


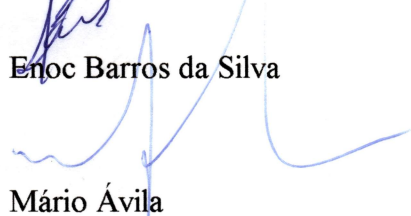
**BRÁS CABRAL DE MEDEIROS NETO**

**ESTRATÉGIA DE FUSÃO DE COOPERATIVA: O  
CASO UNIMED CERES**

APROVADA

  
Enoc Barros da Silva

FACER

  
Mário Ávila

FACER

  
Marco Antonio de Carvalho

FACER

(Orientador)

Rubiataba  
Goiás – Brasil

À Jesus, por me dar graça e abençoar em tudo na minha vida;

À minha esposa Hokicinay,

por estar comigo nesta caminhada;

### **OFEREÇO**

Aos meus professores que direta ou indiretamente contribuíram sim! com a minha formação profissional que neste momento em minha vida já tem me beneficiado profissionalmente.

### **DEDICO**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em nome de Jesus, por ter me dado forças para lutar contra barreiras impostas pelo dia-a-dia, e também por achar que me conhecia nessa caminhada acadêmica, surpreendendo-me com alegria no coração ao deparar com um cara que luta por desafios impostos pela vida.

## BIOGRAFIA

Eu, Brás Cabral de Medeiros Neto, nasci em Mirassol, São Paulo, em 1976, concluinte do 2º grau na Escola Municipal de Mirassol. Vim de uma família classe media alta, aos dez anos perdi minha mãe, e os negócios da família vieram abaixo. Aos vinte anos de idade, estudando para prestar vestibular, perdi meu Pai. Logo após mudei-me para Ceres, onde tomei a melhor decisão da minha vida, aceitando a Jesus como o único e suficiente Salvador da minha alma.

Mas continuando a realizar meus sonhos prestei vestibular para Direito, não passei..., então decidi fazer faculdade de Administração de Empresas, curso com o qual me identifiquei plenamente e estou a concluir.

No ano de 2000, (dois mil) encontrei outra pedrinha a qual fazia parte dos sonhos os quais idealizava concretizar, minha maravilhosa adjuntora, mulher sabia e virtuosa (bênçãos de Deus).



## RESUMO

Dentre várias empresas buscando o sucesso e bom desempenho no mercado como exemplo, a fusão das UNIMED'S de Santa Catarina, a fusão das UNIMED'S vêm para alavancar resultados satisfatórios.

Fusão entre as <sup>1</sup>singulares da UNIMED, que se encontra no Vale do São Patrício. Fundir-se-ão Ceres, Porangatu, Uruaçu e Goianésia, junto à FEDERAÇÃO do Estado de Goiás.

Foi-se verificada a viabilidade da fusão, mostrando os benefícios da diminuição de cobranças taxativas, analisando e propondo o enxugamento do quadro de funcionários, apontando possibilidades de crescimento no faturamento e propondo estratégias que buscam atingir a qualidade total no atendimento e na prestação de serviço ao <sup>2</sup>usuário e <sup>3</sup>cooperado.

Resultados apontados através de quadros comparativos em relação a custos, mostrando também a estrutura administrativa operacional fundida e centralizada junto à FEDERAÇÃO.

Podendo então, lobrigar a viabilidade da fusão e suas conseqüências positivas para as Cooperativas, no contexto sócio-econômico atual.

---

<sup>1</sup> Singulares são UNIMED'S enquanto prestadoras.

<sup>2</sup> Usuário são as pessoas que utilizam a prestação de serviço da Cooperativa.

<sup>3</sup> Cooperado são membros de determinado grupo econômico ou social, que objetivam desempenhar, em benefício comum, determinada atividade.

# SUMÁRIO

<b>Folha de Rosto</b> .....	ii
<b>Folha de Aprovação</b> .....	iii
<b>Oferecimento</b> .....	iv
<b>Agradecimento</b> .....	v
<b>Biografia</b> .....	vi
<b>Resumo</b> .....	vii
<b>1 Introdução</b> .....	1
<b>2 Objetivos</b> .....	2
<b>3 Referencial Teórico</b> .....	3
<b>4 Material e Métodos</b> .....	5
<b>5 Resultados e Discussões</b> .....	6
5.1 Redução das Taxas .....	6
5.2 Funcionários e Encargos .....	7
5.3 Crescimento no Faturamento .....	9
5.4 Qualidade no Serviço Prestado.....	9
5.5 Vantagens e Responsabilidades das Singulares Prestadoras .....	10
<b>6 Sugestões</b> .....	12
<b>7 Conclusão</b> .....	13
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	14
<b>Anexos:</b> .....	15

# 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, principalmente, tornou-se cada vez mais comum à reestruturação envolvendo os casos de <sup>4</sup>incorporações e <sup>5</sup>fusões de empresas mais diversos portes e segmentos, como: industriais, comerciais, prestadoras de serviços, saúde e do setor financeiro, dentre outros.

Este trabalho trata da fusão estratégica de singulares cooperativas de saúde. A visão estratégica deve estar o máximo possível incorporada às decisões e atividades administrativas. Salvo em raros momentos de análise e reflexão, pode tornar-se uma atividade de planejamento, paralela às tarefas comuns. Por isso, se destaca a idéia da decisão estratégica como parte de um processo contínuo, sistemático e inerente à própria organização moderna adotando a estratégia da fusão.

Para muitos proponentes da perspectiva da fusão estratégica, entender o processo decisório é compreender a própria natureza da vida da cooperativa no mercado competitivo. Inicialmente se vê o processo de fusão unicamente através da racionalidade, avaliação e seleção de alternativas. Tomar decisões racionais exige habilidades analíticas e o uso de técnicas racionais de processar informações, para se maximizar ganhos, minimizar perdas e se produzir o maior benefício em função do menor esforço ou custo, através de alternativas como esta.

Busca-se através de quadros e históricos (financeiro, organizacional etc), mostrar os benefícios da fusão e quais as vantagens para os cooperados.

---

<sup>4</sup> Incorporação é reunir diversas empresas em uma só.

<sup>5</sup> Fusão é o ato de duas ou mais empresas unir-se.

## 2 OBJETIVOS

### OBJETIVO GERAL

Verificar a viabilidade da fusão entre as Cooperativas Ceres, Porangatu, Uruaçu e Goianésia.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1- Mostrar os benefícios da diminuição de <sup>6</sup>cobranças taxativas;
- 2- Analisar e propor o enxugamento do quadro de funcionários;
- 3- Apontar possibilidades do crescimento no faturamento;
- 4- Propor estratégias que busquem atingir a qualidade total no atendimento e na prestação de serviço ao usuário e cooperado.

---

<sup>6</sup> Cobranças taxativas são aquelas efetuadas entre as Cooperativas e Governo.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Albrecht & Bradford (1992) falam que: “Assim como a administração de serviços se tornou uma corrida de reivindicações no fechamento dos negócios na década de 1980, o Triângulo de Serviços se tornou o emblema das bandeiras de empresas voltadas para serviços, tanto em âmbito nacional como internacional. O Triângulo de Serviços é a ilustração visual da filosofia de administração de serviços. As partes do Triângulo de Serviços são o cliente, a estratégia de serviços, as pessoas e os sistemas. Cada um destes componentes é essencial para a organização voltada para serviços, focando o cliente como ponto central”. (24 p)

Miranda (1994) descreve: “É preciso, em primeiro lugar, reformular a ótica pela qual sempre examinamos nossa empresa, seus produtos, serviços e desempenho. Entender que o foco da qualidade é a satisfação plena dos clientes implica entender, também, que o juiz supremo da qualidade de nossos produtos, serviços e desempenho é o cliente”. (11 p)

Oliveira (1993) afirma: “Quando a aliança estratégica é efetuada de maneira otimizada proporciona alguns resultados para as empresas, tais como: alavancagem na força competitiva das empresas envolvidas ou de nova empresa que vier a se formar - estruturação e otimização no processo de controle, incluindo ajustes mútuos sistemáticos - melhor acesso ao mercado e consolidação de vantagens competitivas - desenvolvimento da capacitação financeira através da geração de lucros adicionais e redução dos custos administrativos e da exposição dos investimentos”. (97 p)

Oliveira (1999) descreve: “Que o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada”. (46 p)

Oliveira (2001) afirma: “Aumento de fusões entre cooperativas devem ocorrer como necessidade natural, pela situação dos negócios existentes e pelos modelos de gestão adotados. As fusões e incorporações apresentarão forte influência na estrutura de poder das

cooperativas e na relação de poder com os fornecedores e clientes (cooperados ou não)". Oliveira ainda afirma que para algumas cooperativas maximizarem seus ganhos ou saírem de uma situação desagradável, a fusão pode ser uma estratégia interessante. Descreve que: "Podem ser as mais variadas razões de fusões entre cooperativas, tais como o aumento de participação no mercado, a redução do nível de competição no mercado, o melhor controle de preços e de custos, a geração de melhores resultados e sobras, bem como o aumento das chances de sobrevivência do negócio básico. As fusões de cooperativas podem ser consideradas um dos tipos de alianças estratégicas que o sistema cooperativista pode operacionalizar para alavancar seus resultados". (39 p)

## 4 MATERIAL E MÉTODOS

Estudo de caso executado na UNIMED de Ceres, junto as singulares Porangatu, Uruaçu e Goianésia, no Norte Goiano.

Unimed Ceres conta hoje com 9 funcionários cada qual em suas respectivas funções, bem como Porangatu com 10, Uruaçu com 8 e Goianésia com 7.

Coletas de dados através de um formulário fechado de pesquisa, os quais foram a receita e os gastos das UNIMED'S com intercâmbio, tanto no estado de Goiás como fora do Estado.

Outro formulário também foi elaborado, abordando o custeio administrativo, como: gastos com dirigentes, funcionários mais encargos e despesas administrativas em geral.

Esta pesquisa foi feita em comum acordo, com quem os formulários foram enviados por E-mail para as Singulares citadas, os quais foram respondidos e encaminhados até a UNIMED de Ceres onde foi realizada uma análise comparativa, com base na coleta de dados. Em relação à Fusão de UNIMED'S de Santa Catarina, foram elaboradas projeções percentuais dos resultados.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.1 Redução das Taxas

Este modelo de Singularização de prestadora não incide a tributação do PIS/COFINS sobre as singulares prestadoras, pois nestas há somente atos cooperativos.

As faturas do Intercâmbio Interno são emitidas em nome das singulares prestadoras.

Para evitar replicação de tributos, o pagamento dos cooperados é feito pela <sup>7</sup>operadora (FEDERAÇÃO).

Ao compararmos na tabela 1, um estudo feito pela FEDERAÇÃO das UNIMED's de Santa Catarina, podemos notar claramente uma queda no percentual na faixa amarela da mesma. Entre as singulares prestadoras e as singulares operadoras, isso se dá ao que podemos chamar de intercâmbio, ou seja, o usuário sendo cliente em uma cidade X, ao consultar na UNIMED da cidade Y, esta repassa o dinheiro à FEDERAÇÃO a qual por sua vez repassará o dinheiro para a UNIMED X, lembrando que esse processo requer a cobrança de taxas as quais serão reduzidas com o novo processo de intercâmbio. Devido se tornar prestadoras de uma só operadora administrativamente fundida.

TABELA 1 – INTERCÂMBIO (SANTA CATARINA)

COOPERATIVA	RECEITAS C/ INTERCÂMBIO			DESPESAS C/ INTERCÂMBIO			RESULTADO INTERCÂMBIO
	ESTADO	FORA	TOTAL	ESTADO	FORA	TOTAL	
CONCÓRDIA	13,06%	4,18%	<b>17,24%</b>	7,41%	8,95%	<b>16,36%</b>	<b>0,88%</b>
JARAGUÁ DO SUL	11,00%	5,52%	<b>16,52%</b>	13,27%	7,23%	<b>20,50%</b>	<b>-3,98%</b>
VIDEIRA	13,86%	1,93%	<b>15,79%</b>	9,88%	11,03%	<b>20,91%</b>	<b>-5,12%</b>
CAÇADOR	4,52%	2,14%	<b>6,66%</b>	10,77%	11,61%	<b>22,38%</b>	<b>-15,72%</b>
JOAÇABA	9,60%	6,15%	<b>15,75%</b>	9,96%	13,51%	<b>23,47%</b>	<b>-7,72%</b>
SÃO BENTO	3,31%	3,96%	<b>7,27%</b>	10,61%	9,64%	<b>20,25%</b>	<b>-12,98%</b>

Fonte: Projeto de Fusão da Federação de Santa Catarina

<sup>7</sup> Operadora ou Federação é a que administra as prestadoras.



Na tabela 1.2, podemos observar dados em percentuais junto às UNIMED'S. Números que vêm de encontro com a necessidade da fusão, pois como a receita tende a aumentar devido à queda entre o intercâmbio. Lembrando que a distância é um fator ponderante entre essas cidades, as quais trocam serviços contínuos e ininterruptos devido condições que os planos de saúde oferecem.

É bom ressaltar que com as singulares fundidas o intercâmbio pode cair até 100% do resultado final, uma vez que a FEDERAÇÃO já não retém mais a taxa de operação, ou seja, mesmo a singular não sendo a acionadora do serviço ela paga uma participação para a FEDERAÇÃO.

**TABELA 1.2 – INTERCÂMBIO**

COOPER.	RECEITAS COM INTERCÂMBIO			DESPESAS COM INTERCÂMBIOS			RESULT. INTERC.
	ESTADO	FORA	TOTAL	ESTADO	FORA	TOTAL	
<b>CERES</b>	7,00%	4,10%	<b>11,10%</b>	9,54%	10,95%	<b>21,49%</b>	<b>-9,39%</b>
<b>PGTU</b>	5,76%	3,11%	<b>8,87%</b>	10,14%	11,53%	<b>21,67%</b>	<b>-12,80%</b>
<b>URUAÇU</b>	5,00%	4,02%	<b>9,02%</b>	8,67%	10,60%	<b>19,27%</b>	<b>-10,25%</b>
<b>GOIANÉSIA</b>	4,22%	3,59%	<b>7,81%</b>	7,98%	10,41%	<b>18,39%</b>	<b>-10,58%</b>

Fonte: Formulários de Pesquisa

## 5.2 Funcionários e Encargos

Na tabela 2, coluna 2, referente a funcionários mais encargos, pode-se alcançar uma queda considerável, devido à centralização administrativa, isto é, toda a parte administrativa passa a ser feita pela FEDERAÇÃO (marketing, serviços contábeis, operacionais, financeiros, informática e administrativos gerais). Esta não deixa de gerar custos seja estes administrativos ou com encargos trabalhistas, mas por sua vez abrange bem mais clientes com um quadro de empregados enxuto e funcional. A singular diminui os seus empregados e gastos administrativos, tornando-se assim UNIMED'S prestadoras.



TABELA 2 – CUSTEIO ADMINISTRATIVO

COOPERATIVA	% GASTO COM DIRIGENTES	% FUNCIONÁRIOS + ENCARGOS	% DESPESAS ADMINISTRATIVAS	TOTAL CUSTEIO ADM. LOCAL
CERES	4,21%	9,27%	7,30%	20,78%
PGTU	3,83%	10,07%	8,11%	22,01%
URUAÇU	3,60%	8,53%	6,86%	18,99%
GOIANÉSIA	4,01%	7,92%	7,09%	19,02%

Fonte: Formulários de Pesquisa

Podemos observar que na tabela 2.1 (Santa Catarina), há um custo operacional retido na FEDERAÇÃO. O custo com os dirigentes diminui, pois a figura do Vice-Presidente não existe mais, bem como a de um dos dois Auditores e a do Superintendente. A singular continua atuando como cooperativa gozando de sua hierarquia estruturada.

O resultado maior é que com a administração centralizada já citada acima, diminui-se o quadro de funcionários, observamos isso na UNIMED de Ceres a qual possui hoje 9 funcionários entre eles 5 operacionais os quais não existirão mais, advogado e contador.

Os gastos administrativos podem chegar a uma queda de até 16 % em relação aos gastos atuais, pois todo material, máquinas e equipamentos são reduzidos.

O mesmo fato acontece em Porangatu, com o quadro de empregados composto com 10 colaboradores, Uruaçu com 8 e Goianésia com 7, com uma média de 8.5 empregados, podendo cair até 50 %.

TABELA 2.1 - CUSTEIO ADMINISTRATIVO LOCAL (SANTA CATARINA)

COOPER.	% GASTO COM DIRIGENTES	% FUNC. + ENCARGOS	% DESPESAS ADM.	TOTAL CUSTEIO ADM. LOCAL	CUSTEIO ADM. OPERADORA	TOTAL CUSTEIO
CONCÓRDIA	3,77%	1,24%	1,79%	6,80%	7,07%	13,87%
JARAGUÁ DO SUL	1,45%	1,16%	1,34%	3,95%	7,14%	11,09%
VIDEIRA	2,58%	2,85%	1,79%	7,22%	7,11%	14,33%
CAÇADOR	3,16%	11,72%	10,95%	25,83%		25,83%
JOAÇABA	1,43%	7,54%	7,21%	16,18%		16,18%
SÃO BENTO	1,84%	7,50%	10,62%	19,96%		19,96%

Fonte: Projeto de Fusão da Federação de Santa Catarina

### 5.3 Crescimento no Faturamento

Com base no que foi analisado nas tabelas acima podemos observar uma queda de custos, mais usuários, menos funcionários, menos gastos com encargos e despesas administrativas, a rentabilidade tende a crescer.

Os pagamentos de todos os prestadores de serviços são efetuados pela operadora (FEDERAÇÃO), através do sistema <sup>8</sup>Pró-rata (<sup>9</sup>CH variável), ou seja, o CH é baseado em todo resultado de receita dividido pelo tanto de CH gerado pelos cooperados através de procedimentos como: cirurgias, exames, consultas etc. Este procedimento é adotado para evitar o abuso do cooperado na demanda de pedidos de exames etc.

$$\begin{aligned} \text{Ex.: Receita} &= 20.000 \\ \text{CH} &= 35.000 = 0.57 \text{ CH} \end{aligned}$$

Multiplica-se 0.57 pela quantidade de CHs de cada cooperado no mês.

O pró-rata atual como um regulador, ou seja, se o cooperado solicitar muitos procedimentos, a despesa é maior podendo gerar prejuízo. E quanto menor é a receita e maior a quantidade de CH dos cooperados, mais este vai baixar para o próximo mês.

Um faturamento em ascendência, não deixa de ser sinal de uma organização única e forte.

### 5.4 Qualidade no Serviço Prestado

Para alcançar a qualidade no serviço prestado ao cliente o controle local do atendimento médico, é feito pelos próprios cooperados, a operadora (FEDERAÇÃO) faz a supervisão e acompanhamento administrativo e dos resultados das singulares prestadoras.

A política de vendas é administrada e definida pela própria Diretoria da singular prestadora, que por sua vez tem melhor conhecimento da realidade local, buscando satisfazer os anseios do cliente.

Um fator considerável na perda da qualidade do serviço vêm sendo o problema da autorização do procedimento médico, que muitas vezes demora a ser autorizado. Isso em

<sup>8</sup> Pró-rata é a forma que se distribui as sobras aos Cooperados.

<sup>9</sup> CH é o valor estipulado para se calcular operações (cirurgias, exames etc) na área da saúde.

consequência do processo de intercâmbio entre a Singular, e a FEDERAÇÃO. Esse ponto crítico na qualidade será solucionado, pois toda a autorização de procedimentos médicos, diagnósticos e terapêuticos é feita pela singular prestadora.

As informações das singulares prestadoras serão enviadas à operadora (FEDERAÇÃO) via on-line, melhorando ainda mais a qualidade em relação ao desgaste que o cliente tem com a demora da liberação do procedimento médico.

Segundo Juran, há dez passos para a melhoria da qualidade:

- ✓ Criar a consciência da necessidade e da oportunidade para melhoria;
- ✓ Estabelecer metas para melhoria;
- ✓ Organizar para atingir as metas (estabelecer um Conselho de Qualidade, identificar problemas, solucionar projetos, indicar equipes, designar facilitadores);
- ✓ Fornecer treinamento;
- ✓ Desenvolver projetos para solucionar problemas;
- ✓ Relatar o progresso;
- ✓ Prover reconhecimento;
- ✓ Comunicar os resultados;
- ✓ Manter os resultados;
- ✓ Manter o momento, tornando a melhoria anual parte dos processos regulares da companhia.

### **5.5 Vantagens e Responsabilidades das Singulares Prestadoras**

- Toda a autorização de procedimentos médicos, diagnósticos e terapêuticos, é feita pela singular prestadora;

- Auditoria Prévia, Perícia e eventuais auditorias nas contas de Intercâmbio são realizadas pelas singulares prestadoras;

Ressaltando que as responsabilidades levantadas tanto da operadora como das prestadoras são bem claras e objetivas em termos administrativos. Podemos citar alguns pontos importantes, como:

- As singulares prestadoras são responsáveis pela capitalização, vendas, autorizações, auditorias, relação com Prestadores de Serviços, gerenciamento local e gestão dos resultados;

- A operadora (FEDERAÇÃO) é responsável pela formatação e registro de produtos, assessorias junto à <sup>10</sup>ANS, jurídica, educação / formação, marketing, serviços contábeis, operacionais, financeiros, informática e administrativos gerais;

- Credenciamento de prestadores de serviços e filiação de cooperados é feito pelas singulares prestadoras.

- A FEDERAÇÃO fica sendo a operadora dos planos de saúde e detentora dos contratos das áreas de ação de cada singular prestadora;

- A operadora (FEDERAÇÃO) tem delegação das singulares prestadoras para efetuar auditoria de contas, obedecendo a critérios técnicos.

---

<sup>10</sup> ANS – Agência Nacional de Saúde.

## 6 SUGESTÕES

Sugiro a priori que as Cooperativas não venham perder os valores básicos do cooperativismo, dentre eles: solidariedade, equidade, justiça social, liberdade e democracia.

Pelos dados coletados e analisados entre as cooperativas de saúde, podemos sugerir tal fusão, pois o <sup>11</sup>Feedback alcançado nos estudos de caso foram satisfatórios, tanto no que se trata do intercâmbio, custeios administrativos e até fortalecimento político e econômico.

Recomendo que as cooperativas venham focar mais o quesito treinamento, pois com as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado exige-se planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados e que vão de encontro com as necessidades, de forma a tornar a cooperativa competitiva.

Temos que ressaltar uma sugestão de grande valia, a fidelização do cliente através de programas voltados ao mesmo, como: atender a cada necessidade individual, expectativas correspondidas, promessas cumpridas e planos novos para cada mudança no mercado.

---

<sup>11</sup> Feedback retorno seja positivo ou negativo em relação a uma ação.

## 7 CONCLUSÃO

O fato é que, com a padronização no atendimento UNIMED, a tendência é aumentar os ganhos, melhorar a qualidade dos serviços prestados, envolvendo vários fatores na modernidade gerencial, além de ter uma maior representatividade política.

Por esses e outros motivos adotamos estudos comparativos destes fatos, pois contra fatos não há argumentos, ainda mais quando se trata de números e resultados.

Podemos então concluir que será de grande valia econômica a fusão das singulares baseada nas análises levantadas com custos e despesas.

Com uma operadora única e forte, podemos alcançar melhor Gestão dos Resultados, autonomia na Gestão Local, autonomia para definição de Recursos Próprios, divisão de responsabilidades, transparência do Sistema (Operadora / Prestadora), autocontrole da Singular Prestadora, ganhos de escala para Prestadora e Operadora, redução de custos, padronização no atendimento UNIMED, integração do sistema, segurança na singular prestadora.

As Seccionais tornaram cooperativas de trabalho médico e são Prestadoras de Serviço, pois essas empresas utilizam estratégias de autonomia local com “<sup>12</sup>back-office” centralizado, com parcerias transparentes.

Com as discussões e os resultados podemos concluir que a fusão é de grande viabilidade para as UNIMED’S, Ceres, Porangatu, Uruaçu e Goianésia.

---

<sup>12</sup> Back-office – sala ou salas onde é realizado em trabalho administrativo por trás de um estabelecimento de qualquer espécie.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl & BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com Qualidade**. São Paulo. Makron Books, 1992. 216 p.

MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade Total**. São Paulo, Makron Books, 1994. 203 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na Administração Estratégica**. São Paulo, Atlas, 1993. 224 p.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico**. 14° ed. São Paulo, Atlas, 1999. 303 p

\_\_\_\_\_. **Manual de Gestão de Cooperativas**. São Paulo, Atlas, 2001. 318 p.



**ANEXOS:**



## APRESENTAÇÃO E COMPOSIÇÃO DOS RELATÓRIOS DE ESTÁGIOS

### RELATÓRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Relatório Parcial I tem por objetivo caracterizar a Entidade Concessionária através do levantamento de dados dos itens abaixo.

Nome da Entidade Concessionária:

**UNIMED DO VALE DO SÃO PATRÍCIO**

Endereço:

Rua 05, nº 117 – Ceres – GO.

Telefone: 325-2298      Fax : o mesmo      E-mail: X

Nome dos Proprietários ou Grupo de Associados:

Cooperativa.

Nome e Cargo da Chefia Direta: Luiz Antonio Fregonesi.

Nome do Gerente de R. H., caso tenha: Galdina

Ramo de Atividade: Cooperativa.

Área de atuação: Planos de saúde.

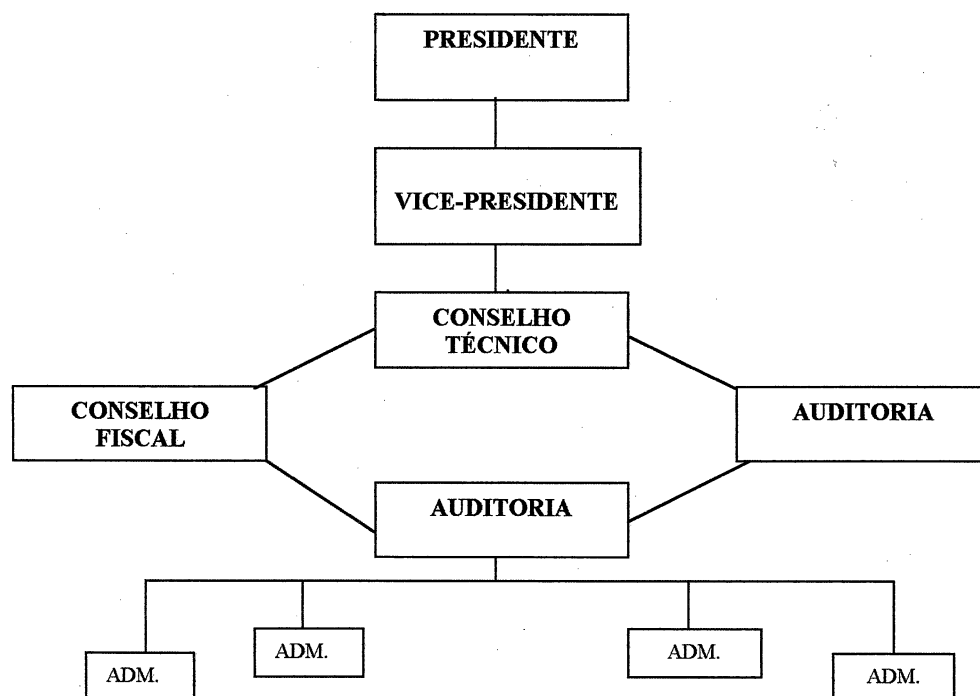
Histórico:

No ano de 1991, um grupo de médicos de Ceres, diante do crescente avanço de empresas mercantilistas monopolizando o mercado e aferindo grandes lucros sem se preocupar com a assistência prestada e muito menos com os médicos, decidiram adotar o sistema cooperativista que já há algum tempo vinha demonstrando ser a maneira mais eficaz de proporcionar trabalho digno ao médico com qualidade de atendimento ao usuário.

Começou com poucos cooperados, instalada em um modesto escritório cedido gratuitamente pela associação médica na av. Goiás, e hoje após 12 anos conta com 10 funcionários. Em amplo prédio sito a rua 05 nº 117 com 62 cooperados e 4.945 usuários.

É uma marca respeitada no que tange a assistência médica prestada por planos de saúde privado em uma vasta região do vale de são Patrício.

Organograma:



Número de empregados: 09

Principais Metas da Empresa: Gerar trabalho aos cooperados.

Meta Secundaria: Vendas de planos de saúde.

Produtos desenvolvidos pela Empresa: Plano de saúde.

Levantar principais recursos que resultam o produto final: x

Caracterizar os Recursos Humanos da Empresa Levantado:

a) Categoria dos profissionais que atuam na empresa.

- Diretor Presidente: 3º grau completo.
- Conselho Fiscal: 3º grau completo.
- Conselho técnico: 3º grau completo.
- Auditor: 3º grau completo.

- Vice-Presidente: 3º grau completo.
- Gerente Geral: 2º grau completo
- Colaboradores: 2º grau completo.

b) Divisão técnica de trabalho.

- Diretor Presidente: Gerenciar os recursos da cooperativa.
- Conselho Fiscal: Arbitra a área fiscal.
- Conselho Técnico: Arbitra pendências éticas, estatutárias etc.
- Auditor: Audita contas hospitalares e cumprimentos dos contratos.
- Supervisor: supervisiona os conselhos técnico, fiscal.
- Gerente Geral: Gerencia o setor administrativo (CPD, Financeiro, Pós-venda, intercambio, recepção etc.)
- Colaboradores: toda a área administrativa gerenciada pela gerente.

c) Verificar a qualificação dos funcionários dividindo em qualificados, não qualificados, e tipos de treinamento oferecidos.

Todos os empregados são qualificados de acordo com as necessidades da empresa. Todos os empregados participam de workshops, palestras, congressos, simpósios e cursos voltados para seu respectivo setor de trabalho.

d) Condições de jornada de trabalho.

Trabalham 8 horas por dia, 40 horas semanais.

c) Descrever a rotatividade da mão-de-obra.

Baixíssima devido o fato de poucos funcionários e também pelo fato de treinados cada um para sua área.

# FORMULÁRIO DE PESQUISA

## Custeio Administrativo da Unimed Operadora

Estagiário: Brás Cabral de Medeiros Neto

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

Fone: 307-2656

Nome da Operadora: \_\_\_\_\_

Gasto com Dirigentes: \_\_\_\_\_

Qt. Funcionários: \_\_\_\_\_

Gasto com Funcionários: \_\_\_\_\_

Encargos: \_\_\_\_\_

Despesas Adm. Gerais: \_\_\_\_\_

# FORMULÁRIO DE PESQUISA

## Intercâmbio da Unimed Operadora

Estagiário: Brás Cabral de Medeiros Neto  
E-mail: [netocabral@hotmail.com.br](mailto:netocabral@hotmail.com.br)  
Fone: 307-2656

Nome da Operadora: \_\_\_\_\_

### Receita com Intercâmbio:

Dentro do Estado: \_\_\_\_\_

Fora do Estado : \_\_\_\_\_

### Despesas com Intercâmbio:

Dentro do Estado: \_\_\_\_\_

Fora do Estado : \_\_\_\_\_