



FINANCE

**GUIA PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE DE
HOSPITAIS: DO SONHO À REALIDADE!**

CARO(A) LEITOR(A)

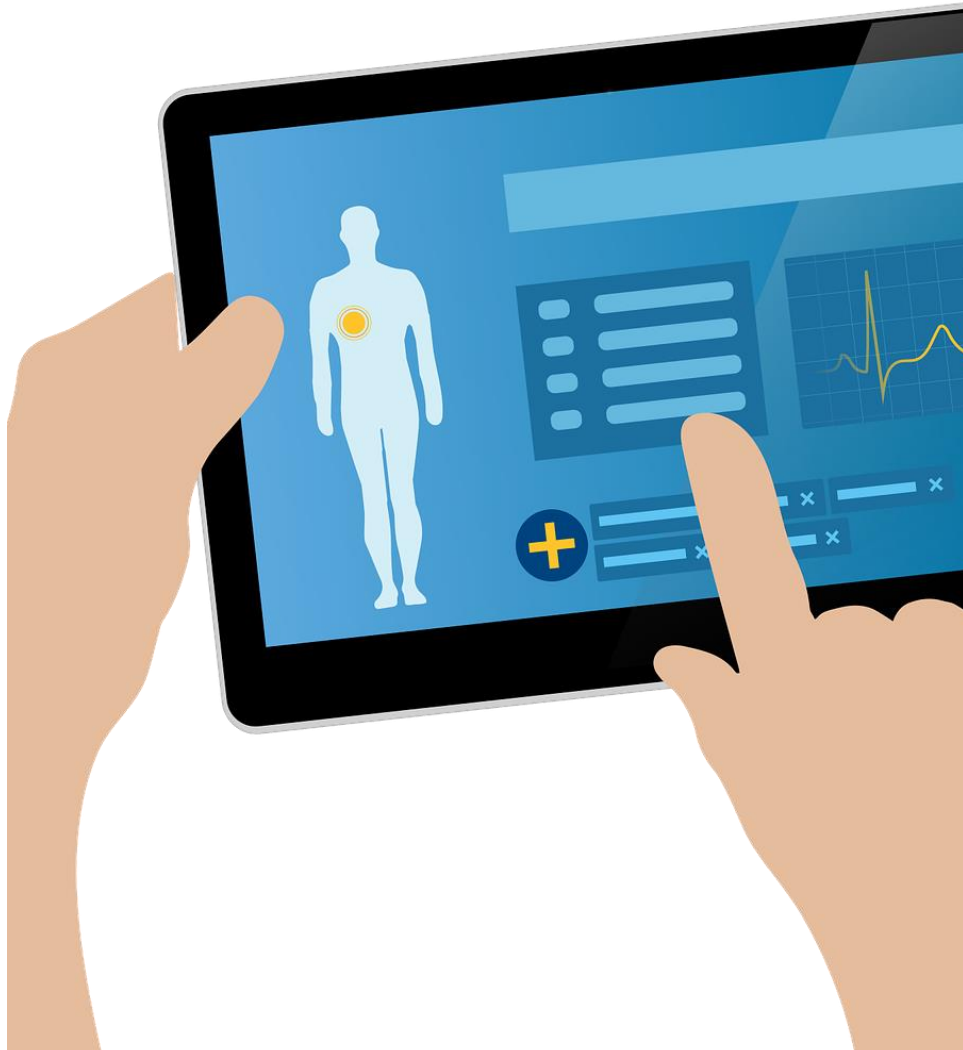
Após muitos anos trabalhando ao lado de médicos gestores e empreendedores em diversos estados do Brasil, aprendemos a entender as necessidades dos empreendimentos e a explorar as inúmeras oportunidades latentes na saúde suplementar no Brasil.

O setor da saúde é um dos setores mais atrativos para investimentos no Brasil por diversos fatores que iremos mostrar ao longo de nossos materiais, tais como déficit de leitos, entrada de investidores estrangeiros no país e, sobretudo, pela necessidade de controle de custos na saúde.

Este *e-book*, completamente inédito, é pioneiro ao conter a *expertise* acumulada de profissionais e acadêmicos com vasta experiência em projetos realizados para diversas Unimeds e Operadoras de Saúde. Nosso objetivo aqui é produzir um conteúdo **atualizado, prático e de fácil compreensão**. Este material contém*:

- As **etapas** necessárias para a construção da análise de viabilidades;
- A importância da **Análise de Mercado**;
- Principais **métricas de desempenho** para projeções de resultado operacional e financeiro;
- **Técnicas de Análise** de Viabilidade.





SOBRE O **E-BOOK**

As decisões sobre construção de um hospital ou recursos próprios na área da saúde são decisões complexas, envolvendo diversas simulações e conhecimento bastante específico sobre gestão de negócios hospitalares aliado à análise financeira.

Este e-book é direcionado para gestores de empresas na área da saúde e, especialmente, para Diretores de Operadoras de Saúde e Médicos empreendedores.

A Análise de Viabilidade possibilita a tomada de decisões do tipo:

- Qual deveria ser o tamanho do hospital?
- Quando o Hospital deveria começar a operar?
- Quais as principais áreas?
- Como as estratégias devem ser implantadas para buscar a taxa de ocupação estimada?

O objetivo da criação deste *e-book* é responder a uma importante pergunta: [como realizar a análise de viabilidade para decidir sobre a construção \(ou não\) de um Hospital?](#)

Incentivamos o leitor interessado a entrar em contato conosco para saber mais sobre os detalhes.

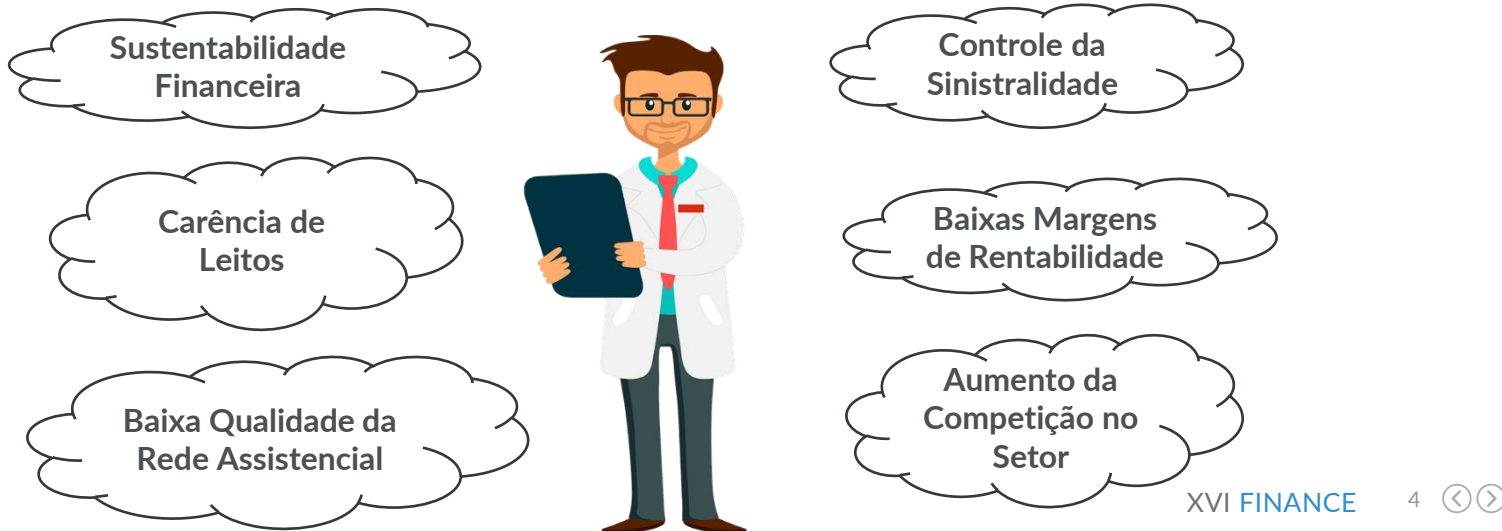
Boa leitura!

POR QUE CONSTRUIR UM HOSPITAL?

Uma das primeiras perguntas feitas no início do processo de análise é justamente relacionada à tomada de decisão estratégica da operadora de saúde: um hospital realmente seria necessário?

Muitas vezes, esta resposta se confunde com o sonho de um ou mais médicos, mas a resposta deverá ser explicada não somente nos anseios e na visão empreendedora dos envolvidos, mas principalmente com base nas [análises de mercado](#), nas [vantagens competitivas](#) e, na maior parte dos casos, pela [busca sustentabilidade financeira do Negócio](#).

Abaixo, compilamos as principais motivações que levam a esta escolha. Note que, em muitos casos, tais escolhas estão altamente interligadas.



AS 10 ETAPAS QUE DEVEMOS SEGUIR

Explicaremos cada uma delas neste e-book!

1 – Análise dos Dados Históricos

O passado ajuda a entender o futuro?

2 – Análise de Mercado

Há oferta suficiente de leitos na região?

3 – Análise da Demanda

Qual a sua demanda por leitos?
Quais serviços têm mais demanda?

4 – Orçamento dos Investimentos Necessários

Qual o Valor do Projeto para atender a demanda?
Seja detalhista!

5 – Projeção de Ocupação e Receitas

Como o Hospital irá gerar receitas?
Quais áreas serão ativadas?



6 – Projeção de Custos e Despesas Operacionais

Quais os custos das operações por ativação hospitalar?

7 – Origem, Forma e Custo de Captação

Como o projeto será financiado?

8 – Projeção de Investimentos

Qual a necessidade de investimento ao longo do tempo?
Lembre dos Investimentos em Estrutura e em Capital de Giro

9 – Análise da Tributação

Como os impostos afetam o negócio?
Sim. A tributação é específica e diferenciada: muito cuidado!

10 – Análise da Viabilidade

Quais as métricas de retorno, prazo e valor?
Faça simulações de cenário

1 DADOS HISTÓRICOS

A viabilidade de um empreendimento será sempre **definida pelos resultados futuros**. No entanto, será que o passado poderá ajudar a reduzir o nível de erros das projeções? Certamente sim!

Entender os dados históricos da própria operadora e da região da atuação irá trazer mais credibilidade e segurança para as simulações. Portanto, é necessário analisar muito bem diversas informações. Abaixo, destacamos as principais informações que devem ser analisadas criteriosamente por pelo menos **5 anos progressos**.



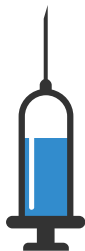
Ticket Médio

Qual a evolução do valor dos principais serviços hospitalares?



Custo das Internações

Qual o custo e quais componentes mais afetam o valor das internações na região?



Quantidade de vidas

Qual a taxa de crescimento da carteira de clientes e das internações?



Economia e Sociedade

Histórico de variáveis como Renda, Desemprego etc. Como crescem os diversos segmentos da população?



Concorrência Setorial

Quais estratégias os concorrentes adotaram?

2 DADOS DE MERCADO

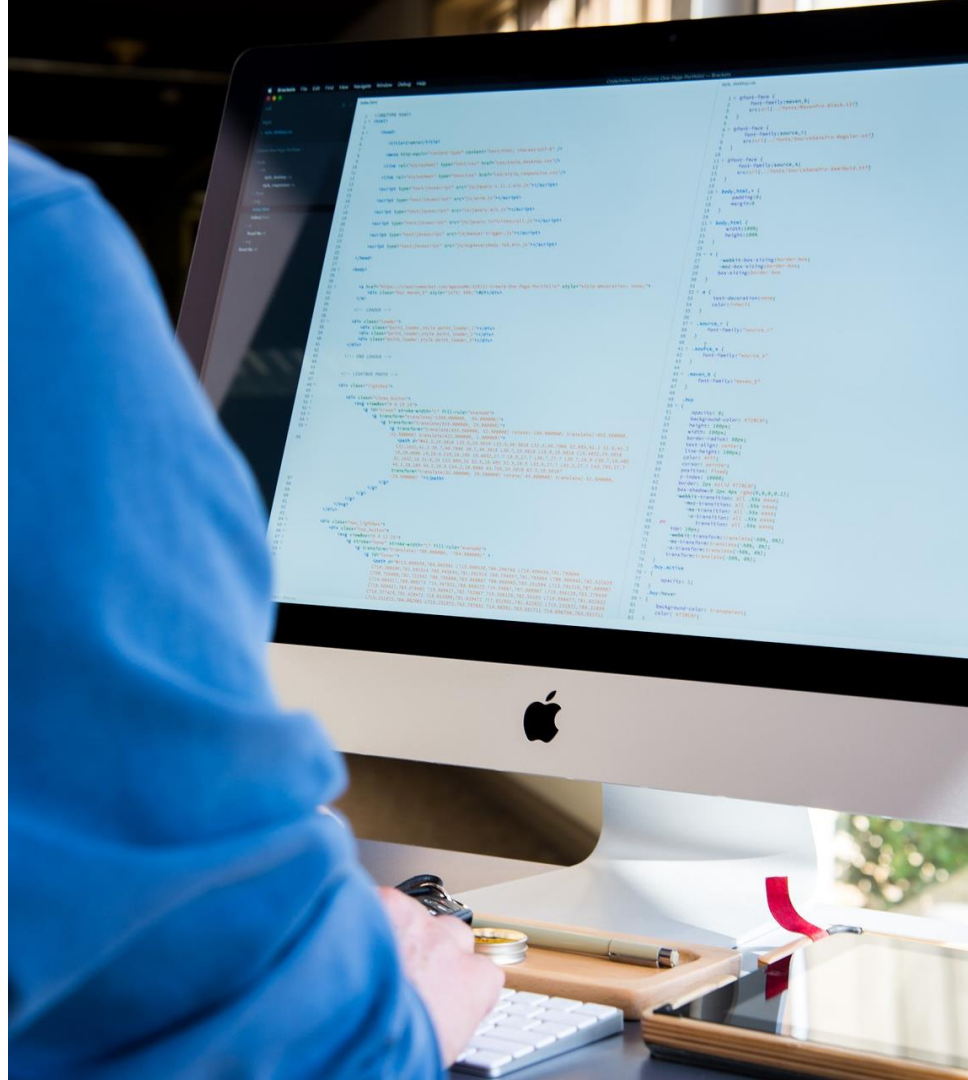
Não basta o médico empreendedor querer. O sucesso de um hospital está em sua taxa de ocupação e nos tipos de serviços instalados. Por isso, não adianta olhar apenas internamente. É fundamental verificar **se há demanda ou lacunas de mercado que possam ser exploradas**.

É incrível a quantidade de hospitais que foram construídos em mercados completamente saturados, sem nenhum tipo de análise prévia de mercado.

Confie em nós! É essencial aliar a estratégia de atuação do Hospital com a região de atuação e a com a forma de relacionamento com clientes.

Por isso, um estudo de viabilidade precisa indicar:

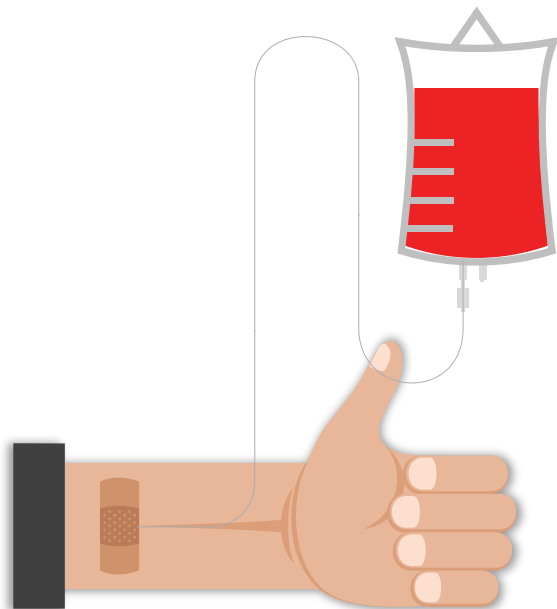
- Quais serviços teriam mais **demanda**?
- Quais **áreas clínicas** deveriam ser ativadas?
- Como os serviços geram **receitas**?
- Qual deveria ser a estratégia de acordo com a **região de atuação**?



2 DADOS DE MERCADO: HÁ CARÊNCIA DE LEITOS?

O Brasil é um país muito heterogêneo. Há regiões com a oferta de saúde similar a dos melhores países europeus e outras com níveis subsaarianos. Há também muitas regiões com um claro descompasso entre desenvolvimento econômico e quantidade/qualidade dos serviços hospitalares.

Por isso, **precisamos analisar cuidadosamente a microrregião de atuação** e responder as seguintes perguntas:



01

Qual é o deficit de leitos na microrregião?

Quantos leitos faltam?

Considere:

- Tipos de Leitos por Especialidade
- Leitos do Tipo Geral e Leitos de U.T.I

02

Onde faltam leitos?

Quais localidades geográficas necessitam de mais leitos?

03

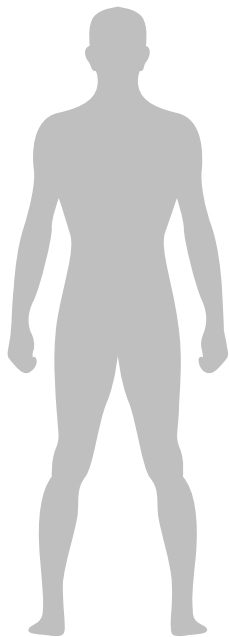
Faltam leitos públicos ou privados?

Não confunda as coisas. A oferta de valor e serviços são diferentes!

Obsv. Quantifique tudo em números absolutos e relativos. Faça análises específicas.

3 ANÁLISE DA DEMANDA

Ao contrário do que pode ocorrer com um produto, a simples existência de um hospital não é capaz de criar a própria demanda. Como estamos tratando de serviços assistenciais e de demandas básicas e (na maior parte das vezes) involuntárias, é preciso primeiramente [conhecer muito bem a demanda para verificar a capacidade de ocupação hospitalar](#).



Entenda a sua demanda!

A sua demanda pode ser facilmente verificável com base na sua própria necessidade de serviços analisando a contratação da rede terceirizada assistencial. Se você não tiver uma grande carteira de clientes, deverá considerar dados públicos e demográficos para fazer a avaliação. Devemos levar em consideração também:



Tipo de Clientes

A forma de precificação é diferente conforme a demanda de [particulares, convênios, seguradoras e vidas da própria carteira](#).



Capacidade de Relacionamento com os médicos

Afinal, são eles quem decidem. Não adianta construir um hospital se os médicos não forem incentivados ou não tiverem o compromisso de direcionar os [procedimentos, as internações](#) e demais serviços para o novo centro;



Quais os serviços hospitalares o Hospital deveria ter?

Não entenda um hospital como “apenas um hotel”. A maior parte do ganho está nos [serviços de maior complexidade e nos serviços complementares](#) (Diagnóstico por Imagem, por exemplo). Entenda a demanda pelos principais serviços e evite a terceirização destes.

4 ORÇAMENTO DOS INVESTIMENTOS

Somente agora, após conhecer a demanda e a oferta de serviços do hospital, é que devemos (e podemos) fazer o orçamento dos investimentos necessários. O Orçamento é o coração do projeto e consideramos a parte mais sensível dentre todas as etapas. Um erro ao estimar os investimentos irá contaminar drasticamente todo o restante da análise.

Por isso, não podemos deixar de considerar detalhadamente as informações abaixo. Dica: **utilize profissionais experientes na área e compare orçamentos** de outros projetos. (Você certamente se lembrará desta dica na execução da obra).



Orçamento da Obra

Não esqueça da inflação da construção civil!



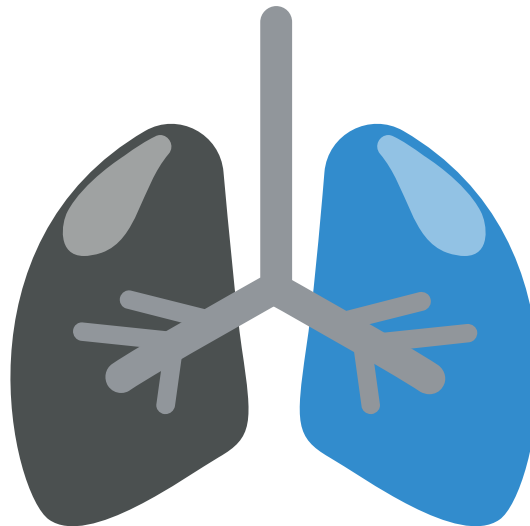
Orçamento de Projetos

São necessárias várias empresas de consultorias e projetos complementares!



Lembre-se dos Impostos

Considere os impostos e as responsabilidades pelo recolhimento!



Taxas e Comissões

Lembre-se também das taxas de projetos, registros e licenças;



Equipamentos

Qual será o enxoval de equipamentos? Quais serão próprios e como serão contratados/adquiridos?



Obras e Gastos Extra-muros

Lembre-se do mundo a sua volta! Sim! Pode custar caro!

5 PROJEÇÃO DE OCUPAÇÃO E DAS RECEITAS

.A partir desta etapa, os esforços são direcionados para [simular a operação do Hospital](#). Para isso, devemos considerar as áreas e os serviços que serão ativados na operação, utilizando uma progressão realista para a taxa de ocupação.

É importante entender a forma de precificação para estimar o faturamento do Hospital [e comparar com os demais hospitais da região e outros que possuam o mesmo tipo de complexidade](#).

É necessário projetar pelo menos os 10 anos futuros. Devemos estimar as receitas com:



Laboratórios e CDI

Os serviços complementares possuem alta margem financeira. Opte por internalizar os principais serviços de imagem e diagnóstico.



Consultas e Diárias

São as receitas mais recorrentes no Hospital.



Pronto Atendimento

Dependendo da operação, o P.A pode ser uma interessante estratégia como porta de entrada para o Hospital e deve ser considerado na análise.



Insumos Hospitalares

Esta é uma importante fonte de Receita para um Hospital. Lembre de considerá-las conforme as áreas ativadas.

6 PROJEÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS

Devemos projetar todos os custos e despesas para o [mesmo período utilizado na projeção das Receitas](#). Além dos impostos, devemos passar cuidadosamente pelos custos. Os principais são:



Equipe

A folha de pagamento é o principal gasto de um Hospital. Considere o salário da região e lembre de incluir todos os encargos.



Insumos Hospitalares

Outro componente importante de custo. Avalie conforme as áreas ativadas.



Contratos Técnicos

Inclua todos os custos com serviços de apoio e logística, tais como lavanderia, alimentação, contratos de *leasing* etc.



Manutenção

Os custos de manutenção com equipamentos e estrutura predial são relevantes.



Depreciação

A depreciação contábil e gerencial serão diferentes. Por isso, tome o cuidado de verificar o efeito econômico e real desta conta.

Estas contas são as principais, mas não devemos esquecer das [Glosas](#), [PECLD](#), [sistemas](#), [aluguel](#), [utilidades](#), e, principalmente, da equipe de [plantonistas](#), incluindo também as especialidades de [sobreaviso](#).

7 ORIGEM, FORMA & CUSTO DE CAPTAÇÃO

Precisamos conhecer o custo e a forma de pagamento dos recursos financeiros destinados à construção do hospital.

A maioria dos hospitais foi construída com financiamentos via bancos. Este é o modelo predominante e com destaque para as operações realizadas via BNDES e outros bancos de fomento.

No entanto, atualmente, os empréstimos deixaram de ser subsidiados pelo BNDES e os custos da dívida ficaram muito maiores. Além disso, há grande resistência dos principais bancos brasileiros para financiarem operadoras, cooperativas médicas e hospitais. De todo modo, será necessário montar um fluxo de pagamento da dívida considerando:

1. **Montante do Financiamento;**
2. **Participação de Capital Próprio x Capital de Terceiros;**
3. **Prazo de carência e pagamento;**
4. **Custo do Capital Próprio;**
5. **Custo do Capital de Terceiros (Pré ou Pós fixado)**

As operações com bancos são bastante burocráticas, demoradas e, normalmente, não financiam 100% do projeto. Porém, também pode ser uma alternativa viável.

Outro modelo muito recente, mas em grande ascensão é a construção via **Fundos Imobiliários**.

OP. VIA FUNDO DE INVESTIMENTOS

Muitas cooperativas médicas estão adotando este modelo para **reduzir riscos, evitar o endividamento e agilizar** a operação.

Neste formato, é constituído um Fundo de Investimento Imobiliário – FII com captação com agentes privados (Pessoas Físicas e Empresas) para investir na construção do Hospital.

Assim, o Hospital irá pagar um aluguel que irá remunerar os cotistas do fundo (contrato de *Built to Suit* – BTS). Devemos levar em consideração:

1. Taxa de Remuneração (aluguel) adequada;
2. Valor dos projetos, registros e consultorias necessárias;
3. Isenção de IR para Pessoas Físicas;
4. Contratos de Longo Prazos e muito bem feitos;

Os efeitos da dívida e do FII na análise de viabilidade são diferentes. Entenda e simule os modelos.

8 INVESTIMENTOS

Além do Investimento inicial referente à obra e equipamentos, para montar o Fluxo de Caixa da análise de viabilidade é preciso projetar os investimentos que serão realizados ao longo dos anos seguintes.

Assim, temos dois grandes investimentos que precisam ser previstos:

- **Investimento em Estrutura:** referente aos investimentos para manutenção predial, máquinas e equipamentos;
- **Investimento em Giro:** O prazo médio de recebimento dos hospitais é muito maior do que o prazo obtido para pagar fornecedores.
 - O Investimento em giro é um ponto bastante crítico no sucesso do negócio. Em 2016 as operadoras de saúde aumentaram o prazo para o repasse de pagamentos a hospitais, aumentando a necessidade deste tipo de investimento.
 - Uma forma de estimar o investimento em giro é trabalhar com projeção de Prazos Médios de Pagamento, Estocagem e Recebimento.
- Lembre de projetar estes investimentos para cada ano da análise.
- Quanto maior for o crescimento, maior deverá ser o investimento!





9 ANÁLISE DA TRIBUTAÇÃO

Esta análise vai depender também do tipo de organização que possui o Hospital. **A tributação é muito específica** e irá variar conforme:

- Constituição legal: Fundação? Com ou sem fins lucrativos?
- O Hospital é de uma Cooperativa Médica, Medicina de Grupo etc;
- Regime de tributação;
- Regras específicas de ISS conforme a cidade. Há municípios e que há isenção de ISS para o Hospital;
- Se está no mesmo CNPJ de uma operadora como filial (ou não);
- Serviços oferecidos;

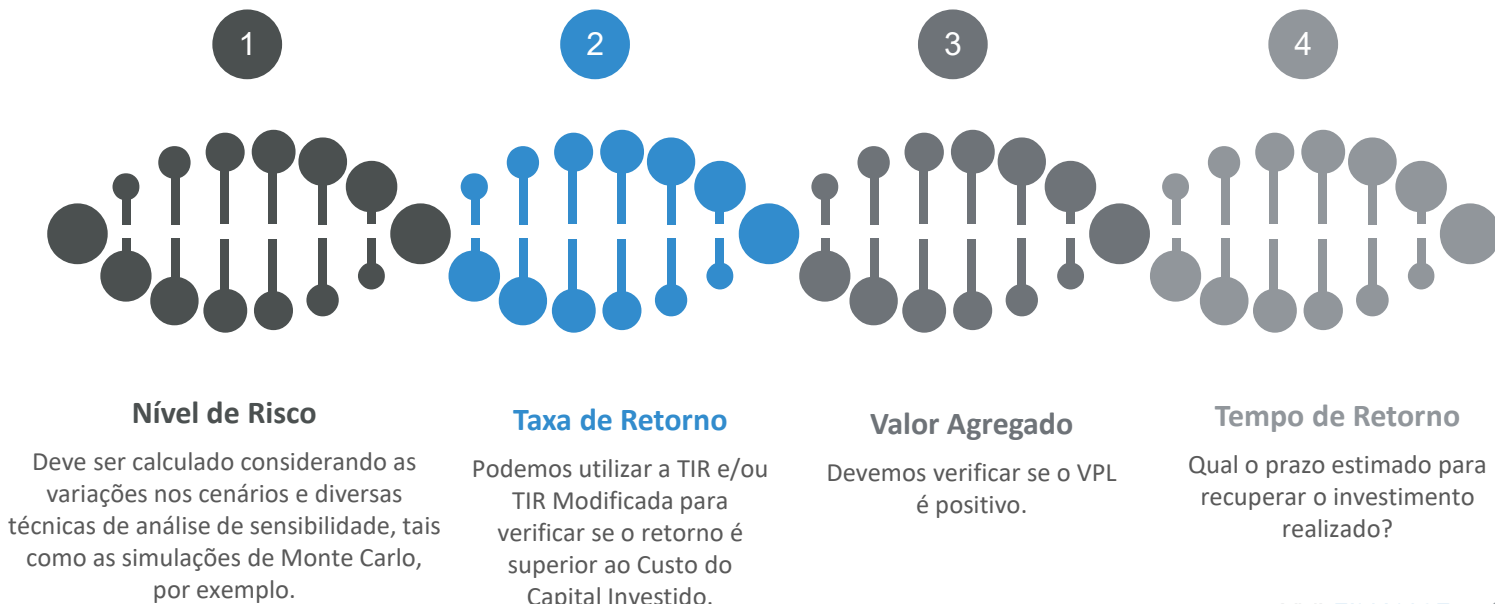
De modo geral, a tributação poderá ser reduzida se os gestores e o responsável pela análise de viabilidade souberem aproveitar os incentivos legais.

Erros na constituição da empresa e registro dos impostos poderão gerar um grande prejuízo tributário e erros na conclusão quanto à viabilidade do projeto.

10 ANÁLISE DE VIABILIDADE

A análise de viabilidade é a conclusão de todas as etapas anteriores. De forma quantitativa, o resultado **deverá ser avaliado com base no Fluxo de Caixa Livre** do projeto estimado para pelo menos 10 anos somado ao valor residual na perpetuidade. A conclusão deverá dizer o quanto o projeto (hospital) agrega de valor, em quanto tempo e sob quais níveis de riscos.

O resultado da viabilidade deverá ser apresentado com as seguintes perspectivas:



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Construir um hospital pode ser uma [excelente alternativa para enfrentar o aumento do nível de competição](#) com a entrada recente de grandes grupos estrangeiros.

É também uma [saída estratégica que vem sendo utilizada para controlar a escalada dos custos na saúde](#). A verticalização é uma tendência bastante clara para as Operadoras de Saúde.

Entretanto, [nem todos os projetos de hospitais são viáveis](#). É fundamental realizar uma análise de viabilidade técnica e isenta de conflitos de interesses.

Lembre-se de que após o início da operação, há uma grande barreira de saída. É praticamente um caminho sem volta. Afinal, não é fácil desativar um hospital e, tão pouco, utilizar o imóvel para outros fins.

Portanto, a [análise de viabilidade poderá demonstrar caminhos rentáveis](#) e, principalmente, [evitar grandes prejuízos econômicos e sociais](#) no futuro.

Quer saber como colocar tudo isso em prática? Conte conosco para esta responsabilidade!



SOBRE O AUTOR

Diretor de Negócios



 Adriel@xvifinance.com.br

 Adriel Branco

 adriel.branco

 (16) 99211 - 9660

+ MAIS SOBRE

- Sócio fundador da XVI Finance
- Profissional Certificado - CGA ANBIMA
- Professor nos MBAs da Fundace-USP de Rib. Preto
- Especialista em Finanças de Operadoras de Saúde
- Autor de Artigos e Livros Finanças Corporativas
- Autor de 4 artigos internacionais na área de Banking



FORMAÇÃO ACADÊMICA

- Doutor em Administração de Organizações (Finanças Corporativas) - USP
- Mestre em Administração de Organizações - USP
- Graduado em Ciência Contábeis - USP
- Graduado em Administração - USP



PRINCIPAIS PROJETOS RECENTES

- Primeiro FII para construção de um hospital no Brasil (Unimed Sul Capixaba)
- Análise e Estruturação dos Hospitais: Rib. Preto, Juiz de Fora, Sul Capixaba, Ponta Grossa, Natal, Maceió, Campina Grande, entre outras;
- Consultor de Planejamento e Gestão de Operadoras de Saúde e Hospitais.



SOBRE A EMPRESA

Pés no chão, experiência e dedicação!



SOMOS ESPECIALISTAS EM ANÁLISE DE VIABILIDADE E ESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA DE PROJETOS NA ÁREA DA SAÚDE.



Formada em 2012, composta por Graduados, Mestres e Doutores formados na **Universidade de São Paulo (USP)**;



Rigor técnico e atuação focada no Setor de Saúde Suplementar;




Especialistas em Finanças de Operadoras de Saúde, com grande atuação no setor;




Atuação com o Sistema UNIMED em 11 Estados do Brasil.



Entre em contato:


 +55 (16) 3236-7394

 contato@xvifinance.com.br

 Avenida Independência, 3840, Sala 243 | Independência Center – 14025-250 | Ribeirão Preto

Saiba mais em:

 br.linkedin.com/in/xvi-finance

 www.xvifinance.com.br