



# Relatório de **Gestão 2013**



Relatório de  
**Gestão 2013**



## 06 Palavra do Presidente

**“A Fesp, por meio de um trabalho de continuidade, se tornou uma grande operadora de Plano de Saúde, sempre baseada nos Princípios Cooperativistas”.**

Dr. Luiz Roberto Dib  
Mathias Duarte  
Diretor-Presidente

## 16 Mensagem da Diretoria Executiva

“O trabalho em conjunto permitiu que a Fesp se tornasse uma grande referência no Sistema Unimed Nacional”.

**Dr. Waldemar D’Ambrósio Filho – Diretor-Superintendente**

“Encerramos um projeto com a certeza de que fizemos muito, mas ainda há bastante a ser feito, e desejamos sucesso à nova gestão”.

**Dr. José Marcondes Netto – Diretor-Financeiro**

“Trabalhamos em importantes mudanças em 2013, visando sempre ao aperfeiçoamento e sustentabilidade dos serviços”.

**Dr. Edmilson Rocha de Souza – Diretor de Mercado**

“Realizamos um trabalho progressivo de estruturação e pacificação, com resultados bastantes satisfatórios para a Federação”.

**Dr. Ciro da Silva Monteiro – Diretor de Gestão Operacional**

“Trabalhamos buscando manter a Fesp como modelo para suas associadas, tanto na área operacional como institucional”.

**Dr. Péricles Taqueshi Otani – Diretor de Desenvolvimento Humano e Institucional**

## DESEMPENHO INSTITUCIONAL

**08 – Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**

**14 – Destaques do Ano**

**26 – Palavra do Conselho de Administração**

**28 – Governança Corporativa**

**30 – Princípios**

**32 – Conselho de Administração**

**34 – Código de Ética**

**35 – Auditoria Independente**

**36 – Controladoria**

**38 – Ouvidoria**

**40 – Núcleo de Assuntos Estratégicos (NAE)**

**42 – Gestão Estratégica**

## DESEMPENHO OPERACIONAL

**50 – Auditoria Médica e de Enfermagem**

**52 – Contas Médicas e Intercâmbio**

**54 – Contabilidade**

**56 – Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento**

**58 – Jurídico**

**62 – Marketing**

**64 – Núcleo de Órteses, Próteses e Materiais Especiais**

**66 – Núcleo de Saúde Ocupacional**

**68 – Núcleo de Recursos Próprios**

**70 – Serviços e Suprimentos**

**72 – Tecnologia da Informação**

**74 – Gestão de Pessoas**

**78 – Sustentabilidade e Associação Mulher Unimed do Estado de São Paulo**

**82 – Serviço de Atendimento ao Cliente**

**84 – Núcleo de Atenção à Saúde**

## DESEMPENHO MERCADOLÓGICO

**88 – Vendas Corporativas**

**90 – Relações Empresariais e Cadastro**

**92 – Gestão Atuarial e Riscos**

## DESEMPENHO ECONÔMICO FINANCEIRO

**94 – Faturamento**

**96 – Financeiro**

**98 – Organograma**

**99 – Dados Cadastrais**

**100 – Conselho de Administração**

**101 – Expediente**



## Palavra do Presidente

“ A Fesp, por meio de um trabalho de continuidade, se tornou uma grande operadora de Plano de Saúde, sempre baseada nos Princípios Cooperativistas ”

# Crescimento compartilhado

**D**urante o exercício de 2013, a Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp) realizou um trabalho de continuidade, gerando grande desenvolvimento. Comparando o cenário de oito anos atrás, quando assumimos a Diretoria Executiva da Fesp, tendo como presidente o Dr. Eudes de Freitas Aquino durante quatro anos, Dr. Humberto Jorge Isaac durante três anos e, em 2013, quando passei a exercer a presidência, evidenciamos que a Fesp cresceu muito em número de usuários e em desenvolvimento estratégico para todo o Sistema Unimed no Estado de São Paulo,

tornando a Unimed Fesp uma das maiores operadoras de Plano de Saúde do Sistema Unimed e uma das maiores Federações no cenário nacional unimediano. Isso nos engrandece e muito nos honra. Durante esse tempo, contamos com a grande cooperação e o trabalho incessante e comprometido de todos os colaboradores que, por meio de um trabalho em equipe, fizeram com que a Fesp mantivesse sua rota de crescimento em todo esse período.

Trabalhamos visando a uma gestão de continuidade dos três presidentes, durante este período de oito anos. Em 2013, desta-

camos o Centro de Serviços Compartilhados (CSC) como uma das principais ações em que investimos. É um projeto que avançou muito e, atualmente, várias Unimeds compartilham deste processo em comum. Considero esse projeto como de grande importância para a estruturação de todo o Sistema Unimed, permitindo que as Unimeds Singulares e Federações Intrafederativas tenham uma redução significativa de seus custos administrativos. Os trabalhos de contabilidade, departamento Jurídico, dentre outros, são centralizados na Fesp gerando um grande benefício financeiro para as cooperativas.

O Intercâmbio das Unimeds na cidade de São Paulo passou a ser realizado pela Fesp por uma decisão da Unimed do Brasil e das Singulares do Estado de São Paulo. Com bastante dificuldade no início, a Fesp está conseguindo contribuir para a melhoria no atendimento médico-hospitalar da Capital Paulista. Obstáculos foram superados, mas estamos alcançando os objetivos que nos foram delineados.

Um dos marcos significativos que podemos considerar para 2013 é o fato que, pelo segundo ano consecutivo, a Fesp foi premiada pela revista *Você S/A*, da Editora Abril, como uma das 150 Melhores Empresas do Brasil para se Trabalhar. É um reconhecimento importante demonstrando a integração dos colaboradores para com a empresa. Esperamos que a Fesp esteja, pela terceira vez, entre as melhores e que a nova direção, que assumirá em março

de 2014, mantenha o trabalho de agregação entre as equipes internas e a Diretoria Executiva.

É muito importante ressaltar também que, a partir da gestão comandada pelo Dr. Eudes de Freitas Aquino, em 2006, depois com o Dr. Humberto Jorge Isaac, em 2009, e posteriormente sob a minha gestão, neste ano de 2013, o Sistema Unimed do Estado de São Paulo se fortaleceu principalmente pela harmonia política existente atualmente entre a Fesp, Federações Intrafederativas e Singulares. Sempre trabalhamos em favor de um grande equilíbrio entre as cooperativas associadas, e isso é muito relevante para o Cooperativismo de Trabalho Médico.

Temos a certeza que a nova Diretoria Executiva, com a eleição de novos dirigentes, dará seguimento a esta gestão democrática com os trabalhos e processos que foram desenvolvidos nos últimos oito anos. Entendemos que a Unimed Fesp continuará evoluindo, crescendo e obtendo bons resultados. A união da Federação com as 79 Singulares do Estado de São Paulo é responsável pelo grande sucesso que vivenciamos hoje. Gostaria de deixar realçado o trabalho de todos os diretores executivos, Dr. Waldemar, Dr. Marcondes, Dr. Ciro, Dr. Edmilson e Dr. Péricles, pela dedicação com que desenvolveram seus trabalhos na Fesp.

**Dr. Luiz Roberto Dib Mathias Duarte**  
Diretor-Presidente

# Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) II

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) II da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp), em execução desde 2010, completou em dezembro de 2013 seu terceiro ano de atividades apresentando resultados alcançados em seus progra-

mas e projetos neste período.

O Relatório Executivo das Atividades divulgado pela coordenação do PDI II aponta dados significativos até o momento: de um total de 97 Projetos do PDI II, 82,48% foram executados, sendo que:

- 54,63% foram totalmente realizados e, em grande parte, transformados em processos permanentes;
- 17,52% estão em desenvolvimento e 10,33% foram realizados parcialmente;
- 17,52% dos projetos foram cancelados ou

suspensos pela Diretoria Executiva.

Estes resultados mostram que 95% das 25 ações do PDI II (conjuntos de projetos organizados em programas) foram atendidas.

Em seu conjunto, as ações realizadas contribuíram para promover a grande transformação organizacional rumo à consolidação do Sistema Unimed Fesp. Por meio deste plano, consolidou-se o direcionamento estratégico referenciado a quatro conceitos, em relação aos quais foram construídas as linhas gerais da ação federativa: Consolidação, Regionalização, Padronização e Integração. Estes conceitos sustentaram a construção dos instrumentos estratégicos do desenvolvimento empresarial, representados por diversos projetos organizados em cinco programas para o período 2010-2014: Governança Corporativa (aspectos diretivos da corporação Unimed), Economia Corporativa (aspectos do ordenamento econômico do Sistema Estadual Unimed), Controle Corporativo (aspectos da organização administrativo-financeira), Mercado Corporativo (aspectos da organização mercadológica) e Educação Corporativa (aspectos educacionais, de comunicação e de responsabilidade socioambiental).

Os caminhos desenhados pelo PDI II conduziram a Fesp à estruturação de novas formas de relacionamento diretivo/funcional interno rumo a um modelo de



# Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) II

## Ações realizadas contribuíram para a grande transformação organizacional rumo à consolidação

administração participativa, com maior integração dos diversos setores administrativos, num extenso processo de modificação da cultura organizacional, com o necessário envolvimento e empenho de todos os participantes da cooperativa.

Para realização do PDI II foi estruturado um sistema de gestão integrada formado pelo Núcleo de Gestão Estratégica (NGE), núcleo de assessoria, planejamento e gestão de projetos e processos, vinculado diretamente à Diretoria Executiva, em estreita colaboração com o Comitê Gerencial. Este sistema de gestão integrada orientou a execução e coordenação dos programas e projetos da Fesp. Dentre os projetos e ações do PDI II, a Diretoria Executiva priorizou aqueles que contribuiriam para o processo de desenvolvimento institucional, possibilitando:

- Maior envolvimento do quadro de gerentes executivos dos setores administrativos com a Diretoria Executiva, com vistas ao controle e monitoramento, por meio da atuação do NGE e do Comitê Gerencial em suas atividades técnicas de assessoramento aos proces-

sos decisórios.

- Regionalização da assistência à saúde no âmbito estadual, incluindo os projetos que evidenciam os papéis da Fesp como operadora de planos de saúde e como apoiadora do desenvolvimento das Federações Intrafederativas e das cooperativas singulares.

- A integração econômica e regionalização, trazendo novas oportunidades para mudança e evolução do Sistema: a dinamização do Programa Qualificare, os estudos de regionalização (Mapeamento de Recursos Próprios, Custos e Qualidade de Procedimentos Assistenciais Regionais, e Catálogo de Boas Práticas de Gestão nas Federações Intrafederativas), todos eles apresentando as estratégias de melhoria da logística de utilização de recursos próprios em bases regionais, a remodelagem de rede de referência regional de recursos próprios, as melhorias na rede integrada de assistência médico-hospitalar, a regionalização do atendimento de alto custo, o incremento das práticas de medicina preventiva e o compartilhamento de serviços de Inter-

câmbio de forma mais efetiva.

- O sistemático apoio da direção em prol do desenvolvimento e reforço à integração política e econômica da Fesp com as Federações Intrafederativas e as cooperativas singulares, iniciando a implantação dos Centros de Serviços Compartilhados (CSC) nas áreas de Gestão de Pessoas, Jurídico – Programa Olho Vivo, Auditoria Médica e Órteses, Próteses e Materiais Especiais (OPME).

- Ações na área de Governança Corporativa relacionadas ao aprimoramento da estrutura organizacional da Fesp (atualização do organograma e do Estatuto Social) e criação de setores internos dedicados à Controladoria, implantação de Gestão Orçamentária, estruturação da Ouvidoria Corporativa, mapeamento, redesenho e gerenciamento dos processos administrativos relacionados à área financeira, reorganização dos procedimentos de aquisições de materiais e equipamentos, estratégias voltadas à sustentabilidade socioambiental, e uma nova dinâmica no relacionamento com clientes. Esse último caso, está particularmente relacionado à dinamização da Ouvidoria Corporativa e às atividades do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) como canal de comunicação, disponibilizado ao cliente via internet, e à valorização do padrão de qualidade no

atendimento com o fortalecimento dos serviços de pós-venda.

- As atividades de desenvolvimento da Educação e da Comunicação Cooperativista com proposições para melhorar as estruturas, os processos e as técnicas de educação, capacitação, treinamento e comunicação empresarial visando a ampliação e a participação de cooperados, dirigentes e colaboradores no desenvolvimento do Sistema Unimed, fortalecendo as estratégias do Núcleo de Desenvolvimento Humano (NDH).

- O Programa de Aperfeiçoamento do Controle Corporativo, que buscou melhorar a qualidade do controle e monitoramento administrativo e operacional do Sistema Unimed, promovendo a padronização e unificação de procedimentos administrativos e operacionais e melhorando a qualidade dos serviços e das tecnologias e sistemas de informação gerencial. O Programa contribuiu para a criação de uma estrutura de inteligência da informação viabilizando maior divulgação e compartilhamento de dados e informações institucionais (Sistema DataFesp). Adicionalmente, possibilitou dinamizar a cultura de compartilhamento de informações e de troca de experiências e conhecimentos profissionais entre dirigentes, gestores e colaboradores de todas as áreas administrativas e operacionais.

# Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) II

- A Padronização de Indicadores de Desempenho como suporte estratégico, que possibilitou a mensuração e análise setorial e sistêmica da evolução dos negócios corporativos para aprimorar e consolidar os processos de monitoramento, suas estruturas de gestão econômico-financeira, e de coordenação interna. Estão estruturados indicadores de desempenho da Fesp Operadora, organizados pelo Comitê Gerencial e apresentados regularmente em reunião do Comitê Gerencial e de Diretoria Executiva.
- Padronização e unificação de procedimentos da Fesp, por meio dos processos organizados em duas categorias: Processos Institucionais, e Processos Operacionais, atividade desenvolvida pela Célula Processos do NGE.
- O programa para desenvolvimento mercadológico buscou incentivar a adoção de novos modelos de estrutura e gestão operacional pela Fesp, voltados ao aprimoramento dos sistemas de gestão de mercado, de gestão de planos de saúde e de Intercâmbio e de normatização e padronização da prestação de serviços assistenciais de saúde.
- Melhoria das atividades desenvolvidas pelo Núcleo de Atenção à Saúde, da Au-

ditoria Médica e de Enfermagem e do Núcleo de Saúde Ocupacional; das atividades do Programa Qualificare; dos projetos de valorização das práticas de Medicina Preventiva, e a potencialização do uso dos sistemas e tecnologias de informação relacionados a processos de Intercâmbio em nível estadual e nacional, de atendimento a clientes, dentre outros.

As grandes contribuições do PDI II ao crescimento e desenvolvimento institucional do Sistema Fesp estão relacionadas:

- À introdução do conceito e prática das Estratégias de Regionalização da Assistência à Saúde e de prestação de serviços às Federações Intrafederativas e Unimed singulares do Estado. Estas estratégias de integração regional sinalizam para o fortalecimento do Sistema Unimed do Estado de São Paulo, caracterizando-se como uma nova racionalidade política para a condução dos negócios corporativos.
- O fortalecimento do papel exercido pelas Federações Intrafederativas no desenvolvimento das cooperativas paulistas.
- A introdução da prática de Gestão de Projetos e de Processos, firmando uma nova mentalidade empresarial viabilizando o controle e monitoramento

Resultado do PDI II tem sido a maior transparência e segurança nas ações

internos das atividades desenvolvidas no âmbito empresarial da Fesp, pela Diretoria Executiva e Conselho de Administração.

- Maior clareza na missão institucional, fortalecendo seu papel de operadora de planos de saúde e de prestadora de serviços, com uma série de ações voltadas para as Federações Intrafederativas e Unimed singulares.
- A grande mudança da cultura organizacional, processo que contribuiu para a afirmação de novas formas de relacionamento entre dirigentes, gestores e colaboradores conduzindo a Fesp a experimentar a emergência de um modelo de administração mais participativa, com

maior integração dos diversos setores administrativos e o necessário envolvimento e empenho de todos os participantes da Fesp.

- Maior ênfase à políticas internas de desenvolvimento humano, o que tem propiciado à Fesp a conquista de premiações nacionais nesta área.
- O resultado desse esforço de modernização, representado pela execução do PDI II, tem sido a maior transparência nas ações administrativas, proporcionando mais segurança das Federações Intrafederativas, cooperativas singulares e médicos cooperados em relação à direção e gestão dos negócios empresariais do Sistema Unimed no Estado de São Paulo.

## RESUMO EXECUTIVO DO PDI II – 2010/2014

- O PDI II estruturou 25 ações, às quais estão vinculadas 97 projetos.
- Ações são conjuntos de Projetos em cada Programa (5 Programas no total)

Pelo critério de classificação e mensuração utilizado para definir quanto se realizou desses projetos, conclui-se que:

- 95% das ações do PDI foram realizadas
- 82,48 dos projetos do PDI foram realizados

Critério de Mensuração dos Projetos	Status dos Projetos	% Total dos Projetos
Não realizado (cancelados/suspensos) (0%)	17	17,52
Em desenvolvimento (até 70%)	17	17,52
Realizado Parcialmente (71% a 99%)	10	10,33%
Realizado Totalmente (100%)	53	54,63

Obs.: Existem projetos que se propõem a atender mais de uma ação do PDI. Não foram consideradas repetições de projetos em ações diferentes

## Destques do ano

Novos desafios e importantes conhecimentos marcaram a Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp) durante 2013. No decorrer do ano, a Fesp aperfeiçoou ainda mais seus serviços a fim de manter a excelência no atendimento prestado e se adaptar às constantes normatizações e exigências da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

A Fesp assumiu o Intercâmbio na cidade de São Paulo, ampliou seu Centro de Serviços Compartilhados (CSC) e desenvolveu diversas ações em prol da evolução contínua do Sistema Unimed Paulista. O reconhecimento por esses feitos veio por meio de uma série de prêmios conquistados como, por exemplo, o bicampeonato na lista das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. Confira a seguir os principais fatos durante o ano:

- Número de vidas – Em 2013 a Fesp conquistou um grande aumento no número de usuários, encerrando o período com a marca de 663.353 vidas. Esse crescimento coloca a Federação em uma posição de destaque entre as operadoras de plano de saúde de todo o Brasil, e também comprova o incessante trabalho desenvolvido pela cooperativa em prol da excelência no atendimento e satisfação de seus clientes.
- Intercâmbio – Um dos maiores desafios da Fesp em 2013 foi assumir o Intercâmbio na cidade de São Paulo. A novidade

resultou em uma considerável mudança estrutural. Para atender as demandas do Intercâmbio, a Federação aumentou o seu quadro de funcionários em cerca de 20%, realizou encontros com prestadores de serviços, promoveu diversos debates sobre Auditoria Médica, entre outras ações.

- CSC – O Centro de Serviços Compartilhados (CSC) é um dos principais destaques da Fesp em 2013. Foi realizado um grande investimento nesse projeto, que teve um avanço considerável e, atualmente, diversas Unimed já utilizam o CSC da Fesp otimizando seus serviços e alcançando uma boa redução dos custos administrativos.
- Relatório de Sustentabilidade – Em 2013, a Fesp publicou o seu segundo Relatório de Sustentabilidade certificado pela Global Reporting Initiative (GRI). O documento reporta 32 indicadores, em sete capítulos, retratando a transparência da gestão da cooperativa e as ações realizadas em todos os níveis. Além da publicação, a Fesp promoveu cursos com o intuito de incentivar às Unimed paulistas a elaborarem seus próprios relatórios nos moldes da GRI.
- 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar – Pelo segundo ano consecutivo, a Fesp ingressou na lista das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, elaborado pela revista Você S/A, da Editora Abril. De acordo com a pesquisa, 88% dos funcionários se identificam com a empresa, 82,6% estão satisfeitos e motivados,



### Premiações são reconhecimento pela qualidade do trabalho

- 78,2% acreditam ter desenvolvimento e 83% aprovam seus líderes.
- Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa – Promovido pela Unimed do Brasil, o prêmio tem como objetivo estimular o Sistema de Cooperativismo de Trabalho Médico à prática da Governança Cooperativa. Essa é a segunda vez em que a Fesp é reconhecida na categoria Ouro.
- Selo Unimed de Responsabilidade Social – Desde 2005 a Fesp participa do preenchimento do Selo Unimed de Responsabilidade Social, que é promovido pela Unimed do Brasil como uma forma de

- incentivar as cooperativas no desenvolvimento de ações voltadas para a sustentabilidade. Em 2013, pela segunda vez consecutiva, a Federação conquistou o estágio 4, que representa o nível máximo da avaliação dos indicadores do Selo.
- Prêmio Djalma Chastinet Contreiras de Responsabilidade Social – Assim como ocorreu em 2012, a boa pontuação obtida no Selo Unimed de Responsabilidade Social resultou em mais essa honrosa premiação para a Fesp em 2013. Ela destaca as melhores práticas de gestão sustentável da Fesp entre as 360 Unimed.



## Diretoria Executiva

“ O trabalho em conjunto permitiu que a Fesp se tornasse uma grande referência no Sistema Unimed Nacional ”

## Dever cumprido

Nos últimos quatro anos, conseguimos grandes avanços. Todas as áreas foram reestruturadas, profissionalizadas e, hoje, temos resultados excelentes e equipes realmente envolvidas no trabalho, mantendo a Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp) como grande referência no Sistema Unimed. Tudo isso é resultado de um trabalho em conjunto da Diretoria Executiva, gestão 2010 a 2014, com foco na participação dos presidentes das Unimeds Singulares e Federações Intrafederativas, além de todos os funcionários e gestores. O ano de 2013 foi muito importante porque a visão estratégica foi concluída e

implantada plenamente. Na área jurídica, tivemos uma grande e fundamental conquista no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), por meio de uma negociação em que atuamos de maneira intensa, em conjunto com a Unimed do Brasil. Foram diversas reuniões em Brasília, discutindo cada item, até que o acordo foi fechado favorecendo ao Conselho e a todo o Sistema Unimed, solucionando pendências administrativas que preocupava muitos dirigentes.

Foi um ano especial também porque, após muita ação política e argumentações jurídicas, se tornou possível a regulação do

Programa de Integração Social (PIS) e da Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (Cofins) com o reconhecimento da base de cálculo reduzida para a incidência dessas contribuições. Com a sanção da Presidência da República, foram atendidas as reivindicações e as necessidades das operadoras de planos de saúde, não só as Unimeds. De modo geral, no que se refere à Judicialização da Medicina, entendo que o Poder Judiciário tem julgado as questões contratuais, entre as partes, com mais atenção. No Programa de Acompanhamento das Unimeds do Estado de São Paulo, constatamos uma discreta alteração dos indicadores de desempenho das Unimeds devido ao aumento das sinistralidades.

Creio que em 2014 o cenário estará diferente devido às novas regulações da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), e por meio do Projeto Olho Vivo da Fesp, no qual acompanhamos as Unimeds nos quesitos que são valorizados pela Agência, ajudando-as preventivamente e dando suporte no que for necessário. Um trabalho importante a ser destacado é o Centro de Serviços Compartilhados (CSC), que começou a ser implantado em 2013 e já proporcionou ótimos resultados para as Singulares que estão experimentando este modelo, com padronização e gestão acurada, otimizando os seus resultados e minimizando custos sem perder qualidade, que são os objetivos. Também no ano passado, foi profissionalizada e reestruturada nossa Ouidoria, adequando-a às normas da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Conseguimos resultados positivos com o Núcleo de Assuntos Estratégicos (NAE) em 2013, verificando uma boa ampliação nas Singulares e Federações Intrafederativas, estruturando de melhor forma o trabalho com os vereadores, prefeitos, deputados estaduais e federais nas seis regiões do Estado de São Paulo.

Já do ponto de vista mais interno, é uma satisfação que a Fesp tenha conquistado o bicampeonato, sendo considerada uma das 150 Melhores Empresas para se Trabalhar em todo o Brasil, pelo segundo ano consecutivo, de acordo com o levantamento da Revista Você S/A, da Editora Abril. Esta vitória, sem dúvida, demonstra que a estrutura organizacional da Federação teve uma transformação excelente. Estar nessa lista era uma meta a ser alcançada desde 2009 e foi realizada por essa diretoria. Hoje, somos uma das 150 melhores e temos como objetivo alcançar o primeiro lugar na categoria das cooperativas.

Sinto-me feliz por ter contribuído para o Sistema Unimed Paulista tornar-se referência dentro do Sistema Unimed Nacional. Ainda há muito por fazer e a cooperativa poderia dar mais atenção ao médico cooperado, resgatá-los, pois grande parte das dificuldades vem da falta de compromisso e envolvimento do cooperado. Desejo à nova diretoria todo o sucesso, e que possam seguir com os projetos idealizados para o bem do Sistema Unimed.

**DR. WALDEMAR D'AMBRÓSIO FILHO**  
Diretor-Superintendente



## Diretoria Executiva

“ Encerramos um projeto com a certeza de que fizemos muito, mas ainda há bastante a ser feito, e desejamos sucesso à nova gestão ”

# Saldo positivo com qualidade

**A**tuar na iniciativa privada no Brasil sempre foi um desafio. Nossa economia, apesar dos avanços, ainda fica bastante vulnerável e, a qualquer momento, a instabilidade se manifesta e demanda uma mudança de postura na condução de recursos. A Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) está inserida no mercado da Saúde Suplementar, um ambiente bastante competitivo, visado e regulado. Como dirigentes no Sistema Unimed, um sistema cooperativista, buscamos constantemente

proporcionar a valorização do trabalho médico e, ao mesmo tempo, um serviço de qualidade na assistência de saúde oferecida aos nossos clientes. Para isso, dentro da Diretoria Financeira da Federação, trabalhamos com afinco nas áreas de recursos financeiros, faturamento, serviços e suprimentos e recursos próprios.

Apesar do pouco crescimento econômico do País, conseguimos resultados bem positivos a partir de uma administração cautelosa e também rigorosa. As reser-

vas financeiras da Fesp apresentaram um acréscimo de 24,80%, um aumento de R\$ 21,3 milhões, fechando o ano de 2013 com um total de R\$ 107,2 milhões. A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que regula os planos de saúde, segue demandando valores a serem designados como ativos garantidores, o que desfalca os recursos da cooperativa, e em 2013 esses ativos somaram R\$ 22,1 milhões. Mas, com uma política sólida de trabalho, o fluxo de caixa finalizou o período com superávit de R\$ 3,9 milhões. As reservas técnicas que devem ser provisionadas também influenciam o modo como investimos recursos financeiros. E em 2013, adotamos a mesma postura de 2012 nesse quesito, mantendo os investimentos para esta modalidade em papéis privados de longo prazo vinculados na Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos Privados (Cetip) e fundos de investimentos.

Um dos aspectos que fortalecemos para conseguir os bons resultados é a excelência operacional. Implementamos e modernizamos, de maneira contínua, controles de faturamento para eliminar falhas e manter a alta precisão e qualidade nos fluxos e processamento de cálculos, ao mesmo tempo com agilidade e segurança. A mesma política é aplicada no setor de Serviços e Suprimentos, focado no apoio interno às áreas e apresentando soluções voltadas para a sustentabilidade da cooperativa, o que amplia a visão administrativa, estratégica e operacional.

Agregado à diretoria Financeira em 2012, o Núcleo de Recursos Próprios teve

um ano de intenso trabalho no estímulo à estruturação de hospitais, laboratórios e demais serviços relacionados nas Unimed's paulistas. O aumento do número de recursos significa um importante avanço para o Sistema Unimed, por representar maior qualidade e segurança dos serviços prestados aos clientes. Essa é a meta principal do Qualificare – Programa de Qualificação de Recursos Próprios, que a cada ano registra e contribui para o crescimento das Unimed's. Este programa, além de disponibilizar uma metodologia de avaliação de serviços de saúde desenvolvida pela Unimed Fesp em conjunto com a Fundação Vanzolini, contempla também cursos e workshops com conteúdos essenciais para o desenvolvimento dos gestores administrativos e assistenciais. Até o final de 2013, contamos com 39 hospitais próprios de Unimed's no Estado de São Paulo, somando 3113 leitos e 380 leitos de UTI adulto, neonatal e pediátrica.

Administrar todas essas ações tem sido uma grande satisfação. Poder contribuir com trabalho e dedicação para o crescimento do Sistema Unimed Paulista durante oito anos é motivo de orgulho. E neste momento, encerramos um projeto com a certeza de que fizemos bastante, mas deixamos ainda muito por fazer. A Fesp, como qualquer organização, é uma entidade viva e os desafios surgem diariamente. Desejamos muito sucesso e realizações para a nova gestão.

**DR. JOSÉ MARCONDES NETTO**  
Diretor-Financeiro



## Diretoria Executiva

“**Trabalhamos em importantes mudanças em 2013, visando sempre ao aperfeiçoamento e sustentabilidade dos serviços**”

# Mudanças e melhorias

**A** pesar do clima de despedida, a Diretoria de Mercado da Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp) apostou em importantes mudanças no decorrer de 2013, visando sempre ao aperfeiçoamento e à sustentabilidade dos serviços prestados.

Uma dessas mudanças foi a agregação do departamento de Marketing à Diretoria de Mercado. Essa associação já é praticada na Unimed do Brasil, na Central Nacional

Unimed (CNU) e nas grandes corporações mercantilistas e a ligação entre essas duas áreas é de grande relevância para o avanço dos negócios da Federação.

O Marketing realizou um intenso trabalho voltado para o fortalecimento da imagem institucional da Fesp. Uma das ações realizadas nesse sentido foi a mudança de nome e layout da revista, que desde a sua criação era chamada de Universo Unimed. A publicação foi repaginada e ganhou um título que a identifica com a Federação.

Com a mudança, a revista passou a receber o nome de Unimed Fesp. Outro trabalho desenvolvido em prol do fortalecimento da identidade da Fesp foi a mudança de domínio e nome do Portal da cooperativa. Seguindo as orientações da Unimed do Brasil, o Marketing e o departamento de Tecnologia da Informação (TI) adotaram as providências necessárias e alteraram o endereço da Federação na internet, que passou a ser [www.unimedfesp.coop.br](http://www.unimedfesp.coop.br). A alteração reforça tanto o nome da Fesp quanto o Cooperativismo de Trabalho Médico, que é o grande diferencial do nosso negócio. Uma das novidades do Marketing é o lançamento do Fesp News, boletim eletrônico da Federação. Veiculada semanalmente, a publicação cumpriu plenamente o seu objetivo que é o de divulgar, de uma maneira rápida e objetiva, as principais informações da Fesp e do Sistema Unimed, privilegiando sempre o Estado de São Paulo. O ano de 2013 foi marcado por grandes alterações de mercado. A Fesp já tem uma quantidade significativa de vidas e houve a agregação de novas, mas há uma tendência desse número diminuir, pois o mercado está saturado. A área comercial fez vários contatos, todos priorizando a qualidade do contrato independente do volume.

Para o departamento de Tecnologia de Informação o ano de foi de muito trabalho. A grande preocupação era fortalecer a estrutura. Foram realizados investimentos em recursos humanos e em tecnologia, como por exemplo, a atualização do Parque Tecnológico da Fesp. O Núcleo de

Atenção à Saúde (NAS) realizou um trabalho gratificante e atendeu cerca de 120 mil vidas. O programa de Gerenciamento de Saúde realizou o acompanhamento de mais de 20 mil pacientes em condições de risco. O objetivo da área é aumentar ainda mais esse número. Em dezembro de 2012, o programa de Gerenciamento de Saúde atendia 10 mil pessoas e em um ano, ele dobrou o número de clientes atendidos. Esse resultado gerou uma grande motivação e alegria para a equipe do NAS, que prossegue com o objetivo de atender cada vez mais beneficiários.

Outro trabalho relevante desenvolvido pelo Núcleo é a visita às empresas contratantes. A ação permite que a Fesp conheça melhor os funcionários e realize o planejamento adequado para o atendimento de um determinado cliente. Esse trabalho reflete diretamente na sinistralidade e tem tido suas metas plenamente atingidas. Importante ressaltar a crescente conscientização da Federação sobre a importância de planejar atividades e mapear processos, o que está sendo possível devido a metodologia de Projetos e Processos disseminada pelo Núcleo de Gestão Estratégica (NGE).

Em um balanço geral, considero que a Fesp encerra um ciclo de oito anos com um trabalho que segue em evolução contínua. A nossa diretoria tem o objetivo de entregar a Federação para o próximo mandato nas melhores condições possíveis.

**DR. EDMILSON ROCHA DE SOUZA**  
Diretor de Mercado

“ Realizamos um trabalho progressivo de estruturação e pacificação, com resultados bastantes satisfatórios para a Federação ”

## Novos caminhos e grandes desafios

Olhando retrospectivamente, não apenas o ano de 2013, mas também os oito anos de gestão desta Diretoria da qual faço parte, é possível afirmar que a Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp) realizou um trabalho progressivo de estruturação e pacificação no Estado. Foi uma longa caminhada, norteada pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que, em suas duas edições, apresentou resultados

bastantes satisfatórios para a Federação.

Apesar do balanço positivo, nesta jornada ocorreram diversas intercorrências, como por exemplo, as Notificações de Investigação Preliminar (Nips) e liminares, que nos fizeram mudar, tomar atalhos e modificar nossa postura frente aos propósitos, mas que não nos tiraram dos rumos do PDI. Diante deste cenário desgastante, a Fesp apostou na troca do atual mo-

delo de assistência médica, o que eu vejo como o grande fator de mudança no ano. A ideia de implantar a assistência baseada na Atenção Primária à Saúde surgiu após visitas aos Sistemas de Saúde da Europa e dos Estados Unidos, que realizamos com a Unimed do Brasil e outras cooperativas de trabalho médico. Essa mudança não está diretamente ligada à Diretoria de Gestão Operacional, mas acompanho e me entusiasmo com esse tipo de melhoria.

Falando mais especificamente da minha Diretoria, 2013 foi marcado do começo ao fim por um importante e desafiador projeto: o Intercâmbio na cidade de São Paulo. Essa grande ação permeou todas as atividades da Diretoria de Gestão Operacional no decorrer do ano e implicou uma considerável mudança estrutural. Antes desse projeto, a Fesp tinha cerca de 500 funcionários. Para atender as demandas do Intercâmbio se fez necessária a contratação de aproximadamente 20% a mais de seu quadro.

O departamento de Auditoria Médica também teve um ano repleto de projetos e desafios. A área atuou para o desenvolvimento do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) e estimulou o conhecimento, as discussões e trocas de informações entre os auditores que atuam no Sistema Unimed paulista. Além das reuniões dos comitês federativos de Auditoria Médica e de Enfermagem, o departamento realizou ainda dois workshops. Esses encon-

tros evoluíram para a criação de um documento que estabelece normas, protocolos e orientações para a Auditoria Médica das Unimed do Estado de São Paulo. O documento aborda diversos procedimentos, especialmente aqueles que envolvem a utilização de Órteses, Próteses e Materiais Especiais (OPME), que são os que mais oneram as operadoras de planos de saúde.

As atividades desenvolvidas pelo Intercâmbio e a Auditoria Médica foram extremamente complexas e desafiadoras, mas aceitamos esse desafio. Fiz o melhor que pude e acredito que obtivemos bons resultados. Hoje, temos um Call Center estruturado e somos referência em Auditoria Médica. Muitas regiões visitam a Fesp para aprender com as práticas desenvolvidas por esses setores.

Por fim, não poderia deixar de citar o sucesso que foi o XXX Simpósio das Unimed do Estado de São Paulo (Suesp). Já estamos trabalhando no próximo Suesp que será realizado por uma nova diretoria.

É com a sensação de dever cumprido e de um trabalho bem feito que encerro minhas palavras para essa análise da diretoria da Federação das Unimed do Estado de São Paulo, da qual me orgulho de ter participado durante todo esse tempo e convivido com pessoas tão diversas, interessantes e amigas.

**DR. CIRO DA SILVA MONTEIRO**  
Diretor de Gestão Operacional

“**Trabalhamos buscando manter a Fesp como modelo para suas associadas, tanto na área operacional como institucional**”

# Conhecimento e fortalecimento Institucional

**D**esde 2012, a Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp) tem realizado um importante trabalho voltado para a estruturação de um novo modelo assistencial, que é baseado na Atenção Primária à Saúde. Por conta disso, em 2013, a Diretoria de Desenvolvimento Humano e Institucional se dedicou à disseminação de conhecimentos sobre esse modelo de atendimento médico, que já é utilizado em países do primeiro mundo como Inglaterra,

Holanda, Noruega, entre outros. No decorrer do ano foram promovidos diversos cursos com o objetivo de sensibilizar as Unimed paulistas e fomentar as discussões sobre esse formato de assistência médica.

Além dos esforços despendidos para a estruturação desse novo modelo de atendimento, a área de Educação Corporativa dedicou uma atenção especial aos estudos de Medicina Baseada em Evidências

(MBE). Sob o comando do Dr. Wanderley Marques Bernardo, as oficinas de MBE tiveram continuidade, com a participação assídua dos alunos. Diante da evolução dos trabalhos desenvolvidos nessas oficinas, vimos a necessidade de divulgar as atividades desse grupo de estudo. Assim, publicamos o livro “Introdução científica do Comitê de Medicina Baseada em Evidência das Unimed do Estado de São Paulo”, que foi lançado durante o 25º Encontro Nacional de Núcleo de Desenvolvimento Humano no Brasil.

Esse encontro, que aconteceu em agosto de 2013, foi realizado e coordenado pelo Núcleo de Desenvolvimento Humano da Fesp, em parceria com a Unimed do Brasil. O evento contou com a participação de cerca de 200 pessoas, que puderam assistir palestras de alto nível. O encontro teve como objetivo debater e definir os caminhos que o Sistema Unimed deve seguir nos próximos anos.

Com o apoio do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), a Fesp realizou diversos cursos de capacitação. Esses treinamentos têm contribuído grandemente para o trabalho desenvolvido nos hospitais das cooperativas do Estado de São Paulo e para a evolução das Unimed paulistas como um todo.

Na Gestão do Conhecimento, continuamos com a Biblioteca, que é sempre muito bem frequentada pelos funcionários da Fesp. Ela é uma fonte de conhecimento e já virou um patrimônio da Federação. Em termos de inovação, adquirimos um novo

software que trouxe mais agilidade para a gestão do setor.

A área de Responsabilidade Socioambiental teve um grande destaque durante o ano. Pela segunda vez, realizamos o nosso relatório de sustentabilidade nos moldes da Global Reporting Initiative (GRI). Em 2013, pelo segundo ano consecutivo, a Fesp foi a Federação mais bem pontuada no Selo de Responsabilidade Social da Unimed do Brasil e conquistou o Prêmio Djalma Chastinet Contreiras, que foi entregue na Convenção Nacional Unimed, realizada em Belo Horizonte.

A Associação Mulher Unimed do Estado de São Paulo (Amusp) teve uma forte atuação diante de suas associadas, realizando um trabalho com maior sinergia e incentivando o voluntariado e os projetos sociais. Tivemos também em 2013 a troca da diretoria da Amusp. A nova presidente, Josiana de Paula Isaac, está bastante empenhada no desenvolvimento da Associação.

O ano de 2013 encerra um ciclo. Os próximos dirigentes receberão uma empresa bem sólida no mercado, tanto na sua área operacional, como na área institucional. Nosso departamento atua muito mais na área institucional e de educação. Trabalhamos para manter o nome da Fesp junto as suas associadas, como uma Federação modelo, uma empresa que sirva de exemplo para todas as singulares e Intrafederativas.

**DR. PÉRICLES TAQUISHI OTANI**

Diretor de Desenvolvimento Humano e Institucional

# Palavra dos Conselheiros

**D**urante o ano de 2013, o Conselho de Administração da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp) teve uma participação efetiva nas tomadas de decisões junto à Diretoria Executiva. De forma resumida, os conselheiros avaliaram a gestão de 2013:

“Foi uma gestão voltada ao equilíbrio contábil e financeiro da empresa devido a fatores externos (sinistralidade), que atingem todo o Sistema. ”

**Dr. Geraldo Pires de Espíndola**

“A gestão foi excelente. Os dirigentes continuaram com as evoluções e tiveram coragem para desenvolver todas as ações administrativas. ”

**Dr. José Fernando Castro Soares**

“Como Conselheiro de Administração da Fesp em 2013, posso dizer que foram muitas as dificuldades enfrentadas pelo Sistema Unimed, no entanto todas superáveis e com expectativas otimistas de melhoras. ”

**Dr. Reinaldo Antônio Monteiro Barbosa**

“A integração da Fesp com as Intrafederativas e singulares, com discussões abertas à todos, foi o ponto forte dessa gestão. ”

**Dr. Antônio Luiz Chaguri**

“Nós, membros do Conselho de Administração, temos a felicidade de ter participado do crescimento da Fesp nas suas lutas e ações voltadas para o fortalecimento do Cooperativismo Médico Paulista. Todos

temos certeza que teremos saudades e orgulho destes anos que passamos juntos, tornando realidade nossos sonhos e desejos. ”

**Dr. Francisco Quirici Neto**

“Em 2013 a gestão da Fesp realizou, consolidou e amadureceu muitas das proposições do Plano de Desenvolvimento Institucional II (PDI II) com reflexos positivos na interação das Unimeds do Estado

de São Paulo, na dinamização dos processos e maior controle administrativo por meio de sua Governança Corporativa. Um grande êxito, cujos resultados se vivenciarão num futuro próximo, foi

o mais acentuado comprometimento no setor operacional do Intercâmbio em São Paulo com as Unimeds. ”

**Dr. Antonio Geraldo Buck**

“Nossa união nos tornou fortes para enfrentar os embates e avançar, construindo o presente em bases sólidas,

com olhos no futuro. ”

**Dr. Raimundo Viana de Macedo**

“Serena, equilibrada e eficiente, apesar das pedras no caminho. ”

**Dr. Geraldo da Costa e Silva**

“2013, ano com muita turbulência, novas experiências e mudanças no Sistema Unimed... Avançamos. Foi uma honra ter participado desta transformação. ”

**Dr. Geraldo Reple Sobrinho**

“2013 foi um ano intenso, com muito trabalho, muitos problemas e a atual administração conseguiu superar todas as dificuldades. ”

**Dr. Marcos de Almeida Cunha**

“Foi um ano excelente, com uma gestão competente, que sempre defendeu os interesses do Sistema Unimed. ”

**Dr. Marcos Aurélio Villardi**

“Quem tem coragem para crescer deve ter responsabilidade para guiar este crescimento dentro do consenso estadual. É o que a Fesp fez no último ano desta administração. ”

**Dr. Hemerson Carlos Costa**

“O ano de 2013 foi marcado por transições operacionais e estratégicas importantes, trazendo grandes desafios, que estão sendo superados pela Diretoria. ”

**Dr. Tajumar Custodio Martins**

“Parabenizo todos os diretores e conselheiros pela alta porcentagem das metas atingidas no Plano de Desenvolvimento Institucional II (PDI II). ”

**Dr. Elias Antonio Neto**

“Gestão participativa e democrática, compartilhando com o Conselho Administrativo os atos e decisões necessários para o bom desempenho da Federação. ”

**Dr. Plínio Conte de Faria Júnior**



# Governança Corporativa

A modernização dos mecanismos e procedimentos internos, tradicionalmente associados ao conceito e à prática da Governança Corporativa, constitui a área de trabalho permanente da atual Diretoria da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp), que busca aprimorar e consolidar os processos de governança, suas estruturas diretivas, de coordenação interna, sistematização das ações de defesa e divulgação do Cooperativismo Médico. Tais mecanismos possibilitam as boas práticas de governo propiciando a total transparência das informações, que refletem a integridade dos atos administrativos e a minimização de conflitos de interesse.

Os esforços desenvolvidos pela Fesp nesse sentido, ao longo de 2013, incluem, dentre outras ações importantes:

- Atualização do Organograma e do Estatuto Social aprimorando a estrutura organizacional.
- Implantação de gestão orçamentária.
- O mapeamento, redesenho e gerenciamento dos processos administrativos relacionados à Governança Corporativa.
- Continuidade das atividades de mapeamento, revisão e implantação de processos institucionais de governança, desenvolvidas pela Secretaria Executiva, tais como os processos que regem a realização de Assembleias Gerais, as reuniões do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal e do Conselho de Presiden-

tes. Estas atividades contribuíram para a melhoria da qualidade dos procedimentos adotados nestas instâncias de governança.

- A Fesp foi agraciada com o “Selo Ouro de Governança Cooperativa”, premiação que atesta os bons resultados advindos dos esforços de modernização desta prática na organização, bem como esforços no aprimoramento dos sistemas internos de Governança.
- Estruturação e implantação da Controladoria e Ouvidoria Corporativa, propiciando a dinamização de modelos organizacionais mais ágeis e menos burocráticos que efetuam assessoramentos e controles.
- Maior envolvimento do quadro de gerentes executivos dos setores administrativos com a Diretoria Executiva, propiciada pelo Núcleo de Gestão Estratégica (NGE) e pelo Comitê Gerencial em suas atividades técnicas de assessoramento aos processos decisórios. Ações específicas de Controladoria complementam a ação dos citados mecanismos internos de Governança Corporativa, através de seu foco no cumprimento de objetivos da organização.
- Aprimoramento das estratégias voltadas à sustentabilidade socioambiental, e de uma nova dinâmica no relacionamento com clientes. Nesse aspecto, a primeira edição do Relatório de Sustentabilidade da Fesp, em 2012, certificado no nível B pela Global Reporting Initiative (GRI), e a segunda edição em 2013, constitui referência



## Mecanismos de Governança possibilitam boas práticas, refletindo a integridade administrativa

importante para avaliação do público de relacionamento externo com relação à segurança e sustentabilidade oferecida pelo sistema de gestão aos negócios da Fesp.

- A organização e disponibilização interna de dados e informações sobre os negócios corporativos constituem aspectos importantes das boas práticas de Governança Corporativa. Nesse sentido, a Sistematização dos Relatórios de Indicadores Estratégicos Globais e Operacionais, a criação do Sistema DataFesp e a produção dos relatórios anuais de gestão (estes coordenados pela Secretaria Executiva, em esforço conjunto com o Comitê Gerencial e diversos setores administrativos) contribuem para o alcance dos objetivos preconizados pelas boas práticas

de Governança Corporativa.

Melhorias no processo vêm sendo alcançados também por meio do sistemático apoio da Direção em prol do desenvolvimento e reforço à integração política e econômica da Fesp com as Federações Intrafederativas e as cooperativas singulares.

A comunicação institucional também desempenha importante papel no contexto das boas práticas de Governança Corporativa. As diversas publicações da Fesp direcionadas aos públicos internos e, principalmente, externos, particularmente a Revista Unimed Fesp, constituem instrumentos da divulgação de resultados da gestão do negócio Fesp que tornam mais transparentes os procedimentos de Governança Corporativa.

# Princípios

Os princípios e valores da Federação das UnimedS do Estado de São Paulo (Fesp) constituem um importante diferencial entre a Fesp e as demais operadoras de plano de saúde mercantis. As diretrizes seguidas pela organização são baseadas na doutrina Cooperativista e prezam por uma gestão ética, comprometida, democrática e eficiente.

A forma diferenciada adotada para a gestão do negócio, somada ao profissionalismo dos funcionários, dirigentes e médicos cooperados e ao incansável trabalho em prol da excelência no atendimento ao cliente, coloca a Fesp em uma posição de destaque no cenário da Saúde Suplementar do Estado de São Paulo.

Conheça os princípios que movem a Fesp.

## PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

Em todas as cooperativas, os princípios básicos aplicados são os mesmo sete, os quais a Fesp considera como base para toda sua atividade. São eles:

**1) Adesão Voluntária e Livre** - Cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações sexual, social, étnica, política e religiosa.

**2) Gestão Democrática** - Cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos membros que participam ativamente na formulação das suas políticas e decisões. Homens e mulheres, eleitos

como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes.

**3) Participação Econômica dos Membros** - Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Normalmente, parte desse capital é propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem habitualmente, se houver, remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão.

**4) Autonomia e Independência** - Cooperativas são autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

**5) Educação, Formação e Informação** - Cooperativas promovem a educação e formação dos seus membros, dos representantes eleitos e funcionários, de forma que estes possam contribuir para o desenvolvimento das suas cooperativas.

**6) Intercooperação** - Cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

**7) Interesse pela Comunidade** - Cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades com políticas aprovadas pelos membros.

Ao longo desse relatório é possível perceber a presença desses princípios no dia

a dia da Fesp. Tais diretrizes contribuíram em 2013 para o aperfeiçoamento dos serviços prestados e resultaram na conquista de uma série de premiações.

Projetos desafiadores como o Intercâmbio na cidade de São Paulo e o Centro de Serviços Compartilhados comprovam a força e a realidade desses princípios, possibilitando à Federação o cumprimento de sua maior missão, que é a de promover o fortalecimento das UnimedS paulistas.

## PRINCÍPIOS DE GESTÃO

**Visão** - Ser referência de modelo polí-

tico e organizacional do sistema de saúde cooperativista na sua área de atuação.

**Missão** - Promover o fortalecimento e desenvolvimento das Cooperativas UnimedS do Estado de São Paulo.

**Valores** - Ética, honestidade, transparência, cumprimento de compromissos assumidos, responsabilidade social, princípios cooperativistas.

**Negócio** - Representação política, promoção da integração e desenvolvimento estratégico e o assessoramento técnico-administrativo às Intrafederativas e cooperativas singulares associadas.





A organização administrativa da Federação das UnimedS do Estado de São Paulo (Fesp) é montada de maneira que os processos decisórios e fluxos de trabalho sejam otimizados. Entre as instâncias hierárquicas e diversos níveis, a figura do Conselho de Administração é a mais alta, e suas responsabilidades envolvem a proteção e valorização de todo o patrimônio da organização. Instituído por meio de um instrumento normativo específico do Cooperativismo – a Resolução número 12 do Conselho Nacional de Cooperativismo, publicada em abril de 1974 – o Conselho de Administração atua sobre o direcionamento de todas as atividades empreendidas, regulações, serviços e operações realizadas.

Dividido entre seis diretores executivos e 15 vogais, o Conselho de Administração totaliza um grupo de 21 membros, incumbidos da responsabilidade de representar institucionalmente as UnimedS filiadas à Fesp na direção da cooperativa. Entre outras atribuições, a Resolução número 12 restringe a identidade profissional de cada integrante do Conselho de forma que todos sejam médicos cooperados, advindos das cooperativas das UnimedS paulistas. Além disso, sua participação como conselheiro só é possível mediante eleição via Assembleia Geral. Uma vez eleitos, o mandato dura quatro anos, aos finais dos quais um terço do grupo deve ser renovado, no mínimo. Os conselheiros reúnem-se mensalmente para debater temas de relevância para a organização e, dependendo da urgência e da cir-

## Cada movimento e decisão a ser tomada devem ter como pilares os princípios do Cooperativismo

cunstância, podem ser convocados extraordinariamente para exercer suas funções.

A linha mestra de ação que deve nortear as decisões desse grupo é o atendimento aos interesses da Federação, das UnimedS filiadas e, também, de todas as demais partes que se relacionam com a cooperativa, incluindo empresas parceiras, clientes, funcionários, fornecedores em geral e comunidade. Tanto quanto apontar caminhos, os conselheiros precisam acompanhar a implementação prática das diretrizes e estratégias estabelecidas, para que obtenham os resultados esperados. Por isso, é fundamental o acompanhamento da gestão, a indicação das prioridades, investimentos e nomeação de auditores independentes. A responsabilidade é grande, mas compartilhada com o Conselho Fiscal. Este órgão de fiscalização da administração, formado por outros seis membros, sendo três efetivos e três suplentes, tem independência para trabalhar, não sendo subordinado hierarquicamente ao Conselho de Administração.

Cada movimento e decisão a ser tomada deve ter como pilares os princípios do Cooperativismo e de gestão, também expressos no Código de Conduta do Sistema Unimed. Além disso, é preciso observar as normas e regulações da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), órgão do Governo Federal que controla o mercado da Saúde Suplementar no Brasil. Tal atitude é neces-

sária em respeito a sua autoridade e poder de fiscalização, bem como a característica do Sistema Unimed em sempre atuar em acordo com a legislação vigente, e segundo as melhores práticas administrativas.

Um aspecto que destaca o nível de comprometimento e responsabilidade do Conselho de Administração é a chamada responsabilidade solidária. Isto significa que, além de cuidar de procedimentos administrativos, deliberativos e fiscais, cada membro responde solidariamente em casos de prejuízos causados a terceiros, inclusive cooperados e clientes, dependendo das circunstâncias do caso. A eventual não observância das leis, normas e instruções ligadas às operações da cooperativa, principalmente em situações de falta de cobertura das garantias obrigatórias, reflete nos bens individuais de cada conselheiro, sempre buscando proteger o bem coletivo.

Com um volume grande de informações que são geradas durante o andamento das ações da Fesp, é cada vez mais valorizada a característica da empresa em manter seus públicos de interesse bem informados e atualizados no que for pertinente às funções desempenhadas, seja por meio de encontros presenciais, virtuais, publicação de documentos, relatórios e até mesmo por meio de cursos variados, que ajudam a ampliar o conhecimento dos membros envolvidos no trabalho.

# Código de Ética

A boa reputação é um dos mais preciosos recursos de uma organização. Transparência, honestidade no negócio e o comprometimento com os serviços prestados são características essenciais para o sucesso de qualquer tipo de empreendimento. A Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) tem total consciência desse fato e ao longo de sua trajetória conseguiu construir uma imagem forte e confiável, valorizada pelas cooperativas do Sistema Unimed e no mercado da Saúde Suplementar. Esse reconhecimento foi construído principalmente pelo excelente tratamento dispensado pela Fesp aos seus diversos públicos. O trato é totalmente embasado em oito princípios fundamentais, que estão expressos e registrados no Código de Conduta seguido pela Federação.

O Código de Conduta é produzido pela



## Transparência e comprometimento são essenciais

Unimed do Brasil e seu conteúdo passa por revisões e atualizações periódicas. As diretrizes do documento são elaboradas com a colaboração dos dirigentes e funcionários de todas as cooperativas do Sistema Unimed e de especialistas de áreas diversificadas. O Código de Conduta funciona como uma espécie de compromisso firmado, que orienta o desenvolvimento de um trabalho ético em todos os ambientes corporativos.

Oito princípios fundamentais se destacam:

- 1) Integridade, respeito às leis vigentes no Brasil e às normas internas.
- 2) Proteção ao patrimônio físico, moral e intelectual da Unimed.
- 3) Relacionamento com os cooperados.
- 4) Valorização do capital humano.
- 5) Compromisso com os clientes.
- 6) Respeito ao meio ambiente.
- 7) Uso das informações e dos meios de informática.
- 8) Relacionamentos externos construtivos.

Esses princípios permeiam o dia a dia da Federação e demonstram a postura social e corporativa adotada pela Fesp. As diretrizes têm como objetivo estreitar o relacionamento entre a organização e seus públicos, prezando sempre pela transparência e respeito mútuo.

# Auditoria Independente

Um dos conceitos básicos do modelo de gestão cooperativista adotado pela Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) é a transmissão de informações claras, organizadas e coerentes. Para garantir a segurança e equidade dos dados fornecidos pela administração da empresa, a Fesp conta com um serviço de Auditoria Independente, que atua juntamente com o Conselho Fiscal da Federação, zelando pela transparência dos processos.

Atualmente, esse serviço é realizado pela Etae – Auditores Independentes, uma empresa especializada, com habilidades e competências contábeis de alta qualidade e profundo conhecimento no segmento em que atua.

A auditoria independente possui total isenção para realizar a análise das demonstrações contábeis, da posição patrimonial e

financeira, dos resultados das operações, mutações do patrimônio líquido e das origens e aplicações de recursos da Federação.

No processo de auditoria, a Fesp é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis livres de distorção relevante e em conformidade com as exigências da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e dos controles internos. Já a auditoria independente fica responsável por expressar uma opinião referente a essas demonstrações em consonância às Normas Brasileiras de Contabilidade e à legislação específica no que for pertinente, garantindo a idoneidade das informações.

A Etae, em conjunto com o Conselho Fiscal da Fesp, possibilita a operacionalização dos processos de auditoria e controle da gestão de riscos, além de garantir a simetria das políticas financeiras com as diretrizes estratégicas da cooperativa.



# Controladoria

Conforme aprovado pelo Conselho de Administração, por meio de Instrução Normativa própria, em 2013 foi formalizada a criação do Departamento de Controladoria da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp). A nova área nasceu com a missão de assessorar o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, oferecendo todo o suporte necessário ao processo de gestão das áreas administrativas da Fesp.

Ligada diretamente à Presidência da Federação, a Controladoria tem como principal responsabilidade assegurar o controle e a melhoria dos processos decisórios e a geração e fornecimento de informações de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial em prol da eficácia organizacional e da otimização do resultado global da Fesp.

Para cumprir sua missão, a Controladoria tem o dever de prover à Diretoria Executiva e à alta administração da cooperativa informações adequadas ao processo decisório e relacionadas ao desempenho empresarial. Além disso, é obrigação da área estruturar sistemas, procedimentos e processos internos que possibilitem o fornecimento de dados importantes para o aperfeiçoamento do planejamento estratégico e controle gerencial.

Entre as atribuições da Controladoria ainda estão: participação da definição, aplicação, manutenção e atualização dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiro; assessoramento às diversas áreas funcionais no processo de avalia-

ção das metas e objetivos dos respectivos planos e projetos empresariais; ser agente mobilizador de funcionários no atendimento às normas e procedimentos internos relacionados ao Sistema de Gestão de Projetos e Processos.

Para prestar contas do trabalho desenvolvido, ao final de cada semestre a área elaborará o Relatório Semestral de Controladoria. O documento contará com infor-

## Fornecer informações de qualidade à alta administração é parte das atribuições da área

mações como atividades exercidas, descrição das recomendações apresentadas à Diretoria Executiva, evidenciando aquelas que não foram acatadas e suas respectivas

justificativas, avaliação da efetividade do Sistema de Controle Interno da Fesp, avaliação da qualidade das demonstrações contábeis, entre outras.



# Ouvidoria

Devido à Resolução Normativa Nº 323, de 3 de abril de 2013 publicada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), a constituição de equipes e a estruturação dos canais de atendimento das ouvidorias passou a ser obrigatória para as operadoras de planos privados com mais de 100 mil usuários, a partir de 1º de outubro de 2013.

A Ouvidoria é um componente organizacional voltado para ser o interlocutor entre os consumidores e a instituição, representando os legítimos interesses dos cidadãos no ambiente em que atua, acolhendo manifestações não solucionadas por outros canais de atendimento, analisando e atuando na busca por soluções definitivas de forma isenta e independente, com caráter mediador, pedagógico e estratégico.

A Ouvidoria tem o importante papel es-

tratégico de fortalecer a imagem, a cultura e os valores da instituição, identificando as tendências de consumo dos clientes para subsidiar futuros negócios, além de propiciar um aumento da satisfação dos clientes com os produtos e serviços oferecidos, reduzir os custos operacionais em decorrência da melhoria nos processos e diminuir as demandas judiciais e processos administrativos junto aos órgãos fiscalizadores e de defesa do consumidor.

Com intuito de se adequar à nova legislação e disseminar junto ao Sistema Unimed os conceitos da Ouvidoria, a Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp) participou do I Curso de Capacitação em Ouvidoria realizado na ANS, no Rio de Janeiro, em junho de 2013. Desta forma, a Unimed Fesp criou o Guia Ouvidoria Fesp, com o intuito de orientar as Unimeds paulistas na implantação deste serviço em suas estruturas organizacionais. Também



promoveu o Curso de Capacitação e Certificação de Ouvidores na Saúde Suplementar realizado pela Associação Brasileira de Ouvidores (ABO), em outubro de 2013.

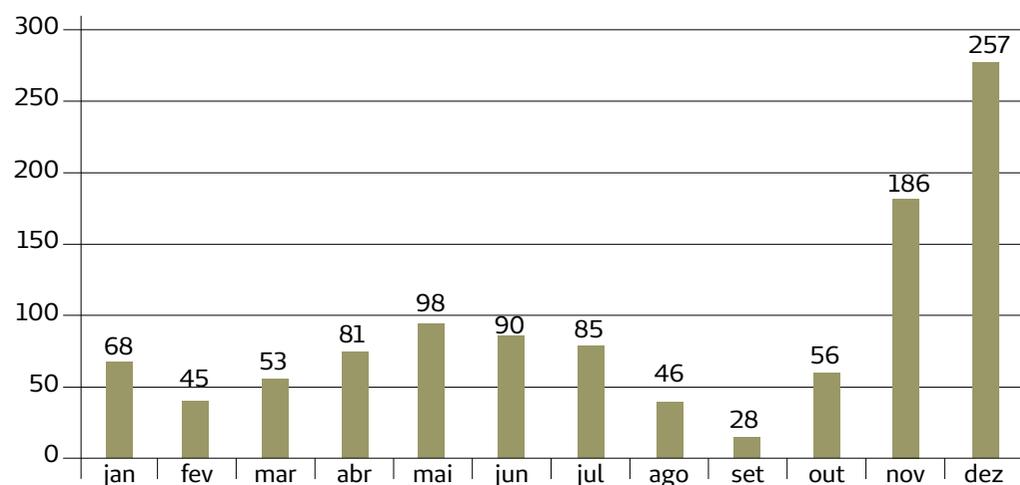
O IV Workshop de Ouvidoria realizado em setembro de 2013 trouxe o compartilhamento de informações, diretrizes e anseios das ouvidorias das Unimeds que já atuam no Sistema.

Para se adequar a Resolução Normativa (RN) 323 da ANS e agilizar os processos internos da Ouvidoria, a área foi reestruturada e ações de melhorias foram efetuadas

na ferramenta CRM da Plusoft, a divulgação da Ouvidoria Fesp ao público interno foi intensificada e novos canais de manifestação foram abertos.

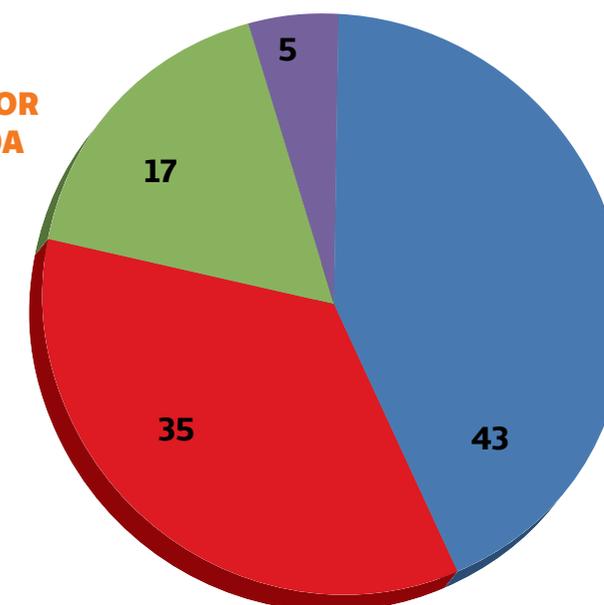
Mais que um simples diferencial estratégico ou o simples cumprimento de uma legislação, a Ouvidoria tem o papel de recomendar e redirecionar o rumo das decisões na organização, acompanhadas das necessidades, dos valores, da imparcialidade, da legalidade e da conduta ética, tornando-se um importante agente de melhorias para os processos de trabalho da instituição.

## EVOLUÇÃO DAS MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS



## MANIFESTAÇÕES POR CANAIS DE ENTRADA

- Portal Unimeds
- Telefone
- E-mail
- Outros



# Núcleo de Assuntos Estratégicos

No ano de 2013, o Núcleo de Assuntos Estratégicos (NAE) cumpriu suas metas. A Diretoria Executiva da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) solicitou uma peregrinação por todo o Estado no sentido de sensibilizar as Federações Intrafederativas para que NAEs regionais fossem criados.

Esta peregrinação foi feita e mobilizou cooperativas como a Federação Centro Oeste Paulista e a Federação Nordeste Paulista, que já implantaram o núcleo em suas regiões. As demais estão em fase de estudo e o setor trabalha para que todas participem deste projeto, o que muito contribuiria para resultados positivos nas eleições de 2014.

De outra parte, o NAE programou encontros com a “família política” da Unimed. Assim, foram realizados eventos em que os vereadores e prefeitos se encontraram com deputados estaduais e federais, com a intenção de que estes pudessem atender às demandas municipais. Foi um grande sucesso, já que todas as Intrafederativas foram contempladas com a visita dos deputados e alguns pleitos foram atendidos.

Contudo, para que o evento ficasse ainda mais profícuo, foram realizadas palestras sobre Administração dos Gabinetes

Parlamentares e, com isso, deputados e vereadores receberam informações úteis para administrar seus gabinetes de modo que eles prestassem seus serviços de forma mais eficaz, atendendo a todos os eleitores que procuram as casas de leis.

Este material acabou sendo transformado em livro – escrito pelo deputado federal Marco Aurélio Ubiali e pelo professor Sérgio Motti Trombelli – e está sendo distribuído a todos os participantes. O livro foi lançado na Câmara dos Deputados no mês de novembro, com tarde de autógrafos e uma preleção sobre a Unimed e o Cooperativismo.

Em outubro deste ano, o Sistema Unimed, assim como o Cooperativismo em geral, obteve um grande ganho devido à representação política nos órgãos

de poder, haja vista que a Presidência da República, impulsionada pelo Poder Legislativo, sancionou a redução do Programa de Integração Social e da Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (PIS/Cofins). Com a sanção, foi incluído na Medida Provisória 619 um dispositivo que liberou os planos de saúde de pagamentos do PIS/Cofins sobre o passado, reduziu a base sobre o qual os tributos incidem em 80% e excluiu da base de cálculo todos os custos assistenciais das operadoras com seus clientes e, também, com os beneficiá-

rios de outras operadoras. Politicamente e financeiramente, foi um avanço extremamente positivo para o Sistema Unimed.

Outros pleitos relevantes estão em pauta como, por exemplo, o Ato Cooperativo. O deputado federal Marco Aurélio Ubiali tem trabalhado a favor do Sistema Unimed para fazer valer seus interesses no sentido de se manter competitivamente equilibrado com outros segmentos no mercado de saúde.

Para fechar o cronograma de ações em 2013, no mês de dezembro, foi realizado

um curso de oratória em Franca para um grupo pequeno de pessoas, com vistas a se tornar um projeto piloto a ser ministrado em todas as Federações Intrafederativas no ano de 2014, inclusive para dirigentes do Sistema Unimed. A ideia foi apresentada ao Conselho de Administração da Fesp e aprovada por unanimidade. Em 2014, o NAE irá reformular a sua Normativa e incluir critérios novos de apoio aos candidatos do Sistema, privilegiando os deputados eleitos que participaram de ações que beneficiaram a Unimed ao longo de seus mandatos.

## Mobilização das cooperativas permitiu a implantação do Núcleo em Federações



Foto Gary Yim

# Gestão Estratégica

**E**m 2013, como parte integrante da Gestão Estratégica, a área da Gerência Executiva da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp) trabalhou em diversas frentes, sempre buscando proporcionar a melhor estrutura e planejamento para a realização das atividades na Federação, com qualida-

de e eficiência. A organização de eventos, reuniões, preparação e elaboração de documentos, entre outras ações, tornam possível a consecução dos objetivos por meio da interação de equipes, com processos delineados e devidamente seguidos. O setor organizou e coordenou, com o apoio da Secretaria Executiva - que é ligada à Ge-

rência Executiva - as reuniões e atividades institucionais da Fesp realizadas pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

A Secretaria mantém seu papel de atuação com foco na excelência de atendimento, tanto para as diretorias e Presidência,

quanto para os gestores das diversas áreas da Fesp, garantindo o devido suporte, com profissionalismo, segurança e competência. Para fortalecer a sinergia e eficácia entre as profissionais desse setor, de junho a novembro foi promovido o “Programa de Desenvolvimento de Secretárias Executivas Fesp”. Sempre de maneira alinhada à visão estratégica da Fesp e com ênfase na interação e na confiança, o Programa permitiu a geração de um plano de ação conjunto por meio do autoconhecimento, identificação de competências e conscientização do papel das secretárias executivas na obtenção dos resultados esperados pela Presidência e Diretoria, bem como seu impacto na organização.

A Gerência Executiva desenvolveu importante projeto relacionado a melhorias no processo de Governança Corporativa na Fesp. Este projeto consistiu na continuidade das atividades de mapeamento, revisão e implantação de processos institucionais de governança, tais como os processos que regem a realização de Assembleias Gerais, as reuniões de Conselho de Administração, de Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal e do Conselho de Presidentes. Estas atividades contribuíram para a melhoria da qualidade dos procedimentos adotados nestas instâncias de governança.

## **NÚCLEO DE GESTÃO ESTRATÉGICA (NGE)**

Informações centralizadas, projetos estruturados e implantação de metodologias eficazes são algumas das realizações



## Foram desenvolvidos importantes projetos relacionados a melhorias na Governança

do Núcleo de Gestão Estratégica (NGE) da Fesp. Saiba um pouco mais sobre a atuação do Núcleo em 2013:

### CÉLULA PROCESSOS

A Célula Processos tem como intuito promover a padronização e unificação de procedimentos institucionais e operacionais da Fesp, por meio da Metodologia de Gerenciamento de Processos. A partir deste método, foi possível mapear uma série de processos. Essa organização permitiu a identificação de pontos críticos e oportunidades de melhorias, além de possibilitar uma visão ampliada dos impactos das atividades correlacionadas. Em 2013, a Célula publicou processos como: Gestão por Orçamento, Solicitação e Elaboração de Contratos, Tabela de Temporalidade Documental, Publicação Institucional, Eleitoral, Mapeamento de Recursos Próprios, entre muitos outros.

Pelo segundo ano consecutivo, a Fesp conquistou o Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa. A Federação obteve o total de 127,5 pontos e recebeu o Selo Ouro. Essa pontuação indica que a Fesp possui e pratica a Governança Cooperativa, atendendo aos critérios definidos no regimento do Selo para a respectiva

categoria. Para essa conquista, a Célula de Processos capitaneou o levantamento das ações impactantes para a Governança.

### CÉLULA DE PLANEJAMENTO E PROJETOS

O Escritório de Projetos é um centro de apoio ao gerenciamento das ações da Fesp que assessoria dirigentes e profissionais da Fesp no planejamento, coordenação, gerenciamento e monitoramento de programas e projetos.

A metodologia utilizada é a PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) como padrão de gerenciamento de projetos. Nesse período, a Célula assessorou e monitorou a estruturação dos projetos estratégicos, bem como foram mapeados cerca de 60 projetos, sendo que 50% estão finalizados ou em andamento, o que espelha a incorporação da cultura de gerenciamento por projetos.

### CÉLULA DE INFORMAÇÕES

Durante o ano de 2013, a Célula de Informações, com o apoio da área de Tecnologia de Informação (TI), desenvolveu a primeira fase do Sistema DataFesp, tornando possível o acesso a informações que até então eram descentralizadas. Agora, os

dados são apresentados de forma consistente e confiável por meio de uma única ferramenta, com a qual são compartilhados detalhes cadastrais e estratégicos com as áreas da Fesp, Federações Intrafederativas e Singulares.

O Sistema DataFesp foi lançado em maio, durante a Jornada de Desenvolvimento, em Campos do Jordão, e desde então, está em constante aprimoramento, como a disponibilização dos módulos de Edição e Relatórios, estimulando o Sistema Unimed na corresponsabilidade da atualização dos dados. Em paralelo, a Célula de Informações municiou a Diretoria Executiva da Fesp com dados referentes aos Indicadores Estratégicos e Operacionais.

### CÉLULA ADMINISTRATIVA

Dentre as diversas atividades realizadas pela Célula Administrativa em 2013, destaca-se a manutenção (registro e atualização) dos dados cadastrais e institucionais no Sistema DataFesp. No último período, a Célula agregou importantes atividades, como a participação nas reuniões do Comitê Gerencial, no que tange à organização e

divulgação das pautas, atas e apresentações, utilizando a ferramenta Sharepoint. Somam-se a essas atividades o envio e acompanhamento das Pesquisas Externas Fesp.

### CÉLULA ESTATÍSTICA

A Célula Estatística foi criada com o objetivo de suprir a Diretoria Executiva da Fesp com informações importantes para a tomada de decisões estratégicas.



O levantamento dessas informações se dá, principalmente, por meio de pesquisas realizadas junto ao Sistema Unimed Paulista. Além disso, a Célula tem apoiado a Presidência da Fesp na elaboração de apresentações realizadas em diversos eventos técnicos, como congressos e encontros, tanto do Sistema Unimed quanto externos.

Dando continuidade aos estudos realizados em 2012, a Fesp encaminhou o conjunto de Pesquisas Fesp 2013 voltado às singulares e Federações Intrafederativas do Estado, com o objetivo de agregar e comparar os resultados obtidos nos anos anteriores, possibilitando a visão de um cenário progressivo.

## COMITÊ GERENCIAL

Entre as atividades da Gerência Executiva destaca-se a coordenação das reuniões do Comitê Gerencial, que é um órgão interno de caráter consultivo, constituído pelos principais colaboradores em função gerencial ou de coordenação técnica de diversos setores administrativos. Este Comitê é um órgão colegiado de assessoramento e instrução à Diretoria Executiva e ao próprio NGE, contribuindo para o estabelecimento da orientação geral das atividades e das decisões sobre questões estratégicas da Fesp.

Em estreito relacionamento com o

## Comitê Gerencial atua no estudo e análise de questões ligadas à execução de projetos

NGE, o Comitê Gerencial tem como objeto o estudo e análise de assuntos de sua competência técnica e a discussão de questões gerenciais e administrativas específicas relacionadas à execução de planos e projetos. O Comitê tem apresentado significativas contribuições ao processo de desenvolvimento empresarial da Fesp, dentre estas contribuições no ano de 2013, destacam-se:

- A participação na definição, inserção, manutenção e atualização de planos e projetos no Sistema de Gestão de Projetos e de Processos do NGE, particularmente na definição da Carteira de Projetos da Fesp, encaminhada pelo NGE para análise e aprovação da Diretoria Executiva (projetos de natureza estratégica, regulatória e operacional para fins de seleção/priorização para execução);
- Constituição de equipes interdisciplinares para execução de atividades administrativas e operacionais internas e para atender demandas relacionadas ao atendimento das necessidades operacionais da Fesp;
- Planejamento e realização de estudos técnicos e pesquisas específicas relacionadas a questões estratégicas para o processo de desenvolvimento do Sistema

Unimed Paulista;

- Assessoramento as diversas áreas funcionais no alcance das metas e objetivos dos planos e projetos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) II;
- Condução de processos periódicos de avaliação das metas e objetivos alcançados pelos planos e projetos do PDI II;
- Estudo de casos relacionados a questões administrativas internas e de interesse da Diretoria Executiva, analisando seus impactos e riscos futuros, com encaminhamento à diretoria de propostas de soluções preventivas;
- Condução das atividades de produção de Indicadores Estratégicos Globais e Indicadores Operacionais do desempenho dos diversos setores administrativos das Diretorias Executivas.

Desde o início de seu funcionamento, em janeiro de 2011, até dezembro de 2013, foram realizadas 69 reuniões ordinárias do Comitê Gerencial. Em permanente aprimoramento, o Comitê Gerencial apresenta significativa contribuição para a consolidação de uma cultura organizacional que valoriza a Gestão do Conhecimento e a maior participação dos colaboradores junto à Diretoria Executiva na administração dos negócios.





# Desempenho **Operacional**

## Auditoria Médica e de Enfermagem

O aperfeiçoamento das ações iniciadas em 2011 marcou o trabalho do Departamento de Auditoria Médica e de Enfermagem da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) em 2013. Este desenvolvimento sempre ocorreu pautado pela legitimidade das ações regulatórias da área, o incremento do acompanhamento dos pacientes internados, a padronização e agilidade nas liberações prévias, bem como a maior efetividade na análise das contas com a implantação do fechamento de contas *in loco*.

Dentro da Auditoria Prévia, além dos oito mil processos de liberações trabalhados mensalmente para a carteira da Fesp, o setor analisa e libera procedimentos para três Unimed's Singulares que contrataram a Fesp para assumir a auditoria prévia de sua carteira. Com a Assessoria Técnica atuante, foram realizados mensalmente 24 casos de Segunda Opinião e dez Juntas Médicas, tanto para beneficiários da Fesp como para as cooperativas do Sistema Unimed que solicitaram os serviços da Federação, trazendo a certeza da não liberação de procedimentos e Órteses, Próteses e Materiais Especiais (OPMEs) não indispensáveis, bem como garantindo aos pacientes a condução

---

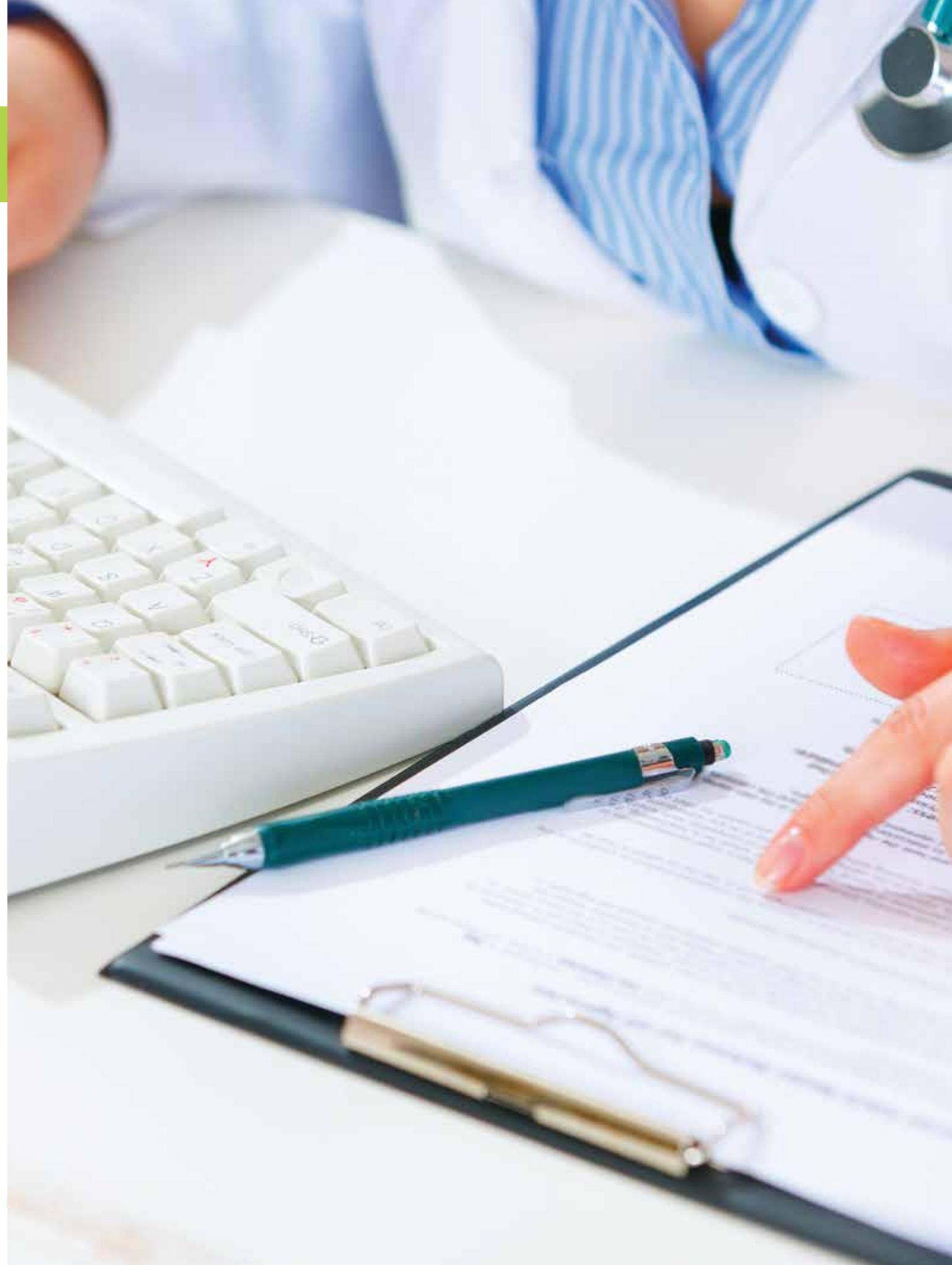
Auditoria bem estruturada, com regras claras e ética, é indispensável

---

mais assertiva para cada caso, evitando problemas com Liminares e Notificações de Investigação Preliminar (NIPs).

A Auditoria Hospitalar Intercorrente também aumentou sua área de ação, o número de pacientes monitorados e indicações de desospitalização. Atualmente, são acompanhadas todas as internações efetivadas na área da Federação Intrafederativa do Vale do Paraíba, seja de pacientes da Fesp, de outras quatro Unimed's Singulares ou da Central Nacional Unimed (CNU), que contrataram os serviços da cooperativa. Todas as internações realizadas na rede contratada diretamente pela Fesp também passam pelo setor.

A Auditoria de Contas aprimorou seus serviços com o fechamento de contas *in loco*, contando com médicos e enfermeiros auditores em todos os hospitais contratados pela Fesp, fato que diminuiu as contestações de glosas *posteriori*. A Assessoria Jurídica, com atuação de uma profissional dedicada integralmente a instruir as defesas técnicas para o Departamento Jurídico da Fesp, vem colhendo melhores resultados nas questões junto ao Poder Judiciário e à Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Uma Auditoria forte e bem estruturada, com regras claras, transparência e ética, é indispensável para o bom andamento da operadora Fesp.



## Contas Médicas e Intercâmbio

**E**m 2013, a chegada dos processos do Intercâmbio Estadual na cidade de São Paulo marcou a atuação do departamento, principalmente pelo grande impacto operacional gerado. Para atender as grandes demandas decorrentes deste processo, as mudanças mais relevantes foram o aumento da rede credenciada diretamente pela Fesp e a incorporação da análise das contas médicas oriundas dos prestadores de serviços.

A área fechou o ano de 2013 com uma média mensal de processamento de contas em torno de R\$ 75 milhões, representando 25% de aumento em relação ao ano de 2012. Essas contas são recebidas de todas as Unimeds de dentro e de fora do Estado de São Paulo e de prestadores de serviços hospitalares na capital paulista, sobretudo no último trimestre do ano. O grande aumento no volume de contas continuou exigindo do departamento uma atenção

ainda maior com a revisão dos processos internos e uma integração constante com outras áreas.

Um exemplo prático são os processos de contestações, antes digitados manualmente e que passaram a ser inseridos automaticamente no sistema, gerando um ganho de 70% de agilidade neste processo. Em 2013 foi mantido o alto índice de processamento de contas dos anos anteriores, dentro dos prazos estabelecidos

pelos regras do Intercâmbio do Sistema Unimed Nacional, chegando ao patamar médio de 95%.

### RELACIONAMENTO COM UNIMEDS E PRESTADORES

O trabalho de contato constante com as Unimeds singulares e Federações Intrafederativas do Estado foi mantido, consolidando o conceito de ser referência para os assuntos relacionados ao Intercâmbio.

Estas ações vão ao encontro da missão institucional de trabalhar sempre na busca de uma constante integração entre a Fesp e as Unimeds do Estado de São Paulo, do Brasil, e as demais instituições do Sistema Unimed, como Unimed do Brasil, Central Nacional Unimed, Intrafederativas Regionais e as outras Unimeds.

O trabalho seguiu o critério de visitas de orientação e atualização de informações referentes ao Intercâmbio Estadual e Nacional, treinamentos sobre as regras estipuladas no Manual de Intercâmbio Nacional, além da representatividade no Comitê Nacional de Intercâmbio na Unimed do Brasil e outros fóruns similares.

Um dos destaques de 2013 foi a implantação pelo Sistema Unimed da ferramenta Ajius, ligada ao Protocolo de Transações Unimed (PTU) A 550, que automatizou as cobranças de contestações, anteriormente realizadas manualmente, contribuindo para que todas as Unimeds utilizassem corretamente a codificação da tabela TNUMM (Tabela Nacional Unimed de Materiais e Medicamentos).



## Contabilidade

O departamento de Contabilidade da Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp) tem como objetivo primário o atendimento às múltiplas rotinas e exigências impostas pela legislação federal, estadual e municipal, bem como do órgão regulador. Esta assessoria busca contemplar os diversos públicos internos e externos com informações e explicações dos fenômenos patrimoniais sob a ótica monetária e quantitativa, propiciando o controle, a análise e a mensuração das operações da entidade,

no que tange aos aspectos econômicos, financeiros e sociais.

Dentre os diversos usuários internos interessados pelas informações contábeis, destacam-se:

**a)** Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal da Federação do Estado de São Paulo, que por serem agentes responsáveis pelas tomadas de decisões, utilizam-se dos dados contábeis como poderosa ferramenta de apoio na avaliação de performance para que, por meio de seus atos, possam proporcionar o

crescimento contínuo da entidade.

**b)** Federações regionais e singulares que necessitam de informações claras e concisas para avaliar o alcance dos objetivos econômicos e societários da Federação Estadual.

As demonstrações contábeis da Fesp são ainda avaliadas pelos mais variados usuários externos, dentre os quais: clientes, fornecedores, instituições financeiras etc., uma vez que as respectivas demonstrações são de domínio público, pois são publicadas anualmente em jornais de grande circulação conforme exigibilidade regulatória.

No desenvolvimento das atividades de regulação do mercado de Saúde Suplementar, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) utiliza-se permanentemente das informações contábeis encaminhadas trimestralmente à respectiva agência reguladora por meio do Documento de Informações Periódicas das Operadoras de Planos de Saúde (Diops), para fins de acompanhamento da Unimed Operadora, de forma a acompanhar sua condição econômico-financeira, bem como verificar o atendimento às exigências de provisões técnicas, margem de solvência e ativos financeiros garantidores.

No decorrer do exercício de 2013, o departamento Contábil desenvolveu ainda várias outras atividades, dentre as quais destacam-se:

### SUPORTE TÉCNICO ÀS ASSOCIADAS

Em cumprimento das atividades ins-

titucionais, a área proporcionou o adequado suporte técnico às Federações e Singulares do Estado de São Paulo, no que tange aos assuntos de natureza contábil, fiscal, tributária e previdenciária, além das diversas disposições estabelecidas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar.

No exercício de 2013, foram encaminhadas ao departamento o total de 114 consultas relacionadas aos respectivos assuntos, as quais foram respondidas por meio eletrônico ou correspondências formalizadas.

### ACOMPANHAMENTO DE UNIMEDS

Atividade estabelecida a partir de dispositivo estatutário, o Acompanhamento de Unimed busca promover a análise permanente dos dados financeiros e contábeis de suas associadas, de forma a proporcionar o suporte necessário para aquelas Unimed que possam estar enfrentando dificuldades de solvência e liquidez. As análises são realizadas com base nas informações gerenciais e contábeis encaminhadas pelas Unimed associadas, cujos resultados individuais são tratados como confidenciais e encaminhados à Diretoria de cada associada, indicando o diagnóstico classificando-as em condição de: Satisfatório, Alerta e Ação, detalhando os principais problemas verificados e proposição de ações para reversão do quadro apresentado.



# Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento

O Desenvolvimento Humano Institucional (DHI) da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) tem o objetivo de promover o compartilhamento de conhecimentos, desenvolver pessoas e promover ações para inovação da cooperativa. Estas metas são buscadas por meio de ações de Educação Corporativa, Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade que têm como ponto de partida o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) II. Para execução das ações, há dois anos conta com a parceria das Unimed's.

Em 2013, a área realizou 206 cursos, totalizando 11.898 horas e 3.394 pessoas capacitadas. Do total no ano, 92,99% foram ações para Unimed's, sendo 38% dirigentes e médicos cooperados e 62% colaboradores. Contou também com a parceria do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo de São Paulo (Sescoop-SP) que financiou R\$ 1.500.000,00 referentes aos honorários dos consultores e palestrantes. Deste valor, foram destinados aproximadamente 93,85% em cursos para as Unimed's. A Fesp teve participação ativa no Comitê de Atenção Integral à Saúde (CAS), vinculado à Unimed do Brasil, e como desdobramento deu continuidade ao Programa de Atenção Primária à Saúde. Foram 12 ações, com carga horária total de 66 horas, 474 participações e 99% no índice de aprovação. Também atuou como anfitriã do 25º Encontro Nacional dos Núcleos de Desenvolvimento Humano, junto

com a Unimed do Brasil e Fundação Unimed, responsáveis pela coordenação do evento, que teve como tema “Eficiência, inovação, remuneração e relacionamento”. A oportunidade permitiu a discussão de temas relevantes para o Sistema Unimed e contou com 170 pessoas e 62 Unimed's.

Na consultoria para implantação do Núcleo de Desenvolvimento Humano, a equipe de DHI atendeu nove Unimed's, com destaque à implantação do NDH Nacional, que resultou em 40 ações de consultoria, 250 horas presenciais e à distância, entrega da Política Nacional dos Núcleos de Desenvolvimento Humano, diretrizes para a atuação dos NDHs, Levantamento de Necessidade de Cursos (LNTD) Nacional e assessoria na formação da equipe técnica. Na Fesp, a partir da necessidade de desenvolvimento das competências, o setor buscou soluções educacionais internas e promoveu cursos em diversas temáticas aos funcionários: Liderança, Centro de Serviços Compartilhados (CSC), Informática, Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), Ouvidoria, coach para secretárias executivas e cursos regulatórios.

A Gestão do Conhecimento cria espaços para o compartilhamento de informações como forma de possibilitar a expansão do conhecimento. A Biblioteca Fesp é responsável pelo desenvolvimento da coleção de informações e o acervo é composto por assuntos relacionados ao negócio Unimed. Em 2013, foram realizadas 15.873 ações dentre os quais 7.121 decorrentes da frequência dos usuários e mais de 8.000

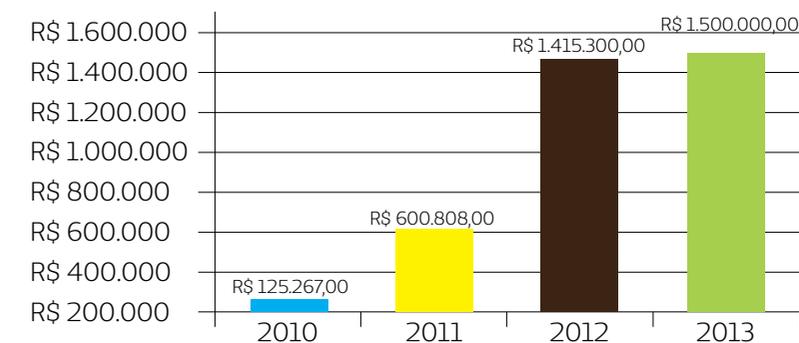
atendimentos (empréstimos, catalogações etc.) Houve um aumento de 12% em comparação ao ano de 2012. A Gestão Arquivística é responsável pela gestão da documentação gerada e acumulada pela Fesp. Dispõe de serviços de guarda, processamento técnico, conservação e de acesso/empréstimo aos documentos que estão sob sua responsabilidade. Em 2013, foram atualizadas as Tabelas de Temporalidade Documental, executados 609 processos de arquivamento de contratos, ocorreram 3.263 ações de movimentações de arquivos e o investimento com a guarda externa se mantém no padrão de otimização de recurso definido em 2011, quando houve a reestruturação da área.

A Memória Institucional gerencia documentos de valor histórico, como fotografias, livros, vídeos, reportagens e certificados. Atualmente, a Fesp possui mais de 12.800 materiais históricos, dos quais 12.793 fotografias físicas estão digitalizadas para facilitar o acesso ao acervo. Outra ação a ser destacada, o Projeto Cultural “A influência da imigração na cultura

do Estado de São Paulo”, tem a proposta de iniciar a construção de uma cultura de doação fiscal, dado o potencial no Sistema Unimed que hoje não é explorado. Este projeto está enquadrado na Lei Rouanet e aprovado no Ministério da Cultura. Qualquer pessoa física contribuinte do imposto de renda pode fazer investimentos para o projeto, deduzindo até 6% do imposto de renda devido concebido no ano seguinte à contribuição. Em 2013, foram realizadas algumas abordagens com dirigentes e 63 Unimed's que apoiaram a iniciativa. O projeto foi adotado como piloto pelo Instituto Nacional Unimed.

Em 2013, criou-se o Comitê Estadual de Medicina Baseada em Evidências, que teve seu primeiro livro publicado com 22 estudos, entre os quais, alguns produzidos pelo grupo sob a coordenação do professor Dr. Wanderley Bernardo. Foram desenvolvidas sete questões clínicas em atenção às solicitações das singulares, totalizando 270 questões clínicas produzidas e disponibilizadas ao Sistema Unimed. Foram realizados 11 encontros presenciais.

### CONVÊNIO ENTRE FESP E SESCOOP



**D**urante o exercício de 2013, a área jurídica da Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp) priorizou ações voltadas para a modernização dos trabalhos. Sob a gerência da Dra. Simone Cristina Carvalho Vitral, o atendimento aos clientes internos e externos ganhou agilidade, com foco na participação, valorização e aperfeiçoamento dos integrantes do setor.

Importantes avanços foram empreendidos com a aprovação da reforma do Estatuto Social da Fesp pela Assembleia Geral, que culminou na adequação da nomenclatura dos cargos da Diretoria Executiva e suas atribuições, bem como a majoração do número de vogais integrantes do Conselho de Administração, trazendo maior representatividade para as Unimed associadas. Ainda, foi aclarado o dispositivo que traz a atribuição da coordenação do Intercâmbio Estadual para a Federação Estadual.

Mantendo-se em consonância com o Sistema Unimed Nacional, foram realizados estudos para viabilização da criação da Câmara de Compensação do Estado de São Paulo, que por meio do encontro de contas buscará garantir e estabelecer o recebimento pelas Unimed participantes dos valores

faturados entre elas, tudo na forma do regulamento a ser instituído no ano de 2014.

Entre outras atividades, o departamento Jurídico da Fesp recebeu em 2013 um total de 838 novos processos judiciais, a maior parte referente a consumidores, sendo responsável pela condução de mais de 2.000 ações judiciais, em tramitação em todo

o Brasil, de interesse da Fesp e de associadas filiadas ao Módulo Jurídico. O departamento participou de todas as reuniões realizadas em Brasília que culminaram na celebração de acordo com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), no primeiro trimestre deste ano, colocando fim aos procedimentos admi-

nistrativos em curso, de interesse de associadas, assim como às demandas judiciais, envolvendo muitas impostas e com substancial redução dos seus valores.

Também foram realizados esforços na obtenção do reconhecimento da prescrição dos créditos relativos ao ressarcimento ao Sistema Único de Saúde (SUS), sem prejuízo da defesa que vem sendo feita nas ações judiciais das demais teses a respeito do assunto, de modo que venha a jurisprudência a se consolidar a respeito, declarando a inexigibilidade dos créditos constituídos em período anterior a, pelo menos, cinco anos da propositura de co-

brança judicial.

O Comitê Jurídico Estadual, que é coordenado pelo departamento Jurídico da Fesp e congrega os advogados do Sistema Unimed no âmbito do Estado de São Paulo, realizou proveitosas reuniões durante o exercício de 2013, com maciça presença de participantes, formando oportunidades em que se discutiram assuntos relevantes de interesse das Unimed, com palestras de ilustres juristas e professores, muitos deles relativos a resoluções da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Inúmeros foram os pareceres apresentados pelos advogados e consultores jurí-

dicos da Fesp, municiando os demais setores da cooperativa, assim como os seus dirigentes, e as próprias associadas, inclusive em assuntos institucionais, contribuindo para a consecução dos objetivos sociais.

Há que se destacar que, no ano de 2013, o departamento Jurídico obteve diversas vitórias judiciais contra a pretensão das prefeituras em cobrar Imposto Sobre Serviços (ISS) sobre a totalidade dos ingressos das cooperativas, além da celebração de vários acordos com as Fazendas locais a fim de viabilizar a exigência do imposto sobre uma “base reduzida”, já que diversos eventos dela foram excluídos (provisões técnicas, eventos indenizáveis etc.).

Houve ainda, por parte do legislador, o reconhecimento da base de cálculo



## Programa de Acompanhamento Regulatório integra o Centro de Serviços Compartilhados (CSC)

reduzida para a incidência da contribuição ao Programa de Integração Social (PIS) e da Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (Cofins), o que acarretará o arquivamento de diversas autuações e a respectiva baixa de provisões nos balanços.

A área jurídica também logrou êxito em anular autuações referentes à cobrança do Imposto de Renda que não foi retido, quando do pagamento da produção dos cooperados no exercício de 2000. No que diz respeito às ações relacionadas à Agência Nacional de Saúde Suplementar, em consonância com o que foi observado no mercado de Saúde Suplementar, a Fesp registrou junto a ANS um número maior de NIPs (Notificação de Investigação Preliminar) se comparado a 2012. O fato é motivado principalmente pela ênfase dada pela ANS e o Ministério da Saúde na divulgação dos resultados do Monitoramento da Garantia de Atendimento.

O tema da Suspensão de Comercialização dos Planos de Operadoras de Planos de Saúde de grande porte, sediadas aqui em São Paulo, causou grande insegurança aos beneficiários, que se refletiram nas demandas registradas. Em ação conjunta com a Diretoria Executiva, o departamento Jurídico reuniu-se com representantes da ANS para contestar a metodologia e os

resultados do Monitoramento da Garantia de Atendimento. A ação buscou reivindicar maior transparência, garantia do contraditório e ampla defesa, que foram flagrantemente desrespeitados, no que tange à forma como tais informações vieram a público, sem que as operadoras tivessem conhecimento prévio. Cumprindo seu papel institucional de assessoria às singulares associadas, e como parte do Centro de Serviços Compartilhados (CSC), foi iniciado com o apoio da Presidência e da Superintendência, o Programa de Acompanhamento Regulatório, tendo como projeto piloto a Unimed Itapeva.

Destaca-se também o Programa de Acompanhamento Regulatório, que tem por objetivo antecipar as ações promovidas no Programa Olho Vivo da ANS, visando à garantia da correção de eventuais desconformidades com as normas e obrigações da ANS. O Programa de Acompanhamento Regulatório consiste na obtenção de dados para análise pelos técnicos da Fesp e na apresentação de relatório contendo as desconformidades identificadas, com os apontamentos e recomendações que devem ser observados pela operadora. A expectativa para o ano de 2014 é expandir a participação de outras singulares associadas no projeto.

Atendendo a solicitação dos dirigentes da Federação, o setor Jurídico desenvolveu o Calendário de Obrigações da ANS, encaminhada pela Presidência às singulares associadas. A ideia é contribuir com o cumprimento das inúmeras obrigações impostas pela Agência Reguladora. A Fesp passou também pelo Programa Olho Vivo da ANS. A inclusão da cooperativa na amostra de 2013 foi justificada pela fiscalização em razão da relevância no mercado de planos de saúde e do elevado número de beneficiários. O processo teve início em 19 de fevereiro de 2013 com a visita dos fiscais responsáveis pelo processo, ocasião em que foram realizadas as primeiras diligências e entregue a requisição de documentos inaugural.

Foram realizadas mais três solicitações de documentos e esclarecimentos, e o relatório final foi concluído em 23 de agosto, não sendo constatadas infrações durante a análise dos documentos e informações obtidas durante os procedimentos de fiscalização, com o arquivamento do processo administrativo.

A área jurídica participou ainda do IV Workshop de Ouvidoria, realizado na sede da Fesp, em setembro. O encontro reuniu ouvidores das cooperativas e profissionais que atuam no setor, e uma das principais pautas estava ligada à Resolução Normativa nº 323 da ANS, que obriga as operadoras de planos de saúde a instituir o serviço. Também participaram do evento a consultora da Fundação Unimed, Patrícia Lemos, que abordou a es-

truturação de ouvidorias e a ouvidora da Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon-SP), Hilma Araújo dos Santos, que mostrou otimismo em relação aos planos de saúde. O departamento Jurídico da Fesp apresentou o histórico da lei, objetivos, critérios e mostrou como funciona o registro dos ouvidores no site da ANS, as formas de contato, atividades do serviço, entre outros detalhes. Em 12 de setembro, profissionais do setor Jurídico da Fesp participaram do 6º Encontro Estadual do Grupo Permanente de Atendimento (GPA), no auditório Dr. Domingos Silva Lavecchia, na sede da Fesp, em São Paulo, onde foram abordadas as Resoluções Normativas 259 e 319, com ênfase sobre o papel dos Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC) das singulares no cumprimento das normas.

Com o advento da Resolução Normativa nº 319, que dispõe sobre a informação aos beneficiários sobre negativa de autorização de procedimentos solicitados pelo médico ou cirurgião dentista, as operadoras de plano de saúde passaram a ter a obrigatoriedade de justificarem negativas de coberturas por escrito aos beneficiários que a solicitarem. O departamento Jurídico participou ativamente da implantação dos processos para cumprimento desta norma, contribuindo na elaboração das respostas e na interpretação da norma, buscando assessorar as demais áreas, alertando sobre a importância de revisão das negativas, antes da formalização por escrito ao beneficiário.

# Marketing

Composta pelos núcleos de Eventos, Editoração, Comunicação Corporativa e Portal, o setor de Marketing da Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp) trabalhou em função de fortalecer a marca Unimed Fesp e ampliar a abrangência da divulgação das ações da Fesp, bem como das Unimed singulares e federações Intrafederativas do Estado de São Paulo, por meio de ferramentas estratégicas de marketing.

Sempre atenta às tendências do mercado da Saúde Suplementar, às exigências da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), as boas práticas de mercado e as tendências da economia brasileira, em 2013 a Fesp proporcionou aos dirigentes, médicos cooperados, técnicos das Unimed e clientes, momentos importantes em eventos, com discussões e temas específicos para o desenvolvimento dos participantes.

Entre os diversos tipos de encontros de trabalho e workshops, ao todo foram realizados 13 eventos organizados totalmente pelo Marketing da Fesp. Somam-se também outros cinco eventos realizados no decorrer do ano, efetivados em parceria com as demais áreas da cooperativa. Ao final do ano, foi contabilizada a participação de aproximadamente 2.500 pessoas em todos esses eventos, sendo que o índice de satisfação desses públicos aponta em sua maioria resultados considerados de bons a excelentes, atingindo assim o objetivo de proporcionar conhecimento de qualidade aos presentes. Encontros como a Jornada de Desenvolvimento e o Workshop de Ouvidoria foram importantes para o mo-

mento vivido nas Unimed do Estado. O primeiro por se tratar de um momento em que são discutidos temas técnicos e práticos fundamentais para o bom andamento dos trabalhos. Já o Workshop foi vital para que as Unimed pudessem atuar melhor nas adaptações exigidas pela Resolução Normativa 323, da Agência Nacional de Saúde Suplementar, que versa sobre o serviço de Ouvidoria em operadoras de planos de saúde.

O principal destaque entre esses momentos é o Simpósio das Unimed do Estado de São Paulo (Suesp), que em 2013 chegou à trigésima edição. Considerado o maior encontro do gênero no Sistema Unimed, o Suesp reuniu autoridades cooperativistas, médicas, políticas e empresas parceiras em torno do tema: “Transformar, Regionalizar, Compartilhar”, tendo palestrantes como Maílson da Nóbrega, Clóvis de Barros Filho, Hans Donner e Samuel Pessoa, além de atividades como os debates sobre: “Movimentos atuais na valorização dos honorários médicos”.

Outra importante forma de comunicar e ampliar a divulgação da marca Unimed no Estado de São Paulo se dá por meio de patrocínios. E dois dos eventos mais importantes que acontecem anualmente no Brasil contaram com o apoio da Fesp: a Festa de Peão de Barretos e a Festa de Nossa Senhora Aparecida. Esta presença proporcionou aos participantes maior tranquilidade por contarem com atendimento médico de alta qualidade, do início ao fim. Houve ainda eventos de alguns contratantes e/ou parceiros, nos quais a cooperativa disponibilizou atendimento com am-



bulância e equipe médica. Durante 2013, a Fesp investiu em modernização e criação de novas estruturas de atendimento aos clientes, e o setor de Marketing empregou diversas ferramentas para fortalecer a divulgação desses recursos, o que permitiu aos usuários e às outras Unimed conhecerem melhor as variadas formas de contato com a Federação. No mesmo sentido desse esforço, a área trabalhou em conjunto com os demais departamentos da empresa para editar o primeiro guia Médico da Fesp, divulgado em versão impressa e digital por meio do Portal Unimed Fesp. O próprio Portal também passou por renovação em 2013, pois o domínio de internet mudou de [www.unimed.com.br](http://www.unimed.com.br) para [www.unimedfesp.coop.br](http://www.unimedfesp.coop.br). Desta forma, a Fesp reforça sua característica cooperativista e seu nome diante do mercado de Saúde Suplementar e do Sistema Unimed. Também foi desenvolvida uma nova proposta de layout com a finalidade de proporcionar ao usuário uma navegação mais fácil, além de ter um visual mais agradável para os diversos públicos que o acessam. Está em processo de implementação tam-

bém a nova versão de layout para a Intranet da Fesp, para que seja mais utilizado como canal de comunicação interna.

Os veículos de comunicação da Fesp ganharam, neste último ano, a força da divulgação via e-mail com a criação do Fesp News. Trata-se de uma *newsletter* semanal divulgando os principais acontecimentos e atividades realizados pela Federação, com destaques das notícias das Unimed do Estado de São Paulo. O material é enviado a todo o Sistema Unimed e empresas parceiras e contratantes da Fesp. Este meio ajudou bastante a mostrar o enorme volume de trabalho realizado pela cooperativa, servindo também como fonte de informações.

A área produziu um novo projeto gráfico para a revista Universo Unimed. Criada há 10 anos, se tornou o principal veículo impresso de comunicação das Unimed Paulistas e passou a se chamar Revista Unimed Fesp. O novo design privilegia uma leitura mais suave, valorizando o conteúdo. A publicação teve sua distribuição aumentada, alcançando mais públicos de interesse do Sistema Unimed.

# OPME

O Núcleo de Órteses, Próteses e Materiais Especiais (OPME) da Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp), ligado à Presidência, apresentou durante o exercício de 2013 excelentes resultados econômicos financeiros à Fesp e suas associadas, advindos das negociações realizadas junto aos fornecedores e prestadores de serviços.

De acordo com o planejamento estratégico foram realizados acordos operacionais importantes, como o Intercâmbio na cidade de São Paulo, negociações aos beneficiários da Central Nacional Unimed (CNU) e assessoria às Unimed do Estado de São Paulo. Tais ações contribuíram para que o número de negociações dobrasse em relação ao ano 2012, saltando de 2.546 para 5.332, redução de custos de R\$ 11.028.036,38 para R\$ 29.210.553,08 em 2013, sendo:

**Negociações às Unimed e Intercâmbio na cidade de São Paulo:**

Foram realizadas 904 negociações aos beneficiários das Unimed Guarulhos, ABC, Campinas, Cruzeiro, São Carlos, entre outras, resultando em expressiva redução de custos no valor de R\$ 9.607.530,42, correspondente a 33% do total negociado.

**Negociações dos Beneficiários Fesp:**

Foram realizadas 3.483 negociações, com redução de custos no valor de R\$ 17.029.709,96, correspondente a 30% do total negociado.

**Negociações Beneficiários da Central Nacional Unimed:**

Início da operação em 17 de junho de 2013, foram realizadas 945 negociações nas principais regiões da Grande São Paulo, Rio de Janeiro e Vale do Paraíba, com redução de custos no valor de R\$ 2.573.312,70, correspondente a 22% do total negociado.

Outro fator considerável na área foi a profissionalização e capacitação técnica da equipe, criando uma estrutura organizacional condizente com o porte e relevância da Fesp. Com isso, o setor foi beneficiado com o ingresso de colaboradores enfermeiros e administrativos com expertise em OPME.

Ao longo de 2013, para aumentar o capital intelectual, o Núcleo de OPME promoveu vários workshops de materiais de alto custo, nas especialidades: Ortopedia, Neurocirurgia e Buco Maxilo Facial. Os eventos tiveram a participação da Auditoria Médica e Enfermagem, contribuindo para fortalecimento do conhecimento e trabalho em equipe.

Em junho de 2013, o Núcleo de OPME da Fesp, a convite da Unimed do Brasil, teve a participação no 8º Congresso Unimed de Auditoria em Saúde, em Maceió - AL, apresentando a evolução do setor, os resultados alcançados nas negociações, modelo de gestão e as dificuldades operacionais.

Frente ao objetivo de reduzir custos nas aquisições de OPME, o Núcleo manteve o controle e gerenciamento das OPMEs de maneira informatizada, contemplando todas as exigências dos Órgãos Reguladores - Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e Agência Nacional de Saúde Su-

## Acordos e negociações proporcionaram redução de custos acima de R\$ 29 milhões

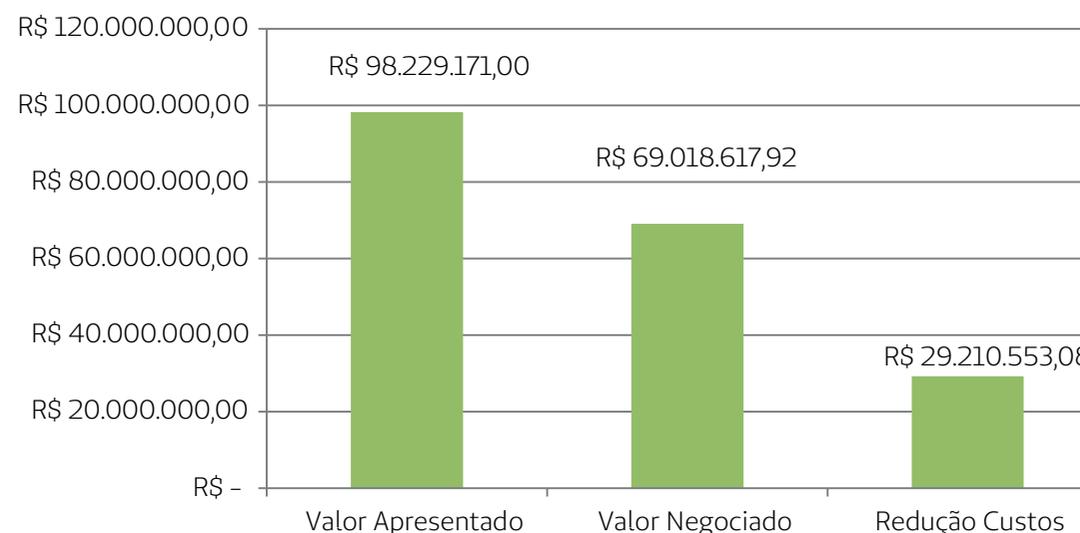
plementar (ANS), proporcionando agilidade na operacionalização, segurança, confiabilidade, padronização, regulação dos fornecedores/fabricantes/distribuidores, materiais e preços.

Atualmente, o software Gestão de OPME está em plena produção nas Unimed: Amparo, Araras, Itatiba, Catanduva e Seguros Unimed, proporcionando aos usuários a base cadastral que contempla até o momento 1.446 fabricantes, 643 fornecedores, 152.901 materiais e preços. Outro trabalho importante desenvolvido pelo Núcleo é a codificação dos materiais

de acordo com a Tabela Nacional de Materiais e Medicamentos (Tnumm) da Unimed do Brasil.

Destaca-se ainda a participação ativa da Fesp nas negociações realizadas pelo Comitê Técnico Nacional de Produtos Médicos (CTNPM), favorecendo a interlocução junto às singulares do Estado de São Paulo na pesquisa de preços/materiais e divulgação dos resultados obtidos nas reuniões mensais. Estas e outras ações realizadas em 2013 são exemplos dos grandes resultados obtidos a partir de uma gestão centrada no crescimento sustentável à Fesp.

**Total Geral Negociações OPME - 2013**



## Núcleo de Saúde Ocupacional

O Núcleo de Saúde Ocupacional (NSO) da Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp), ligado à Diretoria de Mercado e coordenado pelo Dr. José Tarcísio Penteado Buschinelli, teve por principal objetivo colaborar com a Unimed do Brasil para implantação de um sistema único de Intercâmbio de Saúde Ocupacional e do produto Saúde Ocupacional Unimed (SOU). A proposta está relacionada à prestação de serviço médico em Saúde Ocupacional, administrado pela Unimed do Brasil e dirigido às Singulares do Sistema Unimed, baseado em um modelo inovador.

Foram pautados nas várias reuniões do grupo os seguintes assuntos, entre outros:

- Elaboração do novo Manual de Intercâmbio de Saúde Ocupacional (em conjunto com a Unimed do Brasil).

- Implantação do novo valor da consulta de Saúde Ocupacional no Estado de São Paulo.

- Credenciamento de serviços para atendimento de Saúde Ocupacional em alguns estados.

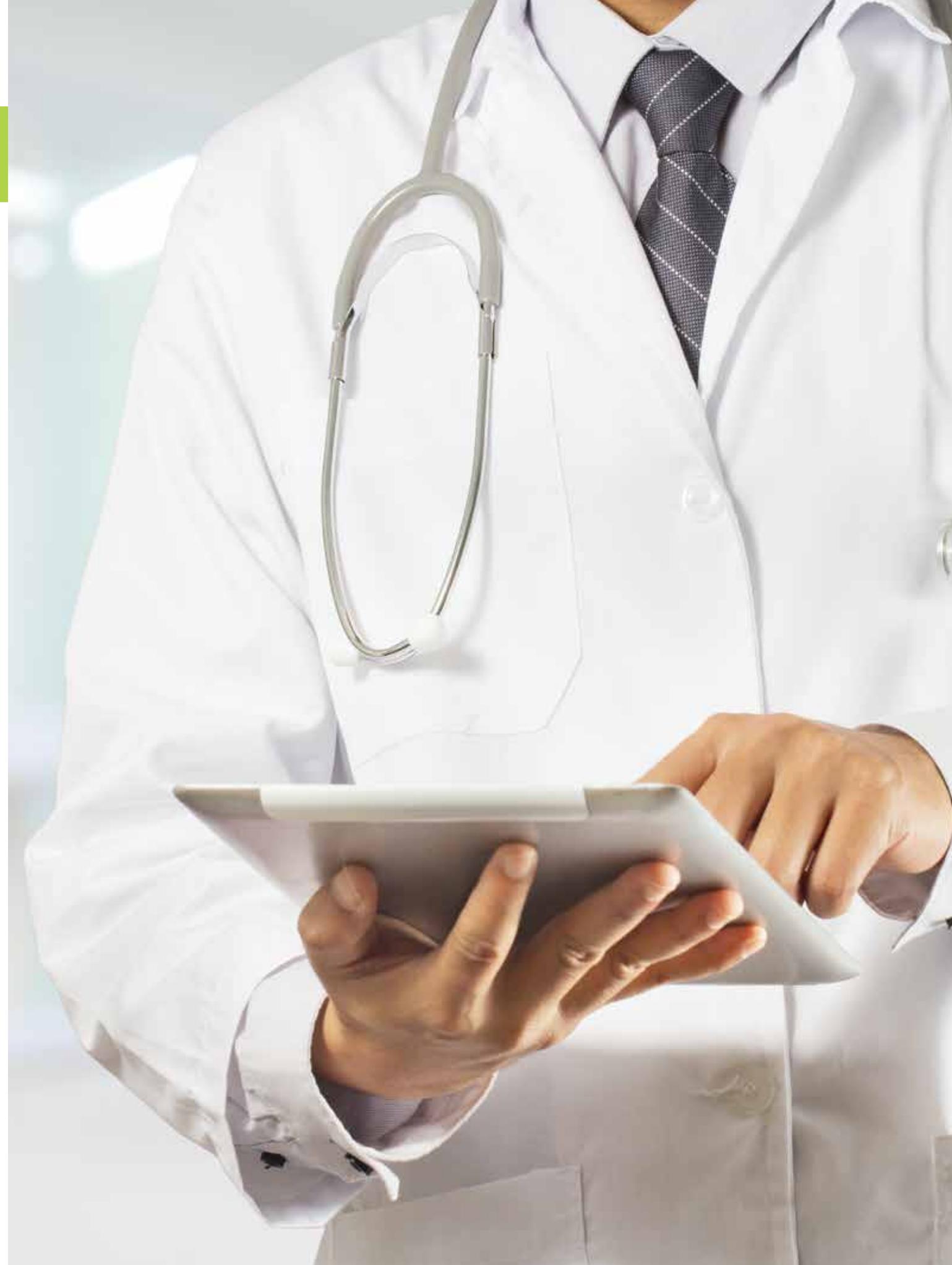
- Assuntos técnicos: monitoramento biológico de exposição ocupacional a substâncias químicas e outras dúvidas em relação a exames médicos.

Foram discutidos, elaborados e enviados os protocolos técnicos da Fesp para a Associação Paulista de Medicina do Trabalho (APMT). A partir deste envio, o Núcleo de Saúde Ocupacional da Federação participa de reuniões na sede da associação para discussão dos mesmos. A APMT deve adotá-los oficialmente em 2014.

---

### Núcleo elaborou protocolos técnicos que serão adotados pela Associação Paulista de Medicina do Trabalho

---



## Recursos Próprios

A Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp) tem trabalhado para favorecer a estruturação dos recursos próprios das Unimed Paulistas. Não restam dúvidas de que o aumento do número de recursos significa um importante avanço para o Sistema Unimed, por representar maior qualidade, controle e segurança dos serviços prestados aos clientes.

A qualidade e segurança na assistência é a principal meta do Programa Qualificare, realizado pela Fesp, que a cada ano vê crescer a participação das Unimed do Estado de São Paulo, reforçando dessa maneira os principais objetivos:

- Busca contínua da qualidade e segurança na assistência.
- Disseminar e compartilhar conhecimentos.
- Capacitar os gestores administrativos

### Programa de qualificação tem metodologia criada em parceria com a Fundação Vanzolini

- e assistenciais.
- Incentivar as certificações.
- Fortalecer os hospitais da rede Unimed no mercado.

Este programa, além de disponibilizar uma metodologia de avaliação de serviços de saúde desenvolvida pela Unimed Fesp, junto com a Fundação Vanzolini, contempla também cursos e workshops com conteúdos essenciais para o desenvolvimento dos gestores administrativos e assistenciais.

A avaliação dos hospitais próprios fornece um panorama real deste segmento e permite múltiplas possibilidades de análises e tomada de decisões, embasadas em conhecimento. O Programa Qualificare vem se solidificando a cada ano e, em 2013, com forte consolidação e reconhecimento, o programa se estendeu para outros estados, além de São Paulo.

Foram realizados cursos e workshops, nos quais foi registrada a participação de 100% das Unimed que possuem recursos próprios, totalizando 70 Unimed do Estado de São Paulo e oito de outros estados, com uma média de satisfação de 98% em relação ao trabalho desenvolvido.

As Unimed do Estado de São Paulo somam em 2013:

- 39 hospitais.
- 3113 leitos.
- 380 leitos de UTI (adulto, neonatal e pediátrica).

Cada vez mais a Unimed se conscientiza da importância da certificação de qualidade em seus recursos próprios. Até fim de 2013, os seguintes hospitais foram acreditados pela Organização Nacional de Acreditação (ONA):

Hospitais Acreditados ONA	9
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospital São Joaquim – Unimed Franca Hospital</li> <li>• Hospital Unimed de Limeira – Unimed Limeira</li> <li>• Hospital Dr. Miguel Villa Nova Soeiro – Unimed Sorocaba</li> <li>• Hospital Santa Helena – Unimed Paulistana</li> </ul>	Nível III: Excelência
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospital Unimed Bauru – Unimed Bauru</li> <li>• Hospital Santos Dumont – Unimed São José dos Campos</li> </ul>	Nível II: Pleno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unipart Hospital e Maternidade Unimed – Unimed Leste Paulista</li> <li>• Hospital Unimed Americana – Unimed Santa Bárbara D'Oeste e Americana</li> <li>• Hospital São Paulo – Unimed Araraquara</li> </ul>	Nível I: Acreditado



# Serviços e Suprimentos

O departamento de Serviços e Suprimentos é focado no apoio as demais áreas alocadas na Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp). O setor engloba as seguintes células: Compras, Administrativo, Recepção, Portaria, Protocolo, Motoristas, Copa, Estoque e Logística e Manutenção/Gestão de Obras. Essas áreas têm como visão e propósito não apenas o atendimento da solicitação, mas também, apresentar soluções voltadas para a sustentabilidade da cooperativa, ampliando ainda mais a visão administrativa, estratégica e operacional. A área se baseia no conceito de *Facilities Management*, que em uma tradução livre representa "Gerenciamento de Facilidades".

Atualmente, a área conta com 34 funcionários divididos em nove células. Confira algumas delas e as melhorias implantadas no decorrer de 2013:

### CONTROLE DE ACESSO

Para garantir a segurança e modernizar o controle de acesso às dependências da Unimed Fesp, foi criado um grupo de trabalho entre a célula de Manutenção, Portaria e Administrativo, que revisou o processo de recepção dos funcionários, prestadores de serviços e visitantes. Atualmente, a célula de Portaria mantém controle de todos os acessos realizados na cooperativa.

A empresa está equipada com catracas que liberam somente o acesso aos funcionários, prestadores de serviços e visitantes que realizaram devidamente o cadastro junto à portaria. Pensando na acessibilidade

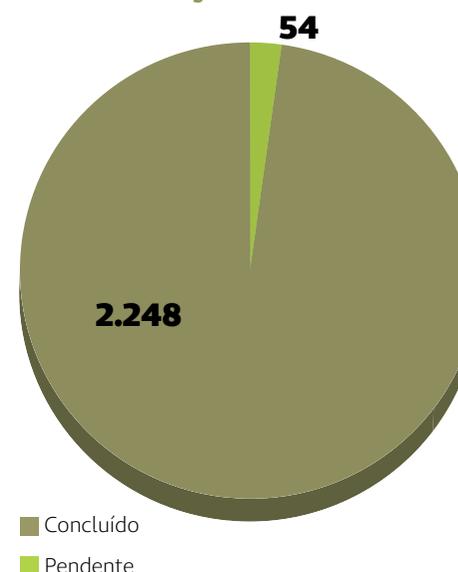
de e maior conforto para as pessoas com deficiência física, todas as entradas e saídas do prédio contam com catracas especiais e de fácil acesso a cadeirantes, bem como rampas que facilitam a locomoção.

### MANUTENÇÃO

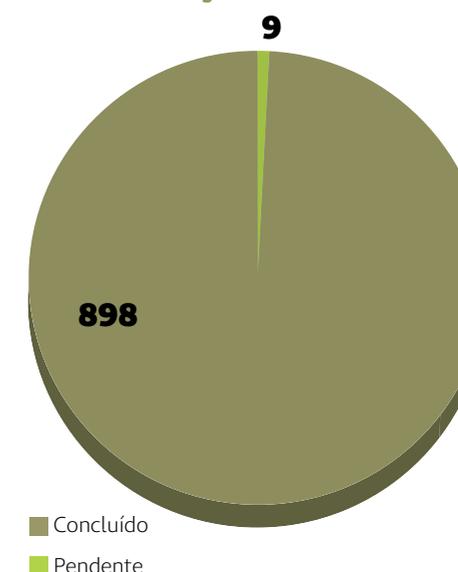
A manutenção da Fesp baseia-se em técnicas preventivas, preditivas e corretivas, sempre com o objetivo de oferecer 100% de disponibilidade em infraestrutura nos prédios sob sua responsabilidade, proporcionando condições para que todos os departamentos realizem com excelência seus trabalhos, evitando que haja a interrupção de suas atividades e melhorando a estrutura de cada departamento, além de toda a estrutura predial. Para isso, a célula de manutenção oferece serviços nas áreas de elétrica, pintura, hidráulica, alvenaria e revestimentos. Enquadram-se também todos os itens que fazem parte de uma instalação e da decoração dos ambientes. Até o fim de dezembro foram realizadas 125 ações preventivas e 2.264 ações corretivas. Devido à recorrente necessidade de expansão em variados setores, foram realizadas 24 mudanças de layout.

A Recepção registrou, em 2013, 3.308 visitantes. Pela célula de Protocolo passaram 77.151 documentos. O Estoque atendeu a 3.209 pedidos de materiais. A Logística coordenou 9.117 entregas via motoboy, e via Correios foram realizadas 213.402 postagens de correspondência, sempre com a equipe dando todo o suporte aos clientes internos, informando o número de rastreamento.

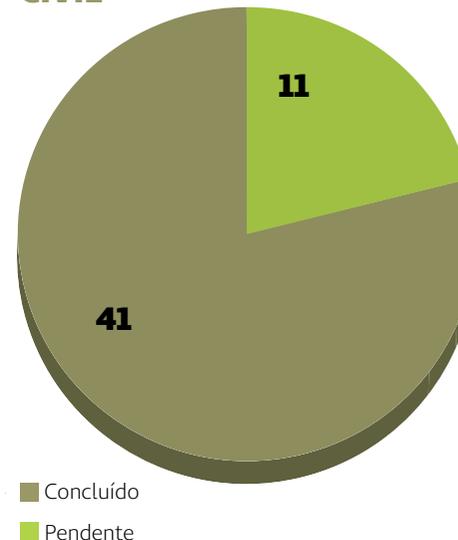
### MANUTENÇÃO GERAL



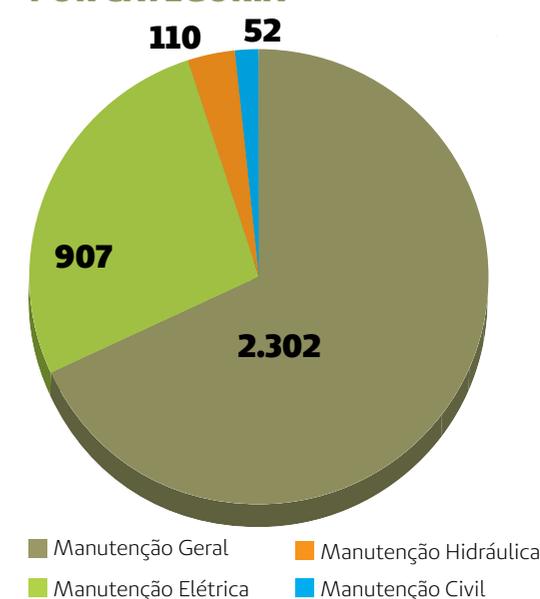
### MANUTENÇÃO ELÉTRICA



### MANUTENÇÃO CIVIL



### INCIDENTES ABERTOS POR CATEGORIA



# Tecnologia da Informação

A equipe de Tecnologia da Informação (TI) da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp) realizou investimentos a fim de garantir a disponibilidade dos recursos tecnológicos, possibilitando ao usuário final maior agilidade na execução de seus processos. Também foram desenvolvidos diversos projetos para apoiar as áreas operacionais, visando à automatização de processos, que antes eram executados de forma manual.

O Data Center recebeu investimentos por meio da aquisição de uma nova solução de armazenamento de dados que garante maior disponibilidade dos serviços e prepara o ambiente para incorporação de novos projetos. Atualmente, a capacidade total é de 200 terabytes de armazenamento de dados, 1.3 terabyte de memória e 420 gigahertz de processamento. Em 2013 mais uma cooperativa Unimed entrou na lista de clientes que hospedam seus sistemas gestores no Data Center da Fesp, totalizando três Unimeds. Implantamos também, em todo o parque de desktops da Fesp, a nova versão do sistema operacional da Microsoft, o Windows 8.

A área de TI atuou também na mudança do domínio de Internet da Fesp, de [www.unimeds.com.br](http://www.unimeds.com.br) para o novo: [www.unimedfesp.coop.br](http://www.unimedfesp.coop.br). Dessa forma, a Federação reforçou seu posicionamento na Internet de maneira padronizada, e fortaleceu seu nome diante do mercado, destacando o modelo cooperativista. Ainda em 2013, um novo Portal do Cliente entrou no ar,

funcionando como um canal onde os beneficiários Fesp podem atualizar seus dados cadastrais, emitir segunda via de boleto, verificar o informe de pagamentos, além de consultar o andamento de suas solicitações de autorizações.

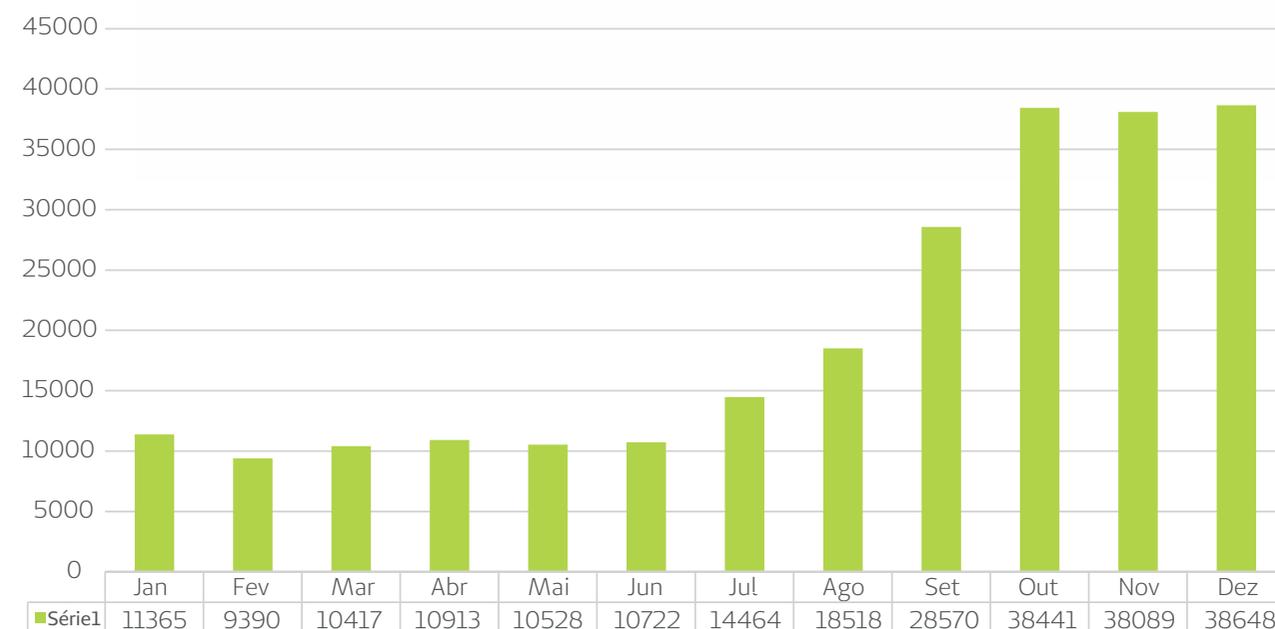
Fruto de uma parceria entre a Fesp e Unimed do Brasil, foi concluída a nova versão da Interface Única de Liberações (IUL) que entrou em produção em agosto. O sistema proporciona às Unimeds off-line a realização do processo de autorização de procedimentos de Intercâmbio de forma eletrônica. Também aconteceu a implantação da ferramenta Consultório On-line em 198 prestadores da rede Fesp, automatizando o processo de solicitação de autorização de procedimentos, totalizando 38.089 transações em novembro de 2013.

Entre as demais atividades pertinentes à área de TI da Fesp, há que se destacar o Portal do Prestador, um canal para que os prestadores da rede Fesp possam postar seus faturamentos de forma eletrônica, validar os arquivos padrão das Trocas de Informações em Saúde Suplementar (Tiss) e registrar logs de erros, o que possibilita um maior controle das faturas recebidas de sua rede. Em seu primeiro mês de utilização, 178 faturas foram recebidas com sucesso. O padrão Tiss 3.0 foi desenvolvido para o Consultório Online, a partir da nova versão disponibilizada pela ANS para transações entre prestadores e operadoras, com vigência inicial para novembro e postergada para maio de 2014.

Em parceria com o Núcleo de Gestão Estratégica, o setor de TI implantou o Da-

taFesp, uma ferramenta que possibilita às Unimeds o cadastro de informações a respeito de sua cooperativa, como quantidade de médicos cooperados, vigência de mandatos etc., bem como a emissão de relatórios de acompanhamento. Já entre os produtos e serviços ligados à assistência, o departamento desenvolveu o sistema de Atendimento Domiciliar, visando à automatização dos processos manuais feitos pelo Núcleo de Atenção à Saúde (NAS). Com este recurso, o setor poderá solicitar e aprovar os orçamentos dos prestadores de forma eletrônica, garantindo melhor controle e gerenciamento de todo o processo de atendimento domiciliar (solicitação, autorização, adição de insumos, alta etc.).

**TRANSAÇÕES CONSULTÓRIO ONLINE (2013) - REDE CREDENCIADA FESP**



## Gestão de Pessoas

Para o departamento de Gestão de Pessoas da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp), o ano de 2013 foi marcado por um intenso trabalho voltado para o aperfeiçoamento dos serviços prestados, o apoio oferecido às Unimed's paulistas e importantes conquistas. Confira as principais ações desenvolvidas pela área.

### CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS – (CSC/RH)

Para cumprir com o direcionamento estratégico, a Fesp pretende apoiar as Unimed's a remodelar o modelo operacional com foco em eficiência por meio do modelo de gestão conhecido como Centro de

Serviços Compartilhados (CSC). Este modelo de gestão busca:

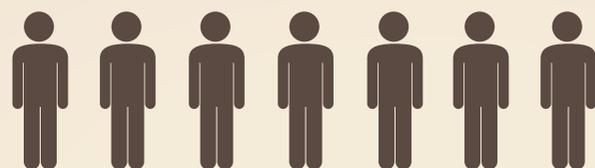
- Definir um padrão de eficiência operacional para a organização;
- Aumentar o volume de serviços prestados;
- Reduzir custos operacionais;
- Padronizar e automatizar processos;
- Prover uma plataforma única, integrada e mais sólida para crescimento da operação.

O modelo tem como premissas:

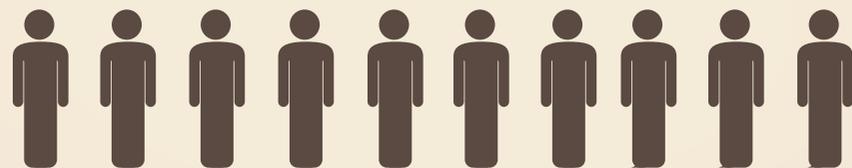
- Crescimento sustentável;
- Foco das unidades de negócio em suas atividades fim;
- Redução dos custos operacionais e melhoria da qualidade de serviços atrelados à eficiência operacional de seus processos.

### CSC RH NÚMEROS

1.860 funcionários



527 terceiros



10.500 milhões em processamentos



O CSC de Recursos Humanos foi o maior projeto e desafio da área de Gestão de Pessoas em 2013.

### HISTÓRICO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO

- Jun/13 – Unimed Guarulhos.
- Dez/13 – Migração das Unimed's: Guarujá, Salto/Itu e Presidente Prudente.

### NOVO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS PARA O SISTEMA UNIMED

A Fesp, em parceria com a Unimed do Brasil, está construindo um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências para o Sistema Unimed.

É importante construir um modelo integrado de gestão de pessoas que possa dar conta de “alimentar” os diversos processos de Recursos Humanos (RH).

Os critérios desenvolvidos e a metodo-

logia de trabalho irão permitir:

- A internalização e aplicação dos critérios pelas unidades do Sistema, com as devidas adaptações por seus representantes.
- As decisões sobre pessoas de forma alinhada aos objetivos e valores do Sistema e do Cooperativismo.

Os benefícios esperados para o sistema são:

- Facilitar *benchmarking* e a troca de experiências de práticas em gestão de pessoas dentro do Sistema;
- Reforçar a identidade organizacional (fortalecer cultura em Gestão de Pessoas);
- Possibilitar o aumento de sinergia entre as unidades e a ampliação de oportunidades para aproveitamento e desenvolvimento dos profissionais;
- Transmitir mensagens uniformes relacionadas aos valores e aspectos que devem ser reforçados devido à natureza do negócio;

# Gestão de Pessoas

- Facilitar a identificação de ações a serem promovidas para o Sistema.

Para a realização desse projeto, várias Federações e UnimedS estão participando do grupo de modelagem.

### PESQUISA SALARIAL – EDIÇÃO 2013

Em 2013, a Fesp, por meio do departamento de Gestão de Pessoas (GP), atualizou e disponibilizou a revisão da pesquisa salarial, benefícios e Comissões para as UnimedS.

Características gerais da pesquisa:

- Abrangência: o estudo envolve UnimedS, operadoras de saúde e hospitais locali-

zados no Estado de São Paulo. A tabulação considera fatores como as regiões do Estado de São Paulo (Oeste Paulista, Nordeste Paulista, Centro Paulista, Centro-Oeste Paulista, Vale do Paraíba e Sudeste Paulista) e o porte da Unimed.

- Cargos pesquisados: 360 posições (Superintendência, gerentes executivos, gerentes, supervisores, profissionais, técnicos, administrativos e operacionais);
- Metodologia: a comparação entre os cargos é realizada pela consultora independente contratada, Ana Valente, da empresa Rumo Norte RH;

- Funcionalidades da planilha: cada participante recebe um código específico, que possibilita fazer a seleção e a extração dos dados salariais a partir de uma tabela dinâmica, que traz as principais medidas estatísticas: Frequência, Menor salário, Desvio padrão, MAP, 1º quartil, Mediana, 3º quartil, Maior Salário.

### 6º ENCONTRO DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

O 6º Encontro de RH, que teve pela terceira vez consecutiva a parceria com a Unimed do Brasil, foi realizado em conjunto com o Comitê Nacional de RH. O novo Modelo de Gestão de Pessoas por Competências do Sistema Unimed foi um dos principais temas da pauta:

- O papel do RH frente a este novo Modelo de Gestão de Pessoas.
- O perfil da liderança do RH necessário para o desdobramento e implantação desse novo modelo.

### PROGRAMA GP FESP – TURMA III

O programa de formação e desenvolvimento dos profissionais em Gestão de Pessoas das UnimedS, iniciado em 2011, em parceria com o departamento de Desenvolvimento Humano, tem como objetivo antecipar as necessidades de profissionalização e padronização de um modelo de Gestão de Pessoas integrado. Em 2013, houve a formação da turma 3 – módulo avançado, que abordou os seguintes temas: Estrutura Organizacional e Design de Cargos e Salários, Estratégia e Recompensa de Retenção, Gestão de Medidas e

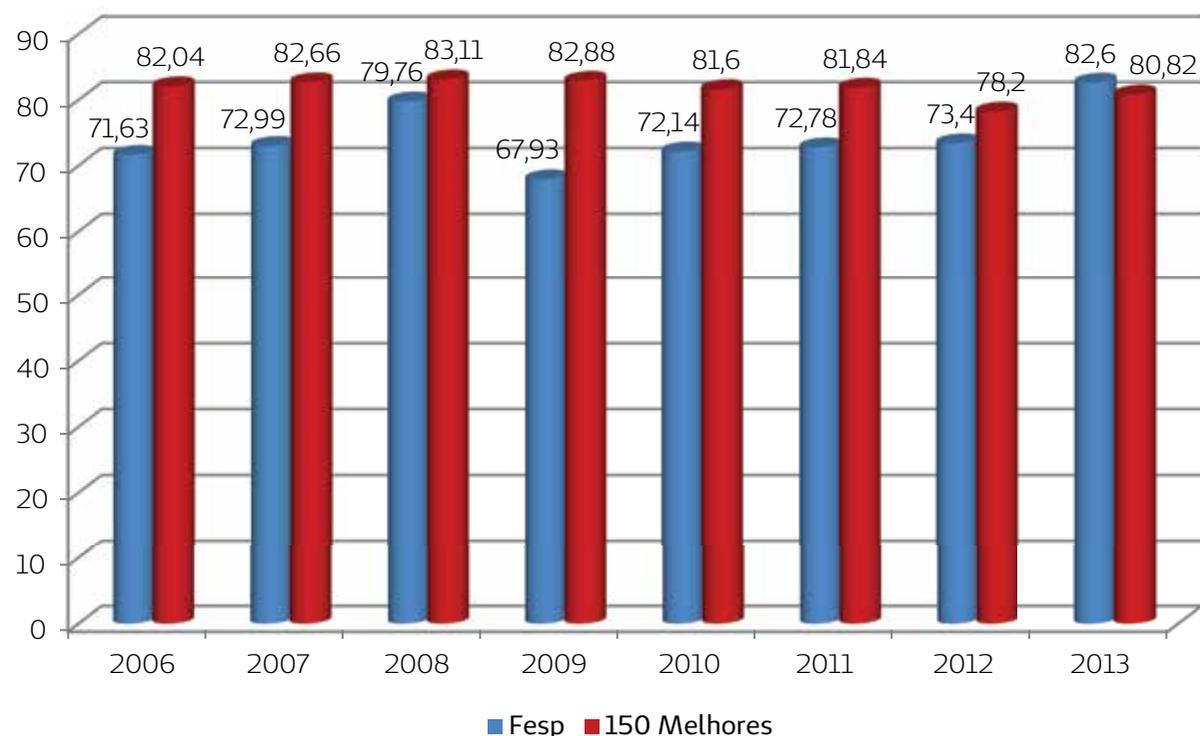
Desempenho, Desenvolvimento de Carreiras e o Papel da Liderança, em um total de 48 horas de treinamento. Esses trabalhos contaram com a participação de 25 cooperativas UnimedS, sendo elas: Alta Mogiana, Amparo, Araçatuba, Assis, Baixa Mogiana, Bauru, Birigui, Caçapava, Campinas, Capivari, Intrafederativa Nordeste Paulista, Itapetininga, Jaboticabal, Leste Paulista, Limeira, Lorena, Monte Alto, Pindamonhangaba, Ribeirão Preto, Rio Claro, São José dos Campos, Tatuí, Taubaté, Unimed do Brasil e Fesp.

### FESP CONQUISTA O BICAMPEONATO - 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR

Garantir um lugar na lista das melhores empresas para trabalhar do País não é tarefa fácil. Para fazer parte deste grupo, é necessário que a companhia tenha uma gestão de pessoas estruturada e bem comunicada em todos os níveis. E seus efeitos devem ser evidentes para os funcionários. Poucas maneiras são mais eficientes para gerar essa percepção do que buscar a transparência nas ações. Isso significa deixar claro para onde a organização está indo, o que espera de seu time e qual estrutura oferece para que as pessoas alcancem os resultados pretendidos. E, depois, ser capaz de promover o devido reconhecimento, criando um ciclo virtuoso de engajamento.

Em 2013, a Fesp conquistou o bicampeonato no ranking das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. A Federação participa da pesquisa realizada pela revista Você S/A desde 2006.

### GUIA MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR 2013 ÍNDICE DE QUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO - IQAT



## Sustentabilidade e Amusp

Em 2013, área de Responsabilidade Socioambiental da Federação das UnimedS do Estado de São Paulo (Fesp), criada há sete anos, passou a se chamar Sustentabilidade, em função da atuação e do escopo das atividades realizadas. A área assessora as UnimedS na implantação dos Programas Federativos e questões relacionadas à sustentabilidade, além da atuação nos projetos corporativos (internos) que agregam valor social à Fesp.

Os Programas Federativos são aqueles institucionalizados pela Fesp para disseminar às UnimedS e fomentar a sua implantação. São eles:

- **Recicla Lâmpada:** consiste na descontaminação e reciclagem dos materiais que compõe as lâmpadas de mercúrio. A Fesp recebe lâmpadas de oito UnimedS e duas Intrafederativas. No decorrer do ano, 29 mil lâmpadas foram encaminhadas para o descarte adequado.
- **Felix:** trabalha em prol da inclusão digital de crianças e jovens. Em 2013, 17 UnimedS estiveram ativas no programa, totalizando 24 ações e 779 pessoas atendidas.
- **Adoção Compartilhada:** visa incentivar a adoção por meio da extensão gratuita do plano de saúde ao filho adotivo até que complete seus 18 anos. A Fesp possui 10 UnimedS ativas no programa e atende 39 beneficiários da sua carteira de clientes.

Os Programas Corporativos contemplam ações de cunho social, ambiental e econômico, tendo como público-alvo os funcionários e a comunidade do entorno.

Um deles é o Programa Viva Melhor a Melhor Idade (PVMMI), que visa promover o bem-estar, a prevenção de doenças e a inclusão social de pessoas acima de 45 anos. Mais de 400 pessoas foram atendidas em 207 atividades.

Internamente foram realizadas as campanhas: Educação que transforma, Adote um Velho Amigo, Campanha de Inverno, Campanha de Alimentos, Campanha do Mês das Crianças e Campanha de Natal, que favoreceram diversas entidades beneficentes. O departamento também realizou dois cursos de formação de cuidadores de idosos para a comunidade local.

O projeto Reciclagem de Carteirinhas ocorreu em parceria com a Central Nacional Unimed (CNU) e possibilitou o descarte correto dos cartões gerados pela Fesp. Em 2013, foram encaminhados para reciclagem mais de 76.500 cartões de clientes.

A Fesp participa do Selo Unimed de Responsabilidade Social e, em 2013, foi classificada no Nível 4 e recebendo o Prêmio Djalma Contreiras na categoria de Federações. Para estimular institucionalmente as UnimedS a participarem da avaliação, a Fesp entregou o Selo para 47 cooperativas, durante o XXX Simpósio das UnimedS do Estado de São Paulo (Suesp).

Em 2013, a Fesp reportou pela segunda vez o Relatório de Sustentabilidade ao Global Report Initiative (GRI) e recebeu este reconhecimento. Também realizou seis capacitações do “Relatório de Sustentabilidade GRI geração 4”, como forma de estimular as UnimedS a reportarem seus indicadores à GRI.

Área oferece apoio às UnimedS na implantação de programas federativos



## Sustentabilidade e Amusp

### Associação Mulher Unimed concentrou esforços na fortalecimento e capacitação de voluntários

A área coordenou um processo de auditoria em Sustentabilidade, realizado pela empresa Intertek, como quesito de conformidade da diretriz global da empresa cliente Nestlé. Esta foi uma exigência para manter-se como fornecedor de plano de saúde e a Fesp foi aprovada com eficiência. O setor também promoveu ações de conscientização para a Semana do Meio Ambiente, em alinhamento com a equipe de Serviços e Suprimentos, pelas ações de coleta seletiva

e reciclagem de pilhas e baterias.

#### **AMUSP**

Em 2013, a Associação Mulher Unimed do Estado de São Paulo (Amusp) concentrou seus esforços no fortalecimento e capacitações dos voluntários das Associações Mulher Unimed (AMUs). Foram realizadas palestras como: “Competência Emocional”, “Quanto antes, melhor”, “Gestão do voluntariado”, com a coordenadora

do Centro de Voluntariado de São Paulo, a professora Silvia Helena Piantino Silveira que relatou suas experiências com atletas paraolímpicos. Benefícios da audiodescrição para as pessoas com deficiência, com a audiodescritora e professora Lívia Maria Villela de Mello Motta e uma aula transformadora sobre a experiência de viver, com a Dra. Marisa Giannechini Gonçalves de Souza.

A Amusp fez a entrega do XII Prêmio de Responsabilidade Socioambiental com o tema “Comprometimento, Ética e Atitude em Busca da Transformação”, na Convenção Nacional das Unimeds. A convite da Unimed do Brasil, a Amusp participou do evento com um estande, divulgando o

material institucional da Associação e do Programa Vida Iluminada.

Realizados de forma simultânea, o 10º Encontro Estadual de Voluntários e o IV Encontro Vida Iluminada tiveram o tema “A vida que vale a pena ser vivida” e contaram com a presença de mais de 300 voluntários e também deficientes visuais, participantes do Programa. Na oportunidade, foram premiados os vencedores do X Concurso Literário, que teve o tema “A minha contribuição para um mundo melhor”.

Com o objetivo de divulgar as ações desenvolvidas pelas AMUs nas singulares, foi realizada a XII Campanha Ajude a Mudar a Visão do Mundo. A ação foi elaborada visando sensibilizar os médicos cooperados a doarem o valor de uma consulta para o programa, durante o mês de outubro, quando é comemorado o Dia do Médico.

Em comemoração ao Dia Internacional do Voluntariado, celebrado em 5 de dezembro, a Amusp promoveu a Campanha Dia V – Mobilização para a Prevenção da Cegueira: uma ação conjunta entre as singulares, Federações Intrafederativas e Associações do Sistema Unimed. A atividade buscou sensibilizar a população quanto à prevenção da cegueira. Todo este trabalho é desenvolvido com o apoio da Fesp, realizado por voluntários das AMUs e das Unimeds.

Em novembro, a Amusp iniciou o Diagnóstico das AMUs que compreende o levantamento de informações das associações ativas, que possibilitará a atuação em novas linhas de frente, a partir de expectativas e necessidades levantadas neste diagnóstico.



# Serviço de Atendimento ao Cliente

**D**urante o ano de 2013, um Termo de Acordo foi celebrado entre a Unimed do Brasil, Central Nacional Unimed, Seguros Unimed, Unimed Paulistana e a Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp). Por meio dessa negociação, a Fesp foi designada a assumir a gestão compartilhada com a Unimed Paulistana do Intercâmbio Estadual na cidade de São Paulo a partir de 1 de março. Exatamente para atender esta demanda, a Diretoria de Gestão Operacional remodelou todo o layout e estrutura do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), expandindo com uma equipe dedicada e treinada a este atendimento.

Em 6 de agosto, o Compartilhamento

do Intercâmbio foi interrompido unilateralmente pela Unimed Paulistana. Então, após a decisão do Comitê Gestor de Intercâmbio na Cidade de São Paulo nesta data, ficou decidida a atuação da Fesp como responsável integral pelo Intercâmbio Estadual na capital paulista. Trata-se de uma nova responsabilidade para a cooperativa, que já trabalha no âmbito institucional e também como operadora. Dessa forma, iniciou-se o credenciamento de hospitais, laboratórios e ambulatorios e, para otimizar a operação destes atendimentos, todos os recursos credenciados possuem a ferramenta de Consultório On Line, o que agiliza o atendimento ao beneficiário e evita a necessidade de contatos telefônicos ou presenciais à Fesp.

## Investimento na qualidade ganhou intensidade

nicos ou presenciais à Fesp.

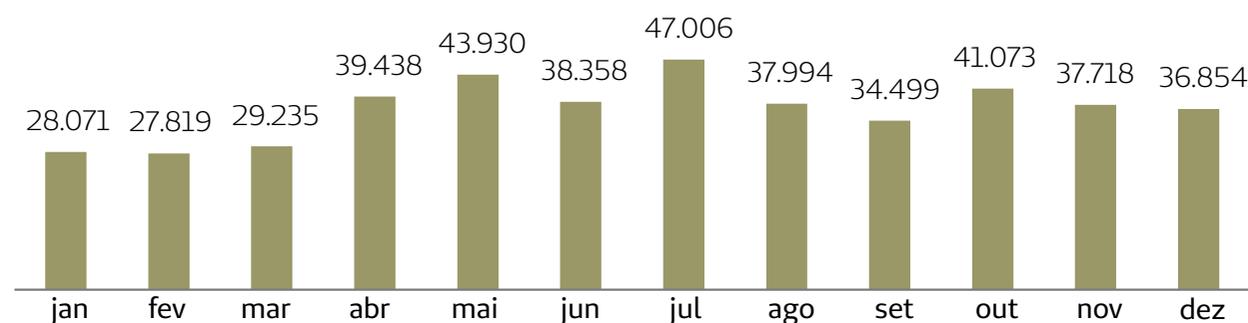
Foi criado também um canal exclusivo para solicitação de autorizações, que é o número (011) 3385-6074. Com esta nova frente de trabalho, o investimento na qualidade do atendimento ao beneficiário ganhou ainda mais intensidade no ano de 2013, e a Federação inaugurou o Atendimento Presencial. É um ambiente acolhedor e bastante receptivo, onde os beneficiários podem solicitar e retirar autorizações, obter orientações sobre rede de atendimento, toda e qualquer informação do seu plano e retirar também o Guia Médico. O serviço foi inaugurado com o início do compartilhamento do Intercâmbio,

favorecendo os beneficiários da carteira de clientes da Fesp e das Unimeds do Estado de São Paulo.

Ainda em 2013, a Fesp incorporou em sua carteira os beneficiários da Golden Cross, por meio de um acordo com a Unimed Rio de Janeiro, em outubro. Para atender a demanda, várias implementações foram desenvolvidas já que trata-se de um público que necessita de maior atenção, pois a maior parte dos usuários tem mais de 70 anos e vinham se relacionando com uma outra operadora. Para estes beneficiários, uma linha de 0800 exclusiva entrou em funcionamento dedicado aos beneficiários Golden Cross, com uma estrutura diferenciada.



**LIGAÇÕES ATENDIDAS EM 2013**



**ATENDIMENTO PRESENCIAL EM 2013**

Meses	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Total</b>	325	369	220	691	592	410
<b>Média/dia</b>	15	17	11	28	30	22

# Núcleo de Atenção à Saúde

Um dos destaques entre as atividades do Núcleo de Atenção à Saúde (NAS) da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) é a ação junto às empresas e associações contratantes. Nesse trabalho, são realizadas análises técnicas dos índices que impactam o desempenho dos contratos, gerando dados para definição de estratégias, assim como o levantamento de possíveis pacientes elegíveis para o Programa de Gerenciamento de Saúde.

Periodicamente, acontecem reuniões com os representantes das empresas contratantes, associações e corretoras para

implantação dos Programas do Núcleo de Atenção à Saúde e discussão técnica dos parâmetros de utilização dos planos de saúde. Em 2013, ao todo, aconteceram 115 reuniões com 74 clientes.

Outra frente de ação que merece destaque é o Mapeamento de Saúde, que funciona por meio de um questionário de saúde on line, ou impresso, e aferições diversas, possibilitando levantamento de perfil dos colaboradores e beneficiários para propostas de Programas de Promoção à Saúde.

Paralelamente ao mapeamento e aos trabalhos junto às contratantes, a Educação em Saúde é desenvolvida por meio de

palestras, divulgação de artigos, blog e materiais com informações e orientações aos clientes e beneficiários. Ao todo, em 2013 o Núcleo promoveu 63 palestras (totalizando 2.958 participantes), elaborou 24 artigos, distribuiu 23.163 pôlderes e 9.917 materiais educativos.

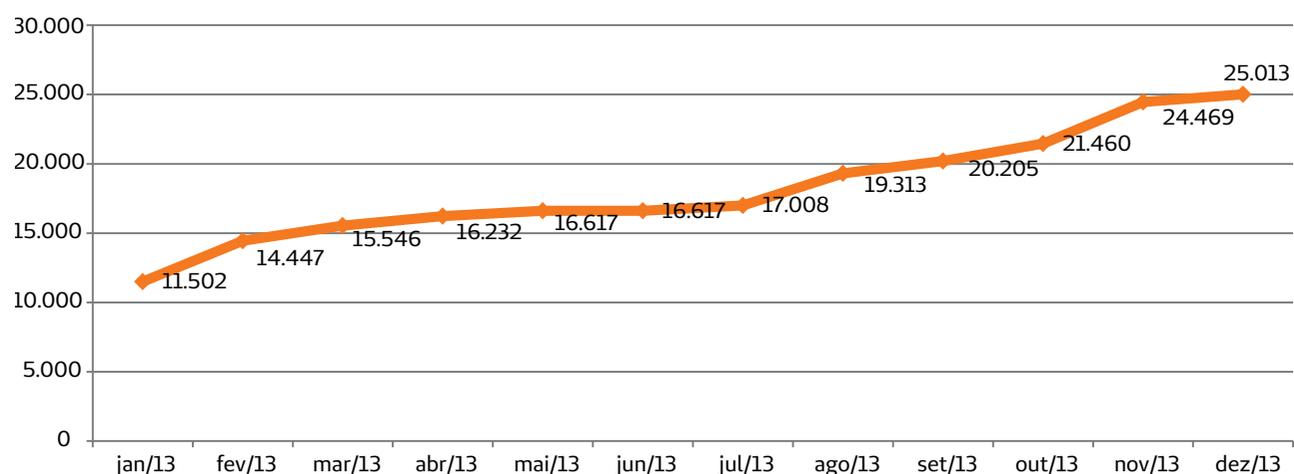
Houve ainda um grande salto no volume de pacientes integrantes no Gerenciamento de Saúde: de 10.082 para 20.010 gerenciados, distribuídos nas linhas de cuidado: Diabéticos, Doenças Cardiovasculares, Doença Pulmonar Obstrutiva Crônica, Oncológicos, Obesidade, Gestantes (Mãe Saudável) e Cases (casos complexos que, independente do diagnóstico, também ne-

cessitam de monitoramento).

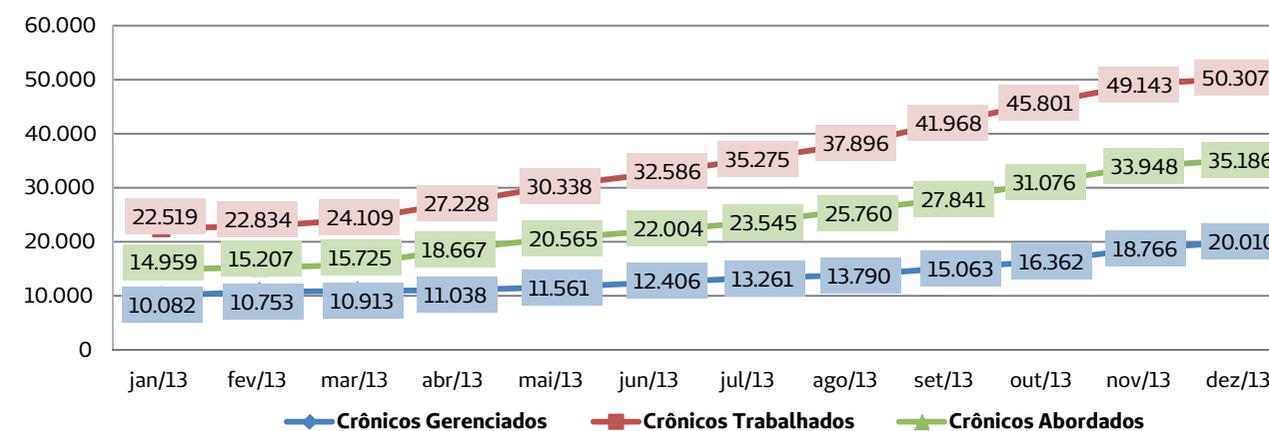
Entre os telemonitoramentos, que é um trabalho de acompanhamento dos participantes dos programas, foram realizados 60.365 contatos ativos em 2013. Já os telemonitoramentos receptivos foram 585, telemonitoramentos nutricionais chegaram a 8.496 e, ainda, 68 atendimentos presenciais. Por toda a qualidade e dedicação da Fesp, o Programa de Gerenciamento de Saúde ficou em quinto lugar entre os destaques do Seminário Nacional Unimed de Medicina Preventiva em 2013, pelo trabalho "Perfil e Resultados do Programa de Gerenciamento de Saúde - Fesp".

O NAS da Fesp atua fortemente na Ges-

## EVOLUÇÃO DE VIDAS MAPEADAS



## EVOLUÇÃO DE TRABALHADOS E ABORDADOS GERENCIAMENTO DE SAÚDE



## Núcleo de Atenção à Saúde

Gestão permanente mantém o foco em identificar, monitorar e administrar casos complexos

tão de Atendimento Domiciliar e com Hospital de Retaguarda, com o objetivo de promover a desospitalização segura, realocando os pacientes identificados com o perfil para a assistência domiciliar ou em hospital para apoio.

A gestão é permanente e mantém o foco em identificar, monitorar e gerenciar os casos complexos e/ou agudos que necessitam de intervenção, visando a uma assistência mais adequada voltada para a resolutividade e restabelecimento total e/ou parcial do beneficiário, desde a desospitalização até a capacitação no autocuidado. O atendimento domiciliar pontual ou a internação domiciliar, são alternati-

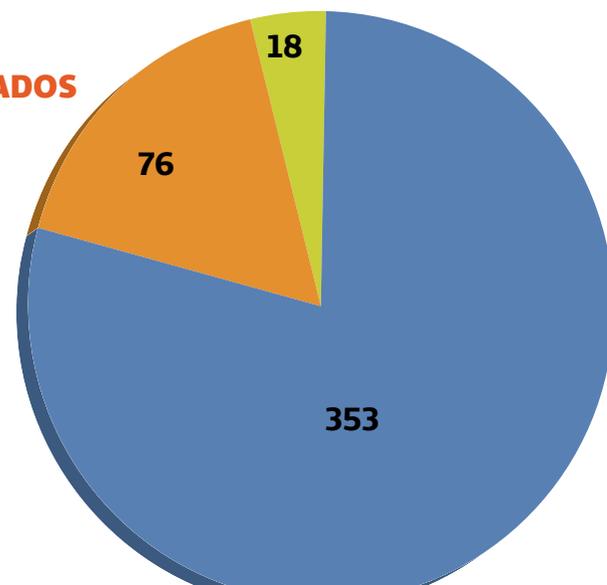
vas que propiciam menor manipulação do paciente, maior qualidade de vida, reabilitação do quadro clínico e reintegração ao meio social e familiar.

Vale destacar o baixo índice de reinternação hospitalar, com média anual de 5,37%. O percentual médio de economia mensal gerada por este trabalho é de 86%, e no Hospital de Retaguarda: 70%.

No aspecto institucional, o NAS realizou implantações, apresentações e consultorias para uma Federação Intrafederativa e 14 Unimed's singulares, além da participação no Comitê de Atenção Integral à Saúde, da Unimed do Brasil, e a realização da IX Jornada de Desenvolvimento.

### MÉDIA DE BENEFICIÁRIOS POR PLANO DE CUIDADOS

- Atendimento Domiciliar
- Internação Domiciliar
- Hospital de Retaguarda



## Vendas Corporativas

O departamento Comercial da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) iniciou 2013 com o pé direito e muito trabalho. Já no primeiro trimestre do ano, iniciou-se a vigência de grandes contratantes como: o Grupo Pão de Açúcar, com 40.000 vidas, o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), com 20.000 vidas, os supermercados Dia Brasil, com 3.500 vidas e o Grupo Daihatsu, mais conhecido pelas suas empresas Taiff e Perfumarias Ikesaki, com 1.500 vidas. Logo em seguida, foi firmado o contrato com a Yakult com a pretensão de crescimento em torno de 50%.

Devido às novas regulamentações da

Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), foi determinado o aumento de mais 87 procedimentos e a ampliação de outros 44, já ofertados no Rol. Assim, foi necessária a adaptação nas novas coberturas a partir de janeiro de 2014, na qual a tabela de vendas sofreu uma readequação nos valores.

O segundo semestre foi marcado pelas negociações concretizadas durante os três anos de trabalho da equipe, o que rendeu um aumento de mais de oito mil vidas na modalidade pré-pagamento.

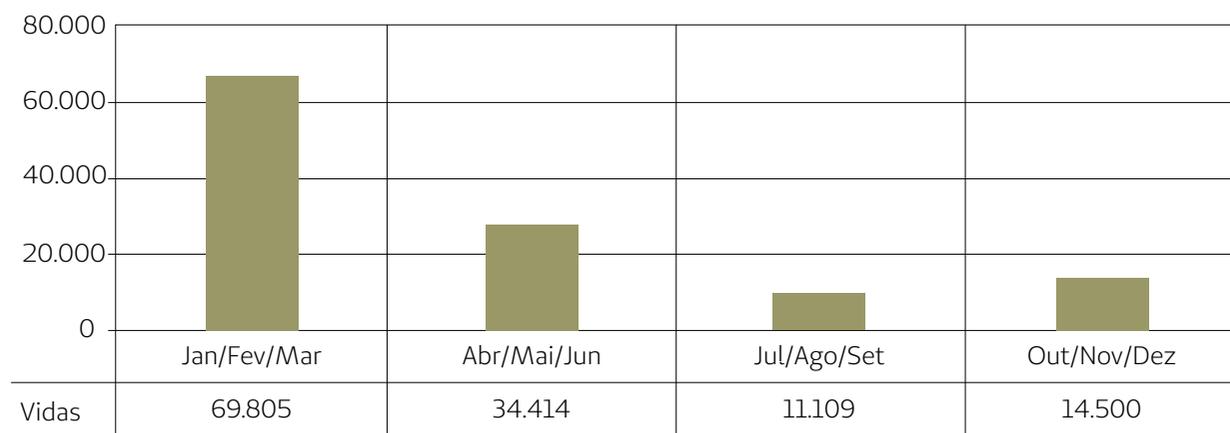
Em 2013 foram realizadas três campanhas junto com a Unimed Campos de Jordão: de Páscoa, Inverno e Natal, períodos em que a aceitação foi positiva devido aos anúncios em carro de som, panfletos e brindes, estreitando o relacionamento com

os clientes e gerando um aumento de 15% em comparação a 2012.

O ano de 2013 representou um aumen-

to de quase 145% nas vendas, comparado a 2012, o que gerou um aumento de 129.828 novos beneficiários.

### NOVAS VENDAS 2013



## Relações Empresariais e Cadastro

A área de Relações Empresariais da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp), com foco intensificado nas negociações de reajuste dos contratos corporativos e com o intuito de mantê-los equilibrados, trabalha em parceria com o Núcleo de Atenção Saúde (NAS) e a Auditoria Médica e Enfermagem, realizando reuniões nas empresas contratantes que apresentem a sinistralidade mais elevada, apontando assim as ações que visam à melhoria do equilíbrio econômico-financeiro dos contratos, proporcionando maior qualidade de vida aos beneficiários. A área trabalha fortemente na divulgação dos produtos e diferenciais que auxiliam na redução da sinistralidade como: Programa Mamãe Saudável, Gerenciamento de Crônicos, Medline e Atendimento Pré - Hospitalar (APH).

Nas implantações, marcadas pelas palestras seguidas do mapeamento de saúde, a fim de buscar o perfil de saúde dos novos clientes e tratá-los logo no início da utili-

### Foco está no controle e andamento dos contratos corporativos

zação do plano, foram realizadas 143 implantações alcançando um total de 4.182 beneficiários, sempre com o objetivo de ensinar os colaboradores a utilizarem adequadamente os recursos do plano de saúde e da rede credenciada. Também foram realizadas reimplantações e disponibilizados plantões de dúvidas, de acordo com a necessidade de cada cliente.

Os reajustes contratuais atingiram o percentual médio de 11,89% com base nos pareceres atuariais de empresas independentes, como Strategy Consultoria e recentemente a nova contratada Confianza Consultoria. Para manter a satisfação dos clientes, fortalecendo a fidelização e pro-

ximidade com as empresas parceiras, foram realizadas 834 visitas pela equipe de Relações Empresariais, que é constituída por seis profissionais capacitados e preparados a atender todo o tipo de abordagem, divulgando os canais de atendimento e a Ouvidoria da Fesp, solucionando as demandas emergenciais, alinhando os fluxos e negociando os reajustes com as corretoras, os departamentos de Recursos Humanos (RH) ou dirigentes das empresas. Como suporte interno, a área conta com cinco profissionais que também zelam pela satisfação dos clientes, solucionando todos os casos ou problemas pontuais que possam vir a ocorrer no dia a dia, além de postos à disposição, em tempo integral, das grandes empresas contratantes.

O departamento é responsável pelo controle e fluxo dos contratos corporativos e contratos de inativos, seguindo as diretrizes da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Com o advento das Resoluções Normativas (RNs) 279 e 309, foram confeccionados 509 aditivos, sendo 260 aditivos da RN 279, e 249, aditivos da RN 309, com o objetivo de evitar qualquer contratempo em visitas realizadas pela ANS, em razão do Programa Olho Vivo.

Em 2013, o setor buscou renovar o processo de impressão de carteiras de forma a agregar mais qualidade e satisfação aos clientes. Desta forma pode-se citar:

- *Benchmarking* com empresas do segmento de cartões PVC, que refletiram na melhoria do processo diário.
- A aquisição de novas impressoras renovou a tecnologia da Fesp e resultou em

mais agilidade e economia na manutenção e troca de peças.

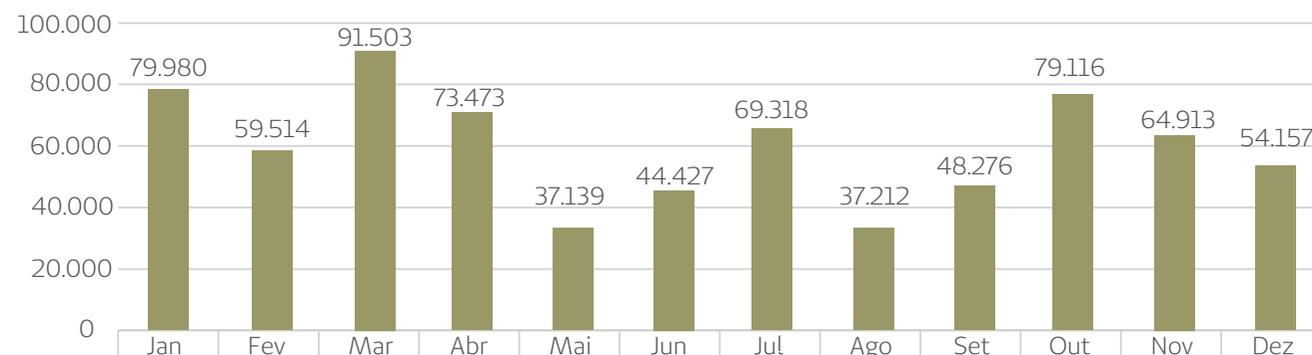
- Mais segurança e qualidade no envio das carteiras são reflexos da melhoria dos materiais utilizados para acondicionamento das carteiras, com caixas reforçadas, almofadas de ar, lacre reformulado e fita personalizada Fesp no padrão nylon de reforço (sistema cadeado).
- A Fesp manteve a parceria com a Central Nacional Unimed no projeto de reciclagem segura das carteiras.

A ANS, a cada ano reforça a necessidade da qualidade dos dados cadastrais e disponibilizou o Cadsus WEB, um sistema que tem como objetivo a construção de uma base de informações para a saúde no Brasil, independentemente de cobertura pela Saúde Suplementar. Para agilizar o processo de atualização, foram firmados contratos com empresas que realizam o fornecimento de dados. Também foi realizado um trabalho intenso com as empresas contratantes sobre a necessidade dos dados atualizados, além da realização de treinamentos e concentração de esforços na atualização de dados inconsistentes.

#### GUIA MÉDICO FESP

O ano foi marcado pela criação do Guia Médico Fesp, que já teve mais de 40 mil exemplares distribuídos nos meses de novembro e dezembro. Os Guias são enviados com o kit do beneficiário e os dados atualizados ficam disponíveis no Portal Unimed Fesp ([www.unimedfesp.coop.br](http://www.unimedfesp.coop.br)).

#### IMPRESSÃO DE CARTEIRAS 2013



## Gestão Atuarial e Riscos

A área de Gestão Atuarial e Riscos da Federação das UnimedS do Estado de São Paulo (Fesp) oferece suporte aos clientes internos e externos da cooperativa por meio de relatórios gerenciais, apuração mensal dos índices de sinistralidade, cálculos e análises de riscos, precificação, revisão de produtos e atualizações no sistema de *Business Intelligence (BI)*. O setor recebeu o ingresso de novos colaboradores durante 2013, sendo dois deles oriundos de outros departamentos da Fesp, agregando conhe-

cimento técnico e força de trabalho.

Foram realizados diversos relatórios gerenciais preparados para a Diretoria Executiva, permitindo análises e tomadas de decisões, como o impacto da alteração dos valores de consulta e honorários médicos para o Intercâmbio. O acompanhamento técnico foi constante, dentre eles:

- Resolução Normativa (RN) da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) nº 304 - Obrigatoriedade de Norma Técnica de Registro e Produtos para os contratos

empresariais em pré-pagamento.

- RN 309 - Trata do reajuste dos contratos coletivos através do *Pool* de Risco.
- RN 338 - Atualiza o Rol de Procedimentos.
- Adequações de Notas Técnicas Atuariais de acordo com valores de vendas do cenário atual.

Além disso, uma profissional de Enfermagem fica dedicada à análise técnica dos maiores utilizadores dos contratos com sinistralidade acima de 100%, com objetivo de identificar o motivo da utilização, dire-

---

Relatórios gerenciais detalhados proporcionam a melhor tomada de decisão

---

cionando ao setor de Auditoria Médica e/ou Núcleo de Atenção à Saúde (NAS), caso esses beneficiários ainda não estejam sendo assistidos. Os casos são apontados também ao departamento de Relações Empresariais, a fim de acompanhar o risco do contrato junto ao cliente, o que é essencial para a negociação do reajuste técnico.

Integrante do departamento, a célula de Estruturas realiza mensalmente a análise e faturamento das coparticipações das contratantes da Fesp, além da elaboração dos cálculos de comissionamento e agenciamento para as corretoras. Semestralmente são enviadas informações assistenciais à ANS pelo Sistema de Informação de Produtos (SIP), o que é importante para avaliar e classificar o desempenho da operadora.

Outros destaques de 2013 são a parametrização dos novos contratos ou renegociados, a valorização e conferência dos procedimentos/insumos das empresas contratadas no modelo de custo-operacional e a reestruturação do sistema de gestão de planos, destacando-se a parametrização dos prestadores Fesp, credenciados para atendimento das contratantes e do Intercâmbio Estadual.



# Faturamento

Garantir a excelência operacional, implantando controle nos processos para eliminar possíveis falhas, contribuindo significativamente para o resultado da organização, e sempre com foco na qualidade. Esses são os objetivos do setor de Faturamento da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp), que trabalha no processamento de cálculos com agilidade e confiabilidade, garantindo que as cobranças sigam de acordo com as cláusulas contratuais e nos prazos determinados.

Atualmente, a área de Faturamento está dividida em três grandes processos, sendo:

- Faturamento Pré-pagamento: Contratos de Adesão, Empresariais, Inativos, Nota de Débito, Nota Fiscal Eletrônica, Coparticipação, Empresas Novas.
- Faturamento Custo Operacional: Contratos Empresariais, Auto Gestão, Cobranças de Coparticipação e Intercâmbio, Geração de relatórios e Correio.
- Faturamento Intercâmbio: Geração das Faturas de Repasse em Pré-Pagamento, Geração das Faturas de Custo Operacional, Digitação das Contas e Geração das Faturas de Órteses, Próteses e Materiais Especiais (OPME), Geração e Postagem dos Arquivos PTU A500, PTU A560, PTU A800 e conferência dos repasses em pré-pagamento pelo PTU A800, garantindo a saída de recursos financeiros adequados com a

quantidade de vidas repassadas.

■ Cálculo Empresas Novas e Coparticipação: Revisão das regras comerciais e parametrização das tabelas, cálculo e emissão das faturas. Acompanhamento, controle e emissão da coparticipação revertida e não revertida.

Processos executados pela área de acordo com cronograma de fechamento mensal:

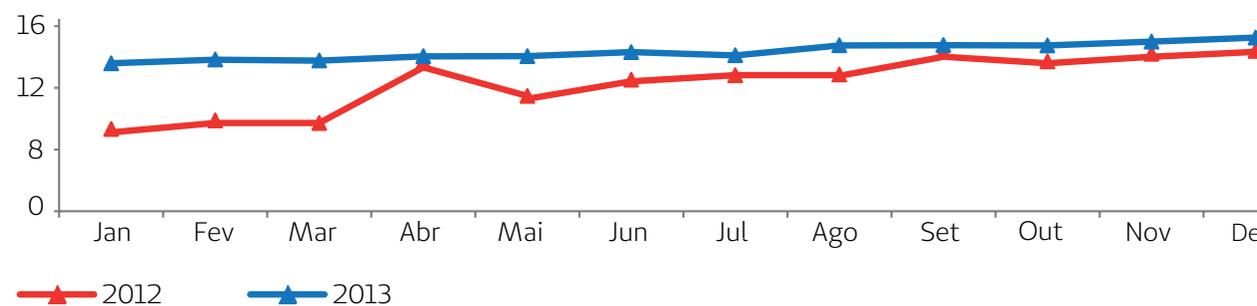
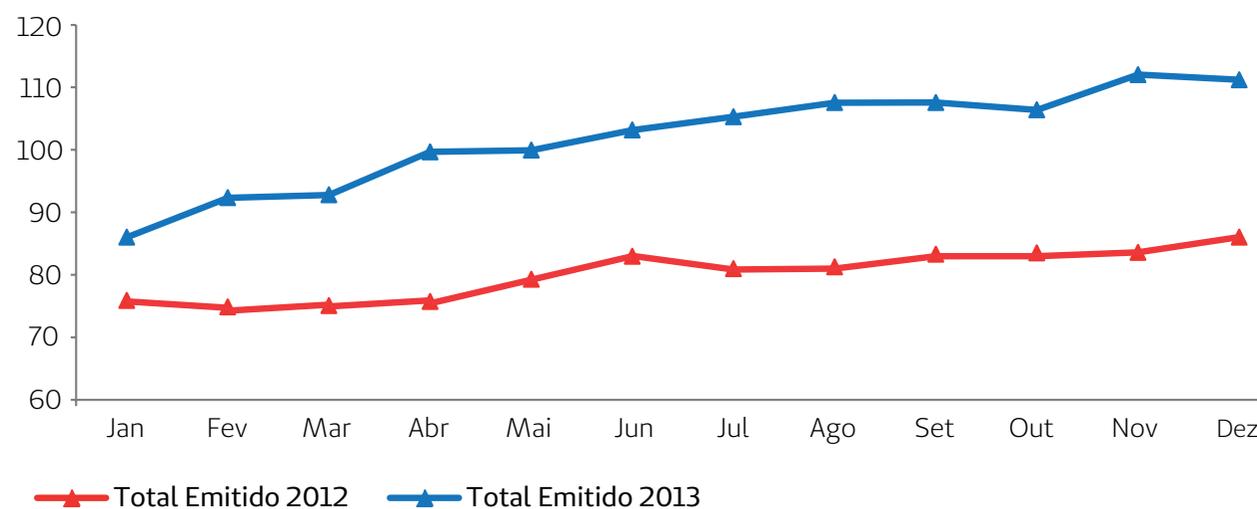
- Geração da Nota;
- Geração da Fatura;
- Liberação da Fatura;
- Exportação do Título;
- Geração do Demonstrativo;
- Conferência Detalhada;
- Emissão dos Boletos;
- Envio dos boletos e demonstrativos para as empresas;
- Elaboração e emissão, por e-mail dos relatórios analíticos e boletos;
- Envio do XML ou arquivo PTU no Webstart ou no Portal das Empresas;
- Conversão em NFS-e na Prefeitura até o 3º dia útil após a emissão do título;
- Input OPME;
- Geração e postagem via WebStart PTU A500, A560 e A800;
- Importação PTU A800;
- Conferência e liberação de pagamento dos beneficiários repassados em pré-pagamento.

O Faturamento apresenta um crescimento acumulado entre 2012 e 2013 de 27,17%, conforme quadro.

Excelência operacional garante trabalho ágil e confiável

Descrição	Média 2013	Acumulado 2013	
Faturamento Cont. Pré Pagamento	75.475.629	905.707.551	25,69%
Faturamento Cont Custo Operacional	16.937.317	203.247.803	27,67%
Intercâmbio PP (pré-pagamento)	5.113.214	61.358.570	4,81%
Intercâmbio CO (custo operacional)	4.467.932	53.615.180	122,70%
Total Emitido Líquido	101.994.092	1.223.929.104	27,17%

Gráfico do faturamento mensal e valor comparado referente aos anos de 2012 e 2013, identificando evolução em mês/ano anterior (1º percentual) e crescimento mensal (2º percentual).



# Financeiro

## RESERVAS FINANCEIRAS

As reservas financeiras da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) apresentaram um acréscimo de 24,80% ou R\$ 21,3 milhões, fechando o ano de 2013 com reservas totais de R\$ 107,2 milhões.

## RESULTADOS DO FLUXO DE CAIXA

Pela análise de fluxo de caixa, o ano de 2013 encerrou com superávit de R\$ 3,9 milhões, já descontado o aporte de 22,1 milhões referente aos Ativos Garantidores da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

## RENTABILIDADE DAS APLICAÇÕES FINANCEIRAS

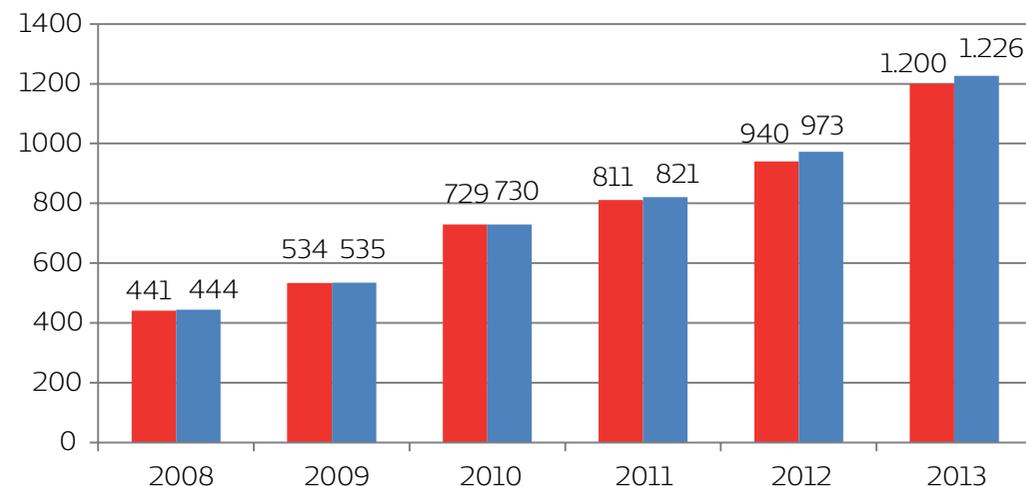
Devido à vinculação das Reservas Técnicas junto à Agência Nacional de Saúde Suplementar, a Diretoria Financeira seguiu a estratégia de 2012 de manter seus investimentos para esta modalidade em papéis privados de longo prazo (84% em Certifi-

cado de Depósito Bancário - CDB) vinculados na Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos Privados (Cetip) e fundos de investimentos (16% Fundo Dedicado ANS), enquanto que os recursos para livre movimentação foram colocados em CDBs e Operações Compromissadas com liquidez diária que apresentam uma boa performance. Na média, as aplicações da Fesp encerraram o ano em 101% sobre o Certificado de Depósito Interbancário (CDI).

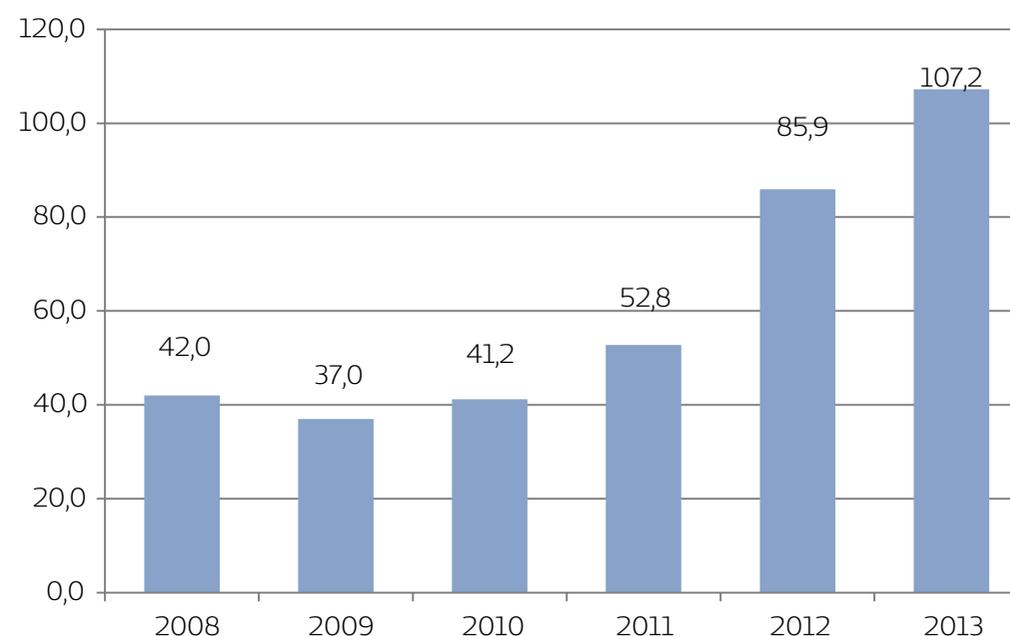
## PAGAMENTOS E RECEBIMENTOS - FLUXO DE CAIXA

Os pagamentos apurados pelo fluxo de caixa em 2013 atingiram o montante de R\$ 1,20 bilhão, frente aos R\$ 941 milhões de 2012, enquanto os recebimentos foram na ordem de R\$ 1,22 bilhão, ante R\$ 973 milhões do ano anterior. A variação representa um acréscimo de 27,52% e 26,00%, respectivamente.

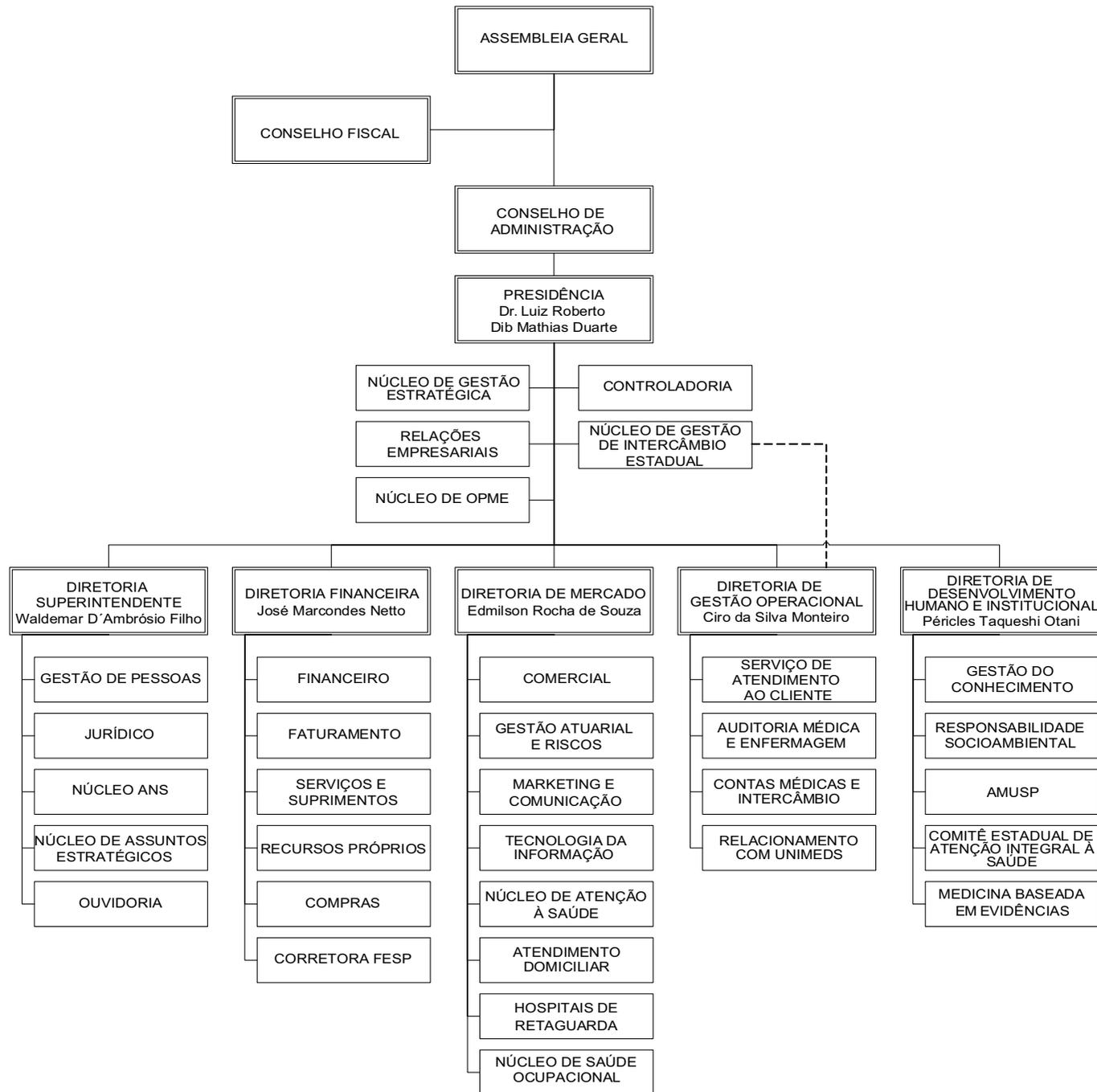
## PAGAMENTOS E RECEBIMENTOS (em milhões de reais)



## RESERVAS FINANCEIRAS (em milhões de reais)



# Organograma



# Dados Cadastrais

## FEDERAÇÃO DAS UNIMEDS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FESP)

**Razão Social:** Unimed do Estado de São Paulo – Federação Estadual das Cooperativas Médicas

**Endereço:** Rua José Getúlio, 78/90 – Aclimação – CEP 01509-000

**Tronco Chave:** (11) 2146-2500

**Data de Constituição:** 19/12/1971

**Internet:** www.unimedfesp.coop.br

**Presidente:** Luiz Roberto Dib Mathias Duarte

**E-mail:** presidencia@unimedfesp.coop.br

**Fone contato:** (0xx11) 2146-2618

**Fax:** (0xx11) 2146-2507

### Registros Legais

**CNPJ:** 43.643.139/0001-66

**Junta Comercial:** 4317/72 – Registro de Constituição ANS nº 319996

### Quadro Funcional

**Número de empregados ao início do exercício:** 504

**Número de empregados ao final do exercício:** 636

# Conselho de Administração

## **DIRETORIA EXECUTIVA** **Gestão 2010 a 2014**

### **Diretor-Presidente**

Dr. Luiz Roberto Dib Mathias Duarte

### **Diretor-Superintendente**

Dr. Waldemar D'Ambrósio Filho

### **Diretor Financeiro**

Dr. José Marcondes Netto

### **Diretor de Mercado**

Dr. Edmilson Rocha de Souza

### **Diretor de Gestão Operacional**

Dr. Ciro da Silva Monteiro

### **Diretor de Desenvolvimento** **Humano e Institucional**

Dr. Péricles Taqueshi Otani

## **VOGAIS:**

Dr. Antonio Geraldo Buck  
Dr. Antônio Luiz Chaguri  
Dr. Elias Antonio Neto  
Dr. Francisco Quirici Neto  
Dr. Geraldo da Costa e Silva  
Dr. Geraldo Pires de Espíndola  
Dr. Geraldo Reple Sobrinho  
Dr. Hemerson Carlos Costa  
Dr. José Fernando Castro Soares  
Dr. Marcos Aurélio Villardi  
Dr. Marcos de Almeida Cunha  
Dr. Plínio Conte de Faria Júnior  
Dr. Raimundo Viana de Macedo  
Dr. Reinaldo Antônio Monteiro Barbosa  
Dr. Tajumar Custodio Martins

## **CONSELHO FISCAL (2013/2014):**

### **Efetivos**

Dr. José Roberto dos Santos Rodrigues  
Dra. Maria Aparecida Marcondes  
de Andrade Nogueira  
Dra. Maria Amélia Abdo Barreto

### **Suplentes**

Dr. Antônio Marcilio Callou Torres  
Dr. José Francisco Moron Morad  
Dr. José Olímpio Henriques

# Expediente

## **Coordenação**

Mônica Benelli Riscalla

## **Coordenação Editorial**

Ricardo Ferreira  
Suzana Sakai

## **Execução**

Departamento de Marketing

## **Projeto Gráfico e Edição de Arte**

Fernando Guimarães

## **Impressão**

PGE

## **Colaboradores**

Adriana de Aguiar, Ana Karina Stefanosky, Arthur Nascimento da Silva, Carla Prandini, Clélia Foguel, Cleunice de Brito Petniunas, Diogo Patricio Macea, Elaine Cristina de Toledo, Ingrid Hernandez, Judite Alegret Freire, Julio Cesar de Almeida, Karen Midori Takarabe, Katia Regina Gomes, Marcos Cesar Simão, Maria Manuela Mazzini, Marcos Roberto Utyama, Michel Abud, Milton de Melo Lima, Mônica Christina Souza Carvalho, Regina Célia Zilinski, Rita de Cássia Mourão, Rita Ribeiro Kaluf, Sidnei José de Oliveira, Sidney Kioshi Kamicado, Simone Vitral, Tatiane Fagundes dos Santos, Tatiana Michele Sudani, Thais Arruda Stoppa e Vitor Cruz.

## **Ficha catalográfica**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Relatório de Gestão 2013

Luiz Roberto Dib Mathias Duarte, Mônica Benelli Riscalla (coordenadores); – – São Paulo: Federação das Unimed's do Estado de São Paulo, 2013.

Bibliografia

1. Cooperativas Médicas 2. Cooperativismo de Trabalho Médico – Brasil 3. Federação das Unimed's do Estado de São Paulo 4. Relatório de Gestão 5. Unimed e Mercado de Planos de Saúde I. Mathias Duarte, Luiz Roberto Dib II. Riscalla, Mônica Benelli Índice para catálogo sistemático:

1. Mercado de planos de saúde: Relatório de Gestão 2013: Administração

# Demonstrações Contábeis

UNIMED DO ESTADO DE SÃO PAULO  
FEDERAÇÃO ESTADUAL DAS COOPERATIVAS MÉDICAS  
BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E 2012  
(EM REAIS)

## ATIVO

	N.E.	31.12.2013	31.12.2012
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>		<b>224.999.030</b>	<b>158.357.751</b>
Disponível	4	7.261.249	2.439.428
<b>Realizável</b>		<b>217.737.781</b>	<b>155.918.323</b>
Aplicações Financeiras	5	106.915.806	85.143.349
Aplicações Vinculadas a Provisões Técnicas		82.599.590	55.521.636
Aplicações Não Vinculadas		24.316.216	29.621.713
Créditos de Operações com Planos Assistência à Saúde	6	55.260.060	44.702.034
Contraprestação Pecuniária a Receber		51.942.194	40.197.201
Operadoras de Planos de Assistência à Saúde		97.436	27.624
Outros Créditos de Operações com Planos de Assistência à Saúde		3.220.430	4.477.209
Créditos de Oper. Assist. à Saúde Não Relac. c/Pl. de Saúde da OPS	7	24.117.987	3.019.758
Créditos Tributários e Previdenciários	8	9.477.259	8.930.415
Bens e Títulos a Receber	9	21.203.122	13.684.152
Despesas Antecipadas		763.547	438.615
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>		<b>56.990.543</b>	<b>52.941.821</b>
<b>Realizável a Longo Prazo</b>		<b>20.636.594</b>	<b>19.290.402</b>
Títulos e Créditos a Receber	9	400.000	1.000.000
Depósitos Judiciais e Fiscais	10	6.708.692	4.326.384
Conta Corrente com Cooperadas	11	13.527.902	13.964.018
<b>Investimentos</b>	12	<b>8.460.676</b>	<b>7.055.846</b>
Participações Societárias		8.460.676	7.055.846
<b>Imobilizado</b>	13	<b>23.879.734</b>	<b>22.422.768</b>
Imóveis de Uso Próprio			
Imóveis – Não Hospitalares		14.633.664	14.397.499
Imobilizado de Uso Próprio			
Não Hospitalares		8.427.829	7.268.368
Imobilizações em Curso		-	107.655
Outras Imobilizações		818.241	649.246
<b>Intangível</b>	14	<b>4.013.539</b>	<b>4.172.805</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		<b>281.989.573</b>	<b>211.299.572</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis

UNIMED DO ESTADO DE SÃO PAULO  
FEDERAÇÃO ESTADUAL DAS COOPERATIVAS MÉDICAS  
BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E 2012  
(EM REAIS)

## PASSIVO

	N.E.	31.12.2013	31.12.2012
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>		<b>195.016.267</b>	<b>126.217.809</b>
Provisões Técnicas de Operações de Assistência à Saúde	15	153.299.767	102.825.727
Provisão de Contraprestação Não Ganha - PPCNG		3.784.029	-
Provisão para Remissão		771.019	626.873
Provisão de Eventos a Liquidar para SUS		7.063.619	4.922.875
Provisão de Eventos a Liq.p/Outros Prest.de Servs. Assistenciais		62.523.327	47.046.241
Provisão para Eventos Ocorridos e Não Avisados (PEONA)		79.157.773	50.229.738
Débitos de Operações de Assistência à Saúde		2.300.019	1.752.270
Operadoras de Planos de Assistência à Saúde		2.300.019	1.752.270
Débitos c/ Oper. Assist. à Saúde Não Relac. c/Pl. de Saúde da OPS		11.263.532	-
Tributos e Encargos Sociais a Recolher	16	6.846.371	6.086.358
Empréstimos e Financiamentos a Pagar	17	747.773	1.129.980
Débitos Diversos	18	20.558.805	14.423.474
<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>		<b>23.058.733</b>	<b>24.078.361</b>
Provisões Técnicas de Operações de Assistência à Saúde	15	654.139	662.021
Provisão para Remissão		654.139	662.021
Provisões para Ações Judiciais	19	226.359	236.922
Tributos e Encargos Sociais a Recolher	21	21.283.475	22.636.681
Empréstimos e Financiamentos a Pagar	17	894.760	542.737
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	22	<b>63.914.573</b>	<b>61.003.402</b>
Capital Social		37.069.408	37.069.408
Reservas de Sobras		24.071.517	18.502.046
Resultado		2.773.648	5.431.948
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>		<b>281.989.573</b>	<b>211.299.572</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis

# Demonstrações Contábeis

**UNIMED DO ESTADO DE SÃO PAULO  
FEDERAÇÃO ESTADUAL DAS COOPERATIVAS MÉDICAS  
DEMONSTRAÇÃO DE SOBRAS E PERDAS  
PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E 2012  
(EM REAIS)**

	31.12.2013	31.12.2012
<b>Contraprestações Efetivas de Planos de Assistência à Saúde</b>	<b>917.668.255</b>	<b>720.876.085</b>
<u>Ingressos com Operações de Assistência à Saúde</u>	<u>928.154.598</u>	<u>728.803.720</u>
Contraprestações Líquidas	928.290.862	729.337.122
Variação das Provisões Técnicas	(136.264)	(533.402)
Tributos Diretos de Operações com Planos de Assistência à Saúde	(10.486.343)	(7.927.635)
<b>Eventos Indenizáveis Líquidos</b>	<b>(797.313.228)</b>	<b>(628.245.471)</b>
Eventos Conhecidos ou Avisados	(768.385.193)	(613.186.440)
Variação da Provisão de Eventos Ocorridos e Não Avisados	(28.928.035)	(15.059.031)
<b>RESULTADO DAS OPERAÇÕES COM PLANOS DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE</b>	<b>120.355.027</b>	<b>92.630.614</b>
<b>Outros Ingressos Operacionais de Planos de Assistência à Saúde</b>	<b>750.297</b>	<b>507.416</b>
<b>Ingressos Oper. Assist. Saúde não Relac. c/ Planos de Saúde da Operadora</b>	<b>90.070.118</b>	<b>54.627.294</b>
Ingressos com Operações de Assistência Médico-Hospitalar	82.868.771	47.689.979
Ingressos com Administração de Intercâmbio Eventual – Assist.Médico-Hosp.	3.907.539	311.998
Outros Ingressos Operacionais	3.293.808	6.625.317
<b>Outros Dispendios Operacionais com Planos de Assistência à Saúde</b>	<b>(3.051.752)</b>	<b>(224.436)</b>
Provisão para Perdas Sobre Créditos	(3.051.752)	(224.436)
<b>Outros Dispendios Oper. Assist. Saúde não Relac. c/ Planos de Saúde da OPS</b>	<b>(71.800.587)</b>	<b>(43.259.055)</b>
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>136.323.103</b>	<b>104.281.833</b>
Dispendios de Comercialização	(37.485.005)	(26.408.539)
Dispendios Administrativos	(98.748.599)	(70.388.837)
<b>Resultado Financeiro Líquido</b>	<b>6.926.215</b>	<b>3.995.086</b>
Ingressos Financeiros	8.732.539	6.157.288
Dispendios Financeiros	(1.806.324)	(2.162.202)
<b>Resultado Patrimonial</b>	<b>1.225.648</b>	<b>1.247.140</b>
Ingressos Patrimoniais	1.230.328	1.254.850
Dispendios Patrimoniais	(4.680)	(7.710)
<b>RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS E PARTICIPAÇÕES</b>	<b>8.241.362</b>	<b>12.726.683</b>
Imposto de Renda	(1.979.785)	(1.365.404)
Contribuição Social	(721.363)	(500.185)
Participações no Resultado	(1.764.021)	(1.016.342)
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>	<b>3.776.193</b>	<b>9.844.752</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis

**UNIMED DO ESTADO DE SÃO PAULO  
FEDERAÇÃO ESTADUAL DAS COOPERATIVAS MÉDICAS  
DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO  
PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E 2012 (EM REAIS)**

	Capital Social	Fundo de Reserva	FATES	FANAE	Ajustes Exercícios Anteriores	Fundo para Contingências Assistenciais	Sobras (Perdas)	Total
<b>Saldos em 31 de Dezembro de 2011</b>	<b>33.508.467</b>	<b>14.215.827</b>	<b>438.516</b>	<b>2.361.193</b>	<b>(131.807)</b>	<b>(131.807)</b>	<b>2.184.512</b>	<b>52.576.708</b>
<b>Destinações conforme A.G.O. de 30.03.12</b>								
- Compensação Ajuste Exercícios Anteriores		(131.807)			131.807	131.807		
- Incorporação de Sobras ao Capital	2.184.512						(2.184.512)	
- Incorporação de Juros sobre Capital	1.376.428							1.376.428
<b>Movimentação do Exercício:</b>								
- Movimentação F.A.N.A.E.				2.024.036				2.024.036
- Baixas por Utilização			(438.516)	(1.443.916)				(1.882.432)
- Absorção Conta Corrente Cooperadas IN 20							(765.340)	(765.340)
<b>Resultado do Exercício</b>								
- Sobras Apuradas							9.844.752	9.844.752
<b>Destinações Legais:</b>								
- Fundo de Reserva – 10%		984.475					(984.475)	
- F.A.T.E.S. – 5%			492.238				(492.238)	
- Juros sobre Capital (6% a.a.)							(2.170.750)	(2.170.750)
<b>Saldos em 31 de Dezembro de 2012</b>	<b>37.069.408</b>	<b>15.068.495</b>	<b>492.238</b>	<b>2.941.313</b>			<b>5.431.948</b>	<b>61.003.402</b>
<b>Destinações conforme A.G.O. de 20.02.13</b>								
- Incorp. Sobras ao Fundo p/Contingências Assistenciais						5.431.948	(5.431.948)	
- Incorp. Juros s/Capital ao Fundo p/Contingências Assistenciais						2.170.750		2.170.750
<b>Movimentação do Exercício:</b>								
- Movimentação F.A.N.A.E.				2.360.893				2.360.893
- Baixas por Utilização			(492.238)	(336.019)		(4.132.292)		(4.960.549)
- Transf. de saldo do Fundo de Contingências Assistenciais p/Fundo de Reserva conf. A.G.O. de 20.02.13		3.470.406				(3.470.406)		
- Absorção Conta Corrente Cooperadas IN 20							(436.116)	(436.116)
<b>Resultado do Exercício</b>								
- Sobras Apuradas							3.776.193	3.776.193
<b>Destinações Legais:</b>								
- Fundo de Reserva – 10%		377.619					(377.619)	
- F.A.T.E.S. – 5%			188.810				(188.810)	
<b>Saldos em 31 de Dezembro de 2013</b>	<b>37.069.408</b>	<b>18.916.520</b>	<b>188.810</b>	<b>4.966.187</b>			<b>2.773.648</b>	<b>63.914.573</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis

# Demonstrações Contábeis

**UNIMED DO ESTADO DE SÃO PAULO  
FEDERAÇÃO ESTADUAL DAS COOPERATIVAS MÉDICAS  
DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA  
PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E 2012  
(EM REAIS)**

	2013	2012
<b>ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>		
Recebimentos de Planos de Saúde	1.141.313.359	901.833.173
Outros Recebimentos Operacionais	145.503.342	131.028.800
(-) Pagamentos a Fornecedores / Prestadores de Serviços de Saúde	(888.958.507)	(725.344.142)
(-) Pagamentos de Comissões	(34.384.558)	(25.017.970)
(-) Pagamentos de Pessoal	(47.151.148)	(34.415.397)
(-) Pagamentos de Pró-Labore	(4.876.804)	(4.512.871)
(-) Pagamentos de Serviços Terceiros	(32.255.439)	(21.366.165)
(-) Pagamentos de Tributos	(21.975.789)	(14.452.237)
(-) Pagamentos de Contingências (Cíveis/Trabalhistas/Tributárias)	(5.827.740)	-
(-) Pagamentos de Aluguel	(1.581.479)	(786.296)
(-) Pagamentos de Promoção / Publicidade	(1.801.596)	(1.935.070)
(-) Outros Pagamentos Operacionais	(219.603.014)	(170.348.919)
<b>CAIXA LÍQUIDO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>	<b>28.400.627</b>	<b>34.682.906</b>
<b>ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>		
(-) Pagamentos de Aquisição de Ativo Imobilizado – Outros	(5.973.625)	(5.204.574)
<b>CAIXA LÍQUIDO DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>	<b>(5.973.625)</b>	<b>(5.204.574)</b>
<b>ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>		
Recebimento de Empréstimos / Financiamentos	-	458.052
Resgates de Aplicações Financeiras	267.318.803	169.539.627
(-) Aplicações Financeiras	(282.533.815)	(197.816.728)
(-) Pagamentos de Amortização – Empréstimos / Financiamentos	(652.159)	(1.300.144)
(-) Participação nos Resultados	(1.764.021)	(1.016.342)
<b>CAIXA LÍQUIDO DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>	<b>(17.631.192)</b>	<b>(30.135.535)</b>
<b>VARIAÇÃO LÍQUIDA DO CAIXA</b>	<b>4.795.810</b>	<b>(657.203)</b>
<b>CAIXA – Saldo Inicial</b>	<b>2.436.702</b>	<b>3.093.905</b>
<b>CAIXA – Saldo Final</b>	<b>7.232.512</b>	<b>2.436.702</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis

**UNIMED DO ESTADO DE SÃO PAULO  
FEDERAÇÃO ESTADUAL DAS COOPERATIVAS MÉDICAS  
NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS  
ENCERRADAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E 2012  
(EM REAIS)**

## 1. CONTEXTO OPERACIONAL

A UNIMED DO ESTADO DE SÃO PAULO – FEDERAÇÃO ESTADUAL DAS COOPERATIVAS MÉDICAS (FESP) tem por objetivo a integração, orientação e coordenação das Unimeds do Estado de São Paulo, tendo competência para atuar nas atividades de sua área de ação, especialmente nos empreendimentos que transcendam a capacidade ou conveniência da atuação das federações e das cooperativas singulares associadas, organizando programas de intercâmbio de serviços, de interesses e informações. Compete-lhe, ainda, estimular e orientar a implantação de novas cooperativas de trabalho no âmbito estadual, incentivar e difundir o Cooperativismo, bem como, estabelecer planos de assistência técnica, educacional e social.

Como operadora de planos de assistência à saúde a UNIMED DO ESTADO DE SÃO PAULO encontra-se registrada na ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar, sob o n.º 319.996.

## 2. ELABORAÇÃO E APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As demonstrações contábeis são elaboradas e apresentadas de acordo com padrões da Agência Nacional de Saúde Suplementar, conforme Plano de Contas Padrão estabelecido pela Resolução Normativa-RN nº 290 de 27/02/2012, atualizada pela RN nº 314/2012, RN nº 322/2013 e RN nº 344/2013, consoantes às práticas contábeis emanadas da Lei das Sociedades por Ações nº 6.404/76, alterada pela Lei 11.638/07 e Lei 11.941/09 (Conversão da Medida Provisória nº 449/08) bem como, da Lei Cooperativista nº 5.764/71, das Normas Brasileiras de Contabilidade aplicáveis às Entidades Cooperativas Operadoras de Planos de Assistência à Saúde (NBCT 10.21) e, dos pronunciamentos, orientações e interpretações emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), aprovados pelo Conselho Federal de Contabilidade, observada sua aplicação de acordo com o disposto na RN nº 322/2013 da ANS.

As demonstrações contábeis do exercício findo em 31 de dezembro de 2013 estão sendo apresentadas em conjunto com as correspondentes de 2012, as quais foram readequadas às alterações trazidas pela Resolução Normativa – RN 344 de 20 de dezembro de 2013 da ANS, de forma a permitir a sua comparabilidade.

A data da autorização para conclusão e elaboração das demonstrações contábeis foi 13/02/2014, dada pela Diretoria Executiva da Federação.

## 3. PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS

### a) Regime de Escrituração

A Federação adota o regime de competência para o registro de suas operações. A aplicação desse regime implica no reconhecimento das receitas, custos e despesas quando ganhas ou incorridas, independente de seu efetivo recebimento ou pagamento.

# Demonstrações Contábeis

## b) Estimativas Contábeis

A elaboração das demonstrações contábeis de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil inclui estimativas e premissas, como mensuração de provisões para perdas sobre créditos, provisões técnicas, estimativas do valor justo de determinados ativos e passivos, provisões para passivos contingentes, estimativas da vida útil de determinados ativos e outras similares. Os resultados reais podem apresentar variação em relação às estimativas utilizadas, devido às imprecisões inerentes ao processo de sua determinação. A Administração da Federação revisa as estimativas e premissas ao menos anualmente.

## c) Aplicações Financeiras

Representadas substancialmente por aplicações em Fundos de Investimentos e Certificados de Depósito Bancário, correspondem a Aplicações Vinculadas às Provisões Técnicas e Aplicações Não Vinculadas, e encontram-se demonstradas ao custo de aplicação e acrescidos dos rendimentos líquidos de IRRF, auferidos até a data do balanço, ajustadas quando aplicável a valor de mercado.

## d) Créditos de Operações com Planos de Assistência à Saúde

São registrados e mantidos no balanço pelo valor nominal dos títulos representativos desses créditos, não se referindo a transações de financiamento, razão pela qual os respectivos valores não estão sujeitos a qualquer taxa de desconto. Os referidos ativos encontram-se ajustados por provisão para créditos de liquidação duvidosa, constituída com base na análise individual e nos parâmetros previstos no item 9.2.3 do Capítulo I do Anexo I da RN nº 322 da DIOPE/ANS de 27.03.2013, considerada suficiente para cobrir eventuais perdas na realização desses créditos. Os valores registrados em rubrica de "Outros Créditos de Operações com Planos de Assistência à Saúde" correspondem a créditos a receber decorrente de cobrança de Participação de Beneficiários em Eventos Indenizáveis em contratos firmados com Pessoas Jurídicas.

## e) Demais Ativos Circulantes

Os demais ativos circulantes são demonstrados aos valores de custo ou realização, incluindo, quando aplicável, os rendimentos auferidos. Os direitos realizáveis após o término do exercício subsequente à data do balanço patrimonial são classificados como longo prazo.

## f) Ativos Não Circulantes

Os direitos realizáveis após o término do exercício subsequente à data do balanço patrimonial são classificados como longo prazo e estão apresentados a valor presente. Os valores registrados em Conta Corrente com Cooperadas, por sua vinculação às provisões registradas no Exigível a Longo Prazo, não possuem previsão de qualquer taxa de desconto.

## g) Investimentos

Os Investimentos, representados basicamente por participações minoritárias em sociedades coligadas, sem influência significativa na administração, estão registrados ao custo de aquisição corrigido monetariamente até 31 de dezembro de 1995, somadas as incorporações de juros e sobras ocorridas no período.

## h) Ativo Imobilizado

O ativo imobilizado é demonstrado pelo custo de aquisição corrigido monetariamente até 31/12/1995. A Lei 9.249/95 extinguiu a correção monetária do balanço a partir de 01/01/96. Os encargos de depreciação são reconhecidos por meio de taxas que levam em consideração a vida útil-econômica dos bens, determinadas a partir de laudo técnico elaborado pela empresa especializada contratada (SETAPE Serviços Técnicos de Avaliações do Patrimônio e Engenharia S/C Ltda.), consoante aos parâmetros estabelecidos pelo pronunciamento técnico CPC 27.

## i) Arrendamento Mercantil

Os contratos de arrendamento mercantil-financeiro são reconhecidos no ativo imobilizado e no passivo em empréstimos e financiamentos, pelo valor presente das parcelas mínimas obrigatórias do contrato ou valor justo do ativo, dos dois o menor, acrescidos, quando aplicável, dos custos iniciais diretos incorridos na transação. A depreciação dos bens é calculada pelo método linear às taxas mencionadas na nota explicativa nº 13.

## j) Ativo Intangível

Representado basicamente por licenças e direito de uso de softwares destinados ao sistema operacional corporativo da Federação, sendo registrados ao custo de aquisição, deduzidos da amortização, calculada pelo método linear de acordo com a vida útil econômica estimada dos intangíveis, observadas as premissas previstas no Pronunciamento Técnico CPC nº 04.

## k) Recuperabilidade dos ativos

Não foram identificadas quaisquer evidências ou mudanças nas circunstâncias econômicas, operacionais ou tecnológicas que possam indicar eventual deterioração, obsolescência ou perda do valor recuperável dos ativos, que venham requerer ajustes para perda por conta de redução do valor de recuperação dos referidos ativos (CPC 01).

## l) Provisões Técnicas de Operações de Assistência à Saúde

As provisões técnicas foram calculadas de acordo com os parâmetros contidos na RN nº 209 de 22.12.2009, considerando as modificações trazidas pela RN nº 274 de 24.10.2011, ambas da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, as quais estão detalhadas na nota nº 15.

## m) Demais Passivos Circulantes

Os demais passivos circulantes são demonstrados pelos valores conhecidos ou calculáveis, acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos e variações monetárias.

## n) Passivos não Circulantes

Os passivos não circulantes, representados por empréstimos e financiamentos exigíveis a longo prazo, são demonstrados a valor presente, acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos incorridos até 31 de dezembro de 2013. Os passivos registrados na rubrica de "Provisões" em face de sua natureza, não estão sujeitos a qualquer taxa explícita ou implícita de desconto.

# Demonstrações Contábeis

## o) Ativos e Passivos Contingentes

Estão apresentados de forma detalhada quanto à sua natureza, oportunidade e valores envolvidos, observados os procedimentos contidos no Pronunciamento Técnico nº 25 do CPC.

Ativos contingentes: não são reconhecidos contabilmente, exceto quando a Administração da Federação possuir total controle da situação ou quando houver garantias reais ou decisões judiciais favoráveis, sobre as quais não cabem mais recursos.

Passivos contingentes: são provisionados quando as perdas forem avaliadas como prováveis e os montantes envolvidos forem mensuráveis com suficiente segurança, distinguindo-se de passivos originados de obrigações legais.

Os passivos contingentes avaliados como perdas possíveis são apenas divulgados em nota explicativa, enquanto que os passivos contingentes avaliados como perdas remotas não são provisionados nem divulgados;

Obrigações legais: são registradas como exigíveis, independente da avaliação sobre as probabilidades de êxito, de processos em que a Cooperativa questiona a inconstitucionalidade e/ou a legalidade de tributos e obrigações definidas em contrato.

## p) Ingressos e Dispendios de Atos Cooperativos

São originados por duas principais modalidades de contratos de serviços de assistência médico-hospitalar. Esses ingressos e os dispendios correspondentes são apropriados ao resultado da seguinte forma:

- Contratos com cobertura a preço pré-estabelecido: Os ingressos são reconhecidos mediante a emissão das faturas mensais, apropriadas ao resultado considerando-se o período de cobertura do risco. Os dispendios desses contratos são reconhecidos quando incorridos e, como parte dos eventos não são apresentados dentro do período da sua efetiva competência (atendimento), os eventos ocorridos e não avisados são registrados mediante constituição da Provisão para Eventos Ocorridos e Não Avisados - PEONA.
- Contratos com cobertura a preço pós-estabelecido: Os ingressos são reconhecidos quando da efetiva utilização dos serviços e da geração dos dispendios correspondentes.

## q) Demonstração dos Fluxos de Caixa

As informações acerca das alterações históricas de caixa e equivalentes de caixa da Federação estão sendo apresentadas por meio de demonstração que indicam os fluxos de caixa no período decorrentes de atividades operacionais, de investimento e de financiamento da Federação, conforme estrutura padrão definida no anexo da Resolução Normativa-RN nº 344/2013 da DIOPE/ANS, consoante aos dispositivos estabelecidos no CPC 03 – Demonstração dos Fluxos de Caixa.

## 4. DISPONÍVEL

	2013	2012
Caixa Geral	18.000	18.000
Bancos Conta Movimento	7.214.513	2.418.702
<b>Sub-Total</b>	<b>7.232.513</b>	<b>2.436.702</b>
Valores em Trânsito	28.736	2.726
<b>Total</b>	<b>7.261.249</b>	<b>2.439.428</b>

## 5. APLICAÇÕES FINANCEIRAS

Demonstradas ao custo de aplicação e acrescidos dos rendimentos auferidos até a data do balanço, ajustadas quando aplicável, a valor de mercado, detalhadas a seguir:

	2013	2012
<b>APLICAÇÕES VINCULADAS ÀS PROVISÕES TÉCNICAS</b>	<b>82.599.590</b>	<b>55.521.636</b>
<b>Em Certificado de Depósitos Bancários</b>		
Banco Santander	4.922.319	9.555.972
Banco Itaú	8.781.123	4.753.248
Banco Safra	14.103.253	9.284.953
Banco do Brasil	16.054.348	9.271.896
Banco Bradesco	6.478.628	7.171.374
Banco Caixa Econômica Federal	15.850.892	-
<b>Em Fundos de Investimentos</b>		
Banco HSBC	9.142.516	8.577.926
Banco Santander	-	3.170.566
Banco Itaú	3.387.447	-
<b>Em Letra Financeira</b>		
Banco Bradesco	3.315.376	3.059.361
Banco Safra	1.493.961	1.375.141
<b>(-) Provisão de IR sobre aplicações</b>	<b>(930.273)</b>	<b>(698.800)</b>
<b>APLICAÇÕES NÃO VINCULADAS ÀS PROVISÕES TÉCNICAS</b>	<b>24.316.216</b>	<b>29.621.713</b>
<b>Em Certificado de Depósitos Bancários</b>		
Banco Caixa Econômica Federal	836.903	-
Banco Itaú	21.565.265	27.579.082
Banco Bradesco	-	27.493
Banco HSBC	79.042	1.338.710
Banco Safra	1.889.819	581.860
Banco do Brasil	-	35.861
Banco Citibank	33.487	108.379
<b>Em Títulos de Capitalização</b>		
Banco Itaú	-	10.000
<b>(-) Provisão de IR sobre aplicações</b>	<b>(88.300)</b>	<b>(59.673)</b>
<b>Total</b>	<b>106.915.806</b>	<b>85.143.349</b>

## 6. CRÉDITOS DE OPERAÇÕES COM PLANOS DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE

Estão assim compostos:

	2013	2012
Contas a Receber – Clientes	55.683.064	42.700.642
(-) Provisão p/ Devedores Duvidosos – Clientes	(11.870.880)	(9.431.120)
Custo Operacional a Faturar	8.130.010	6.927.679
Participação Benef. Eventos a Receber	3.244.249	4.816.055
(-) Provisão p/ Devedores Duvidosos – Partic. Benef. a Rec.	(23.819)	(338.846)
Contraprestação em Corresponsabilidade Assumida	107.651	31.255
(-) Provisão p/ Devedores Duvidosos – Outros	(10.215)	(3.631)
<b>Total</b>	<b>55.260.060</b>	<b>44.702.034</b>

# Demonstrações Contábeis

## 7. CRÉDITOS DE ASSIST. À SAÚDE NÃO RELAC. C/PLANOS DE SAÚDE DA OPS

Composição:

	2013	2012
Contas a Receber – Unimed	24.845.066	3.122.788
(-) Provisão p/ Devedores Duvidosos – Unimed	(727.079)	(103.030)
<b>Total</b>	<b>24.117.987</b>	<b>3.019.758</b>

O acréscimo verificado em 2013 decorre da implantação e gestão do Intercâmbio na cidade de São Paulo por parte da Fesp.

## 8. CRÉDITOS TRIBUTÁRIOS E PREVIDENCIÁRIOS

	2013	2012
IRRF a Compensar	2.989.822	4.387.785
PIS/COFINS/CSLL Retidos na Fonte	6.164.601	4.219.795
ISS Retido na Fonte	308.838	308.838
Outros	13.997	13.997
<b>Total</b>	<b>9.477.258</b>	<b>8.930.415</b>

Correspondem basicamente a impostos e contribuições retidos por parte dos contratantes sobre faturas emitidas pela Federação, que estão sendo compensados de acordo com a legislação aplicável.

## 9. BENS E TÍTULOS A RECEBER

	2013		2012	
	Curto Prazo	Longo Prazo	Curto Prazo	Longo Prazo
<b>Estoques</b>	350.780	-	455.951	-
<b>Adiantamentos</b>				
Adiantamentos a Fornecedores	3.340.432	-	394.567	-
Adiantamentos a Unimed	(a) 4.124.269	-	7.007.454	-
Adiantamentos a Funcionários	336.589	-	230.184	-
<b>Sub Total</b>	<b>7.801.290</b>	<b>-</b>	<b>7.632.205</b>	<b>-</b>
<b>Outros Créditos</b>				
Títulos a Receber	(b) 600.000	400.000	600.000	1.000.000
Outros Títulos e Créditos a Receber	(c) 15.956.168	-	8.204.725	-
(-) Provisão para Perdas sobre Créditos	(3.505.116)	-	(3.308.729)	-
<b>Sub Total</b>	<b>13.051.052</b>	<b>400.000</b>	<b>5.595.996</b>	<b>1.000.000</b>
<b>Total</b>	<b>21.203.122</b>	<b>400.000</b>	<b>13.684.152</b>	<b>1.000.000</b>

(a) Correspondem a adiantamento sobre faturas de serviços prestados por Unimed a usuários da Federação, cuja baixa ocorre após a finalização do processo de conferência da despesa assistencial ora provisionada;

(b) Refere-se basicamente a saldo residual de créditos a receber apresentados a valor presente, relativo a acordo firmado em 23/06/2010 com a Nobre Seguradora do Brasil S.A., visando ao recebimento de valores que estavam sendo cobrados judicialmente. O saldo remanescente em 31.12.2012 apresentado a valor presente corresponde a 32 parcelas mensais e consecutivas, cujos juros incorridos à taxa de variação do CDI são cobrados e liquidados no recebimento de cada parcela;

(c) Estão representados por valores a receber decorrentes de produtos e serviços contratados e/ou intermediados pela Federação e repassados às suas associadas, bem como, por outros créditos a receber que estão sendo cobrados judicialmente, sobre os quais foi constituída provisão para perdas em montante equivalente.

## 10. VALORES E BENS - LONGO PRAZO

	2013	2012
Depósitos Judiciais – Taxa Saúde Suplementar –ANS (a)	2.769.068	1.878.139
Outros Depósitos Judiciais	3.939.624	2.448.245
<b>Total</b>	<b>6.708.692</b>	<b>4.326.384</b>

(a) Estão correspondidos por depósitos judiciais realizados trimestralmente, objetivando a suspensão da exigibilidade da taxa de saúde suplementar, considerando a inexistência de relação jurídico-tributária apta a ensejar o recolhimento do suposto crédito.

## 11. CONTA CORRENTE COM COOPERADAS – LONGO PRAZO

Representado pelo saldo de **R\$ 13.527.902** (R\$ 13.964.018 em 2012), referem-se a valores transferidos de Sobras (Perdas) Acumuladas no exercício de 2008, decorrentes de lançamento de contrapartida da provisão para contingências tributárias, conforme disposições previstas na Instrução Normativa nº 20 da DIOPE/ANS de 20 de outubro de 2008. Os respectivos registros são relacionados a PIS, COFINS, IRPJ e CSLL apurados sobre as operações da Federação do período de 2005 a 2007, cujas exigibilidades tributárias eram objeto de contestação judicial de auto de infração lavrado contra a Federação em 2000, sendo os valores envolvidos lançados em atendimento à deliberação de AGE realizada em 19 de dezembro de 2008 e ratificados pela AGO de 27.02.2009, atribuindo a responsabilidade de suas associadas pelo pagamento dos valores relacionados, caso venham a ser exigidos contra a Federação.

Conforme detalhado nas notas explicativas nº 16 e 21, a Federação aderiu ao parcelamento de tributos e contribuições federais e previdenciárias no âmbito da Lei 11.941/09, cujos débitos apresentados até 2010 no subgrupo de "Provisões" foram atualizados e ajustados de acordo com percentuais de redução dos encargos, conforme referida previsão legal e registrados nas respectivas rubricas de "Tributos e Contribuições a Recolher – Parcelamento" após a efetivação do processo de consolidação dos débitos por parte da Receita Federal do Brasil, considerando a opção de liquidação dos valores envolvidos pelo prazo de 180 (cento e oitenta) meses, cujos valores envolvidos encontram-se atualizados pelos encargos incorridos até 31 de dezembro de 2013. Os valores registrados em "Conta com Corrente Cooperadas" estão sendo realizados concomitantemente ao pagamento da parcela correspondente, totalizando em 2013 o montante de R\$ 436.116 lançado a débito de sobras acumuladas.

## 12. INVESTIMENTOS

	31.12.2012	Adições	31.12.2013
<b>Participações Societárias – Investimentos no País</b>			
Unimed do Brasil	142.814	-	142.814
Unimed Seguradora S/A	1.637.082	323.402	1.960.484
Central Nacional Unimed	3.000	1.341	4.341
Unimed Participações S/C Ltda	5.212.690	1.079.906	6.292.596
Cofesp Corretora de Seguros	59.700	-	59.700
Coop. Cred. Mútuo Prof. Área Saúde Gde. SP	560	180	740
Clube Aliança Unimed Seguros	50.000	-	50.000
( - ) Provisão para Desvalorização de Investimento	(50.000)	-	(50.000)
<b>TOTAL</b>	<b>7.055.846</b>	<b>1.404.830</b>	<b>8.460.676</b>

# Demonstrações Contábeis

## 13. IMOBILIZADO

A movimentação dos itens do imobilizado durante o exercício de 2013 foi a seguinte:

	31.12.2012	Adições	Transf.	Baixas	31.12.2013
<b>Imóveis de Uso Próprio - Não Hospitalares</b>	<b>14.397.499</b>	<b>(206.837)</b>	<b>443.002</b>	-	<b>14.633.664</b>
Terrenos	1.104.650	-	-	-	1.104.650
Edificações	15.266.484	29.860	443.002	-	15.739.346
( - ) Depreciação Acumulada	(1.973.635)	(236.697)	-	-	(2.210.332)
<b>Bens Móveis - Não Hospitalares</b>	<b>7.268.368</b>	<b>1.174.607</b>	-	<b>(15.146)</b>	<b>8.427.829</b>
Instalações	1.829.034	106.161	-	-	1.935.195
Veículos	490.819	168.900	-	-	659.719
Móveis e Utensílios	2.588.432	294.494	-	-	2.882.926
Aparelhos e Equipamentos	4.273.840	381.059	-	-	4.654.899
Terminais e Periféricos	8.645.157	2.064.419	-	(22.917)	10.686.659
( - ) Depreciação/Amortização Acumulada	(10.558.914)	(1.840.426)	-	7.771	(12.391.569)
<b>Imóveis em Curso</b>	<b>107.655</b>	<b>335.347</b>	<b>(443.002)</b>	-	-
Construções em Andamento	107.655	335.347	(443.002)	-	-
<b>Outras Imobilizações</b>	<b>649.246</b>	<b>168.995</b>	-	-	<b>818.241</b>
Benfeitorias em Imóveis de Terceiros	1.165.171	492.398	-	-	1.657.569
( - ) Amortização Acumulada	(515.925)	(323.403)	-	-	(839.328)
<b>TOTAL IMOBILIZADO LÍQUIDO</b>	<b>22.422.768</b>	<b>1.472.112</b>	-	<b>(15.146)</b>	<b>23.879.734</b>

Consoante às disposições do Pronunciamento Técnico - CPC 27, foram realizados levantamentos da vida útil remanescente para fins de adequação das taxas de depreciação e, teste de Impairment (CPC 01), com vistas a identificar eventual ajuste por desvalorização dos respectivos ativos, procedimentos estes em linha com a Lei 11.638/07, mediante apuração individual realizada por empresa especializada.

A vida útil remanescente, considerando as variáveis de cada item, apresenta em média para cada grupo de ativos, os seguintes períodos (a partir da data da aquisição):

Descrição	Vida Útil	Depreciação Anual
Edificações	60 anos	1,67%
Instalações	10 anos	10,00%
Veículos	10 anos	10,00%
Móveis e Utensílios	12 anos	8,33%
Aparelhos e Equipamentos	12 anos	8,33%
Terminais e Periféricos	3 anos	33,33%

## 14. INTANGÍVEL

	2012	Adições	2013
Sistemas de Computação	1.877.141	-	1.877.141
Software e Aplicativos	8.481.968	732.242	9.214.210
Outros	19.480	-	19.480
( - ) Amortização Acum. Software e Aplicativos	(4.317.587)	(884.863)	(5.202.450)
( - ) Amortização Acum. Sistemas Computação	(1.888.197)	(6.645)	(1.894.842)
<b>TOTAL INTANGÍVEL LÍQUIDO</b>	<b>4.172.805</b>	<b>(159.266)</b>	<b>4.013.539</b>

## 15. PROVISÕES TÉCNICAS DE OPERAÇÕES DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE

Estão representados por:

	2013	2012
Provisão de Contraprestação Não Ganha - PPCNG (a)	3.784.029	-
Provisão de Remissão (b)	771.019	626.873
Provisão de Eventos a Liquidar para SUS (c)	7.063.619	4.922.875
Provisão Eventos a Liquidar para Outros Prest. Servs. Assist. (d)	62.523.327	47.046.241
Provisão p/ Eventos Ocorridos e Não Avisados (e)	79.157.773	50.229.738
<b>TOTAL</b>	<b>153.299.767</b>	<b>102.825.727</b>

### a) Provisão de Contraprestação Não Ganha

Corresponde a parcela da contraprestação emitida, referente ao período de risco (competência) ainda não incorrido. O saldo apresentado refere-se a títulos emitidos em Dezembro/2013 que possuem parcela do período de cobertura (vigência de risco) o mês de Janeiro/2014.

### b) Provisão de Remissão

Provisão constituída no valor de R\$ 1.425.158 (R\$ 771.019 no Circulante e R\$ 654.139 no Passivo Não Circulante) destinada à garantia das obrigações decorrentes das cláusulas contratuais de remissão das contraprestações pecuniárias referentes à cobertura de assistência à saúde, correspondente ao Plano de Continuidade Assistencial-PCA Federativo. O valor apresentado foi apurado com base em metodologia de cálculo prevista em Nota Técnica Atuarial de Provisões-NTAP aprovada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar-ANS.

Atuário responsável: Italoema Destro Sanglard – MIBA 2.051.

### c) Provisão de Eventos a Liquidar para SUS

Referem-se a lançamentos realizados pela Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, correspondentes a cobranças de despesas assistenciais decorrentes de atendimentos dos usuários da Operadora junto ao sistema Único de Saúde. O valor total lançado retrata o valor atualizado com encargos de multa e juros até a data de referência (GRU's), além do valor total dos Avisos de Beneficiários Identificados (ABI) notificados à Operadora e ainda não cobrados pela ANS, multiplicados pelo percentual histórico de cobrança, que é calculado a partir do total dos valores cobrados sobre o total dos valores notificados.

### d) Provisão de Eventos a Liquidar p/ Outros Prestadores de Serviços Assistenciais

Provisão constituída conforme exigibilidade constante na Resolução Normativa-RN nº 209 de 22.12.2009 expedida pela Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, destinada a garantia de eventos já ocorridos, registrados contabilmente e ainda não pagos, apurada com base nas faturas de prestadores de serviços de assistência à saúde efetivamente recebidas pela operadora e na identificação da ocorrência da despesa médica pela comunicação do prestador de serviço, distribuída da seguinte forma:

	2013	2012
Intercâmbio - Unimed	53.902.084	43.386.398
Hospitais	1.577.477	2.224.530
Laboratórios	4.959	29.307
Clínicas	236.763	36.007
Outros Serviços	6.802.044	1.369.999
<b>TOTAL</b>	<b>62.523.327</b>	<b>47.046.241</b>

# Demonstrações Contábeis

## e) Provisão para Eventos Ocorridos e Não Avisados

Provisão totalizando o montante de R\$ 79.157.773 (R\$ 50.229.738 em 2012) apresentada no Passivo Circulante, constituída de acordo com os parâmetros estabelecidos pela Resolução Normativa-RN nº 209 de 22/12/2009, considerando as modificações trazidas pela RN nº 274 de 24.10.2011, ambas expedidas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, destinada a fazer frente ao pagamento dos eventos que já tenham ocorrido e que não tenham sido avisados à Federação. O saldo apresentado refere-se à totalidade da provisão exigida em dezembro de 2013, calculada com base na média mensal do maior valor entre as contraprestações pecuniárias e os eventos indenizáveis nos últimos 12 (doze) meses, dos contratos na modalidade de preço preestabelecido.

As mencionadas Provisões Técnicas estão sendo lastreadas por aplicações do segmento de renda fixa detalhadas na nota explicativa nº 5, representadas por Certificados de Depósitos Bancários-CDB e quotas de Fundo de Investimentos dedicado ao Setor de Saúde Suplementar.

## 16. TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES A RECOLHER - CIRCULANTE

Estão representados por:

	2013	2012
<b>Tributos e Contribuições a Recolher</b>	<b>2.108.488</b>	<b>1.985.239</b>
CSLL a Recolher	70.288	39.459
Imposto de Renda a Recolher	63.116	60.547
ISSQN a Recolher	52.743	289.650
INSS sobre Folha de Pagamento	900.105	636.394
FGTS a Recolher	295.044	216.938
PIS sobre Faturamento	128.157	131.577
COFINS sobre Faturamento	591.496	607.279
Outras Contribuições a Recolher	7.539	3.395
<b>Retenções de Impostos e Contribuições</b>	<b>1.488.140</b>	<b>1.154.555</b>
Imposto de Renda Retido na Fonte	1.072.896	817.880
ISSQN Retido na Fonte de Terceiros	49.453	70.919
INSS sobre Serviços Prestados	122.728	156.047
PIS/COFINS/CSLL Retido na Fonte	243.063	109.709
<b>Parcelamento de Tributos e Contribuições</b>	<b>3.249.743</b>	<b>2.946.564</b>
COFINS	781.882	737.507
PIS	163.460	154.193
PIS/COFINS/CSLL/IRPJ (PGFN) – Lei 11.941	535.532	505.899
PIS/COFINS/CSLL/IRPJ (RFB) – Lei 11.941	1.258.410	1.188.427
Previdência Social – Lei 11.941	321.266	303.314
Agência Nacional de Saúde Suplementar	189.193	57.224
<b>Total</b>	<b>6.846.371</b>	<b>6.086.358</b>

## 17. EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS

Estão representados por:

		2013		2012	
		Curto Prazo	Longo Prazo	Curto Prazo	Longo Prazo
Empréstimo CCB Santander		-	-	499.384	-
Arrendamento Mercantil - Leasing	(a)	588.791	881.538	471.363	370.848
Financiamento - Finame	(b)	158.982	13.222	159.233	171.889
<b>Total</b>		<b>747.773</b>	<b>894.760</b>	<b>1.129.980</b>	<b>542.737</b>

(a) Referem-se a arrendamento financeiro de diversos bens integrados ao Ativo Imobilizado da Federação, com Valor Residual Garantido diluído nas parcelas, conforme detalhados a seguir:

Arrendadora	Descrição do Bem	Valor Total	Início	Término	Encargos	Saldos em 31.12.2013	
						Passivo Circulante	Passivo não Circulante
HP Financial Services S/A	Equipos. Servidores HP	R\$ 172.481	16/06/11	16/05/14	1,1200% a.m.	R\$ 23.956	-
HP Financial Services S/A	Equipos. Servidores HP	R\$ 249.473	28/07/11	28/06/14	1,2800% a.m.	R\$ 41.579	-
HP Financial Services S/A	Máquinas, Licenças e Serviços de Implem. HP	R\$ 440.000	24/05/12	24/04/15	1,0200% a.m.	R\$ 146.666	R\$ 48.889
Santander Mercantil S/A	No-Break para 1º Andar Prédio Tamandaré	R\$ 88.249	16/11/12	24/10/15	0,9640% a.m.	R\$ 24.868	R\$ 20.723
HP Financial Services S/A	Equipamentos para Business Intelligence	R\$ 105.000	17/11/12	24/10/15	0,8600% a.m.	R\$ 35.000	R\$ 29.167
Santander Mercantil S/A	No-Break para Edifício na Av. da Acimação	R\$ 93.630	22/02/13	22/01/15	0,9486% a.m.	R\$ 41.680	R\$ 3.473
HP Financial Services S/A	Substituição dos Equipamentos Storage	R\$ 1.377.024	21/11/13	21/10/17	0,9600% a.m.	R\$ 275.042	R\$ 779.286
<b>TOTAL</b>						<b>588.791</b>	<b>881.538</b>

(b) Corresponde a saldo de contratos de financiamento obtidos mediante abertura de linha crédito junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES/ FINAME através da instituição credora Unibanco - União dos Bancos Brasileiros S/A, destinados a aquisição de No-break no valor de R\$ 224.000 e Gerador pelo valor de R\$ 490.000. Os saldos apresentados em 31.12.2013 correspondem a 13 parcelas e encontram-se atualizados pelos encargos incidentes de 4,50% a.a. apropriados pró-rata/dia.

# Demonstrações Contábeis

## 18. DÉBITOS DIVERSOS

Estão correspondidos por:

	2013	2012
<b>Obrigações com Pessoal</b>	<b>4.466.549</b>	<b>3.285.886</b>
Salários a Pagar	1.026	55
Provisão para Férias	3.280.378	2.410.443
Provisão para Encargos Sociais s/Férias	1.175.624	874.942
Outras Obrigações com Pessoal	9.521	446
<b>Fornecedores de Bens e Serviços</b>	<b>9.264.435</b>	<b>7.036.189</b>
<b>Provisão de Juros sobre Capital</b>	<b>-</b>	<b>2.170.750</b>
<b>Depósito Benef. Pl. Assist. à Saúde e Terceiros (a)</b>	<b>5.000.646</b>	<b>-</b>
<b>Outras Contas a Pagar</b>	<b>1.827.175</b>	<b>1.930.649</b>
	<b>20.558.805</b>	<b>14.423.474</b>

(a) Corresponde a adiantamento realizado pela Unimed Rio Cooperativa de Trabalho Médico, destinado a fazer frente ao pagamento de rede credenciada em janeiro/2014, por conta de atendimentos a usuários repassados na modalidade de preço pós-estabelecido.

## 19. PROVISÕES – PASSIVO NÃO CIRCULANTE

Composição:

	2013	2012
<b>(a) Provisão para Contingências Cíveis</b>	<b>225.359</b>	<b>35.922</b>
Provisão para Contingências Trabalhistas	1.000	201.000
	<b>226.359</b>	<b>236.922</b>

### (a) Provisão para Contingências Cíveis

Provisão constituída sobre processos cíveis movidos por usuários, por conta de alegada falta de cobertura contratual, para os quais nossos assessores jurídicos consideram como prováveis as possibilidades de perdas nas demandas.

## 20. OUTRAS CONTINGÊNCIAS PASSIVAS

Encontram-se em andamento contra a Federação ações cíveis que visam ao recebimento de indenização por danos morais e materiais, obrigação de fazer, continuidade de prestação de serviços por parte de fornecedor, dentre outros, todas contestadas por nossos assessores jurídicos, que através de parecer emitido acerca das mencionadas contingências, consideram **possíveis** os riscos de perdas por parte da Cooperativa nas respectivas demandas. Os valores iniciais atribuídos às causas, carecem de suporte técnico e não são considerados líquidos e certos, uma vez que pela natureza dos processos, eventuais ônus à Federação nos processos, caso aplicável, somente serão mensurados pelo juízo em caso de sentenças desfavoráveis e definitivas contra a Cooperativa, situação esta considerada de baixo risco no momento.

Ainda conforme nossos assessores jurídicos, a grande maioria das ações judiciais, foram movidas por consumidores que pleiteiam o reconhecimento de obrigação de atendimento médico-hospitalar considerados sem cobertura contratual (ações de obrigação de fazer), nas quais em sua maior parte houve medida liminar determinando, em reconhecimento provisório, a realização da obrigação, já cumprida, de tal forma que a sentença final, em sendo desfavorável, apenas ratificará a determinação, sem acarretar maiores desdobramentos financeiros à Federação, mesmo aquelas que acumulam pedidos de ressarcimento de danos, razões pelas quais classificam como possíveis os riscos da Federação nas respectivas demandas.

Em face da opinião de nossos assessores jurídicos, a complexidade e expectativa de longo prazo para discussão dos assuntos mencionados, a Administração da Federação decidiu no momento por não constituir provisão, além das já existentes, para fazer frente aos processos correspondentes.

## 21. TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES A RECOLHER – PASSIVO NÃO CIRCULANTE

Estão representados por:

	2013	2012
<b>Parcelamento de Tributos e Contribuições</b>		
COFINS	76.594	809.736
PIS	13.622	167.042
PIS/COFINS/CSLL/IRPJ (PGFN) – Lei 11.941	5.176.813	5.396.251
PIS/COFINS/CSLL/IRPJ (RFB) – Lei 11.941	12.269.493	12.775.591
Previdência Social – Lei 11.941	3.159.116	3.285.902
Agência Nacional de Saúde Suplementar	587.837	202.159
<b>Total</b>	<b>21.283.475</b>	<b>22.636.681</b>

## 22. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

O capital, totalmente integralizado, é composto de 37.069.408 quotas-partes no valor nominal de R\$ 1,00 cada uma. O quadro de associadas da Federação em 31/12/2013 contempla o total de 79 Cooperativas (Federações Intrafederativas e Singulares).

Sobre o capital social integralizado poderão ser pagos juros remuneratórios de até 6% a.a., quando apuradas sobras no final do exercício, conforme deliberação de Assembleia Geral Ordinária.

De acordo com o Estatuto Social e as disposições contidas na Lei 5.764/71, das sobras brutas apuradas, são previstas as seguintes destinações:

- 5% para o **FATES - Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social** - destinado a promover os serviços assistenciais da Federação, nos seus aspectos técnicos, educacionais e sociais, desde que direta ou indiretamente ligados às finalidades da sociedade, podendo ser estendido aos cooperados das singulares, seus dependentes e aos empregados da cooperativa. O saldo em 31 de dezembro de 2013 perfaz o montante de **R\$ 188.810** (Cento e oitenta e oito mil, oitocentos e dez reais).
- 10% para o **Fundo de Reserva** - destinados a reparar eventuais perdas. O saldo acumulado em 31 de dezembro de 2013 perfaz o montante de **R\$ 18.916.520** (Dezoito milhões, novecentos e dezesseis mil, quinhentos e vinte reais).

# Demonstrações Contábeis

## Outros Fundos e Reservas

**FANAE - Fundo de Apoio ao Núcleo de Ações Estratégicas**, constituído em 2003 por deliberação de Assembleia Geral Extraordinária, mediante transferência de 2/3 da contribuição social mensal cobrada das Unimed's federadas, tendo por objetivo custear as despesas e as ações do Núcleo de Assuntos Estratégicos. O saldo em 31 de dezembro de 2013 perfaz o montante de **R\$ 4.966.188** (Quatro milhões, novecentos e sessenta e seis mil, cento e oitenta e oito reais).

**Fundo para Contingências Assistenciais**, constituído por deliberação da Assembleia Geral Ordinária de 20.02.2013 mediante transferência dos juros sobre o capital e das sobras líquidas do exercício de 2012, totalizando o montante de R\$ 7.602.698, destinado a fazer frente à cobertura de custos assistenciais (cauda) de contratos relevantes caso viessem a ser rescindidos no curso do exercício de 2013. No referido exercício foi utilizado o total de R\$ 4.132.292, perfazendo o saldo remanescente de R\$ 3.470.406 (Três milhões, quatrocentos e setenta mil, quatrocentos e seis reais), o qual foi integralmente transferido ao final do exercício para o Fundo de Reserva, conforme estabelecido pela A.G.O. de sua constituição.

## RESULTADO

No exercício de 2013 foram apuradas sobras de R\$ 3.776.193, que após destinações dos fundos obrigatórios e juros remuneratórios de capital, perfazem nas sobras líquidas à disposição da Assembleia Geral Ordinária no montante de **R\$ 2.773.648** (Dois milhões, setecentos e setenta e três mil, seiscentos e quarenta e oito reais).

## 23. COBERTURA DE SEGURO

São mantidos seguros para bens da empresa (edificações, veículos e equipamentos), sendo a cobertura contratada considerada suficiente pela Administração para cobrir eventuais sinistros.

## 24. PARTES RELACIONADAS

De acordo com modelo jurídico próprio estabelecido pela Lei Cooperativista nº 5.764/71, a Federação Estadual das Cooperativas Médicas na condição de Cooperativa de 2º Grau, obrigatoriamente possui a estrutura de sua Administração formada por dirigentes e representantes de suas Cooperativas associadas, sendo suas operações sociais exclusivamente voltadas ao Cooperativismo de Trabalho Médico, não se enquadrando nos requisitos de caracterização como partes relacionadas conforme dispositivos contidos no pronunciamento contábil CPC nº 05 – Divulgação sobre Partes Relacionadas, emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

**Dr. Luiz Roberto Dib Mathias Duarte**  
Diretor Presidente

**Paulo Rogério de Azevedo**  
Contador CRC SP 192653/O-5

# Demonstrações Contábeis



## RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Às Associadas e Diretores da  
**UNIMED DO ESTADO DE SÃO PAULO - FEDERAÇÃO ESTADUAL DAS COOPERATIVAS MÉDICAS:**

Examinamos as demonstrações contábeis da **UNIMED DO ESTADO DE SÃO PAULO - FEDERAÇÃO ESTADUAL DAS COOPERATIVAS MÉDICAS**, que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2013 e as respectivas demonstrações das sobras e perdas, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

### Responsabilidade da administração sobre as demonstrações contábeis

A Administração da Federação é responsável pela elaboração e adequada apresentação dessas demonstrações contábeis com as práticas contábeis adotadas no Brasil, aplicáveis às entidades supervisionadas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações contábeis livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

### Responsabilidade dos Auditores Independentes

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações contábeis, com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas pelos auditores e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis estão livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e das divulgações apresentados nas demonstrações contábeis. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis da Entidade para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos da Entidade. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela Administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações contábeis tomadas em conjunto.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.



### Base para opinião com ressalva

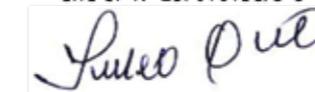
Conforme Nota Explicativa nº 11, a Federação aderiu ao parcelamento consolidado de tributos e contribuições federais referentes a PIS, COFINS, IRPJ e CSLL, correspondentes ao período de janeiro de 2005 a outubro de 2008, com base na Lei nº 11.941/09. Entretanto, como facultou a IN - DIOPE nº 20/2008 da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, foi lançada no exercício de 2008, no Ativo Não Circulante e na rubrica "Conta Corrente com Cooperadas", uma provisão atualizada e mantida para o atual exercício, no montante de R\$ 13.527.902, correspondente a esses mesmos tributos e contribuições do período de 2005 a 2007, montante este que entendemos deveria ter sido mantido à débito do Patrimônio Líquido, como "Ajuste de Exercícios Anteriores".

### Opinião

Em nossa opinião, exceto pelos efeitos do assunto descrito no parágrafo da ressalva, as demonstrações contábeis acima referidas, quando lidas em conjunto com as notas explicativas que as acompanha, apresentam adequadamente, em seus aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da **UNIMED DO ESTADO DE SÃO PAULO - FEDERAÇÃO ESTADUAL DAS COOPERATIVAS MÉDICAS** em 31 de dezembro de 2013, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, aplicáveis às entidades supervisionadas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS.

São Paulo, 18 de fevereiro de 2014.

ETAe AUDITORES INDEPENDENTES  
CRC-SP Nº 2SP010138/O-8



TUNEO ONO  
Contador  
CRC-SP Nº 098699/O-9

# Demonstrações Contábeis



## PARECER DO CONSELHO FISCAL

Os membros efetivos e suplentes do Conselho Fiscal da **Unimed do Estado de São Paulo – Federação Estadual das Cooperativas Médicas**, no exercício de suas atribuições legais e estatutárias, reunidos nesta data, examinaram o Balanço Patrimonial levantado em 31 de dezembro de 2013, as Demonstrações de Sobras e Perdas, acompanhadas das Demonstrações dos Fluxos de Caixa, dos Custos Indiretos, das Mutações do Patrimônio Líquido e da Movimentação do Ativo Imobilizado, bem como todos os seus documentos e saldos figurantes, verificando uma **sobra líquida à disposição da Assembléia Geral Ordinária de R\$ 2.773.648,17 (Dois Milhões, Setecentos e Setenta e Três Mil, Seiscentos e Quarenta e Oito Reais e Dezessete Centavos)**, constando achar-se tudo exato e em perfeita ordem, recomenda a sua aprovação pela Assembléia Geral Ordinária.

São Paulo, 21 de fevereiro de 2014.

\_\_\_\_\_  
Dr. JOSÉ ROBERTO DOS SANTOS RODRIGUES    Dra. MARIA APARECIDA MARCONDES DE ANDRADE NOGUEIRA

\_\_\_\_\_  
Dra. MARIA AMÉLIA ABDO BARRETO            Dr. ANTÔNIO MARCILIO CALLOU TORRES

\_\_\_\_\_  
Dr. JOSÉ FRANCISCO MORON MORAD        Dr. JOSÉ OLÍMPIO HENRIQUES

**ANS Nº 319996**



**Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp)**

Rua José Getúlio, 78/90, Aclimação,

São Paulo – SP

(11) 2146-2500

[www.unimedfesp.coop.br](http://www.unimedfesp.coop.br)

