

Implantação do Orçamento Base Zero e Resultados: O caso da UNIMED Vitória

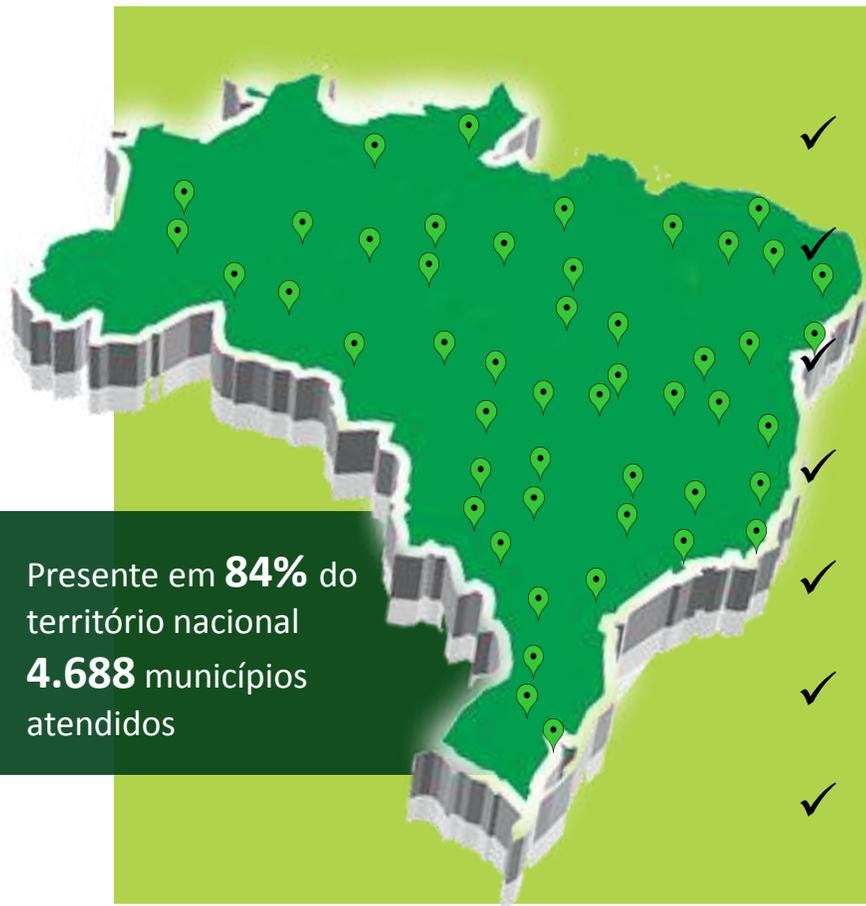




UNIMED VITÓRIA

Unimed 
Vitória

■ SISTEMA UNIMED NO BRASIL



Presente em **84%** do território nacional
4.688 municípios atendidos

- ✓ **21ª** marca mais valiosa do país (R\$2,8 bi)
- ✓ **18 milhões de clientes** (38,65% market share)
- ✓ **346 cooperativas** médicas no sistema Unimed
- ✓ **114 mil médicos** cooperados ativos
- ✓ **98 mil empregos diretos**
- ✓ **Top of Mind** (25º ano consecutivo)
- ✓ **Plano de saúde que os brasileiros mais confiam** (16ª ano consecutivo)



■ SISTEMA UNIMED NO ESPIRITO SANTO

Noroeste Capixaba 10,94%

Norte Capixaba 6,35%

Unimed Noroeste Capixaba 54.924

Unimed Norte Capixaba 31.892

Unimed Sul Capixaba 81.552

Unimed Vitória 333.292

Unimed Piraqueaçu* -

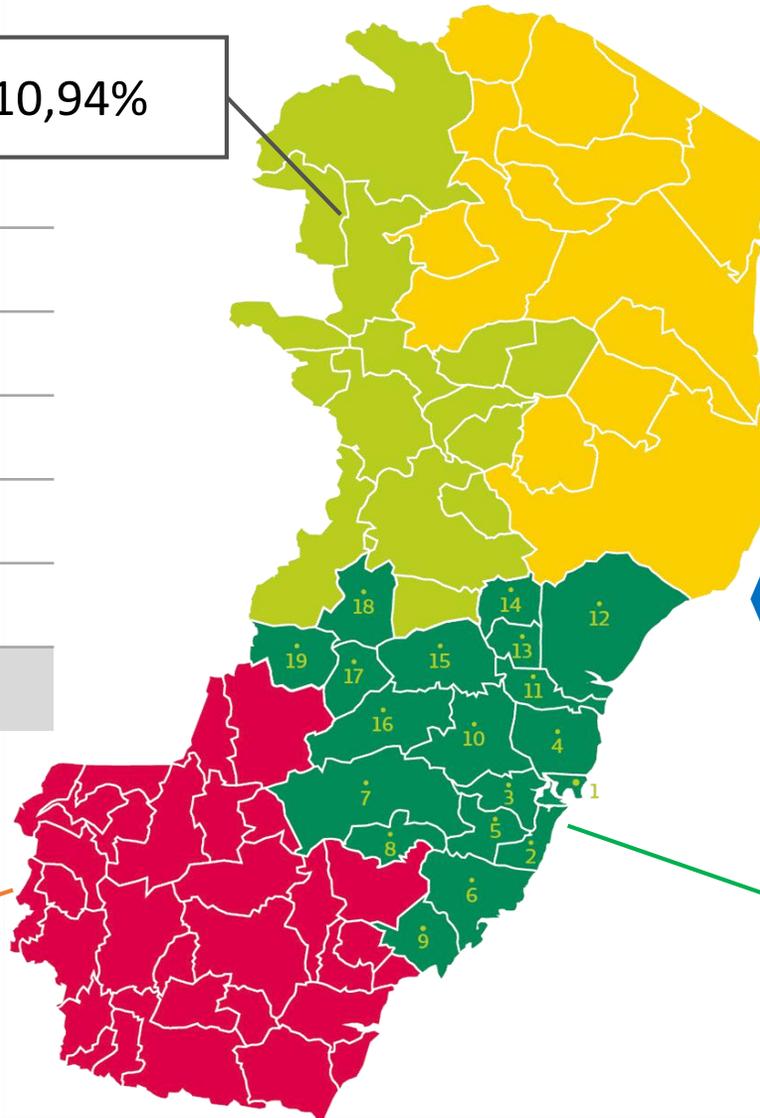
Total Unimed ES 501.660

*Unimed Piraqueaçu é prestadora da Unimed Vitória

Sul Capixaba 16,25%

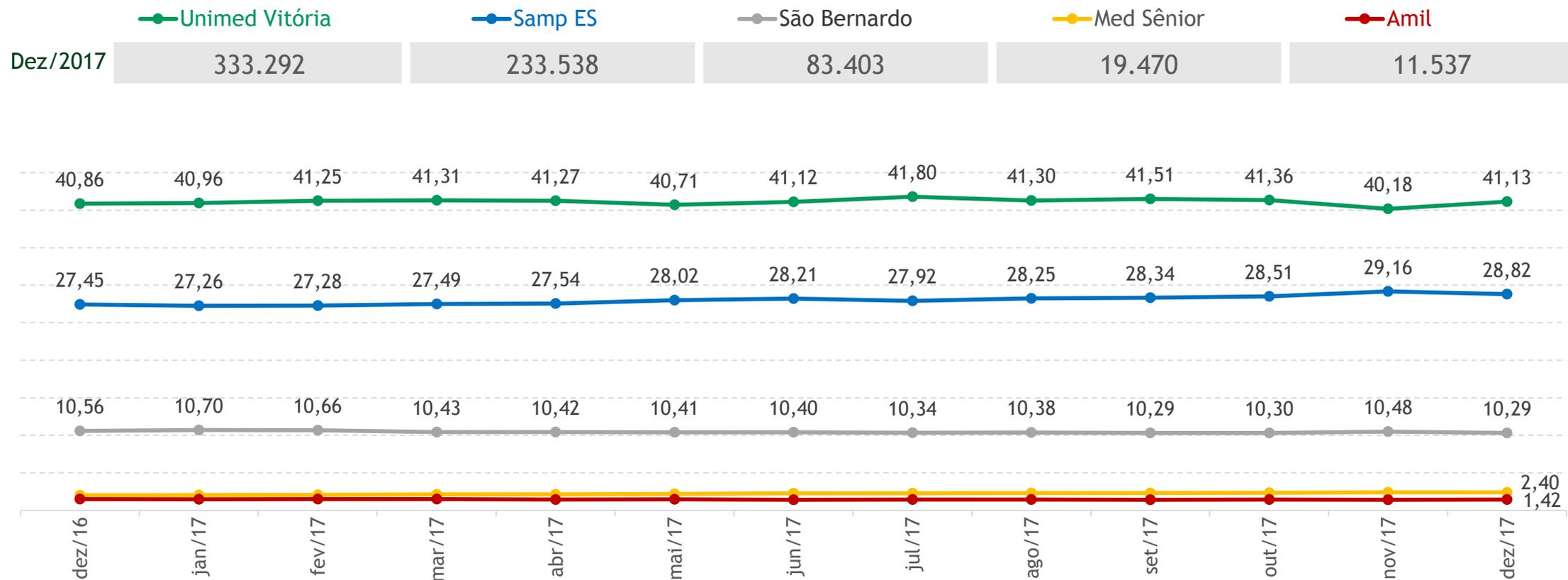
Unimed Vitória 66,43%

O Espírito Santo tem 1,1 milhão de beneficiários, dos quais **44,71%** são Unimed



MARKET SHARE

A Unimed Vitória fecha o ano de 2017 com **41% da participação de mercado** em sua área de atuação, com saldo positivo de **10.295 mil novos beneficiários**, comparado ao fechamento do ano de 2016.



■ MAIOR COMPLEXO INTEGRADO DE ATENÇÃO À SAÚDE



■ HOSPITAL UNIMED VITÓRIA

Hospital

de Alta Complexidade

Referência

em Cardiologia
e Ortopedia



- **Endereço:** Rua Marins Alvarino, 365
- Itararé – Vitória/ES



■ MATERNIDADE UNIMED

Referência
em Ginecologia
e Obstetrícia

1.200

Atendimentos/mês

700

Cirurgias/mês



■ Endereço: Rua Constante Sodré, 60 -
Santa Lúcia – Vitória/ES



■ PRONTO ATENDIMENTO

Atendimento de qualidade
para casos de baixa complexidade.

8.900 Atendimentos/mês

Horário de funcionamento:

Ortopedia – 8 às 19h de segunda a sexta.

Pediatria – 8 às 19h de segunda a sábado.

Curativos- 8 às 16h de segunda a domingo.

Clínico geral- 8 às 22h de segunda a domingo.



- **Endereço Vitória:** Avenida Leitão da Silva, 2160 - Santa Lúcia – Vitória/ES
- **Endereço Aracruz:** Rua Fiory Terzi, 290 - Bairro De Carli – Aracruz/ES



■ UNIMED DIAGNÓSTICO

Marcação de exames

Basta ligar para 3200-2426,
de segunda a sexta-feira, das 7h às 19h.

■ Ultrassonografia e mamografia

Segunda a sexta, das 7h às 19h

■ Densitometria Óssea

Segunda a sexta, das 7h às 17h

■ Raio X

Segunda a sexta, das 7h às 22h

■ Ressonância magnética

Segunda a sábado, das 7h às 22h

Domingo das 7h às 19h

■ Tomografia

Segunda a sexta, das 7h às 22h

Sábado das 9h às 18h



- **Endereço:** Rua Misael Pedreira, 350 -
Santa Lúcia – Vitória/ES
(esquina com a Av. Leitão da Silva)



■ UNIMED ONCOLOGIA

Atenção Integrada
e Especializada
no tratamento de
CÂNCER

Acompanhamento Programa:

VIVER BEM



- **Endereço:** Av. Nossa Senhora dos Navegantes, 635 - Ed. Corporate Center - Enseada do Suá – Vitória/ES

*Sem coparticipação em tratamentos quimioterápicos endovenosos.



■ VIVER BEM

5 mil

Atendimentos/mês

Reeducação Alimentar

Asma Infantil

Saúde do Coração

Atenção a Gestante

Diabético e outros.



- **Endereço Vitória:** Rua das Palmeiras, 685 – Ed. Contemporâneo – Vitória/ES
- **Endereço Vila Velha:** Av. Henrique Moscoso, 798 – Centro – Vila Velha/ES
- **Endereço Aracruz:** Fiory Terceiro, 290 – de Carli – Aracruz/ES
- **Endereço Serra:** Avenida Eldes Scherrer Souza, 488, Ed. Metropolitan Tower, 4º Andar, Civit II.



■ SOS | REMOÇÕES MÉDICAS

Os clientes do Unimed Personal têm a disposição um serviço de remoção de emergências que oferece agilidade, qualidade e segurança nos momentos em que cada minuto pode fazer a diferença*.



Ligue: 0800 941-2412

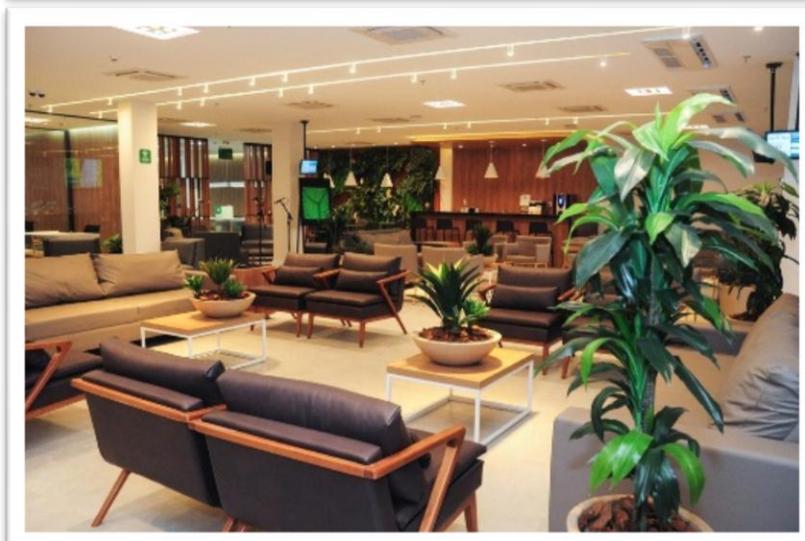
Ligue: 0800 28 39 505



- Remoção UTI.
- Remoção básica.
- Atendimento domiciliar.
- Remoção e atendimento intra-hospitalar.
- Remoção AEROMÉDICA.
- 12 Ambulâncias.
- Orientação por telefone.
- Transferência hospitalar.



■ E mais ...



01 Espaço do Cliente

02 Unidades de Atendimento ao Cliente:
Aracruz e Vila Velha

04 Postos de Atendimento ao
Cliente:
Guarapari, João Neiva, Serra e
Santa Maria de Jetibá

08 Unidades do Personal:
01 Aracruz, 02 Cariacica, 01 Guarapari,
01 Serra, 02 Vila Velha e 01 Vitória

01 Centro de Especialidades (CEUV)

01 Atenção Domiciliar Unimed Vitória (ADUVI)

01 Saúde Ocupacional

01 Laboratório



■ INSTITUTO UNIMED: RESPONSABILIDADE SOCIO-AMBIENTAL

+40

Projetos e ações apoiadas (desde 2012)



Empresário Sombra

+200 mil

Pessoas beneficiadas



Turma do Dr. Unimed



DOE



- É OURO, É INÉDITO,
É UNIMED VITÓRIA!

O seu plano é o primeiro do Estado a receber o selo ouro de **Accreditação da ANS, em nível máximo!**





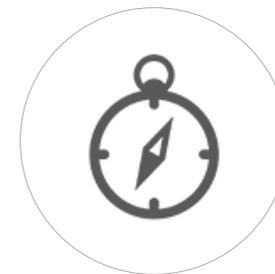
Orçamento Base História – OBH

X

Orçamento Base Zero – OBZ

ORÇAMENTO

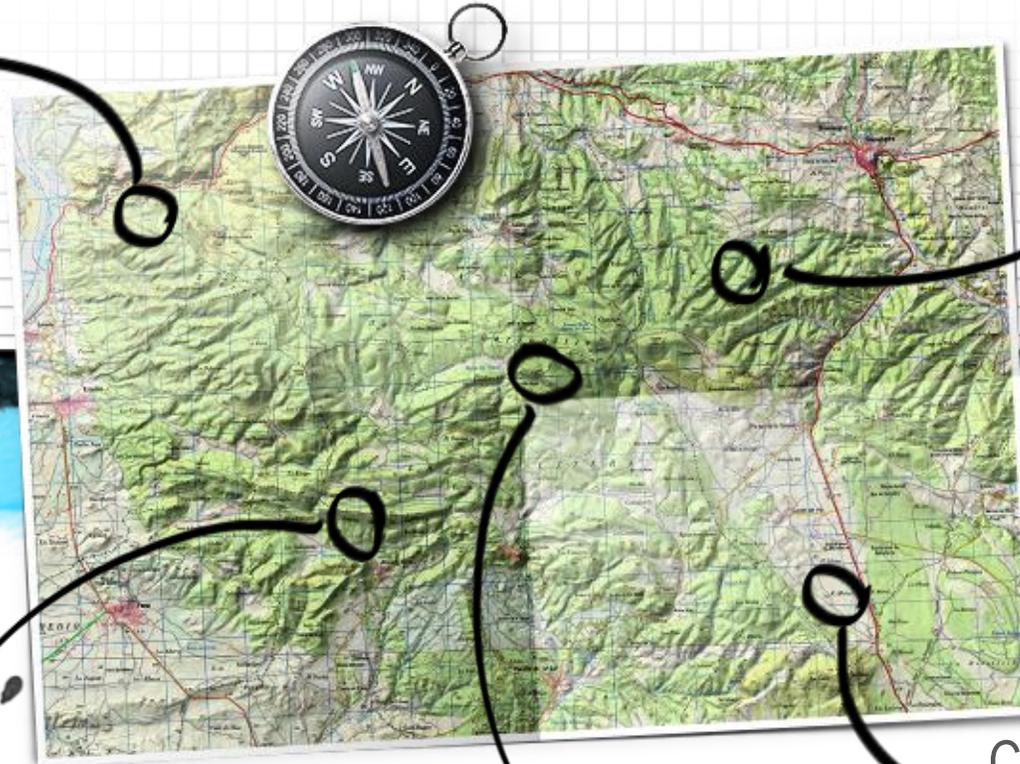
O orçamento empresarial é o ato de planejar e estimar os ganhos, despesas e investimentos que a empresa terá em um período futuro.



OBJETIVOS

Você sabe quanto sua empresa espera faturar no próximo ano?

Qual sua projeção de custos e quais serão as despesas operacionais?



Vai expandir, adquirir mais maquinário, contratar mais pessoas?

E que retorno espera ter com estas ações e investimentos?

Como vai investir seus lucros? Ou melhor, quanto espera ter de lucro?



A photograph of a business meeting around a table. Several people are visible, some holding pens over documents. There are tablets and papers with charts on the table. The scene is brightly lit, suggesting an office environment.

Orçamento Base Histórica

Estrutura do Orçamento Tradicional

■ Orçamento Base Histórica (OBH)

Metodologia:

Exercício atual com
acrescimento de
inflação e reajustes.

BASE REALIZADA

BASE ORÇADA

FORECAST





Orçamento Base Histórica (OBH)



INTERFACES

CONTROLADORIA

DEPARTAMENTOS

Centro de Custo e Conta Contábil

APROVAÇÃO COM DIRETORIA:

- Cortes lineares, considerando todos centros de custos e contas
 - Importância e prioridade comum a todos
- Avaliação no decorrer do ano de como utilizar a verba aprovada

PREJUÍZOS:

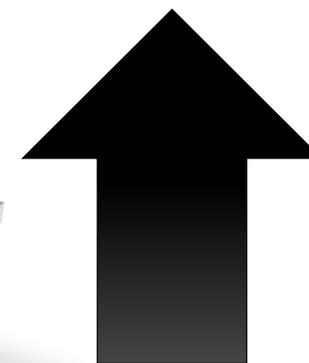
1 – Consumo desnecessários dos recursos com objetivo de garanti-lo no próximo exercício.



VANTAGENS E DESVANTAGENS DO OBH

DESVANTAGENS

- 1 – Por ser originado nos resultados anteriores não tem foco nas estimativas (gastos detalhados);
- 2 – Não possui alinhamento com a estratégia e a projeção é realizada de acordo com a verba disponível;
- 3 – Baixa participação dos cargos operacionais na elaboração e pouca integração entre setores e gestores.



VANTAGENS

- 1 – Processo rápido de montagem;
- 2 – Valores podem ser apresentados com exageros ou distorções, sem conhecimento aberto dos gastos.



Orçamento Base Zero

HISTÓRIA DO OBZ

1969 e 1971

EUA

2004

BRASIL

Contador
Peter Pyhrr

**Desenvolvimento de Técnica para
cortar custos**

Realização de Consultorias

Área de Pesquisa
Texas Instruments

**Avaliação e priorização de
investimentos em cada projeto de
tecnologia**



1º ano da aplicação: Descoberto que projetos continuavam recebendo investimento porque recebeu no ano anterior e não por resultado ou estratégia da empresa.

OBZ some por quase 30 anos

3G Capital
Jorge P. Lemann
Marcel H. Telles
Carlos A. Sicupira

Eficiência em custos através da
aplicação da metodologia em
todas as unidades.

CENÁRIO DAS EMPRESAS

Dificuldade de romper com o modelo OBH

Vício em colocar margem adicional (gorduras)

Hábito de querer gastar porque está orçado

RESULTADO: Empresas criaram um bomba relógio.



OBJETIVO:

Olhar pra “dentro de casa” executando ajustes e melhorias em quatro importantes pilares, que fará sua empresa ter uma gestão mais saudável e dinâmica.



DESPESAS E INVESTIMENTOS
(Realmente os necessários)



PROCESSOS
(Eficientes e seguros)



CAIXA
(Saudável)



PESSOAS
(Engajadas em valores e estratégia)

**1º PILAR PARA
IMPLANTAÇÃO DO OBZ:**

**MUDANÇA DE
CULTURA
ORGANIZACIONAL**



Orçamento Base Zero (OBZ)



Projeta as despesas e investimentos como se a empresa estivesse iniciando.



Dificulta que sejam perpetuadas ineficiências do passado.



Desestimula vícios prejudiciais a saúde financeira da empresa.

Perguntas importantes:

- 1 – Se minha empresa estivesse iniciando hoje, eu faria esse desembolso?
- 2 – Esses desembolsos estão alinhados a minha estratégia?
- 3 – Traz valor para minha missão e meus stakeholders?



Princípios do OBZ

No OBZ, os gestores devem apresentar as justificativas de onde, quanto e como está distribuído o orçamento.

Cada atividade da empresa será rediscutida na razão de sua existência.

A análise deve ser de baixo para cima, partindo então da missão e dos valores da empresa até chegar a um custo no qual a empresa precisa para atingir seus objetivos.

Rejeita visão tradicional do orçamento, a qual leva em consideração os dados do ano passado mais um adicional, e projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez.





Conceitos para Elaboração do OBZ:

Desconstrução

Ruptura do modelo mental do orçamento tradicional

Ato de Repensar

Rediscutir a empresa, processos, pessoas e tecnologia

Confiança

Acreditar no trabalho realizado pelo grupo, apoiar e dar espaço para que busquem plano de ação

Quebra de Paradigma

Eliminar os vícios e a prática do “sempre foi feito assim”

Reinvenção

Como fazer diferente e de maneira mais produtiva?

Criatividade

Realizar visitas (benchmarking), fazer pesquisas e testar modelos

Uso da Razão

Atitudes racionais. Reflexões. Realmente é necessário o desembolso?

Emoção e Coragem

Desafia todos os envolvidos e movimentada toda empresa. Porém traz aprendizado e destaque para os melhores

Visão Empresa

Pensamento sem visão de departamento e sim, visão de benefício para empresa.

Apoio Direção

Sem o apoio total dos tomadores de decisão o OBZ não acontece





VANTAGENS E DESVANTAGENS DO OBZ

DESVANTAGENS

- 1 – Necessita de envolvimento de muitos recursos (pessoas) em vários níveis hierárquicos;
- 2 – Demanda muito tempo e envolve vários processos.



VANTAGENS

- 1 – Não entrega somente números, questiona todas as despesas e alinha a estratégia;
- 2 – Construção granular, possibilitando reduzir desperdício no menor nível de detalhe;
- 3 – Tomada de decisão sobre ajustes eficiente e rápida, uma vez que já se tem uma hierarquia de dispêndio estabelecida;
- 4 – Envolve equipes multidisciplinares e cria cultura de responsabilidade e visão de futuro;
- 5 – Discute obrigatoriedade legais e expõe os riscos;
- 6 – Tira a empresa da zona de conforto e cria visibilidade aos bons funcionários.



1

Alinhamento
com Estratégia

2

Construção
Participativa

3

Visão de
Futuro

4

Ações claras
no último nível

5

Revisão
Periódica

PREMISSAS

■ OBH x OBZ

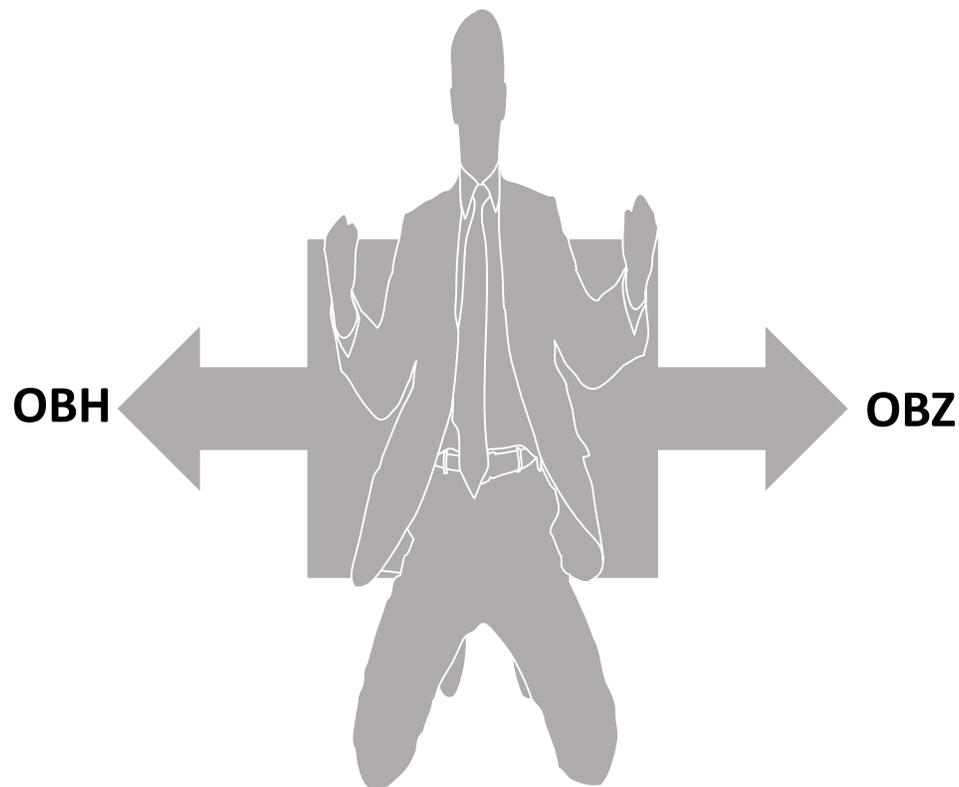
Inicia de uma base histórica de gastos

Construído de forma centralizada

Gera valores consolidados por centro de custo e ou departamento

Se necessário cortes, são feitos de forma proporcional e pouco eficiente

Aloca os recursos de forma linear, sem observar a estratégia da empresa



Analisa o custo benefício de cada gasto

Construído de forma colaborativa, assertiva e responsável

Analisa os valores no nível do gasto, gerando um orçamento detalhado

Reduz os gastos de acordo com sua importância para a empresa

Eliminar desperdício e assegura a correta alocação dos recursos

O OBZ na Unimed Vitória



Cenário no Brasil



Impeachment 2016

Crise 2015

E
M
P
R
E
S
A
S

Necessidade de se Reinventar

Necessidade de Revisar Processos

Necessidade de Revisar Metas

Fazer o mesmo com menos

Fazer o mais com menos

Ser eficiente e eficaz

RESULTADO:

1 – CONTINUAR VIVO E COMPETITIVO NO MERCADO

2 – CONTINUAR NO MERCADO E PASSAR POR GRANDES DIFICULDADES

3 – ENTRAR EM FALENCIA

■ Processo Geral de Constução do Orçamento

CICLO DE REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTÁRIO



Processo com OBZ

Avaliar o Mercado

Repensar Processos

Repensar Pessoal

Resultado

Orçamento

OBZ

O que eu preciso fazer para executar minhas atividades de acordo com o cenário do econômico e todas as metas e objetivos da empresa?

1. As atividades e processos realizados são eficazes? São necessários?
2. Todos os trabalhos executados trazem resultado ou agregam valor?

1. Meu quadro de funcionário está de acordo com as atividades que executadas?
2. Não tenho um quadro inchado com atividades desnecessárias?

EXEMPLOS DE PROCESSOS REPENSADOS

Desenvolvimento
Organizacional

Pessoal
Próprio

Tecnologia da
Informação

Obras

Publicidade e
Propaganda

Investimentos

Desenvolvimento Organizacional

COMO ERA?

- Orçamento por centro de custo;
- Direcionamento de treinamentos para áreas que possuíam orçamento;
- Uns recebiam treinamentos, outros não;
- Contratação de empresas ou envio de colaboradores para fora;
- Desperdício e ineficiência com treinamentos.

COMO FICOU?

- Orçamento por conta (agrupado em um único C.C.);
- Área de RH levanta e consolida todos os treinamentos de acordo com prioridades;
- RH avalia ligação do treinamento com a estratégia da empresa;
- Instrutor Interno;
- Treinamentos internos direcionados a um volume maior de participantes

GANHOS

RH identifica sinergia nos treinamentos; RH traça plano de ação com foco em redução de custos, eficiência e realização dos treinamentos.

Pessoal Próprio

ANTES DO OBZ

- Projeção de salários e encargos com base no quadro atual do período de elaboração
- Valores expurgados do sistema, conforme realizado do ano anterior
- Realizado pela equipe de RH

APÓS OBZ

- Projeção de salários e encargos com base no quadro atual do período de elaboração, considerando as vagas em aberto
- Valores calculados conforme normas, premissas e percentuais existentes
 - Automatização do cálculo do orçamento
- Realizado pela equipe de planejamento orçamentário, com suporte do RH e participação de todas as áreas da empresa.

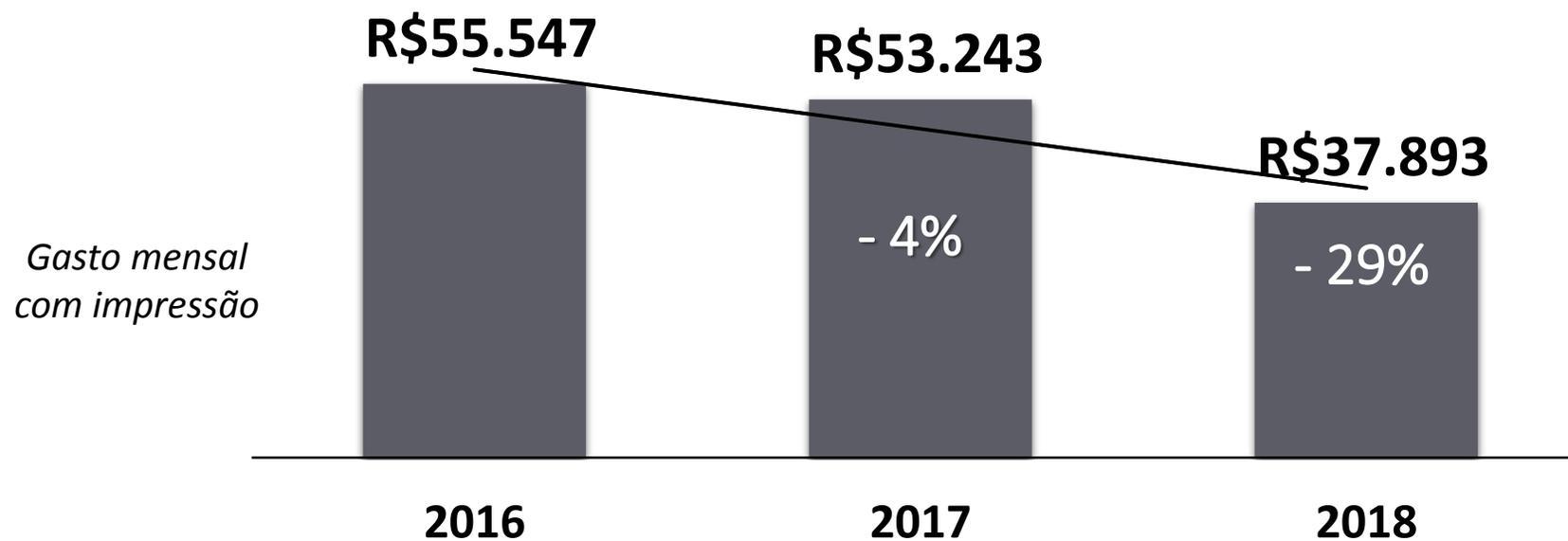
GANHOS

- Redução na variação entre orçado x realizado
- Redução de questionamento e insatisfação por desvios das áreas da empresa
 - Participação colaborativa
- Melhoria no processo, maior eficiência e menor risco de erro.



Tecnologia da Informação

Gerenciamento do gasto de TI pela área que detém conhecimento do gasto



Outros Exemplos

Exemplos Práticos

Participação em congressos

ANTES DO OBZ:

Participavam 3 ou mais

APÓS OBZ (assunto discutido na elaboração):

1 participante que fará a disseminação aos demais.

Impressão Informativos Internos

ANTES DO OBZ:

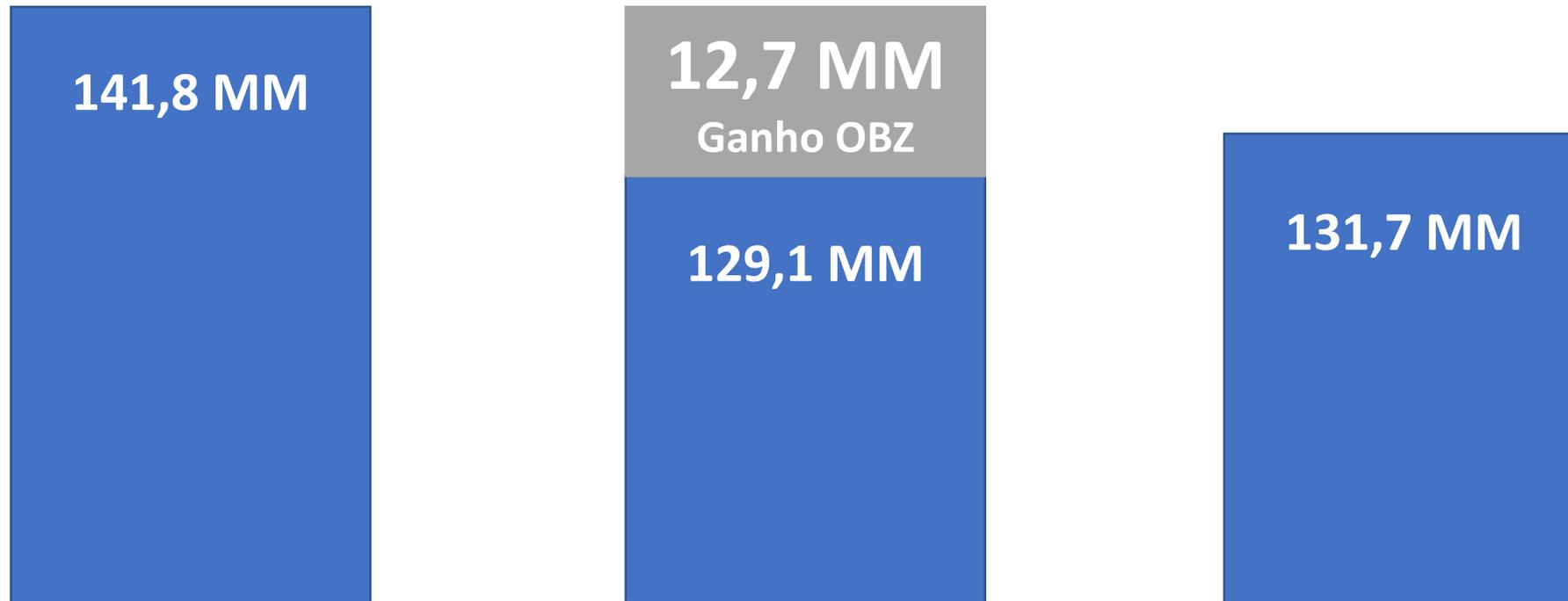
Troca regular de informativos, com impressão de novos.

APÓS OBZ (assunto discutido na elaboração):

Com a participação de várias áreas e com a junção de vários gestores e a comunicação entre eles, foi possível identificar que não seria necessária a (re)impressão sistemática dos informativos.



DESPESAS 2017



**Orçamento
Projetado**

OBZ

**Orçamento
Aprovado**

Investimento

Criação de um Plano Diretor de Investimentos





OBZ

Além da alocação eficiente de recursos financeiros, a metodologia questiona os procedimentos operacionais e os processos da empresa, o que pode eliminar redundância de trabalho e consequentemente, de despesas, contribuindo para eficiência operacional.





Workshop Orçamentário e Elaboração do OBZ





NEGÓCIOS

EXAME

Estilo do fundo 3G capital é copiado até por quem o critica

Conhecido pela obsessão com o controle de custos, muita gente copia o modelo

Por **Mariana Amaro**

6 mar 2018, 09h34 - Publicado em 6 mar 2018, 05h00

No mundo corporativo, o modelo de gestão mais comentado hoje responde pelo nome de “orçamento base zero” – que, diferentemente do padrão usado em muitas empresas (que incrementa o orçamento do ano anterior aplicando índices de inflação), começa do zero a cada ano, o que supõe uma revisão contínua da necessidade real da empresa em relação ao número de pessoas, à estrutura e aos sistemas. A obsessão com os custos tem sido um dos pilares da gestão de companhias por onde passou o trio Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira, sócios no fundo de investimento 3G Capital – amado por acionistas e odiado por alguns líderes, que nutrem um misto de desprezo pelo método do 3G com inveja dos resultados alcançados.

OBZ em Foco

veja



Economia

Orçamento de 2020 será base zero, diz futuro chefe da Casa Civil

Onyx Lorenzoni disse que o BC será independente e com metas de emprego e renda no novo governo

Por **Da redação**

29 out 2018, 17h04 - Publicado em 29 out 2018, 13h20

NEXO

O que é o orçamento base zero, proposta de 3 presidentiáveis

José Roberto Castro 30 Ago 2018 (atualizado 30/Ago 17h19)

Candidatos com visões diferentes apresentam a mesma solução para cortar gastos considerados desnecessários na máquina pública

JAIR BOLSONARO

“Orçamento base zero: com o fim do aparelhamento dos ministérios, inverteremos a lógica tradicional do processo de gastos. Cada gestor, diante de suas metas, terá que justificar suas demandas por recursos públicos.”

CIRO GOMES

“Adoção do chamado orçamento base zero. Programação de desembolsos associados à avaliação da execução de projetos e resultados alcançados.”

ALVARO DIAS

“Há também bastante espaço para reavaliar o gasto público. Devemos partir de um ‘orçamento base-zero’, ou seja, recompor o orçamento com base nas reais necessidades das políticas públicas e, destarte, nenhum gasto pode se considerar imune à racionalização ou mesmo extinção.”



ANS - nº 357391

Obrigado(a)!

