

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA**

JULIANE BLEICH

**SISTEMÁTICA DE PREVISÃO DE RESULTADO BASEADA EM
CENÁRIOS APLICADA EM UMA OPERADORA DE PLANO DE
SAÚDE DE PEQUENO PORTE DO PARANÁ**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO
2020

JULIANE BLEICH

**SISTEMÁTICA DE PREVISÃO DE RESULTADO BASEADA EM
CENÁRIOS APLICADA EM UMA OPERADORA DE PLANO DE
SAÚDE DE PEQUENO PORTE DO PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista na Pós
Graduação em Gestão Contábil e Financeira da
Universidade Tecnológica Federal do Paraná –
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande

PATO BRANCO

2020



TERMO DE APROVAÇÃO

**SISTEMÁTICA DE PREVISÃO DE RESULTADO BASEADA EM CENÁRIOS
APLICADA EM UMA OPERADORA DE PLANO DE SAÚDE DE PEQUENO
PORTE DO PARANÁ**

Por
Juliane Bleich

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 14 horas, no dia 07 de março de 2020, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO

Prof. Luiz Fernande Casagrande
Orientador

Prof. Sandro Cesar Bortoluzzi
Avaliador - UTFPR

Prof. Eliandro Schvirck
Avaliador UTFPR

O Termo de Aprovação devidamente assinado, encontra-se em arquivo na pasta da aluna, no Departamento de Registros Acadêmicos – DERAC.

RESUMO

BLEICH, Juliane. **Sistemática de Previsão de Resultado baseada em cenários aplicada em uma operadora de plano de saúde de pequeno porte do Paraná.** 2020. 47 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2020.

Em um mercado cada vez mais competitivo e regulamentado, as operadoras de planos de saúde precisam de estratégias que possibilitem dar a elas vantagens competitivas em relação aos concorrentes no mercado. A contabilidade oferece aos gestores demonstrações contábeis que apontam os números do passado, o que dificulta a realização das estratégias eficazes para o futuro da empresa. O principal objetivo deste trabalho é aplicar a Sistemática de Previsão de Resultados Baseados em Cenários, desenvolvida por Casagrande (2010), para verificar a sua eficácia em uma operadora de plano de saúde de pequeno porte do Paraná, para prever os resultados da empresa para os próximos 3 anos. A pesquisa foi realizada com a análise de dados documentais e principalmente das respostas de um grupo focal composto pelos gestores da operadora analisada. Com a aplicação da sistemática o grupo focal identificou as principais variáveis que podem impactar nas receitas, custos e despesas da empresa nos próximos anos e determinou o grau de impacto em percentuais das variáveis sobre os resultados do ano base de 2019 utilizando a técnica de preferência declarada. Por fim, foi possível calcular as equações de regressão das receitas, custos e despesas, calculando a previsão de resultado utilizando-se dos cenários previstos pelos gestores para os anos de 2020, 2021 e 2022. Os resultados previstos para a empresa nesses anos foram respectivamente de R\$ 1.509.919,00, R\$ 575.221,00 e R\$ (726.334,00). As considerações relativas à estudos anteriores e a percepção dos gestores mostrou que a ferramenta é eficaz para previsão de resultados baseando-se em cenários. Como ponto forte, destacaram-se a identificação das variáveis como maior potencial de impacto nos resultados da operadora, a mensuração quantitativa do potencial de cada variável e a construção de equações de regressão linear que possibilitam projetar os resultados de acordo com os cenários previstos pelos gestores para os próximos 3 anos.

Palavras-chave: Previsão de Resultados. Cenários. Operadora de Plano de Saúde.

ABSTRACT

BLEICH, Juliane. **Sistemática de Previsão de Resultado baseada em cenários aplicada em uma operadora de plano de saúde de pequeno porte do Paraná.** 2020. 47 sheets. Conclusion of the Specialization Course in Accounting and Financial Management. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2020.

In an increasingly competitive and regulated market, health plan operators need strategies that make it possible to give them competitive advantages over competitors in the market. Accounting offers managers financial statements that point to the numbers of the past, which makes it difficult to achieve effective strategies for the future of the company. The main objective of this work is to apply the Scenario Based Results Forecasting Systematic, developed by Casagrande (2010), to verify its effectiveness in a small health insurance operator in Paraná, to predict the company's results for the next 3 years. The research was carried out with the analysis of documentary data and mainly of the responses of a focus group composed by the managers of the analyzed operator. With the application of the systematic, the focus group identified the main variables that may impact the company's revenues, costs and expenses in the coming years and determined the degree of impact in percentages of the variables on the 2019 base year results using the declared preference technique. Finally, it was possible to calculate the regression equations for revenues, costs and expenses, calculating the result forecast using the scenarios predicted by the managers for the years 2020, 2021 and 2022. The expected results for the company in those years form respectively R\$ 1,509,919.00, R\$ 575,221.00 and R\$ (726,334.00). The considerations related to previous studies and the managers' perception showed that the tool is effective for forecasting results based on scenarios. As a strong point, the identification of the variables as the greatest potential impact on the operator's results, the quantitative measurement of the potential of each variable and the construction of linear regression equations that make it possible to project the results according to the scenarios predicted by the managers stood out for the next 3 years.

Keywords: Result forecast. Scenarios. Variables. Health Plan Operator.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Visão geral da sistemática de previsão de resultado empresarial.....	16
Figura 02 - Sistemática para previsão de resultado.....	17
Figura 03 – Método para criação de cenários.....	18
Figura 04 – Método para criação de cenários.....	19

LISTA DE QUADRO

Quadro 01 – Estudos sobre Previsão.....	21
Quadro 02 – Principais variáveis contingenciais que podem impactar as Receitas, Custos e Despesas.....	27
Quadro 03 – Variáveis selecionadas	28
Quadro 04 – Variáveis selecionadas, Cenários Otimista e Pessimista.....	28
Quadro 05 – Mediana dos resultados para Receitas.....	29
Quadro 06 – Mediana dos resultados para Custos.....	30
Quadro 07 – Mediana dos resultados para Despesas.....	30
Quadro 08 – Seleção dos Cenários mais prováveis para os próximos 3 anos.....	34
Quadro 09 – Relatório de impactos percentuais.....	35
Quadro 10 – Previsão de resultados para os próximos 3 anos.....	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 OBJETIVO GERAL	10
1.3 OBJETIVO ESPECÍFICOS	10
1.4 JUSTIFICATIVA	10
2. REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 CONCEITOS E FERRAMENTAS DE PREVISÃO DE RESULTADOS	13
2.1.1 ORÇAMENTO	13
2.1.2 PREVISÃO DE DEMANDA	14
2.1.3 METODO DELPHI	14
2.1.4 PREFERÊNCIA DECLARADA	15
2.1.5 SISTEMÁTICA PARA PREVISÃO DE RESULTADOS BASEADA EM CENÁRIOS	15
2.2 CENÁRIOS	18
2.3 ESTUDOS PRECEDENTES SOBRE O TEMA	19
3. METODOLOGIA	22
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	22
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
4. ANÁLISE DOS DADOS	24
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DO ESTUDO	24
4.2 COLETA DE DADOS DOS RESULTADOS	24
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS	36
4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO	36
5. CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS	40

1. INTRODUÇÃO

O direito à saúde é um dever do estado e assegurada pela Constituição Federal de 1988, cujo artigo 196 dispõe que “A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para a promoção, proteção e recuperação” (Brasil, 1988). Mas, este sistema de saúde pública nem sempre atende a população de forma adequada, fazendo com que milhões de brasileiros recorram à saúde privada para ter mais qualidade e agilidade nos atendimentos e serviços de saúde.

Aproveitando-se desta oportunidade de negócio, empresas privadas oferecem estes serviços de assistência médica e hospitalar, vendendo planos de saúde, onde todas as suas operações são reguladas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, que através da Lei 9.656 de 1998, que normatiza e fiscaliza todas as operações deste mercado, juntamente com os produtos e serviços oferecidos aos beneficiários, para que a comercialização dos contratos tenham garantias de cobertura mínima obrigatória e também garantias financeiras de risco assistencial (Brasil, 1998).

A fiscalização e a normatização sobre este segmento de mercado se faz necessária para que os beneficiários de planos de saúde não fiquem descobertos do serviço, como aconteceu em 2016 com mais de 744 mil clientes da quarta maior empresa do sistema Unimed, onde, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) vinha acompanhando a operadora, que já não estava a conseguir sanar os problemas econômicos/financeiros e assistenciais (ANS, 2016).

Assim, decretou a liquidação extrajudicial, retirando-a do mercado de forma definitiva, conforme publicação no Diário Oficial da União, através da Resolução Operacional-RO Nº 1.986, de 26 de janeiro de 2016. Com esta medida, os beneficiários receberam autorização a agência para realizar o processo de transferência para outra operadora.

Diante deste cenário, as operadoras precisam estar preparadas para enfrentar grandes desafios e se manterem ativas no mercado, precisando ter uma gestão de risco eficiente para atingir melhores resultados e ter vantagens competitivas.

Projetar os possíveis cenários em que uma empresa irá enfrentar, bem como entender as variáveis que mais afetam seus resultados, pode facilitar aos gestores no processo de tomada de decisão, no objetivo de maximizar os resultados. Diante disso tem-se o tema e o problema dessa pesquisa.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O tema de Pesquisa é Previsão de Resultados Baseada em Cenários. Quanto ao problema de pesquisa tem-se a seguinte questão: Como prever os resultados de uma operadora de plano de saúde baseando-se em Cenários?

1.2 OBJETIVO GERAL

Aplicar a Sistemática de Previsão de Resultados Baseada em Cenários, desenvolvida por Casagrande (2010) para verificar a sua eficácia em uma operadora de plano de saúde de pequeno porte do Paraná.

1.3 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- a) Identificar as principais variáveis que podem afetar o resultado da empresa analisada.
- b) Selecionar as variáveis mais importantes, descrevendo o melhor e o pior cenário.
- c) Elaborar os modelos de regressão de acordo com as avaliações de impacto das variáveis de acordo com a percepção dos gestores.
- d) Calcular o resultado previsto para os anos de 2020, 2021 e 2022 da operadora e apontar o impacto de cada variável nos modelos de previsão.

1.4 JUSTIFICATIVA

Do ponto de vista prático, a aplicação da Sistemática para Previsão de Resultados Baseada em Cenários, segundo Casagrande (2010), pode gerar informações úteis e relevantes para que os gestores da empresa avaliada possam identificar problemas futuros e traçar estratégias de negócio.

Martarello (2014), afirma que muitas empresas possuem dificuldades nos planejamentos estratégicos e nas tomadas de decisões.

Na visão de Schwabe (2013), o mundo está cada vez mais dinâmico, globalizado e rodeado de concorrência, as empresas precisam de ferramentas inovadoras, para ter conhecimento das informações com antecedência, para obter sucesso no planejamento.

Desta forma, o estudo traz uma contribuição prática, onde aponta as variáveis mais importantes que afetam o resultado da operadora, proporcionando aos gestores realizarem seu planejamento estratégico para realizar ações a serem tomadas para evitar um cenário pessimista e/ou aproveitar o cenário otimista, buscando a oportunidade de aumentar suas receitas e melhorar seus resultados.

Casagrande (2010), afirma que “a correta avaliação poderá fornecer parâmetros mais seguros para os gestores, além de fornecer informações úteis e relevantes que possam apoiar na tomada de decisão”.

Como contribuição científica, os resultados dessa pesquisa poderão ser comparados com as pesquisas anteriores sobre o tema com o objetivo de consolidar ou apontar as possíveis diferenças da metodologia e do resultado.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Durante o 24º Congresso Abramge e do simultâneo 15º Congresso Sinog, realizado em agosto de 2019 em São Paulo, o ministro da Saúde, Luiz Henrique Mandetta, afirmou que “está mais do que claro que a saúde brasileira depende da Saúde Suplementar para se manter em pé”. Como gestor do SUS, Mandetta, reconhece que a concorrência das operadoras para manter o sistema rodando é importante e indispensável (ABRAMGE, 2019).

Ainda no mesmo evento, Dráuzio Varella afirmou que não é novidade que a crise econômica sobrecarregou ainda mais o SUS, sendo fundamental que os planos de saúde expandam sua rede de atendimento para atender a população brasileira (ABRAMGE, 2019).

A Lei nº 9656/1998 dos Planos de Saúde chegou aos seus 21 anos e, sua prevalência mostra que o setor passou por grande maturidade desde a sua criação. Sua idade expõe a necessidade de atualizações frente a este novo mercado que não se encontra confortável para nenhum dos lados: operadoras perdem beneficiário, sentem-se pressionadas pelas exigências legais e veem desestimulando as vendas de planos de saúde individuais. Do outro lado, consumidores não conseguem arcar com os custos dos planos de saúde e muitos apelam à judicialização quando se sentem descobertos, afirma Mandetta (2019).

A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) publicou no dia 05/02 em seu site, que 2019 fechou com 47.039.728 beneficiários com plano de saúde de assistência médica em todo o Brasil. Sendo assim, para manter a economia do país, é necessário que as operadoras encontrem formas de reduzir o risco de solvência, para garantir sua estabilidade financeira no mercado.

São apresentados a seguir, conceitos, métodos de avaliação que se correlacionam com a sistemática de previsão de resultados que será aplicada no estudo de caso desenvolvido em uma operadora de plano de saúde.

2.1 CONCEITOS E FERRAMENTAS DE PREVISÃO DE RESULTADOS

Segundo Ferreira (2000), ferramenta é um instrumento que auxilia na execução de um trabalho específico. Neste caso, a Sistemática de previsão de resultados objetiva auxiliar os gestores nas tomadas de decisões em relação à empresa.

Em relação a previsão, Ferreira (2000), cita que é um estudo feito por antecipação, que consiste em estar a frente das informações e assim poder alterar as variáveis que afetam os resultados da empresa. Para Werner e Ribeiro (2006), as técnicas de previsão objetivas e subjetivos devem ser sintetizadas para que haja aproveitamento do benefício proporcionado pelas duas abordagens.

Ferreira (2000), afirma que, resultado é o produto de uma operação, seja ela positiva ou negativa.

2.1.1 ORÇAMENTO

Para Bernardi (2012) o orçamento empresarial é uma forma de identificar receitas futuras e prováveis gastos, devendo este orçamento abranger todos os setores da organização. O orçamento demonstra uma visão geral das empresas, controlando custos e despesas e servindo para planejar a curto e longo prazo as atividades da empresa.

O orçamento dará diretrizes a todas as pessoas envolvidas no processo de gestão da organização, devendo haver uma comparação dos resultados finais e um acompanhamento periódico (Bernardi (2012).

Este instrumento muito utilizado na administração deve estabelecer objetivos e metas para o período determinado, materializando em um plano financeiro, contendo valores em moeda, para o devido acompanhamento e avaliação, afirma (BERNARDI, 2012).

Para a aplicação da ferramenta dentro das empresas, os gestores devem compreender o que compete à ferramenta demonstrando sua importância. Após coletar demonstrações contábeis da DRE, receita e despesas, de um determinado período, relacionar uma pesquisa quantitativa com os gestores e projetar previsão a elas, e assim realizar um acompanhamento periódico do orçamento repassando ao grupo de gestores responsáveis pela organização e no final analisar as vantagens e

desvantagens, adequando-as de acordo com a realidade e necessidade de cada empresa, afirma Bernardi (2012).

2.1.2 PREVISÃO DE DEMANDA

Fazer uso de uma previsão de demanda ajuda a empresa diante dos resultados obtidos através do método escolhido a buscar melhorias e soluções para se modernizar e garantir seu espaço no mercado, este estando cada vez mais concorrido e difícil de se estabilizar (MESQUITA, 2012).

Para confirmar uma demanda futura, facilitando a programação de recursos e garantindo o ganho de uma oportunidade de mercado, faz-se necessário a utilização de métodos matemáticos quantitativos causais e temporais, como:

- a) Regressão linear e análise de correlação;
- b) Médias móveis;
- c) Suavização exponencial simples;
- d) Suavização exponencial com ajuste de tendência;
- e) Método sazonal multiplicativo.

Estes métodos são aplicados de acordo com a realidade de demanda de cada empresa, por meio da análise de dados históricos.

Apesar de importantes para a administração, as técnicas de previsão de demanda abordam apenas parte do resultado da empresa, as receitas. Sendo assim, existe a necessidade de ferramentas que tenham a previsão dos custos e das despesas.

Para Casagrande e Hoss (2010), a dificuldade de se fazer uma previsão correta de demanda depende da análise precisa das variáveis que vão afetar a avaliação e as múltiplas combinações destas variáveis. Para eles, a dificuldade de composição de uma boa previsão de demanda aumenta exponencialmente com essas combinações, configurando um obstáculo considerável à boa administração.

2.1.3 METODO DELPHI

Para Estes e Kuespert (1976), o método Delphi consulta um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros por meio de um questionário que é repassado várias vezes até que seja obtida um consenso das respostas.

Pressupõe-se que o julgamento coletivo, se bem organizado, é melhor do que a opinião de uma só pessoa.

Segundo Pareja (2003), o método Delphi é um esquema de comunicação que pode ser utilizado para facilitar e para enriquecer o fluxo de informação dentro de um grupo com um propósito muito específico sobre o qual os participantes são especialistas.

Sendo assim, pode-se afirmar que a metodologia Delphi é uma técnica de pesquisa qualitativa que busca um consenso de opiniões de um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros por meio da aplicação de questionários em sucessivas rodadas. É indicado para situações em que ainda não se desenvolveu conhecimento teórico suficiente, quando não existem informações precisas ou dados históricos, ou em situações nas quais se deseja estimular novas ideias (WRIGHT e GIOVINAZZO, 2000).

2.1.4 PREFERÊNCIA DECLARADA

Para Kroes e Sheldon (1988), o termo Preferência Declarada refere-se a uma técnica que utiliza respostas de pessoas para estimar uma função utilizada. As opções são tipicamente descrições de situações. O termo é definido como sendo um método que estima a estrutura de preferência de uma pessoa, dado a sua avaliação de um conjunto de alternativas.

As técnicas de preferência declarada são baseadas em entrevistas nas quais apresenta-se ao entrevistado vários cenários hipotéticos, para que ele faça sua escolha. As respostas são processadas por modelos estáticos que ajustam os parâmetros de forma a definir uma função utilidade.

2.1.5 SISTEMÁTICA PARA PREVISÃO DE RESULTADOS BASEADA EM CENÁRIOS

A Sistemática de Previsão de Resultado Baseada em Cenários, desenvolvida por Casagrande (2010), é uma ferramenta que pode ser usada em várias ações administrativas necessárias no dia a dia de cada empresa, ajudando os gestores na tomada de decisão.

A essência da ferramenta é propor a análise dos impactos das variáveis que afetam de maneira significativa os resultados da empresa analisada de acordo com os cenários que essa empresa irá atuar, levando em consideração o ponto de vista dos gestores.

A ferramenta chamada Sistemática para Previsão de Resultados Baseada em Cenários desenvolvida por Casagrande (2010), já foi aplicada em vários estudos. As fases e passos da sistemática proposta são hierarquizados conforme Figura 1.

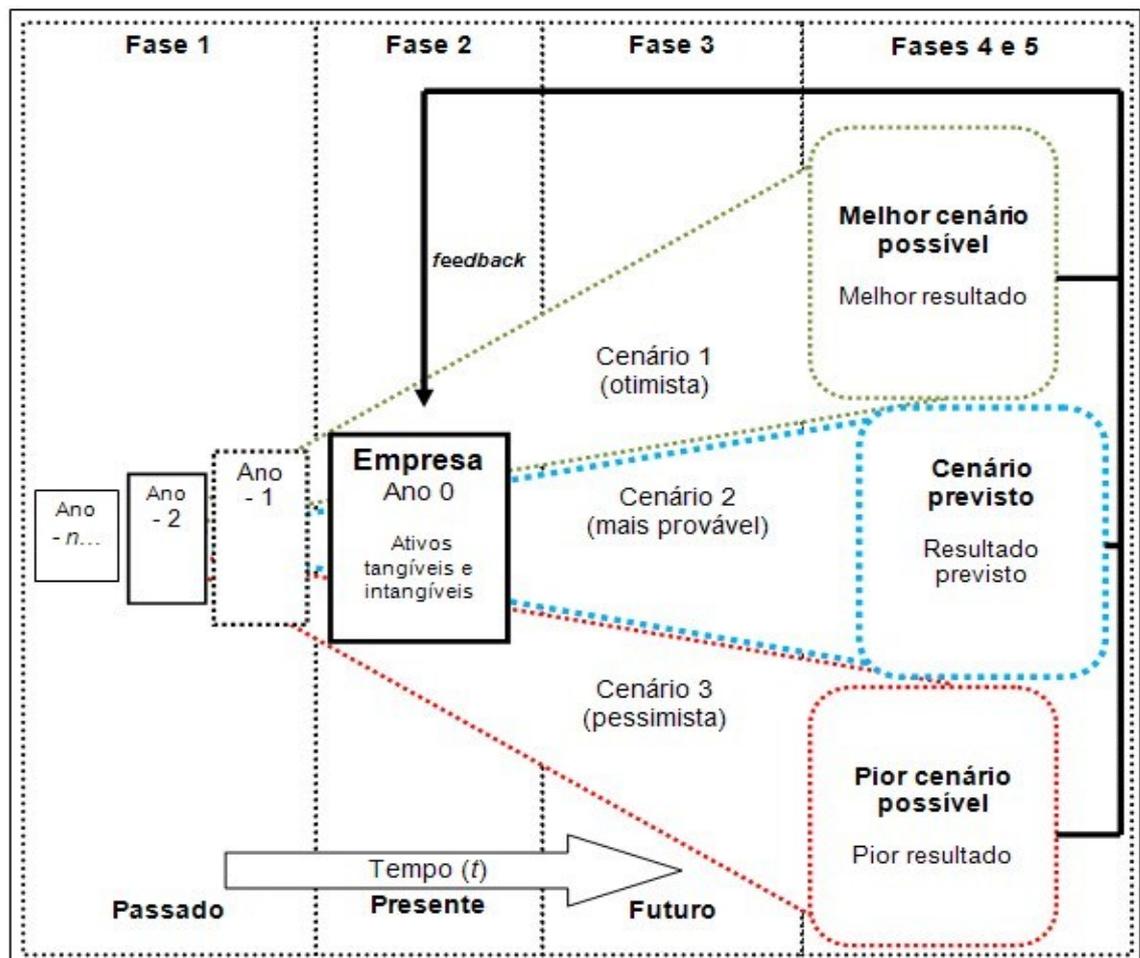


Figura 1 - Visão geral da sistemática de previsão de resultado empresarial
Fonte: (CASAGRANDE, 2010, p. 85)

Essa sistemática é composta por cinco fases, que se inicia no diagnóstico da empresa, como pode ser observado na Figura 2.

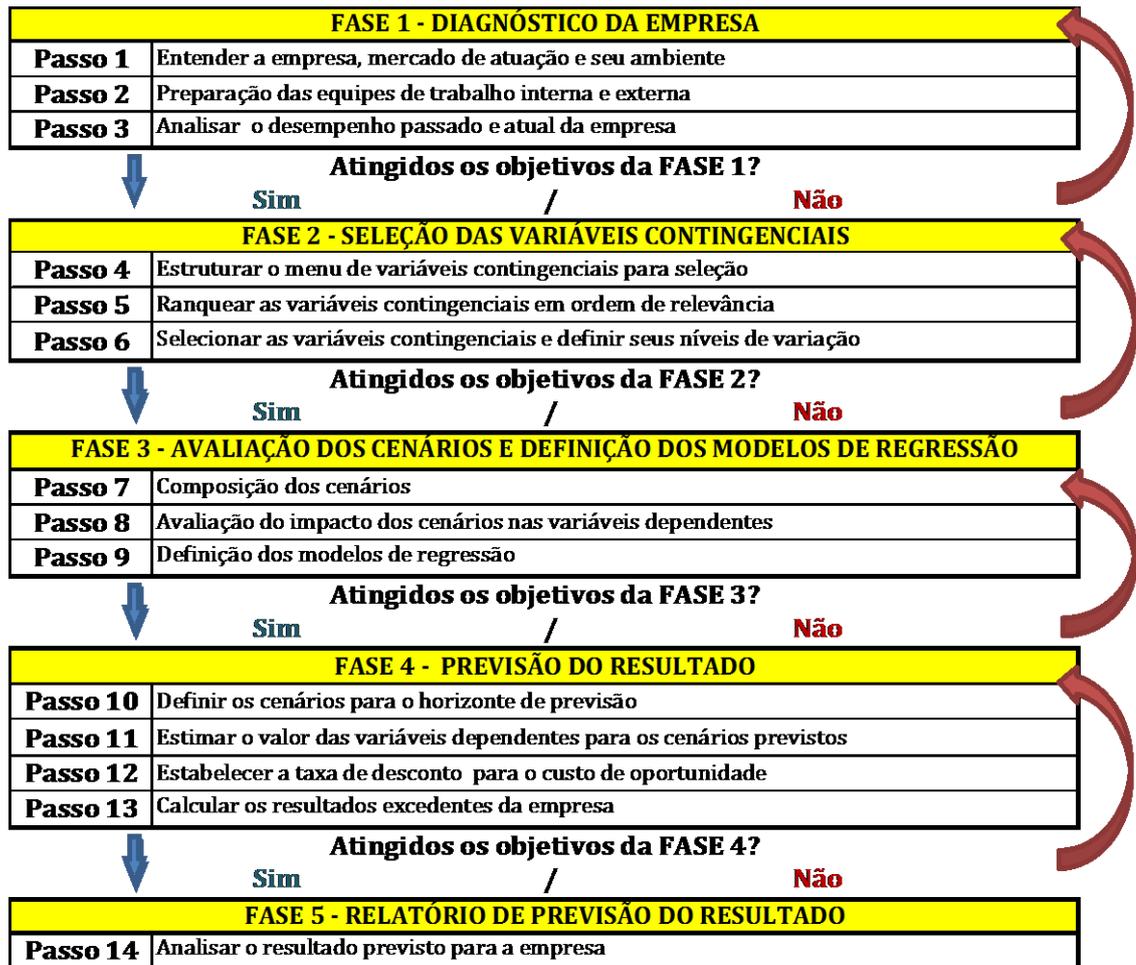


Figura 02: Sistemática para previsão de resultados
 Fonte: (CASAGRANDE, 2010, p. 88).

Na Figura 02 é possível observar que cada fase possui passos diferentes, que devem ser seguidos para que a previsão possa ser efetuada. As fases e passos serão apresentados juntamente com a aplicação da sistemática.

No entanto, cabe informar que algumas adaptações já foram realizadas na sistemática aplicada em estudos subsequentes a sua aplicação, buscando possíveis ajustes na ferramenta original para atender as sugestões e demandas relatadas pelos gestores.

No estudo de Martarello (2014), é possível observar que foram adaptadas “régua escalonadas” de previsão para cada variável, facilitando o apontamento do estado da variável em cada ano, buscando identificar um cenário específico entre o melhor e o pior cenário possível.

Outra adaptação feita em trabalhos subsequentes (Figura 02) ao original foi a extinção dos passos 12 e 13, pois os gestores entrevistados não percebiam a utilização de apurar o valor presente dos resultados futuros.

2.2 CENÁRIOS

Para Hoss *et al.* (2010), cenários são possibilidades de acontecimentos futuros, que se parametrizados, podem ser simulados, ou seja, um cenário busca descrever uma determinada situação, sobre a maneira como o mundo ou a situação específica poderá se transformar no futuro.

Sendo assim, as empresas também devem estar preparadas para suportar as dificuldades no contexto em que estão inseridas e procuram aplicar ferramentas que deem este suporte a elas, para enfrentarem esses problemas. Laudon e Laudon (1999, p.26) afirmam que as razões mais fortes pelas quais as empresas constroem os sistemas, são para resolver problemas organizacionais e para reagir a uma mudança no ambiente.

Para que seja feito a montagem de cenários, é necessário que se tenha conhecimento de quais são as variáveis que afetam os resultados, ou seja, quais as variáveis mais significativas para o desempenho futuro da organização.

Marcial e Costa (2001), afirmam que para formar o conteúdo de um cenário deve-se considerar primeiramente o mercado em que a organização atua. Esse mercado é composto pelo objetivo de cenarização, horizonte temporal e lugar.

Porter (1990) *apud* Wright e Pereira (2004), trata especificamente de cenários industriais e baseiam-se em cinco forças competitivas ou cinco fatores de mercado conforme figura a seguir.

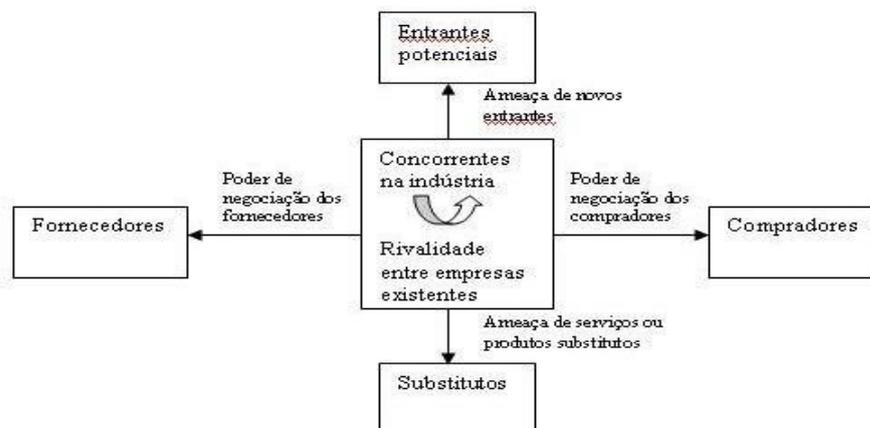


Figura 03: Método para criação de Cenário
Fonte: Porter (1990) *apud* Wright e Pereira (2004)

Porter (1990) propõe que essa análise deve ser feita em várias etapas do desenvolvimento dos cenários, conforme Figura 04 e não somente em seu início e fim.

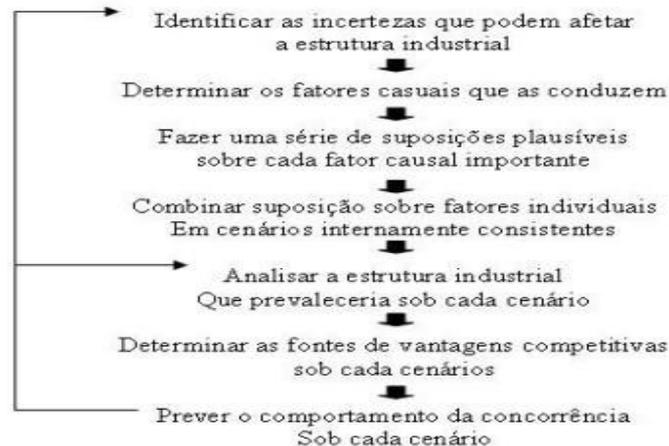


Figura 04: Método para criação de Cenário
Fonte: Porter (1990) apud Wright e Pereira (2004)

O autor inicia o desenvolvimento dos cenários, analisando como está a empresa na atualidade e faz um levantamento das variáveis que poderão vir a afetá-la.

2.3 ESTUDOS PRECEDENTES SOBRE O TEMA

A Sistemática de Previsão de Resultados Baseada em Cenários foi desenvolvida por Casagrande (2010), e tem como objetivos ajudar no Planejamento Estratégico da empresa, por isso identifica as variáveis que mais afetam suas receitas, custos e despesas.

As variáveis são analisadas de acordo com o grau da importância que ela representa nos resultados da empresa, diante do cenário que a empresa atua.

Para Casagrande (2012), um dos maiores desafios modernos é tornar possível que as empresas possam prever seus acontecimentos antecipadamente.

Dentre os estudos de diversos autores separados para compor a base de dados dessa pesquisa foram selecionadas as seguintes obras, conforme o Quadro 01.

Autor e Ano	Objetivo Geral	Resultado da Pesquisa
Casagrande (2010)	Sistemática para Previsão de Resultado Empresarial Baseado em Cenários	Observa - se resultado positivo nos dois primeiros períodos, ano 2010 e 2011, para 2012 as receitas não são suficientes para cobrir os custos e despesas, projetando o resultado negativo para o ano, sendo que se sugere que a ferramenta seja aplicada anualmente ou quando houver mudanças agressivas nas variáveis que impactam no resultado, e assim ajustar conforme a realidade atual.
Casagrande (2012)	Sistemática de Previsão de Resultados Baseada em Cenários Aplicada em uma Cooperativa de Trabalho médico	O trabalho concluiu-se com êxito a aplicação da ferramenta na empresa, porém com um alerta aos gestores e responsável pelo planejamento estratégico da empresa, devem rever conceitos para alterar o resultado previsto na empresa, caso contrário no final do período terão R\$ 11.071.616,00 de prejuízo.
Bruschi (2012)	Sistemática de Previsão de Resultado Empresarial Baseado em Cenários Aplicada em uma Regeneradora de Óleos Minerais.	Empresa com resultados positivos e ferramenta mais uma vez aprovada pelos gestores. Também relatam que a ferramenta só funciona nas empresas que possuem planejamentos estratégicos e dados contábeis reais, geralmente em empresas de médio e grande porte.
Schwabe (2013)	Sistemática para Previsão de Resultado Empresarial Baseada em Cenários Aplicada em uma Empresa de Desenvolvimento de Software	Resultado positivo mesmo em um cenário pessimista, a idéia é que a empresa possa aproveitar o máximo para geração de receitas em um cenário otimista.
Gnoatto (2013)	Aplicação de Sistemática para Previsão de Resultado Empresarial Baseado em Cenários em uma Cerealista	Segundo os gestores as variáveis da empresa neste ramo são difíceis de traçar resultados de quanto impactam, pois dependem muito do clima, preço e logística. Mas que mesmo assim obtiveram sucesso na conclusão da ferramenta, quando comparado com o planejamento estratégico, este que foram semelhantes, e resultados positivos, sendo assim demonstrou-se viabilidade na aplicação, e mesmo com variáveis dependendo de fatores externos, conseguiram visualizar um cenário adiante e semelhante da realidade de que se espera.
Martarello (2014)	Sistemática para Previsão de Resultados Baseado em Cenários Aplicado em uma Concessionária de Veículos da Região do Sudoeste do Paraná	Resultado muito positivo para empresa no período planejado sugere-se aos sócios e gestores que aproveitem o máximo dos negócios nos momentos de cenários positivos, pois o período demonstra viabilidade nos resultados.

Souza e Barbosa (2015)	Previsão de Resultado Empresarial Baseado em Cenários em uma Indústria Metalúrgica	Resultado positivo para o período planejado, interessante que neste trabalho houve a redução de custo, ou seja, os custos e despesas em determinados períodos ficou negativo, este que é raro manter nas empresas, pois na realidade é sempre aumentar.
Santos (2019)	Sistemática para Previsão de Resultado Baseada em Cenários Aplicada em uma Cooperativa de Crédito	Resultados bastante positivo para a cooperativa de crédito, aprovada pelos gestores por ser uma ferramenta eficaz para o planejamento estratégico da empresa. Mostrando uma previsão de resultados com aumento significativo de superávit no primeiro ano e se mantendo numa trajetória de crescimento favorável nos anos seguintes, muito aproximado dos resultados reais da cooperativa.

Quadro 01 – Estudos sobre Previsão

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme Bruschi (2012) a ferramenta é de ótima eficácia, mas que só funciona em empresa que possuem planejamento estratégico e dados contábeis confiáveis e reais.

De modo geral, em todos os trabalhos precedentes a ferramenta foi aprovada em suas aplicações e o feedback dos gestores foram positivos a aplicação da ferramenta e sugerem que seja reaplicada em determinados tempo ou sempre que novas variáveis estejam ameaçando ou oportunizando as empresas diante do mercado. Assim a ferramenta seria mais eficiente e apresentaria melhor aproveitamento para os gestores.

3. METODOLOGIA

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente trabalho baseia-se em um estudo de caso realizado em uma operadora de plano de saúde do Paraná. Segundo Marconi; Lakatos (2003) método de estudo de caso pode ser representativo para muitos outros casos semelhantes a esse.

O método utilizado foi o de pesquisa qualitativa e quantitativa com análise dos dados, pois busca conferir o desempenho da ferramenta aplicada, bem como poder propiciar a avaliação e aprimoramento da mesma, já que se trata de uma ferramenta nova (CASAGRANDE, 2010).

Trabalho exploratório descritivo, com abordagem de variáveis qualitativas e quantitativas com interações entre ambas, são variáveis que impactam no resultado da empresa, e assim foi selecionada pelo grupo de gestores, quais variáveis que mais impactam nas receitas, custos e despesas.

Para Casagrande (2010), um caso estudado com profundidade pode ter significância em muitos outros.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, os dados e informações são de uma operadora de plano de saúde de pequeno porte no estado do Paraná, cuja área de atuação compõe 16 municípios, com as variáveis faremos uma previsão de resultados baseada em cenários, com projeções para os próximos 3 anos, 2020, 2021 e 2022 com isso identificar os cenários que mais afetam em suas receitas, custos e despesas, e ver qual o impacto sobre isso no resultado da operadora conforme passo a passo da sistemática desenvolvida por Casagrande (2010).

Foram necessários cinco encontros, com duração média de aproximadamente uma hora e meia, compondo a mesa de trabalho os seguintes integrantes: Diretor Geral, Diretor administrativo, Gerente Administrativa, Gerente Operacional e Contador.

Os integrantes que formou o grupo focal, segundo Casagrande (2010), devem ser as pessoas envolvidas no processo para aplicação da ferramenta, gestores que

primeiramente tenham acesso aos dados contábeis da operadora, e que acompanham os números mensais da empresa.

Os envolvidos no planejamento estratégico da operadora, que atuam na ponta, área comercial, visão de negócios e responsáveis por alavancar os resultados, desenvolver ações para melhorar o atendimento dos beneficiários, tendo em vista sempre o foco no resultado.

O grupo focal representado por cinco integrantes, estavam de acordo com a sistemática, avaliar e ranquear as principais variáveis que impactam no resultado da operadora.

Inicialmente foram selecionadas todas as possíveis variáveis contingenciais internas e externas que poderiam afetar o resultado da operadora nos próximos 3 anos, levando em consideração a opinião dos integrantes do grupo focal.

Após listar todas as variáveis, o grupo focal realizou a avaliação as variáveis utilizando-se uma escala de 1 a 10, onde 1 é a variável que mais impacta e 10 a que menos impacta. Após cada membro do grupo focal avaliar as variáveis, as mais importantes foram ranqueadas utilizando-se os valores inversos, dividindo-se o peso 1 pela nota dada. Assim a nota 1 tem peso 1, a nota 2 tem peso 0,5 e assim por diante. O somatório de todas as notas invertidas determinou o ranqueamento das variáveis.

Em seguida o grupo focal definiu o melhor e o pior cenário para cada variável, além de avaliarem os impactos da combinação dessas variáveis em todas as combinações possíveis de melhor e pior cenário de cada variável.

Foram utilizados cálculos de regressão linear na sequência, com grau de significância de 95% do resultado, ou seja, projetado uma margem de erro de 5%. Foram utilizadas as medianas das respostas para calcular as equações de regressão das (i) Receitas, (ii) Custos e (iii) Despesas.

As medianas das respostas dos gestores são consideradas uma medida preventiva para mitigar avaliações muito otimistas ou muito pessimistas das variáveis que impactam nos resultados da operadora avaliada.

No final foram projetados os resultados dos anos de 2020, 2021 e 2022 e comparados com as expectativas dos gestores.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DO ESTUDO

A Empresa em que foi aplicada a Sistemática terá seu nome preservado a pedido da diretoria. Atua no mercado de saúde suplementar comercializando planos de saúde no estado do Paraná, com mais de 25 anos de atuação no mercado da saúde suplementar, onde um grupo de empresários sentiram a necessidade de oferecer as pessoas da comunidade, acesso de qualidade aos serviços de saúde, pois, a saúde pública já estava passando por dificuldades, passando aos brasileiros o medo da desassistência.

Outro objetivo era dar incentivos para a vinda de novos médicos especialistas para a cidade onde a empresa tem sua sede, proporcionando condição de trabalho para todo o corpo clínico do hospital que é referência da operadora desde sua fundação até hoje.

A operadora atualmente é classificada pela Agencia Nacional de Saúde Suplementar como porte pequeno pois tem em sua carteira menos de 20.000 beneficiários, comercializando planos de saúde em 16 municípios do Paraná e de Santa Catarina, conta com mais de 10 hospitais credenciados, 3 hospital de apoio para encaminhamento de beneficiários, aproximadamente 200 médicos especialistas credenciados, 20 colaboradores diretos, além de diversas clínicas e laboratórios credenciados dentro da área de abrangência da operadora.

A operadora se manifestou favorável em aplicar a ferramenta e se dispôs a colaborar no que fosse necessário para que o trabalho pudesse ser aplicado dentro da operadora, mas solicitou que mantivesse o nome da empresa preservado.

4.2 COLETA DE DADOS DOS RESULTADOS

Na figura 2, é possível identificar as fases e o passo a passo da sistemática, compondo os itens de cada encontro, que deve ser seguido para obter sucesso na aplicação da ferramenta.

Utilizando as fases e passos descritos por Casagrande (2010), apresenta-se a seguir o processo aplicado na operadora.

No primeiro encontro com o grupo focal, aconteceu a apresentação da ferramenta, seu funcionamento, todos os passos que seria realizado até o último encontro, conforme figura 2.

Os cinco gestores participantes, realizaram uma avaliação da operadora, identificando várias situações, entre elas: ramo, atividade, produtos comercializados, processos de gestão, planejamento estratégico (pontos fortes e fracos), avaliação dos indicadores extraídos das demonstrações contábeis dos últimos anos, 2017, 2018 e 2019, ou seja, todo o ambiente que a operadora está inserida, pois Casagrande (2010) afirma que estas informações são indispensáveis e de extrema relevância, pois é nessa análise inicial que são identificados todas as possíveis variáveis contingenciais, internas e externas, que já impactaram ou que podem vir a impactar no resultado da empresa.

Foi possível diagnosticar que a empresa possui bons resultados econômicos financeiros, apresentando boa liquidez, no entanto, os gestores se mostraram muito cautelosos e conservadores no quesito novos investimentos e expansão de área de comercialização, por se tratar de um setor extremamente regulamentado.

A Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, estabelece regras de funcionamento bastante rígidas para as operadoras, como: padronização dos prazos de carência e de acesso aos serviços por parte dos beneficiários; atualização periódica do rol mínimo de coberturas, que busca compatibilizar as novas tecnologias em saúde com a sustentabilidade do setor; estabelecimento de regras econômico-financeiras impondo as operadoras a apresentação de boa solvência para garantir a continuidade no mercado; imposição de reajuste dos planos por faixa etária limitado a 60 anos; direito a portabilidade de carências dos beneficiários.

Além do fato de que os donos de operadoras são os poucos empresários atualmente, que se não o único, a sofrer indisponibilidade pessoal caso haja falência, ou seja ele responde com seu patrimônio de pessoa física se ocorrer algum problema financeiro.

Outras razões também são vistas pela direção da operadora como desincentivo para buscar a ampliação da carteira ou área de atuação, os crescentes índices de judicialização sofrida pelas operadoras. A judicialização é um fenômeno crescente e não há uma perspectiva de diminuição enquanto não houver limites claros e objetivos impostos pelo legislador ou pelo próprio poder judiciário. Atualmente os juízes estão aprovando qualquer coisa.

Por mais que a ANS tenha o Rol de Procedimentos e Eventos em Saúde, os juízes têm uma tendência em decidir a favor dos pacientes, até mesmo, em tratamentos alternativos, experimentais ou que não trazem eficácia comprovada para a qualidade ou melhora de um paciente.

Mas esses não são os únicos obstáculos que os gestores precisam enfrentar. Também é preciso reduzir gastos, melhorar o atendimento, atrair novos clientes, tudo isso traz um alto risco de aumento de custos a médio e longo prazo, além do mercado estar competitivo, fazendo com que a direção comece a se preocupar com a demanda e os riscos inerentes, para trabalhar preventivamente para não passar por dificuldades, o que preocupa a direção quanto ao futuro da empresa nos possíveis fatores e cenários que possam interferir no gerencialmente do seu negócio.

Com esta análise inicial e com base nessas informações do ambiente da empresa, o grupo de gestores criou uma lista de variáveis contingenciais com potencial de impacto ou que já impactaram nos resultados dos últimos anos, no caso 33 variáveis foram elencadas como significativas, considerando seu potencial de impacto nos valores futuros das receitas, custos e despesas.

1	Abertura de novas áreas de atuação mediante parcerias de cessão de cotas sociais
2	Alteração da tabela de preço pago nos honorários médicos
3	Aquisição/Ampliação da sede administrativa
4	Atendimento ao beneficiário e satisfação no atendimento
5	Beneficiários de alto custo
6	Compra direta de Órtese e Prótese
7	Concentração da maioria carteira em planos empresariais
8	Concorrência forte e agressiva
9	Contato próximo ao beneficiário, devido a ligação ao hospital
10	Crise diminui a utilização dos planos em procedimentos eletivos
11	Desempenho do PIB Regional
12	Desligamento dos planos impacta quando a crise no mercado (inadimplência)
13	Estrutura descentralizada
14	Evolução no número de beneficiários ao ano
15	Focar mais em vendas nos planos empresariais
16	Incentivo com planos com participação
17	Inclusão de novos procedimentos no Rol da ANS
18	Investimento em marketing
19	Investimento em Medicina preventiva
20	Investimento para abertura de unidade ambulatorial própria
21	Mapeamento do aumento dos beneficiários crônicos

22	Mudanças de prazos de pagamento
23	Muitas vendas vêm através de indicação de usuários
24	Negociação com os beneficiários para evitar Judicialização e NIP.
25	Negociação de custos de medicamentos (brasíndice)
26	Negociação de Pacotes de procedimentos
27	Parceria estratégica com os Hospitais
28	Percepção da qualidade de atendimento ao beneficiário
29	Possibilidade de novo plano entrante no mercado
30	Preço impacta negativamente, devido a limitação de preço do concorrente
31	Tamanho da operadora influencia no atendimento.
32	Teto de reajuste com base na ANS e nas Resoluções Normativas
33	Variável importante, acesso ao serviço próprio do que ao terceirizado

Quadro 02: Principais variáveis contingenciais que podem impactar as Receitas, Custos e Despesas.

Com os dados e as informações coletadas no primeiro encontro foi possível identificar as variáveis que mais afetam os resultados da operadora.

No segundo encontro, com base nas 33 variáveis selecionadas, foram atribuídas notas para as quais mais impactam no resultado das Receitas, Custos e Despesas. Onde os cinco gestores ranquearam com base no grau de maior impacto, assim atribuíram notas individualmente para cada variável.

Através de um questionário, cada gestor apontou a nota 1 para a variável mais importante, 2 para a segunda mais importante assim sucessivamente até a última variável.

Assim, conforme o grau de pontuação obteve-se as variáveis selecionadas para Receita, Custos e Despesas, conforme Quadro 03. Para seleção foram usados os somatórios dos valores invertidos das avaliações (dividindo 1 pela nota), onde a nota 1, o valor é 1 (1/1), a nota 2 o valor é 0,5 (1/2), a nota 3 o valor é 0,33 (1/3) e assim sucessivamente.

Seleção de variáveis (grupo focal)	
Variáveis das Receitas	
1	Abertura de novas áreas mediante parcerias de cessão de cotas sociais
2	Evolução no número de beneficiários ao ano
3	Concorrência forte e agressiva
4	Atendimento ao beneficiário e satisfação no atendimento
Variáveis dos Custos	
1	Beneficiários de alto custo
2	Negociação de procedimentos/internamentos em formato "pacote"
3	Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias
4	Alteração da tabela de preço de honorários médicos para CBHPM
Variáveis das Despesas	
1	Aquisição/construção de nova sede
2	Abertura de ambulatório
3	Medicina preventiva
4	Ações de marketing

Quadro 03: Variáveis selecionadas

No terceiro encontro os gestores delimitaram o melhor e o pior cenário para cada variável, conforme apresentado no Quadro 04.

RECEITAS

(1+) MELHOR CENÁRIO POSSÍVEL	(-1) PIOR CENÁRIO POSSÍVEL
Parceria com hospital X	Perder parceria com hospitais da cidade X
Aumento de 20% a.a.	Diminuir em -15%
Diminuir a atuação do principal concorrente	Unificação de dois concorrentes
Manter/ ampliar satisfação do beneficiário	Diminuir satisfação do beneficiário

CUSTOS

(1+) MELHOR CENÁRIO POSSÍVEL	(-1) PIOR CENÁRIO POSSÍVEL
Manter os beneficiários de alto custo	Aumentar em 20% os beneficiários de alto custo
Aumentar negociação em formato pacote	Perder parcerias com credenciados que utilizam o formato pacote
Manter o Rol de Coberturas Obrigatórias da ANS	Inclusão de novos procedimentos no Rol.
Manter a tabela atual de pagamento.	Alterar tabela CBHPM de pagamento.

DESPESAS

(1+) MELHOR CENÁRIO POSSÍVEL	(-1) PIOR CENÁRIO POSSÍVEL
Manter a estrutura atual da sede administrativa	Construir nova sede
Não construir ambulatório próprio	Construir ambulatório próprio
Diminuir os programas de medicina preventiva	Ampliar os programas de medicina preventiva
Diminuir a despesa em marketing	Destinar 3% da receita para ações de marketing

Quadro 04 – Variáveis selecionadas, Cenários Otimista e Pessimista.

No quarto encontro, os gestores avaliaram quanto cada cenário pode impactar nas Receitas, Custos e Despesas, ou seja, transformar as informações de qualitativas para quantitativas. Os gestores avaliaram 16 cenários para receitas, 16 cenários para Custos e 16 para Despesas.

Cada cenário corresponde a uma combinação de variáveis partindo-se da melhor situação possível com todas as variáveis na melhor situação possível, até o último cenário, onde todas as variáveis apresentam a pior situação possível, como pode ser observado os apêndices 1, 2 e 3.

Após isso, os cinco gestores individualmente registraram qual a provável variação para cada cenário, qual o percentual de impacto sobre o resultado do último exercício (conforme registro na DRE).

Para o cálculo das equações de regressão das receitas, custos e despesas utilizou-se a mediana das respostas dos cinco gestores, conforme apresentado nos Quadros 05, 06 e 07.

Resultado para Receitas						
Cenários	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	MEDIANA
Cenário 01	35	15	25	35	30	30
Cenário 02	33	5	20	30	28	28
Cenário 03	20	12	10	27	25	20
Cenário 04	20	15	0	23	25	20
Cenário 05	20	14	0	25	25	20
Cenário 06	-5	8	5	28	23	8
Cenário 07	-10	8	-5	25	20	8
Cenário 08	-10	-3	-10	25	15	-3
Cenário 09	15	-6	-5	-18	15	-5
Cenário 10	-10	-10	-10	-10	10	-10
Cenário 11	5	-5	-15	-10	10	-5
Cenário 12	10	-5	-15	-12	5	-5
Cenário 13	-20	-5	-20	-15	8	-15
Cenário 14	-15	-7	-20	-18	-10	-15
Cenário 15	-20	-10	-22	-20	-10	-20
Cenário 16	-30	-20	-25	-25	-10	-25

Quadro 05: Mediana dos resultados para Receitas.

Na última coluna tem-se a mediana das observações, ou seja, é a mediana das respostas de todos os gestores. Casagrande (2010) indica o uso da mediana da percepção dos gestores para elaboração das equações de regressões para evitar avaliações muito otimistas ou muito pessimistas de cada cenário avaliado.

Resultados das avaliações dos Custos						
Cenários	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	MEDIANA
Cenário 01	7	8	7	10	6	7
Cenário 02	10	10	30	7	9	10
Cenário 03	11	10	10	8	9	10

Cenário 04	15	12	10	15	10	12
Cenário 05	15	12	30	10	12	12
Cenário 06	20	15	20	15	14	15
Cenário 07	21	20	25	10	15	20
Cenário 08	20	15	25	12	17	17
Cenário 09	19	15	35	15	15	15
Cenário 10	22	20	40	17	18	20
Cenário 11	19	20	30	18	15	19
Cenário 12	20	30	35	20	19	20
Cenário 13	29	30	40	25	22	29
Cenário 14	30	30	50	30	25	30
Cenário 15	29	30	45	35	27	30
Cenário 16	55	60	60	50	30	55

Quadro 06: Mediana dos resultados para os Custos.

Da mesma forma, foram usadas as medianas das respostas das avaliações de todos os cenários disponíveis para os custos (Quadro 06) e para despesas (Quadro 07) como base para rodar a regressão linear, buscando evitar o enviesamento do modelo de regressão.

Resultados para Despesas						
Cenários	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	MEDIANA
Cenário 01	5	4	5	15	6	5
Cenário 02	8	5	10	10	8	8
Cenário 03	6	6	7	18	8	7
Cenário 04	30	7	8	10	10	10
Cenário 05	20	8	8	15	10	10
Cenário 06	9	9	12	18	9	9
Cenário 07	20	10	12	18	10	12
Cenário 08	40	10	10	20	13	13
Cenário 09	23	12	10	21	10	12
Cenário 10	23	12	15	20	12	15
Cenário 11	21	12	10	20	13	13
Cenário 12	21	14	20	22	15	20
Cenário 13	23	14	25	25	18	23
Cenário 14	29	15	25	28	25	25
Cenário 15	30	15	25	28	26	26
Cenário 16	45	16	40	30	28	30

Quadro 07: Mediana dos resultados para Despesas.

Com as medianas calculadas, foi rodada a regressão linear simples para cada variável dependente, ou seja, para receitas, utilizando-se as medianas do Quadro

05, para Despesas, medianas do Quadro 06 e para Custos as medianas do Quadro 07.

As respostas formam as equações de regressão de cada variável dependente, que formam a base quantitativa para as previsões de resultados. A seguir são apresentados os modelos de regressão encontrado a partir dos dados apresentados nos Quadros 05, 06 e 07

Os respectivos modelos obtiveram um R^2 ajustado de 0,80 para o modelo da receita, 0,88 para o modelo de custos e 0,89 para o modelo de despesas, sendo considerados modelos com um ótimo ajuste. Seguem os modelos de regressão para previsão de receitas, custos e despesas.

Equação (1): Modelo de regressão para receitas:

$$R = 1.9375 + (X_1 * 9.4375) + (X_2 * 9.1875) + (X_3 * 6.1875) + (X_4 * 6.8125)$$

Onde:

R = Percentual de variação da receita

X1 = Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais

X2 = Evolução no número de beneficiários ao ano

X3 = Concorrência forte e agressiva

X4 = Atendimento ao beneficiário e satisfação do beneficiário

Equação (2): Modelo de regressão para custos

$$C = 20.0625 + (X_1 * -6.5625) + (X_2 * -4.6875) + (X_3 * -4.6875) + (X_4 * -4.1875)$$

Onde:

C = Percentual de variação do Custo

X1 = Beneficiários de alto custo

X2 = Negociação de procedimentos/internamentos em formato "Pacote"

X3 = Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias

X4 = Tabela de preço de honorários médicos CBHPM

Equação (3): Modelo de regressão para despesas

$$D = 14,875 + (X_1 * -4.375) + (X_2 * -0,75) + (X_3 * -2.625) + (X_4 * -2.875)$$

Onde:

- D = Percentual de variação do Despesa
 X1 = Aquisição/Construção de nova sede
 X2 = Abertura de ambulatório
 X3 = Medicina preventiva
 X4 = Ações de marketing

Para todas as equações todas as quatro variáveis foram consideradas estatisticamente significativas, com mais de 95% de precisão.

Após a construção de equação das regressões, os gestores projetaram os prováveis cenários para os próximos 3 anos, ou seja, projetaram as condições de cada variável para cada um dos próximos 3 anos, obedecendo os limites previamente definidos do melhor e do pior cenário possível.

Para a primeira variável da receita (Aberturas de novas áreas mediante parcerias), por exemplo, os gestores projetaram um aumento de 60% para o ano de 2020, 70% para o ano de 2021 e 70% para o ano de 2022.

O cenário projetado nas “régua escalonadas” para cada variável independente determinará o impacto dentro da equação de regressão são apresentadas no Quadro 8.

Ano	PREVISÕES PARA RECEITAS - X1	Parceria hospital X										Perder parceria hospital Y										CENÁRIO	
2020	Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	10	9	8	7	x	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,6
2021	Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	10	9	8	x	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,7
2022	Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	10	9	8	x	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,7
Ano	PREVISÕES PARA RECEITAS - X2	Aumento de 20% a.a.										Diminuição de (-15%) a.a.										CENÁRIO	
2020	Evolução no número de beneficiários ao ano	10	9	8	7	6	x	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,5
2021	Evolução no número de beneficiários ao ano	10	9	8	7	6	x	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,5
2022	Evolução no número de beneficiários ao ano	10	9	8	7	x	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,6
Ano	PREVISÕES PARA RECEITAS - X3	Diminuição da concorrência										Unificação de concorrentes										CENÁRIO	
2020	Concorrência forte e agressiva	10	9	8	7	6	5	4	3	2	x	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,1
2021	Concorrência forte e agressiva	10	9	8	7	6	5	4	3	2	x	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,1
2022	Concorrência forte e agressiva	10	9	8	7	6	5	4	3	2	x	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	0,1
Ano	PREVISÕES PARA RECEITAS - X4	Mantes ou ampliar a satisfação do beneficiário										Cair o nível de satisfação										CENÁRIO	
2020	Atendimento e Satisfação do	10	9	8	7	6	5	x	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	

2022	Ações de Marketing	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	x	-8	-9	-10	0,7
------	--------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	---	----	----	-----	-----

Quadro 08: Seleção dos Cenários mais prováveis para os próximos 3 anos.

Os valores que se percebe no lado direito do Quadro 08 são derivados da posição que os gestores marcaram o X. Quanto mais para o lado direito (vermelho), mais próximo do pior cenário possível, ou seja, -1. Quanto mais para o lado esquerdo (verde), mais próximo do melhor cenário possível, ou seja, +1.

Dessa forma o meio do gráfico é sempre o valor 0 (zero) e a variável não vai contribuir e nem prejudicar. Esses valores são inseridos nas equações de regressão para o cálculo do impacto de cada variável independente na variável dependente, ano a ano. Observe o Quadro 09 “Relatório de impactos percentuais”.

Após analisado e selecionado os valores para cada ano, onde que o “X” represente o percentual otimista ou pessimista de cada variável, de acordo com o cenário e a mediana do grupo focal, no Quadro 09 tem-se o impacto sobre os resultados para receita, custos e despesas, projetados.

Relatório de impactos (%) (percentual de variação em cada ano sobre o ano anterior)				
% de variação em relação ao ano anterior	Ano base 2019	2020	2021	2022
Receitas	100,00	15,54	17,16	18,76
(-) Custos	100,00	20,15	22,95	24,08
(-) Despesas	100,00	16,79	19,51	22,24

Valores detalhados das equações de regressão

Impactos (%) das variáveis contingenciais sobre as Receitas	VARIÁVEIS	2020	2021	2022
	CONSTANTE	1,94	1,94	1,94
Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	X1	5,66	6,61	6,61
Evolução no número de beneficiários ao ano	X2	4,59	4,59	5,51
Concorrência forte e agressiva	X3	0,62	0,62	0,62
Atendimento ao beneficiário e satisfação do beneficiário	X4	2,73	3,41	4,09
Coefficientes (%) para ajuste das Receitas		15,54	17,16	18,76

Impactos (%) das variáveis contingenciais sobre os Custos	VARIÁVEIS	2020	2021	2022
	CONSTANTE	20,06	20,06	20,06
Beneficiários de alto custo	X1	0,66	1,31	1,97
Negociação de procedimentos/internamentos em formato "Pacote"	X2	-1,41	-1,88	-2,34
Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias	X3	0,00	0,94	1,88
Tabela de preço de honorários médicos	X4	0,84	2,51	2,51

CBHPM				
Coeficientes (%) para ajuste dos Custos		20,15	22,95	24,08

Impactos (%) das variáveis sobre as Despesas e Impostos	VARIÁVEIS	2020	2021	2022
	CONSTANTE	14,88	14,88	14,88
Aquisição/Construção de nova sede	X1	0,00	0,88	1,75
Abertura de ambulatório	X2	0,00	0,75	1,50
Medicina preventiva	X3	1,05	1,58	2,10
Ações de marketing	X4	0,86	1,44	2,01
Coeficientes (%) para ajuste das Despesas e Impostos		16,79	19,51	22,24

Quadro 09: Relatório de impactos percentuais

Pode-se observar, a receita irá aumentar 15,54% em 2020, 17,165% em 2021 e 18,76% em 2022. Para calcular a previsão de resultado da receita, foram aplicados os respectivos percentuais a partir da receita líquida do ano base (2020).

Desta forma, utilizando-se dos resultados das equações de regressão (Quadro 09), é possível calcular a previsão de resultado da empresa para os próximos 3 anos. No Quadro 10 são apresentados os resultados previstos para os próximos 3 anos da empresa avaliada.

Previsão de Resultados em Reais (R\$)	2019 (ano base R\$)	2020	2021	2022
Receitas Operacional Líquida	21.288.645	24.596.368	28.817.720	34.224.644
(-) Custos	15.769.526	18.947.086	23.295.442	28.903.820
= Result. Bruto	5.519.118	5.649.282	5.522.278	5.320.824
(-) Despesas	3.544.355	4.139.363	4.947.056	6.047.158
= Resultado Líquido (x 1000)	1.974.764	1.509.919	575.221	(726.334)

Quadro 10: Previsão de resultados para os próximos 3 anos

Pode-se observar que no Quadro 10 a previsão de resultados aponta para uma diminuição na lucratividade, com previsão de prejuízo em 2022. No último encontro, os gestores analisaram os resultados projetados conforme a ferramenta desenvolvida por Casagrande (2010).

Essa análise dos resultados apontou para o que os gestores já esperavam, uma projeção de aumento dos custos assistenciais dentro da operadora, assim como já vem acontecendo com outras operadoras que inevitavelmente tiveram que encerrar suas atividades.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

As variáveis que mais impactam nos resultados previstos podem ser observadas na Quadro 9. O relatório de impacto percentual descreve tanto as variações constantes, ou seja, caso os cenários continuem sem alteração no futuro, quanto o percentual de variação de cada variável.

Como exemplo, tem-se o modelo de previsão da receita, onde a variável constante é de 1,94 ao ano, ou seja, a tendência normal é de crescimento de 1,94% ao ano. A variável X1, ou seja, abertura de novas áreas de comercialização, é a que representa maior potencial de impacto nas receitas, podendo impactar positivamente 5,66% em 2020 e 6,61% em 2021 e 2022, segundo a percepção dos gestores.

A previsão apresentada é resultado da avaliação das variáveis que mais podem impactar as variáveis dependentes, mas não significam que essa variação irá acontecer de fato. Serve apenas de parâmetro para que os gestores possam homogeneizar sua visão sobre o potencial de impacto de cada variável e trabalhar estrategicamente para que os bons resultados previstos se realizem, ou, caso os resultados sejam ruins, trabalhem estrategicamente as variáveis para evitar que os resultados ruins aconteçam de fato.

No cenário atual da saúde suplementar, os dados da ANS apontam que nos últimos anos, muitas operadoras estão perdendo beneficiários, a regulamentação do setor tende a estimular a saída das pequenas operadoras do mercado, a alta exigência de lastro às operadoras e a obrigatoriedade de atualização tecnológica constante fomentando a necessidade de modernização, juntamente com a concorrência acirrada, são fatores que incentivam a busca constante por ferramentas que proporcionem a rápida tomada de decisão.

Sugere-se para os gestores da operadora que as variáveis que apresentarem maior impacto devam ser prioritárias, cujo objetivo será identificar formas de como a empresa poderá posicionar-se diante delas para tirar o melhor proveito possível de cada variável, maximizando seu potencial de resultados quando positivos e minimizando quando forem negativos.

4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO

Este estudo de caso teve como objetivo conhecer a aplicação da ferramenta, ao final foi realizado uma entrevista com os gestores que participaram da pesquisa, sobre critérios utilizados, em relação à viabilidade e dificuldade na aplicação na empresa.

Quanto a viabilidade na aplicação os gestores afirmaram que a ferramenta se mostrou muito eficaz, proporcionando uma previsão esperada para os próximos exercícios. Destacam a facilidade de ajuste da sistemática aos mais variados cenários que a empresa poderá enfrentar.

Em relação a dificuldade da aplicação como qualquer ferramenta que se proponha a projetar cenários futuros, podem-se tirar várias conclusões, que esperamos que signifiquem uma produção de conhecimento pela variabilidade e incerteza dos fatores externos à operadora, tais como economia, legislação e políticas do país.

Quanto aos pontos fortes da ferramenta, verificou-se a flexibilidade para projetar vários cenários, mudando apenas uma informação. A ferramenta proporciona objetividade e clareza na análise e interpretação dos resultados de cenários.

Outro ponto forte é que a ferramenta proporciona aos gestores um momento de reflexão e de troca de conhecimento, onde por diversas vezes durante a pesquisa, foi necessário interromper para que os gestores discutissem fatos relevantes, que talvez, sem este estudo não teria sido possível.

Como se pode observar diante das respostas obtidas dos gestores da operadora avaliada, a ferramenta é de fácil aplicação e de grande valia nas tomadas de decisões nas empresas, podendo sim ser aplicada em qualquer empresa independente do seu porte. Sugere-se revisar a aplicação da ferramenta toda vez que houver mudanças significativas nas variáveis ou nas condições dos cenários previstos.

Comparando os resultados desse estudo de caso com os resultados de estudos anteriores, pode se observar que os resultados vão ao encontro dos achados, Bruschi (2012), Schwabe (2013) e Gnoatto (2013), com resultados muito próximos ao previsto, mesmo sendo aplicados em outros ramos e tamanho de empresas diferentes. Para Bruschi (2012) a empresa precisa ter planejamento estratégico e dados contábeis reais para a melhor eficiência e assertividade nos resultados. Para Schwabe (2013), a empresa deve aproveitar o máximo para geração

de receitas em um cenário otimista. Para Gnoatto (2013) as empresas possuem variáveis que oscilam e que são influenciados por fatores externos, dificultando o resultado, mas que um bom acompanhamento das variações e atualizando a ferramenta constantemente, pode-se chegar a resultados assertivos.

5. CONCLUSÃO

Os resultados apontam que a sistemática aplicada se mostrou eficiente para o planejamento estratégico da operadora, sendo que o resultado previsto para os próximos 3 anos na empresa foi possível identificar valores finais, baseadas nas variáveis propostas conforme percepção do grupo focal.

Sendo assim, pode-se afirmar que o objetivo geral foi atingido com a aplicação da sistemática de Previsão de Resultados Baseada em Cenários em uma operadora de plano de saúde, prevendo os resultados da empresa para os próximos 3 anos.

É importante destacar que estes resultados previstos para a operadora podem sofrer alterações conforme mudanças dos cenários que afetam a empresa, de acordo com Casagrande (2010).

Para os cinco gestores que participaram deste estudo, a sistemática aplicada atingiu seu objetivo, sendo considerada por eles uma ferramenta eficaz que poderá ser utilizada na gestão da operadora.

Embora os resultados projetados apontem para uma diminuição da lucratividade e uma projeção de prejuízo para o terceiro ano, os gestores tomaram medidas para minimizar a queda da lucratividade, colocando em seu planejamento estratégico medidas para conter o aumento dos custos que mais se destacaram durante este trabalho.

Como ponto forte da sistemática destacam-se a capacidade de transformar a percepção dos gestores em informações quantitativas, classificando-as em grau de relevância, facilitando o processo de planejamento estratégico da empresa.

A sistemática mostrou-se de grande valia para que os gestores pudessem tomar decisões, pois através desta ferramenta é possível decidir antecipadamente quais decisões podem ser tomadas para evitar ou minimizar resultados negativos previstos na empresa.

REFERÊNCIAS

- ABRAMGE - Associação Brasileira de Planos de Saúde. **Saúde Suplementar: Desafios e Perspectivas – As Transformações de um Setor Dinâmico**. 24º Congresso Abramge. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.abramge.com.br/portal/index.php/pt-BR/eventos/1062-24-congresso-abramge-e-15-congresso-sinog> Acessado dia 09/04/2020
- ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Resolução Operacional-RO Nº 1.986, de 26 de janeiro de 2016**. Diário oficial da União: seção 1, Brasília, DF, nº 21, segunda-feira, 1 de fevereiro de 2016. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&forma=t=raw&id=MzE4OA>. Acessado em: 24/02/2020.
- ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Saúde Suplementar fecha 2019 com 47 milhões de beneficiários de planos de saúde**. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/aans/noticias-ans/numeros-do-setor/5348-saude-suplementar-fecha-2019-com-47-milhoes-de-beneficiarios-de-planos-de-saude>. Acessado em: 24/02/2020.
- BERNARDI, Celia Rita. **Orçamento Empresarial Aplicado em uma Empresa de Comércio de Veículos**. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2011.
- BRASIL. ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. **ANS decreta liquidação extrajudicial da Unimed Paulistana**. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/aans/noticias-ans/consumidor/3181-ans-decreta-liquidacao-extraordinaria-da-unimed-paulistana>. Acessado em: 24/02/2020.
- BRASIL. ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Lei nº 9.656/1998**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9656.htm. Acessado em: 24/02/2020.
- BRASIL. **Constituição Federal (1988). Artigo 196**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acessado em: 24/02/2020.
- CASAGRANDE, Luiz F; HOSS, Osni. **Métodos de Forecasting Conjugado com um Método Qualitativo e um Método com a Média das Previsões Quantitativas e Qualitativas**. Revista CAP - Número 04 - Ano 4 - Volume 4 – 2010.
- CASAGRANDE, Luiz F; **Sistemática para Previsão de Resultado Empresarial Baseado em Cenários**, Tese de Doutorado, PPGE/UFRRGS, 2010.
- CONGRESSO SINOG, 15º. 2019. **Visão Saúde. 2019**. Brasil. Abramge Singange Sinog. 14. 18 p.
- ESTES, G. M e KUESPERT, D. **Delphi in industrial forecasting. Chemical and Engineering News**, Washington, ago. 1976, pp. 40-47.
- FERREIRA, Marina Baird. **Dicionário da Língua Portuguesa**. 4 ed. São Paulo: Fronteira, 2000.

HOSS, Osni; ROJO, Claudio Antonio; GRAPEGGIA, Mariana. **Gestão de Ativos Intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2010.

Kroes, E. P. and Sheldon, R. J.: "Stated Preference Methods". Journal of Transport Economics and Policy, pp. 11-20, January, 1988.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. 4. Ed. LTC: Rio de Janeiro, 1999.

MARCIAL, Elaine Coutinho; COSTA, Alfredo José Lopes. **O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou Inteligência Competitiva?** Anais de 25º Encontro da ANPAD. Campinas, 2001.

MARCONI; M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTARELLO, Camila. **Sistemática para Previsão de Resultado Baseado em Cenários Aplicado em uma Concessionária de Veículos da Região do Sudoeste do Paraná**. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2014.

MESQUITA, Ricardo. **A Escolha da Previsão de Demanda**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/a-escolhade-uma-previsao-de-demanda/63040/>. acessado em 24/02/2019.

PAREJA, Ignacio Velez. **El Método Delphi**. *Universidad Tecnologica de Bolivar School of Business*, Colômbia, 2003. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=420040>. Acesso em 24/02/2020.

SCHWABE, Ocilmar Vanderlei. **Sistemática para Previsão de Resultado Empresarial Baseada em Cenários Aplicada em uma Empresa de Desenvolvimento de Software**. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2013.

WERNER, Liane; RIBEIRO, José Luiz Duarte. **Modelo composto para prever demanda através da integração de previsões**. UFRGS, 2006.

WRIGHT, James Terence Coulter e GIOVINAZZO, Renata Giovinazzo. **O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários**. Estudos Avançados 20 (56): 13-28, jan./abr. 2006. ISSN 0103-4014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010340142006000100003>. Acesso em 24/02/2020.

WRIGHT, Janes Terence Coulter; PEREIRA, Anan Mazzilli. **Levantamento e análise de métodos de elaboração e utilização de Cenários nas Empresas**. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001406844>. Acessado dia 09/04/2020.

Apêndice 1 – Cenário para Receitas

	Cenários com variáveis da RECEITA	Condições das variáveis	Variação (%) sobre a receita de 2019
CENÁRIO 1	Abertura de novas áreas mediante parceria de cessão de cotas sociais	Parceria com hospital X	1
	Evolução no número de beneficiários ao ano	Aumento de 20%	1
	Concorrência forte e agressiva	Diminuição de atuação da concorrência	1
	Atendimento ao beneficiário e satisfação do beneficiário	Manter ou ampliar o nível de satisfação do beneficiário	1
CENÁRIO 2	Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	Parceria com hospital X	1
	Evolução no número de beneficiários ao ano	Aumento de 20%	1
	Concorrência forte e agressiva	Diminuição de atuação da concorrência	1
	Atendimento ao beneficiário e satisfação do beneficiário	Cair o nível de satisfação do beneficiário (abaixo de 80%)	-1
CENÁRIO 3	Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	Parceria com hospital X	1
	Evolução no número de beneficiários ao ano	Aumento de 20%	1
	Concorrência forte e agressiva	Unificação de dois concorrentes	-1
	Atendimento ao beneficiário e satisfação do beneficiário	Manter ou ampliar o nível de satisfação do beneficiário	1
CENÁRIO 4	Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	Parceria com hospital X	1
	Evolução no número de beneficiários ao ano	Diminuição de (-15%)	-1
	Concorrência forte e agressiva	Diminuição de atuação da concorrência	1
	Atendimento ao beneficiário e satisfação do beneficiário	Manter ou ampliar o nível de satisfação do beneficiário	1
CENÁRIO 5	Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	Perder parceria com Hospital Y	-1
	Evolução no número de beneficiários ao ano	Aumento de 20%	1
	Concorrência forte e agressiva	Diminuição de atuação da concorrência	1
	Atendimento ao beneficiário e satisfação do beneficiário	Manter ou ampliar o nível de satisfação do beneficiário	1
CENÁRIO 6	Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	Parceria com hospital X	1
	Evolução no número de beneficiários ao ano	Aumento de 20%	1
	Concorrência forte e agressiva	Unificação de dois concorrentes	-1
	Atendimento ao beneficiário e satisfação do beneficiário	Cair o nível de satisfação do beneficiário (abaixo de 80%)	-1
CENÁRIO 7	Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	Perder parceria com Hospital Y	-1
	Evolução no número de beneficiários ao ano	Aumento de 20%	1
	Concorrência forte e agressiva	Unificação de dois concorrentes	-1
	Atendimento ao beneficiário e satisfação do beneficiário	Manter ou ampliar o nível de satisfação do beneficiário	1
CENÁRIO 8	Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	Perder parceria com Hospital Y	-1
	Evolução no número de beneficiários ao ano	Diminuição de (-15%)	-1
	Concorrência forte e agressiva	Diminuição de atuação da concorrência	1
	Atendimento ao beneficiário e satisfação do beneficiário	Manter ou ampliar o nível de satisfação do beneficiário	1

CENÁRIO 9	Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	Parceria com hospital X	1
	Evolução no número de beneficiários ao ano	Diminuição de (-15%)	-1
	Concorrência forte e agressiva	Diminuição de atuação da concorrência	1
	Atendimento ao beneficiário e satisfação do beneficiário	Cair o nível de satisfação do beneficiário (abaixo de 80%)	-1
CENÁRIO 10	Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	Perder parceria com Hospital Y	-1
	Evolução no número de beneficiários ao ano	Aumento de 20%	1
	Concorrência forte e agressiva	Diminuição de atuação da concorrência	1
	Atendimento ao beneficiário e satisfação do beneficiário	Cair o nível de satisfação do beneficiário (abaixo de 80%)	-1
CENÁRIO 11	Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	Parceria com hospital X	1
	Evolução no número de beneficiários ao ano	Diminuição de (-15%)	-1
	Concorrência forte e agressiva	Unificação de dois concorrentes	-1
	Atendimento ao beneficiário e satisfação do beneficiário	Manter ou ampliar o nível de satisfação do beneficiário	1
CENÁRIO 12	Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	Parceria com hospital X	1
	Evolução no número de beneficiários ao ano	Diminuição de (-15%)	-1
	Concorrência forte e agressiva	Unificação de dois concorrentes	-1
	Atendimento ao beneficiário e satisfação do beneficiário	Cair o nível de satisfação do beneficiário (abaixo de 80%)	-1
CENÁRIO 13	Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	Perder parceria com Hospital Y	-1
	Evolução no número de beneficiários ao ano	Aumento de 20%	1
	Concorrência forte e agressiva	Unificação de dois concorrentes	-1
	Atendimento ao beneficiário e satisfação do beneficiário	Cair o nível de satisfação do beneficiário (abaixo de 80%)	-1
CENÁRIO 14	Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	Perder parceria com Hospital Y	-1
	Evolução no número de beneficiários ao ano	Diminuição de (-15%)	-1
	Concorrência forte e agressiva	Diminuição de atuação da concorrência	1
	Atendimento ao beneficiário e satisfação do beneficiário	Cair o nível de satisfação do beneficiário (abaixo de 80%)	-1
CENÁRIO 15	Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	Perder parceria com Hospital Y	-1
	Evolução no número de beneficiários ao ano	Diminuição de (-15%)	-1
	Concorrência forte e agressiva	Unificação de dois concorrentes	-1
	Atendimento ao beneficiário e satisfação do beneficiário	Manter ou ampliar o nível de satisfação do beneficiário	1
CENÁRIO 16	Abertura de novas áreas mediante parcerias c/ cessão de cotas sociais	Perder parceria com Hospital Y	-1
	Evolução no número de beneficiários ao ano	Diminuição de (-15%)	-1
	Concorrência forte e agressiva	Unificação de dois concorrentes	-1
	Atendimento ao beneficiário e satisfação do beneficiário	Cair o nível de satisfação do beneficiário (abaixo de 80%)	-1

Apêndice 2 – Cenário para Custos

	Cenários com variáveis dos CUSTOS	Condições das variáveis	Variação (%) sobre o CUSTO de 2018	
CENÁRIO 1	Beneficiários de alto custo	Manter o % de beneficiário de alto custo		1
	Negociação de procedimentos/internamentos em formato "Pacote"	Abrir novas parcerias em forma de pacote		1
	Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias	Manter o rol de procedimentos obrigatórios e implementação de diretrizes técnicas		1
	Tabela de preço de honorários médicos CBHPM	Manter a tabela LPM 96		1
CENÁRIO 2	Beneficiários de alto custo	Manter o % de beneficiário de alto custo		1
	Negociação de procedimentos/internamentos em formato "Pacote"	Abrir novas parcerias em forma de pacote		1
	Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias	Manter o rol de procedimentos obrigatórios e implementação de diretrizes técnicas		1
	Tabela de preço de honorários médicos CBHPM	Alterar para tabela CHPM e perder prestadores		-1
CENÁRIO 3	Beneficiários de alto custo	Manter o % de beneficiário de alto custo		1
	Negociação de procedimentos/internamentos em formato "Pacote"	Abrir novas parcerias em forma de pacote		1
	Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias	Inclusão de novos procedimentos, medicamentos, assistências e terapias		-1
	Tabela de preço de honorários médicos CBHPM	Manter a tabela LPM 96		1
CENÁRIO 4	Beneficiários de alto custo	Manter o % de beneficiário de alto custo		1
	Negociação de procedimentos/internamentos em formato "Pacote"	Perder parcerias que já fazem procedimentos em forma de pacote		-1
	Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias	Manter o rol de procedimentos obrigatórios e implementação de diretrizes técnicas		1
	Tabela de preço de honorários médicos CBHPM	Manter a tabela LPM 96		1
CENÁRIO 5	Beneficiários de alto custo	Aumentar em 20% o nº de beneficiários de auto custo		-1
	Negociação de procedimentos/internamentos em formato "Pacote"	Abrir novas parcerias em forma de pacote		1
	Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias	Manter o rol de procedimentos obrigatórios e implementação de diretrizes técnicas		1
	Tabela de preço de honorários médicos CBHPM	Manter a tabela LPM 96		1
CENÁRIO 6	Beneficiários de alto custo	Manter o % de beneficiário de alto custo		1
	Negociação de procedimentos/internamentos em formato "Pacote"	Abrir novas parcerias em forma de pacote		1
	Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias	Inclusão de novos procedimentos, medicamentos, assistências e terapias		-1
	Tabela de preço de honorários médicos CBHPM	Alterar para tabela CHPM e perder prestadores		-1
CENÁRIO 7	Beneficiários de alto custo	Aumentar em 20% o nº de beneficiários de auto custo		-1
	Negociação de procedimentos/internamentos em formato "Pacote"	Abrir novas parcerias em forma de pacote		1
	Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias	Inclusão de novos procedimentos, medicamentos, assistências e terapias		-1
	Tabela de preço de honorários médicos CBHPM	Manter a tabela LPM 96		1
CENÁRIO 8	Beneficiários de alto custo	Aumentar em 20% o nº de beneficiários de auto custo		-1
	Negociação de procedimentos/internamentos em formato "Pacote"	Perder parcerias que já fazem procedimentos em forma de pacote		-1
	Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias	Manter o rol de procedimentos obrigatórios e implementação de diretrizes técnicas		1
	Tabela de preço de honorários médicos CBHPM	Manter a tabela LPM 96		1

CENÁRIO 9	Beneficiários de alto custo	Manter o % de beneficiário de alto custo	1
	Negociação de procedimentos/internamentos em formato "Pacote"	Perder parcerias que já fazem procedimentos em forma de pacote	-1
	Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias	Manter o rol de procedimentos obrigatórios e implementação de diretrizes técnicas	1
	Tabela de preço de honorários médicos CBHPM	Alterar para tabela CHPM e perder prestadores	-1
CENÁRIO 10	Beneficiários de alto custo	Aumentar em 20% o nº de beneficiários de auto custo	-1
	Negociação de procedimentos/internamentos em formato "Pacote"	Abrir novas parcerias em forma de pacote	1
	Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias	Manter o rol de procedimentos obrigatórios e implementação de diretrizes técnicas	1
	Tabela de preço de honorários médicos CBHPM	Alterar para tabela CHPM e perder prestadores	-1
CENÁRIO 11	Beneficiários de alto custo	Manter o % de beneficiário de alto custo	1
	Negociação de procedimentos/internamentos em formato "Pacote"	Perder parcerias que já fazem procedimentos em forma de pacote	-1
	Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias	Inclusão de novos procedimentos, medicamentos, assistências e terapias	-1
	Tabela de preço de honorários médicos CBHPM	Manter a tabela LPM 96	1
CENÁRIO 12	Beneficiários de alto custo	Manter o % de beneficiário de alto custo	1
	Negociação de procedimentos/internamentos em formato "Pacote"	Perder parcerias que já fazem procedimentos em forma de pacote	-1
	Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias	Inclusão de novos procedimentos, medicamentos, assistências e terapias	-1
	Tabela de preço de honorários médicos CBHPM	Alterar para tabela CHPM e perder prestadores	-1
CENÁRIO 13	Beneficiários de alto custo	Aumentar em 20% o nº de beneficiários de auto custo	-1
	Negociação de procedimentos/internamentos em formato "Pacote"	Abrir novas parcerias em forma de pacote	1
	Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias	Inclusão de novos procedimentos, medicamentos, assistências e terapias	-1
	Tabela de preço de honorários médicos CBHPM	Alterar para tabela CHPM e perder prestadores	-1
CENÁRIO 14	Beneficiários de alto custo	Aumentar em 20% o nº de beneficiários de auto custo	-1
	Negociação de procedimentos/internamentos em formato "Pacote"	Perder parcerias que já fazem procedimentos em forma de pacote	-1
	Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias	Manter o rol de procedimentos obrigatórios e implementação de diretrizes técnicas	1
	Tabela de preço de honorários médicos CBHPM	Alterar para tabela CHPM e perder prestadores	-1
CENÁRIO 15	Beneficiários de alto custo	Aumentar em 20% o nº de beneficiários de auto custo	-1
	Negociação de procedimentos/internamentos em formato "Pacote"	Perder parcerias que já fazem procedimentos em forma de pacote	-1
	Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias	Inclusão de novos procedimentos, medicamentos, assistências e terapias	-1
	Tabela de preço de honorários médicos CBHPM	Manter a tabela LPM 96	1
CENÁRIO 16	Beneficiários de alto custo	Aumentar em 20% o nº de beneficiários de auto custo	-1
	Negociação de procedimentos/internamentos em formato "Pacote"	Perder parcerias que já fazem procedimentos em forma de pacote	-1
	Inclusão de novos procedimentos no Rol de coberturas obrigatórias	Inclusão de novos procedimentos, medicamentos, assistências e terapias	-1
	Tabela de preço de honorários médicos CBHPM	Alterar para tabela CHPM e perder prestadores	-1

Apêndice 3 – Cenário para Despesas

	Cenários com variáveis dos DESPESAS	Condições das variáveis	Variação (%) sobre a DESPESA de 2018
CENÁRIO 1	Aquisição/Construção de nova sede	Manter a estrutura atual	1
	Abertura de ambulatório	Manter estrutura atual	1
	Medicina preventiva	Manter estrutura atual	1
	Ações de marketing	Diminuir a despesa em marketing	1
CENÁRIO 2	Aquisição/Construção de nova sede	Manter a estrutura atual	1
	Abertura de ambulatório	Manter estrutura atual	1
	Medicina preventiva	Manter estrutura atual	1
	Ações de marketing	Chegar a 3% em relação a receita	-1
CENÁRIO 3	Aquisição/Construção de nova sede	Manter a estrutura atual	1
	Abertura de ambulatório	Manter estrutura atual	1
	Medicina preventiva	Novos programas de Medicina Preventiva	-1
	Ações de marketing	Diminuir a despesa em marketing	1
CENÁRIO 4	Aquisição/Construção de nova sede	Manter a estrutura atual	1
	Abertura de ambulatório	Construir ambulatório	-1
	Medicina preventiva	Manter estrutura atual	1
	Ações de marketing	Diminuir a despesa em marketing	1
CENÁRIO 5	Aquisição/Construção de nova sede	Construí nova sede	-1
	Abertura de ambulatório	Manter estrutura atual	1
	Medicina preventiva	Manter estrutura atual	1
	Ações de marketing	Diminuir a despesa em marketing	1
CENÁRIO 6	Aquisição/Construção de nova sede	Manter a estrutura atual	1
	Abertura de ambulatório	Manter estrutura atual	1
	Medicina preventiva	Novos programas de Medicina Preventiva	-1
	Ações de marketing	Chegar a 3% em relação a receita	-1
CENÁRIO 7	Aquisição/Construção de nova sede	Construí nova sede	-1
	Abertura de ambulatório	Manter estrutura atual	1
	Medicina preventiva	Novos programas de Medicina Preventiva	-1
	Ações de marketing	Diminuir a despesa em marketing	1
CENÁRIO 8	Aquisição/Construção de nova sede	Construí nova sede	-1
	Abertura de ambulatório	Construir ambulatório	-1
	Medicina preventiva	Manter estrutura atual	1
	Ações de marketing	Diminuir a despesa em marketing	1
CENÁRIO 9	Aquisição/Construção de nova sede	Manter a estrutura atual	1
	Abertura de ambulatório	Construir ambulatório	-1
	Medicina preventiva	Manter estrutura atual	1
	Ações de marketing	Chegar a 3% em relação a receita	-1

CENÁRIO 10	Aquisição/Construção de nova sede	Construí nova sede	-1
	Abertura de ambulatório	Manter estrutura atual	1
	Medicina preventiva	Manter estrutura atual	1
	Ações de marketing	Chegar a 3% em relação a receita	-1
CENÁRIO 11	Aquisição/Construção de nova sede	Manter a estrutura atual	1
	Abertura de ambulatório	Construir ambulatório	-1
	Medicina preventiva	Novos programas de Medicina Preventiva	-1
	Ações de marketing	Diminuir a despesa em marketing	1
CENÁRIO 12	Aquisição/Construção de nova sede	Manter a estrutura atual	1
	Abertura de ambulatório	Construir ambulatório	-1
	Medicina preventiva	Novos programas de Medicina Preventiva	-1
	Ações de marketing	Chegar a 3% em relação a receita	-1
CENÁRIO 13	Aquisição/Construção de nova sede	Construí nova sede	-1
	Abertura de ambulatório	Manter estrutura atual	1
	Medicina preventiva	Novos programas de Medicina Preventiva	-1
	Ações de marketing	Chegar a 3% em relação a receita	-1
CENÁRIO 14	Aquisição/Construção de nova sede	Construí nova sede	-1
	Abertura de ambulatório	Construir ambulatório	-1
	Medicina preventiva	Manter estrutura atual	1
	Ações de marketing	Chegar a 3% em relação a receita	-1
CENÁRIO 15	Aquisição/Construção de nova sede	Construí nova sede	-1
	Abertura de ambulatório	Construir ambulatório	-1
	Medicina preventiva	Novos programas de Medicina Preventiva	-1
	Ações de marketing	Diminuir a despesa em marketing	1
CENÁRIO 16	Aquisição/Construção de nova sede	Construí nova sede	-1
	Abertura de ambulatório	Construir ambulatório	-1
	Medicina preventiva	Novos programas de Medicina Preventiva	-1
	Ações de marketing	Chegar a 3% em relação a receita	-1