

## RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO - 2023

Em cumprimento às disposições estatutárias vigentes e à RN 528/22, a administração da Unimed de Santos - Cooperativa de Trabalho Médico, submete à apreciação dos seus cooperados, clientes e terceiros o Balanço Patrimonial relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2023, acompanhado das Notas Explicativas, Relatório da Administração, Pareceres do Conselho Fiscal e dos Auditores Independentes.

### Política de distribuição de sobras

A Resolução Normativa (RN) 569/2022, que dispõe sobre os critérios para definição do capital regulatório das operadoras de planos de assistência à saúde, determina que na apuração do capital regulatório seja observado o capital baseado em riscos. A Unimed Santos apurava CBR utilizando os modelos padrões de riscos de subscrição, de crédito, legal, operacional e de mercado, com dados da própria operadora e os fatores, regras de cálculo e estrutura de dependência, conforme definido no Anexo III, desta norma.

Em 09/11/2023 a ANS expediu, por meio do Ofício nº 476/2023/CESME/GEHAE/GGAME/DIOPE/ANS, autorização para utilização de Fatores Reduzidos para Cálculo do Capital Regulatório pela Operadora, a partir do 2º trimestre de 2023, uma vez que a Auditoria Independente atestou, por meio de Relatório de PPA sobre Práticas Mínimas de Gestão de Riscos e Controles Internos, que a Operadora comprovou o cumprimento de todos os requisitos constantes do Anexo I da Resolução Normativa (RN) nº 518 de 2022.

O ano de 2023 havia sido planejado como um ano de recuperação econômica e financeira da Cooperativa, depois de dois anos de custos assistenciais elevadíssimos e apuração de perda como consequência. Ocorre que, ao longo de 2023, o que se notou foi uma constância nos altos gastos, com algumas rubricas importantes no custo assistencial, o que ainda manteve uma sinistralidade acima dos patamares desejados.

Muito embora várias ações tenham sido implementadas ao longo de 2023 para diminuir a sinistralidade, custos com cirurgias, com OPME, tratamentos oncológicos, terapias com imunobiológicos, terapias para o tratamento do TEA (transtorno do espectro autista) e internações hospitalares se mantiveram em níveis de elevado valor e utilização.



Tudo isso nos impediu de alcançar mais rapidamente o tão perseguido equilíbrio econômico e financeiro, mas ainda houve fatores que, em 2023, nos permitiram um folego econômico para fechar o exercício com sobras líquidas, como equivalência patrimonial, reversão da PIC e resultado financeiro, que detalharemos nos fatos relevantes.

Muito se discute, na mídia em geral, sobre qual será o futuro da saúde suplementar no Brasil, e o que as operadoras de planos de saúde precisam efetivamente fazer para equilibrar suas contas e manter sua sustentabilidade econômico-financeira, porém, tudo isso ainda se mostra como um enorme desafio. Ainda nessa toada, nos deparamos com supostas fraudes que precisam ser combatidas, mas que também são tarefas inglórias para as operadoras, por conta de diversos fatores socioculturais e da necessidade judicial de se apresentar provas concretas contra as mesmas.

Tentar buscar o equilíbrio recompondo a receita repassando o custo já não parece uma medida suficiente num mercado altamente competitivo. Há um claro sinal da necessidade de se reinventar a indústria da saúde no Brasil, onde se prevê uma inevitável mudança no modelo de negócio, principalmente com o uso de tecnologia (inteligência artificial, por exemplo), com o intuito de gerar impacto positivo na eficiência do trabalho.

As reservas econômicas que desde 2013 a Unimed de Santos constitui em seu patrimônio líquido foram consumidas até o limite do capital baseado em risco em 2022, o que nos desafia a retomar essa constituição daqui para a frente, haja vista que não temos mais esse fôlego. Para isso, precisamos gerar sobras líquidas no futuro, que nos permitirão atender ao CBR e recompor as reservas econômicas.

Importante ressaltar que, mesmo com todas as dificuldades que esses novos tempos tem nos imputado, nossa Cooperativa tem todas as obrigações perante a ANS, sejam econômicas ou financeiras, totalmente constituídas, bem como nossas obrigações fiscais que estão todas em situação regular, mostrando a seriedade da administração.

A política adotada pela Cooperativa para a distribuição de sobras leva prioritariamente em consideração as normas técnicas de regulação da ANS, de suficiência de patrimônio líquido ajustado (PLA), para a cobertura da exigência de capital baseado em risco (CBR) da operadora no exercício.



Desta forma, o Conselho de Administração sugere para a Assembleia Geral Ordinária, que o valor total das sobras a disposição da Assembleia seja integralizado no Fundo de Reserva de Sobras, haja vista a insuficiência do PLA apurada no exercício, com uma expectativa de reversão já no primeiro trimestre de 2024.

### **Fatos Relevantes**

O desempenho econômico da Cooperativa em 2023 foi superior ao de 2022, haja vista que ao fechamento do balanço patrimonial apuramos uma sobra líquida de R\$ 8,4 milhões, porém o desempenho da operação ainda não foi o ideal, pois tivemos um índice de sinistralidade operacional de 86,90%, e de 92,58% no pré-pagamento, acima da meta estabelecida no Planejamento.

Tivemos um incremento de contraprestação pré-pagamento e cessão de rede de 13,38%, com relação ao ano 2022, o que foi muito acima da meta prevista para 2023, porém o custo assistencial dessa modalidade também se elevou, num patamar de 8,29%, o que não foi suficiente para se atingir o buscado equilíbrio, pois os percentuais são comparativos a 2022, ano em que os custos assistenciais foram extremamente elevados e as contraprestações não.

Algumas despesas assistenciais contribuíram para que o custo permanecesse elevado. Despesas com clínicas credenciadas para o tratamento do T.E.A. (transtorno do espectro autista), por exemplo, aumentaram 36,84%, em relação a 2022, que já haviam sido altas. Se compararmos com 2021, o aumento atinge 120,21%. Em 2023, esta conta representou 31,20% do total de clínicas e 4,28% do total de custo assistencial em pré-pagamento. Muito se discute no mercado sobre como conter esse aumento, mas ainda não há efetividade nas ações.

No geral, como em 2022 o custo assistencial foi muito alto, ainda que em 2023 tenhamos um aumento de contraprestação maior que o aumento de custo, este último se baseia em comparação com um ano de elevação, mantendo, assim, a sinistralidade ainda em índices altos. Isso significa que a regulação dos custos precisa ser ainda mais efetiva, a fim de trazê-lo para patamares suportáveis pela Cooperativa.

Com relação ao fluxo de caixa, o desempenho do ano ainda não foi satisfatório. O caixa é um reflexo fiel de toda a operação, e como no econômico, o saldo foi bem melhor que em 2022, mas ainda não suficiente para permitir à Cooperativa utilizar



seus próprios recursos para cumprimento de suas obrigações. De todo modo e com ações pontuais, mantivemos o endividamento no mesmo nível, já com previsão de redução em 2024. Quanto mais tivermos uma operação rentável, mais conseguiremos repor as reservas de caixa que tínhamos, e reduzir sensivelmente a dependência de capital de terceiros.

O ano de 2023 foi de desafios para a TI, principalmente pelo projeto de troca do sistema da operadora, atenção ao surgimento de novas ameaças digitais, acompanhamento de novas tecnologias etc.

Conseguimos efetivar diversas negociações de contratos, como, por exemplo, a redução de 42% nas tarifas de *Call Center* e 33,25% nas mensalidades de links de dados entre as sedes, além de diversas negociações em andamento.

Conseguimos, também, melhorar a infraestrutura tecnológica sem aumentar os custos, aumentando nossos recursos de processamento para os servidores de bancos de dados (Oracle), que sustentam os principais sistemas, prevendo um crescimento para os próximos anos, ampliando também a capacidade de armazenamento de informações, com níveis de segurança mais avançados nos processos das cópias dos dados (backup). Aumentamos também a velocidade de transmissão de dados entre os data centers da sede do 211 e do Centro Médico, com a adição de novas placas de rede de alta velocidade, com um ganho de performance na rede de 120% a 140%.

Sempre atentos na segurança de informações, melhoramos nosso nível de segurança, contra intrusões e controles de acessos, substituindo os firewalls dos 2 datacenters por modelos com mais recursos de proteção, além de melhorarmos nossos sistemas de monitoramento. A área de TI não se resume apenas em recursos de infraestrutura, ela também fornece soluções (desenvolvimento) e suporte (Help Desk) para que toda empresa possa ter seus processos melhorados através de soluções tecnológicas, adquiridas de terceiros ou desenvolvidas internamente, sendo adequadamente usadas pelas pessoas envolvidas.

No setor de Suprimentos, temos contratos/acordos comerciais vigentes com 13 laboratórios e aguardando a renovação da Roche com a Unimed Brasil, que até o momento não foi renovado e os medicamentos estão em processo de cotação. Mantivemos negociações com alguns distribuidores (operadores logísticos), onde conseguimos descontos adicionais de 3% a 5% nos medicamentos dos acordos/contratos.



Em janeiro/2023, finalizamos a filiação da Unimed Santos na AHUSP (Associação Estadual Dos Estabelecimentos Hospitalares e Congêneres Do Sistema Unimed), para compra conjunta do medicamento KEYTRUDA, alcançando uma economia, no período de 11 meses, que totalizou mais de R\$ 1,2 milhão. Fechamos novas negociações em 2023, com redução no custo de alguns medicamentos, que totalizam uma economia anual de mais de R\$ 1 milhão.

No setor de Recursos Humanos, diversas ações foram realizadas em 2024 na intenção de promover a valorização dos colaboradores, como a realização de treinamentos técnicos e comportamentais, a maioria em parceria com o SESCOOP, que assume a maior parte dos investimentos em treinamento. Ações sociais com os colaboradores também foram implementadas, como o “Café com a Diretoria” com os aniversariantes do mês, além de homenagens no dia da mulher, dia das mães, dia dos pais e dia das profissões, todos financiados pelo saldo de créditos de fidelidade do vale refeição.

Além disso, após a realização de uma pesquisa de clima organizacional no final de 2022, ações de endomarketing e mudanças administrativas foram realizadas a partir de apontamentos constantes na referida pesquisa. O RH também dá apoio a equipe do projeto Jeito de Cuidar Unimed, que implementa uma forma padronizada do Sistema Unimed para a relação com os *stakeholders* do negócio. Retomamos o processo de avaliação de desempenho, que associado à política de cargos e salários, que será implementada em 2024, dará oportunidades de valorização aos profissionais.

A parceria do PAEX - Parceiros para a Excelência, com a Fundação Dom Cabral, para monitoramento do Planejamento Estratégico foi mantida e, conforme metodologia da instituição, as ações e metas foram revisadas para 2024 e os indicadores, projetos e iniciativas estratégicas estão documentados no sistema de Gestão da Qualidade da Unimed Santos e foram comunicadas a todos os colaboradores.

Em 2023, a Cooperativa passou pelo primeiro ciclo de avaliação das práticas mínimas da RN 518. Nesta oportunidade, obteve a validação de uma auditoria independente das práticas de gestão de riscos, em especial os disciplinados pela ANS, o Risco de Subscrição, Risco de Crédito, Risco de Mercado, Risco Legal e Operacional, além das práticas de governança exigidas neste normativo.



Para aprimoramento das práticas de governança, o Conselho de Administração criou uma Comissão de Revisão Estatutária para Reforma do Estatuto. A Comissão se reuniu no período de janeiro a maio de 2023, num total de 10 encontros, que resultaram na minuta proposta para o novo estatuto da Cooperativa. Neste processo, houve ampla divulgação para possibilitar a participação dos Cooperados, além de uma Consulta Pública para colher sugestões e dar transparência às mudanças propostas. Para 2024, está prevista a realização de um encontro com o Cooperados para apresentar as alterações e AGE para aprovação desta Reforma.

A área de Compliance manteve-se atenta às demandas de descumprimento do Código de Condutas e das Políticas da Cooperativa. Recebemos no Canal Confidencial 109 relatos, que foram analisados pelo Comitê Operacional de Ética e Conduta, e 5% deles foram considerados procedentes e ensejaram em medidas disciplinares definidas pela Comitê de Ética e Conduta. Para 2024, já está prevista a revisão do Código de Condutas, em conjunto com a Unimed do Brasil, para que o documento esteja sempre atualizado e aderente ao mercado e às necessidades das Cooperativas do Sistema Unimed.

Em 2023, apoiados pela Consultoria da Faculdade Unimed, concluiu-se o Programa Qualifica, investimento realizado para implementação e monitoramento dos requisitos da Resolução Normativa (RN 507), norma de acreditação de operadora de planos de saúde. O programa teve sua meta de 60% de cumprimento dos requisitos da norma alcançados com o resultado de 69,23%. Em 2024, a Unimed Santos mantém monitoramento com equipe interna para atingir os demais requisitos necessários à acreditação.

Avançamos ainda na busca pela Acreditação do Centro Médico de Santos. Em agosto de 2023 houve a visita diagnóstica realizada pela instituição acreditadora DNV. Nesta visita, os requisitos do Nível 1 e 2 foram avaliados e a instituição emitiu relatório de visita com apontamentos para adequação daqueles que não estavam conformes. Os resultados desta visita apontaram para um percentual de conformidade de 82% para o nível 1 e 2, com meta de 85%. A visita de acreditação está programada para ocorrer em julho de 2024.

O Comitê de Proteção de Dados, atuou para conscientizar os colaboradores e cooperados, elaborando e emitindo 8 Boletins LGPD e pareceres de consultas e novos projetos, utilizando o conceito de *Privacy by Design*. Em comemoração aos 5 anos da



Lei, a área de Compliance realizou treinamentos específicos para 54 colaboradores do setor de atendimento. Em 2024, iniciaremos a participação no Programa Nacional de Governança em Proteção e Privacidade de Dados (PNGPPD), que tem por objetivo de estabelecer padrões mínimos comuns de privacidade e proteção de dados, segurança da informação e governança de TI do Sistema Unimed, visando proteger os dados de beneficiários, cooperados e dos próprios colaboradores.

Em 2023, tivemos a continuidade do plano de previdência complementar para os cooperados, e concluímos o ano com 1.656 médicos cooperados sendo beneficiados. O projeto da Telemedicina permaneceu ativo na Cooperativa, que conta atualmente com 37 médicos utilizando a Amplimed, empresa parceira com a Federação das Unimed do Estado de São Paulo, responsável pela tecnologia, em consultas de Telemedicina, que conecta médicos e pacientes de maneira segura por chat de vídeo.

O departamento de Relacionamento com o Cooperado realizou um importante projeto de recadastramento dos cooperados. O principal objetivo foi atualizar seu cadastro dos sócios cooperados, coletando também Termos de Confidencialidade em cumprimento a LGPD, e, iniciar o processo de qualificação destes profissionais enquanto rede de atendimento aos nossos beneficiários.

A área de Inteligência Assistencial da Unimed de Santos Cooperativa de Trabalho Médico desempenha um papel fundamental na análise e interpretação dos dados de utilização do plano de saúde de nossos beneficiários, fornecendo insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas. Um dos principais atributos da área é a elaboração de relatórios sobre a sinistralidade da operadora, focando, especialmente, nas carteiras de clientes empresariais e adesão.

Além disso, a equipe realiza análises detalhadas da sinistralidade e das classes e frequências que influenciam em seu resultado, contribuindo para a identificação de tendências e oportunidades de melhoria. A área também desempenha um papel essencial no apoio ao Núcleo de Governança Clínica, identificando beneficiários que podem se beneficiar de programas de saúde específicos.

Outro destaque é o trabalho conjunto com empresa terceira na confecção de painéis de visualização em tempo real da utilização do centro médico da operadora, funcionando como um verdadeiro Command Center para a gestão diária do equipamento. Esses painéis fornecem informações cruciais para a tomada de decisões ágeis e eficazes.



A equipe da área é multidisciplinar, composta por médico, enfermeiros analistas em saúde, cientista de dados e desenvolvedor. Essa diversidade de conhecimentos e habilidades permite a realização de estudos detalhados para a diretoria e diversas áreas da operadora, auxiliando na tomada de decisão com base em dados concretos. Além disso, a área é responsável pela preparação dos dados para inserção no sistema de BI da operadora, proporcionando visões múltiplas do comportamento de beneficiários, cooperados e prestadores. Esses estudos pontuais geram oportunidades e insights valiosos para o contínuo aprimoramento dos serviços oferecidos pela operadora.

Destaca-se, também, o desenvolvimento de algoritmos de predição para beneficiários *high users*, permitindo a identificação antecipada dos beneficiários com maior probabilidade de utilização intensiva dos serviços de saúde, com o objetivo maior de ofertar serviços preventivos e redução de burocracia para melhorar a saúde de nossos beneficiários. A área trabalha focada em inovação, buscando constantemente novas formas de utilizar os dados e tecnologias disponíveis para melhorar a qualidade dos serviços prestados, antecipando tendências e adotando práticas que beneficiam tanto os beneficiários quanto a operadora.

Em continuidade ao trabalho de reestruturação iniciado em 2022, o Núcleo de Auditoria realizou importantes mudanças na formatação das Equipes de Auditoria, conforme as especificidades da rede de prestadores hospitalares, através da empresa Brasilmed, visando a melhoria contínua dos processos da auditoria concorrente e da auditoria retrospectiva.

O Núcleo de Governança Clínica (NGC) efetuou mudanças estratégicas na Equipe de Atenção Primária à Saúde (APS) e aprimorou alguns dos seus principais programas, a saber: reabilitação cardíaca, linha de cuidados, gerenciamento de saúde e *home care*. Fato relevante em 2023 foi também o início do programa de Cuidados Paliativos da Unimed, com foco na melhor assistência e na necessidade do cuidado.

A área de credenciamento e regulação deu continuidade ao processo de qualificação da rede credenciada, com foco na qualidade da assistência, através do redimensionamento da mesma, pelo descredenciamento de prestadores e renegociação de teto limite para SADT's. É oportuno lembrar que este processo é parte fundamental da estratégia de obtenção da Certificação da Operadora pela ANS.





Além disso os melhores esforços têm sido empenhados na padronização e negociação das OPME's.

O Núcleo Técnico de Parametrização (NTP) iniciou suas atividades em janeiro de 2023, com foco na implementação do novo sistema de gestão da Operadora, o Soul MV visando proporcionar uma estrutura organizacional clara e definida. Ao concentrar especialistas nessa tarefa, a Cooperativa evita redundâncias e inconsistências que surgem quando as responsabilidades de parametrização são distribuídas de forma dispersas pela organização. Além disso, o núcleo garante conformidade com regulamentações externas e internas, ajustando os parâmetros operacionais conforme as leis e normas mudam.

O setor de Mercado, reconhecendo o seu papel essencial na sustentação econômica da Cooperativa, redobrou o esforço de vendas, com ênfase não no número de vidas conquistadas, mas na qualidade das negociações finalizadas. Isto significou cuidados reforçados para a precificação adequada, observância das regulamentações e critérios para reduzir riscos associados a sinistros excessivos, entre outras precauções.

Por manter postura estrategicamente cautelosa, a área de Mercado atingiu 82% da meta de vendas. Mesmo assim, superou a arrecadação projetada para o ano, evidenciando o esforço de precificação adequada.

A Unimed Santos encerrou 2023 contabilizando 174.274 clientes em carteira. Mesmo com a concorrência acirrada, a Cooperativa manteve-se líder de Mercado, com participação de 24% em Santos, do total de 62% de moradores cobertos por planos de saúde na cidade. Se considerada toda a área de atuação da Unimed Santos, em que a cobertura assistencial por planos de saúde totaliza 37%, a participação da Cooperativa é de 19%, uma vez mais evidenciando nossa liderança.

No setor de Marketing, diante dos desafios orçamentários da Cooperativa como um todo, optou-se por um posicionamento mais discreto nos meios de comunicação de massa. Em contrapartida, pelo baixo custo, o Marketing priorizou o uso das redes sociais para manter a marca Unimed em evidência. As diretrizes adotadas obtiveram êxito em manter a marca no topo da mente do consumidor, tanto que a Cooperativa conquistou o prêmio *Top of Mind* pela 21ª vez consecutiva, em 2023.



Na Pesquisa de Satisfação dos Beneficiários, recomendada pela ANS e articulada pelo Marketing, a Unimed continuou pontuando muito bem. O cliente Unimed Santos avaliou positivamente o atendimento recebido, no ano de 2022. O percentual de aprovação foi de 73,5%. Do total de entrevistados 71,5% manifestaram o interesse de recomendar os planos Unimed para familiares e amigos.

Para ampliar a comunicação com o cooperado e reduzir custos, a revista Conexão Cooperado foi substituída pelo boletim A Pioneira, em formato digital, distribuído aos médicos por WhatsApp e por e-mail. O novo canal oficial de comunicação entre a Unimed Santos e seus cooperados oferece notícias de interesse, informações relevantes e atualizações sobre o cotidiano da Cooperativa.

A Ouvidoria da Unimed Santos desempenha um papel estratégico fundamental, promovendo uma cultura centrada no beneficiário e aprimorando continuamente os processos, produtos e serviços da organização. Por meio de suas manifestações, a Ouvidoria da Unimed Santos busca resolver eventuais conflitos e agregar valor à marca Unimed, proporcionando um acolhimento eficaz ao beneficiário.

Em 2023, recebemos 1.593 manifestações, com um tempo médio de resposta de 6 dias, cumprindo o prazo estabelecido pela Resolução Normativa nº 323/2013 da ANS, que fixa a resposta conclusiva da Ouvidoria em até sete dias úteis. Trabalhamos em estreita colaboração com as áreas envolvidas para garantir o cumprimento desses prazos.

Além disso, é parte integrante de nossas práticas de qualidade o monitoramento contínuo do índice de resolutividade da Ouvidoria da Unimed Santos, o qual atualmente atinge 94%. Estamos empenhados em manter e superar esse elevado padrão de excelência em todos os aspectos de nossa operação.

Destacamos ainda o envio anual do Relatório do Atendimento da Ouvidoria (REA) para a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que compila e analisa os dados sobre os atendimentos realizados, incluindo temas demandados, prazos de resposta e o status das recomendações feitas às operadoras no ano anterior.

No ano de 2023, houve um aumento significativo no número de processos judiciais, com um incremento de 17% em relação ao ano anterior. Dessas novas ações, quase 80% se referem a cobertura assistencial, muitas impulsionadas pela prescrição médica. Dentre os objetos dessas ações, as terapias representam 20% do total,



seguidas por medicamentos com 11%, cobertura fora do ROL com 10%, OPME/junta com 8% e cirurgias plásticas pós-bariátrica com 7%.

Esse aumento reflete a demanda crescente para tratamentos médicos e procedimentos na maioria das vezes sem cobertura obrigatória pela agência reguladora.

## Serviços Próprios

### CENTRO MÉDICO

O Centro Médico Santos encerra o ano de 2023 com um balanço positivo, refletindo não apenas o compromisso com a excelência operacional, mas também a visão estratégica voltada para a inovação e a sustentabilidade a longo prazo.

O Pronto Atendimento Santos se destaca pela implementação do *Net Promoter Score* (NPS), por meio da plataforma Amplifique-me. Este avanço promete transformar a análise de desempenho, colocando o paciente no centro de nossas estratégias de melhoria contínua. A análise dos indicadores de desempenho do setor mostra estabilidade no número de atendimentos de 2022 para 2023, fechando o ano com 148.864 atendimentos (um aumento de 1,2% em relação aos indicadores de atendimento de 2022).

O ambulatório enfrentou desafios operacionais ao longo do ano, mas, apesar disso, conseguiu registrar um crescimento de 2,89% em número de atendimentos. A implementação de um backoffice dedicado surge como uma solução estratégica importante, com o objetivo de otimizar a gestão das agendas e fortalecer o relacionamento com os beneficiários. Esta iniciativa está alinhada às melhores práticas de mercado, visando aprimorar a eficiência e a satisfação do serviço oferecido.

O CDI registrou um aumento expressivo de 31,39% nos atendimentos, com um faturamento que cresceu 51,64%. A otimização do uso de recursos e a captação de profissionais especializados são prioridades, visando maximizar a eficiência e reduzir a ociosidade em exames específicos. A evolução dos atendimentos foi notável, passando para 120.380 em 2023, em comparação aos 91.621 realizados em 2022.



O Centro de Infusão registrou um crescimento substancial, evidenciado por um aumento de 42,81% no faturamento. Este avanço é em grande parte atribuído à implementação do projeto de biossimilares, que destaca nossa capacidade de inovação e adaptação. Como resultado, conseguimos uma economia significativa e ampliamos os serviços para alcançar novos pacientes, marcando um período de expansão e fortalecimento do Centro de Infusão. Em julho de 2023, foi implementado o projeto dos biossimilares, por meio da Circular DE 06, direcionada aos médicos cooperados reumatologistas. Esta medida estabeleceu que, após decisão do Comitê da Especialidade, as medicações Imunobiológicas e Biossimilares prescritas seriam aplicadas e interpretadas de acordo com seu componente farmacológico (SAL).

Já no Centro Cirúrgico, no decorrer do ano de 2022, foram realizadas 1.659 cirurgias, enquanto em 2023, o número aumentou para 2.305 procedimentos. Esse incremento representa um significativo crescimento de aproximadamente 38,93%. Observou-se uma introdução bem-sucedida de novas especialidades no centro cirúrgico. Em particular, a implementação de bloqueios para dor, especialmente na neurologia e ortopedia, mostrou-se eficaz. Esse avanço foi possível após a substituição dos kits de cânulas por agulhas convencionais para raquianestesia.

O setor de Fisioterapia e Reabilitação conseguiu manter a estabilidade nos atendimentos, registrando um aumento de 47,86% no faturamento, um crescimento atribuído ao sucesso dos procedimentos de biofeedback. Estratégias como o *overbooking* estão sendo refinadas para combater o desafio representado pelo absenteísmo, visando a otimização das agendas.

A Farmácia Central deu início, em janeiro de 2023, à programação de inventários em todos os setores do Centro Médico, bem como nas farmácias satélites, alcançando resultados significativos no nível de acurácia. Em 2023, o resultado de acurácia da farmácia apresentou uma melhoria significativa em relação ao ano anterior. Em 2022, a acurácia foi de 99,49%, enquanto em 2023 alcançamos um resultado excelente de 99,84%. Embora o valor ideal de acurácia possa variar de acordo com o tipo de mercadoria e a natureza do negócio, é recomendado que este percentual seja o mais próximo possível de 100%. As boas práticas de mercado sugerem um valor acima de 95%, indicando que o resultado alcançado pelo Centro Médico em 2023 está bem acima do recomendado, refletindo a eficiência e a precisão nas operações de estoque e dispensação.



Durante o ano de 2023, o setor de Engenharia Clínica foi responsável pela gestão de um total de 762 equipamentos. Esta atuação notável sublinha a importância crítica deste setor na manutenção e na otimização do desempenho de dispositivos médicos essenciais. Tal contribuição é fundamental para garantir a excelência operacional e a qualidade dos serviços de saúde oferecidos pela instituição.

### **PRAIA GRANDE**

Ao longo do último período, tivemos aumento da área construída. A unidade manteve uma média de 8 mil atendimentos mensais. Esta estabilidade nos atendimentos reflete a confiança e a demanda contínua por nossos serviços, apesar da ausência das melhorias esperadas na estrutura interna.

No Ambulatório de Especialidades, registramos um crescimento expressivo na área de neuropediatria, impulsionado pela escassez de especialistas na rede. Esta situação gerou desafios, incluindo um aumento nas reclamações relacionadas ao tempo de espera para agendamentos. Apesar disso, conseguimos manter a oferta de serviços nas demais especialidades, demonstrando nossa capacidade de adaptação e compromisso com a saúde dos pacientes.

O Laboratório de Coleta de Exames continuou a apresentar uma boa adesão, com uma média de 30 atendimentos diários, operando com uma equipe enxuta composta por uma recepcionista e uma coletora.

Um marco importante foi a conclusão e entrega do estacionamento situado nos fundos de nossa unidade, uma melhoria significativa facilitada pelo apoio da diretoria. Até o momento, o acesso ao estacionamento foi exclusivamente concedido aos médicos cooperados, representando um passo positivo em direção à valorização e ao apoio de nossos profissionais de saúde.

### **CUBATÃO/MONGAGUÁ**

Nas unidades de Cubatão e Mongaguá, a quantidade de atendimentos e padronização de processos se mantiveram estáveis em 2023.

### **MULTITEA**

Em 2023, o Setor Multitea embarcou em uma revisão dos processos endossada pela diretoria. Esta fase de reestruturação estratégica foi marcada pela centralização das operações de call center, autorização, auditoria e regulação dentro do setor,



representando um passo decisivo na incessante busca pela excelência operacional. A integração desses processos não somente simplificou a complexidade da arquitetura interna, mas também desencadeou uma melhoria substancial no fluxo de trabalho, resultando em um aumento significativo na eficiência e eficácia organizacional.

A nossa dedicação à evolução contínua dos grupos terapêuticos espelha o nosso compromisso com o desenvolvimento integral dos pacientes. Com a introdução do serviço social em março de 2023, conseguimos ampliar o espectro de nosso atendimento de maneira significativa, adotando uma abordagem mais holística na assistência prestada e jornada dos pacientes.

No que tange ao atendimento, o Multitea Santos alcançou um marco impressionante, registrando o atendimento de 402 pacientes, o que resultou em uma média de 4.244 sessões por mês. Em paralelo, o Multitea de Praia Grande também demonstrou um desempenho notável, atendendo 55 pacientes e totalizando 321 sessões mensais.

## **Sustentabilidade**

As ações de sustentabilidade, sociais e ecológicas realizadas pela Cooperativa buscaram, em 2023, não só a manutenção dos projetos já existentes, bem como realizar outros que contribuíssem para as necessidades das comunidades mais carentes.

Iniciamos o ano com a distribuição de 2.346 kits de higiene para as vítimas das chuvas do período de Carnaval. Ação foi realizada em parceria com o Instituto Unimed do Brasil. A nossa campanha Roupas Solidária arrecadou 245kg de roupas, sapatos, cobertores e outros itens. Desses, cerca de 90kg foram doados para as vítimas do incêndio na Zona Noroeste de Santos. Em ações de Natal e Dia das Crianças, presentamos 159 pessoas, entre idosos e crianças. Já com a campanha Tampa Amiga, pudemos transformar em esperança os 330 kg de tampas plásticas recolhidas durante o ano.

Mantivemos a adesão ao Pacto Global, realizado pela Organização das Nações Unidas (ONU), e participamos do preenchimento teste do novo Selo ESG, conferido pela Unimed do Brasil. Visando incentivo à leitura, doamos 155 livros de nossa Biblioteca para que pudessem levar cultura a comunidades carentes. Já os nossos colaboradores fizeram a locação de 89 livros diferentes no decorrer do ano.



A reciclagem e o descarte ambientalmente correto de resíduos se mantiveram cada vez mais presentes em nosso dia a dia. Reciclamos aproximadamente 5.752 litros de lixo e descartamos de modo ambientalmente corretos 1.533.000 litros de resíduos comuns. Além disso, foram 4.200 kg de resíduos hospitalares que tiveram a destinação ambientalmente correta.

Ações de logística reversa também foram intensificadas, sendo encaminhados para retorno à cadeia produtiva e ações sociais da Vila Criativa e do Projeto Dê Pano Pra Manga, 1.163 quilos de uniformes inservíveis. Além disso, 1.550 lâmpadas foram encaminhadas para reciclagem. Ao todo, conforme Inventário, emitimos 132 toneladas de CO<sup>2</sup>, mas com o Bike Santos, poupamos a emissão de 102,3 toneladas de CO<sup>2</sup>, acumulando 102 créditos de carbono e, já temos planos para redução e compensação.

Para redução de custos e utilização de energia mais limpa, fechamos contrato de compra de energia do mercado livre de energia, nas sedes com consumo de alta tensão, com uma economia estimada de aproximadamente R\$ 500 mil/ano, que passa a vigorar no segundo trimestre de 2024.

Além das doações nas calamidades, contribuímos com nove instituições: ONG Corrente do Bem – Baixada Santista, Creche Ágape, Lar Vicentino, Grupo Tampa Amiga, Plástico Solidário, Rotary, Fundação Settaport, Projeto Tia Eglê, ONG Nova Dimensão, Gota de Leite, Vila Criativa e Projeto Dê Pano Pra Manga.

### **Investimentos**

Em 2023, a Cooperativa não realizou investimentos que merecessem apontamento, haja vista a atual situação financeira de dependência de capital de terceiros, que precisa ser equacionada para que os investimentos possam ser retomados.

### **Capacidade Financeira**

No ano de 2023, em razão dos altos custos assistenciais já expostos neste relatório, a Unimed Santos não conseguiu reduzir sua dependência do capital de terceiros, porém o nível de dependência se manteve inalterado, ocorrendo apenas uma troca de readequação de credores. Ainda assim, conseguimos nos manter integralmente adimplentes com relação a todos os nossos compromissos financeiros, mantendo a política de compliance e governança.



Mesmo diante desse cenário, mas ratificando a observação de adimplência da Cooperativa, mantivemos em 2023 todo o lastro de ativos garantidores, com aplicação financeiras suficientes para o cumprimento das exigências normativas da ANS, bem como atendendo as regras de diversificação de ativos e de instituições financeiras.

Buscaremos em 2024 atingir os patamares de sinistralidade propostos no Planejamento Estratégico da Cooperativa, para certamente reduzirmos essa dependência de terceiros, podendo posteriormente voltar a constituir reservas financeiras como fizemos até 2020.

Por fim, e seguindo as diretrizes constantes na Política de Investimentos da Unimed Santos, que obedece a critérios de diversificação de ativos, principalmente em atendimento às exigências da ANS, ao longo do período não houve reclassificação dos títulos classificados na categoria "mantidos até o vencimento", e a Unimed Santos manifesta a intenção de manter esses títulos até seus respectivos vencimentos, dispondo, para tanto, de capacidade financeira, como tem sido atestado ao longo de períodos anteriores.

### **Perspectivas para 2024**

Em 2024, a meta macro da Cooperativa é a busca do equilíbrio econômico e financeiro, com medidas que visem a melhor regulação do custo assistencial, introdução de programas de acompanhamento de crônicos e otimização de processos que permitam um melhor desempenho dos resultados, sempre mantendo os padrões de qualidade e rede para o atendimento aos nossos clientes, e permitindo a valorização do trabalho do cooperado.

Neste ano, a Diretoria de Mercado intensificará os esforços na qualidade das vendas e rentabilização da carteira, o que vem sendo demonstrado ao longo dos últimos anos, com o aumento constante do faturamento.

Mesmo diante do atual cenário na saúde Suplementar da Baixada Santista, a Unimed Santos não entrará em leilão na disputa por clientes, pois entendemos que com a precificação adequada, manteremos o nosso padrão de atendimento, trazendo assim um melhor resultado operacional ao final do exercício.





Novos negócios e receitas adicionais estão, também, no radar da Diretoria, buscando ampliar a atuação da Cooperativa, potencializando os resultados financeiros. A estreita relação junto aos clientes empresariais será fortificada, através ações e programas de Medicina Preventiva, o que possibilitará obter uma fotografia fidedigna e individualizada dos contratantes empresarias, resultando em uma melhor tomada de decisão em nossos comitês de reajuste.

Para fortalecer nossas práticas de governança a reforma do Estatuto Social será fundamental, pois, nesta reforma, além de estabelecer melhor os papéis e responsabilidades acerca das práticas de gestão de riscos e controles internos previstos na RN 518, aspectos disciplinares também estarão melhor regradados no instrumento.

O planejamento da área de GRC avança para a implementação, em 2024, de um Comitê de Riscos envolvendo a alta administração e auditoria interna para aprimoramento dos controles internos da cooperativa.

Em seu plano de trabalho, o setor de Recursos Humanos projeta para 2024 diversas ações para os colaboradores, como a homenagem aos colaboradores mais antigos da Cooperativa, retomada do café com os líderes para alinhamento e discussão de processos estratégicos da Unimed, reciclagem da integração com colaboradores, projeto de diversidade e inclusão, implantação do projeto de cargos e salários, implantação da plataforma EAD da Faculdade Unimed para realização de diversos cursos, continuidade da avaliação de desempenho e pesquisa de clima organizacional e implantação da pesquisa de cultura organizacional. Faremos também a renovação de parcerias com instituições de ensino infantil, fundamental, médio e universitário para desconto nas mensalidades aos colaboradores e seus dependentes.

Para 2024, as expectativas para gestão de tecnologia são de que as negociações contratuais com prestadores de serviços avancem, para que a otimização dos recursos e reduções de custos sejam ainda maiores e constantes.

Teremos o avanço de grandes projetos fortemente dependentes de tecnologia, que conduzirão a Unimed Santos para uma cultura de “*Data Driven*” (Baseada em Dados), tais como o do Registro Eletrônico em Saúde (RES) com a integração de toda a rede prestadora através da captura e distribuição de informações por Prontuários



Eletrônicos (PEP), o que permitirá sermos mais assertivos no cuidado da saúde de nossos beneficiários.

A busca constante por soluções tecnológicas que criem valor, tanto para os beneficiários quanto para os cooperados, é sempre um desafio que teremos que enfrentar, e é com essa mentalidade que a TI da Unimed Santos trabalha e tem o apoio da alta direção.

Na sede de Praia Grande, a perspectiva para 2024 é a de realizar a reestruturação de nossa unidade, além de buscar melhorias nas questões sistêmicas que continuam a impactar tanto clientes quanto cooperados de maneira significativa. Um objetivo específico é a regularização e estruturação interna e liberação do estacionamento, visando mitigar as dificuldades enfrentadas pelos nossos clientes. A presença de um concorrente próximo à nossa unidade exacerbou a escassez de vagas de estacionamento nas vias públicas, elevando o número de reclamações formais recebidas.

O setor de Provisão em Saúde, em 2024, empenhará todos os esforços no grande projeto de implantação do DRG Brasil, que é uma plataforma de gestão de saúde baseada em valor para melhorar a qualidade assistencial e evitar desperdícios, no intuito de construir um sistema de saúde sustentável, baseado na entrega de valor aos beneficiários. Em sintonia com o DRG, fará uma reestruturação no modelo de auditoria concorrente, visando otimizar os resultados.

Outro fato importante será a ampliação da atuação do Núcleo de Governança Clínica - NGC, reforçando os programas vigentes, incluindo novas linhas de cuidado e expandindo o serviço de Atenção Primária - APS. Além disso, dará continuidade aos projetos de qualificação da rede prestadora, serviço de atendimento pré-hospitalar - APH em Santos, "Time de Resposta Rápida", Programa de Cuidados Paliativos e a biometria facial nas clínicas de terapias sequenciais.

Na área de sustentabilidade, pretendemos estender os benefícios da compra de energia limpa para as sedes da Unimed que utilizam a baixa tensão, fechando assim com todas as nossas unidades utilizando energia mais barata e ecologicamente mais sustentável.



Chegamos ao final de 2023 com resultado que está longe de ser o que desejávamos, ao mesmo tempo em que evidencia nossa capacidade de viver um novo tempo, de reconstrução e realinhamento.

A crise não nos encolheu. Longe disso, foi o catalisador para acelerarmos decisões e adotarmos novas práticas, condutas e soluções. Enfrentamos as adversidades de frente. Tomamos decisões difíceis, algumas envolvendo diretamente nossos cooperados.

Temos um Planejamento Estratégico, sabemos onde estamos e para onde queremos ir. Mas, há um ponto fundamental, que requer a participação e o engajamento firme de todos os cooperados: o permanente esforço para conter os gastos assistenciais e, assim, reduzir a sinistralidade. Não há planejamento que resista ao descontrole das despesas.

A colaboração dos colegas é crucial, e agradecemos por todo o esforço que já foi feito, em conformidade com o bem maior de um projeto coletivo. Caminhemos rumo aos 57 anos de nossa Cooperativa conscientes de que a união e a coesão dos cooperados é a grande força que deve se sobrepor.

Como bem disse o filósofo e cientista Goethe, “quando uma criatura humana desperta para um grande sonho e sobre ele lança toda a força de sua alma, todo o universo conspira a seu favor”.

Muito obrigado!

Santos, 09 de março de 2024.



Dr. Claudino Guerra Zenaide

