



Fundação Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração

RELATÓRIO TÉCNICO Nº 7

**Aquisição, fusão e incorporação entre cooperativas de trabalho médico: buscando
melhoria de benefícios e renda para cooperados.**

Silmar Cardeal Pereira, Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo

*José Edson Lara, Doutor em Economia de L'Empresa Universitat Autònoma de
Barcelona*

Pedro Leopoldo, junho de 2012



SÉRIE RELATÓRIOS TÉCNICOS
Mestrado Profissional em Administração

Comitê Editorial:

Domingos Antônio Giroletti

Mauro Calixta Tavares

Ronaldo Lamounier Locatelli, Coordenador

Relatórios

- 01 **A Transferência de Tecnologia da UFMG para uma Empresa Privada: processo e resultados**

Autores: Maria do Rosário Alves de Oliveira e Domingos Antonio Giroletti

- 02 **Compras Eletrônicas na Magnesita Refratários**

Autores: David Jeffeth Tavares Lopes e Tarcísio Afonso

- 03 **Planejamento Estratégico: Fatores Dificultadores e Facilitadores em sua Implementação em uma Indústria de Médio Porte de MG**

Autores: Carina Coelho Ribeiro e Mauro Calixta Tavares

- 04 **Análise do Processo de inovação em Cervejas Especiais na Região Metropolitana de Belo Horizonte: diagnóstico preliminar do setor**

Autores: Rubens Hermógenes Ferreira e Maria Celeste Reis Lobo d Vasconcelos

- 05 **A Qualidade de Vida no Trabalho de Pessoas com Deficiência**

Autores: Márcia Viana de Abreu e Lúcio Flávio Renault de Moraes

- 06 **Avaliação sobre a compreensão do termo inovação na perspectiva dos profissionais que trabalham em uma Empresa de Tecnologia da Informação: um estudo de caso**

Autores: Bruna Freire Lopes e Jorge Tadeu de Ramos Neves

- 07 **Aquisição, fusão e incorporação entre cooperativas de trabalho médico: buscando melhoria de benefícios e renda para cooperados**

Autores: Silmar Cardeal Pereira e José Edson Lara



Sumário

1	Introdução.....	03
2	Desenvolvimento	04
	2.1 Marco Teórico	04
	2.2 Procedimentos Metodológicos	05
	2.3 Resultados	05
3	Conclusões	11
	Referências	13

1. Introdução

Embora esteja ocorrendo, notadamente a partir da década de 1990, maior frequência de fusões, aquisições e incorporações entre empresas de diferentes ramos de atividade no contexto competitivo, observa-se que, no cooperativismo, esse tipo de transformação organizacional não vem acompanhando o mesmo ritmo de outros setores. Essa situação de aparente inércia entre as cooperativas requer um estudo mais específico com o objetivo de elucidar determinados fenômenos porque o sistema cooperativo, de um modo geral, funciona de forma fragmentada em diversas empresas cooperativas, dividindo forças, ao invés de uni-las, não permitindo sinergias de gestão, melhor mitigação dos riscos, maior competitividade no mercado e melhor articulação entre os poderes constituídos.

A partir de janeiro de 1999, quando iniciou a vigência da Lei 9656/98, que dispõe sobre a regulamentação da saúde suplementar (Planos de Saúde), esse mercado foi alterado profundamente por esse “divisor de águas”. Uma combinação de fatores como a alta dos custos da assistência médica, o envelhecimento populacional, o aumento da utilização dos serviços de saúde e a rapidez das inovações tecnológicas, trouxe novas pressões para as operadoras e, sobretudo, para as cooperativas médicas do Sistema Unimed que atuam no setor de saúde.

Autores como Nicácio (1997) e Rodrigues (1998), analisando o sistema cooperativo agrícola brasileiro, destacam alguns fatores que dificultam significativamente as alianças estratégicas entre cooperativas: o bairrismo, o receio da perda do poder político e de mercado, o personalismo dos dirigentes, os ciúmes dos diversos atores, a competição entre cooperativas e a falta de percepção do ambiente competitivo por líderes cooperativistas que ainda não se conscientizaram de que a competição entre cooperativas e a fragmentação das agroindústrias cooperativas são fatores prejudiciais ao desenvolvimento do sistema cooperativista brasileiro em geral.

Segundo o relatório anual do ano de 2010 da Organização Estadual das Cooperativas do Estado de Minas Gerais - OCEMG, o ano de 2010 fechou com 780 cooperativas no estado e quase um milhão de cooperados que produziram e representaram 6,4% do PIB mineiro através da movimentação de 18,5 bilhões de reais.

Esta pesquisa tem como finalidade encontrar resposta para a seguinte pergunta: a transferência da carteira de clientes e da área de ação da Unimed Pedro Leopoldo para a

Unimed-BH gerou melhoria de benefícios e renda para os médicos cooperados da Unimed Pedro Leopoldo que se tornaram sócios da Unimed-BH?

O objetivo geral desta pesquisa é concluir se a transferência da carteira de clientes e área de ação da Unimed Pedro Leopoldo para a Unimed-BH gerou ou não melhoria de benefícios e renda para os médicos cooperados da Unimed Pedro Leopoldo que se tornaram sócios da Unimed-BH. Os objetivos específicos são:

- 1- Concluir se houve ou não ganhos para os cooperados da Unimed Pedro Leopoldo que se tornaram sócios da Unimed-BH;
- 2- Concluir se houve ou não ganhos para as Unimeds envolvidas;
- 3- Concluir se houve ou não ganhos para os clientes da Unimed Pedro Leopoldo que foram transferidos para a Unimed-BH;
- 4- Concluir se houve ou não ganhos para os prestadores de serviços que eram credenciados da Unimed Pedro Leopoldo e foram contratados pela Unimed-BH;
- 5- Concluir se houve ou não ganhos para os funcionários da Unimed Pedro Leopoldo;
- 6- Comparar e correlacionar os ganhos ou perdas identificados.

2. Desenvolvimento

2.1 Marco Teórico

O conceito de fusão também está indicado no art. 1.119 do Novo Código Civil, Lei 10.406 de 2002: “a fusão determina a extinção das sociedades que se unem, para formar sociedade nova, que a elas sucederá nos direitos e obrigações”. Segundo Day (2001), o sucesso empresarial requer compreensão da orientação para o mercado e constante monitoramento dos sinais vitais de sua movimentação, sendo possível observar e implementar três elementos que caracterizam essa predisposição à assertividade sobre a orientação, sendo eles: a cultura orientada para fora; a estrutura com foco em valor superior para o cliente, coerência com os sistemas, e adaptabilidade; e, as aptidões para sentir o mercado e relacionar-se com ele; e obter visão estratégica.

Através da FIGURA 1, que ilustra o processo ocorrido entre as Unimeds BH e Pedro Leopoldo, do comportamento estratégico de organização orientada para o mercado, que foi a transferência da carteira de clientes e área de ação geográfica para fins comerciais da segunda para a primeira cooperativa, através da alienação prevista pela ANS, é

possível perceber a busca pela orientação/objetivos para o mercado, em decorrência do que se espera como resultado para os envolvidos: ganhos para os médicos cooperados da UPL que se tornaram sócios da UBH; ganhos para as duas cooperativas; ganhos para os prestadores de serviços que eram credenciados da UPL e foram contratados pela UBH; ganhos para os clientes da UPL que foram transferidos para a UBH; e ganhos para os funcionários da UPL.

2.2 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva conclusiva, e seu objetivo é analisar a situação atual e percepção dos cooperados da UPL em relação à negociação feita com a UBH no mês de agosto/2009. A população alvo desta pesquisa é formada por 60 médicos cooperados da Unimed Pedro Leopoldo que atuam em 25 especialidades da medicina. A amostra foi composta por 53 médicos que responderam ao questionário. Os dados da pesquisa foram coletados através da aplicação de um questionário desenvolvido com base na escala de Likert,. O tratamento dos dados levantados na pesquisa foi feito utilizando-se os softwares SPSS 17®.

2.3 Resultados

Após o recebimento dos 53 questionários respondidos, o primeiro passo foi elaborar a TABELA 1, demonstrando que cada pergunta/afirmação transformou-se numa variável com o seu respectivo indicador para facilitar a continuação da análise dos resultados da pesquisa no programa estatístico denominado SPSS.

TABELA 1 – Indicadores e Variáveis do Modelo

Construto	Indicadores	Variáveis
Ganhos para os cooperados 1	GanhCoop1	Assegurou o trabalho do médico na região de Pedro Leopoldo, Matozinhos e Capim Branco, como cooperado da Unimed, considerando sustentabilidade em bases sólidas no longo prazo.

	GanhCoop3	Aumentou o rol de benefícios (atualização de capital social, seguros, previdência privada, etc.), que protegem o médico cooperado e sua família.
	GanhCoop4	Preservou o respeito ao trabalho do médico cooperado.
	GanhCoop7	Facilitou a inserção do cooperado no mercado de BH e região.
Ganhos para os cooperados 2	GanhCoop6	Melhorou o relacionamento e diálogo do cooperado com a cooperativa, através de analistas.
	GanhCoop8	Permitiu montar consultório.
	GanhCoop10	Facilitou a integração profissional com outros médicos.
	GanhCoop12	Facilitou a integração profissional com clientes.
	GanhCoop13	Facilitou a integração com a sociedade.
	GanhCoop14	Facilitou a integração com a indústria farmacêutica.
	GanhCoop15	Facilitou o trabalho com a Unimed.
Ganhos para as UPL e UBH	GanhUPLUBH1	Foi estratégica do ponto de vista de crescimento, sustentabilidade, redução de riscos e criação de barreiras à concorrência das cooperativas.
	GanhUPLUBH2	Demonstrou que a forma atual de organização das cooperativas médicas, fragmentadas em singulares, pode fortalecer se houver este tipo de estratégia de aglutinação.
	GanhUPLUBH3	Demonstrou que o modelo anterior de funcionamento da UPL, como operadora de planos de saúde de pequeno porte, expõe os cooperados aos riscos do negócio em dimensão superior ao modelo atual de prestadora de serviços da UBH.
	GanhUPLUBH4	Demonstrou que este modelo de negociação entre a UPL e UBH foi o mais apropriado em termos de eficiência e eficácia estratégica.
	GanhUPLUBH5	Demonstrou que é possível obter maior sinergia entre cooperativas de trabalho médico do Sistema Unimed, além de melhorar a articulação no mercado de planos de saúde e poderes constituídos.
	GanhUPLUBH6	Demonstrou ser um tipo de cooperação bem sucedida entre cooperativas.

	GanhUPLUBH7	Mostrou que a transferência da carteira de clientes e área de ação (alienação por aquisição) da UPL para a UBH é um modelo que pode ser aplicado em outras cooperativas médicas de pequeno (até 20.000 clientes) e médio porte (entre 20.001 e 100.000 clientes) do mercado de planos de saúde.
Ganhos para os Clientes	GanhClientes1	Melhorou e facilitou o relacionamento entre os clientes que eram da UPL e agora são da UBH através da nova opção de autorizações e reclamações por telefone (ligação gratuita), incluindo serviços disponíveis no site www.unimedbh.com.br
Ganhos para os Clientes	GanhClientes2	Facilitou a venda de planos de saúde em Pedro Leopoldo, Matozinhos e Capim Branco para as pessoas que ainda não os possuíam, considerando as opções e preços da UBH.
	GanhClientes3	Disponibilizou planos de saúde da UBH mais elaborados e customizados com opcionais como odontologia, que não existiam antes na UPL.
	GanhClientes4	Melhorou o gerenciamento da carteira de clientes pela UBH.
	GanhClientes5	Melhorou a oferta de rede direta (cooperados) e indireta (prestadores de serviços) para os clientes via UBH.
	GanhClientes6	Houve ganhos para os clientes com a transferência deles para a UBH.
	GanhClientes7	Trouxe mais vantagens do que desvantagens para os clientes ao serem transferidos da UPL para a UBH.
	Ganhos para os Prestadores de Serviço	GanhPrestServ1
GanhPrestServ2		Melhorou o gerenciamento da atenção à saúde, considerando o controle de qualidade feito com os prestadores de serviços pela UBH.
GanhPrestServ3		Trouxe mais satisfação para os prestadores de serviços.
Ganhos para os Funcionários	GanhFunci1	Houve transparência, com os funcionários da UPL, no processo de transferência da carteira de clientes e área de ação da UPL para a UBH.

	GanhFunci2	Demonstrou melhoria para os antigos funcionários da UPL.
	GanhFunci3	Houve aproveitamento, pela UBH, de todos os funcionários da UPL.

Fonte: Questionário da pesquisa

Para a identificação de *outliers*, empregou-se o critério do número de desvios em relação à média, conforme sugerem Hair *et al.* (2005), pelo critério de três desvios padrão em relação à média ($|Z| > 3$). Os *outliers* multivariados foram identificados por meio da distância de Mahalanobis, distribuindo-se como uma estatística qui-quadrado com k graus de liberdade. Com base nesse critério, não foram encontradas observações com probabilidade inferior a 0,1%, sendo então mantida a amostra de 53 casos. Os indicadores do teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov apontaram para a ausência de normalidade da maioria dos indicadores trabalhados nesta pesquisa. A verificação da homogeneidade é normalmente feita por meio da análise fatorial exploratória (AFE) com extração de fatores por componentes principais com rotação ortogonal (*varimax*). Os indicadores utilizados na pesquisa não se agruparam adequadamente, apresentando carga fatorial em mais de um construto. Os resultados para o KMO e variância explicada se mostraram dentro dos parâmetros recomendados pela literatura. Para confirmar esta divisão, foi utilizada também a análise fatorial confirmatória para cada construto. Com a extração dos indicadores com carga duplicada rodou-se a análise fatorial novamente, sendo mantidas as duas dimensões para o construto ganhos para os cooperados.

As duas dimensões encontradas para o construto ganhos para os cooperados formando dois sub-construtos, o primeiro composto dos indicadores GanhCoop1, GanhCoop3, GanhCoop4 e GanhCoop7, e o segundo formado pelos indicadores GanhCoop6, GanhCoop5, GanhCoop10, GanhCoop12, GanhCoop13, GanhCoop14, e GanhCoop15. O KMO e variância explicada se mostraram adequados. O construto ganhos para a UPL e UBH foi formado por sete indicadores e apresentou unidimensionalidade e KMO e variância explicada adequados.

O construto ganhos para os clientes apresentou unidimensionalidade para seus sete indicadores componentes, com resultados para o KMO e variância explicada dentro dos

parâmetros indicados. Também o construto ganhos para os prestadores de serviços apresentou unidimensionalidade para os três indicadores componentes, com resultados adequados aos parâmetros recomendados. O construto ganhos para os funcionários também apresentou unidimensionalidade para os três indicadores componentes, com resultados adequados aos parâmetros recomendados.

A análise das tabelas anteriores demonstra que todos os construtos, com exceção de ganhos para os cooperados, apresentam resultados adequados ao recomendado na literatura, ou seja, a Variância Explicada, o KMO e as comunalidades se encontram dentro dos parâmetros recomendados. O alfa de Cronbach demonstra que em todos os construtos, não se recomenda a retirada de nenhum dos indicadores.

As estatísticas descritivas dos construtos são apresentadas na tabela 02

TABELA 02– Estatística descritiva para os construtos

Construtos	N	Média	Desvio Padrão
GanhoCooperado1	53	4,8299	1,24430
GanhoCooperado2	53	3,5875	1,35267
GanhoUPLUBH	53	4,9921	1,00197
GanhoClientes	53	4,5885	1,07979
GanhoPrestServiço	53	4,1892	1,17124
GanhoFuncionarios	53	3,6054	1,05030

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Como se pode verificar na TABELA 02 acima, o construto com maior média é o ganho para a UPL e UBH, com média 4,992, seguido pelo construto ganho para os cooperados 1, média 4,829 e o construto ganho para os clientes, média 4,588. Os construtos com menores médias foram ganhos para os cooperados 2, média 3,5875 e ganhos para os funcionários, média 3,605. A diferença entre as médias, entretanto, podem não ser estatisticamente significativas, como será demonstrado na TABELA 03 a seguir, utilizando o teste t para comparação de médias.

Tabela 03 - Teste t entre médias dos construtos

Pares	Construtos	Média	Teste t (bi-caudal)
-------	------------	-------	---------------------

Par 1	GanhoUPLUBH	4,9921	0,110
	GanhoCooperado1	4,8299	
Par 2	GanhoCooperado1	4,8299	0,046*
	GanhoClientes	4,5885	
Par 3	GanhoClientes	4,5885	0,002*
	GanhoPrestServiço	4,1892	
Par 4	GanhoPrestServiço	4,1892	0,000*
	GanhoFuncionarios	3,6054	
Par 5	GanhoFuncionarios	3,6054	0,900
	GanhoCooperado2	3,5875	

Obs: * Diferenças significativas ao nível 0,05 bi-caudal

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

A análise da TABELA 04 demonstra que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos construtos ganhos para as UPL e UBH e ganhos para os cooperados 1, assim como não existem diferenças estatisticamente significativas entre os construtos ganhos para os funcionários e ganhos para os cooperados 2.

A análise da correlação entre os construtos mostrou que todos eles se relacionam positiva e significativamente, e que existem níveis de correlação muito altos como entre os construtos ganhos para UPL e UBH e ganhos para cooperados 1 (CORRELAÇÃO = 0,820), e ganhos para cooperados 2 e ganhos para os clientes (CORRELAÇÃO = 0,802), conforme TABELA 13 a seguir. Isto significa, do ponto de vista estatístico, que os ganhos obtidos para a UPL e UBH aumentam na proporção de 1 para 0,820 à medida que os ganhos para os clientes também aumentam, e vice-versa, ou seja, o aumento em um indicador gera aumento no outro.

TABELA 05 – Correlações entre os construtos

Correlações	Ganho Cooperado1	Ganho Cooperado2	Ganho UPLUBH	Ganho Clientes	Ganho PrestServiço	Ganho Funcionarios
GanhoCooperado1	1					
GanhoCooperado2	0,587**	1				
GanhoUPLUBH	0,820**	0,661**	1			
GanhoClientes	0,747**	0,802**	0,797**	1		
GanhoPrestServiço	0,425**	0,623**	0,499**	0,696**	1	
GanhoFuncionarios	0,492**	0,673**	0,546**	0,549**	0,560**	1

OBS: **.Correlação é significativa no nível 0.01 (bi-caudal)

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

6. Conclusões

Considerando os dados da pesquisa, é possível afirmar que, na percepção dos médicos cooperados da Unimed Pedro Leopoldo, houve para eles melhoria de benefícios e renda com a transferência da carteira de clientes e área de ação comercial para a Unimed-BH. Destaca-se nesta constatação o construto “GanhoUPLUBH”, com a média de 4,9921, sendo a maior da tabela, seguida pela média de 4,8299 para o construto “GanhoCooperado1”, 4,5885 para “GanhoClientes” e 4,1892 para o “GanhoPrestServiço”. As outras duas médias ficaram abaixo de 4, mas ainda assim superior a média de 3,5, sendo 3,6054 para o construto “GanhoFuncionários” e 3,5875 para “GanhoCooperado2”.

O construto “GanhoFuncionários”, com média de 3,6054, aproximou-se da média de 3,5 porque um de seus três indicadores, “GanhFunci3”, cuja variável é: “todos os funcionários da UPL foram aproveitados pela UBH”; obteve média de 2,6275, evidenciando que os cooperados da Unimed Pedro Leopoldo perceberam que não houve aproveitamento de 100% dos funcionários desta cooperativa pela Unimed-BH. Neste caso, há duas possibilidades: foi a visão dos médicos, o que, hipoteticamente, poderia ser ganho; além do que está no questionário.

Sobre o construto “GanhoCooperado2”, com média de 3,5875, a aproximação da média 3,5 deve-se ao fato de os indicadores “GanhCoop8”, “GanhCoop13” “ e “GanhCoop14”, cujas variáveis são, respectivamente: “permitiu montar consultório”; “facilitou a integração com a sociedade”; e “facilitou a integração com a indústria farmacêutica”; terem apresentado médias de 3,4706; 3,4510 e 3,1765; em decorrência de a maioria dos respondentes já terem consultório montado, bem como de não terem sofrido nenhuma interferência nos seus relacionamentos com a sociedade e indústria farmacêutica em face da transferência da carteira de clientes e área de ação comercial da Unimed Pedro Leopoldo para a Unimed-BH.

Essas análises permitiram concluir que a transferência da carteira de clientes e área de ação da Unimed Pedro Leopoldo para a Unimed-BH gerou melhoria de benefícios e renda para os médicos cooperados da Unimed Pedro Leopoldo que se tornaram sócios da Unimed-BH, conforme suas próprias respostas. Outra conclusão importante refere-se

à percepção de que esse processo também gerou ganhos aos clientes e não clientes da Unimed Pedro Leopoldo, incluindo os prestadores de serviços credenciados que passaram para a Unimed-BH. Por outro lado, os funcionários da Unimed Pedro Leopoldo não tiveram ganhos significativos porque não houve aproveitamento de todos eles pela Unimed-BH.

Referências

Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS – **CADOP - Cadastro de Operadoras - CADOP/ANS/MS - 12/2009**. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br>>. Acesso em 16 mar. 2010.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A Vantagem das Alianças: A Arte de Criar Valor Através de Parcerias**. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2000.

HAIR Jr., J. F. ANDERSON, R. E. TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.