



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

## Criação de valor: um caso prático



[www.saudecuf.pt](http://www.saudecuf.pt)



<b>Perfil da JMS</b>	<b>3</b>
<b>Percurso da DAI</b>	<b>9</b>
<b>Criação de valor – casos práticos</b>	<b>13</b>
<b>“Desafios” da DAI</b>	<b>16</b>



## VALORES

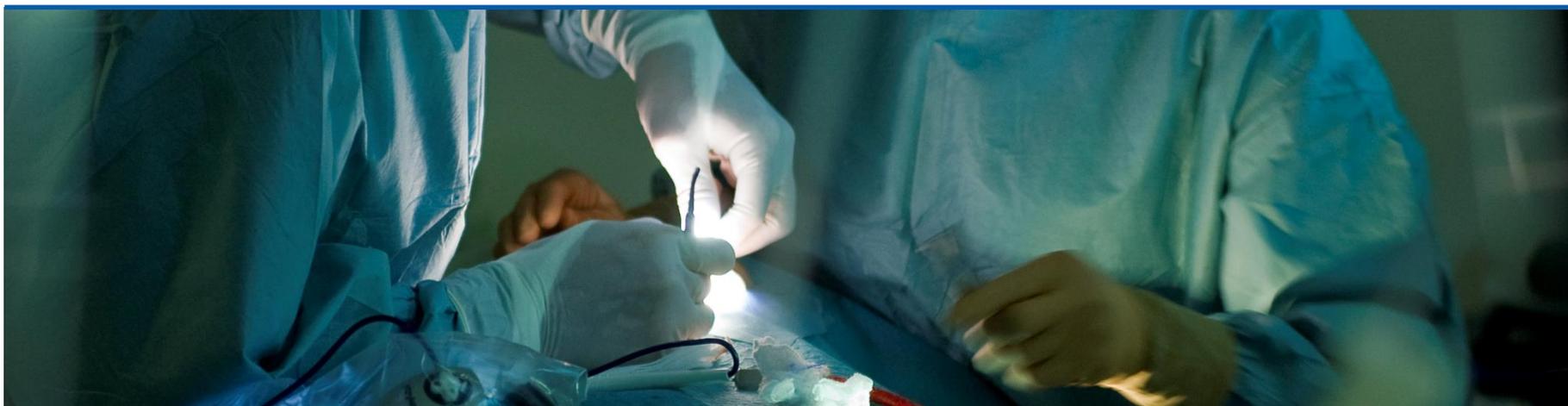
- Respeito pela dignidade e bem-estar da pessoa
- Desenvolvimento humano
- Competência
- Inovação

## MISSÃO

Promover a prestação de serviços de saúde com os mais elevados níveis de conhecimento, respeitando o primado da vida e o ambiente, através do desenvolvimento do capital intelectual das organizações, numa busca permanente pelo melhor.

## VISÃO

Ser líder na prestação de cuidados de saúde de qualidade distintiva em Portugal, suportada por uma rede integrada de unidades de elevada performance, tanto no setor privado como no setor público, e apresentando opções de crescimento em mercados internacionais selecionados.



### A EXCELÊNCIA EM SERVIÇO

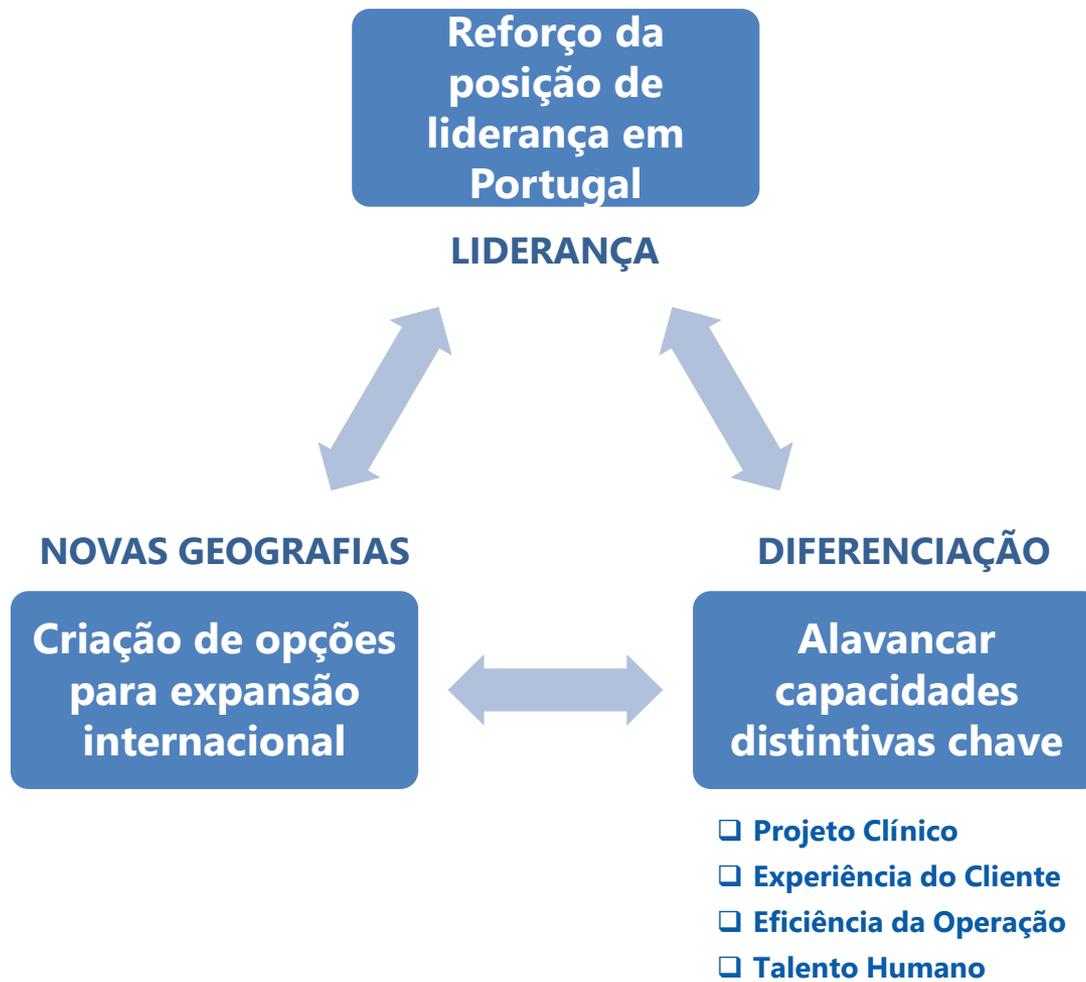
- Desenvolvimento de centros de excelência clínica
- Gestão da relação com o cliente
- Humanização dos cuidados
- Melhoria constante de níveis de serviço

### A EXCELÊNCIA EM TALENTO HUMANO

- Transmissão e fomento dos valores do Grupo
- Avaliação e recompensa do desempenho
- Gestão atenta e desafiante do percurso profissional de cada um
- Fomento de uma cultura de responsabilização, exigência, rigor e concretização, com partilha de conhecimento e trabalho em equipa

### A EXCELÊNCIA EM OPERAÇÕES E SISTEMAS

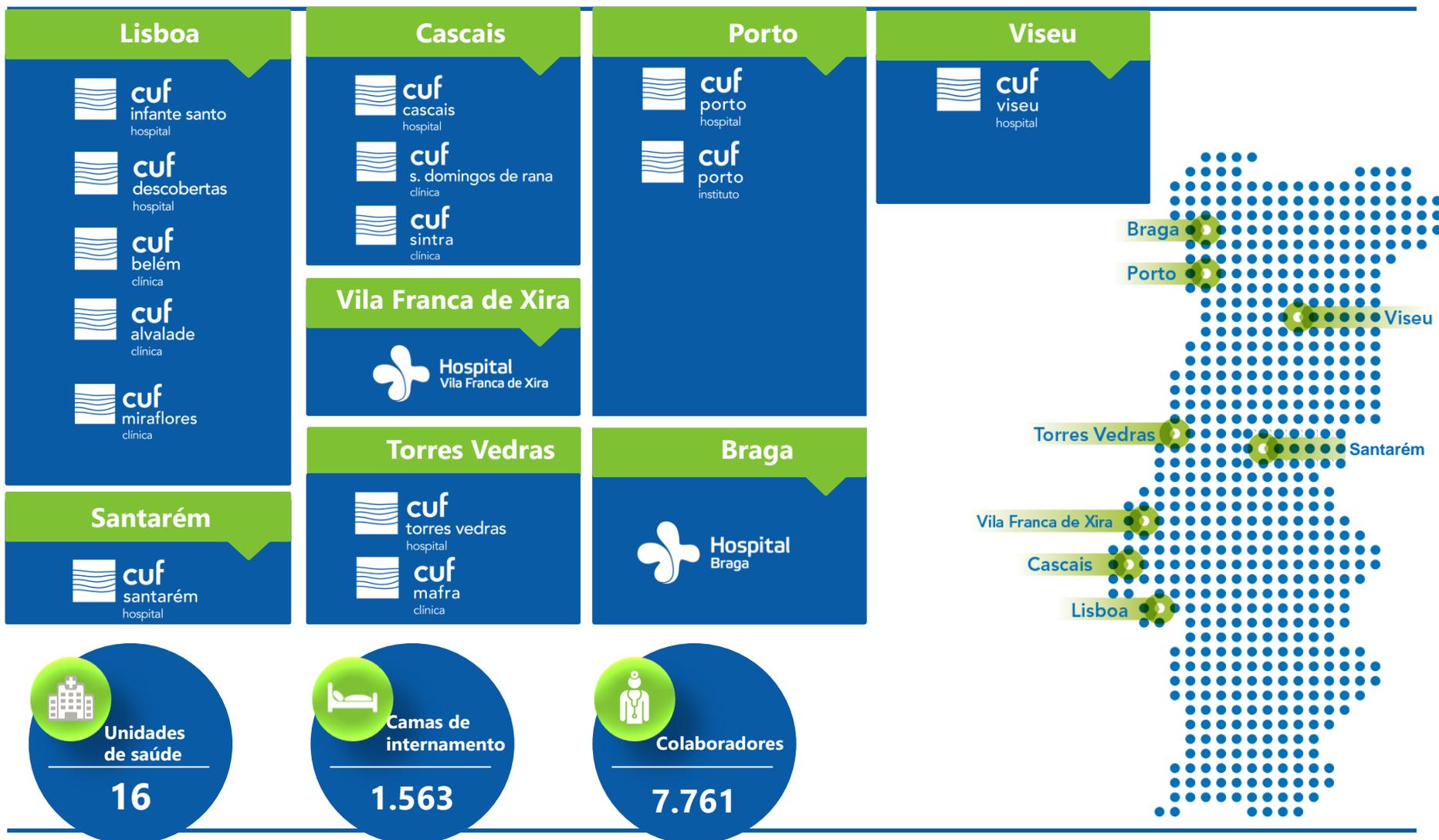
- Desenvolvimento permanente de capacidades de inovação e planeamento
- Melhoria contínua de processos
- Aumento sistemático de produtividade
- Aposta forte em tecnologias clínicas e de informação
- Controlo rigoroso de custos



ATUALMENTE, A **JOSÉ DE MELLO SAÚDE**  
 ESTÁ A COLOCAR EM PRÁTICA O SEU PLANO DE EXPANSÃO EM PORTUGAL



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE



## PRINCIPAIS INDICADORES DE ATIVIDADE EM 2015 – JOSÉ DE MELLO SAÚDE

CUF



Consultas

1.450.925



Urgências

263.863



Cirurgias

44.703



Partos

3.126

PARCERIAS  
PÚBLICO  
PRIVADAS



Consultas

571.789



Urgências

298.722



Cirurgias

38.213



Partos

4.403



Consultas

Mais de  
**2.022.714**  
(+11%)



Urgências

Mais de  
**562.585**  
(+3%)



Cirurgias

Mais de  
**82.916**  
(+6%)



Partos

Mais de  
**7.529**  
(+5%)

VARIAÇÃO DA ATIVIDADE COMPARATIVAMENTE A 2014

## A JOSÉ DE MELLO SAÚDE

TEM VINDO A MELHORAR A SUA PERFORMANCE DE FORMA CONSISTENTE



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

(M€)	2012	2013	2014	2015	Δ 14/15
<b>Proveitos</b>	462,4	493,8	514,4	560,2	8,9%
<b>Custos Operacionais</b>	415,5	448,7	457,5	496,7	8,6%
<b>EBITDAR</b>	61,9	59,8	72,3	74,6	3,2%
<b>EBITDA</b>	47,0	45,0	56,9	63,5	11,7%
<b>EBIT</b>	17,1	18,6	34,8	42,2	21,3%
<b>Resultado Líquido</b>	3,8	12,6	17,2	21,9	29,5%

## INDICADORES FINANCEIROS

	2012	2013	2014	2015
<b>EBITDAR Margem</b>	13,4%	12,1%	14,0%	13,3%
<b>EBITDA Margem</b>	10,2%	9,1%	11,1%	11,3%
<b>EBIT Margem</b>	3,7%	3,8%	6,8%	7,5%

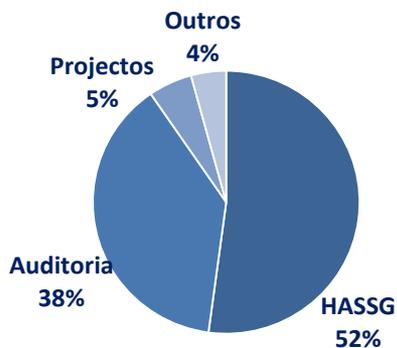


**Cultura Organizacional**

**Auditorias baseadas no risco**

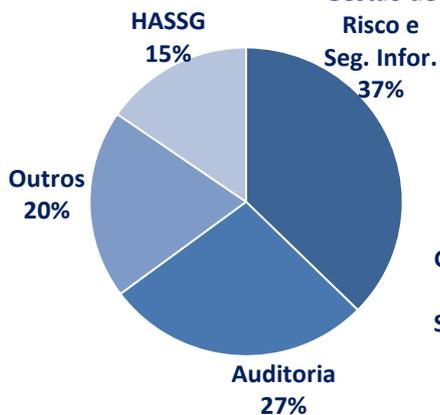
**Matriz de Riscos**

**“Quick Wins”**



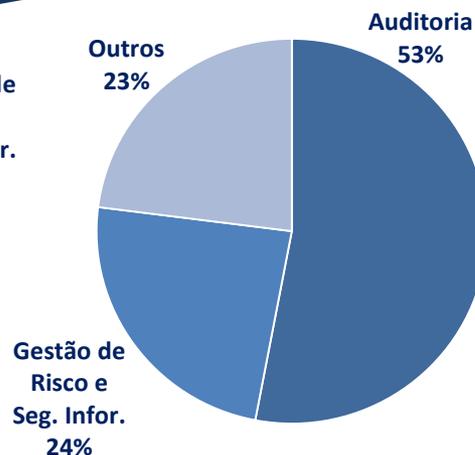
**2012**

1. HASSG
2. Auditorias “Ad-hoc”



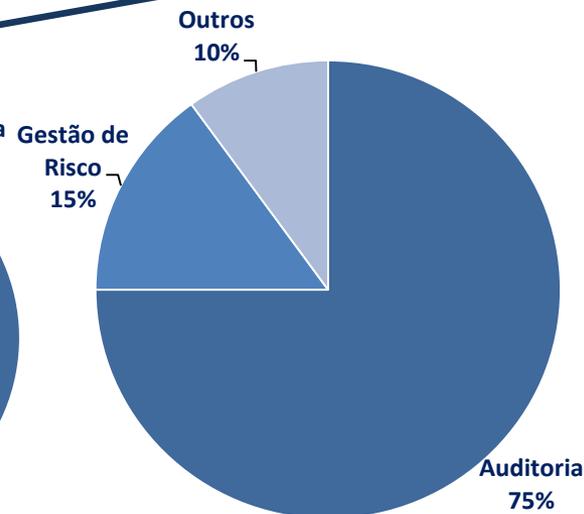
**2013**

1. HASSG
2. Matriz de Risco
3. Segurança de Informação
4. Auditorias “Ad-hoc”



**2014**

1. Auditorias Planeadas
2. Auditorias “Ad-hoc”
3. Matriz de Risco
4. Segurança de Informação



**2015-2018**

**“Cultura” de Controlo Interno:**

1. Gestão de Riscos
2. Auditorias Planeadas
3. Auditorias “Ad-hoc”
4. Comité de Risco e Auditoria



**ÁREA**

**Áreas: 5**

**Estratégia:** Riscos associados ao processo de decisão / informação estratégica;

**Operação:** Riscos associados aos processos assistenciais (todas as atividades que concorrem direta / indiretamente para o ato clínico);

**Infra-estruturas e Suporte:** Riscos associados às infra-estruturas e processos de suporte à operação;

**Financeiro:** Riscos associados à gestão de recursos financeiros, balanço, *reporting* financeiro/fiscal, impostos e seguros, e

**Compliance:** Riscos associados ao não cumprimento de normas estatutárias, legais, fiscais, cidadania, ética, políticas e procedimentos do Grupo.

**CATEGORIA**

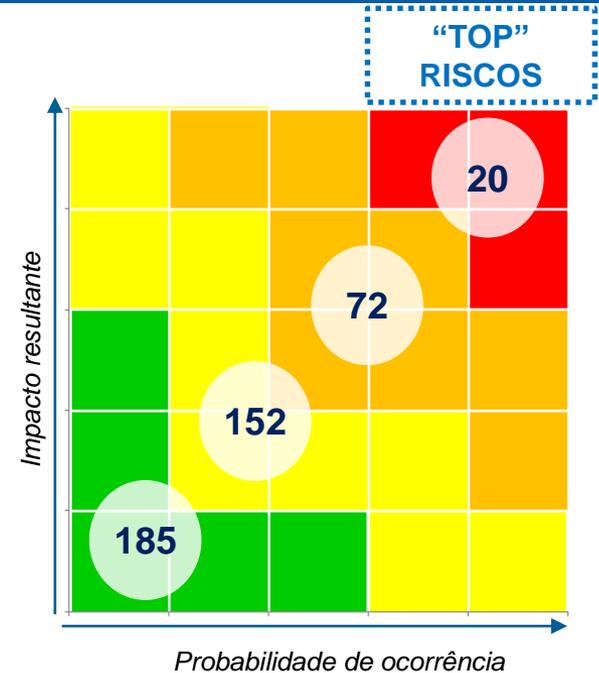
**Categorias: 30**

**SUBCATEGORIA**

**Subcategorias: 93**

**Risco**

**Riscos: 429**

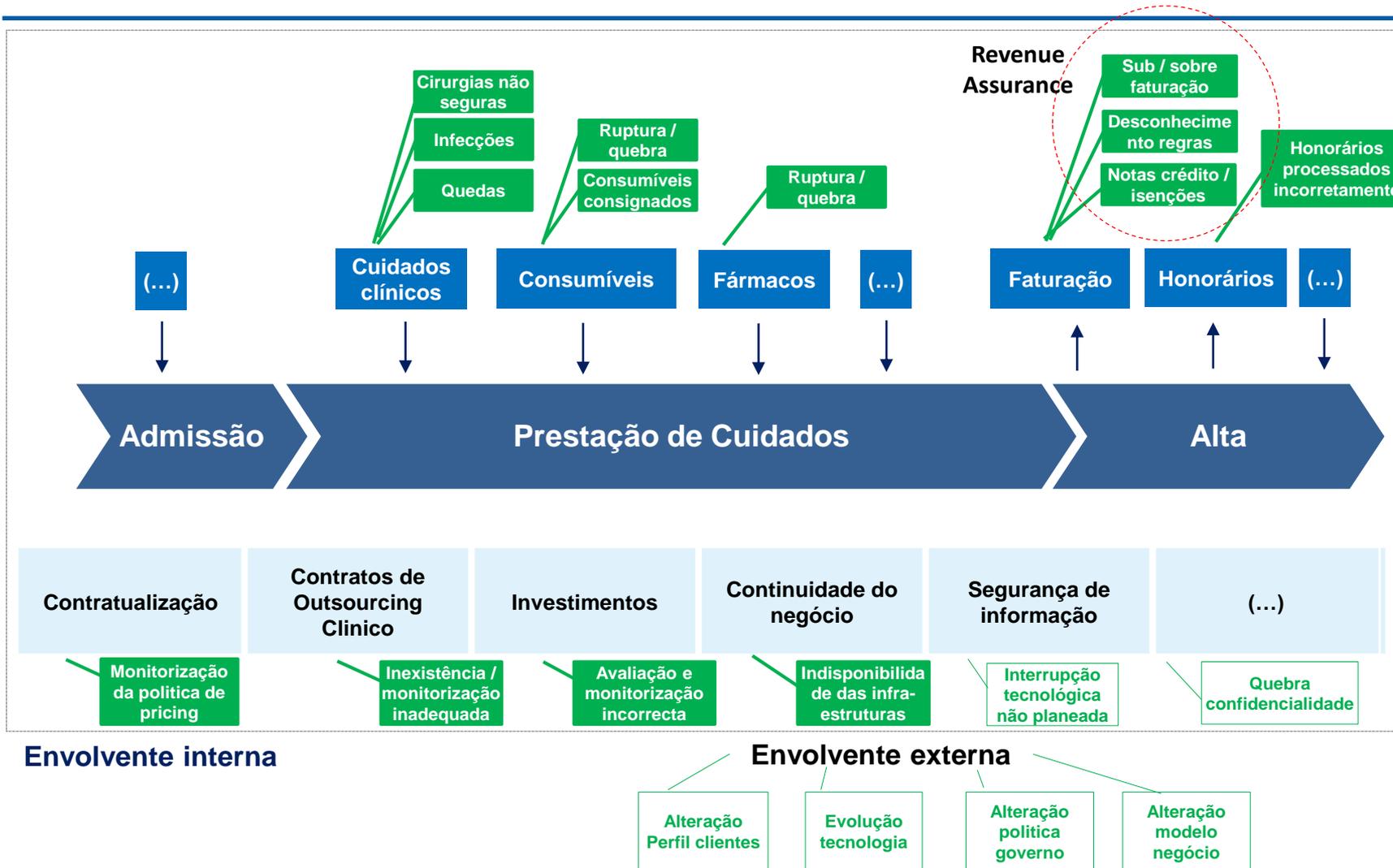


“We may need to redefine what constitutes acceptable risk...”

# “TOP RISCOS”



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE



... em Novembro de 2014, considerando as recomendações da DAI, iniciou-se o projeto “Revenue Assurance”.

**INVESTIMENTO (\*):** 1,161 M€

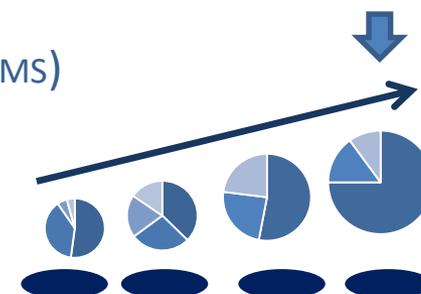
**VAL:**

DEZ.14 (teórico) 6,1 M€

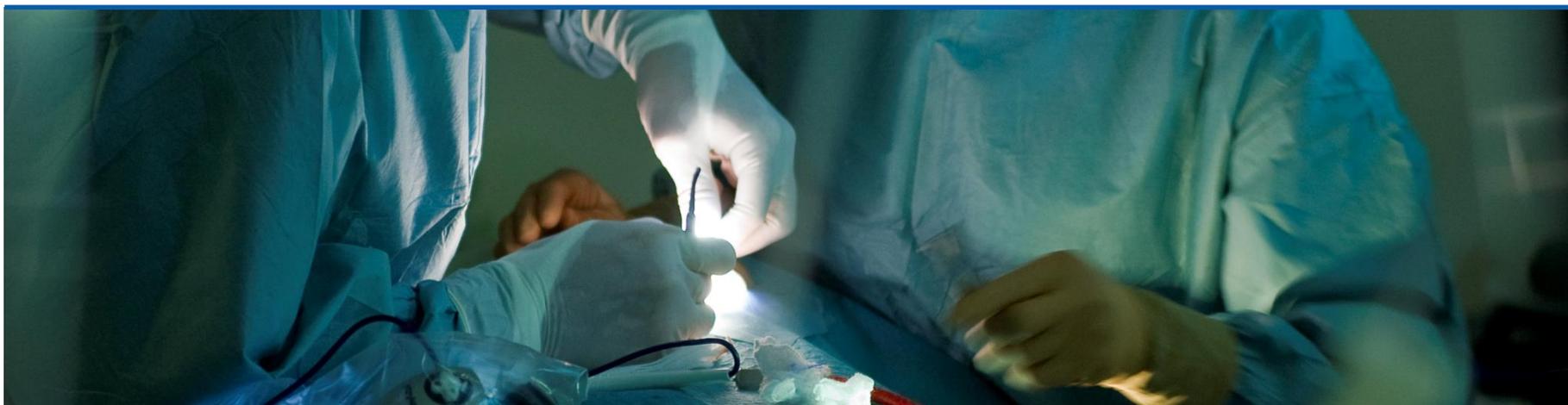
JUL.16 (real) 7,0 M€

**PERÍODO DA AVALIAÇÃO:** 6 ANOS

**EQUIPA BA:** 5 FTE (c/ reporte direto à CE JMS)



(\* ) Sistemas de informação, consultores e equipa de desenvolvimento (2014 a 2016)



## “ROBIN DOS BOSQUES”

- Relação de proximidade estabelecida entre doentes e colaboradores
- Prestação de serviços humanizados
- Cobertura dos planos de saúde

Fraude

## PACOTES VS. FATURAÇÃO À LINHA

- Pacotes: faturação do preço do pacote independente dos atos realizados
- Faturação à linha: faturação de todos os atos realizados
- Transferência do risco de prática clínica da seguradora para o prestador de cuidados de saúde

Pricing & Rev. Assurance

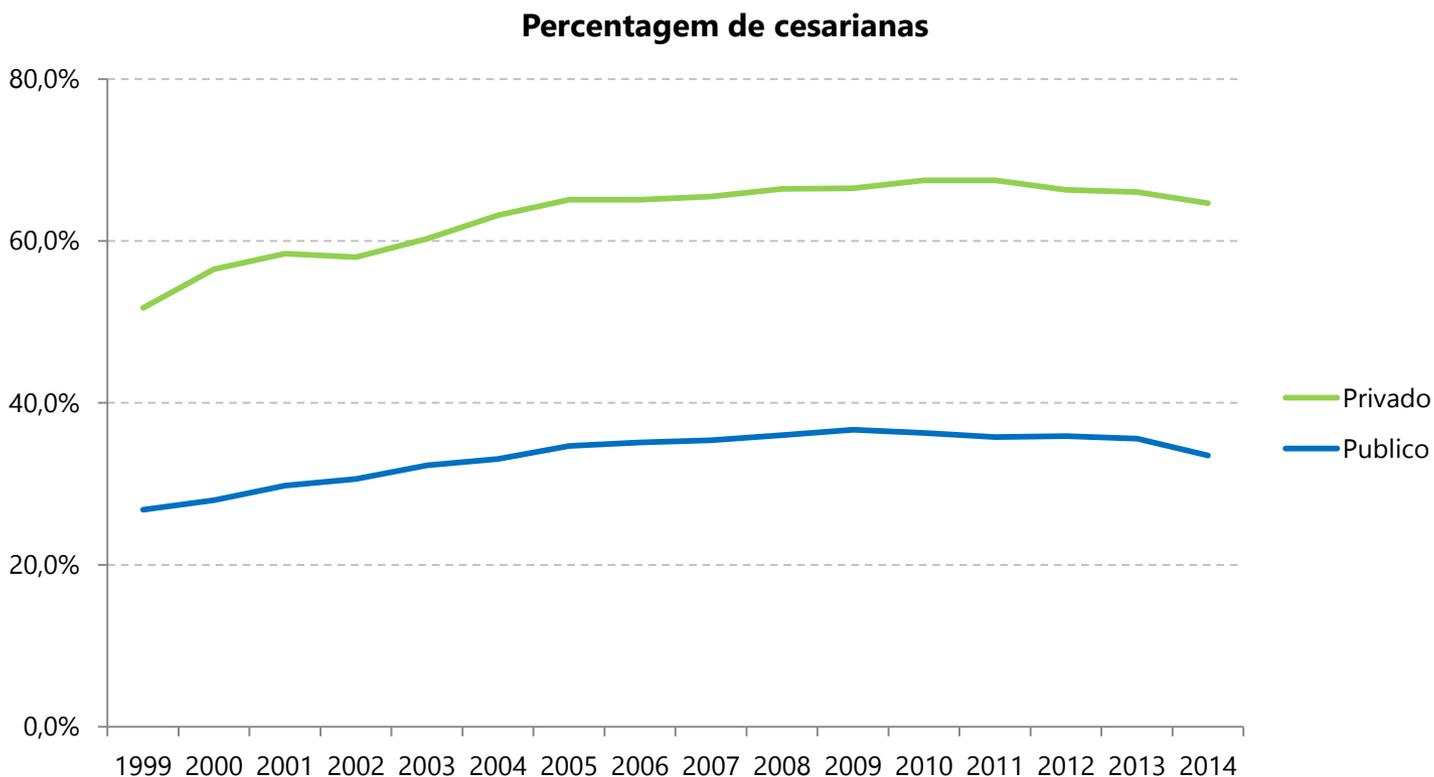
## DEMOGRAFIA – OFERTA CLÍNICA

- Taxa de natalidade vs. esperança média de vida
- % população que detém seguros de saúde

Novas unidades

## FINANCIAMENTO

- Realização de partos no privado vs. público:
    - Cesarianas: 65% vs. 34%
    - Parto normal: 35% vs. 66%
- (Fonte: site Pordata)



Fonte: site Pordata

<http://www.pordata.pt/Portugal/Partos+nos+hospitais+total+e+por+tipo-1509>;

<http://www.pordata.pt/Portugal/Partos+nos+hospitais+privados+total+e+por+tipo-1561>)

# “DESAFIOS” DA DIREÇÃO DE AUDITORIA INTERNA



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE



# CUF cria Unidade de Cirurgia Robótica com o mais moderno equipamento do mundo (1 de Junho de 2016)



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

*(...) Mais seguro, mais preciso, menos invasivo, o robot 'da Vinci Xi' é o modelo desta última geração de equipamentos que funciona como a "extensão das mãos e olhos" do cirurgião (...)*





**Sandra Serra**

Local Hospital Braga  
 Idade 32 anos  
 Dt. JMS Jan13 (3)



**Manuel Mendes**

Carnaxide  
 33 anos  
 Abr14 (2)



**André Ramalho**

Carnaxide  
 33 anos  
 Nov15



**M<sup>a</sup> Inês Fonseca**

Carnaxide  
 29 anos  
 Nov15

## Background:

Académico

Economia  
 (PortoBus.School)

Eng. Inf. Comp.  
 MBA  
 (IST/Nova/MIT)

Economia  
 (Nova)

Eng. Biomédica  
 (Fac.CT Coimbra)

Profissional

PwC (3)  
 CHG/E (5)/TOC

Deloitte (7)

Deloitte (10)  
 ROC

Accenture (1)  
 E&Y (4)

## Área Atividade

Auditoria &  
 Risk Mgmt

Risk Mgmt &  
 Proj. Mgmt

Auditoria &  
 Proj. Mgmt

Auditoria &  
 Suporte

OBRIGADO



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE