
- Consolidação e maior segurança nas interações legais e regulatórias;
- Automação do processo de autorização de procedimentos médicos e odontológicos;
- Modernização das perícias odontológicas (exclusivamente sistêmicas e documentais);
- Melhoramento das rotinas operacionais, por meio de segregação de atividades e auditorias cruzadas;
- Incremento na agilidade de obtenção de informações, cruzamentos de dados e produção de conhecimento;
- Redução das atividades manuais e aprimoramento das atividades analíticas;

O novo sistema informatizado de gestão contribuirá para que a ELOSAÚDE dê um salto rumo à modernidade e, conseqüentemente, rumo à concretização de sua visão de futuro.

## B. NOVO PORTAL DO BENEFICIÁRIO

Com a implantação do MV Soul, também foi possível a publicação do novo portal do beneficiário.

Mais moderno, funcional e com interface amistosa, o portal traz, dentre outras coisas, pesquisas financeiras (mensalidades e coparticipações), pesquisas de serviços utilizados pelos beneficiários, guia médico e cartão virtual.

O acesso é individualizado, por meio de matrícula e CPF de cada beneficiário, sendo que o titular do plano tem acesso aos dados de seu grupo familiar.

## C. GESTÃO ELETRÔNICA DE COBRANÇA

Ainda na esteira das melhorias tecnológicas, a área financeira também inovou em 2018.

Por meio de uma parceira com um de nossos fornecedores, no segundo semestre do ano a ELOSAÚDE passou a disponibilizar a emissão de boletos de cobrança diretamente em seu site na internet.

Essa nova funcionalidade favoreceu centenas de beneficiários residentes em áreas mais distantes das capitais, que eram impactados pelos processos de entrega dos Correios e, muitas vezes, recebiam seus boletos em datas próximas ao vencimento.

Simples e ágil, a emissão de boletos por meio eletrônico deu maior autonomia aos beneficiários e reduziu, quase que na totalidade, o número de pedidos de 2<sup>as</sup> vias, que até então era feito por telefone.

## D. TELEFONIA IP

Designada como uma das metas da área de tecnologia da informação, a telefonia IP (Internet Protocol), que consiste na utilização das redes de internet para realização de ligações telefônicas, também foi implantada em 2018.

Os objetivos iniciais de melhoramento dos registros, controles e autonomia tecnológica, bem como de redução de custos, estão sendo plenamente alcançados.

O processo de transição foi rápido e imperceptível para os beneficiários e o público interno e essa nova tecnologia permitirá à Entidade expandir sua capacidade de atendimento, além de refinar a aderência às exigências regulatórias, no que tange ao registro e à guarda das ligações.

## E. EVENTOS VIVA-BEM

Depois de cinco edições consecutivas o “Viva-bem – Encontro ELOSAÚDE de Vivência, Informação, Valorização e Bem-estar”, se consolida como um dos principais mecanismos de troca de informações e aproxima a gestão da Entidade de seu público-alvo: os beneficiários.

Como aconteceu nas edições anteriores, o “Viva-bem” de 2018 serviu para que os beneficiários pudessem ter acesso à evolução de custos e resultados dos planos e da Entidade. Além disso, representa uma oportunidade de confraternização e reencontro.

As cidades de Florianópolis e Capivari de Baixo, que concentram o maior volume de beneficiários, têm sido o tradicional ponto de partida. Nesse ano, além das duas cidades catarinenses, as cidades de Charqueadas e Alegrete, ambas no Rio Grande do Sul, também receberam a 5ª edição do “Viva-bem”.

Tradicional e bem-sucedido, o evento fortalece a relação e garante que as informações cheguem, de forma transparente e objetiva, aos beneficiários.

## F. REABERTURA DO PLANO A

Ao longo dos últimos cinco ciclos de reajuste o Plano A apresentou constante desequilíbrio financeiro, notadamente em função do aumento da utilização dos serviços assistenciais, do perfil etário do conjunto de seus beneficiários, bem como devido à grande defasagem existente entre os índices inflacionários gerais e os relacionados aos custos dos serviços médico-hospitalares, acumulando necessidade de reajustes de 97,86% no período.

Para evitar que a situação continuasse a se agravar o Conselho Deliberativo da ELOSAÚDE, em conformidade com a regulação da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, decidiu adotar medidas para contribuir para seu equilíbrio econômico-financeiro.

As principais medidas adotadas foram:

- a. Realizar um novo registro junto a ANS, que permitisse a abertura do plano a novas adesões;
- b. Com isso, o plano que estava impedido de receber novos entrantes foi reaberto;
- c. A reabertura possibilitou a ampliação do número de inscritos e ampliou a elegibilidade;
- d. Com isso, os titulares passaram a poder incluir novos beneficiários (parentes até o 4º grau consanguíneo e 2º grau por afinidade);
- e. A tabela de preços foi escalonada por faixa etária (a exemplo dos demais planos médicos da ELOSAÚDE);
- f. Por fim, todos os beneficiários foram migrados

automaticamente para esta nova condição, sem prejuízo ou perda em relação à sua condição anterior.

A reabertura, ocorrida em agosto de 2018, estimulou o ingresso e o plano cresceu em quase 100 beneficiários no espaço de 5 meses.

## G. SATISFAÇÃO DO BENEFICIÁRIO

Considerando as diversas particularidades de 2018, especialmente no que se relaciona aos processos internos – impactados por uma grande mudança de sistema informatizado – e ao cenário macroeconômico externo, a pesquisa anual de satisfação dos beneficiários trouxe números surpreendentes.

Além da adesão de beneficiários, que aumentou 30,5% em número de respondentes, a pesquisa constatou crescimento de 7,5% nos níveis gerais de satisfação em relação a 2017.

Com segmentos batendo índices superiores aos 90% de satisfação, o ano da ELOSAÚDE fechou com resposta positiva de seu público, que atribuiu 85,56% de satisfação com os serviços internos e 83,65% em relação à rede credenciada da Entidade.

Naturalmente esses números não representam o ideal almejado pela administração, contudo, o significativo crescimento depõe favoravelmente às ações e estratégias que vêm sendo implementadas.

## H. RESULTADOS DO PROGRAMA “SUA SAÚDE”

Implantado em agosto de 2014, como alternativa de investimento em saúde preventiva e melhoria da qualidade de vida do grupo elegível, o Programa “Sua Saúde” – Serviços Unificados e Atenção à Saúde tem apresentado resultados consistentes, tanto do ponto de vista da evolução clínica, quanto da contenção de custos projetados ao grupo de beneficiários assistidos.

O programa apresenta várias linhas de cuidado, de acordo com o perfil dos beneficiários. Na ELOSAÚDE a população incluída no programa tem média etária de 61 anos, sendo que 69% tem mais de 59 anos. Para se ter uma ideia comparativa, no segmento de autogestões o percentual de beneficiários com mais de 59 anos é de 30%.

Do ponto de vista clínico as evoluções são inúmeras. Abaixo, seguem alguns exemplos:

<b>BENEFICIÁRIO</b>	<b>ANTES</b>	<b>AÇÕES DESENVOLVIDAS</b>	<b>DEPOIS</b>
<i>M.I.R.P, 69 Anos</i>	Saúde descompensada, HAS, depressão, dores no joelho, má alimentação e problemas conjugais	9 telemonit. e 5 visitas	Encontra-se com a saúde mais compensada e vida mais ativa, cuidando da alimentação. Realizou exames de rotina (ginecológicos) que estava sem realizar havia alguns anos.
<i>M.Q.M, 73 anos</i>	Saúde descompensada, HAS, DM, DAC, Depressão. Histórico de cirurgias coronarianas, bem como acompanhamento psiquiátrico. Descompensação de DM e HAS.	13 telemonit. e 4 visitas	HAS e DM compensadas, foi encaminhada ao Psicólogo da rede, está cuidando da alimentação, da ingestão hídrica, levando uma vida mais saudável e equilibrada.
<i>R.N.P.N, 71 anos</i>	Beneficiário obeso, sedentário, diabético e hipertenso	5 telemonit. e 4 visitas	Beneficiário contente com a visita, estava em acompanhamento nutricional, mas estava com muitas dúvidas. Iniciou caminhadas regularmente, reduziu a quantidade de comida nas refeições. Glicose e Pressão arterial compensadas. Reduziu peso, de 144kg para 140kg e a circunferência abdominal de 144 para 142 cm.
<i>I.C.R, 70 anos</i>	Alimentação desregrada, rica em açúcar e não tinha acompanhamento médico regular. Histórico de tumor no intestino, diverticulite e má formação cardíaca congênita. Sinais vitais observados. Glicemia capilar elevada (499mg/dl).	6 telemonit. e 7 visitas	Apresentou mudanças na alimentação, não está mais resistente ao tomar a medicação. Está sendo acompanhada por um médico regularmente. Glicemia capilar de 77mg/dl.

Sob o aspecto financeiro, os beneficiários alvos das ações de cuidado e acompanhamento do programa (classificados nos níveis 4 e 5 de complexidade) tiveram um custo potencial evitado de cerca de R\$ 3,5 milhões desde o início do programa (considerando o IPCA-Saúde).

O custo potencial evitado é calculado a partir atualização dos custos iniciais do grupo de beneficiários na linha do tempo, corrigidos pelo IPCA-Saúde, que é o balizador médio do segmento de saúde suplementar, em comparação com os custos atuais.

Isso significa dizer que, se o programa “Sua Saúde” não existisse, a tendência é que esse grupo de beneficiários tivesse consumido R\$ 3,5 milhões em recursos do plano desde agosto de 2014.

## J. PARTICIPAÇÃO NO LEAN SUMMIT 2018

Consagrado como um dos mais importantes eventos para difusão do “pensamento Lean” na América Latina, o Lean Summit 2018, que aconteceu em São Paulo nos dias 5 e 6 de junho, reuniu empresas de variados segmentos em torno de um mesmo propósito: a troca de experiências e casos de sucesso relacionados às práticas Lean.

Originário das linhas de montagem da gigante automobilística Toyota, o “pensamento Lean” representa um conjunto de práticas voltadas à excelência dos processos e à melhoria contínua das entregas e da geração de valor ao público-alvo das instituições.

No Lean Summit 2018 a ELOSAÚDE foi a única operadora de autogestão a ter seus cases de sucesso expostos e debatidos.

O modelo de transformação Lean na ELOSAÚDE

foi deflagrado no primeiro trimestre de 2016, tendo sido edificado sobre dois pilares: o primeiro a busca por padrões e processos “enxutos” (“Lean” em tradução livre), sustentados pelo desenvolvimento de pessoas e voltados à geração de valor para o cliente e o segundo o enfrentamento aos desafios do mercado de autogestões.

O convite para integrar o painel de expositores, dentre os quais figuraram empresas internacionalmente reconhecidas como a Rede Globo de Televisão, a Embraer, o Grupo Fleury, o Grupo Sul América e o Banco Itaú, partiu do Lean Institute Brasil, organizador do evento e um dos principais difusores do pensamento Lean no país.

A jornada Lean – como é chamada internamente – integra um modelo de governança voltado à excelência em gestão e à qualidade das entregas.



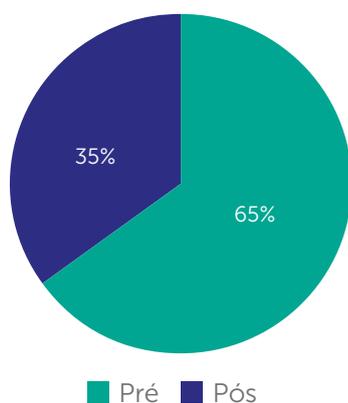
# PANORAMA DOS PLANOS DE SAÚDE

## A. AUMENTO DO NÚMERO DE BENEFICIÁRIOS E PLANOS

Crescer diante das adversidades. Evoluir nos períodos de crise. Manter-se constantemente à disposição do público elegível. Esses têm sido os paradigmas sobre os quais a ELOSAÚDE vem construindo sua história recente.

Melhor exemplo disso é o crescimento em número de beneficiários e planos.

Só em 2018 o número de planos ativos aumentou 4% e, ao término do ano, a Entidade contabilizou 14.029 planos ativos, sendo 65% em pré-pagamento (9.107 planos) e 35% em pós-pagamento (4.922 vidas).



Se considerarmos que o mercado de saúde vem sentindo severamente o impacto da crise e, principalmente, que 19 operadoras deixaram de existir em 2018, os números são consistentes e conduzem a ELOSAÚDE na direção inversa.

## B. DISTRIBUIÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS POR PLANO

Quanto à quantidade de beneficiários por plano, a carteira está assim distribuída:

PRÉ-PAGAMENTO		PÓS-PAGAMENTO	
Plano A	1637	Plano ELOS/ ELOSAU	117
Plano B	2246	Plano ESAP	32
Plano C	708	Plano ESUL	531
Plano D	91	Plano ESUL- PID	810
Plano E	3287	Plano TBEL	3388
Plano Perfil	1138	Plano PREVIG	44
<b>Total</b>	<b>9.107</b>	<b>Total</b>	<b>4.922</b>

## C. EVOLUÇÃO DOS CUSTOS ASSISTENCIAIS

Os custos assistenciais dos planos de pré e pós-pagamento da ELOSAÚDE, no ano de 2018, movimentaram R\$ 66,75 milhões. Isso corresponde a um aumento de 15,73% em relação a 2017.

TOTAL GERAL – DESPESAS ASSISTENCIAIS – PLANOS MÉDICO E ODONTOLÓGICO (EM MILHÕES R\$)		
PRÉ-PAGAMENTO	PÓS-PAGAMENTO	TOTAL
41,83	24,39	66,22

## D. DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DOS PLANOS EM PRÉ-PAGAMENTO:

Os planos em pré-pagamento acumularam um déficit total de R\$ 8,53 Mi, o que representa um saldo negativo de 26% em relação à arrecadação do período. O déficit total considera não só os custos assistenciais do plano, como também os recursos destinados à formação do PEONA e outras despesas operacionais (INSS, auditores, peritos etc.).

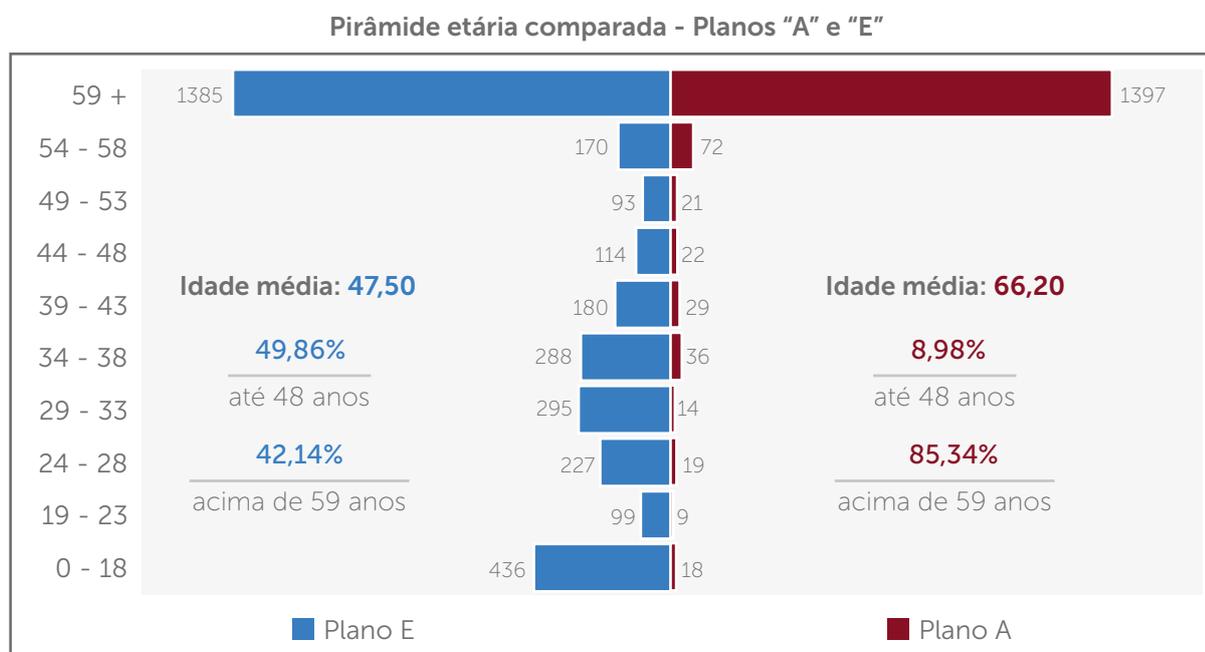
No que diz respeito aos custos assistenciais, os planos "A" e "E" somados tiveram uma diferença negativa entre receita e despesa na ordem de 19,22% o que representa, em valores absolutos, R\$ 4,8 Mi ao longo de 12 meses.

## RECEITAS OPERACIONAIS X DESPESAS OPERACIONAIS

PLANO	RECEITAS	*DESPESAS	RESULTADO	
			ABSOLUTO	SINISTRALIDADE (%)
A	R\$ 11.878.756,85	R\$ 17.238.279,04	- R\$ 5.359.522,19	145,12%
E	R\$ 18.505.087,42	R\$ 18.986.243,30	- R\$ 481.155,88	102,60%
B	R\$ 234.656,19	R\$ 195.343,73	R\$ 39.312,46	83,25%
C	R\$ 1.275.094,87	R\$ 785.559,80	R\$ 489.535,07	61,61%
PERFIL	R\$ 2.942.680,97	R\$ 2.455.746,55	R\$ 486.934,42	83,45%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 34.836.276,30</b>	<b>R\$ 39.661.172,42</b>	<b>- R\$ 4.824.896,12</b>	<b>113,85%</b>

\* Valores líquidos (exceto coparticipações (reduzora de despesas) e glosas).

## E. PIRÂMIDE ETÁRIA DOS PLANOS "A" E "E"



Em comparação com o último ano, nota-se que a estratégia de reabertura do "Plano A" começou a apresentar o resultado esperado. O ingresso de novos beneficiários não só freou, como reduziu em alguns décimos (de 66,54 para 66,2 anos) o aumento da idade média do público inscrito no plano, em relação a 2017.

Esse dado é ainda mais relevante, pois, considerando o histórico do plano – que até então era fechado para novos beneficiários – bem como o tempo transcorrido (12 meses desde a última aferição), seria natural que a idade média tivesse aumentado e não diminuído.

O "Plano E", por outro lado, apresentou aumento de mais de um ano na idade média (de 45,8 para 47,5). Embora esse aumento não seja alarmante, considerando o perfil de público da ELOSAÚDE, o plano será acompanhado na linha do tempo para evitar eventuais distorções no futuro.

## F. SINISTRALIDADE POR PLANO

Ainda em se tratando dos planos "A" e "E", a sinistralidade apurada no período está acima dos indicadores de mercado, que fixam como ideal o teto de 75%.

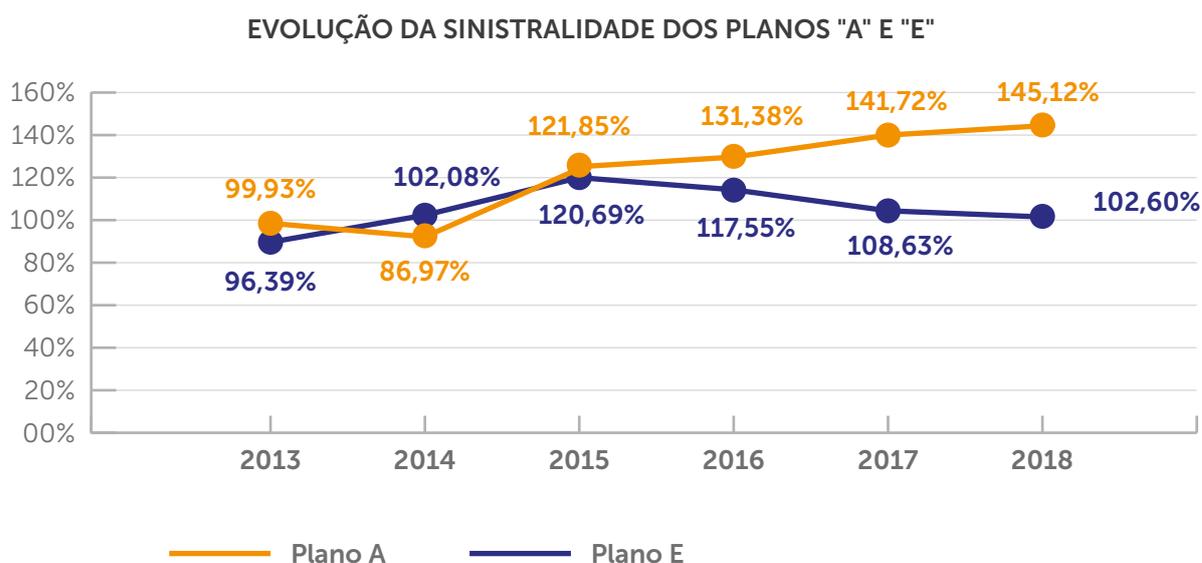
**Obs.:** SINISTRALIDADE = Custo operacional total (total de despesas com atendimentos), deduzidas as coparticipações e divididas pelas receitas com mensalidade pura, sem taxa de administração. [S = Desp/Rec].



## G. EVOLUÇÃO DA SINISTRALIDADE NA LINHA DO TEMPO – PLANOS "A" E "E"

Ao serem postos em perspectiva com o ideal de mercado (sinistralidade máxima de 75%), os Planos "A" e "E" vêm apresentando, desde de 2013, acentuados déficits, como se pode observar na série histórica.

Além disso, a mesma série história demonstra que, em determinados anos, a sinistralidade do "Plano A" atingiu quase que o dobro do ideal.



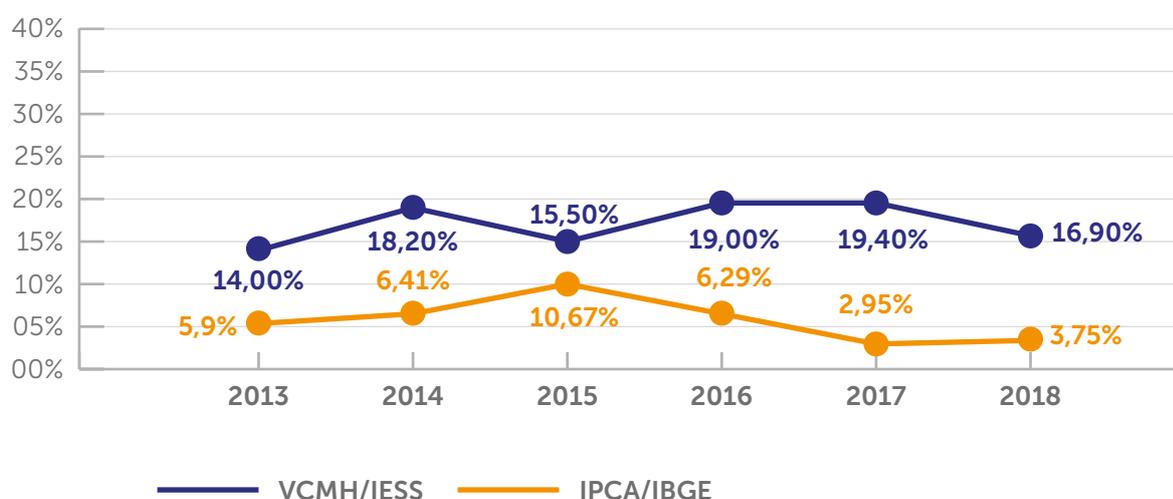
## H. EVOLUÇÃO DOS INDICADORES INFLACIONÁRIOS DE SAÚDE

Além das particularidades populacionais da ELOSAÚDE (média etária avançada, padrões de utilização superiores ao mercado etc.), o mercado de saúde também se ressentiu de custos muito superiores à média inflacionária dos demais segmentos da economia.

O VCMH, indicador que mede a Variação do Custo Médico-Hospitalar na linha do tempo, também contribuiu para o agravamento dos custos e, conseqüentemente, da sinistralidade nos planos da ELOSAÚDE.

A Variação do Custo Médico-Hospitalar é acompanhada pelo Instituto de Estudos da Saúde Suplementar e um exemplo do quanto esse indicador influencia na atividade das operadoras de saúde pode ser observado no gráfico a seguir:

COMPARATIVO - \*VCMH COM O IPCA/IBGE



\*VCMH apurada no mês de março de cada ano (até 03/2018).

## I. OS 20 MAIORES CUSTOS DE 2018

Abaixo, estão apresentados os 20 maiores custos dos planos médicos (Planos "A" e "E") em pré-pagamento.

BENEFICIÁRIO	TOTAL DO ANO – R\$	
	PLANO A	PLANO E
1º	1.444.973,16	599.825,87
2º	555.104,90	354.386,01
3º	486.804,24	308.435,30
4º	380.223,51	305.783,21
5º	333.912,81	290.026,70
6º	264.070,29	276.764,63
7º	249.472,96	275.671,95
8º	198.643,96	255.532,63
9º	195.677,61	212.597,65
10º	186.819,41	210.842,17
<b>TOTAL</b>	<b>4.295.702,85</b>	<b>3.089.866,12</b>

- **20 beneficiários** representam **0,41%** do total de beneficiários nos Planos "A" e "E" (4.924);
- Esses mesmos **20 beneficiários** foram responsáveis por **19,22%** dos gastos desses planos.

# AUMENTO DA REDE DIRETA

A solidez e a qualidade de serviços de um plano de saúde definitivamente não são medidas pelo tamanho de sua rede credenciada, contudo, tamanho e dispersão de rede são aspectos muito valorizados pelos beneficiários.

A possibilidade de poder escolher entre diversos profissionais de uma mesma especialidade ou, ainda, de poder recorrer a profissionais que estejam geograficamente mais próximos, influenciam na percepção de qualidade do público-alvo dos planos, razão pela qual o aspecto rede credenciada é tratado como estratégico pelas operadoras.

Na ELOSAÚDE isso não é diferente.

Tanto assim que mantém pessoas dedicadas exclusivamente a esse segmento, atuando para fomentar novos credenciamentos e administrando a relação institucional e de negócios com os serviços já contratados.

Ao longo de 2018 esse trabalho trouxe resultados expressivos, representados pela contratação de 104 novos prestadores.

**104 NOVOS  
PRESTADORES**

O crescimento é expressivo e comemorado pela Entidade, contudo, o objetivo primordial permanece inalterado: qualidade e disponibilidade de oferta permanecem sendo mais importantes que a quantidade.

## A. ABERTURA DE NOVOS POLOS DE CREDENCIAMENTO

A vocação da ELOSAÚDE é atuar no sentido de atender integralmente às necessidades e demandas de suas Patrocinadoras e Beneficiários.

Nesse sentido, a expansão territorial das Patrocinadoras interfere diretamente na presença institucional da Entidade.

Em 2018 essa expansão seguiu rumo ao Nordeste do país, mais precisamente rumo ao Estado da Bahia.

Motivada pela instalação de uma unidade da Engie em Umburanas-BA e, conseqüentemente, pela presença de beneficiários residentes na região, a equipe de autorização e credenciamento da ELOSAÚDE esteve visitando as cidades de Umburanas e Jacobina com a finalidade de conhecer a realidade e particularidades locais, abrir mercado, apresentar a Entidade e contratar prestadores de serviços.

A visita foi produtiva e gerou credenciamento de serviços médicos e odontológicos, que foram imediatamente disponibilizados aos Beneficiários.



# INVESTIMENTOS

O patrimônio da ELOSAÚDE é aplicado em Instituições Financeiras sólidas, em conformidade com a Legislação vigente e diretrizes estabelecidas na Política de Investimento aprovada pelo Conselho Deliberativo.

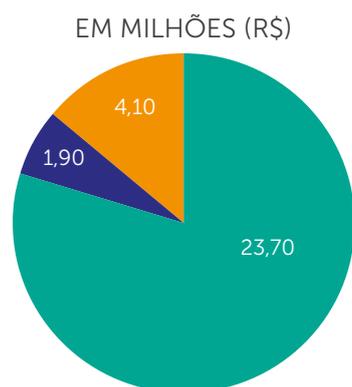
As aplicações são feitas privilegiando segurança, rentabilidade e liquidez, necessárias ao cumprimento das atividades da Entidade, buscando o retorno compatível com as necessidades atuariais do plano de custeio, integridade do patrimônio e manutenção do poder aquisitivo do capital investido.

Em 2018 o patrimônio investido em fundos de investimentos foi de R\$ 29,6 milhões, com rentabilidade nominal consolidada de 5,82%, percentual compatível com as rentabilidades obtidas no mercado financeiro. Os recursos estão distribuídos entre três fundos de investimentos sendo um Fundo Aberto (Fundo de investimento em cotas), um Exclusivo (Fundo de investimento HSBC Elosaúde) e, um de Reserva Técnica.

Os Fundos de Cobertura de Despesas Alto Custo e de Parcelamento de Coparticipação integram a aplicação na qual também está depositado o fundo de sobra da operadora (Fundo de investimento HSBC Elosaúde).

## Composição nominal e percentual

NOME	31.12.2018 – EM R\$	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
Fundo de investimento em cotas (BB F. Institucional)	23.694.791,48	79,80
Fundo de investimento HSBC ELOSAÚDE	1.900.100,75	6,40
Fundo de Reserva Técnica	4.096.903,79	13,80
<b>TOTAL</b>	<b>29.691.796,02</b>	<b>100,00</b>



- Fundo de Investimento em cotas (BB F. Institucional)
- Fundo de Investimento HSBC ELOSAÚDE
- Fundo de reserva técnica

## A. FUNDO DE INVESTIMENTO EM COTAS (BB INSTITUCIONAL)

O Fundo de Investimento Banco do Brasil (BB Institucional Federal) encerrou 2018 com um total de R\$ 23,7 milhões, representando 79,80% do patrimônio da Entidade. A rentabilidade obtida para este fundo foi de 6,15%, ou 95,72% do Certificado de Depósito Interbancário (CDI).

## B. FUNDO DE INVESTIMENTO HSBC ELOSAÚDE

Encerrou 2018 com R\$ 1,9 milhões, representando 6,40% do patrimônio da Entidade. O mesmo obteve rentabilidade de 3,9%, ou seja, 60,67% do CDI.

## C. FUNDO DE RESERVA TÉCNICA

O Fundo de Investimento Health Care (exigido pela ANS) encerrou 2018 com patrimônio de R\$ 4,1 milhões, representando 13,80% do patrimônio da Entidade. O mesmo obteve rentabilidade de 5,58% (86,86% do CDI).

## D. RECURSOS DO FAP

O FAP – Fundo de Assistência ao Participante, é um fundo destinado ao subsídio de parte da mensalidade de um grupo específico de titulares, cujas regras e beneficiários estão documentados no termo de cisão da ELOSAÚDE.

Este fundo apresentou, ao longo de 2018, uma variação negativa de 6,5%, conforme demonstra o quadro a seguir:

	<b>SALDO EM 31.12.2017</b>	<b>SALDO EM 31.12.2018</b>
<i>Utilização dos recursos do FAP</i>	R\$ 25.418.000,00	R\$ 23.764.571,53

Esta redução dos recursos é natural, haja vista que o FAP não recebe reposição de recursos e, além disso, sua utilização é crescente e contínua.



# PLANEJAMENTO 2019

## A. GESTÃO ESTRATÉGICA PARA REDUÇÃO DE CUSTOS

Crescimento em número de beneficiários e credenciados é um fator importante para o sucesso de uma operadora, entretanto, outros aspectos precisam caminhar em sintonia com esse crescimento.

Em 2019 os grandes desafios estão relacionados à otimização de recursos e à gestão estratégica para redução de custos.

Para alcançar esses objetivos a ELOSAÚDE irá implementar ações de curto, médio e longo prazos, de modo que os resultados sejam rápidos e sustentáveis na linha do tempo.

Desde a fundação da Entidade diversas ações – como auditorias prévia e de contas, gestão dos contratos com credenciados e melhorias no processo de autorização prévia – vêm sendo adotadas para maximizar a entrega de serviços com o menor impacto em custos, além de garantir o melhor uso dos recursos do plano.

Para 2019 estão planejados:

### a1. Gestão de Compras de OPME's

As assim chamadas "OPME's" (órteses, próteses e materiais especiais), que se constituem basicamente em insumos hospitalares de alto custo, podem representar, em alguns casos, mais de 90% do valor de uma conta sendo que, na média, esse percentual gira em torno de 30%.

Atacar, com embasamento técnico-científico e legal, esses grandes ofensores dos custos, tem se constituído como um dos principais pontos de economia das operadoras.

É importante destacar que, quando se fala em economia de recursos, não se pretende utilizar qualidade e agilidade como moedas de troca. Essas são prioritárias e devem ser preservadas, pois constituem as principais entregas da ELOSAÚDE.

E para que esses fatores não sejam impactados, mais do que comprar adequadamente tais insumos, o que pretende é uma atuação ampla e multidisciplinar em toda a cadeia, passando pela análise de pertinência, quantidades indicadas, medicina baseada em evidência e cadeia de fornecedores alternativos.

Como empresa de pequeno porte a ELOSAÚDE consegue atuar somente em parte dessas atividades, por isso, será necessário buscar auxílio especializado. Neste caso o que está planejado é a contratação de uma empresa parceira, que executa esse tipo de trabalho para grandes operadoras nacionais.

A parceria com um grande comprador favorecerá o ganho de escala e a transferência de conhecimento técnico, de modo que a Associação possa, em curto prazo, ter resultados financeiros satisfatórios e em médio a longo prazos ter uma equipe qualificada a assumir todas as fases do processo.

### a2. Mapeamento dos Tratamentos Oncológicos e Medicamentos de Alto Custo

Outro grande ofensor que contribui para o desequilíbrio econômico-financeiro das operadoras é representado pelos medicamentos oncológicos e de alto custo.

Ao longo dos últimos cinco anos a evolução do consumo e dos preços dos medicamentos vem se constituindo como um importante componente de custos, que merece ser acompanhado de perto pelas operadoras.

Para se ter uma ideia do quanto esse tema merece acompanhamento, um único beneficiário consumiu mais de R\$ 1 milhão em medicamentos, ao longo de um ano, somente em medicamento de uso contínuo.

Atuar positivamente no segmento de medicamentos será outra das ações com impactos em curto prazo.

O objetivo inicial é conhecer profundamente os beneficiários em tratamento oncológico ou com uso

constante de outras medicações de alto custo. A partir desse mapeamento será possível desenvolver estratégias que vão desde a gestão da compra, até a centralização do fornecimento em determinado parceiro que ofereça boas condições comerciais.

Uma vez mais o alvo é o custo. Qualidade dos produtos e agilidade nos serviços são inegociáveis.



### a3. Evolução do Programa “Sua Saúde”

Os resultados apresentados pelo Programa “Sua Saúde – Serviços Unificados de Atenção à Saúde” desde à sua implantação tem sido bastantes favoráveis aos beneficiários e compatíveis com as expectativas da Entidade.

Para o ano de 2019 o desafio é potencializar o alcance das atividades e dar enfoque nos beneficiários que já apresentem uma ou mais doenças crônicas, ainda que compensadas.

Com atuação detida nos portadores de doenças crônicas o que se pretende é criar um ambiente favorável ao acompanhamento e à gestão preventiva, com reforço nos bons hábitos e na qualidade de

vida, para que o risco de agravamento seja minimizado.

Além da nova abordagem aos crônicos, estão em fase de planejamento e poderão ser implantados ainda no primeiro semestre um programa de desospitalização segura e assistida, além da gestão pontual, baseada em casos de internação, dos pacientes não crônicos.

### a4. Atenção Primária à Saúde - APS

Com vistas à obtenção de resultados em longo prazo, outro projeto que está em fase de discussão e análise é a viabilização de um programa de atenção primária à saúde – APS.

Os APSs consistem basicamente na centralização do cuidado, gerenciado por médicos da família e/ou clínicos gerais, que atuam globalmente em diversos aspectos da saúde do indivíduo, com enfoque na prevenção e no cuidado continuado.

Esses profissionais acompanham os pacientes na linha do tempo e, quando necessário, encaminham-nos para assistência com especialistas. Mas, mesmo nos casos de encaminhamento, após a atuação do especialista a gestão da saúde do paciente volta ao médico de origem, o que evita dispersão, repetição de exames desnecessários, interrupções em tratamentos e, conseqüentemente, desperdício de recursos.

As discussões foram iniciadas em 2018 e devem continuar até o final do primeiro semestre de 2019. A equipe da ELOSAÚDE que está atuando nesse projeto pretende apresentar um relatório ao Conselho Deliberativo até o início de setembro.

## B. NOVO SITE

Com a troca e conseqüente modernização do sistema informatizado de gestão, o site da Instituição não será ser deixado em segundo plano. O objetivo é que no primeiro trimestre do ano um novo e modernizado portal esteja no ar.

O planejamento compreende a produção de conteúdo e o desenho completo de um novo site, sem ajuste ou aproveitamento do atual. O que se espera é a publicação de um portal mais moderno, bonito, com interfaces amigáveis e de fácil utilização, que

atenda igualmente ao público de aposentados, ativos e seus respectivos dependentes.

Com o novo site, novas funcionalidades também serão implementadas como, por exemplo, uma área de FAQs e informações importantes, além de segmentos especiais com dicas de saúde, longevidade e uso racional dos recursos.

### C. APLICATIVO

O MV Soul, novo sistema de gestão informatizada da ELOSAÚDE, lançado em abril de 2018, trouxe novas e importantes funcionalidades, que passaram a ser disponibilizadas no portal de acesso do beneficiário.

Essa área, hospedada no site da Entidade, disponibiliza acesso a diversas informações, relatórios, itens cadastrais, de reembolso, além do cartão virtual do beneficiário.

Para 2019 o objetivo é levar as funcionalidades já existentes à tecnologia mobile (acesso em telefones celulares).

O novo site da ELOSAÚDE será construído já considerando essa funcionalidade. Em paralelo a isso a Entidade espera trazer as funcionalidades da área de acesso restrito, ao formato mobile, por meio de aplicativo próprio.

A empresa que fornece o sistema de gestão informatizado já atua nessa ferramenta e o objetivo é que seja disponibilizado aos beneficiários ainda no primeiro semestre.

### D. DOCUMENTAÇÃO DOS POP'S

Ainda na esteira de reflexos da mudança de sistema de gestão, outra atividade que demandará tempo, esforço e investimento dos profissionais da Entidade será a descrição, aprovação e documentação dos Procedimentos Operacionais Padrão – POP's.

Os POPs servem para registrar o “como fazer” de cada atividade, gerando simetria, segurança e agilidade nas entregas diárias e na preparação dos profissionais para executarem suas tarefas de rotina.

O registro e a documentação dos POP's devem levar todo o ano, além do envolvimento das equipes e consultores externos.



## E. MEG 500 – RUMO À CONCRETIZAÇÃO DA VISÃO DE FUTURO

Em 2018 as energias e força de trabalho da equipe estiveram direcionadas à implantação do sistema de gestão informatizada. Em 2019, com a ferramenta já implantada e estabilizada, esse mesmo esforço será concentrado na retomada das ações do MEG – Modelo de Excelência em Gestão.

Embora a excelência seja um exercício diário e constante, já interiorizado como parte do DNA da ELO-SAÚDE, algumas atividades estruturadas precisam ser retomadas, para que a Entidade evolua e alcance a pontuação desejada junto à certificadora.

O MEG é capitaneado pelos líderes, contudo, todos os empregados são envolvidos e estimulados a atuarem como atores responsáveis diretamente pela excelência almejada e pretendida.





[www.elosaude.com.br](http://www.elosaude.com.br)

**ELOSAÚDE - Associação de Assistência à Saúde**

R. Anita Garibaldi, 77 - Ed. Pirâmide - 2º andar sl. 201 - Centro, Florianópolis/SC - CEP 88010-500

Fone: (048) 3298-5555 - Fax: (48) 3298-5550

Plantão de Atendimento 24 horas para Urgências e Emergências - 0800-739-5555.

**ANS - N.º 41729-7**