



RGC, São Paulo, v. 5, n.2, jun. 2019  
ISSN 2359-313X

**Governança Corporativa em Cooperativas de Saúde: Um Estudo de Caso na  
Unimed Fortaleza**

**Corporate Governance in Health Cooperatives: A Case Study at Unimed  
Fortaleza**

Francisco Wanderley Lima Soares

E-mail: [fwanderleyls@yahoo.com.br](mailto:fwanderleyls@yahoo.com.br)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Av. da Universidade, 2853 - Benfica, Fortaleza - CE, CEP 60020-181

Diego de Queiroz Machado

E-mail: [diegoqueirozm@yahoo.com.br](mailto:diegoqueirozm@yahoo.com.br)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Av. da Universidade, 2853 - Benfica, Fortaleza - CE, CEP 60020-181

Daniel Barboza Guimarães

E-mail: [barbozadan@hotmail.com](mailto:barbozadan@hotmail.com)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Av. da Universidade, 2853 - Benfica, Fortaleza - CE, CEP 60020-181

Alana Katielli Azevedo de Macedo

E-mail: [alanakna@yahoo.com.br](mailto:alanakna@yahoo.com.br)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Av. da Universidade, 2853 - Benfica, Fortaleza - CE, CEP 60020-181

## RESUMO

A adoção de práticas de governança corporativa já é obrigatória em empresas elencadas no mercado mobiliário, mas, em empresas classificadas como cooperativa no ramo de assistência médica, não. A Unimed Fortaleza, mesmo não possuindo uma exigência legal, adota as práticas de governança para atender as exigências dos stakeholders. Utilizou-se para coleta de informações os relatórios de gestão, estatuto social e código de conduta ética. O levantamento das informações foi realizado por meio dos relatórios de gestão e sustentabilidade concernentes aos períodos de 2007 e 2015, que compreendem dois momentos singulares na existência da empresa no que tange à composição gerencial e modelos de relatórios de gestão. Fez-se uma análise comparativa nestes dois períodos, no intuito de averiguar a existência de alguma diferença significativa no escopo gerencial, que pudesse ter sido marcante nestes dois momentos da empresa, observando os pilares da governança corporativa, quais sejam: propriedade, conselho de administração, gestão, órgãos de fiscalização e controle, e conduta e conflito de interesses. Concluiu-se, após análise, que a abordagem gerencial abordada no período de 2015 possuiu mais clareza, concisão, transparência e prestação de contas, comparando-se com o período de 2007.

**Palavras-chave:** Governança corporativa. Pilares da Governança. Cooperativa médica. Estudo de caso.

## ABSTRACT

The adoption of corporate governance practices is already mandatory in companies listed in the securities market, but not in companies classified as cooperative in the healthcare sector. Unimed Fortaleza, even without having a legal requirement, adopts governance practices to accomplish stakeholder requirements. The management reports, social status and ethical code of conduct were used for the

collection of information. The information was collected through the management and sustainability reports for the periods of 2007 and 2015, which comprise two unique moments in the company's existence in terms of managerial composition and management reporting models. A comparative analysis was made in these two periods, in order to ascertain the existence of some significant difference in managerial scope, which could have been significant in these two moments of the company, observing the pillars of corporate governance, namely: ownership, board of directors, management, supervisory and control bodies, and conduct and conflict of interest. It was concluded, after analysis, that the managerial approach addressed in the period of 2015 had more clarity, conciseness, transparency and accountability compared to the period of 2007.

**Keywords:** Corporate governance. Pillars of Governance. Medical cooperative. Case study.

## INTRODUÇÃO

As empresas cearenses, em sua quantidade expressivamente familiar, vieram galgando passos tímidos, desde a década de 1990 aos dias atuais, no que tange a profissionalização destas com relação à gestão, a qual está se desvinculando dos proprietários. Esse fato de desvinculação de propriedade e gestão pode ser atribuído à perspectiva do proprietário em não ter uma sucessão satisfatória que dê continuidade à perenidade de seu empreendimento; ou à necessidade de adequação a modelos gerenciais exigidos para operar com ações no mercado de capitais. Consideram-se tais fatos fomentadores da desvinculação direta dos donos do negócio à gestão, gerando uma lacuna para os profissionais independentes de parentesco, em tornarem-se membros integrantes do gerenciamento do empreendimento.

Essa circunstância é notória quando se foca no cenário econômico-empresarial cearense e se contempla a abertura de capital de algumas empresas, como: Coelce, atual Enel, com abertura em 1995 e sua privatização realizada em 1998, sendo controlada pela Endesa Brasil S.A., do grupo da empresa italiana Enel S.A.; M. Dias Branco, que em 2006 transformou-se em sociedade anônima, abrindo seu capital e emitindo ações no segmento do Novo Mercado da Bovespa; logo, em seguida, no ano de 2007 foi a vez do grupo J. Macêdo S.A. abrir seu capital, emitindo notas de debêntures para angariar fundos no longo prazo.

Com o capital aberto, não apenas as empresas cearenses, mas em todo o contexto nacional, tiveram que se adequar as características impostas pelas partes interessadas no capital destas, tendo que observar às boas práticas de governança corporativa e obedecer aos princípios de transparência, prestação de contas e equidade nas informações vinculadas. Tal fato vem despertando o interesse de estudiosos no tema em questão com o intuito, como nota-se no artigo de Malacrida e Yamamoto (2005), que se debruçam na qualidade informacional declarada pelas

empresas participantes na BM&FBOVESPA, correlacionando aos retornos reais das ações.

Mas não somente as empresas chamadas tradicionais, de capital limitado ou aberto, vêm se adequando aos princípios de governança corporativa. Um seguimento bem distinto vem ensaiando no tocante à prática destes princípios, atendendo as aspirações das partes envolvidas e atuantes: são as cooperativas de saúde. A cooperativa de saúde é um ramo do cooperativismo genuinamente brasileiro, que existe desde os anos 1960, quando um grupo de médicos da cidade de Santos (SP) se uniu para formar a primeira cooperativa de profissionais de saúde do Brasil. O país também é o líder mundial do setor, possuindo um total de 813 cooperativas que, juntas, atendem a aproximadamente 25 milhões de pessoas (Sistema OCB, 2017).

As cooperativas cearenses têm ganhado forma, força e muitos adeptos chamados de cooperados. Como uma forma de reunir esforços e canalizar para um objetivo comum, a cooperativa é um empreendimento que dinamiza o negócio de maneira a tornar este objetivo o mais real possível, crescendo em todos os sentidos, visando gerar valor com responsabilidade e proporção entre os cooperados. Poucas são as publicações que tratam a ênfase governança corporativa em empresas cooperativas como, por exemplo, o trabalho de Lobo (2010).

Visando contribuir com os trabalhos já desenvolvidos sobre o tema, esta pesquisa tem como caso em análise uma cooperativa na área da saúde, a Unimed Fortaleza, e seu objetivo geral consiste em analisar as mudanças das práticas de governança corporativa, sob a égide dos seus pilares, na cooperativa Unimed Fortaleza. Para tanto, inicialmente, são apresentados os conceitos e características dos pilares de boas práticas de governança corporativa. Em seguida, são analisadas e comparadas as práticas de governança corporativa da Unimed Fortaleza em dois períodos distintos (2007 e 2015).

A escolha por esses dois períodos se deveu ao fato de compreenderem dois momentos singulares na existência da empresa no que tange à composição gerencial. A gestão de 2007 foi marcada pela ausência do disclosure e de modelos

padronizados de relatórios de gestão. Além disso, até meados de 2014, ainda permanecia os mesmos elencos na direção da empresa. Em fevereiro de 2014, com nova eleição diretiva, foram eleitos novos candidatos, assumindo-se uma nova composição gerencial. evidenciada pela gestão atual, a qual vem fomentando os princípios de governança em toda sua estrutura organizacional o que, em 2015, pode se refletir em um modelo de governança mais estruturado.

Quanto à seleção da Unimed Fortaleza como caso de estudo, este fato se deu pela sua classificação como organização cooperativa e por se destacar no setor de assistência à saúde no quesito operadora de plano de saúde suplementar. Já a escolha do segmento saúde deveu-se à notoriedade das cooperativas, especialmente deste ramo, em utilizar em seu escopo gerencial às práticas de governança corporativa, bem como a crescente participação no mercado privado de assistência à saúde. Como método de coleta de dados, optou-se pela realização de uma pesquisa documental nos relatórios e publicações da cooperativa, permitindo a realização de uma análise comparativa dos dados nos períodos de 2007 e 2015, momentos distintos com característica de corpo gestores distintos e com balanço e relatórios de gestão diferenciados pela qualidade informacional relevante a cada período.

## **GOVERNANÇA CORPORATIVA: CONCEITOS E PILARES**

O conceito de governança corporativa foi difundido de forma significativa no mundo todo a partir das pressões exercidas pela nova conjuntura econômica mundial e pelas turbulências e mutações que envolviam as corporações. Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015, p. 20), governança corporativa é um “sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle”, “que objetiva maximizar o desempenho da empresa e possibilitar o acesso ao capital” (Pinho, 2007, p. 212).

Silva (2006) expôs conceituações de governança corporativa fundamentadas

em alguns relatórios precedentes à governança que surgiram da necessidade de ações mais eficientes e eficazes por parte da gestão. São as seguintes:

OCDE: a governança corporativa é um sistema segundo o qual as corporações de negócios são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação às questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.

CADBURY: a governança corporativa é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas (Silva, 2006, p. 16).

Conforme Andrade e Rossetti (2009), a governança ganhou conceitos que a tratavam como guardiã de direitos, sistemas de relações, estruturas de poder, e sistema normativo. Ressalta-se, neste contexto, que o termo *stakeholders*, mesmo sendo aludido às chamadas partes interessadas, não possui uma tradução direta para o português:

O termo *stakeholder*, ou detentor de interesses, foi cunhado em 1984 pelo professor R. Edward Freeman, que o definiu como qualquer pessoa que seja afetada, ou possa ser afetada, pelo desempenho de uma organização. Ai se incluem os *stakeholders* internos (como os empregados), os *stakeholders* da cadeia de valor (os fornecedores e os clientes) e os *stakeholders* externos (comunidade, investidores, organização não governamentais – ONG's, órgãos públicos reguladores, imprensa – e até as futuras gerações, que podem ser afetadas [...])" (Savitz & Weber, 2007, p. 6).

Segundo Andrade e Rossetti (2009) o motivo principal para que a necessidade de governança viesse a ganhar grandes proporções, está relacionado com o chamado Conflito de Agência. Essa teoria está embasada em duas vertentes: inexistência do contrato perfeito e a inexistência de agente perfeito, os quais, por sua vez, estão relacionados diretamente com a separação entre propriedade e gestão.

Para Pinho (2007), ao se ganhar tanta relevância nas empresas, o número de investidores cresceu de forma ascendente, principalmente, nos Estados Unidos que,

com sua imposição de métricas de gestão, sobrepôs a tudo e a todos em grau, número e gênero, ganhando bastante investidores. Entretanto, com o passar do tempo, o excesso de investimento foi tão grande na bolsa de valores de Nova York, que gerou certa insegurança incômoda nos investidores. Com isso, veio a proporcionar o surgimento de novas fontes de investimentos nas economias emergentes que tiveram de enquadrar-se nas boas práticas de governança corporativa, com vista à adequação do modelo americano, e só assim passariam a ganhar credibilidade dos investidores.

O ambiente de negócios do Brasil, inspirado pelas oportunidades proporcionadas pelos excessos e inseguranças de investidores do mercado de Capitais Internacional, enveredou seus empreendimentos para atender investidores em potencial. Isso propiciou para: (a) o despertar de interesse significativo das empresas brasileiras para abertura de capital, (b) a reconfiguração do mercado de capitais, (c) uma ampla legislação para reger as empresas: Lei das S.A, (d) a instituição de uma entidade reguladora deste segmento: Comissão de Valores Mobiliários – CVM, (e) um instituto para sugerir boas práticas de governança corporativa às corporações brasileiras, o IBGC e (f) entre outras instituições que movimentam o mercado mobiliário (Andrade & Rossetti, 2009).

O IBGC é uma organização sem fins lucrativos dedicado exclusivamente à promoção de governança no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, alcançando reconhecimento no âmbito nacional e internacional. Foi fundado em 1995, com a denominação IBCA – Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, e, posteriormente, em 1999 foi modificado para a nomenclatura atual IBGC. O principal intuito de sua criação era ser a principal referência nacional em governança corporativa; desenvolver e difundir os melhores conceitos e práticas no Brasil, contribuindo para o melhor desempenho das organizações e conseqüentemente para uma sociedade mais justa, responsável e transparente (IBGC, 2015).

Segundo Pinho (2007, p. 212):

É o único órgão criado com a meta principal de contribuir para otimizar o conceito de governança corporativa nas empresas do país. Como órgão educado, o IBGC tem entre os seus objetivos desenvolver a capacitação profissional para que os acionistas, diretores, administradores, auditores,



membros de conselho de administração, fiscal, consultivo e outros busquem aprimorar suas práticas de governança corporativa.

Em maio de 1999, o IBGC lança o seu primeiro Código de Melhores Práticas, sendo o texto revisado em 2001 e, depois, em julho de 2003 e em 2004 foi editada a sua terceira revisão. E em 2015, conta-se com a 5ª edição revisada.

Dividido em cinco pilares: propriedade, conselho de administração, gestão ou diretoria, auditoria ou órgãos de fiscalização e conselho fiscal, ética e conflitos de interesse, os quais estão resumidos no quadro 1.

Quadro 1 – Síntese dos pilares e melhores práticas de governança recomendadas pelo IBGC.

Propriedade ou Sócios	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adoção do conceito “uma ação, um voto”.</li><li>▪ Acessibilidade de todos os acionistas aos acordos entre sócios.</li><li>▪ Assembleia Geral como órgão soberano.</li><li>▪ Transparência de controle a preços transparentes e estendidos a todos os acionistas (<i>tag along</i>).</li><li>▪ Solução de conflitos preferencialmente por meio de arbitragem.</li><li>▪ Manutenção de alta dispersão (<i>free float</i>) das ações em circulação.</li></ul>
Conselho de Administração	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Recomendável para todas as companhias, independente de sua forma societária.</li><li>▪ Normatização por regimento interno, com clara definição de função.</li><li>▪ Dois presidentes: <i>Chairman</i> e CEO não acumulam função.</li><li>▪ Número de membros entre 5 e 9, em sua maioria independentes, com experiência e perfis complementares.</li><li>▪ Clara definição das qualificações dos conselheiros: base para avaliações individuais, com periodicidade anual.</li><li>▪ Processos formalmente estabelecidos.</li></ul>
Gestão ou Diretoria	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Escolha e avaliação formal dos gestores pelo conselho de Administração.</li><li>▪ O CEO é o responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração.</li><li>▪ Demais diretores executivos: CEO indica, Conselho de Administração aprova.</li><li>▪ Relacionamento transparente com todos os <i>stakeholders</i>.</li><li>▪ Transparência, clareza e objetividade na prestação de contas.</li><li>▪ Responsabilidade pela geração do relatório anual.</li><li>▪ Responsabilidade pelo desenvolvimento do código de conduta corporativo.</li></ul>
Órgãos de Fiscalização e Controle	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Existência obrigatória.</li><li>▪ Independência em relação à companhia.</li><li>▪ Função essencial: verificar se demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da companhia.</li><li>▪ Plano de trabalho fixado pelo Conselho de Administração.</li></ul>
Conduta e Conflito de Interesses	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Órgão não obrigatório, eleito pelos acionistas.</li><li>▪ Composição: conhecimento do campo de atuação da companhia e diversidade de experiências profissionais, pertinentes às funções desse conselho.</li><li>▪ Atuação sob regime interno.</li><li>▪ Agenda complementar de cooperação com as das auditorias interna e independente.</li></ul>

Fonte: Adaptado de IBGC (2015).

Estes pilares norteiam as bases da governança corporativa tanto a nível global quanto local e pretendem promover a intermediação entre propriedade e gestão, equacionando valores percebidos a estas partes envolvidas no capital, principalmente nas corporações de capital aberto e que sejam listadas em bolsa de valores.

## **METODOLOGIA**

Tendo como objetivo analisar as mudanças das práticas de governança corporativa, sob a égide dos seus pilares, na cooperativa Unimed Fortaleza, este estudo se utilizou de uma pesquisa exploratória, qualitativa, com estudo de caso único.

A coleta das informações se deu por meio de análise documental, utilizando-se materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser revistos de acordo com os objetivos da pesquisa: relatório de gestão dos anos de 2007 e 2015, bem como do estatuto da cooperativa e o código de ética.

A análise das informações acerca da cooperativa Unimed Fortaleza explora o entendimento de como uma empresa de característica cooperativista se adequou aos princípios que permeiam a essência da governança corporativa, os quais são imprescindíveis em empresas listadas na bolsa de valores, mas em cooperativas refletem a transparência das atitudes da gestão às partes interessadas. Esses princípios de governança na Unimed Fortaleza são analisados em dois períodos distintos: nos anos de 2007 e 2015, conforme justificado na introdução.

Finalmente, para a realização da análise de conteúdo, foram considerados como categorias de análise os pilares da governança corporativa quais sejam: propriedade ou sócios; conselho de administração; gestão ou diretoria; órgãos de fiscalização e controle; conduta e conflito de interesses — observando os períodos a serem analisados por esta pesquisa.

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos com o estudo em

evidência. Será feito um breve relato sobre a empresa Unimed Fortaleza com sua identificação organizacional, tipos de planos comercializados, serviços opcionais e relatório de gestão.

## Sobre a Unimed Fortaleza

Em consulta ao estatuto social da empresa Unimed Fortaleza, a concepção da cooperativa está datada e aprovada em assembleia geral em 09/01/1978. Atualmente, tem por razão social Unimed Fortaleza Sociedade Cooperativa Médica Ltda. É sediada no município de Fortaleza, no estado do Ceará. É regida pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que regulamenta o sistema cooperativista no País e pela Lei nº 9.656, de 03 de junho de 1998, e suas alterações, que dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde.

A organização abrange os municípios que integram a Região Metropolitana de Fortaleza e ainda os municípios de Acarape, Aracati, Aracoiaba, Aratuba, Barreira, Beberibe, Canindé, Capistrano, Caridade, Cascavel, Fortim, Guaramiranga, Icapuí, Itaiçaba, Itapiúna, Itatira, Jaguaruana, Mulungu, Ocara, Pacoti, Palmácia, Paramoti, Pindoretama, Redenção e outras localidades as quais venham adquirir outras carteiras de clientes. Sua identidade organizacional é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 – Identidade organizacional Unimed Fortaleza.

Missão	Visão	Valores
Prover soluções em atenção integral à saúde, assegurando a satisfação do cliente e a valorização do médico cooperado, com sustentabilidade	Ser reconhecida nacionalmente até 2022, como uma operadora de planos de saúde de excelência, orientada para a satisfação de seus clientes e cooperados	<ul style="list-style-type: none"><li>• resultado sustentável</li><li>• estímulo as boas práticas de governança corporativa</li><li>• negócio orientado por meio de lideranças inspiradoras</li><li>• oportunidade de crescer e evoluir juntos</li><li>• valorização dos clientes, cooperados e funcionários</li><li>• atenção ao compromisso com a vida e com as pessoas</li><li>• respeito aos princípios do cooperativismo</li></ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

A Unimed Fortaleza é uma empresa categorizada como cooperativa, com atividade em prestação de serviço à assistência médica, com registro firmado em uma agência reguladora do governo chamada de Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) sob o nº 31.714-4. A cooperativa oferta a comercialização de serviço de saúde por via contratual entre esta e um indivíduo de natureza Pessoa Física ou Jurídica, tendo como principais produtos/planos Multiplan, Uniplano, Uniflex, Interplano Leste e ainda conta com os serviços opcionais Unimed Urgente, Unimed Odonto e Seguros Unimed (Quadro 3).

Quadro 3 – Tipologia de planos e serviços opcionais com respectivas características.

<b>Tipos de plano</b>	
Multiplan	Atendimentos eletivos e de emergência com alta qualidade e cobertura completa em território nacional. 100 mil médicos cooperados, diversos hospitais credenciados, laboratórios e clínicas especializadas.
Uniplano	Ideal para quem quer ter segurança com qualidade, dispondo de uma rede exclusiva de atendimento médico-hospitalar em todo o Ceará, com mais de 2 mil médicos e atendimento de emergência em outras regiões.
Uniflex	Plano autogerenciado, ajustável ao perfil dos clientes que recebem atendimento exclusivo nos Centros Integrados de Atendimento Unimed (CIAUs), com rede hospitalar personalizada.
Interplano Leste	Proteção especial da Unimed Fortaleza no Litoral Leste com clínicas, laboratórios e hospitais credenciados em Aracati, Cascavel, Horizonte, Beberibe e, caso necessário, na rede de Fortaleza.
<b>Serviços Opcionais</b>	
Unimed Urgente	A Unimed Fortaleza oferece um serviço exclusivo para você. É o Unimed Urgente. Há mais de 10 anos, o serviço é líder no mercado e oferece assistência médica de urgência e emergência pré-hospitalar para seus clientes, atuando 24 horas por dia na região urbana de Fortaleza.
Unimed Odonto	Parceria com os principais planos odontológicos, entre eles Unimed Odonto, Uniodonto, Unidental e Odonto System. Por meio da Unimed Fortaleza, você tem acesso a profissionais de odontologia altamente qualificados e treinados focados na promoção da sua saúde.
Corretora Unimed	Com a credibilidade da marca Unimed Fortaleza, a Corretora de Seguros Unimed comercializa produtos nas mais diversas modalidades com toda a qualidade e seriedade, porque uma corretora em que os donos foram os primeiros segurados tem que ser bastante confiável.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Unimed Fortaleza em 2007 não se utilizava de nenhum modelo padronizado de relatórios de gestão com fins de elencar as ações de governança corporativa. Ano este que contava com outros personagens distintos dos membros de diretoria, conselho de administração, conselho fiscal, de auditoria e presidência, possuindo essencialmente os princípios de governança internalizados em sua

estrutura. Entretanto em 2015, já com outra conjuntura organizacional, o modelo de governança continuou de forma bem mais estruturado utilizando-se o modelo GRI - G4 (Global Reporting Initiative, com a versão atual G4). O GRI é um relatório de sustentabilidade que concerne na principal ferramenta de comunicação de desempenho social, ambiental e econômico das organizações. É o modelo de relatório da GRI o mais completo e mundialmente difundido na atualidade. Seu processo de elaboração contribui para o engajamento das partes interessadas da organização, a reflexão dos principais impactos, a definição dos indicadores e a comunicação com os públicos de interesse. A GRI foi concebida com a finalidade de majorar as práticas de relatórios de sustentabilidade a um nível de qualidade equivalente ao dos relatórios financeiros. O arcabouço de diretrizes e indicadores da GRI proporciona a comparabilidade, credibilidade, periodicidade e legitimidade da informação na comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das organizações (Uniethos, 2016).

### **Relatórios de Gestão na Unimed Fortaleza**

Nos períodos analisados, ambos os relatórios possuem a estrutura de mostrar as ações voltadas para as demonstrações contábeis obrigatórias por legislação, ações focando os colaboradores e cooperados médicos, bem como premiações angariadas por instituições ou fundações.

Em 2007, não se faz menção a tipologias na estruturação do relatório de gestão. Entretanto, abordaram-se várias ações da gestão que remetem à adoção de prática de governança corporativa, mesmo não tendo uma estrutura padronizada de estruturação de informações organizacionais.

Em 2015, a Unimed Fortaleza já traz em evidência a utilização de uma estrutura diferenciada e difundida globalmente de relatório de gestão. Com o objetivo de aperfeiçoar as boas práticas de governança corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa), a cooperativa passou a adotar a ferramenta de gestão internacional *Global Reporting Initiative* (GRI).

A partir desta edição, o anuário passa a ser chamado de “Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2015”, onde passou a adotar as diretrizes G4 do GRI. O intuito do instrumento é relatar exercícios específicos da gestão que incluam informações valiosas sobre as questões de sustentabilidade (econômica, ambiental e social) mais cruciais para a organização.

## **Os Pilares da Governança Corporativa na Unimed Fortaleza**

Nesta subseção são analisados os pilares da governança corporativa na empresa em pauta, fazendo um comparativo entre os dois períodos propostos para análise.

### ***Propriedade ou sócios***

A propriedade é constituída pela figura dos cooperados médicos, os quais são indivíduos classistas na área de medicina com especialização em alguma área específica que se unem ao capital social por meio de uma integralização financeira pertinente a cota para fazer parte deste. A finalidade de cooperar-se é angariar remuneração por meio da cooperativa pelas atividades prestadas e por intermédio desta.

No ano de 2007, ao examinar o relatório de gestão, a única prerrogativa citada com fins de contemplar a propriedade foi o aumento do valor da consulta médica. Já, no ano de 2015, de forma mais estruturada e concisa, abordou-se este pilar com mais apreço, valorizando o trabalho do cooperado e angariando elevados recursos financeiros a estes, remunerando-os mais substancialmente em relação a exercícios anteriores. E com essa valorização, a cooperativa está conseguindo mais subscrições de novos cooperados, onde em 2007 haviam 3.466 médicos filiados, enquanto em 2015 este número alcançou a marca de 4.129 cooperados, um acréscimo de 19,12%. Fomentou-se e ministraram-se treinamentos e capacitações voltados para os cooperados em 2015 e, em 2007 não se divulgou nenhuma ação

neste sentido.

Estes achados nos relatórios de gestão vão ao encontro à fomentação difundida pelo IBGC (2015), o qual defende a filosofia “um sócio, um voto” corroborando com a importância do cooperado na instituição, alinhando a ideia da importância da propriedade na estrutura de governança corporativa executada pela instituição. Assim como Pinho (2007), confirma com sua menção de maximização do desempenho organizacional com vias de acesso ao capital.

### **Conselho de administração**

Nos relatórios de gestão que compreendem os períodos de 2007 e 2015, não fora localizada nenhuma abordagem de qualquer natureza relativa ao conselho de administração. Crê-se ou pressupõe que não haja a relevância de constar nestes, informações a respeito do pilar conselho de administração. Entretanto, pesquisando em seu estatuto social, com alterações e ajustes firmados em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 10/08/2016, é contextualizado que o conselho de administração será composto por oito membros, todos cooperados, eleitos para um mandato de 04 anos, que formarão uma diretoria executiva, que será explorado na subseção seguinte.

Compete a este, dentro dos limites legais e estatutários, planejar e executar ações, traçar normas para as operações e serviços, bem como controlar seus resultados, visando à estabilidade e ao crescimento da cooperativa. Podendo ainda nomear comitês ou comissões para tratar de questões específicas, permanentes ou não. Possui várias funções, dentre elas estabelecer normas para o funcionamento desta, convocar assembleia geral entre outras. Características estas desenvolvidas no Relatório de *Cadbury* mencionado por Andrade e Rossetti (2009), bem como defendidas nas orientações do IBGC (2015), que detalha o escopo do Conselho de administração em sua cartilha publicada.

### **Gestão ou diretoria**



Nesta subseção, debruça-se sobre a estrutura gerencial configurada no esquema organograma da cooperativa Unimed Fortaleza. As nomenclaturas utilizadas para definir a diretoria executiva na gestão 2007 foram presidente, diretor superintendente, diretor financeiro, diretor comercial, diretoria de recursos médico-hospitalares. Porém em 2015, foram presidente, diretor administrativo financeiro, diretor comercial, diretor de provimentos e saúde, diretor de recursos próprios.

A diretoria executiva tem por competência executar as normas para cumprimento do objetivo da cooperativa.

Em 2007, a composição executiva tinha as seguintes características: diretoria superintendente, com a finalidade de primar pela estrutura no tocante à modernização, tecnologia e obras inerentes ao negócio da cooperativa; diretoria financeira, designada a operacionalizar e aperfeiçoar a conjuntura orçamentária e fluxo financeiro; diretoria comercial, possui a incumbência de gerir comercialmente o ciclo de vida do cliente, com a finalidade de destacar-se no mercado de plano de saúde; diretoria de recursos médico-hospitalares, visa estruturar a prestação de serviço médico-hospitalar aos clientes e aos médicos cooperados subsidiados por meio de melhorias nos laboratórios, clínicas próprias e hospital.

Em 2015, podem-se elencar as seguintes: a diretoria de recursos próprios tem por atribuições aperfeiçoar a utilização dos recursos próprios da cooperativa, controlar a qualidade dos serviços e os custos assistenciais da rede própria; a diretoria administrativa financeira tem a função de otimizar o desempenho econômico-financeiro, bem como supervisionar as atividades operacionais relativo ao administrativo; a diretoria comercial foi atribuída à coordenação, promoção e fiscalização das vendas dos contratos dos planos de saúde a pessoas físicas e jurídicas, bem como prover ações de *Marketing* consolidando a imagem da cooperativa; a diretoria de provimento e saúde tem em sua pertinência prover à cooperativa de recursos médico-hospitalares e de serviços de terapia e de diagnóstico.

As intitulações das diretorias e suas competências são traçadas pelo conselho de administração da referida empresa, baseadas nos princípios da governança corporativa, como apresentam Andrade e Rossetti (2009) relatando as



práticas que promovem a transparência e responsabilidade gerencial. Neste sentido, com a finalidade de um estreitamento entre diretoria executiva e os colaboradores, foi promovido no ano de 2015 o evento Fórum com a diretoria para um diálogo proximal entre estes, trazendo uma moção de gestão participativa e colaborativa da base ao alto escalão.

### ***Órgãos de fiscalização e controle***

Este pilar, nos dois períodos escolhidos, pode-se identificar o zelo das duas gestões em evidenciar em seus relatórios as demonstrações contábeis obrigatórias, bem como pareceres de Auditoria Independente (em 2007, pela empresa Dominus Auditoria, Consultoria e Treinamento S/S e em 2015 pela *Controller* Auditoria e Assessoria Contábil S/S). Pelo método da observação, pode-se notar que a gestão pertencente ao período de 2015 demonstrou mais transparências em seus atos.

As principais atividades realizadas pela Auditoria Interna, em 2007, foram: condução dos inventários físicos dos estoques; auditorias operacionais nas diversas áreas e negócios da Cooperativa; auditoria de processos na Divisão de Relacionamento Varejo (Dirva), no Setor de Telemarketing (Setel), no Setor de Suporte a Vendas (Sesve) e no Setor de Vendas; coordenação de processos administrativos internos; revisão das normas internas e análise preliminar de contratos. Tendo por objetivo impetrar a otimização dos processos e recursos utilizados; a correção das deficiências identificadas; a melhoria dos controles internos; a racionalização dos processos e atividades, com conseqüente aumento da produtividade e da eficácia das tarefas realizadas pelos colaboradores da Unimed Fortaleza.

Em 2015, a auditoria interna da Unimed Fortaleza teve, por definição conceitual, o objetivo de adicionar valor à organização, através da avaliação dos processos de gerenciamento de riscos, controles internos e da governança corporativa. Em vista disso, o setor, em consonância com as melhores práticas profissionais e levando em consideração o planejamento estratégico da cooperativa, realizou as seguintes principais ações:

a) Auditoria em todos os processos mapeados, com foco em processos, riscos e controles, das seguintes áreas: auditoria analítica de informações assistenciais, núcleo OPME (Órtese, prótese e materiais especiais), produção médica, gestão da rede credenciada, auditoria preventiva, relacionamento com o cooperado, intercâmbio, pré-admissional, fiscal-tributária, controle de pessoal, auditoria de enfermagem, auditoria social, orçamento e informações estratégicas;

b) Auditorias nas seguintes áreas e/ou operações: OPME, produção médica – contratos prestadores de serviços Pessoa Jurídica, almoxarifado de estoques (Operadora – a sede gerenciadora do plano de saúde, e o HRU – Hospital Regional Unimed), escritório de planejamento (normatização interna), recursos humanos (HRU), Universidade Corporativa Unimed, HRU (gastos em obras de reforma/ampliação) e Segurança da Informação;

c) Coordenação de três processos administrativos internos;

d) Condução das contagens físicas de todos os estoques da cooperativa;

e) Realização de contagem física do caixa/fundo fixo da operadora e do HRU;

f) Revisão técnica das normas de controle interno e demais documentos normativos da cooperativa;

g) Apoio técnico na atualização e revisão do estatuto social, do regulamento da junta médica e das normas reguladoras das eleições.

A Unimed Fortaleza atua em um mercado que passa por constantes

alterações regulatórias e é cada vez mais complexo. Por isso, está exposta a diversos riscos que podem afetar suas estratégias e seu desempenho. Com vistas, a aprimorar o monitoramento desses riscos, a operadora criou a Área de Riscos Corporativos, que tem como principais atribuições o mapeamento e avaliação dos seguintes riscos: operacional, *compliance* e institucional. Além disso, realiza monitoramento dos riscos de projetos, alinhados com os objetivos estratégicos da cooperativa. Suas atividades são realizadas com base em metodologias definidas pela ISO 31.000 (norma internacional para gestão de riscos) e *framework* (estrutura de controle interno) do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).

As análises qualitativas dos fatores de riscos permitem avaliar a probabilidade de materialização e potenciais impactos dos riscos. Com base no mapeamento, as áreas e unidades de negócio são responsáveis pela implantação dos planos de ação para os riscos mais críticos, visando mitigá-los ou reduzi-los a níveis aceitáveis, evitando assim impactos significativos. Em 2015, as principais ações ocorreram nas seguintes áreas: análise dos riscos dos processos dos projetos; atendimento à demanda ao relacionamento com órgãos reguladores; atendimento à gestão das demandas jurídicas; da compra à gestão de estoques; Unimed Lar; customização da ferramenta de análise de riscos de processos no sistema JIRA (ferramenta de controle de fluxos de processos com arquitetura aberta, permitindo o controle sobre qualquer fluxo definido); monitoramento dos riscos de projetos e processos via ferramenta JIRA; aplicação de oficinas sobre gestão de riscos treinando facilitadores, em parceria com a ASERH (Assessoria de Recursos Humanos); apresentações técnicas do modelo de gestão de riscos às empresas da FIEC e às Unimeds João Pessoa, Manaus e Londrina.

Todas essas ações são elencadas e defendidas pelas exposições por Motta, Silveira e Borges (2006) quando aludem sobre as ações de transparência desempenhadas pelas formas de auditorias, fiscalizações e controles e corroborados pelas interpelações de Andrade e Rossetti (2009) e o IBGC (2015), os quais disseminam o aperfeiçoamento das formas de controle para cultivar, aprimorar e fincar o princípio de prestação de contas hasteado pela governança corporativa, o

### **Conduta e conflito de Interesses**

No relatório de gestão de 2007 não há indícios de enfoque do pilar conduta e conflitos de interesse. Já no publicado em 2015, é o que ainda se menciona algo, quando aborda o setor de suprimentos que está se utilizando do código de conduta geral da Unimed Fortaleza para gerir conflitos de interesse entre fornecedores. Afirmando ter como principal finalidade o disciplinamento da rotina de trabalho de seus colaboradores, no qual estão explícitas as condutas não permitidas aos integrantes da equipe em face dos diferentes públicos com os quais interagem, sobretudo fornecedores, prestadores de serviço e candidatos a fornecedores/prestadores e demais parceiros.

O que tange a conduta e gerenciamento de conflitos, instituindo código de ética para preservar o capital acionário, a Unimed Fortaleza vem ensaiando no desenvolvimento deste quesito, indo ao encontro no difundido pelo IBGC (2015).

### **Quadro geral da governança corporativa**

Nesta subseção tem-se o propósito de elencar os principais elementos encontrados nesta pesquisa, ilustrado no Quadro 4, por meio dos pilares da governança corporativa discriminados na teoria e projetados na prática pela postura diretiva da Unimed Fortaleza, fazendo um comparativo nos anos de 2007 e 2015.

Quadro 4 – Resumo dos pilares da governança corporativa na Unimed Fortaleza.

<b>Pilares da Governança Corporativa</b>	<b>2007</b>	<b>2015</b>
Propriedade ou Sócios	Desatenção com os cooperados, sem ações concretas de melhoria ao sócio.	Cooperado em evidência, com ganhos financeiros melhores.
Conselho de Administração	Não há nenhuma abordagem de qualquer natureza.	Não há nenhuma abordagem de qualquer natureza.
Gestão ou Diretoria	Presidente, diretor superintendente, diretor financeiro, diretor comercial, diretoria de recursos médico-hospitalares.	Presidente, diretor administrativo financeiro, diretor comercial, diretor de provimentos e saúde, diretor de recursos próprios.

Órgãos de Fiscalização e Controle	Atendeu as exigências regulatórias no tocante a demonstrações contábeis.	Além de atender as exigências regulatórias do ambiente externo, foram implementadas auditorias em quase todos os âmbitos internos à cooperativa, melhorando a qualidade operacional e informacional para compor as demonstrações contábeis. A gestão implementou uma área que visa mapear e mitigar os riscos inerentes à cooperativa.
Conduta e Conflito de Interesses	Não há registros de implementação deste pilar.	Utiliza-se do código de conduta ética para gerir relacionamento com fornecedores.

Fonte: Dados da pesquisa.

O mais notável, comparando os dois períodos em evidência, foi a preocupação da gestão de 2015 em fortalecer e intensificar a monitoração dos processos, amadurecendo o pilar Órgãos de Fiscalização e Controle, bem como elaborar um mapeamento dos riscos inerentes ao negócio da cooperativa com a finalidade de dirimir ou mitigá-los, aludindo um ambiente mais seguro para gerir sua existência no mercado. E ainda em 2015, a evidência na utilização do código de conduta ética para intermediar relação comercial com fornecedores.

A Unimed Fortaleza foi a grande vencedora do Prêmio Anual de Marketing do Sistema Unimed, promovido pela Unimed Brasil, dia 29 de julho de 2015. Das seis

categorias premiadas, o Marketing da Unimed Fortaleza recebeu quatro primeiros lugares. Foi um resultado nunca antes ocorrido nas 21 edições do prêmio: uma única operadora conquistar tantas categorias em um mesmo ano. Com isso, a Unimed Fortaleza entrou para a história do marketing da Unimed Brasil como um case de sucesso nacional por sua capacidade de rejuvenescer e reposicionar a marca com qualidade e confiabilidade. As categorias premiadas foram as seguintes:

a) Estratégia de Ativação de Patrocínio. Venceu o case Bicicletar. Seu impacto social e os benefícios mútuos para a marca, a sustentabilidade e a população foram os diferenciais mais ressaltados;

b) Ações/Programas de Relacionamento com o Cooperado. O Portal da Transparência, instituído pela atual gestão, é um canal direto da presidência da empresa com o médico cooperado. Nele, as principais informações econômico-financeiras são divulgadas para tornar o médico ainda mais próximo e participativo da gestão de sua Cooperativa;

c) Campanha Publicitária. Tendo com uma de suas metas de gestão o estímulo à prevenção da saúde, a campanha da Medicina Preventiva, que foi ao ar no final de 2014 e veiculada nos principais veículos de comunicação de Fortaleza, foi destaque nacional;

d) Ações no Meio Digital. Com o vídeo-case “Cuidar com carinho faz a diferença”, criado para dar maior amplitude a um viral que repercutia positivamente sobre o atendimento infantil de coleta de sangue (no qual um dos colaboradores do Centro Pediátrico Unimed, de forma carinhosa e divertida, coletava sangue de um garoto de dois anos, que sorria descontraidamente apesar de ser um momento tão delicado para uma criança), a Unimed Fortaleza conquistou seu 4º prêmio. Além de repercutir fortemente nas redes sociais, o vídeo foi destaque na Rede Globo, em matéria nacional, e em vários veículos locais de comunicação;

e) Grandes Marcas. Em sua 7ª edição, a pesquisa realizada pelo instituto Vox Poppulli, em parceria com o jornal Diário do Nordeste, indicou a Unimed Fortaleza (com 30,6%) como o plano de saúde preferido do Fortalezense. A premiação é referência no cenário econômico e colabora para repercutir o

desempenho da marca;

f) Reclame Aqui. O site Reclame Aqui é o espaço do consumidor na Internet, onde ele pode exercer a cidadania expressando sua reclamação quanto a atendimentos, compras, vendas, produtos e serviços. A Unimed Fortaleza está, atualmente, com reputação positiva (BOM), com 98% das solicitações atendidas e 85,6% das solicitações solucionadas. A Cooperativa manteve seus esforços para solucionar com mais rapidez os problemas declarados por seus clientes, e recebeu indicação para o prêmio Melhores Empresas para o Consumidor em 2015.

Para melhor ilustrar o reflexo das ações de governança implementadas pela Unimed Fortaleza, em 2016, foi premiada com o Selo Ouro de Governança e Sustentabilidade – Edição 2016, concedido pela Unimed do Brasil. A certificação integrou aspectos de governança e gestão na perspectiva da sustentabilidade e também incorporou novos parâmetros de avaliação alinhados às boas práticas de mercado, incluindo novos requisitos, especialmente, o equilíbrio econômico-financeiro.

Atualmente, apenas 19 singulares (representação de uma cooperativa dentro do sistema Unimed) do sistema nacional possuem o Selo Ouro, destas, duas são do Nordeste. A primeira edição da certificação unificada aconteceu neste ano, seguindo o exemplo e dando continuidade às certificações do Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa (lançado em 2012) e Selo Unimed de Sustentabilidade (lançado em 2003).

Ao receber o Selo Ouro conquistou-se um patamar diferenciado de gestão perante o sistema nacional, nos aspectos de integridade, credibilidade e transparência no modelo de gestão executado por esta. O que levou a esta premiação foram as medidas adotadas pela Unimed Fortaleza:

- a) Criação do Canal de Ética;
- b) Implantação do Programa de Integridade e anticorrupção do Instituto Ethos;

c) Versão de Relatório de Gestão elaborado a partir de padrões internacionais estabelecidos pela *Global Reporting Initiative* (GRI);

d) Ampliação de cláusulas em seus contratos, promovendo avanços de práticas socioambientais e de anticorrupção junto aos seus fornecedores/prestadores;

e) Disseminação interna e externamente de boas práticas que incentivam o bem-estar e qualidade de vida.

f) O processo de certificação do Selo Unimed de Governança e Sustentabilidade, conferido pela Unimed do Brasil, tem como objetivo principal, estimular o Sistema Unimed à prática de Governança Cooperativa e à gestão para a Sustentabilidade como um diferencial.

Criado em 2003, o selo de Responsabilidade Social/Sustentabilidade foi baseado na tríplice da saúde: econômica, social e ambiental. Enquanto o selo de Governança Cooperativa, implementado em 2012, é conferido às Unimed que incorporam a Governança Cooperativa em sua gestão. A nova classificação é dividida em bronze, prata, ouro e diamante.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, foi possível analisar as práticas de governança corporativa da Unimed Fortaleza nos dois tempos (2007 e 2015) pela consulta aos relatórios de gestão da referida empresa, disponibilizada por esta em seu endereço eletrônico destinado à consulta pública. Notou-se uma discrepância razoável ao se comparar os dois períodos distintos. Em 2007, evidenciou-se uma omissão no tocante a entrega às partes interessadas no negócio. Entretanto, em 2015, foi de uma completude notável, respondendo, assim, a pergunta quanto a mudança percebida com a adoção das práticas de governança corporativa sobre a égide dos pilares considerados nesta. Alguns pilares não tiveram, em parte, tratativa explícita nos relatórios de gestão, entretanto estavam descritas magistralmente no estatuto social da Unimed Fortaleza.



Tratando-se de contribuições da pesquisa, destaca-se a importância do tema, ainda escasso quando relacionado às ações de governança corporativa das cooperativas de planos de saúde. Para a empresa Unimed Fortaleza, a excitação em aperfeiçoar, dinamizar e aludir com efetividade às ações informadas em seus relatórios gerenciais, não somente destinados aos cooperados filiados a esta, assim como às partes interessadas. Para a sociedade em geral, o estímulo ao conhecimento das boas práticas de governança desempenhadas por esta, que agregue valor às suas vidas por meio das ações praticadas com impacto direta ou indiretamente, sobretudo relativo à perenidade da cooperativa que garanta a prestação de serviço continuada

No alargamento da investigação, foram encontradas limitações devido à ínfima quantidade de publicações científicas que tratam da governança corporativa como objeto de estudo dentro de organizações do tipo cooperativa de prestação de serviço assistencial à saúde suplementar. Sugestiona-se para novas publicações no mesmo sentido, uma provável indagação se cooperativas de ramos de atividades distintas prezam pela adoção de boas práticas de governança.



REVISTA DE  
GOVERNANÇA  
CORPORATIVA

Governança Corporativa em Cooperativas de Saúde: Um Estudo de Caso na Unimed  
Fortaleza

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, A.; Rossetti, J. P. (2009). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. (2015). *Códigos de melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo: IBGC. Retirado de <http://www.ibgc.org.br>

Lobo, G. S. (2010). *Práticas de governança corporativa adotadas pelas operadoras de plano de assistência à saúde classificadas como cooperativa*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Ceará).

Malacrida, M. J. C., & Yamamoto, M. M. (2006). Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações da Ibovespa. *R. Cont. Fin.*, 2, 65-79.

Motta, J. L. S., Silveira, A. M., & Borges, L. F. X. (2006). Exemplo de modelo referencial de governança corporativa. *Revista do BNDS*, 13(26), 191-222.

Pinho, R. C. S. (2007). Papel da auditoria na governança corporativa. In R. C. S. Pinho (Org.). *Tópicos contemporâneos em auditoria pública e privada* (pp. 207-238). Fortaleza: Edições UFC.

Savitz, A. W., & Weber, K. (2007). *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Campus.

Silva, E. C. (2006). *Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração: novo modelo de gestão para redução do custo de capital e geração de valor ao negócio*. São Paulo: Atlas.

Silveira, A. M. (2002). *Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil* (Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo). Retirado de [http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/publico/Dissertacao\\_Alexandre\\_Di\\_Miceli.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/publico/Dissertacao_Alexandre_Di_Miceli.pdf)

Sistema OCB. (2017). *Somos o cooperativismo*. Retirado de <http://www.ocb.org.br/#/ramos>

Uniethos. (2016). *Relatório de Sustentabilidade GRI G4*. Retirado de <http://www.uniethos.b2bnetwork.com.br/site/conteudo/pagina/1,48+RELAT%C3%93RIO-DE-SUSTENTABILIDADE-GRI-G4.html>

Unimed Fortaleza. (2016). Retirado de <http://www.unimedfortaleza.com.br>