

## RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO EXERCÍCIO 2022 IDEAL SAÚDE REGISTRO ANS 420751

Aos senhores acionistas,

Apresentamos para conhecimento de V.sas. as demonstrações contábeis da **Operadora Ideal Saúde Assistência Médica Ambulatorial LTDA.**, relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2022. As demonstrações contábeis foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e aplicáveis às entidades supervisionadas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), abrangendo as normas instituídas pela referida agência e as determinações oriundas do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), quando referendados pela ANS, acompanhadas das respectivas Notas Explicativas e do Relatório dos Auditores Independentes.

Apresentaremos ainda, breve histórico acerca do ingresso de novos acionistas e diretoria executiva, que estão trabalhando para saneamento dos resultados negativos da operadora e seu crescimento como entidade fomentadora de assistência à saúde de seus usuários, contribuindo para melhora da qualidade de vida dos mesmos e agindo como facilitadora ao ingresso de novas vidas abrangidas pela saúde suplementar do Distrito Federal.

### 1 – BREVE INTRODUÇÃO DA NOVA ATIVIDADE

1.1 – Em junho de 2022 o Grupo Mattos Saúde, através de seu acionista majoritário Maryel Matos Rodrigues, adquiriu 50% (cinquenta por cento) das cotas da operadora de saúde IDEAL, cujo registro na ANS é **420751**. O principal objetivo do Grupo Mattos em adquirir referida operadora é a entrada no segmento de saúde, tendo em vista o grupo ter pequena participação neste mercado. O Grupo Mattos Saúde surgiu em 2021, com o advento da pandemia de COVID 19, após o fraco desempenho de outras empresas do grupo em função do momento pandêmico percorrido pelo Brasil entre 2020 e 2021. O objetivo de criação do nicho de Saúde surgiu para abrir uma nova frente de trabalho, com atuação numa

área em que o Grupo não atuava com grandes investimentos e estrutura: a **SAÚDE**.

1.2 - O Grupo Mattos Saúde tem dois acionistas, a saber: **Maryel Matos Rodrigues** e **Wilma Salviano de Medeiros Matos**, com atuação em outros segmentos como: educação e ramo imobiliário, sendo o forte do Grupo o atendimento na atuação na rede de colégios **COC**, atualmente com três unidades estabelecidas no DF, com cerca de seis mil alunos cadastrados.

1.3 - Atualmente, as outras empresas que compõem o Grupo Catedral, excluindo a saúde que ainda não entrou em atividade integral, tem faturamento anual na ordem de trezentos e sessenta e cinco milhões ao ano, tendo a atividade educacional participação de 75% deste montante e a atividade de saúde representando 25% de todo faturamento anual. A estimativa de faturamento anual do segmento saúde, após maturação das unidades e integralização dos processos, será de seiscentos milhões de reais ao ano, elevando o faturamento anual de todo grupo para cifra superior a um bilhão de reais.

1.4 – Em fevereiro de 2023, o Grupo Mattos Saúde, através de seus acionistas, adquiriu o restante dos 50% (cinquenta por cento) das cotas da operadora, passando a deter integralidade das cotas societárias e podendo implantar sua política de comercialização verticalizada e a implantação de um arrojado planejamento estratégico para recuperação e crescimento do negócio.

## 2 – LIDERANÇA PARA O PROJETO DE SAÚDE DO GRUPO MATTOS

2.1 - Para implementação dessa arrojada mudança de cenário estratégico e início de uma atividade, até então, desconhecida dos acionistas do Grupo Mattos, estes foram buscar no mercado de saúde um executivo experiente para tocar esse novo nicho, contratando Rogerio Freitas que tem as seguintes credenciais profissionais:

- Atuação no mercado de saúde há 39 anos, dirigindo redes hospitalares e operadoras de planos de saúde de grande porte, em diversas localidades do Brasil, a saber: São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Recife, Salvador, Curitiba e João Pessoa;
- Formação acadêmica em Engenharia, Contabilidade, Administração e Direito, com especialização, mestrado e doutorado em Administração Hospitalar e mestrado em gestão de planos de saúde. Especialista Master Black Belt em Lean Six Sigma e Lean Healthcare, formando e preparando novos executivos (belts) para gestão nas operações sob sua direção.
- Profundos conhecimentos em gestão estratégia e planejamento estratégico de empresas de saúde, dirigindo as seguintes operadoras: Golden Cross, Intermédica/NotreDame e UNIMED. Foi principal executivo nos hospitais: Brasília; Daher; Santa Lucia; HOME Hospital (Brasília); Hospital Esperança (Recife); Hospital Paulistano (SP); Hospital São Lucas (RJ); Hospital São Vicente (Curitiba); Hospital Salvador (BA) e Hospital UNIMED (João Pessoa), todas unidades de grande porte e alta complexidade.

### **3 – VISÃO ESTRATÉGICA PARA IMPLANTAÇÃO DA SAÚDE**

3.1 - No mercado de saúde, Brasília ocupa lugar de destaque no cenário nacional. Atualmente, as tabelas de remuneração de serviços (serviços hospitalares e honorários médicos), figuram entre as melhores do país, fazendo com que a atividade de saúde seja um nicho bastante atrativo para novos negócios e grandes redes.

3.2 - Neste contexto, nos últimos cinco anos vimos a instalação de grandes conglomerados de saúde na capital federal, atraídos pela boa remuneração do mercado, pela não prevalência de nenhum comprador de serviços (operadora de planos de saúde, seguradora, autogestão ou cooperativa) e pelo percentual de massa coberta, que chega aos 26% (vinte seis por cento). Em suma 26% da população economicamente ativa do DF tem plano de saúde e, conseqüentemente, acesso aos diversos tratamentos propostos. São Paulo, por

exemplo, com todo seu poderio econômico possui, apenas, 22% da população economicamente ativa coberta por planos de saúde.

3.3 - Arelada à visão de participação no bolo anteriormente mostrada, temos no DF a melhor renda per capita, proporcional, da América Latina, composta em sua maioria pela elite do funcionalismo público federal dos três poderes. Neste contexto consagramos um baixo índice de inadimplência nas empresas compradoras de serviços, que ainda possuem grande capacidade de aumento percentual de sua participação no mercado local. Porém, cabe ressaltar que no mercado do DF os grandes conglomerados de saúde estão centralizados na região geográfica conhecida como Plano Piloto (Asa Norte, Asa Sul, Lago Norte e Lago Sul), envolvendo cerca de seiscentos e cinquenta mil habitantes, apenas, contra uma população aproximada de três milhões, quatrocentos e cinquenta mil pessoas, conforme censo de 2020.

3.4 - Neste contexto, de forma absolutamente estratégica, a visão do Grupo Mattos será estabelecer suas unidades de atendimentos na região periférica do Plano Piloto, conhecida como Cidades Satélites. Em função dessa escolha estratégica o Grupo Mattos definiu, de forma inicial, começar sua operação pelas cidades de **Planaltina/DF, Ceilândia e Gama**, distribuindo unidades hospitalares com serviços direcionados para o público daquelas regiões, descentralizando a dependência de procurar o Plano Piloto para realizar tratamento médico.

3.5 - Além da instalação das unidades hospitalares, o Grupo Mattos implantará, também, estruturas ambulatoriais para dar suporte aos seus serviços, atuando como porta de entrada para ampliação de sua capacidade de atendimentos. Neste contexto o Grupo criará uma **rede de atendimentos** que envolvem toda gama de possibilidades, indo desde o atendimento emergencial às cirurgias de alta complexidade, tratando sua massa de usuários como um todo. Sintetizando, **o objetivo do Grupo é a criação de uma rede de atendimentos, que dará suporte às cidades onde estarão instaladas e áreas conexas.** Todo conjunto

de unidades contará com ambulatório, imagem, laboratório e centro cirúrgico, de acordo com a peculiaridade de cada região.

3.6 - Complementando todo esse contexto de rede de atendimentos e a visão de atividade verticalizada é que o Grupo Mattos decidiu pela aquisição de uma operadora de planos de saúde (IDEAL) para complementação de seu plano de negócios para atividade.

## 4 – DAS UNIDADES EM IMPLANTAÇÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS

4.1 - Como já relatado, estrategicamente, o Grupo Mattos implantará suas unidades, inicialmente, nas cidades satélites de **Planaltina/DF**, **Ceilândia** e **Gama** e as unidades terão características próprias para atender a região. Num segundo momento, o planejamento projeta a construção de mais duas unidades hospitalares e a possibilidade de aquisição de uma outra unidade já em operação, ampliando a rede para seis unidades hospitalares de médio e grande porte, distribuídas pelo DF.

4.2 - As unidades já em fase de implantação e reestruturação com ampliação são: **UNIDADE HOSPITALAR PLANALTINA/DF** – trata-se de uma unidade de pequeno porte (cerca de 4 mil m<sup>2</sup>), em área locada, para atender uma população absolutamente carente de unidades hospitalares, principalmente, em função da falta de UTIs na região administrativa. Será um hospital especializado. Já estamos com um ambulatório funcionando na unidade e implantamos 20 leitos de UTI adulto que são operacionais. A unidade já está preparada e planejamos o início das atividades para setembro de 2022. Com o referido ambulatório e os leitos de UTI geral, a unidade tem capacidade operacional de faturar cerca de **R\$ 5,1 milhões** mensais.

4.3 - Além da estrutura pronta, o Grupo Mattos adquiriu lote de 400m<sup>2</sup> contíguos ao hospital para projeto de ampliação, quando pretende construir 50 leitos de internação, ampliando a capacidade operacional do negócio e tendo possibilidade de faturar algo em torno de R\$ 9 milhões de reais mês.

Porém, inicialmente, abriremos a unidade com os serviços de ambulatório, UTI adulto e centro cirúrgico.

**4.4 – UNIDADE HOSPITALAR CEILÂNDIA** – encontra-se em fase de construção, em prédio próprio, ocupando aproximadamente 16 mil m<sup>2</sup> de área construída, com capacidade para ter 60 leitos de UTI geral e 100 leitos de internação. Será um hospital geral que atenderá todas as especialidades e, inclusive, funcionando com pronto atendimento 24 horas. É o projeto mais arrojado do Grupo Mattos, neste momento, e completamente operacional poderá gerar um faturamento mensal na ordem de R\$ 45 milhões de reais mês.

4.5 - Está situado numa região com grande densidade demográfica, além da possibilidade de circulação de outras regiões, também carentes, na ordem de 1,2 milhões de pessoas. Atualmente, só existe uma unidade hospitalar privada na região que não consegue atender a demanda das necessidades locais. Nosso planejamento inicial é colocar a unidade em operação até dezembro de 2023 e operacionalizar o restante dos serviços à medida que forem concluídas as instalações.

4.6 - A unidade Ceilândia será uma das maiores unidades hospitalares do DF e será uma referência nos atendimentos de saúde daquela região e afins. Somente com a geração de faturamento anual desta unidade hospitalar, o segmento Saúde do Grupo Catedral será superior a todas as outras empresas componentes do grupo, demonstrando a capacidade de geração de receita que essa atividade detém. Cabe registrar, porém, que esta unidade não terá, no médio prazo, capacidade de expansão pois já nasce muito grande.

**4.7 – UNIDADE HOSPITALAR DO GAMA** – encontra-se em fase final de conclusão e tem início das atividades previstas para maio de 2023. Será uma unidade Day Clinic (com procedimentos de baixa complexidade), sendo composta por serviços ambulatoriais especializados (Cardiologia, Dermatologia, Ginecologia, Endoscopia Digestiva) que realizam pequenos procedimentos. Está instalada numa área de 3 mil M<sup>2</sup>, locada, em prédio de quatro andares com dedicação exclusiva para o negócio.

4.8 - Na Unidade teremos também serviços completos de imagem, laboratórios e centro cirúrgico para realização de procedimentos de baixa complexidade que demandem maior controle e segurança e ambulatório com 20 especialidades.

Nossa estimativa de faturamento mensal numa unidade deste porte é de R\$ 1,6 milhões de reais mês, com a possibilidade de ampliar serviços e conseguir faturar cerca de R\$ 2,5 milhões de reais mês, sem maiores investimentos.

4.9 – Complementando o rol de unidades hospitalares que darão apoio as atividades da operadora Ideal, como rede própria, temos o Hospital VIVAR Asa Norte, antigo Hospital Santa Marta Norte, que foi adquirido pelo Grupo Mattos Saúde em dezembro de 2022 e já se encontra em operação. Trata-se de um hospital de pequeno porte (com 60 leitos), sendo 20 leitos de UTI Geral, 25 leitos de internação em apartamento e 15 leitos de enfermaria, com Pronto Socorro Geral e capacidade de realizar cerca de 30 cirurgias dia. Referida unidade já detém um faturamento na ordem de R\$ 4 milhões de reais mensais e serve de suporte operacional para as atividades da operadora.

## 5 – EXPECTATIVA DE FATURAMENTO MENSAL DA REDE HOSPITALAR

5.1 – Após implantação integral da rede, que projetamos para dezembro de 2023, e maturação do projeto como um todo, que projetamos para junho de 2024, podemos atingir o faturamento mensal no montante de R\$ 50,7 milhões de reais, projetando um faturamento anual na casa dos R\$ 608,4 milhões de reais ano, conforme tabela demonstrativa abaixo:

<b>UNIDADE</b>	<b>FATURAMENTO</b>	<b>MATURAÇÃO</b>
<b>PLANALTINA/DF</b>	<b>5.100.000,00</b>	<b>JANEIRO/2024</b>
<b>CEILÂNDIA</b>	<b>35.000.000,00</b>	<b>JUNHO/2024</b>
<b>GAMA</b>	<b>1.600.000,00</b>	<b>JANEIRO/2024</b>
<b>ASA NORTE</b>	<b>9.000.000,00</b>	<b>JULHO/2023</b>
<b>TOTAIS</b>	<b>50.700.000,00</b>	

5.2 – Mesmo atingindo o objetivo de maturação, conforme planejamento estratégico elaborado, a capacidade operacional da rede pode, ainda, ser ampliada mesmo sem grandes investimentos em função da manutenção de novas parcerias com compradores de serviços, para atender demandas específicas das regiões onde se localizam as unidades de atendimentos.

## 6 – BREVE HISTÓRICO DA AQUISIÇÃO DA OPERADORA IDEAL SAÚDE

6.1 – A operadora de planos de saúde, IDEAL Saúde (**Registro ANS Nº 420751**), é uma operadora regional de pequeno porte, atualmente, com cerca de 14.482 vidas, atuando exclusivamente no Distrito Federal.

No projeto de entrada no segmento de saúde do Grupo Mattos estava prevista a aquisição de uma operadora para completar o processo de verticalização dos serviços. Entretanto e mesmo cumprindo nosso projeto de rede hospitalar verticalizada, em nossa negociação de compra da Ideal Saúde identificamos que a operadora passava por problemas estruturais, junto à ANS, que precisavam ser equacionados.

6.2 – Os referidos problemas que necessitavam ser equacionados diziam respeito, inicialmente, a uma determinação da diretoria da referida agência para **ALIENAÇÃO DA CARTEIRA** da operadora, ocorrida em 27 de dezembro de 2021. Em função da necessidade de referida determinação partir do colegiado da autarquia, o jurídico da operadora solicitou medida liminar para continuidade de sua atividade, no que foi aceita pelo magistrado julgador da medida.

6.3 – Ocorre, porém, que em 23/06/2022 referida liminar foi julgada pelo colegiado e tornada sem efeito, vindo a operadora necessitar de outro recurso para poder continuar com suas atividades normais, ocasião em que se prepara para novo desafio de reestruturar suas operações. Na verdade, e como elencado no item 1.1 desse memorial com a aquisição de 50% das cotas da Ideal Saúde pelo Grupo Mattos, tendo um de seus sócios majoritários, **Maryel Matos**, passado a integrar



o contrato social da referida operadora, o Grupo Mattos assumiu algumas responsabilidades financeiras até então descumpridas pelos gestores anteriores.

6.4 – Neste contexto, e de forma imediata, o Grupo Mattos repassou para a operadora Ideal Saúde, imóvel comercial destinado a uma de suas futuras unidades hospitalares, localizada em Brazlândia/DF, **que será integralizado no segundo trimestre de 2023**, que será atrelado ao patrimônio da operadora para servir como garantia vinculada das operações. Com referido imóvel, repassado com valor na ordem de R\$ 20 milhões de reais, a operadora ideal atualizará suas garantias frente à ANS, além de já estar sendo gerida com um novo plano interno de recuperação das atividades para os próximos meses, com reflexos em 2023.

6.5 – Com novo plano apresentado, novas garantias consagradas, novos sócios e nova diretoria executiva, para atividade empresarial, a operadora Ideal Saúde estará comprometida em buscar alternativas para sair de sua atual condição de operadora deficitária passando a operadora superavitária e mantendo os atendimentos de seus usuários.

6.6 – Neste contexto, e com novo projeto de recuperação do negócio, a operadora Ideal Saúde espera receber da Agência Nacional de Saúde referenciamento de manutenção de suas atividades, que estipulamos de seis meses, para concretizar as novas operações ajustadas em seu plano de recuperação visando a melhoria de sua performance financeira e operacional, mantendo suas atividades regionais de forma estruturada e sem percalços.

## **7 – DIAGNÓSTICO DA OPERAÇÃO DA IDEAL**

7.1 – Independente da preocupante situação elencada pela ANS em dezembro de 2021, com a decisão de alienação da carteira por parte da operadora, identificamos alguns problemas de gestão que necessitaram ser sanados no menor espaço de tempo. O mais emergencial de todos será atingir e manter os percentuais ideais elencados para gestão de operadoras de planos de saúde conforme abaixo:

PERCENTUAIS IDEAIS	PERCENT. OPERADORA	VAR. PERCENT.
<b>Despesa Administrativa 15%</b>	<b>36%</b>	<b>140%</b>
<b>Despesa Comercial 10%</b>	<b>12%</b>	<b>20%</b>
<b>Custo Assistencial 70%</b>	<b>102%</b>	<b>46%</b>
<b>Lucro/Resultado 5%</b>	-	-
<b>TOTAL PERCENTUAL 100%</b>	<b>150%</b>	<b>50%</b>

DATA BASE JUNHO/22

PERCENTUAIS IDEAIS	PERCENT. OPERADORA	VAR. PERCENT.
<b>Despesa Administrativa 15%</b>	<b>19%</b>	<b>26,7%</b>
<b>Despesa Comercial 10%</b>	<b>10%</b>	-
<b>Custo Assistencial 70%</b>	<b>59,4%</b>	<b>15,1%</b>
<b>Lucro/Resultado 5%</b>	-	-
<b>TOTAL PERCENTUAL 100%</b>	<b>88,4%</b>	<b>11,6%</b>

DATA BASE DEZ/22

As tabelas acima demonstram os indicadores que encontramos em maio/22 e os indicadores apresentados em dezembro de 2022, demonstrando os resultados práticos de uma gestão focada nos resultados positivos.

Principais Ofensores identificados:

**1 – DESPESA ADMINISTRATIVA** – O sistema Fácil e seus desdobramentos, envolvendo sistema de gestão e BPO;

**2 – DESPESAS COMERCIAIS** – Percentuais de comissões pagas acima dos montantes contratados e sem avaliação crítica de custo/benefício; e

**3 – CUSTO ASSISTENCIAL** – Nível de Suficiência de rede muito acima do preconizado (indicador 65), **Captation** com empresa DASA para laboratório e imagem acima do mercado e contratação de prestadores em valor superior e incompatível com nossa receita mensal.

Todos esses principais ofensores foram atacados de forma ordenada e, apenas, excetuando o sistema Fácil que demanda maior amplitude de tempo em função de sua característica de gerir a operação da operadora, não foi substituído, fator que proporcionará redução da Despesa Administrativa da operadora, os demais itens já estão tratados.

Atuamos na redução das despesas comerciais com a redução da comercialização de planos deficitários e a substituição por novos planos com novos cálculos atuariais que melhoraram a performance da Operadora.

O **índice de suficiência de rede é, atualmente, 27**, dentro de uma perspectiva mais enquadrada dentro da realidade da operadora, o que nos proporcionou baixar o **custo assistencial para números de dezembro em 59,4% (ANEXO 2)**.

7.2 – Com os dados apresentados acima podemos concluir que a operadora trabalhou com diligência em suas tarefas básicas de gestão em 2022, tendo alcançado os resultados positivos evidenciados em sua atuação de cortar na carne valores e negociações impróprias ao negócio. Quando nos reportamos às receitas auferidas pelos nossos planos comercializados, identificamos a melhora na comercialização dos mesmos e a constante busca por melhores resultados a partir de junho/22.

7.3 – Quando avaliamos os nossos números atuais de **MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (ANEXO 08)**, identificamos que dos 29 produtos que mantemos registrados, apenas, 09 deles apresentam margem negativa, denotando que estamos tendo **PREJUÍZOS** com a comercialização desses. Porém, já temos 20 planos com margem positiva e o projeto é a substituição dos negativos por novos produtos com margem positiva. Os de maior quantidade de vidas contratadas ainda negativos, no médio prazo, nos obriga a descontinuar os produtos e providenciar a migração das vidas para planos comercialmente melhores e mais rentáveis.

7.4 – Considerando ainda o mesmo período avaliado (janeiro/22 a dezembro/ 22), identificamos que o **Ticket Médio** de ambas as modalidades comercializadas pela Operadora (Ambulatorial e Hospitalar Completo), apresentam tendência de crescimento (**ANEXO 02**), denotando que os produtos estão sendo oxigenados e

que os reajustes legais aplicados estipulados pela ANS em seus períodos de vigência, estão ajudando na recuperação dos mesmos.

7.5 – Outro importante indicador que mereceu nossa atenção refere-se ao **Custo Assistencial** das carteiras comercializadas, que apresentam valores com curva de tendência decrescente. **(ANEXOS 04 A 07)**. O Custo Assistencial da operadora merece grande atenção em nossa gestão, tendo em vista que seu controle e reversão pode tornar nossos resultados positivados no médio prazo. Desta forma, atuar diretamente no controle do referido custo foi medida que se exige para mudar nossa curva de resultados negativos.

7.6 – Neste contexto de busca de resultados no médio prazo, o grande desafio foi aumentar a receita média e reduzir a despesa total, com ações de curtíssimo e curto prazos que poderão amenizar nossos maiores ofensores. Quando estudamos a **Receita Total** de nossas carteiras, no mesmo período avaliado (janeiro a dezembro/22), observamos que as vidas totais apresentam curva de tendência de queda contra as receitas ambulatoriais e hospitalares que já apresentam tendência de crescimento, denotando nosso trabalho direcionado na redução do número de vidas deficitárias no período **(ANEXO 02)**.

7.7 – Considerando que nosso maior volume de vidas se encontra sedimentada nas ambulatoriais, a tendência de baixa nessas contas, identificada no período, denota a necessidade de inversão de modalidades, transformando nosso número de vidas ambulatoriais em vidas hospitalares ou comercializando mais produtos com vidas nesta rubrica, para incrementar nossa receita total. Dentro deste contexto, a operadora possui atualmente a seguinte composição de vidas, com base no relatório analítico de dez/22:

<b>MODALIDADE</b>	<b>NÚMERO DE VIDAS</b>
<b>AMBULATORIAIS</b>	<b>8.151 VIDAS</b>
<b>HOSPITALARES</b>	<b>6.331 VIDAS</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>14.482 VIDAS</b>

7.8 – Na verdade, nosso planejamento estratégico para o período de 2022 a 2025 vislumbra um crescimento de vidas, no período elencado, para 125.000 vidas e neste incremento estaremos além de equilibrando as contas da operadora, oferecendo qualidade em atendimento, passando a atuar, em 2025, como uma operadora de grande porte.

7.9 – Outro dado importante que mereceu nossa profunda atuação diz respeito ao nível de **Sinistralidade** de nossas carteiras, mormente por representar o quão ofensivo é ao nosso Custo Assistencial e como ele tem o poder de desonerar nosso fluxo de caixa. Neste contexto, no **ANEXO 04**, demonstramos o gráfico do sinistro geral e sua curva de tendência a redução no período avaliado que foi de **59%**. Podemos observar que as contas **ambulatoriais** apresentam sinistro de **62% conforme ANEXO 05** e as contas **hospitalares** apresentam sinistro na ordem de **51% conforme ANEXO 06**. Cabe registrar que os referidos resultados foram alvo de um vigoroso trabalho de regulação e revisão de rede assistencial.

7.10 – Os referidos indicadores de sinistros denotam que em ambas as categorias de contas temos curvas de tendências de redução, com percentuais abaixo dos parâmetros médios indicados para estabilização (70% de sinistros). Atuar na mudança de sinistro incide, diretamente, em rever negociações de rede e buscas de serviços que apresentem preços compatíveis com a realidade comercial dos planos negociados pela operadora. Reduzir sinistro incidirá, também, em manter o **Nível de Suficiência** de nossa rede dentro dos parâmetros preconizados pela ANS, e este é um de nossos planos de ação para manter a redução do sinistro.

7.11 – Na verdade, as correções que traçamos da operação da Ideal Saúde denotam que a operadora passou a observar índices mínimos de controles internos e de gestão, mantendo na operação parâmetros, agora, compatíveis com as necessidades do negócio. Com essa configuração que demonstra as correções como: avaliação precisa nos cálculos atuariais para venda; negociações bem formuladas com prestadores de serviços; regulação consistente; processos de auditoria de contas robustos; pagamento de comissões ajustadas aos percentuais estipulados pela operadora e provisionamentos consistentes, entre outras ações, vemos a redução ordenada da sinistralidade das carteiras comercializadas, sendo a sinistralidade um EFEITO e não, apenas, a CAUSA dos problemas de desequilíbrio da operadora.

O grande desafio para os próximos meses de operação, será manter a redução desse sinistro identificado, com aumento da receita média e redução da despesa total da operadora.

## **8 – DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A OPERADORA**

8.1 – No que concerne ao **Planejamento Estratégico** desenhado para a operadora, apresentamos alguns dos pontos considerados para aplicação no negócio que engloba:

- **DIRETRIZES DO PLANEJAMENTO;**
- **METAS GLOBAIS;**
- **DIRETRIZES ESTRATÉGICAS;**
- **MAPA ESTRATÉGICO; E**
- **PRINCIPAIS DESAFIOS**

Com estes cinco principais tópicos desenvolvemos para operadora um conceito moderno e inovador que projeta criar uma aura de nova cultura que transformará as lideranças do negócio gestores em suas áreas. O objetivo principal do Planejamento Estratégico é criar um norte para as atividades de recuperação da operadora, envolvendo todos os colaboradores no único esforço de reverter a curva de prejuízos.

8.2 – Cabe ressaltar que o foco principal do Planejamento Estratégico da operadora será atuar em duas frentes distintas, a saber;

**ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO**

**ESTRATÉGIA DE QUALIFICAÇÃO**

Para Estratégia de Crescimento, usaremos os controles internos da operadora, aprimorando-os e aplicando seus conceitos para estabilização financeira do negócio.

Para Estratégia de Qualificação aprimoraremos nossos serviços para entregar atendimentos com qualidade e baixo custo. Lembrando que atuar no baixo custo não significa serviços sem qualidade ou deixar de adimplir as atividades efetivadas por nossos prestadores. Atuar no baixo custo significa, para a Ideal, buscar parcerias resolutivas com preços de insumos compatíveis com as necessidades do mercado. Este será nosso foco!

## 9 – PLANO DE AÇÃO DE CURTÍSSIMO, CURTO E MÉDIO PRAZOS

9.1 - As ações que formulamos quando assumimos a operadora para reverter a curva de prejuízos e a forma de atuação da gestão seguirão o seguinte formato e o cronograma a seguir:

PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO SEM DESDOBRAMENTOS OPERACIONAIS - JULHO 2022 - OUTUBRO 2022		
AÇÃO	APLICAÇÃO	INÍCIO/PRAZO
SUSPENDER VENDA PRODUTOS SEM MARGEM	COMERCIAL	JUL/22/ IMEDIATO
ELABORAR NOVOS PLANOS P/COMERCIALIZAÇÃO	COMERCIAL	JULHO/AGOSTO/22
REVISÃO CONTRATOS COMERCIAIS DEFICITÁRIOS	COMERCIAL/CADASTRO	JULHO/SETEMBRO/22
RENEGOCIAÇÃO CONTRATOS PRESTADORES	CREDENCIAMENTO	JULHO/SETEMBRO/22
OTIMIZAÇÃO DA REDE CREDENCIADA	CREDENCIAMENTO/REGULAÇÃO	JULHO/OUTUBRO/22
REESTRUTURAÇÃO DE PESSOAL	ADMINISTRATIVO/RH	JUNHO/JULHO/22
REDUÇÃO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS	FINANCEIRO/ADMINISTRATIVO	JULHO/OUTUBRO/22
REDUÇÃO DESPESAS COMERCIAIS	FINANCEIRO/COMERCIAL	AGOSTO/OUTUBRO/22
CONTROLE DA REGULAÇÃO	FINANCEIRO/REGULAÇÃO	JULHO/IMEDIATO
REVISÃO DE COPARTICIPAÇÕES E OPME	FINANCEIRO/REGULAÇÃO	JULHO/IMEDIATO

9.2 – Registramos que a aplicação deste plano de ação envolveu, ainda, as áreas operacionais que desenvolveram desdobramentos dessas metas que qualificamos como gerais, para o curtíssimo, curto e médio prazo, não

esquecendo, porém que todas as ações, mesmo as emergenciais, devem estar integradas com as Diretrizes e Metas Globais do Planejamento estratégico.

9.3 – Em linhas gerais, o objetivo de nossa gestão à frente da operadora Ideal no ano de 2022 atuou para estabilização dos custos assistenciais, aumento de receitas, revisão de produtos e comercialização dos mesmos revertendo a curva de prejuízos e equilibrando os resultados da Operação.

## 10 - CONCLUSÃO

Com a entrada do novo acionista adquirindo cotas integrais na operadora, nova diretoria executiva com inclusão de imóvel de características assistenciais que será transformado em unidade hospitalar em Brazlândia/DF, compondo as garantias vinculadas, aplicação de nosso Plano de Ação integrado com o Planejamento Estratégico da Operadora, vislumbramos a reversão da situação de prejuízos e falta de recursos financeiros no prazo inicial de doze meses, contados de junho/22.

Nosso principal objetivo será agora, vencida a batalha par reduzir e ajustar o custo assistencial, atuar no crescimento de vidas e criação de novos produtos para atingirmos a meta de vidas proposta pelo plano estratégico formulado. Com a busca de 45 mil vidas até final do segundo semestre, fecharemos o ano com algo em torno de 60 mil vidas, mudando de patamar e estabelecendo um novo player de saúde arrojado no Distrito Federal

Cabe registrar que a operadora **Ideal Saúde desfruta de bom nome no mercado, não tem reclamações por falta de atendimentos, nunca teve proibição para comercialização de seus planos de atendimentos e não apresenta NIPs, registradas e não resolvidas**, em seu rol de atendimentos.

Trata-se, atualmente, de uma operação equilibrada e otimizada com a implantação da rede hospitalar própria que verticalizará toda operação da operadora e com investimentos desta para compor sua estrutura de prestação de serviços.



Com a projeção dos números que apresentamos, já vislumbramos para o segundo trimestre de 2023 resultados de caixa positivos, revertendo a curva de prejuízos que identificamos nos números de balanço dos anos anteriores.

Manteremos a política de controle dos custos assistenciais, reajustes de preços e constante atualização da rede credenciada, visando prestar o melhor e mais qualificado atendimento aos nossos usuários, além de fazer novos investimentos em tecnologias para facilitar a vida dos mesmos.

Nos **ANEXOS 11 E 12** apresentamos as principais ações estratégicas aplicadas ao negócio que nos ajudaram no atingimento dos resultados identificados neste relatório. Entre todas, chamamos atenção para implementação do **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO** da operadora, que nos possibilita atuar de forma ordenada e buscar resultados com planos de ações estabelecidos por cada liderança dentro de sua esfera de atuação. Neste contexto registramos o movimento de profissionalização da operadora que atuará como catalizador para busca de resultados.

Nossas projeções e perspectivas para o ano de 2023 são extremamente positivas, denotando que nossas ações estão na direção de equilíbrio financeiro da operadora e resultados positivos no médio prazo. Continuamos contando com o apoio da agência reguladora e dos nossos acionistas e colaboradores nesta longa jornada em manter nossa empresa como uma das mais qualificadas para atender a população de usuários no Distrito Federal.

Brasília, 31 de março de 2023

Atenciosamente,

DocuSigned by:  
*Rogério Freitas*  
94F26738136A4BB...

**ROGERIO FREITAS**

**Diretor Executivo**

**CPF 167467914-91**

**MARYEL MATOS RODRIGUES**

**Responsável Legal**

**CPF 000299941-28**