

# ESTRATEGIA

Novembro 2020

Eduardo Margara – COO Diretor de Operações e Tecnologia

## Estratégia de crescimento e criação de valor em negócios do setor de Saúde.

*O setor de saúde cresce a passos largos a medida que a expectativa de vida cresce e as tecnologias de prevenção, promoção e tratamento da saúde evoluem rapidamente.*

*A recente **abertura do mercado brasileiro**, para entrada de capital estrangeiro na saúde, aliada ao enorme déficit do setor, que vem sendo agravado pela incapacidade do poder publico durante sucessivos governos, colocaram as empresas de saúde numa posição atraente no mercado de capitais.*

***Surgiram novas empresas e os processos de fusões e aquisições aceleraram** impulsionando a consolidação de um setor fragmentado e com isso, os fundos de investimento trouxeram competências de gestão na maioria das vezes de outros setores a fim de melhorar os serviços e ganhar eficiência que resulta em valorização do negócio e conseqüentemente do capital investido.*

*Neste contexto a **Engenharia de Produção alcança destaque abrindo oportunidades para os engenheiros** aplicarem conceitos, técnicas, ferramentas e métodos estatísticos para melhorar o desempenho em termos de produtividade e qualidade nas operações de clinicas, planos de saúde, hospitais, fazendo disso o principal mecanismo de integração e crescimento dos grupos de saúde que estão se formando no Brasil.*

# MODELO DE NEGOCIO

## Ownership Structure <sup>(1)</sup>



# AGENDA

1 – VISÃO GERAL DO MERCADO DE SAUDE

2 – VISÃO GERAL DAS EMPRESAS

3 – ESTRATÉGIA COMPETITIVA

**1 – VISÃO GERAL DO MERCADO DE SAUDE**

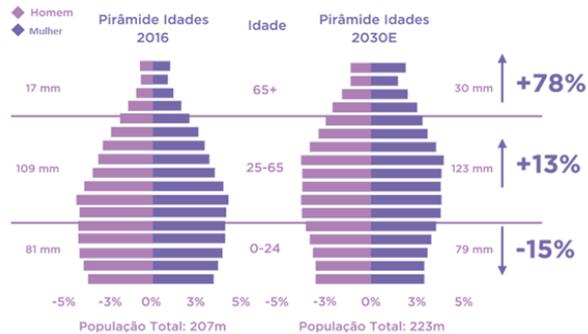
2 – VISÃO GERAL DAS EMPRESAS

3 – ESTRATÉGIA COMPETITIVA

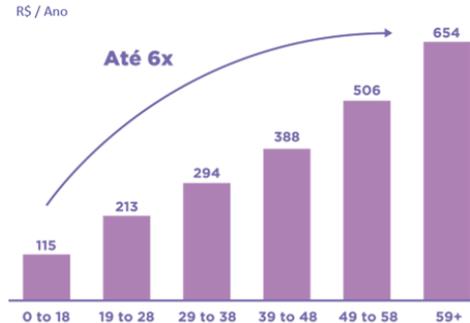
## Mercado Atrativo: Drivers de Demanda

*Envelhecimento da População leva a mais Exames e maiores Gastos*

### Pirâmide Populacional

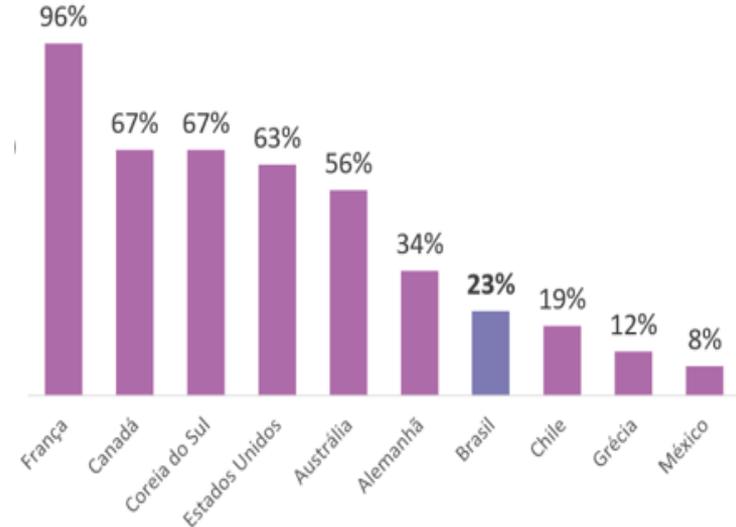


### Gastos Diagnósticos por Faixa Etária



## Cobertura de Planos de Saúde

Em %



# AGENDA

1 – VISÃO GERAL DO MERCADO DE SAUDE

**2 – VISÃO GERAL DAS EMPRESAS**

3 – ESTRATÉGIA COMPETITIVA



# LINHAS DE NEGÓCIO

## COMPOSIÇÃO DA RECEITA (9M16)

Captura Retangular

### IMAGEM



89%

### ANÁLISES CLÍNICAS



11%



# VISÃO GERAL DA ALLIAR

Captura Retangular



**3ª maior**  
empresa de diagnósticos do Brasil  
em termos de receita<sup>1</sup>,  
com foco em diagnósticos  
por imagem



Empresa de diagnósticos  
que mais cresce no Brasil

**59% CAGR**



**21.9%** Margem EBITDA  
ajustada<sup>2</sup>  
**20%** ROIC<sup>3</sup>

**Empresa Totalmente Integrada e Escalável**  
reconhecida como uma das mais inovadoras do setor

## Modelo de negócios verticalizado, integrado e escalável

**Operadora  
de saúde  
verticalizada**



**Eficiência em  
custos médicos**

**Atuação  
em cidades  
secundárias**



**Expansão para novas  
praças via M&A**

**Qualidade a  
preços acessíveis**



**Preço inferior ao de  
cooperativas médicas**

**Plataforma  
integrada de TI  
e Operações**



**Padronização de  
processos e protocolos**

# Athena Saúde oferece um Ecossistema completo de Saude



Athena Saúde: Operadora vertical Integrada de saude



## Operadoras

Empresa	#vidas (mil)	Ranking
AMIL	5.664	1 °
INTERMEDICA	4.402	2 °
HAPVIDA	4.025	3 °
BRADESCO	3.325	4 °
SUL AMERICA SAÚDE	2.652	5 °
UNIMED BH	1.561	6 °
CENTRAL UNIMED NACIONAL	1.521	7 °
PORTO SEGURO	761	8 °
UNIMED RIO	742	9 °
UNIMED PORTO ALEGRE	741	10 °
CASSI	673	11 °
SÃO FRANCISCO	617	12 °
UNIMED CAMPINAS	565	13 °
 <b>ATHENA SAÚDE</b>	<b>530</b>	<b>14 °</b>
UNIMED ESTADO SP	517	15 °

## Medicina de grupo

Empresa	#vidas (mil)	Ranking
AMIL	5.664	1 °
INTERMEDICA	4.402	2 °
HAPVIDA	4.025	3 °
SÃO FRANCISCO	617	4 °
 <b>ATHENA SAÚDE</b>	<b>530</b>	<b>5 °</b>
ASSIM SAÚDE	485	6 °
PREVENT SENIOR	408	7 °
SUL AMERICA SAÚDE	348	8 °
MEDISANITAS	339	9 °
AGEMED	339	10 °

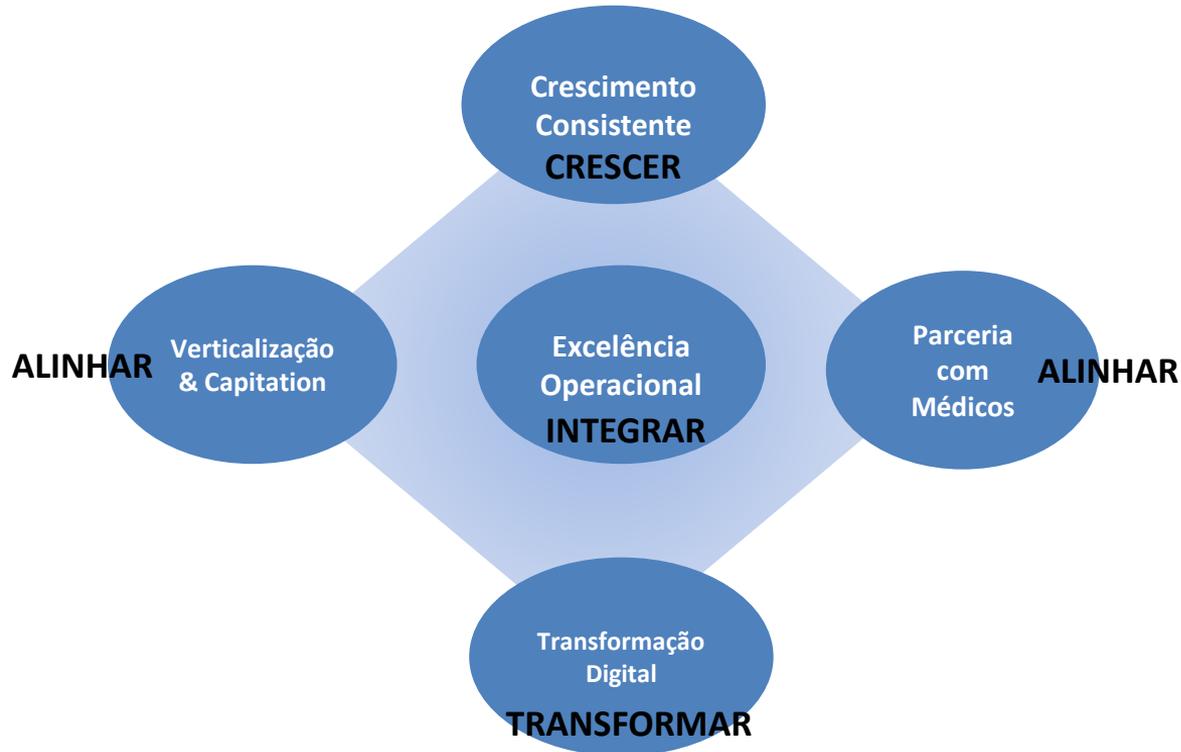
# AGENDA

1 – VISÃO GERAL DO MERCADO DE SAUDE

2 – VISÃO GERAL DAS EMPRESAS

**3 – ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

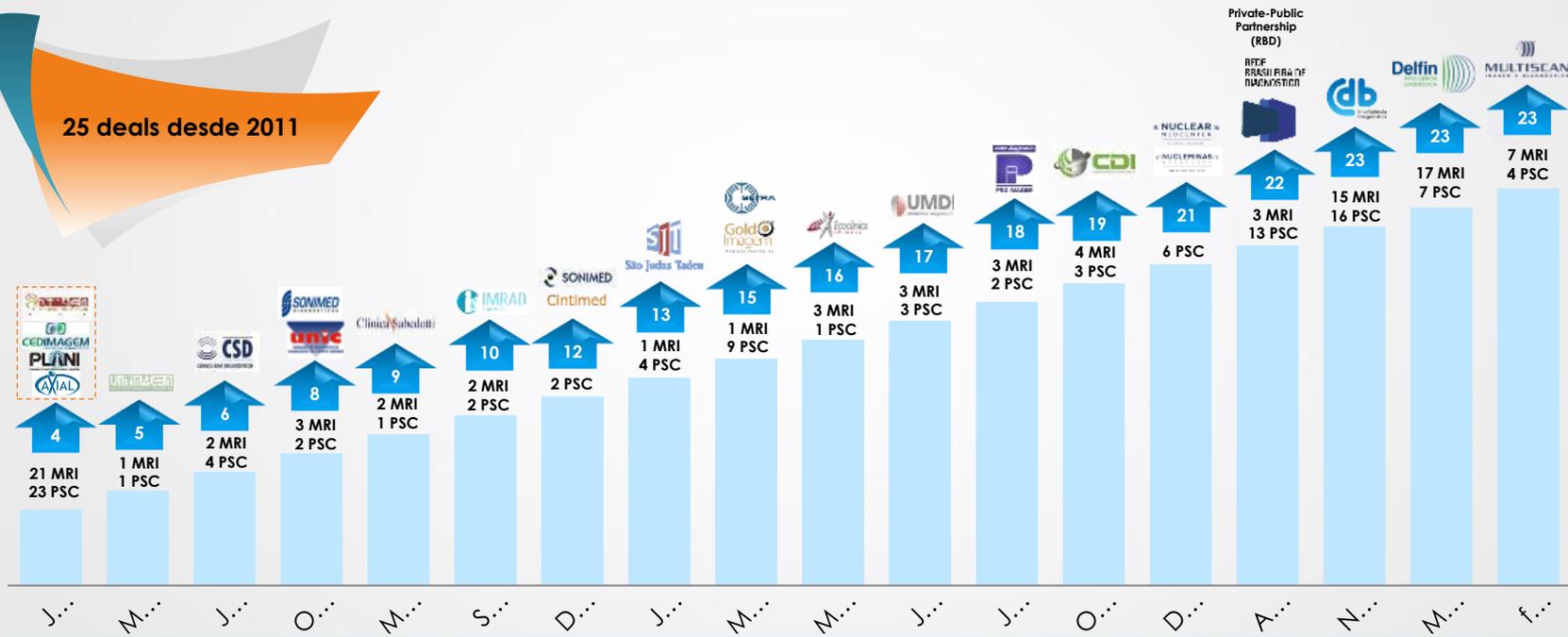
# ESTRATÉGIA COMPETITIVA



# Trajetória de crescimento

## Estratégia de consolidação com integração das marcas líderes de mercado

25 deals desde 2011



Alliar integrou 25 importantes empresas de diagnóstico por imagem no Brasil em 6 anos



# MODELO ÚNICO DE NEGÓCIOS

REPLICÁVEL

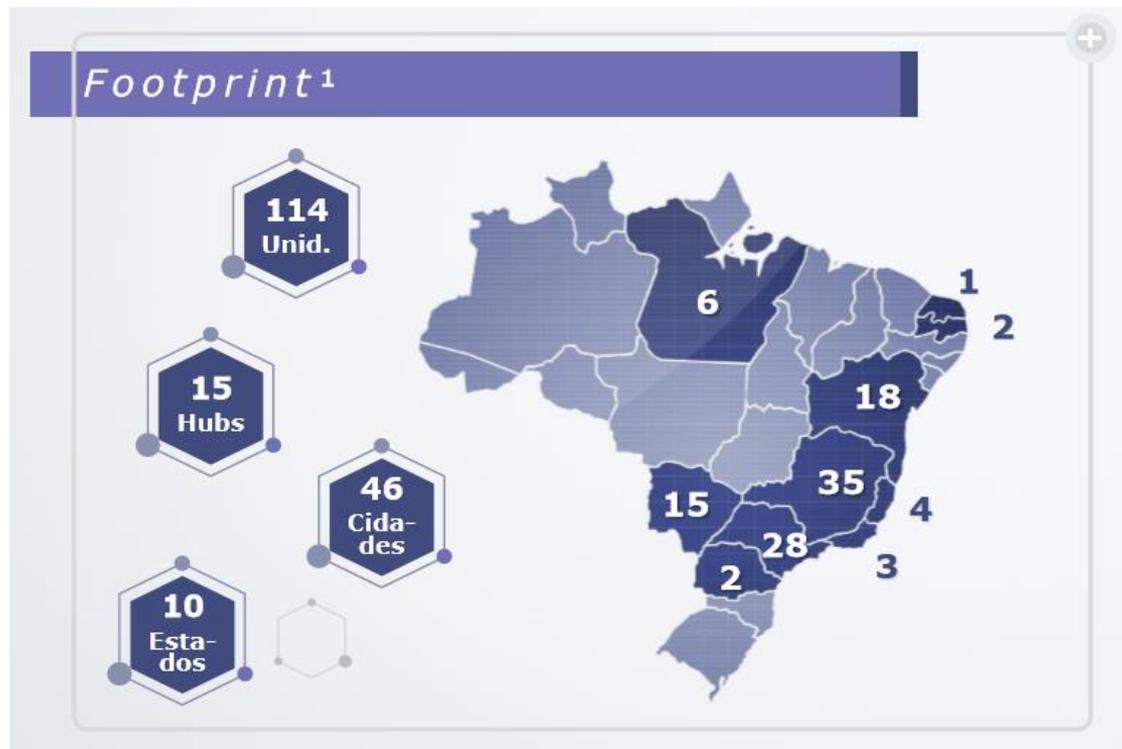
• Captura Retangular

## HUB & SPOKE



 Zona de Influência

# ATUAÇÃO ALLIAR





# Ativos de referencia na Liderança Regional



**1<sup>st</sup>**  
Piauí  
39.7%  
Market Share<sup>(2)</sup>

**2<sup>nd</sup>**  
Maranhão  
14.7%  
Market Share<sup>(2)</sup>

**2<sup>nd</sup>**  
Rio Grande do Norte  
Hospital do Coração<sup>(1)</sup>  
Humana

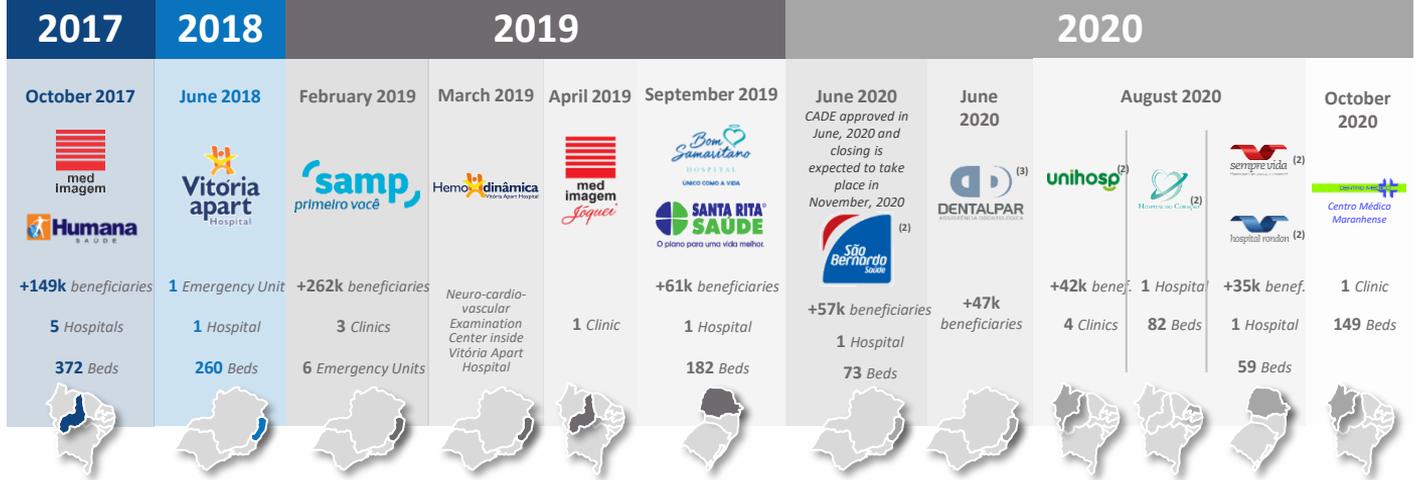
**1<sup>st</sup>**  
Espírito Santo  
28.8%  
Market Share<sup>(2)</sup>

**2<sup>nd</sup>**  
Oeste Paraná  
22.5%  
Market Share<sup>(2,3)</sup>

Source: Company and ANS as of June, 2020.

1) Athena Saúde has signed an agreement to acquire São Bernardo Saúde, Sempre Vida, Unihosp and Hospital do Coração and closing is still pending. (2) Considering health plan beneficiaries. (3) Considering the Region of Maringá and

50km radius from Hospital Marechal Rondon. (4) Athena Saúde acquired part of Dentalpar's portfolio (47k dental beneficiaries).



Evolution of the Number of Beneficiaries<sup>(1)</sup>  
(\*'000 and #)

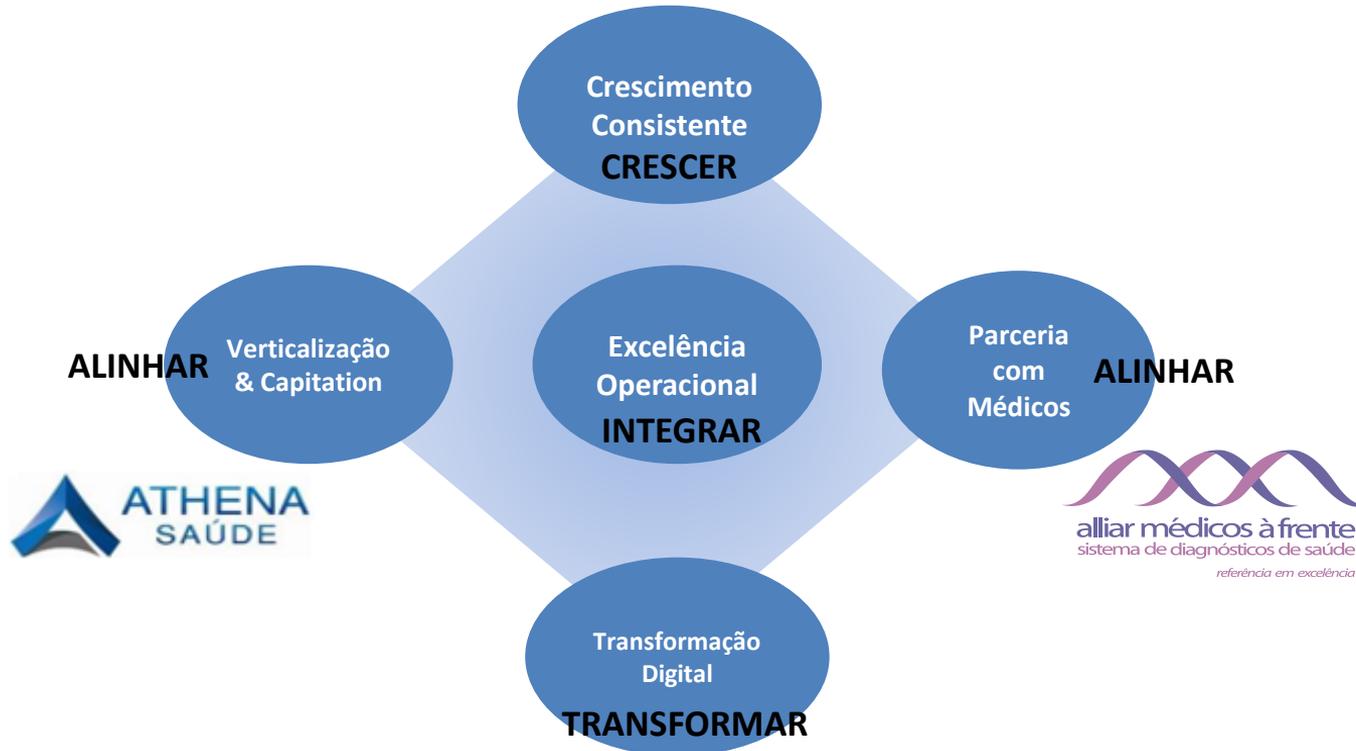


Source: Company and ANS as of June, 2020.

(1) Considering health and dental beneficiaries. (2) Athena Saúde has signed an agreement to acquire São Bernardo Saúde,

Sempre Vida, Unihosp and Hospital do Coração and closing is still pending. (3) Athena Saúde acquired part of Dentalpar's portfolio (47k dental beneficiaries).

# ESTRATÉGIA COMPETITIVA





# MODELO ÚNICO DE NEGÓCIOS

## RELACIONAMENTOS LOCAIS





# MODELO ÚNICO DE NEGÓCIOS

## SUSTENTÁVEL

88

top radiologistas como sócios/acionistas

**56**  
Fundadores

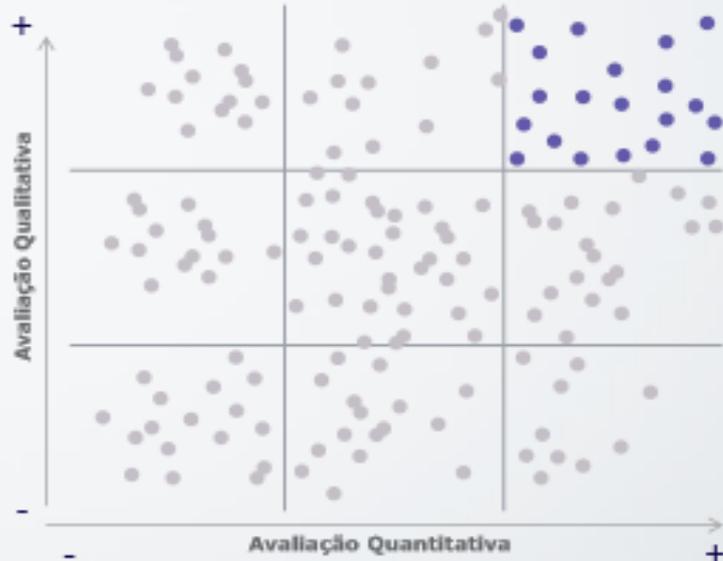
- o *Experiência*
- o *Relacionamentos*

**32**  
Novos Sócios

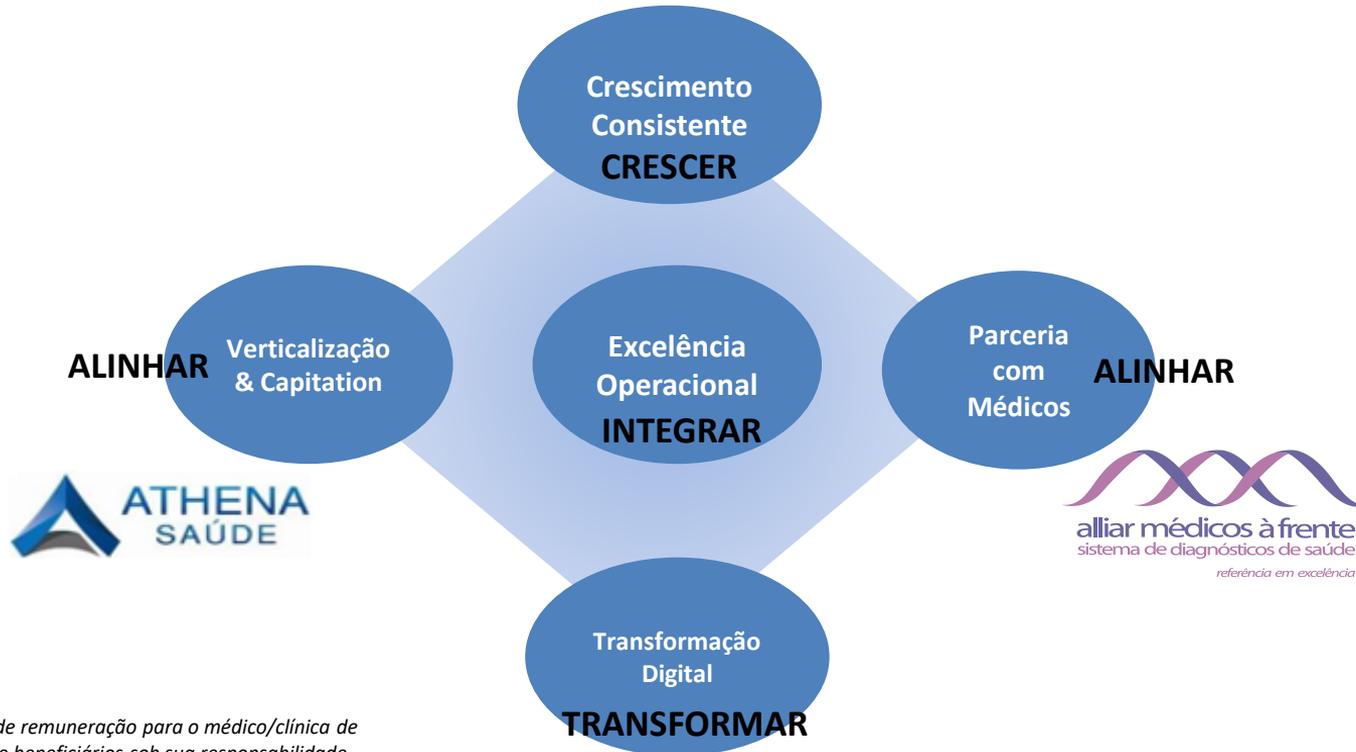
- o *Performance*
- o *Futura liderança*

**Modelo de *Partnership*  
garante perpetuidade**

### Modelo de Avaliação de Performance Médica



# ESTRATÉGIA COMPETITIVA

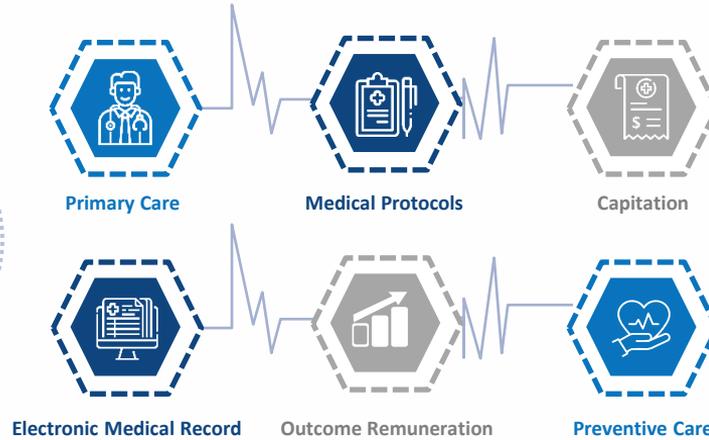


**Capitation:** valor fixo de remuneração para o médico/clínica de acordo com o número de beneficiários sob sua responsabilidade. O valor da remuneração é baseado na expectativa de uso dos serviços de saúde. Pode ou não ser ajustado.

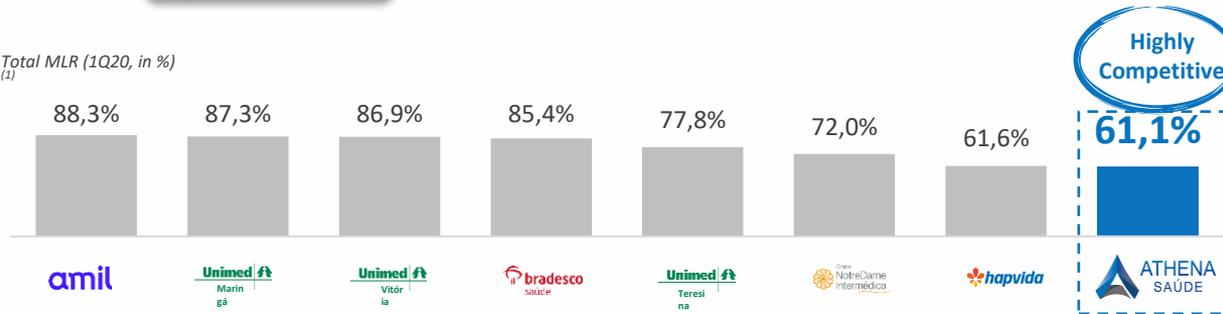


## 2 Vertical Integration: The Winning Business Model

Effective Integrated Model Ensures Cost Management and Operational Efficiency



Total MLR (1Q20, in %)  
<sup>(1)</sup>



Source: Company and ANS as of June 2020.

1. Athena Saúde MLR as per company guidance. Hapvida and Intermédica MLR as reported in 1Q20 public releases. Remaining players consider ANS data as of March, 2020.



## 2 Our Hospitals Ensure Cost Management and Operational Efficiency

### Operational Procedures That Avoid Unnecessary Costs ...

#### Elaboration



Athena's Protocol Portal



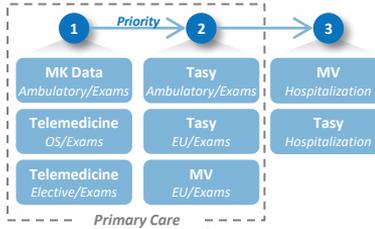
#### Protocols By Class

Care Unit	# of Protocols
Emergency	85
Ambulatory	11
Risk Management (Preventive Care)	23
Exams	26
Hospital	27
<b>Total</b>	<b>172</b>

#### Application



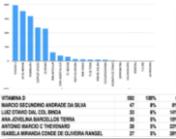
Alerts That Guide the Best Path of Treatment



#### Control



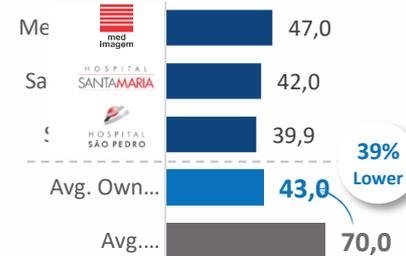
INDEXA  
Indicadores de Excelência Athena



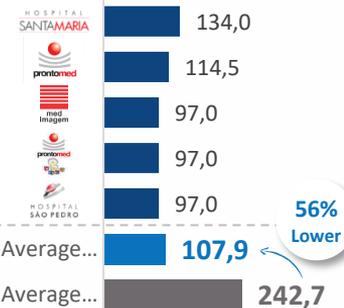
- ✓ Cost per Consultation
- ✓ Cost by Professional
- ✓ Cost by Specialty
- ✓ Analysis by Operator
- ✓ Analysis by Hospital

### ... Support an Efficient Cost Management

#### Average Cost per Clinical Consultation (R\$/consultation)



#### Average Cost per Emergency Service (R\$/service)



## 2 Capitation Model to Boost Efficiency in MLR Management

### Fee-For-Service Model

- **Quantity-based system**
- Payment structures in which providers receive fees for each separate service they provide

- Incentive for caregivers to **focus on the number of visits, treatments, procedures,** instead of patients health and wealth

- ✗ **Conflict of interests** between providers and payers
- ✗ **Incentive for unnecessary costs** for providers

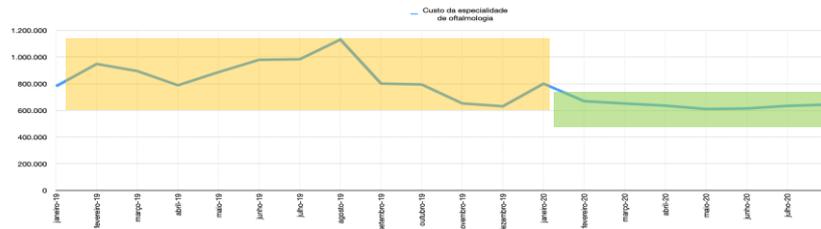
### Capitation Model

- **Performance-based system**
- Payment structures in which providers receive a prospective “cap,” or PMPM<sup>(1)</sup> payment

- Financial incentive for providers to **focus on appropriate care and treatment.** Designed to increase health and wellness rather than excessive treatment and profits

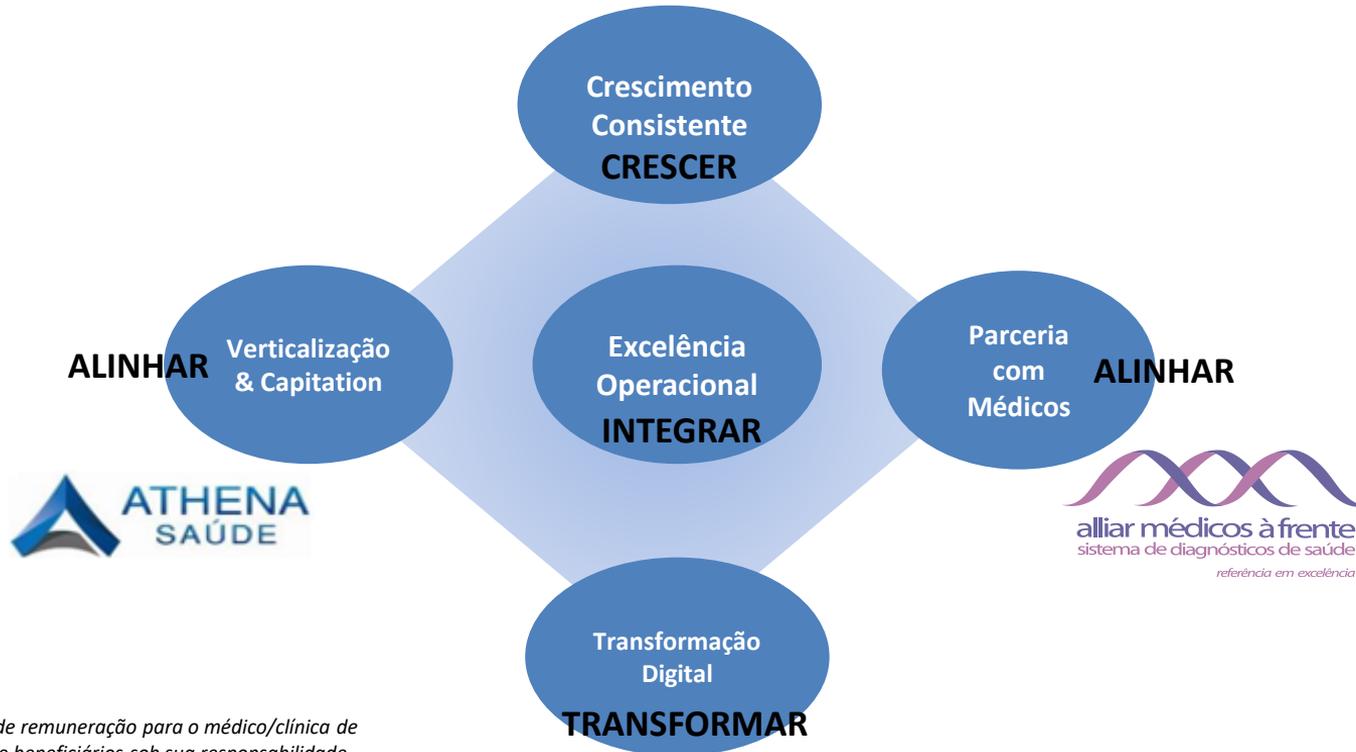
- ✓ **Alignment of interests** between providers and payers
- ✓ **Avoid unnecessary costs** for providers

Athena Achieved  
Significant Cost  
Reduction After the  
Implementation of the  
Capitation Model  
R\$ 13 M (2020)



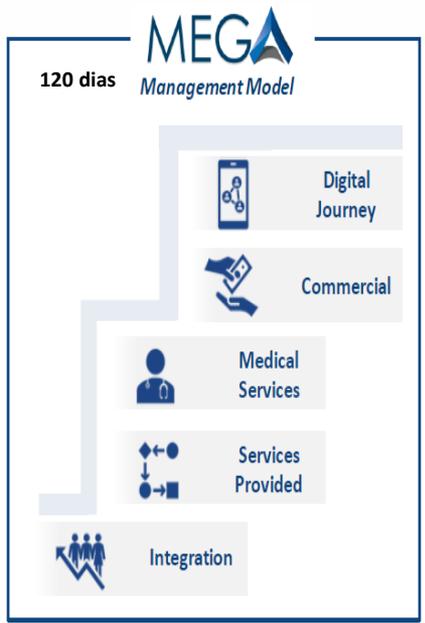
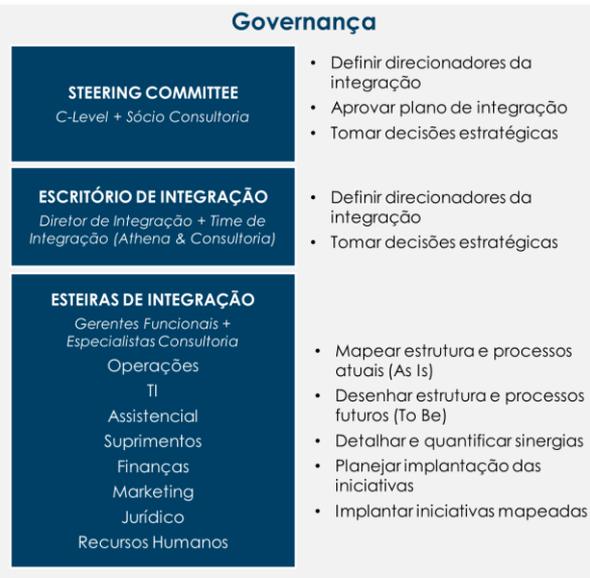
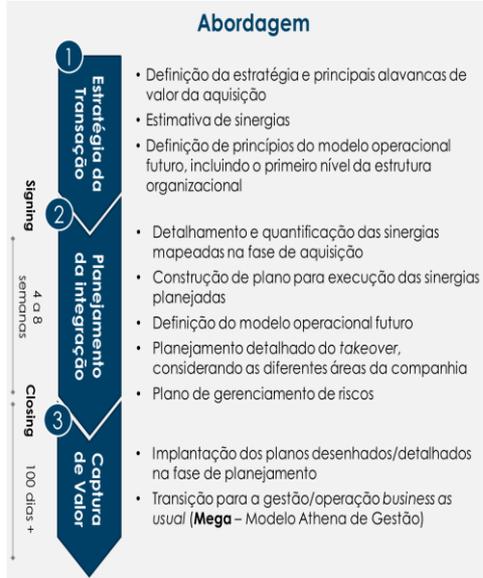
Source: Company.  
1. PMPM: Per member per month.

# ESTRATÉGIA COMPETITIVA



**Capitation:** valor fixo de remuneração para o médico/clínica de acordo com o número de beneficiários sob sua responsabilidade. O valor da remuneração é baseado na expectativa de uso dos serviços de saúde. Pode ou não ser ajustado.

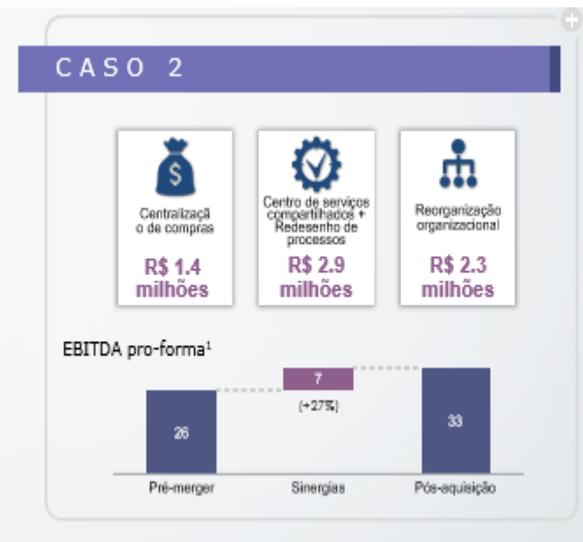
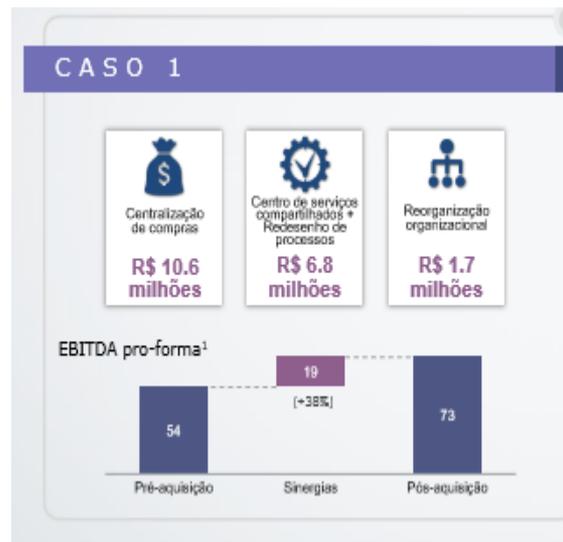
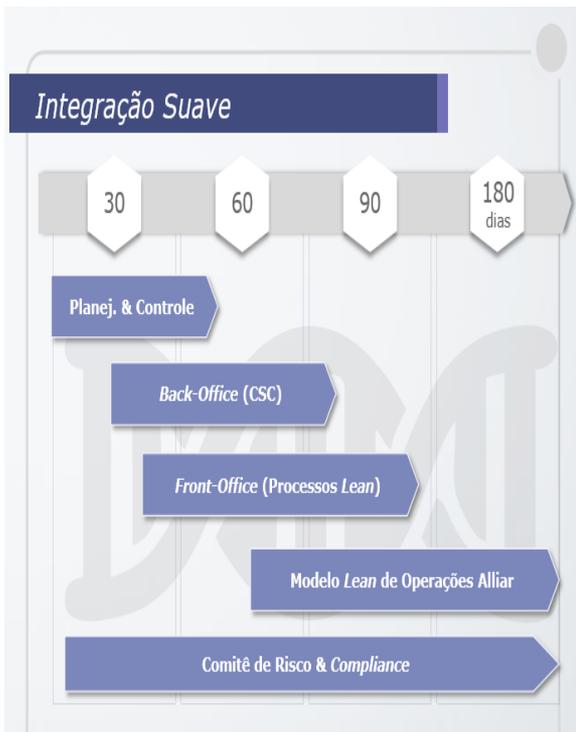
# Integração Athena: Metodologia

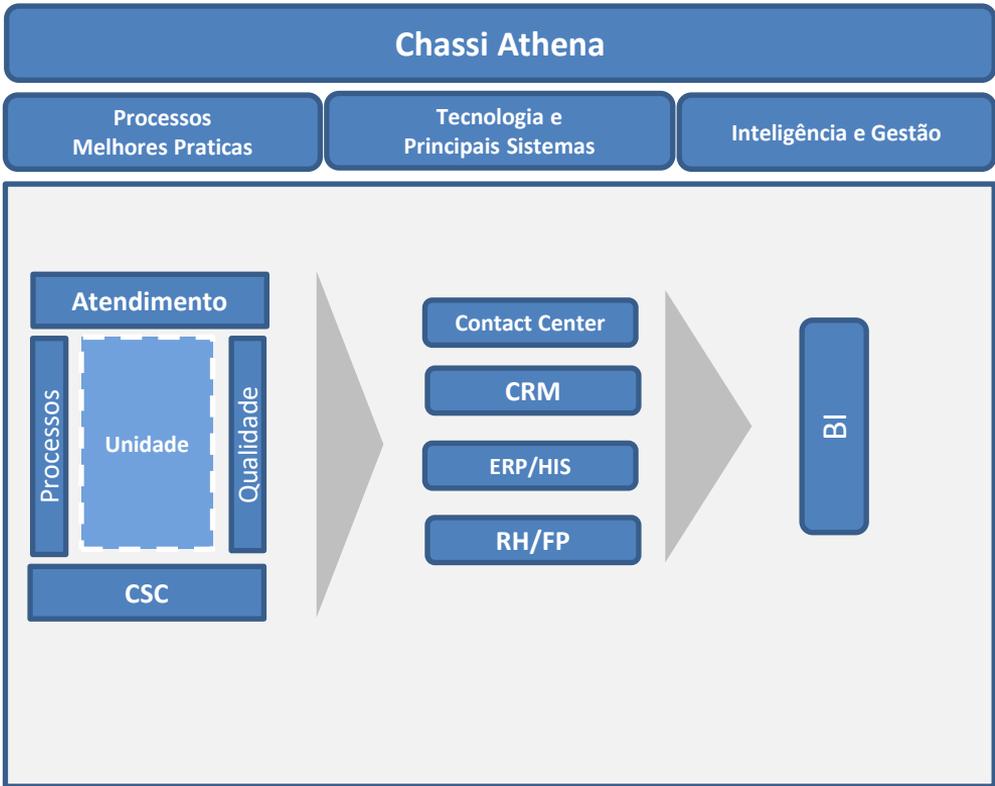


Objetivo	Tempo
Experiência Positiva e Vantagem Competitiva	60 dias
Eficiência e Qualidade	90 dias
Controle	60 dias



# RAPIDA CAPTURA DE VALOR





# CSC – Principais Avanços

A implantação do CSC foi planejada em 3 ondas.

As ondas 1 e 2 (55%):

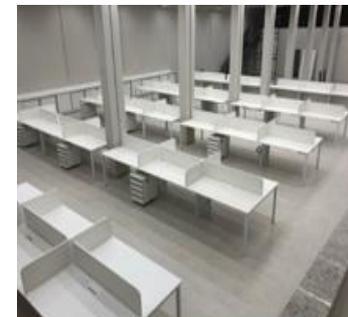
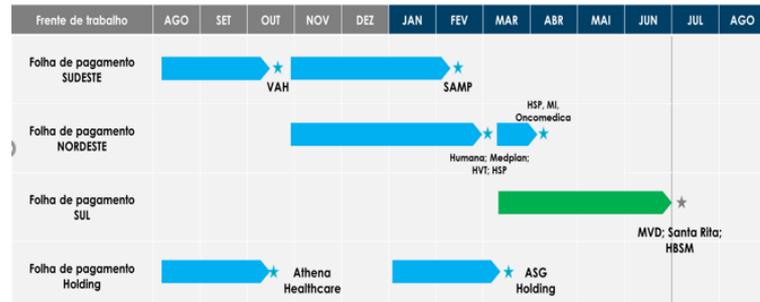
- Back office Administrativo;
- Folha de pagamento
- Contact center,

estão em andamento.

A onda 3 (45%) :

- Back office de negocio, esta prevista para 2021.

Para Maximizar o saving e aproveitar a vocação de cada região, os serviços corporativos foram centralizados em 3 regiões:



- Estimamos uma redução de 416 FTEs e R\$ 21 MM em custo de folha no Ano 5
- A variação da folha do CSC torna-se positiva a partir do ano de 2021.
- A variação do Ebitda fica positiva no ano 2

MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT
PR Parcial (1)	PR Total (2)	ES Parcial (1)	ES Total (2)	PI	
★	★	★	★	★	★



# Serviços do Contact Center

Localizado junto à estrutura do Hospital Vitória de Timon, já tem sua infra estrutura montada para comportar as demanda de todas as regionais do grupo.

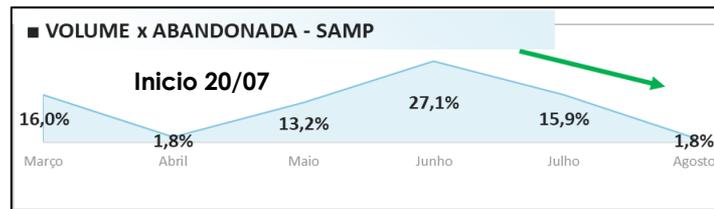
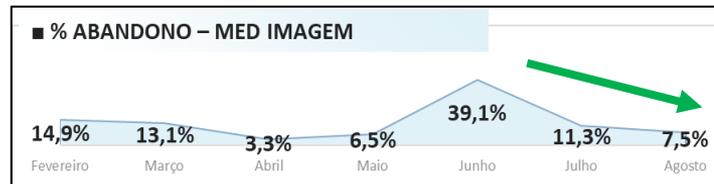
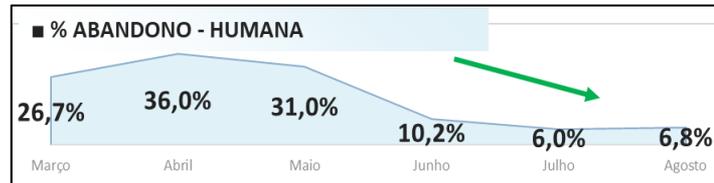
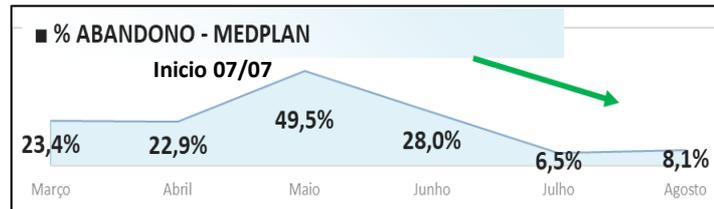
## Plataforma Omnichannel

- URA 
- E-mail 
- Webchat Bot 
- Whatsapp Bot 
- SMS 
- Landing Page 
- Atendimento Humano 



JUN	JUL	AGO	SET
	PI	ES	PR
	★	★	★

O contact center centralizado vem apresentando melhorias no nível de serviço e confirmando as perspectivas de ganho de produtividade



## Agendamento

- 1 Operação nacional unificada;
- 600.000 Chamadas recebidas/mês
- 23.000 agendamentos /DU;



### SITE BARRA FUNDA



Gestão estratégica de Ocupação



Gestão operacional



Gestão Projetos e melhoria



Ura visual



Speech Recognition

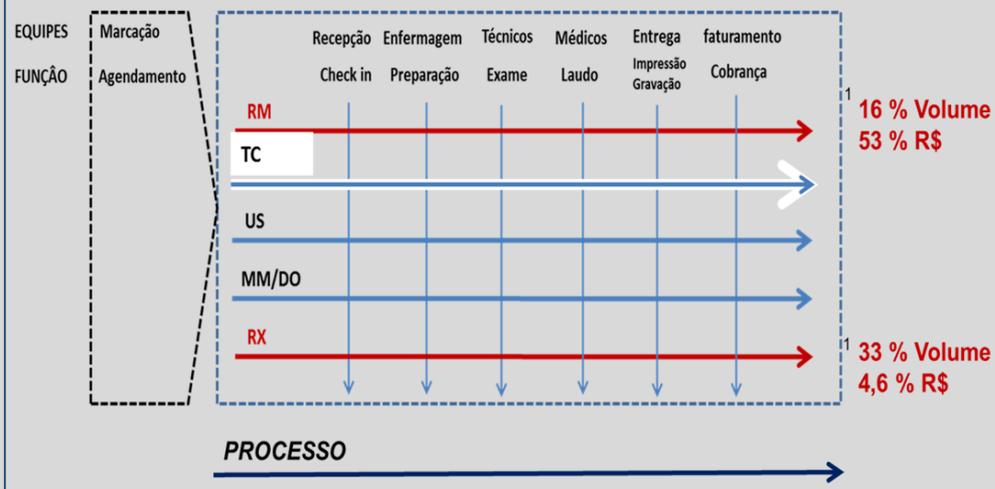


Agendamento Web

- URA/Filas de atendimento
- Gestão de Fila
- Gestão das agendas
- Conversão: *Speech/text/biometria de voz*
- Ocupação: confirmação/overbooking
- Demanda
- Operação Canais de atendimento *voz/chat/website/hotline*
- Nível de serviço
- Produção
- Força de trabalho/controldesk
- Qualidade
- Novos serviços e canais
- Melhoria de processos
- Projetos de inovação

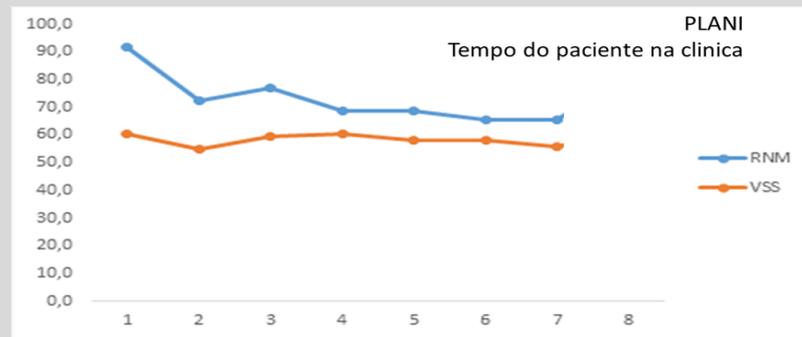
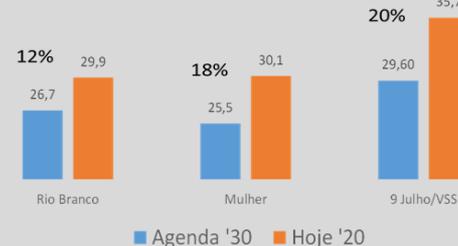
## Objetivos

O objetivo, é melhorar o desempenho da produção de exames, de ponta a ponta num ciclo produtivo completo envolvendo todas as etapas.



## RM - '20m

### Exames/dia



1 Exclui AC

## Visão de processo fim a fim e não de funções

# Capacity Planning Athena

Objetivo: Potencializar o balanço entre custos e qualidade através do dimensionamento operacional conforme os processos e níveis de serviços desejados.

## Metodologia



## Case Centro Clinico Serra - ES



A readequação da infraestrutura de acordo com a demanda esperada e o acompanhamento constante de KPI's proporcionaram melhor atendimento ao cliente e a sua satisfação.



# Modelo Centros Médicos (Mar/Jul 2020 – SAMP)

## Modelo “70/20/10”

- Capacity Planning
- Retrofit de unidades
- Revisão de layout
- configuração das unidades: consultórios/assentos/recepção/escalas.
- Figura do “fluxista”: guardião do fluxo de atendimento médico

O processos foram revisados e padronizados em 6 dimensões:

### Foco da Unidade

Pronto Atendimento: Multibandeira  
Clínica: Verticalizado: Eletivo e Crônicos

### Oferta

Especialidades Padrão: Todas  
Especialidades Adicionais: Clínica Central  
Clínicas Especializadas: Mulher, Onco, Med Prev.

### Accountability

Coordenação Médica e  
Coordenação Administrativa

### Gestão de desempenho

Monitoramento do desempenho- KPIs



## Contratos Médicos

Modelo de Remuneração por performance  
Contratos de capitation: Em 2020 savings de 21 M

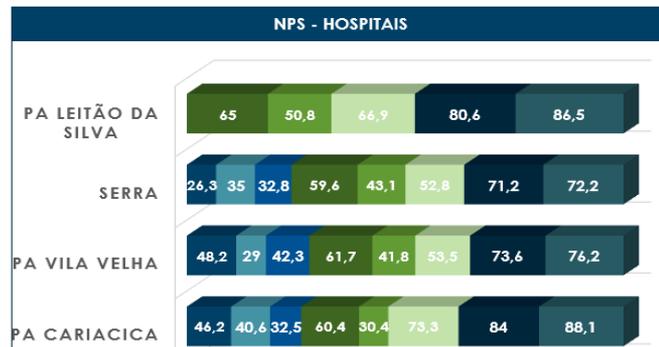
checklist

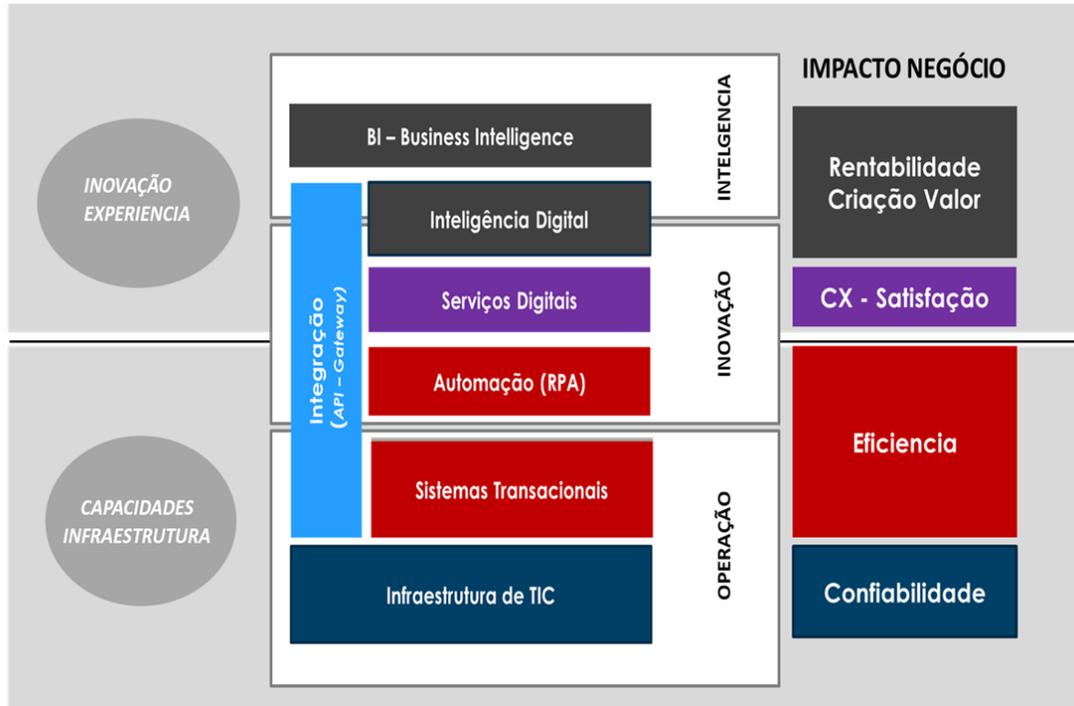


## Evolução Geral do NPS



## Evolução do NPS – Unidades





# Plataforma integrada de tecnologia e operação

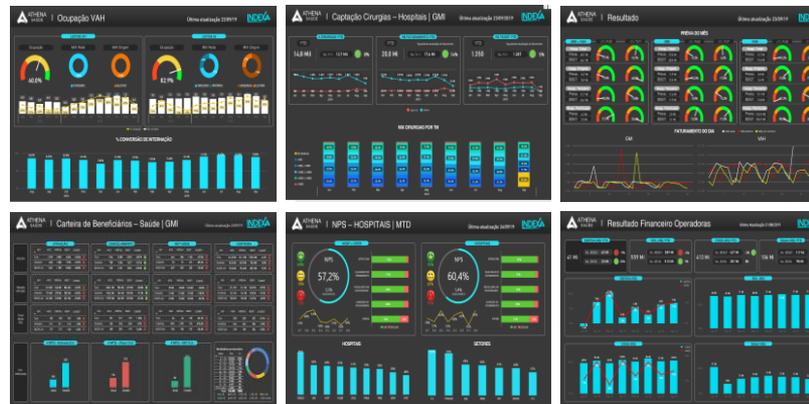


## Corporativo SP



### OPERADORAS KPIs

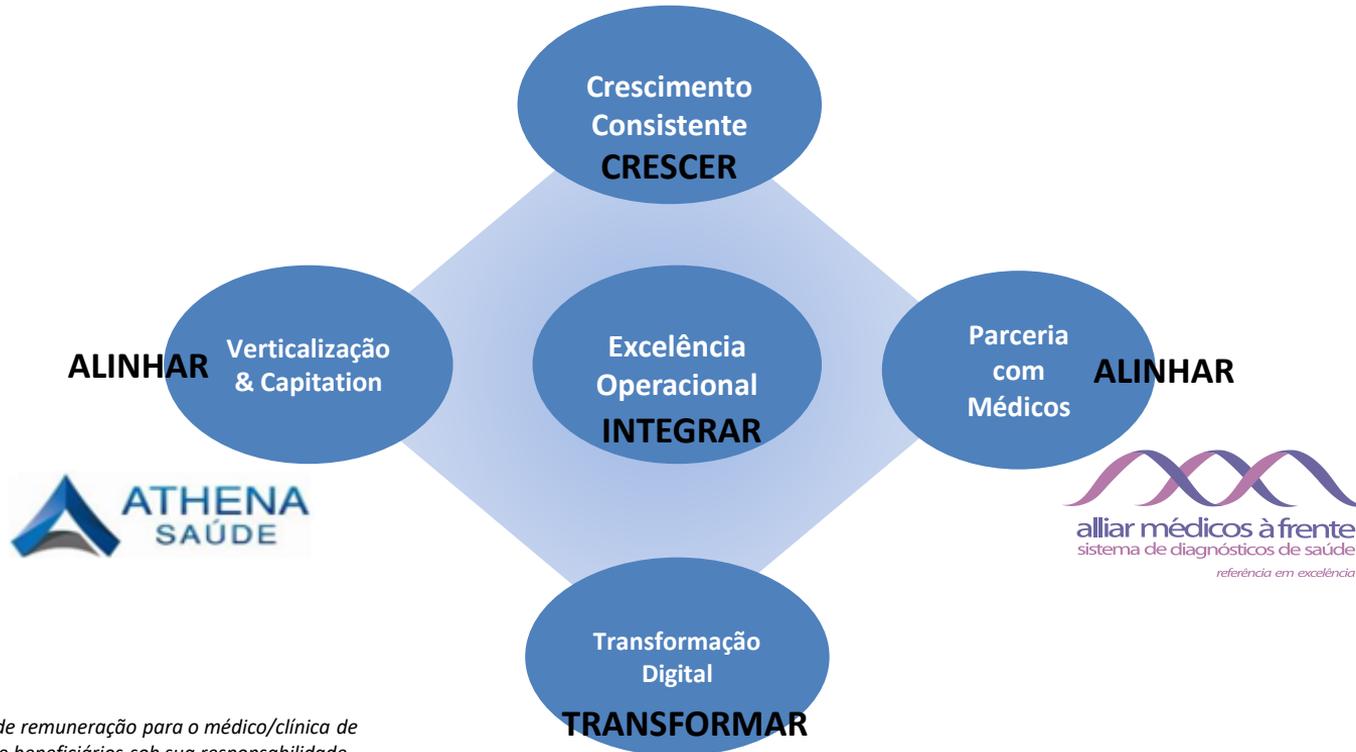
- DRE
- Eficiência
- Vendas, Inclusão, Churn
- Base de clientes
- Sinistralidade
- Índice de Solicitação
- Índice de Autorização
- NPS



### HOSPITAIS KPIs

- DRE
- Eficiência
- Faturamento
- Captação por convênio
- Atendimento Ambulatorial/ PS
- NPS
- Ocupação dos Leitos UI/ UTI
- Centro Cirúrgico

# ESTRATÉGIA COMPETITIVA



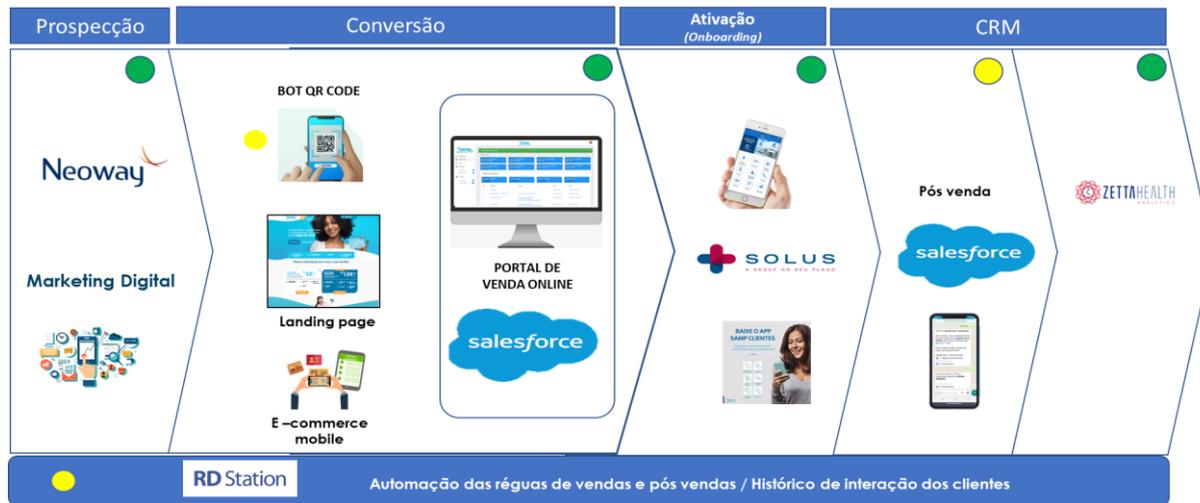
**Capitation:** valor fixo de remuneração para o médico/clínica de acordo com o número de beneficiários sob sua responsabilidade. O valor da remuneração é baseado na expectativa de uso dos serviços de saúde. Pode ou não ser ajustado.

# Vendas Online

## ESTEIRA COMERCIAL DIGITAL

Além do canal tradicional de vendas através dos corretores, para PF e PME, as vendas agora são feitas também por televendas e pelo canal digital

Iniciou em junho de forma restrita, tendo a sua expansão em Julho com o lançamento do produto PF devido a várias melhorias realizadas.



# Modelo de Operação Aliar

## Command Center

Agendamento

Atendimento

Exame e diagnóstico

Entrega de resultados

Qualidade

### DE: Operação dedicada



Produção Exame

### PARA: Command Center



- Operação remota de RM e TC
- Melhores técnicos especializados operando 2/3 equipamentos simultaneamente
- Oferta de exames em qualquer lugar a qualquer hora

Produção Laudo



Anamnese/hipótese diagnóstica



Setup do protocolo



Pré-laudo apoiado em A.I.

Diagnóstico Integrado e ágil:  
Exame + Laudo  
(robot assistance)



Exames anteriores

- Dados de saúde populacional
- Orientação de pedidos de exames aos médicos solicitantes



- A telemedicina eletiva está disponível em todas as operações.
- O serviço também oferece Certificação Digital, que garante a validade da prescrição de exames e medicamentos, quando houver necessidade.
- O Pronto Atendimento: PA virtual iniciou em Agosto, com estrutura personalizada e está disponível para a Samp e em expansão. O serviço será fornecido a nível nacional a partir do VAH para todos os beneficiário do Grupo.



- Mais de 137 médicos treinados para prestar atendimento por videoconferência
- 84% dos atendimentos resolvidos dentro da própria plataforma (alta na consulta)
- Total de atendimentos até 10/08: 19.164
- NPS acima de 90 (prévia ago)

Potencial  
Redução sinistralidade

*1,8% dos sinistros Athena NE  
0,6% dos sinistros Athena SE  
0,6% dos sinistros Athena SL*

\$ 24 M /ano

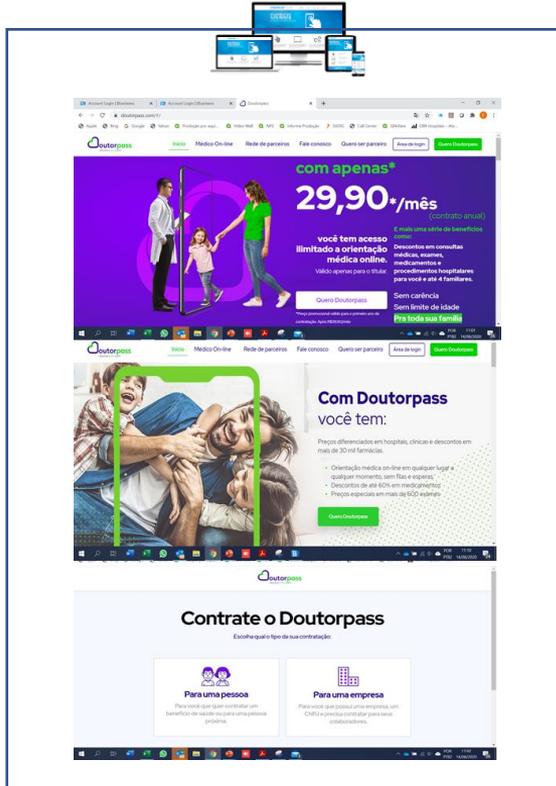
doutorpass  
doutorpass.com



# Doutorpass – Plataforma Digital



<https://youtu.be/X2zAUijrtAE>



- Orientação Médica Online**
  - Orientação Médica online e limitada.
  - Atendimento 24hs por dia e 7 dias por semana
- Consulta Médica**
  - Consultas a partir de R\$ 60
- Exames**
  - Mais de 600 exames com preços diferenciados
- Farmácia**
  - Mais de 30 mil farmácias conveniadas.
  - Descontos de até 60% em medicamentos
- Hospitais**
  - Hospitais referência com tabela de preço exclusiva
- Saúde e Bem-Estar**
  - Benefícios especiais em parceiros que oferecem produtos ou serviços de saúde e bem estar

## Go to Market

**RETENÇÃO e WIN-BACK**  
Below the line para churn de Operadoras Athena

- Potenciais parcerias Comerciais
- ênfase no serviço de Telemedicina





# Modelo de Operação Aliar

## Entrega de resultados

Agendamento

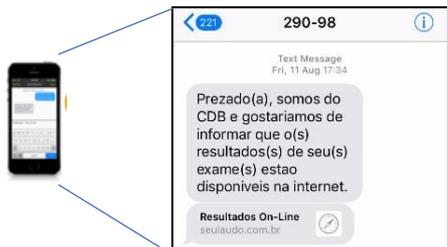
Atendimento

Exame e diagnóstico

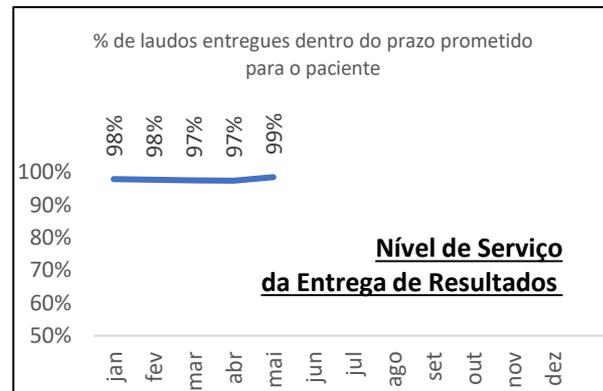
Entrega de resultados

Qualidade

## Aviso de Resultado



## Visualização do Resultado



## Acesso ao Resultado

## Medico Solicitante: Visualização do Diagnostico



## SUPORTE



## SERVIÇO



<https://www.youtube.com/watch?v=PZ5a9NLI5pA>



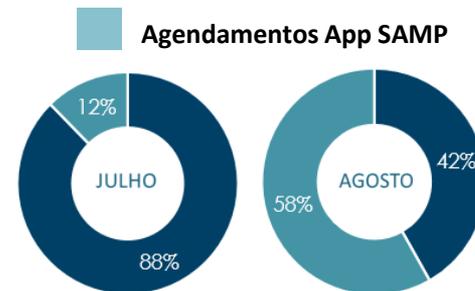
## Revisão Websites



Totem auto atendimento



- Carteirinha Virtual
- Agendamento de consultas
- 2ª via boletos
- Consulta à rede de atendimento
- Autorização
- Atualização cadastral
- Extrato de utilização e coparticipação



+ 50.000 usuários ativos



Higieniza e organiza de forma simétrica os dados de consumo do plano médico para gerar Insights e conhecimento.



- Modelagem Preditiva
- Clusterizações
- Combinação de modelos analíticos
- *O screening é realizado sempre para os últimos 12 meses de contas médicas;*

## Avaliação Global de Carteiras

- Exploração da carteira por tipos de eventos de saúde:  
*prêmio / sinistro / sinistralidade / apólices / tipos de planos demografia / região / consultas, exames, terapias, internações e procedimentos*

## Avaliação Global de Prestadores - -

- comparação do sinistro médio do procedimento de prestadores

## Inadequações de Utilização

- Classificação de achados como “supostamente inadequados” por problemas operacionais, sistêmicos com fraude;

## Avaliação Médica Populacional

- Identificação da população de risco (crônicos, cases, alto custo)
- Monitorização de população específica de acordo com perfil epidemiológico (hipertensos, diabéticos, depressão, cardiopatas, oncológicos, osteomuscular)

## Oportunidades Identificadas

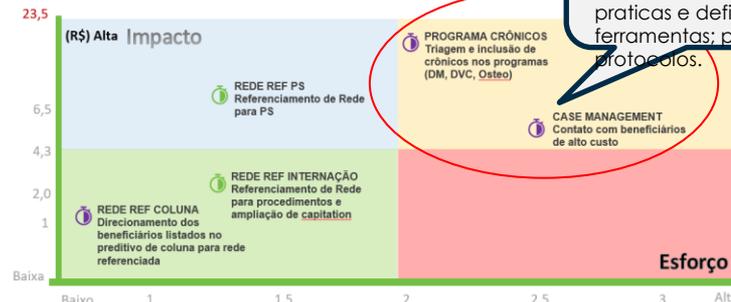
funcional health tech

Health Analytics

Beneficiários	Rede	Estudos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rastreamento dos beneficiários que terão alta necessidade de cuidados com a saúde.</li> <li>• Utilizadores que custarão &gt; R\$ 50.000.</li> <li>• Listagem dos beneficiários de cirurgia de coluna</li> <li>• Crônicos (DM, DCV e Osteomuscular)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor custo efetividade na utilização da rede credenciada.</li> <li>• Referenciamento de Rede e ampliação do modelo de capitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparativo de performance entre as operadoras</li> <li>• Avaliação de indicadores das 12 principais empresas da SAMP</li> <li>• Acompanhamento do resultado de capitation</li> </ul>

Em andamento troca de experiência entre todas as regionais a fim de se definir as melhores praticas e definição de ferramentas; processos e protocolos.

## Projetos Priorizados



**Potencial Athena**  
10% à 15% de redução da Sinistralidade  
EM 2020: Potencial de 5M  
FY : \$ 80 M/ ano



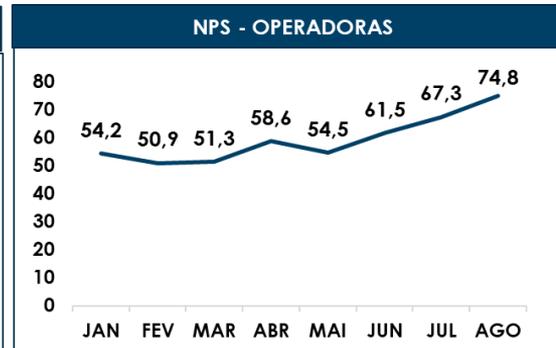
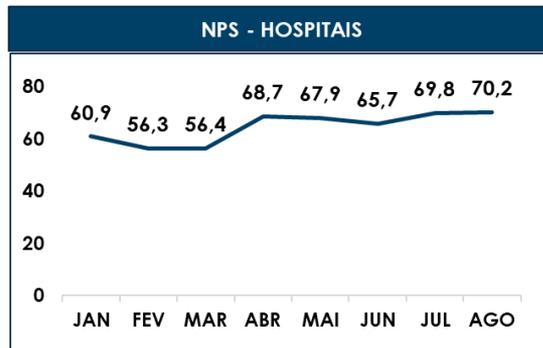
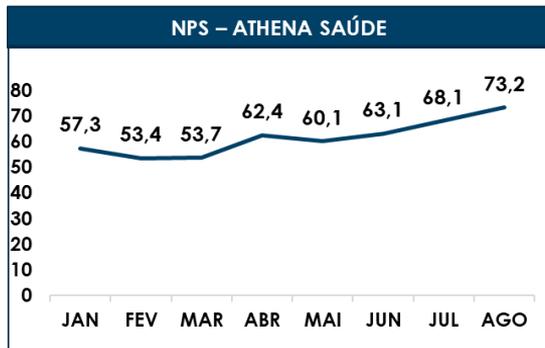
# QUALIDADE – NPS ATHENA

IMPROVEMENT

Padrão  
Eficiência  
Qualidade

Foco no cliente: NPS

A metodologia de medição da satisfação dos clientes esta consolidada em todas as regionais e segue com evolução positiva. A partir das manifestações dos clientes nas diversas jornadas, são feitas as tratativa das reclamações e definição de planos de ação, visando a melhoria continua do processos e atendimento. **O Nível de engajamento dos clientes também crescido com consistência.**

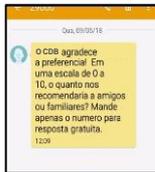


# Modelo de Operação Alliar

## QUALIDADE - NPS



### SMS – 50%



### E-mail – 50%



Todos os pacientes são convidados a responder a pesquisa, da Qualidade.

TX de Retorno de 18%.

### EVOLUÇÃO DO NPS -ALLIAR

