

Controladoria nas operadoras de planos de assistência à saúde do Sistema Unimed

Gleidson Sobreira Lobo (UFC) - gleidsonlobo@uol.com.br

Ana Cristina Cavalcante Lima (UFC) - cristinacavalcante@yahoo.com.br

Marcos Antonio Barbosa de Lima (UFC) - marcosb2004@uol.com.br

Márcia Martins Mendes De Luca (UFC) - marcia@mmconsultoria.srv.br

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo analisar a inserção da Controladoria nas operadoras de planos de saúde do Sistema Unimed, bem como examinar a posição da Controladoria na sua estrutura organizacional e verificar as funções desenvolvidas pelo profissional da Controladoria na empresa. O trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, do tipo levantamento. Inicialmente, procurou-se abranger a totalidade das operadoras do sistema Unimed, mas, devido à complexidade e à diversificação da população, optou-se por uma amostragem não probabilística, por conveniência, composta das 38 operadoras de grande porte, conforme classificação da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS. De acordo com a análise das operadoras respondentes, pode-se concluir que a maioria delas usa a Controladoria no seu processo de gestão, fazendo parte na sua estrutura organizacional como órgão de linha, ligado principalmente à área financeira (diretoria financeira ou administrativo-financeira), onde o controller está presente, desenvolvendo, praticamente, todas as funções apontadas na literatura.

Palavras-chave: Controladoria. Operadoras de plano de saúde. Gestão.

Área temática: Controladoria

Controladoria nas operadoras de planos de assistência à saúde do Sistema Unimed

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar a inserção da Controladoria nas operadoras de planos de saúde do Sistema Unimed, bem como examinar a posição da Controladoria na sua estrutura organizacional e verificar as funções desenvolvidas pelo profissional da Controladoria na empresa. O trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, do tipo levantamento. Inicialmente, procurou-se abranger a totalidade das operadoras do sistema Unimed, mas, devido à complexidade e à diversificação da população, optou-se por uma amostragem não probabilística, por conveniência, composta das 38 operadoras de grande porte, conforme classificação da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS. De acordo com a análise das operadoras respondentes, pode-se concluir que a maioria delas usa a Controladoria no seu processo de gestão, fazendo parte na sua estrutura organizacional como órgão de linha, ligado principalmente à área financeira (diretoria financeira ou administrativo-financeira), onde o *controller* está presente, desenvolvendo, praticamente, todas as funções apontadas na literatura.

Palavras-chave: Controladoria. Operadoras de plano de saúde. Gestão.

Área Temática: Controladoria

1 Introdução

O aumento da complexidade nas organizações, o grau de interferência governamental, a demanda por melhores práticas de gestão são algumas das razões pelo aumento de importância do processo decisório das empresas (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2004). Nesse sentido, a Controladoria vem, a cada dia, contribuindo significativamente na alavancagem dos resultados das organizações de todos os setores da economia, inclusive no setor de saúde suplementar. De acordo Almeida, Parisi e Pereira (1999), a Controladoria supre os gestores com informações úteis e oportunas na condução do processo de gestão das atividades empresariais.

O setor de saúde suplementar no Brasil vem crescendo consideravelmente nas últimas décadas. Com a criação da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), o setor passou a ser fiscalizado e regulamentado, o que contribuiu de certa forma, para que as empresas passassem a se preocupar em implementar um melhor gerenciamento de seus recursos. Com isso, o Sistema Unimed, composto atualmente por 338 operadoras de planos de assistência à saúde suplementar singulares, não pode deixar de lado a utilização da controladoria no seu processo de gestão.

Diante desta abordagem, surge a seguinte questão de pesquisa que orienta esse trabalho: como a Controladoria está inserida na estrutura organizacional das operadoras de planos de saúde do sistema Unimed? O objetivo deste trabalho é analisar a inserção da Controladoria nas diversas cooperativas do sistema Unimed, evidenciando o posicionamento da mesma em sua estrutura organizacional, além de verificar as funções desenvolvidas pelo profissional da Controladoria na empresa. Para isso, apresenta-se um perfil conceitual da Controladoria como instrumento administrativo e como ramo de conhecimento, conceitos sobre o sistema Unimed, cooperativa, planos de assistência à saúde suplementar e ainda, o

resultado de uma pesquisa feita entre as integrantes de grande porte do sistema Unimed, conforme classificação da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS.

Além dessa introdução, onde é dada uma contextualização do assunto em questão, esse trabalho é composto por uma seção com uma revisão teórica e conceitual sobre os principais pontos abordados, seguido da apresentação da metodologia aplicada para o seu desenvolvimento. Outra seção aborda a análise dos resultados encontrados e, por fim, uma conclusão sobre a Controladoria nas operadoras de planos de saúde do sistema Unimed.

2 Referencial teórico

2.1 A Controladoria

A Controladoria, para Beuren (2002), surgiu no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar um rígido controle sobre todos os negócios das empresas. A Controladoria surge, neste contexto, como uma alternativa à Contabilidade visando não só o registro histórico dos fatos econômicos, mas também para dar o suporte necessário aos gestores no que concerne à gestão da empresa.

Kanitz (1976) considera que a Contabilidade, como instrumento gerencial, evoluiu para um sistema chamado Controladoria, cuja função é avaliar e controlar o desempenho das diversas divisões da empresa. A controladoria faz parte, portanto, do campo mais genérico dos sistemas de controle gerencial – ou *management control systems*.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 88-90) “a Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica”. Esses autores acrescentam que “a missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas”.

No entendimento de Borinelli (2006 p. 105) a “Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”.

Para muitos autores, a Controladoria pode ser vista sob dois enfoques ou vértices: como área do conhecimento humano ou como órgão administrativo. Para Almeida, Parisi e Pereira (2006), o primeiro ramo é o responsável pelo estabelecimento de toda a base conceitual e o segundo responde pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

Sob o enfoque de área do conhecimento, Tung (1980) afirma que, entre as ciências que ensinam as técnicas de administração das empresas, destaca-se a Controladoria que não se limita ao registro estático dos fatos contábeis, mas engloba também processos de planejamento, análise e controle de todos os fatos financeiros que ocorrem na empresa.

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade, segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 88), “garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial (...)”.

A posição da Controladoria no organograma da empresa é de suma importância para a compreensão do seu papel na gestão. Algumas organizações divergem ao classificar a Controladoria como órgão de linha, ou seja, subordinada a uma diretoria, ou órgão de *staff*, prestando assessoria direta à alta administração.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999), a Controladoria exerce a função de um órgão de linha e de *staff* ao mesmo tempo, pois a ele compete: buscar informações para problemas de ordem econômica, propor soluções aos gestores dos problemas de suas áreas e coordenar o processo de planejamento e controle.

Para Nascimento e Reginato (2007, p. 2), “a função da Controladoria é apoiar o processo de decisão, através de sistemas de informações que possibilitem o controle operacional, visando ao monitoramento das atividades da empresa.”

As funções da Controladoria recebem a contribuição de diversos autores, no entanto, Kanitz (1976) estabelece como função primordial da Controladoria a direção e implantação dos sistemas de: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

Anderson e Schmidt (1961 *apud* Mosimann e Fisch, 1999) estabelecem as funções essenciais da Controladoria, subdividindo-as em controle organizacional e mensuração do empreendimento. A primeira delas tem a finalidade de manter a continuidade de toda a estrutura organizacional de forma eficiente e econômica, enquanto a segunda compreende o suprimento da necessidade de reconhecer e descrever claramente todos os segmentos da empresa em atividades de receita e custo.

O exercício destas funções é desempenhado por um profissional de múltiplas qualificações. O *controller*, segundo Nakagawa (2007, p. 13), “desempenha sua função de controle muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e os objetivos da empresa”.

O profissional da Controladoria deve possuir alguns princípios que direcionem seu trabalho. Heckert e Willson (1963 *apud* Caggiano e Figueiredo, 2004), estabelecem alguns desses princípios: iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão voltada para futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência de suas próprias limitações.

Sobre a figura do *controller*, Beuren (2002, p.20) afirma que

esses três fatores (a verticalização, a diversificação e a expansão geográfica das organizações) e o conseqüente aumento da complexidade de suas atividades, aliado às tendências de descentralização da gestão das empresas exigiram a ampliação das funções do *controller*.

Isso faz com que o *controller* tenha uma grande responsabilidade perante os gestores, acionistas e o governo.

2.2 A Controladoria no Processo de Gestão

Conforme Nakagawa (2007, p.39), “gestão é a atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (eficácia) por ela, apesar das dificuldades”. Com base nisso, toda empresa, como sistema aberto, influenciando e sendo influenciada pelo meio ambiente, deve adotar mecanismos necessários à sua permanência no mercado global altamente competitivo.

Para atingir seus objetivos principais, a continuidade e a busca da otimização de seu resultado, a empresa baseia-se em um modelo de gestão. Conforme Figueiredo e Caggiano (2004, p. 30), o modelo de gestão consiste “num grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada.”

Para Nascimento e Nascimento (2007, p. 45), o modelo de gestão “é um conjunto de princípios e normas que orientam e facilitam a ação organizacional em cada fase da gestão para que a empresa alcance os seus objetivos”. Entende-se ação organizacional como a atividade das pessoas executando tarefas e utilizando as tecnologias sob determinada estrutura empresarial (NASCIMENTO; NASCIMENTO, 2007).

No modelo de gestão, um dos conceitos contemplados é o de processo de gestão, também conhecido como processo decisório, que serve de suporte ao processo de tomada de decisão e compreende três etapas: planejamento, execução e controle. Este processo é influenciado pela cultura organizacional e pelas variáveis ambientais (MOSIMANN; FISCH, 1999; FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2004).

Em cada etapa do processo decisório identifica-se a contribuição da Controladoria para a sua efetivação. Na etapa do planejamento, segundo Mosimann e Fisch (1999), o papel da Controladoria é participar da escolha da melhor alternativa, nos aspectos econômicos, garantindo a eficácia da empresa. Na execução, Peleias e Andrade (2003) afirmam que cabe à Controladoria fornecer apoio por meio de um sistema de informação eficaz, com valores reais e valores-padrão. Já no controle, a Controladoria avalia se cada área está atingindo suas metas, dentro do que foi planejado, identificando os possíveis desvios e cobrando dos gestores as ações corretivas.

Essencialmente, de acordo com Pereira (1999, p. 58), “o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade”.

A controladoria pode contribuir de forma significativa para a melhoria do processo de gestão, nas atividades de “assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório” (PEREZ JÚNIOR, PESTANA, FRANCO, 1995, p. 37)

De acordo com Peleias e Andrade (2003, p. 34),

Cabe à Controladoria, como órgão responsável pela otimização dos resultados da organização, captar e identificar os pontos fracos e fortes que compõem as variáveis internas que provocam situações favoráveis ou desfavoráveis para a empresa em relação ao seu ambiente, e que podem trazer insucessos ou dificuldades para a implantação de um processo de gestão.

Por meio do processo de gestão e dos sistemas de informações, seus instrumentos fundamentais, conforme Catelli (2006), a Controladoria exerce suas atividades junto às organizações, contribuindo para que os gestores planejem seus atos, implementem seus planos de ação e alcancem seus objetivos, alinhados com a visão, missão e planejamento estratégico corporativo.

3 Operadoras de Planos de Assistência à Saúde Suplementar e o Sistema Unimed

De acordo com a ANS (2002), os planos de assistência à saúde suplementar no Brasil, que surgiram para suprir deficiências do sistema de saúde pública, vieram a ser regulamentados em 1998, com a promulgação da Lei nº 9.656, devido à necessidade do Estado passar a ter um melhor controle sobre a atuação das operadoras de planos privados. A regulamentação tinha como objetivos principais corrigir as distorções entre os interesses das operadoras e dos usuários e preservar a competitividade do mercado.

O órgão responsável pela regulamentação e fiscalização na saúde suplementar é a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), criada pela Lei nº 9.961/00, que está vinculada ao Ministério da Saúde, promovendo o equilíbrio nas relações entre os segmentos envolvidos (governo, operadoras e consumidores).

O mercado de saúde suplementar, segundo a ANS (2008), compreende mais de 1.300 empresas operadoras de planos de saúde, milhares de médicos e outros profissionais, hospitais, laboratórios e clínicas. Em março de 2008, esse mercado contava com 39,9 milhões de beneficiários em planos de assistência médica, podendo-se observar um crescimento de

31,7% no número de beneficiários de planos de assistência médica no período de dezembro de 2000 a março de 2008 (ANS, 2008).

Apesar de a regulamentação oficial ter sido iniciada a partir de 1998, nas décadas de 40 e 50, conforme a ANS (2002), já existiam modelos baseados na captação de recursos de empresas empregadoras e de seus empregados, tendo como exemplo a Caixa de Assistência aos Funcionários do Banco do Brasil (Cassi) e a assistência patronal para os servidores do Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Industriários (atual Geap).

De acordo com Duarte (2001), a assistência médica suplementar está integrada por quatro modalidades assistenciais principais: a medicina de grupo, as cooperativas médicas, os planos próprios das empresas e o seguro-saúde. O Sistema Unimed, objeto de estudo desta pesquisa, enquadra-se na modalidade de cooperativa médica.

“As cooperativas são formalmente definidas como sociedades que se constituem para prestar serviços a seus associados, com vistas ao interesse comum e sem o objetivo de lucro” (DUARTE, 2001, p. 1001). A Cooperativa de Trabalho Médico Unimed corresponde praticamente à totalidade do segmento de assistência médica.

Seibel (2003) afirma que a história das cooperativas de trabalho médico, no Brasil, iniciou com a fundação da Unimed Santos, em 18 de dezembro de 1967. O médico Edmundo Castilho, então presidente do Sindicato dos Médicos da cidade de Santos, no estado de São Paulo, é considerado o fundador dessa primeira singular. Este novo modelo de empresa rapidamente se expandiu por oito Estados brasileiros. Em 1971, foi criada a Federação do Estado de São Paulo visando o aprimoramento do sistema de intercâmbio entre as diferentes Singulares (Unimeds de abrangência municipal).

Como órgão aglutinador de todas as Federações, segundo Seibel (2003), foi criada a Confederação Nacional da Unimed do Brasil. Em 1982, surgiu a Unimed Corretora de Seguros e, em 1989, a Unimed Participações e a Unimed Seguradora. Posteriormente, devido a necessidade de reciclar internamente os recursos gastos com o fornecimento de produtos e serviços e a criação de condições para as cooperativas desempenharem sua função social, sem a evasão do capital para fora do Sistema, foi criada a Unimed Administração de Serviços, a Unimed Hospitais e ainda o Centro de Estudos Unimed.

Atualmente, conforme informações da Unimed do Brasil (2008), o sistema cooperativo Unimed é composto por 4 Confederações, 1 Central Nacional, 34 Federações e 338 Operadoras Singulares, totalizando 377 unidades distribuídas em todo território nacional, com geração anual de receitas em torno de R\$ 16 bilhões.

4 Metodologia da pesquisa

O estudo foi desenvolvido utilizando-se o método exploratório descritivo. Gil (1991) explica que o método descritivo visa descrever características de determinada população ou fenômeno, enquanto o exploratório proporciona uma maior familiaridade com o problema objetivando torná-lo explícito.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi bibliográfica e para a coleta de dados foi utilizado o levantamento (*survey*) com a aplicação de um questionário. Para Barbie (2005), a pesquisa de *survey* se refere a um tipo particular de pesquisa social empírica, tendo diversas finalidades, dentre elas a descrição, explicação e a exploração de algum tema.

Segundo Silva e Menezes (2001), questionário compreende uma série ordenada de perguntas, devendo ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções que esclareçam o propósito de sua aplicação ressaltando a importância da colaboração do informante.

O questionário foi elaborado com perguntas fechadas do tipo dicotômicas, de múltipla escolha e, em algumas destas, múltipla escolha combinada com perguntas abertas. Foi

composto por 12 perguntas e remetido às Unimeds por meio eletrônico (uso do *e-mail*), como forma de agilizar as respostas, haja vista a localização das mesmas em vários pontos do país.

O universo da pesquisa compreendeu todas as operadoras de plano de saúde do sistema Unimed. Devido à quantidade significativa de empresas desse universo e à complexidade em contemplar todas as operadoras, tomou-se como amostra as 38 unidades classificadas como Unimeds de grande porte. De acordo com a Resolução Normativa nº 26/2003, da ANS, as operadoras que possuem até 20.000 beneficiários são consideradas de pequeno porte, as que têm número de beneficiários superior a 20.000 e até 100.000, são de médio porte e, as que possuem número superior a 100.000, de grande porte. Sendo assim, a amostra foi não probabilística por conveniência.

As operadoras selecionadas para a pesquisa são consideradas pela ANS de grande porte por terem mais de 100.000 beneficiários na sua carteira de clientes e, conseqüentemente, apresentarem estrutura organizacional mais adequada para a gestão do seu negócio. Para tanto, uma das perguntas do questionário aplicado solicitava à respondente o quantitativo de beneficiários para que pudesse enquadrar o porte da operadora, conforme critério daquela autarquia.

Dos 38 questionários enviados, 12 retornaram com as respostas. Tais respostas foram devidamente tabuladas e analisadas e os resultados do estudo estão mostrados adiante.

5 Resultados da Pesquisa

Um dos itens pesquisados foi a utilização de conceitos de Controladoria pelas operadoras de planos de assistência à saúde do sistema Unimed, cujo resultado está demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Quanto à aplicação de conceitos de Controladoria

Pergunta	Nº Operadoras	%
Utilizam conceitos	11	92
Não utilizam conceitos	1	8
Total	12	100

Fonte: dados da pesquisa

Conforme a Tabela 1, identificou-se que, das 12 Unimeds que responderam ao questionário, 11 operadoras utilizam conceitos de controladoria tais como controle organizacional e mensuração do negócio alinhado com o planejamento estratégico em sua gestão organizacional.

Quanto à existência de um sistema de informações no suporte ao processo de gestão, Mosimann e Fisch (1999) salientam que a adoção de tal sistema é um dos fatores que contribui para o aperfeiçoamento da gestão empresarial e da eficácia empresarial. Na pesquisa, 9 dos respondentes declararam que utilizam um sistema integrado de informações que dá suporte ao seu processo de gestão. Em contrapartida, 3 declararam a ausência de um sistema integrado, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Quanto à existência de um sistema integrado de informações no suporte ao processo de gestão

Pergunta	Nº Operadoras	%
Existência de sistema	9	75
Ausência de sistema	3	25
Total	12	100

Fonte: dados da pesquisa

Com relação à existência da Controladoria em sua estrutura organizacional, 7 das Unimeds analisadas responderam positivamente a questão, como demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Quanto à existência da Controladoria na estrutura organizacional

Pergunta	Nº Operadoras	%
Existência da Controladoria	7	58
Ausência da Controladoria	5	42
Total	12	100

Fonte: dados da pesquisa

Embora não se possa generalizar este resultado ao universo da pesquisa, observa-se que a Controladoria, na gestão de uma organização, vem ocupando lugar de destaque, possibilitando aos gestores o exercício de sua governança, como corrobora Nakagawa *et al* (2002, p.243).

Nas operadoras que responderam ter a unidade Controladoria na sua estrutura, esta é considerada como um órgão de linha estando subordinada preponderantemente a uma de suas diretorias. Nenhuma delas considerou a Controladoria como órgão de assessoria (*staff*). O Gráfico 1 mostra as unidades organizacionais onde a Controladoria está diretamente ligada.

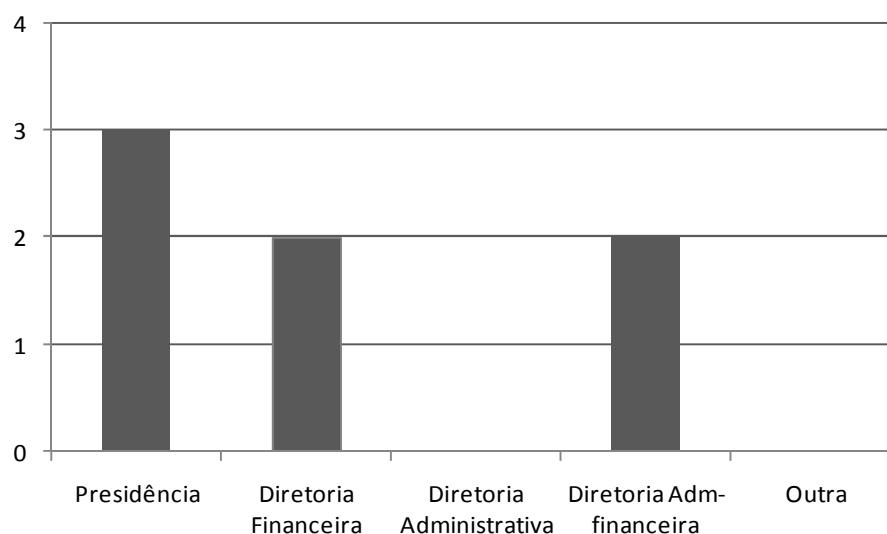


Gráfico 1 - Subordinação da Controladoria na estrutura organizacional

Fonte: dados da pesquisa

Das 7 unidades respondentes da questão referente a existência da Controladoria em sua estrutura, verificou-se que 3 delas estão subordinadas à Presidência, 2 à Diretoria Financeira e 2 à Diretoria Administrativo-financeira, onde pode ser observada uma tendência de afinidade da Controladoria com a área financeira, quando considerada as duas diretorias (Financeira e Administrativo-financeira) conjuntamente. Por outro lado, as 3 respostas vinculadas à Presidência podem estar relacionadas à possibilidade de oferecer um maior acesso às diversas áreas da organização, visando otimizar suas funções e contribuindo para atingir os objetivos da empresa.

Na Tabela 4 é apresentada a questão referente à presença da figura do *controller* na Controladoria das operadoras respondentes.

Tabela 4 - Quanto à existência do cargo de *Controller*

Pergunta	Nº Operadoras	%
Existência do <i>Controller</i>	5	71
Ausência do <i>Controller</i>	2	29
Total	7	100

Fonte: dados da pesquisa

Embora 7 das 12 operadoras possuam a Controladoria em sua estrutura, 2 delas não contemplam a figura do *controller*. A tarefa deste profissional conforme Figueiredo e Caggiano (2004, p.29) é “manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos”.

As funções desempenhadas pelo profissional *controller* das unidades respondentes são apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5 - As funções desempenhadas pelo *controller*

Função	Nº Operadoras
Gere do sistema integrado de informações fornecendo informações rápidas e confiáveis	4
Gestão da contabilidade	4
Assessora o principal executivo no planejamento estratégico	5
Orienta os demais gestores para a sua eficácia e eficiência da organização	4
Analisa os números e medições quantitativas e qualitativas da empresa	5
É responsável pela contabilidade geral, fiscal e de custos	5
Outros	3

Fonte: dados da pesquisa

No rol das operadoras respondentes, verifica-se que o profissional da Controladoria vem desempenhando grande parte das funções apresentadas na literatura. Destacam-se as seguintes funções: gestão do sistema integrado de informações, gestão da contabilidade, assessoria ao principal executivo no planejamento estratégico, orientação aos demais gestores para eficácia dos mesmos e da organização, análise dos números e medições quantitativas e qualitativas da empresa, responsabilidade pela contabilidade geral, fiscal e de custos.

Além das funções mencionadas, em 3 das operadoras pesquisadas, o *controller* desempenha outras, que são: elaboração, aprovação, análise e acompanhamento do orçamento empresarial; responsável pelo relacionamento e coordenação de demandas da ANS; execução, análise e envio de informações à ANS; e acompanhamento de notificações da Receita Federal, Estadual e Municipal.

6 Considerações finais

A Controladoria possui uma importância relevante no processo de gestão das organizações, colaborando significativamente para maximização de seus resultados de acordo com a definição de sua visão, missão e planejamento estratégico.

Esse trabalho propôs demonstrar a inserção da Controladoria nas cooperativas singulares do sistema Unimed, verificando seu posicionamento hierárquico, se a unidade de Controladoria é um órgão de linha ou *staff* na estrutura organizacional e a que órgão está subordinado. Visa ainda apresentar as funções do profissional da Controladoria das unidades pesquisadas.

Deve ser observado que o número de respondentes restringiu o resultado esperado no início da pesquisa, levando-se em consideração que dos 38 questionários enviados, 12 foram respondidos, representando 31,58% da amostra. Sugere-se então uma pesquisa mais

abrangente que envolva um maior número de operadoras para que se possa generalizar os resultados.

Apesar das limitações expostas, pode-se considerar que a pesquisa realizada gerou informações necessárias e satisfatórias para a obtenção da resposta ao problema formulado. Observou-se, portanto, que a maioria das operadoras respondentes utiliza a controladoria no seu processo de gestão.

Verificou-se também que a Controladoria das operadoras do Sistema Unimed objeto do estudo, está inserida na estrutura organizacional das operadoras como órgão de linha ligado, principalmente, à área financeira (diretoria financeira ou administrativo-financeira). Constatou-se, adicionalmente, que o *controller* está presente na organização, desenvolvendo, praticamente, todas as funções apontadas na literatura tais como gestão do sistema integrado de informações, gestão da contabilidade, assessoria ao principal executivo no planejamento estratégico, análise e medições quantitativas e qualitativas da empresa e orientação aos gestores para alcance da eficácia da organização.

Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Caderno de Informações de Saúde Suplementar**: beneficiários, operadoras e planos. Rio de Janeiro: Agência Nacional de Saúde Suplementar, jun. 2008.

ALMEIDA, Lauro Brito; PARISI, Cláudio e PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 1999, cap.13, p.370-381.

BARBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. 3.ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (organizador). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002, p.15-38.

BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar. Resolução Normativa nº 26, de 1º de abril de 2003. Estabelece critérios para registro e avaliação contábil de títulos e valores mobiliários para as Seguradoras Especializadas em Saúde e para as Operadoras de Planos de Assistência à Saúde. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF 03 abr. 2003.

_____. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Regulação & Saúde**: estrutura, evolução e perspectivas da assistência médica suplementar / Ministério da Saúde, Agência Nacional de Saúde Suplementar. – Rio de Janeiro: ANS, 2002.

_____. Lei nº 9.961 de 28 de janeiro de 2000. Cria a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 jan. 2000.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de Controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo 2006. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/>. Acesso em: 26 mai. 2008

CATELLI, Armando et al. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006.

DUARTE, Cristina Maria Rabelais. UNIMED: história e características da cooperativa de trabalho médico no Brasil. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2001000400034&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 16 mai 2008.

FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: Teoria e Prática**. 3ª Edição, São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

MOSIMANN, Clara Pelegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**, 2ª ed.. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 2007.

NAKAGAWA, Masayuki; ANDRADE, Iris Alves; MULLER, Iron Augusto; SANT'ANNA, Marília Martins. Logística integrada à controladoria. In: SCHMIDT, Paulo (organizador). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NASCIMENTO, Auster Moreira; NASCIMENTO, Claudinei de Lima. Modelo de Gestão. In: NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane (organizadores). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

PELEIAS, Ivam Ricardo; ANDRADE, Inacilma Rita Silva. Controladoria e cultura organizacional: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano XXXII, n.142, p. 29 -39, jul./ago, 2003.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Ambiente, empresa, gestão e eficácia**. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREZ JR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SEIBEL, Ivan. **Formação cooperativista: história, estrutura e educação cooperativista no complexo Unimed**. Porto Alegre : Unimed Federação / WS Editor; Belo Horizonte: Universidade Unimed, 2003.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 6. ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1980.

UNIMED DO BRASIL. **Panorama da Saúde Suplementar no Brasil**, São Paulo, abr. 2008. Trimestral.