

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE NO  
PROCESSO DECISÓRIO EM UMA COOPERATIVA**

**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**Francelle Brod Cruz**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2005**

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE NO PROCESSO  
DECISÓRIO EM UMA COOPERATIVA

**por**

Francelle Brod Cruz

Estágio Supervisionado apresentado no Curso de Ciências Contábeis/  
CCSH/UFSM, como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Bacharel em Ciências Contábeis.**

**Orientador: Prof. Sérgio Rossi Madruga**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2005**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Ciências Contábeis**

O Orientador, abaixo assinado,  
aprova o Trabalho

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE NO PROCESSO  
DECISÓRIO EM UMA COOPERATIVA**

elaborada por  
**Francelle Brod Cruz**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Bel. em Ciências Contábeis**

**Prof. Sérgio Rossi Madruga**

**Santa Maria, RS, Brasil**

2005

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família pelo suporte em todos os momentos.

Ao meu orientador, Professor Sérgio Rossi Madruga, e à professora responsável pela Disciplina de Estágio Supervisionado, Tania Moura da Silva, pelo apoio durante o trabalho.

À Professora Selia Gräbner, Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis da UFSM.

Aos Professores Ivan Henrique Vey e Gilberto Brondani, pelo auxílio na fase de revisão bibliográfica.

Aos Diretores, a Gerência e aos colegas de trabalho da UNIMED SM, pela colaboração na coleta de informações para o desenvolvimento desse trabalho.

## **RESUMO**

Estágio Supervisionado  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO EM UMA COOPERATIVA**

Autora: Francelle Brod Cruz  
Orientador: Sérgio Rossi Madruga

Diante do advento da globalização que resulta na necessidade de empresas serem mais competitivas, a contabilidade assume o papel de ser uma ferramenta de grande utilidade no processo de tomada de decisão. Dessa forma, além de ser especialista na elaboração e análise de relatórios contábeis, baseados em regime de competência, também tem se tornado divulgadora de informações sobre o patrimônio das organizações, auxilia no processo de gestão de empresas, contribuindo não só com dados que permitam o planejamento e controle das atividades, mas também que forneçam elementos que dêem suporte às decisões dos administradores. O estágio demonstra com base em informações da empresa, importância da contabilidade gerencial no processo decisório na UNIMED Santa Maria – RS Sociedade Cooperativa de Serviços Médicos Ltda.

Palavras-chave: Cooperativa, Contabilidade Gerencial e Processo Decisório.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

QUADRO 1 – O complexo empresarial cooperativo Unimed.....	15
QUADRO 2 – Organograma da UNIMED Santa Maria.....	41
QUADRO 3 – Análise vertical e horizontal do ativo.....	44
QUADRO 4 – Análise vertical e horizontal do passivo.....	44
QUADRO 5 – Análise vertical e horizontal da DRE.....	45
QUADRO 6 – Índices Financeiros.....	46
QUADRO 7 – Avaliação dos Índices Financeiros.....	46
QUADRO 8 – Fluxo de caixa proposto.....	48

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 Apresentação.....	8
1.2 Dados do supervisor .....	8
1.3 Organização .....	8
1.3.1 O complexo cooperativo e empresarial UNIMED .....	8
1.3.2 A constituição UNIMED .....	16
1.4 Histórico .....	17
1.5 Objetivos da organização .....	19
1.6 Situação encontrada.....	19
1.7Objetivos .....	20
1.8 Metodologia .....	20
1.9 Justificativa .....	21
1.10 Estrutura do Trabalho .....	22
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>23</b>
2.1 Contabilidade financeira e contabilidade gerencial .....	23
2.2 Sistema de informação contábil .....	25
2.3 <u>Usuários da contabilidade</u> .....	<u>27</u>
2.4 As demonstrações contábeis .....	28
2.4.1 Análise vertical e horizontal .....	30
2.4.2 Indicadores econômicos financeiro .....	32
2.4.3 Fluxo de caixa .....	32
2.5 Cooperativismo .....	34

2.5.1 Histórico sobre o cooperativismo .....	34
2.5.2 Cooperativa no Brasil .....	37
2.5.3 Características das cooperativas .....	38
2.5.4 Tipos de cooperativas .....	40

### **3 RELATÓRIO DAS ATIVIDADES EXECUTADAS**

.....	41
3.1 Análise da empresa .....	41
3.2 Entendimento do processo decisório .....	42
3.3 Análise dos dados disponíveis do sistema contábil para elaboração de relatórios.....	43
3.3.1 Análise vertical e horizontal .....	43
3.3.2 Indicadores de desempenho .....	46
3.3.3 Fluxo de caixa .....	47

### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

.....	50
-------	----

### **5 REFERÊNCIAS**

<b>BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>54</b>
----------------------------	-----------



# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Apresentação**

A contabilidade caracteriza-se como por registrar todas as transações da organização, constituindo-se num grande banco de dados. Os dados contábeis são matérias-primas de informações, portanto, não basta possuí-los, é necessário que eles sejam tratados, para que gerem informações úteis e representem um instrumento gerencial para o processo decisório. O entendimento do negócio e o conhecimento da necessidade do usuário da informação contábil são fatores básicos para que os dados sejam trabalhados corretamente e a mensagem seja assimilada.

A grande beneficiária dessa postura é a empresa, principalmente neste período de grande acirramento da concorrência.

## **1.2 Dados do supervisor**

A supervisora do Estágio Supervisionado foi a contadora da UNIMED-SM, Eliana Righi - CRCRS 55.470, formada em Ciências Contábeis pela UFSM, em 1993, responsável pelo Setor de Contabilidade da Cooperativa desde 2003.

## **1.3 Organização**

### **1.3.1 O complexo cooperativo e empresarial UNIMED**

O Complexo Cooperativo e Empresarial UNIMED é o maior exemplo de integração estratégica no cooperativismo brasileiro e por suas peculiaridades e dimensões se destaca no movimento cooperativista mundial.

Sua importância é reconhecida pelos estudiosos de todos os países que dele tomam conhecimento, colocando-o com o Complexo de Mondragon, como os dois fenômenos que marcaram o movimento cooperativo no século XX.

A integração do Complexo envolve três grupos distintos de cooperativas (trabalho, crédito e consumo), várias empresas de capital, uma fundação educacional, além de participação em instituições supracooperativistas brasileiras e no campo internacional, integrando a Aliança Cooperativista Internacional (ACI) em que liderou a criação e participa da Direção do IHCO – International Health Cooperative Organization, ramo da ACI.

A história do Complexo inicia pela formação do sistema UNIMED, em torno do qual gravitam os demais componentes, o sistema UNICRED, USIMED, sistema empresarial e o institucional.

A primeira UNIMED foi fundada em Santos-SP (18/12/67). A iniciativa foi ousada porque se tratava da criação de uma forma peculiar inédita de cooperativa de trabalho, destinada a enfrentar e vencer obstáculos doutrinários, legais, tributários e operacionais.

Na época, o cooperativismo brasileiro passava pela fase de tutela governamental. A UNIMED, pioneira, teve que superar a resistência oficial para sua implantação, pois os órgãos de controle consideravam o cooperativismo restrito à produção e ao consumo, voltado para classes culturalmente menos favorecidas, e não para o trabalho de profissionais de nível universitário. Alguns burocratas entendiam que a cooperativa era apenas um meio dos médicos se esquivarem da tributação.

As dificuldades doutrinárias envolviam os sócios potenciais, pois os médicos tinham apenas informações vagas sobre o cooperativismo rural e de consumo e nada conheciam sobre cooperativismo de trabalho.

Havia obstáculos no campo tecnológico e operacional, porque as práticas do cooperativismo agrário ou de consumo não se aplicavam a uma cooperativa de trabalho.

Os problemas seriam menores se a UNIMED limitasse suas operações aos atendimentos por custo operacional, isto é, atendesse às necessidades dos pacientes, recebendo honorários médicos por serviços prestados, de forma típica de cooperativa de trabalho convencional. No entanto, ao adotar os planos de pré-pagamento (nos quais os usuários contribuem com uma quantia fixa por mês, e a cooperativa assume todo o custeio da demanda eventual das necessidades das pessoas para manutenção da saúde), o fator risco incluído na operacionalidade e a

UNIMED se definiu como uma cooperativa de trabalho complexa, necessitando desenvolver as técnicas da gestão do risco.

Não havia modelo a copiar no Brasil ou no exterior. Desenhava-se assim a necessidade de se criar tecnologia operacional, estrutura administrativa e processo de gestão próprios e inexistentes nos demais segmentos do cooperativismo. Simultaneamente era preciso desenvolver as tecnologias de gestão de risco para as quais, como grave complicador, não haviam estatísticas e informações disponíveis. O conjunto de adversidade exigiu criatividade, ousadia e grande esforço de dirigentes e funcionários.

No campo da integração, era natural que, no início a cooperativa pioneira se preocupasse com o envolvimento do quadro social. Assim pode-se considerar que como toda cooperativa incipiente o cooperativismo unimediano passou pela fase de integração social como primeiro passo.

Em 1970, o futuro sistema UNIMED passou à fase seguinte, a do mútuo apoio. Os médicos de Piracicaba-SP (14/12/70) e de Campinas-SP (17/12/70), procuraram a UNIMED pioneira e orientados por ela criaram suas cooperativas. Desde então cada nova cooperativa passou a transmitir experiências e técnicas para as outras que vieram a ser fundadas. Os esforços das três cooperativas procuraram vencer obstáculos legais, estruturais e desenvolver doutrina, desenhar estrutura técnica de venda e produtos e de gerenciamento de planos de saúde.

O mútuo apoio implantou novas UNIMED's no país. O ano de 1971 se destacou na história unimediana por quatro eventos:

- foi o ano no qual, até 1996, foi criado o maior número de cooperativas (foram fundadas trinta e quatro UNIMED's);
- foi o momento em que o cooperativismo médico ultrapassou os limites do Estado de São Paulo chegando a outros Estados;
- terceiro evento merece destaque especial porque marca o início da integração vertical do cooperativismo unimediano que se iniciou com fundação da primeira estrutura de segundo grau, a Federação das UNIMED's do Estado de São Paulo;
- teve início o intercâmbio de atendimento aos usuários.

A necessidade da troca de experiência levou as cooperativas a se reunirem freqüentemente, prática jamais abandonada. As reuniões, inicialmente informais,

foram gradativamente se convertendo em instrumento de integração evento anual, a Convenção Nacional UNIMED.

As Convenções UNIMED'S, realizadas anualmente, constituem o maior evento cooperativista no país, reunindo todo o Complexo. Nessas convenções participam mais de dois mil convencionais e a freqüência é crescente a cada nova Convenção. Mais tarde, a necessidade de descentralização obrigou o sistema a realizar convenções Regionais que precedem e preparam a Convenção Nacional.

A peculiaridade dos serviços médicos dá ao cooperativismo UNIMED características que o levam inexoravelmente à integração no sentido amplo. São elas:

- usuários em trânsito com grande freqüência necessitam ser atendidos nos casos agudos fora da área da cooperativa a que são vinculados;
- usuários de uma cooperativa, em casos complexos, necessitam de atendimento em outras cooperativas com maiores recursos médico-hospitalares;
- empresas contratantes de uma cooperativa comumente têm empregados em área de ação de uma ou várias outras cooperativas.

Impulsionado por tais fatores o sistema foi gradativamente se compondo para solucionar as necessidades dos clientes e as cooperativas gradativamente apoiando uma às outras, atendendo urgências, encaminhando pacientes ou transferindo os cadastros de usuários.

Os atendimentos aos usuários, esporádicos, no início, logo se tornaram freqüentes, à medida que o número de cooperativas e de usuários atingiu uma massa crítica e, sem precisar a data, as trocas de negócios desenvolveram o conceito de integração por intercâmbio, nova contribuição para a doutrina cooperativista.

O intercâmbio qualifica os produtos e serviços das UNIMED's, na medida que garante assistência médica aos usuários em praticamente todo o país, enquanto a concorrência, em geral, limita-se ao atendimento local. Ele é fator de incremento à implantação de novas cooperativas porque estas hoje começam a operar a partir de transferência de usuários das antigas, preexistentes na área de ação da nova UNIMED.

Em 1972, o processo vertical se ampliou com a fundação das Federações do Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Minas Gerais e ficou completo com a criação da

Confederação Nacional, a UNIMED do Brasil, cujo início de operação ocorreu em 1975.

Os sistemas federativo e confederativo colocaram em prática e assumiram a responsabilidade de incentivar, a expansão do cooperativismo médico, fazendo o zoneamento estratégico do país para a implantação de UNIMED's nos centros médicos tecnicamente mais desenvolvidos, produzindo manuais de orientação aos novos dirigentes e funcionários, pondo-lhes à disposição assistência técnica e até subsidiando o início de operações de novas cooperativas.

Esse sistema desenvolveu também o conceito de seccionais, pré-cooperativas instaladas em determinada região, sob assistência da respectiva federação e que se tornara cooperativas independentes quando atingem o ponto de equilíbrio. O mútuo apoio solidário deu lugar ao apoio técnico.

Aos poucos, as lideranças do sistema intuíram que a complexa integração que se desenvolvia e a amplitude nacional que assumia convertiam o movimento UNIMED em verdadeiro sistema e, no fim da década de 70, apareceu a denominação sistema UNIMED.

Nos anos 80, o sistema UNIMED concluiu que os limites doutrinários e legais e os objetivos inerentes às cooperativas indicavam que algumas tarefas teriam de ser executadas por entidades não-cooperativistas para complementar os serviços prestados aos cooperados e criar condições para o pleno desenvolvimento das cooperativas. Passou-se, dessa forma, à fase da integração paralela com a implantação do sistema empresarial e institucional sob controle das UNIMED's.

Em 1984, foi criada a instituição denominada "Sistema Nacional UNIMED Sociedade Civil Ltda", entidade sem fins lucrativos com múltiplos objetivos empresariais, inclusive com as funções de *holding*, que serviu para a implantação de outra empresa sob seu controle a "UNIMED Corretora de Seguros Ltda", em 1984, que desenvolveu a venda de seguros de vida e automóveis entre os médicos cooperados, utilizando em benefício do sistema o mercado potencial que estava à sua disposição.

Em 1987, o sistema UNIMED começou a estudar um sistema de previdência para os cooperados. Em 1988, assumiu o controle do Montepio Cooperativista do Brasil. A promulgação da Constituição Federal, em 1988, aboliu as cartas patentes para as companhias de seguros e abriu a possibilidade de transformação dos montepios em seguradoras, fato imediatamente utilizado pelo sistema.

No ano de 1989, como medida preliminar para se chegar à UNIMED Seguradora, o montepio sofreu três alterações: a primeira, sua conversão em UNIMED Previdência Privada (ainda entidade sem fins lucrativos); a segunda, sua transformação para UNIMED Previdência Privada S.A.; e a terceira, sua transformação em UNIMED Seguradora S.A. que entrou em operação em 1990.

Para controlar uma companhia de seguros, o governo exigiu da UNIMED a existência de uma entidade controladora, proprietária da maioria das ações, foi criada a UNIMED Participações S/C Ltda, *holding* e controladora da seguradora.

Em 1992, com base no conceito de terceirização interna, nova empresa apareceu, a UNIMED Administração e Serviços S.C. LTDA. O objetivo da companhia é prestar serviços ao sistema, concentrando tarefas comuns do complexo numa mesma empresa buscando-se economia de escala e racionalização de custos.

No campo da informática, o Complexo tem desenvolvido por intermédio da UNIMED do Brasil os sistemas necessários à automatização das cooperativas, hospitais e consultórios. Além de gerar sistema, o Departamento especializado implantou uma rede de comunicação formada por 21 antenas distribuídas pelo país que se comunicam por canal próprio em satélite para interligar os computadores de todas as cooperativas.

A partir de 1989, o perfil do movimento UNIMED ultrapassou a condição de sistema para se transformar em Complexo Cooperativo e Empresarial UNIMED. O Complexo UNIMED não é só constituído por empresas sob controle da UNIMED do Brasil. As cooperativas singulares e as federações também implantaram empresas para complementar atividades locais ou regionais. Existem agora empresas de transporte aeromédico, hospitais, clínicas, gráficas, sob o controle de UNIMED's isoladas, por cooperativas associadas e outras propriedades das federações e da confederação. Pode-se, desta forma, entender que o componente empresarial do Complexo UNIMED também está estratificado nos mesmos graus.

Em 1992, o Complexo UNIMED já movimentava cerca de três bilhões de dólares por ano. Consciente de que tal volume de dinheiro, se reciclado dentro do próprio sistema, poderia beneficiar os cooperados e alavancar o desenvolvimento do cooperativismo, as lideranças acolheram a idéia de patrocinar junto a cada UNIMED a criação de cooperativas de crédito que se dominaram UNICRED's. Hoje as UNICRED's, cujo número supera a noventa, constituem um sistema dentro do

Complexo e estão organizadas em Cooperativas Centrais Regionais e uma Central Nacional. Esse foi o marco da integração sistêmica do Complexo.

Em 1994, foi executada outra idéia que vinha amadurecendo: a organização dos usuários de assistência médica em cooperativas de consumo de serviços médicos junto a cada UNIMED, denominadas USIMED's, das quais existem seis em funcionamento.

No ano de 1995, outro projeto foi concluído: a criação da Fundação Centro de Estudos UNIMED, entidade responsável pela divulgação doutrinária, do treinamento de dirigentes e funcionários, e do apoio educacional e cultural e depositária dos acervos e concentradora dos talentos do sistema.

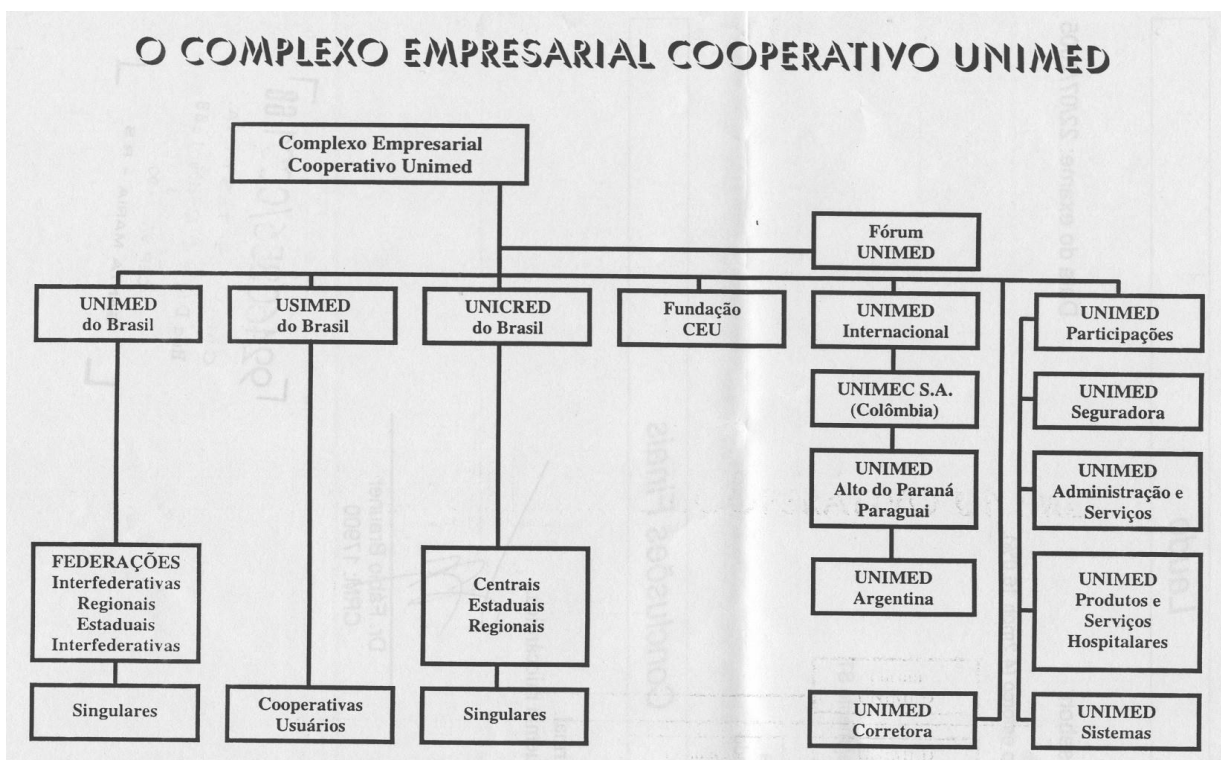
Devemos considerar no processo integrador do sistema UNIMED sua atuação internacional. Foi, a partir de 1989, que o sistema ultrapassou as fronteiras brasileiras, foi criada a UNIMED no Paraguai.

Em 1993, o sistema UNIMED apoiou os médicos colombianos, transferindo-lhes as peculiaridades doutrinárias do cooperativismo de trabalho e sua tecnologia, com o que foi criada no país cooperativa equivalente, que lá recebeu a sigla FEMEC, uma vez que a marca UNIMED era propriedade de outra empresa local.

O Complexo UNIMED hoje pode ser esquematizado como composto por seis vertentes:

1. Vertente Trabalho, formada pelas cooperativas UNIMED em que se distinguem:
  - o primeiro grau: as UNIMED's (340);
  - o segundo grau: as federações interfederativas (6);
  - as federações intrafederativas (18);
  - o terceiro grau: a confederação (1).
2. Vertente Crédito, formada pelas cooperativas UNICRED em que se distinguem:
  - o primeiro grau: as UNICRED's (90);
  - o segundo grau: as Centrais Regionais (6);
  - o terceiro grau: a Central Nacional (1).
3. Vertente Consumo, formada pelas cooperativas USIMED's em que existe apenas o primeiro grau (6).

4. Vertente Empresarial, formada por companhias de capital organizadas nos três graus, compreendendo:
  - no primeiro grau:
    - UNIMED Participações Ltda;
    - UNIMED Seguradora;
    - UNIMED Corretora de Seguros Ltda;
    - UNIMED Administração e Serviços.
  - nos segundo e terceiro graus, diversos tipos de companhias, como de transporte aeromédico, gráficas, hospitais, clínicas e outras.
5. Vertente Institucional, constituída pela Fundação Centro de Estudos UNIMED;
6. Vertente Internacional, constituída pelas cooperativas co-irmãs do Paraguai e Colômbia.



Quadro 1 – O complexo empresarial cooperativo Unimed

Na análise do Complexo, identifica-se a prática da integração mais completa que se possa imaginar, realizando tarefas principais (executadas pela vertente trabalho), tarefas complementares (executadas pelas vertentes crédito e consumo), tarefas suplementares (executadas pela vertente empresarial) e tarefas institucionais (executadas pela vertente institucional).



O grande passo do processo integrador do Complexo foi dado em 1995, na Convenção de Salvador. Foi a consagração da integração estratégica, com a implantação de uma idéia inédita no cooperativismo, a Constituição UNIMED.

Para manter unidas instituições de natureza e objetivos tão diversificados, era necessário a realização de um pacto formal entre elas, suportado por um documento que tornasse perene a integração. Esse pacto, aprovado com a participação de representantes de todas instituições que compõem o Complexo Cooperativo e Empresarial UNIMED, tem a natureza de um contrato de adesão e recebeu o nome de Constituição UNIMED.

### 1.3.2 A constituição UNIMED

A análise resumida da constituição a identifica como documento integrador que consagra a aliança estratégica dos segmentos que compõem o Complexo UNIMED. Para tanto, ela define princípios gerais do Complexo e princípios particulares que regem cada um dos sistemas seus componentes.

A constituição organiza a estrutura do Complexo como um todo e de cada sistema que o compõe, distribuindo cada unidade pelo país obedecendo ao princípio da unicidade ou regionalismo, garantindo que cooperativas do mesmo grau e tipos não tenham áreas superpostas.

Distribui funções entre os diferentes componentes e seus respectivos graus, obedecendo ao princípio da subsidiariedade, racionalizando tarefas para que não se superpõem funções.

Garante a propriedade das marcas UNIMED, UNICRED e USIMED, restringindo seu uso para aquelas cooperativas que se comprometam a cumprir os princípios que orientam o Complexo.

A constituição é documento que contém normas auto-aplicáveis e outras que são regulamentadas a partir dos dispositivos constitucionais por regulamentos que se chamam normas derivadas.

A interpretação da constituição, o reconhecimento das novas cooperativas, a garantia da subsidiariedade e do regionalismo e a resolução de conflitos resultantes da interpretação da constituição e das normas derivadas, ou de desencontros entre componentes do Complexo (desde cooperados até o terceiro grau), são atribuídas a

uma instituição chamada Fórum UNIMED, integrada por representantes do Complexo.

O Fórum tem duas funções: a legislativa, que lhe dá atribuição de editar as normas derivadas, reguladoras dos dispositivos constitucionais não auto-aplicáveis; e a função de tribunal, encarregado da interpretação das dúvidas sobre a constituição e suas normas, julgamento e resolução de conflitos entre pessoas físicas ou jurídicas integrantes do Complexo.

## **1.4 Histórico**

A UNIMED Santa Maria – RS Sociedade Cooperativa de Serviços Médicos Ltda. foi fundada em 13 de julho de 1972, tendo como seu presidente o Dr. João Eduardo Oliveira Irion. A UNIMED SM é regida pelo Estatuto Social aprovado em 18 de abril de 1984 e pela legislação cooperativa vigente. Possuindo seu regimento interno aprovado pela assembléia geral ordinária realizada em 25 de março de 1987.

A UNIMED SM é uma singular<sup>1</sup> do segmento cooperativista na área de saúde de todo o sistema UNIMED do Brasil, com cerca de 693 cooperados associados; 145 mil usuários, atua em 28 municípios da região e possui 194 funcionários e 20 estagiários.

Em 3 de abril de 1992, foi inaugurado o Pronto Atendimento 24 Horas da UNIMED SM, que funciona, inclusive nos feriados e finais de semana, com o intuito de facilitar o atendimento de urgência com intuito de facilitar o atendimento de urgência e emergência aos seus usuários fora dos horários normais dos consultórios.

Possui uma estrutura moderna e bem equipada, atendendo desde o mal-estar até uma parada cardíaca ou a realização de intervenções cirúrgicas ambulatoriais. Para isso, conta com consultórios médicos, salas de espera e observação, sala de nebulização, posto de enfermagem e salas para curativos, além de almoxarifado, vestiário e dois dormitórios médicos. A equipe é composta por clínicos gerais e pediatras, além de enfermeiros e demais profissionais de apoio.

Em 01 de abril de 1997, foi criada a Medicina do Trabalho UNIMED que se consolidou, atendendo mais de 1500 empresas do município e região, realizando

todos os exames médicos ocupacionais, implantação e coordenação de planos de melhoria da qualidade de vida no ambiente laboral, entre outros. Também oferece apoio técnico aos profissionais especializados em segurança do trabalho, cursos, assessorias na implantação da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), palestras, etc.

Atendimento Domiciliar, serviço lançado pela UNIMED SM de forma pioneira, em dezembro de 1999, conquista a preferência de médicos e usuários.

O S.O.S. UNIMED é um serviço móvel para atendimento de urgência, emergência e remoção hospitalar 24 horas por dia. Atende em qualquer lugar dentro do perímetro urbano de Santa Maria, conta com a estrutura do Pronto Atendimento 24 horas.

A área de ação da UNIMED SM se estende pelos seguintes municípios: Agudo, Cacequi, Capão do Cipó, Dilermando de Aguiar, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Formigueiro, Ivorá, Itaara, Jaguari, Mata, Nova Esperança do Sul, Nova Palma, Restinga Seca, Santa Margarida do Sul, Santa Maria, Santiago, São Francisco de Assis, São Gabriel, São João de Polêsine, São Martinho da Serra, São Pedro do Sul, São Sepé, São Vicente do Sul, Silveira Martins, Toropi, Unistalda, Vila Nova do Sul. Possui ainda duas coordenadorias regionais: Santiago e São Gabriel e sete escritórios regionais: São Sepé, São Francisco de Assis, Agudo, Restinga Seca, São Pedro do Sul, Faxinal do Soturno, Jaguari.

O sistema UNIMED do RS afigura-se como rede onde a integração operacional dá –se pelo sistema denominado “intercâmbio”, que é o relacionamento da atividade fim entre as diversas singulares.

A UNIMED SM é uma singular de primeiro grau, assim como as demais cooperativas gaúchas. Como tal a UNIMED SM tem autonomia de atuação operacional dentro de sua área de atuação.

A integração político-institucional ou a representação do Sistema UNIMED Gaúcho é desenvolvida pela Federação das UNIMED’S do Estado do RS, esta é uma Organização de Grau 2, que coordena ações comuns e delimita, através de ações definidas pela Direção e seus conselhos, com representantes de todo RS, linhas e políticas institucionais que mantêm a coesão do Sistema UNIMED RS.

---

<sup>1</sup> Células do Sistema são cooperativas UNIMED que congregam médicos associados em nível local, municipal ou regional dentro de um Estado

Para fortalecer o sistema, as UNIMED'S gaúchas criaram a Central UNIMED de Serviços Auxiliares, que as representa nas negociações de aquisição de medicamentos, material e serviço. Esta sistemática permite a qualificação logística e fortalece o poder de negociação das singulares.

## 1.5 Objetivos da organização

- **COOPERADOS:** proporcionar trabalho médico com remuneração digna, crescimento profissional e integração, comprometendo a todos com seus resultados;
- **COLABORADORES:** promover seu comprometimento, assegurar um clima organizacional saudável, valorizar e estimular seu crescimento profissional, com remuneração digna;
- **USUÁRIOS:** superar suas expectativas, comprometendo-se com suas obrigações;
- **FORNECEDORES:** promover parcerias sólidas e confiáveis de mútuo benefício;
- **COMUNIDADE:** integrar-se, desenvolvendo ações de saúde preventivas, educativas e sociais.

## 1.6 Situação encontrada

Através do Estágio feito no Setor de Contabilidade da UNIMED Santa Maria – RS Sociedade Cooperativa de Serviços Médicos Ltda, pode-se perceber que a cooperativa está em busca de um diferencial competitivo. Está investindo em meios que ofereçam informações estratégicas a fim de possibilitar aos gestores tomadas de decisões mais seguras e de forma pró-ativas, implantando o Gerenciamento Estratégico por Resultado. Este utiliza algumas ferramentas como BSC (Balanced Scorecard), a gestão de custos, a implementação dos princípios de qualidade, sob orientação de assessoria que atua junta a Federação UNIMED, Central de Compras UNIMED e outras singulares gaúchas.

Nessa economia competitiva, aumenta cada vez mais a importância de instrumentos de tomada de decisões gerenciais que possibilitem ações rápidas e eficientes para que a empresa possa manter sua participação no mercado.

Porém, os gestores da cooperativa têm uma formação médica, talvez, não adequada para extrair informações úteis dos relatórios contábeis, para o processo decisório.

Como consequência surge o seguinte questionamento: os instrumentos gerados pela contabilidade da empresa, além de atenderem a legislação vigente, são utilizados adequadamente no processo decisório?

## **1.7 Objetivos**

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar a importância da contabilidade gerencial no processo decisório na UNIMED Santa Maria – RS Sociedade Cooperativa de Serviços Médicos Ltda. Para isso, tem como objetivos específicos, identificar os relatórios contábeis que são elaborados na UNIMED Santa Maria, analisar a utilização dos relatórios contábeis que são elaborados na UNIMED Santa Maria e demonstrar a aplicação da contabilidade gerencial como instrumento para a tomada de decisões.

## **1.8 Metodologia**

O trabalho proposto é uma pesquisa, que, segundo Cruz e Ribeiro (2004, p. 17), “é buscar compreender a forma como se processam os fenômenos observáveis, descrevendo sua estrutura e funcionamento”.

Para alcançar o objetivo do trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, em que foram utilizados estudos de textos adequados ao tema, visando fornecer embasamento teórico-científico à pesquisa. A metodologia empregada foi de um estudo de caso, em que se utilizou a coleta de informações junto à empresa UNIMED Santa Maria – RS Sociedade Cooperativa de Serviços Médicos Ltda., por meio de visitas periódicas, que proporcionaram o conhecimento da estrutura da empresa e dos principais procedimentos adotados pela organização no setor de Contabilidade.

Com base no referencial teórico e no estudo de caso foram realizadas análises e posteriores conclusões para alcance dos objetivos propostos.

## **1.9 Justificativa**

Limitar o papel do contador ao registro dos fatos ocorridos na empresa e ao atendimento da legislação é uma prática comum nas empresas, principalmente, quando a contabilidade é terceirizada e feita fora da empresa, pois, na maioria das vezes, a documentação é enviada ao contador com atraso, dificultando o verdadeiro papel da contabilidade, que é auxiliar no processo decisório.

A contabilidade deve ser vista como um instrumento essencial para a gestão das organizações e não somente um meio para atender às exigências legais. A contabilidade financeira pode se transformar em gerencial, sendo um dos papéis do contador aproveitar as informações fornecidas pela contabilidade financeira para gerar conhecimento ao administrador.

As respostas para inúmeros problemas da empresa podem ser encontradas nas demonstrações contábeis, porém os relatórios não podem apresentar apenas resultados numéricos sem informações de contexto e que não permitam a compreensão dos administradores. Para torná-los mais eficazes, é necessário que o contador consiga mostrar ao administrador a importância da contabilidade gerencial no processo decisório.

Em face das profundas mudanças ambientais e do alto grau de competição entre as empresas, os gestores encontram-se diante de novos desafios, promovendo mudanças em suas formas de atuação interna e externa. Essas mudanças vão desde pequenos ajustes estruturais, como redução de custos até a busca de novas fontes de receitas, desde a diversificação de suas atividades, por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços, até a concentração em determinados segmentos, desde o ajuste de seus planos até mesmo a revisão de sua missão e de seus propósitos básicos.

Assim, um dos mais importantes diferenciais competitivos atuais é a gestão eficiente dos recursos da cooperativa, que permite importantes vantagens na luta pelo mercado.

## **1.10 Estrutura do trabalho**

O primeiro capítulo é refere-se a organização, os objetivos do estágio, à metodologia, e por último, à justificativa.

O segundo capítulo demonstra a importância da contabilidade gerencial e financeira, a necessidade do sistema de informações, os usuários da contabilidade, as demonstrações contábeis, juntamente com a análise financeira e fluxo de caixa. Foi apresentado o histórico do cooperativismo, características e tipos de cooperativas.

O terceiro capítulo descreve as atividades para o desenvolvimento do estágio na UNIMED SM e em seguida as considerações finais deste trabalho.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Contabilidade financeira e contabilidade gerencial**

Glautier (1977 apud PADOVEZE, 2000, p.114.) apresenta a evolução histórica da contabilidade, o que contribui para o esclarecimento das funções contábeis, assim como do permanente processo evolutivo da ciência da contabilidade.

A primeira fase, segundo o mesmo autor, é a contabilidade do proprietário, que é a visão contábil de um instrumental ligado diretamente ao dono do empreendimento, envolvia o registro ordenado das transações dos homens de negócio para proteção de sua riqueza, desenvolvida desde os tempos históricos até a Revolução Industrial.

A Contabilidade Financeira teve sua origem na Revolução Industrial. Nessa fase é associado o crescimento da relevância dos relatórios contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstração Anual de Lucros) relacionados com a prestação de contas para a sociedade capitalista, para redirecionamento dos investimentos para os projetos mais rentáveis.

Surgindo da necessidade do gerenciamento contábil interno em função das novas complexidades dos processos de produção, objetivando informações para tomada de decisões, a contabilidade gerencial mudou o foco da contabilidade, passando dos registros e análise das transações financeiras para a utilização da informação para decisões que afetam o futuro.

Saber como melhor interpretar os resultados da empresa é um dos objetivos primordiais da contabilidade gerencial. Segundo Anthony (1979, p. 212), “a contabilidade gerencial preocupa-se em gerar informações úteis para administração, atendendo as necessidades dos gestores”.

Para Ludícibus (1998, p. 21):

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.



A contabilidade financeira está essencialmente ligada aos princípios de contabilidade geralmente aceitos, tendo seu valor quando mensura e registra os eventos econômicos do patrimônio das instituições. Com a elaboração de relatórios, fornece dados e informações para atender as necessidades dos usuários externos: acionistas, credores (bancos, debenturistas e fornecedores), entidades reguladoras e autoridades governamentais tributárias. No entanto, apenas as informações geradas pela contabilidade financeira não são suficientes para a gestão eficaz de uma empresa, já que está baseada em valores do passado.

Dessa maneira, a contabilidade gerencial confecciona relatórios, conforme a necessidades dos administradores, muitas vezes utilizando como fonte de informações os dados contidos nesses relatórios gerados pela contabilidade financeira, transformando-os em linguagem mais concisa e clara para os administradores.

Por isso, as atividades do contador não podem ser restritas aos registros das operações, visando atender as exigências legais. O papel do contador é fundamental para que a empresa atinja seus objetivos, sendo a obtenção de lucros um dos principais, pois a contabilidade se alimenta de informações, e estas são necessárias tanto para o planejamento como para a tomada de decisões.

A necessidade crescente por informações úteis à administração e que gerem resultados vem fazendo com que o contador percebesse a importância de transformar números em relatórios gerenciais, seja através de gráficos desenvolvidos em planilhas auxiliares ou através de softwares especializados em gestão.

Para Ludícibus (1998, p. 21):

De maneira geral, portanto, todo o procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feito “sob medida” para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial. Certos relatórios financeiros, todavia, são válidos tanto sob o ponto de vista do interessado externo à empresa quanto sob o ponto de vista da gerência.

Ludícibus (1998) diz que a contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões, já que ela coleta todos os dados econômicos,

mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios, que contribuem para a tomada de decisões.

Freqüentemente, os responsáveis pela administração estão tomando decisões, quase todas importantes, vitais para o sucesso do negócio. Por isso, há necessidade de dados, de informações corretas, de subsídios que contribuam para uma boa tomada de decisão.

As informações da contabilidade gerencial incluem dados históricos e estimados usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios integradas. As características da contabilidade gerencial são influenciadas pelas variadas necessidades da administração. Primeiramente, os relatórios de contabilidade gerencial fornecem medidas objetivas de operações passadas e estimativas subjetivas de futuras decisões. O uso de estimativas subjetivas nesses relatórios auxilia a administração a responder oportunidades de negócios. Em seguida, os relatórios gerenciais não precisam ser preparados conforme os princípios fundamentais da contabilidade. Já que somente a administração usa as informações da contabilidade gerencial, o contador pode fornecê-las de acordo com as necessidades da administração e por último, os relatórios da contabilidade gerencial podem ser preparados periodicamente, junto com a contabilidade financeira, ou à medida que a administração precisar de informações.

## **2.2 Sistema de informação contábil**

Davis (1974 apud NAKAGAWA, 1993, p.60.) coloca que informação é o dado que foi processado e armazenado de forma compreensível para seu receptor e que apresenta valor real ou percebido para suas decisões correntes ou prospectivas.

Para que uma informação seja considerada boa, ela deve preencher alguns requisitos como: conteúdo, precisão, adequação à decisão, valor econômico, relevância, confiabilidade, objetividade, entre outros.

O valor da informação reside no fato de que ela deve reduzir a incerteza na tomada de decisão, ao mesmo tempo em que procura aumentar a qualidade da decisão, ou seja, uma informação passa a ser válida quando sua utilização aumenta a qualidade decisória, diminuindo a incerteza do gestor no ato decisório.

Sabe-se que quanto maior o número de informações ao dispor, maiores são as chances de reduzir a incerteza na tomada de decisão, porém toda a informação tem um custo. Assim, é possível que o volume ideal de informação para determinada tomada de decisão exija um custo muito alto para obtenção dessas informações.

Dessa forma, é necessário encontrar uma relação adequada: o número de informação necessária para reduzir a incerteza e aumentar a qualidade da decisão, ao menor custo possível, ou seja, o custo de obter as informações deve ser sempre menor do que o benefício gerado pela decisão baseada nessas informações obtidas.

A informação contábil precisa atender, primariamente, a dois pressupostos básicos para que tenha validade integral no processo de gestão administrativa:

- Necessidade da informação: a informação deve ser desejada para ser necessária e, para ser necessária, deve ser útil. Cabe aos contadores construir essa informação com qualidade para os gestores.
- Planejamento e controle: o sistema de informação gerencial exige planejamento para produção dos relatórios, para atender plenamente aos usuários. É necessário saber o conhecimento contábil de todos os usuários e construir relatórios com enfoques diferentes para os diferentes níveis de usuários, dessa forma, será possível efetuar o controle posterior.

Cada relatório deve ser meticulosamente planejado em seus mínimos detalhes. Estéticas inadequadas poderão prejudicar sensivelmente um ótimo conteúdo. O conteúdo deverá estar à altura da compreensão do usuário a que se destina o relatório.

Três pontos são fundamentais para que um sistema de informação contábil tenha validade perene dentro de uma entidade:

- Operacionalidade: as informações devem ser coletadas, armazenadas e processadas de forma operacional. O fundamento da operacionalidade significa que todos os que trabalham com a informação contábil devem saber e sentir que estão operando com dados reais, significativos, práticos e objetivos. São características básicas de operacionalidade: relatórios concisos; elaborados com as necessidades dos usuários; coletados de informações objetivas e de imediato entendimento pelo usuário; entre outras.
- Integração e navegabilidade dos dados: considera-se um sistema de informação contábil como integrado quando todas as áreas necessárias para o gerenciamento da informação contábil estejam abrangidas por um único

sistema de informação contábil. Todos devem utilizar-se de um mesmo e único sistema de informação. O que caracteriza um sistema de informação contábil integrado é a “navegabilidade” dos dados. A partir do momento em que um dado é coletado, este deverá ser utilizado em todos os segmentos do sistema de informação contábil.

- Custo da informação: o sistema de informação contábil deve ser analisado na relação custo - benefício para a empresa.

## **2.3 Usuários da contabilidade**

Os usuários podem ser internos como externos. Podem apresentar interesses diversificados, razão pela qual as informações geradas pela Empresa deve ser amplas e fidedignas e, pelo menos, suficientes para a avaliação da sua situação patrimonial e das mutações sofridas pelo seu patrimônio, permitindo a realização de inferência sobre seu futuro.

- Fornecedores: precisam conhecer a capacidade de pagamento de seus clientes, ou seja, a sua liquidez, assim como a rentabilidade e o endividamento;
- Clientes: preocupam-se em saber se os fornecedores terão capacidade para atendê-lo conforme suas exigências, tanto no produto como nos prazos de pagamento, principalmente, quando não possui o mesmo porte ou que possa de alguma forma oferecer riscos;
- Concorrentes: com base nos demonstrativos de outra empresa, pode-se adotar estratégias diferentes para ganhar mercado e pressionar os concorrentes no preço, tomando decisões melhores fundamentadas;
- Instituições Financeiras: analisam a situação de liquidez, o perfil de sua dívida atual e seus planos futuros;
- Administradores: precisam acompanhar de perto o desempenho da empresa, para estabelecer metas, avaliar o processo em relação as metas e tomar ações corretivas, se necessário ;
- Governo: utiliza-se da análise de balanço para obter informações financeiras e evolutivas das empresas;
- Agências Reguladoras: têm suas demandas de informações contábeis das empresas de seus setores de atuação. Por exemplo, a Agência Nacional de

Saúde Suplementar (ANS) exige que as empresas de saúde que solicitam pleitos para aumento de mensalidade dos associados apresentem planilhas de custo que justifiquem o aumento solicitado. Esse órgão regulador também exige que todas as empresas de saúde nele cadastradas tenham suas demonstrações auditadas por empresas especializadas.

## **2.4 As demonstrações contábeis**

O produto final de um processo contábil para Ching, Marques e Prado (2004) é o conjunto de relatórios denominado demonstrativos financeiros. Esses demonstrativos podem ser acessados pelos usuários e devem fornecer informações:

- úteis para apresentar aos potenciais credores e investidores por ocasião de suas decisões de investimentos e concessão de crédito;
- compreensíveis para aqueles com razoável entendimento das atividades econômicas;
- a respeito dos recursos da empresa, de suas obrigações e dos efeitos das transações que possam alterar essas posições;
- sobre o desempenho financeiro da empresa em um dado período;
- para ajudar os usuários a avaliar os valores, o tempo e a incerteza de possíveis valores a serem recebidos de dividendos e da venda de ações e/ou empréstimos.

Esses objetivos sugerem que as demonstrações financeiras forneçam informações a respeito do passado (lucro, fluxo de caixa e condições financeiras) para ajudar os usuários a fazer previsões e tomar decisões relativas à situação financeira futura dos negócios.

Os demonstrativos ajudam a encurtar a distância entre os dados contábeis históricos e o interesse dos usuários, orientando para a geração futura de caixa. Técnicas de análise financeira permitem aos usuários penetrar nos dados históricos passados e presentes, avaliar a qualidade do resultado da empresa, estimar seu risco financeiro e desenvolver um entendimento quanto à capacidade de gerar fluxo de caixa.

No Brasil, a Lei das Sociedades Anônimas, de 1974, estabeleceu e padronizou um conjunto de relatórios que passou a valer tanto para as sociedades anônimas abertas como para as fechadas. Esses relatórios consistem em:

- **Relatório da Administração:** esse relatório é uma prestação de contas da administração da empresa para os consumidores, os investidores e para a sociedade em geral, do exercício que se findou. Geralmente, são comentados o desempenho da conjuntura nacional e seus reflexos sobre os planos da empresa, o resultado e os esforços realizados no sentido de melhorá-lo, o desempenho dos produtos atuais e a introdução de novos produtos, a situação do mercado e a posição de mercado dos produtos mais significativos da empresa, os recursos humanos e o desenvolvimento de talentos e a política de investimentos.
- **Balço Patrimonial:** reflete a posição financeira e patrimonial em determinado momento de uma empresa. É composto por três elementos básicos. Ativo que compreende as aplicações de recursos, normalmente em bens e direitos, o Passivo que compreende as exigibilidades e obrigações e o Patrimônio Líquido que representa a diferença entre o Ativo e o Passivo, ou seja, o valor líquido da empresa.
- **Demonstrativo de Resultado:** deve ser apresentado de forma dedutiva, com os detalhes necessários das receitas, despesas, ganhos e perdas. Deve definir claramente o lucro ou prejuízo líquido do exercício, sem confundir-se com a conta de Lucros Acumulados, em que é feita a distribuição ou alocação do resultado.
- **Demonstrativo de Origem e Aplicação de Recursos:** procura evidenciar as origens de recursos que ampliam a folga financeira de curto prazo (Capital Circulante Líquido) e as aplicações de recursos que consomem essa folga. As origens de recursos são subdivididas e geradas pela própria empresa por suas operações e obtidas dos sócios e emprestados a longo prazo de terceiros. As aplicações incluem a destinação para dividendos, as aplicações em ativos permanentes e de longo prazo e as utilizações para devolução dos empréstimos tomados a longo prazo de terceiros ou sua transferência para o circulante.

- **Demonstrativo das Mutações do Patrimônio Líquido:** evidencia a mutação do Patrimônio Líquido em termos globais: novas integralizações de capital, resultado do exercício, ajustes de exercícios anteriores, dividendos, reavaliações, etc.. Em termos de mutação internas: incorporação de reservas ao capital, transferência de lucros acumulados para reserva e vice-versa, etc. Na coluna lucros acumulados é feita toda a destinação do resultado do exercício.
- **Notas Explicativas das Demonstrações Financeiras:** as demonstrações devem ser completadas por notas explicativas, quadros analíticos ou outras demonstrações contábeis necessárias à plena avaliação da situação patrimonial e dos resultados do exercício, tais como: critérios de avaliação dos elementos patrimoniais e das práticas contábeis adotadas, dos ajustes dos exercícios anteriores, reavaliações, ônus sobre ativos, detalhamento das dívidas de longo prazo, do capital e dos investimentos relevantes em outras empresas, eventos subseqüentes importantes após a data do balanço, etc.
- **Parecer do Conselho Fiscal:** os membros do Conselho Fiscal são elementos de fora da empresa que examinam as demonstrações financeiras dela e atestam se esses documentos estão ou não em condições de ser submetidos à deliberação da assembléia geral dos acionistas.
- **Parecer dos Auditores Independentes:** toda sociedade anônima, aberta ou fechada, isto é, relacionada ou não na Bolsa de Valores, é obrigada a contratar uma empresa de auditoria independente para examinar seus demonstrativos e constatar se esses documentos refletem ou não a posição patrimonial e financeira da empresa. Por ser independente, o parecer dessa empresa de auditoria é uma garantia para os acionistas e a sociedade de que os números dos demonstrativos representam a realidade. Caso esses números não sejam totalmente expressão da verdade, o parecer será com ressalvas.

As sociedades anônimas são obrigadas a publicar anualmente, após o cárcere de seu exercício, esse conjunto de relatórios no Diário Oficial e em um jornal de grande circulação.

#### 2.4.1 Análise vertical e horizontal

A Análise através de Índices Financeiros é genérica. Relaciona grandes itens das demonstrações financeiras e permite dar uma avaliação à empresa. A Análise Vertical/Horizontal desce a um nível de detalhes que não permite essa visão ampla da empresa, mas possibilita localizar pontos específicos de falhas, problemas e características da empresa e explicar os motivos da empresa em determinada situação. Seus objetivos genéricos são os seguintes:

- **Análise Vertical:** mostrar a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence e, através da comparação com padrões do ramo ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, permite verificar se há itens fora das proporções normais.
- **Análise Horizontal:** mostrar a evolução de cada conta das demonstrações financeiras e, pela comparação entre si, permitir tirar conclusões sobre a evolução da empresa.

Em sentido específico, destacam-se os seguintes objetivos:

**a) Indicar a estrutura de Ativo e Passivo, bem como suas modificações**

A Análise Vertical mostra, de um lado, qual a composição detalhada dos recursos tomados pela empresa, qual a participação dos capitais próprios e de terceiros, qual o percentual de capitais de terceiros a curto e longo prazo, qual a participação de cada um dos itens de capitais de terceiros (fornecedores, banco). De outro lado, a Análise Vertical mostra quanto por cento dos recursos totais foi destinado ao Ativo Circulante e quanto ao Ativo Permanente.

A Análise Horizontal do Balanço mostra a quais itens do Ativo a empresa vem dando ênfase na alocação de seus recursos e, comparativamente, de quais recursos adicionais se vem valendo. É importante na Análise Horizontal do balanço observar comparativamente os seguintes itens:

- crescimento dos totais do Ativo Permanente e Circulante e de cada um dos seus principais componentes;
- crescimento do Patrimônio Líquido comparativamente ao do Exigível Total;
- crescimento do Patrimônio Líquido mais Exigível a Longo Prazo comparativamente ao crescimento do Ativo Permanente;
- crescimento do Ativo Circulante em comparação com o crescimento do Passivo Circulante.

**b) Analisar em detalhes o desempenho da empresa**



A Análise Vertical atinge seu ponto máximo de utilidade quando aplicada à Demonstração do Resultado. Toda a atividade de uma empresa gira em torno das vendas, são elas que devem determinar o que a empresa pode consumir em cada item de despesa. Por isso, na Análise Vertical da Demonstração do Resultado, as Vendas são igualadas a 100, e todos os demais itens têm seu percentual calculado em relação às vendas. Com isso, cada item de despesa da Demonstração do Resultado pode ser controlado em função do seu percentual em relação às Vendas.

#### 2.4.2 Indicadores econômicos financeiro

Índice é a relação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa. A característica fundamental dos índices é fornecer visão ampla da situação econômica ou financeira da organização.

O importante não é o cálculo de grande número de índices, mas de um conjunto de índices que permita conhecer a situação da empresa, conforme o grau de profundidade desejada da análise.

A importância de se estabelecer indicadores é de acompanhar as tendências reveladas através de comparações das informações obtidas pelo índices de vários períodos, facilitando a interpretação dos fatos ocorridos na empresa em determinados momentos.

#### 2.4.3 Fluxo de caixa

O Balanço Patrimonial mostra o saldo do caixa ao final do período. Se comparado com o saldo do caixa no início do período, pode-se notar que o caixa da empresa aumentou, porém o Balanço não informará o motivo pelo qual o caixa mudou.

Por outro lado, o Demonstrativo de Resultado focaliza os resultados econômicos das atividades operacionais da empresa durante um período, reportando as receitas, despesas e o lucro, conforme o regime de competência e não pelo regime de caixa. Tanto as receitas como as despesas ocorrem independentes de quando o caixa foi recebido (das receitas) ou pago (das

despesas), dessa maneira, o Demonstrativo de Resultado não guarda nenhuma relação com o fluxo de caixa associado com as operações do período.

Para os propósitos desse demonstrativo, o termo caixa é usado no sentido mais amplo, significando não somente o valor do caixa em espécie e o dinheiro em banco, mas também investimentos de curto prazo, como CDB e renda fixa.

As demonstrações desse demonstrativo são usadas para:

- **Avaliar a liquidez e a flexibilidade financeira:** liquidez refere-se à disponibilidade de recursos para pagar obrigações; flexibilidade financeira refere-se à habilidade da empresa financiar suas operações com recursos gerados internamente ou com recursos externos.
- **Avaliar as decisões gerenciais:** ao observar no demonstrativo os investimentos que a empresa realizou no passado, pode-se concluir se esses investimentos estão trazendo retorno sob forma de lucro e fluxo de caixa.
- **Determinar a capacidade de pagar dividendos aos acionistas e empréstimos aos credores:** o demonstrativo mostrará se a empresa está pagando dividendos e empréstimo com caixa gerado internamente ou com novo endividamento.
- **Mostrar a relação entre o lucro líquido e o caixa:** normalmente, caixa e lucro andam juntos, altos lucros levam a aumentos no caixa e vice-versa.
- **Ajudar a prever futuros fluxos de caixa:** fontes e saídas de caixa de períodos anteriores são bons indicadores de geração de caixa futuro.

Os fluxos de caixa das atividades operacionais podem ser apresentados de duas maneiras: pelo **método direto**, que é a descrição das entradas e saídas brutas de dinheiro no disponível durante o exercício, utilizando as partidas dobradas. O saldo final das operações informa o valor líquido do caixa provido ou consumido durante esse período. Esse método permite gerar informações com base em critérios técnicos, eliminando qualquer interferência da legislação fiscal. Possibilita ainda que as informações de caixa estejam disponíveis diariamente facilitando com que a cultura de administrar pelo caixa seja introduzida mais rapidamente nas empresas.

O segundo é o **método indireto** que faz a conciliação entre o lucro líquido e o caixa gerado pelas operações, removendo as operações que não sensibilizam o caixa, os deferimentos de transações que foram caixa no passado e todas as

alocações no resultado de eventos que podem ser caixa no futuro, o consumo de ativos de longo prazo e os custos relacionados às atividades de investimentos e financiamento. Só é possível converter as informações para regime de caixa depois de ter pelo regime de competência e, se houver interferência da legislação fiscal na contabilidade, o método indireto irá eliminar somente parte dessas distorções.

O Fluxo de Caixa dará condições para análise financeira de curto prazo e de acompanhar a liquidez da empresa e o Balanço e a DRE serão utilizadas para analisar a evolução do patrimônio e para conhecer sua rentabilidade.

## **2.5 Cooperativismo**

### **2.5.1 Histórico sobre o cooperativismo**

O movimento cooperativista teve início na Inglaterra, no século XIX, com a intensificação da luta dos trabalhadores, durante o movimento cartista, em pleno regime de economia liberal, com a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, em 1844. Não obstante, esse ano tenha sido considerado como o marco do cooperativismo no mundo, tem-se notícias de experiências anteriores a essa data. Os 28 tecelões de Rochdale constituíram cooperativas de consumo, com o objetivo de enfrentar a crise industrial da época. Ofereciam gêneros de primeira necessidade aos associados, passando, posteriormente, às atividades de produção.

Os preços eram fixados de forma a não produzir lucro. Nas assembleias, cada cooperado tinha direito a um voto, independente da participação no capital social, característica que predomina até os dias de hoje.

Na França, na mesma época, teve início o movimento das cooperativas de produção. Não menos importante que o movimento inglês, embora não com o mesmo sucesso, o movimento francês teve participação marcante na consolidação do movimento cooperativista no mundo. Benjamin Buchez (1776-1860) e Louis Blanc (1811-1882) criaram, além de cooperativas de produção, associações de trabalhadores, nas quais os operários eram co-proprietários e co-administradores.

Na Alemanha, ainda no mesmo século, foram constituídas, a partir de 1849, as cooperativas de créditos e de consumo. Herman Schulze (1808-1883) foi o fundador da Associação das Cooperativas Alemãs, em 1859. Vivia na cidade de Delitzsch, na Alemanha, daí o nome do modelo cooperativista “Schulze-Delitzsch”. O sistema voltou-se para os pequenos produtores urbanos e para os artesãos. O novo modelo societário contrapunha-se ao capitalismo, sustentando-se em evidência ante os modelos societários capitalistas então existentes.

Já naquela época, os movimentos cooperativistas eram estruturados em determinados princípios que, até hoje, vivificam o espírito cooperativista. São eles:

- **Adesão livre e voluntária**

As cooperativas são organizações abertas a todos que desejarem participar, independentemente de sexo, raça, classe social, opção religiosa, havendo restrições somente quando existir impossibilidade técnica de atender a todos.

Antes de participar, a pessoa deve conhecer e decidir se tem condições de cumprir os acordos estabelecidos pela maioria.

- **Gestão democrática**

Uma das finalidades do controle democrático é de que a Assembléia Geral assuma toda a autonomia sobre os destinos da cooperativa. Todos os associados são livres a dar opiniões dentro da cooperativa e defendê-las quando for de interesse de todos.

O voto não é relacionado ao capital do associado, cada pessoa só tem direito a um voto.

- **Participação econômica dos membros**

Os associados contribuem de forma eqüitativa e controlam democraticamente o capital da cooperativa. Parte desse capital é propriedade comum da cooperativa.

O Cooperativismo não pode ser confundido com filantropia ou paternalismo.

Se a cooperativa é bem administrada e obtém uma receita maior que as despesas, esses rendimentos serão divididos entre os associados até o limite do valor da contribuição de cada um.

O restante poderá ser destinado para investimentos na própria cooperativa ou para outras aplicações, sempre de acordo com a decisão tomada na Assembléia.

- **Autonomia e independência**

O funcionamento da empresa é controlado pelos seus associados, que são os donos do negócio.

Qualquer acordo firmado com outras organizações e empresas devem garantir e manter essa condição.

- **Educação, formação e informação**

É objetivo permanente da cooperativa, destinar ações e recursos para formar seus associados, capacitando-os para a prática cooperativista e para o uso de equipamentos e técnicas no processo produtivo e comercial.

Ao mesmo tempo, buscam informar o público sobre as vantagens da cooperação organizada, estimulando o ensino do Cooperativismo nas escolas de 1º e 2º graus.

- **Cooperação entre cooperativas**

Para o fortalecimento do Cooperativismo, é importante que as cooperativas se ajudem entre si, haja intercâmbio de informações, produtos e serviços. Isso ocasiona menor custo para suas operações financeiras, além de garantir um melhor serviço já que fazem parte de uma grande família cooperativa.

Por outro lado, organizadas em entidades representativas, formadas para contribuir no seu desenvolvimento, determinam avanços e conquistas para o movimento cooperativista nos níveis local e internacional.

- **Interesse pela comunidade**

As cooperativas trabalham para o bem-estar de suas comunidades, através da execução de programas socioculturais, realizados em parceria com o governo e outras entidades civis.

Esses são os princípios que regem as atividades das sociedades cooperativas, bem como as diferenciam da empresa de capital e dos demais tipos de sociedades.

Simbolicamente os princípios são comparados com as cores do arco-íris cuja união resulta a luz branca. Por essa razão, o arco-íris foi escolhido como um dos símbolos do cooperativismo: as cores simbolizam os princípios cooperativista e a luz branca, somatório das cores, configura a união e a cooperação.

## 2.5.2 Cooperativa no Brasil

O interesse pelo Cooperativismo no Brasil, teve início a partir de 1888, com a libertação dos escravos. No entanto, somente, na primeira década do século XX, surgiram efetivamente as primeiras cooperativas.

A partir disso, surgiu a Associação Cooperativa dos Empregados da companhia Telefônica, em Limeira, SP, (1891), Cooperativa Militar de Consumo (RJ) e a Cooperativa do Proletariado Industrial de Camaragibe (PE), entre outras.

O cooperativismo se desenvolveu no Estado do Rio Grande do Sul, no meio dos madeireiros e dos viticultores, com suas cooperativas de consumo, de produção e de crédito.

A primeira referência legislativa ao movimento cooperativista se deu com o Decreto n.º 796 de 02/10/1890 e o Decreto n.º 869 de 17/10/1890, que autorizavam a organização das sociedades cooperativas. Houve, em decorrência disso, uma evolução legislativa marcante.

O primeiro dispositivo legal, o Decreto Legislativo n.º 979 de 06/01/1903 tratava especificamente das atividades cooperativas. Por sua vez, o Decreto n.º 1637 de 05/01/1907 dispunha em seu art. 10: “As sociedades cooperativas, que poderão ser anônimas, em nome coletivo ou em comandita, são regidas pelas leis que regulam cada uma destas formas de sociedade, com as modificações estatuídas na presente lei.”

Em 1932, com o Decreto n.º 22.239 de 19/12/32, foi regulamentada a realmente uma legislação sobre cooperativa, considerado a primeira lei “rochdaleana”, pois consagrou muitos dos princípios de Rochdale.

O art. 24 estabelecia que:

São cooperativas de trabalho aquelas que, constituídas entre operários de uma determinada profissão ou ofício ou de ofícios vários de uma mesma classe, têm como finalidade primordial melhorar os salários e as condições de trabalho pessoal de seus associados, dispensando a intervenção de um patrão ou empresário, se propõem contratar obras, tarefas, trabalhos ou serviços públicos ou particulares, coletivamente por todos ou por grupos de alguns.

O Decreto foi revogado em 21/11/66 pelo Decreto n.º 59, cuja relevância se deve ao fato de tratar do aspecto operacional das sociedades cooperativas, até então não observado.

Somente, a partir de 1971, com a lei n.º 5764, é que efetivamente foi instituído o regime jurídico das sociedades cooperativas. Muitas cooperativas brasileiras, constituídas aquela época, prosperaram e tiveram posição de destaque no contexto sócioeconômico do País, como, por exemplo, a UNIMED.

O cooperativismo brasileiro não teve origem popular, como aconteceu na Inglaterra. Em geral, as primeiras cooperativas surgiram por iniciativa de patrões ou pelo próprio Ministério de Agricultura para fomentar a produção.

O primeiro Congresso Brasileiro de Cooperativismo foi realizado em 1944, em São Paulo, na comemoração do centenário da Cooperativa dos Pioneiros de Rochdale.

Com a Constituição Federal de 1988, iniciou uma nova fase, principalmente, no que concerne ao aspecto legislativo, bem como ao regime jurídico a que se submetem as sociedades cooperativas.

Embora de maneira dispersa, a atual Carta Magna deixa claro o incentivo ao movimento cooperativista no Brasil, visto que determinou a não intervenção estatal no que se refere à criação e ao funcionamento das sociedades cooperativas.

### 2.5.3 Características das cooperativas

Cooperativa, segundo Young (2004, p. 17), “pode ser caracterizada pela interligação, sem visar ao lucro, entre o tomador de serviços e os cooperados que irão executá-los”.

Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

O Parecer Normativo CST 38/80, subitem 2.1, define as cooperativas como empresas de serviços, criadas para atender às necessidades de seus associados, em que estes exercem, em relação a elas, simultaneamente, o papel de sócio e de usuário ou cliente. Permite a lei que elas adotem por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, ficando sua autorização, controle e fiscalização sujeitos a órgãos governamentais.

As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, também denominados cooperados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

- I. variabilidade, ou dispensa do capital social;
- II. concurso de sócios em número mínimo necessário a compor administração da sociedade, sem limitação de número máximo;
- III. limitação do valor das quotas de capital social que cada sócio poderá tomar;
- IV. intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança;
- V. *quorum*, para a assembléia geral funcionar e deliberar, fundado no número de sócios presentes à reunião, e não no capital social representado;
- VI. direito de cada sócio a um só voto nas deliberações, tenha ou não capital a sociedade, e qualquer que seja o valor de sua participação;
- VII. distribuição dos resultados, proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser distribuído juro fixo ao capital realizado;
- VIII. indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade.
- IX. neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;
- X. prestação de assistência aos associados, e, quando prevista no estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI. limitação da área de ação social.

Como sociedades de pessoas, consagram o voto pessoal nas deliberações das assembléias, e eliminam o domínio econômico de eventual maioria de capital. As sobras líquidas reverterem aos associados na proporção do movimento que tenham realizado com a sociedade e nunca proporcionalmente ao capital, ao qual se permite a atribuição de juros fixos.

As reservas são indivisíveis, mesmo em caso de dissolução da sociedade. Sua área de ação não pode estender-se além de limites compatíveis com as possibilidades de administração e controle eficientes.

#### 2.5.4 Tipos de cooperativas



Quanto à forma legal de constituição as sociedades cooperativas foram classificadas pela Lei n.º 5764/71 (art. 6º) em:

- **Cooperativas Singulares:** são sociedades constituídas com o número mínimo de 20 pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas. Podem, também ingressar nessa sociedade outras sociedades sem fins lucrativos, atendidos, os requisitos legais e estatutários.

- **Cooperativas Centrais ou Federações de Cooperativas:** são as cooperativas cujos associados são cooperativas singulares. São constituídas com, no mínimo, três cooperativas singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais. O objetivo dessas sociedades, conforme dispõe o art. 8º, da lei n.º 5764/71, é o de “organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços.”

- **Confederações de Cooperativas:** são constituídas com, no mínimo, três federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades. O objetivo das confederações de cooperativas, conforme dispõe o art. 9º da citada lei, é o de “orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniências de atuação das centrais e federações.”

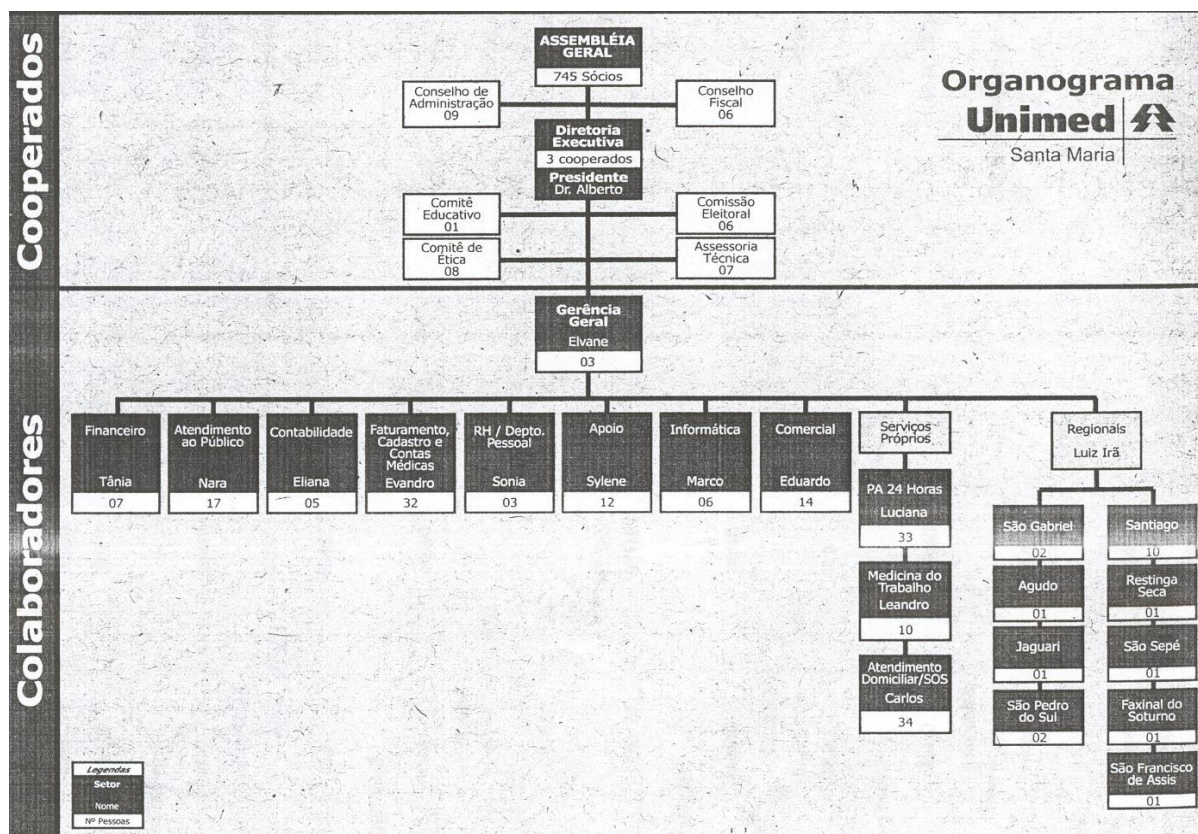
### 3 RELATÓRIO DAS ATIVIDADES EXECUTADAS

Para a realização do estágio, foram feitos passos compreendendo conjuntos de atividades desenvolvidas para conclusão do processo de decisão da cooperativa. Primeiramente, foi feita a análise da empresa, em seguida o entendimento do processo decisório, passando, assim, para a análise dos dados disponíveis do sistema contábil e tipos de relatórios utilizados para sugestão de elaboração de relatórios complementares aos utilizados.

Os dados financeiros, por solicitação da Diretoria Administrativa da UNIMED-SM, não foram apresentados no Relatório de Estágio.

#### 3.1 Análise da empresa

Foi procurado na biblioteca da cooperativa livros que explicassem de que forma surgiu o Sistema UNIMED, como é sua estrutura hoje conforme descrito no item 1.3 – Organização, a estrutura organizacional da empresa é demonstrada pelo organograma a seguir:



Quadro 2 – Organograma da UNIMED Santa Maria

Para poder fazer a análise de como funciona uma singular nesse Complexo, busco-se informações sobre a UNIMED-SM, como, por exemplo, as atividades desenvolvidas e serviços prestados, número de colaboradores, conforme descrito no item 1.4 – Histórico, os objetivos da cooperativa mostrados no item 1.5 – Objetivos, assim como a visão, os valores e a missão da empresa.

O planejamento estratégico foi iniciado em 2002, em conjunto com a estruturação da Visão, Missão, Valores e Objetivos e implantação do Gerenciamento Estratégico por Resultado, sendo conduzido pela Equipe de Liderança formada pela Diretoria (Presidente, Vice – Presidente e Superintendente), Conselheiros de Administração e Fiscais, Médicos Cooperados, Colaboradores e Assessorias. Todos os trabalhos foram desenvolvidos sob orientação de consultoria com conhecimentos em Gestão Estratégica, modelo cooperativista e Balanced Scorecard, que atua, também, junto à Federação UNIMED, Central de Compras UNIMED e outras singulares gaúchas.

Na Gestão Estratégica por Resultado foi confeccionado o Mapa Estratégico e identificadas as partes interessadas: Cooperados, Usuários, Colaboradores, Sociedade e Fornecedores. Através desta definição, a UNIMED –SM passou a trabalhar dentro de objetivos estratégicos, com suas ações e alocação de recursos sendo elaboradas através de Planos de Ação e acompanhadas permanentemente pelo Balanced Scorecard, sistema que permite avaliar se os objetivos estão sendo alcançados. Como resultado, tem-se a eliminação de desperdícios, em projetos mais sólidos e permanentes.

### **3.2 Entendimento do processo decisório**

Foi verificado junto aos médicos administradores como o processo decisório da empresa é realizado, quais os instrumentos utilizados, quais as fontes de informações, como poderiam ser melhorados esses instrumentos e quem são os envolvidos nessas decisões, perguntas respondidas pelos médicos diretores da empresa através de um questionário.

Por meio desse questionário, constatou-se que são feitas reuniões semanais dos diretores e conselheiros da UNIMED-SM, em que são discutidas e tomadas todas as decisões, a Diretoria interage com os demais cooperados através de Projetos como o Passando a Limpo com a Diretoria – reuniões mensais com os

cooperados, onde os diretores e conselheiros apresentam os últimos resultados, tiram dúvidas e ouvem sugestões de melhorias e reclamações do médico.

Além disso, a cooperativa é obrigada a fazer uma Assembléia Geral Ordinária a cada ano, em que é relatado a todos os cooperados presentes o resultado da gestão, apresentando a situação patrimonial da cooperativa por meio do Balanço Social e da DRE e de outros demonstrativos contábeis e financeiros entregues previamente, permitindo, assim, acontecer um estudo antecipado por parte dos cooperados, para haver uma discussão dos temas apresentados e uma Assembléia Geral Extraordinária, quando necessário.

Foi criado o Informativo do SERCOOP, canal exclusivo para os cooperados onde são apresentados, periodicamente, informações sobre investimentos, projetos de médio e longo prazo, resultados alcançados, entre outros dados relevantes.

### **3.3 Análise dos dados disponíveis do sistema contábil para elaboração de relatórios**

A análise dos dados disponíveis do sistema contábil, que possam ser transformados em informações úteis aos médicos administradores, evidencia as operações da cooperativa de modo a facilitar a tomada de decisões.

A quantidade de relatórios gerados está relacionada com as necessidades dos gestores da UNIMED, entre os mais utilizados pode-se citar:

#### **3.3.1 Análise vertical e horizontal**

Como a cooperativa não utilizava as análises de Balanço nem da DRE, foi sugerido que as adotassem como uma ferramenta gerencial. O quadro a seguir demonstra o resultado das análises vertical e horizontal do Ativo, Passivo e DRE, para observação do comportamento da cooperativa em três períodos consecutivos.

O Quadro 3, a seguir, demonstra o percentual da análise vertical e da análise horizontal, atingido pelas contas do Ativo nos três períodos consecutivos.

	<b>Período 1</b>	<b>Período 2</b>	<b>Período 3</b>
--	------------------	------------------	------------------

	AV	AH	AV	AH	AV	AH
<b>ATIVO</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>123</b>	<b>100</b>	<b>113</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>53</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>134</b>	<b>60</b>	<b>116</b>
DISPONIBILIDADES	8	100	9	146	8	99
REALIZÁVEL	45	100	49	132	52	120
Aplicações de Renda Fixa	17	100	16	121	22	150
Créditos Oper.c/ Planos Saúde	22	100	21	118	20	107
Outros Valores e Bens	7	100	12	200	10	99
<b>ATIVO REALIZÁVEL A LP</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>119</b>	<b>17</b>	<b>102</b>
Outros Créditos a Receber	20	100	19	119	17	102
<b>ATIVO PERMANENTE</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>106</b>	<b>23</b>	<b>111</b>
INVESTIMENTOS	3	100	2	101	2	101
IMOBILIZADO	12	100	21	208	21	113
Imóveis Hosp.	12	100	12	116	12	119
Imóveis Não – Hosp.	12	100	9	96	9	104

Quadro 3 - Análise vertical e horizontal do ativo

O Quadro 4 demonstra o percentual da análise vertical e da análise horizontal, atingido pelas contas do Passivo nos três períodos consecutivos.

	Período 1		Período 2		Período 3	
	AV	AH	AV	AH	AV	AH
<b>PASSIVO</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>123</b>	<b>100</b>	<b>113</b>
<b>PROVISÕES TÉCNICAS</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>171</b>	<b>5</b>	<b>149</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>150</b>	<b>29</b>	<b>101</b>
Eventos a Liquidar	19	100	23	149	18	88
Débitos de Oper. de Assist. Saúde	0	100	0	376	0	287
Débitos Diversos	7	100	9	155	11	134
<b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>114</b>	<b>34</b>	<b>123</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>109</b>	<b>31</b>	<b>109</b>
CAPITAL SOCIAL	13	100	11	110	10	101
Reservas	23	100	20	109	19	106
Sobras à Disposição da AGO	1	100	1	93	2	360

Quadro 4 - Análise vertical e horizontal do passivo

O Quadro 05 mostra o percentual da análise vertical e da análise horizontal, atingido pelas contas da DRE nos três períodos consecutivos.

	Período 1	Período 2	Período 3
--	-----------	-----------	-----------

	AV	AH	AV	AH	AV	AH
<b>Contraprest. Efet. de Oper. Assist. Saúde</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>112</b>
<b>(-)Eventos Indenizáveis Líquidos</b>	<b>78,8</b>	<b>100</b>	<b>81,7</b>	<b>125</b>	<b>80,6</b>	<b>111</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL BÁSICO</b>	<b>21,2</b>	<b>100</b>	<b>18,3</b>	<b>104</b>	<b>19,4</b>	<b>119</b>
(-)Despesas de Comercialização	1,7	100	1,8	132	2,0	122
Outras Receitas Operacionais	5,6	100	1,3	27	0,5	40
<b>RESULTADO OPERACIONAL BÁSICO</b>	<b>25,2</b>	<b>100</b>	<b>17,8</b>	<b>85</b>	<b>17,9</b>	<b>113</b>
Resultado Financeiro Líquido	0,3	100	0,5	164	0,7	178
(-)Despesas Administrativas	23,5	100	16,6	85	16,9	114
Resultado Patrimonial	0,3	100	0,1	39	0,2	207
Resultado Não Operacional	0,0	100	0,0	973	0,2	3958
<b>RESULTADO ANTES IMPOSTOS</b>	<b>2,3</b>	<b>100</b>	<b>1,2</b>	<b>63</b>	<b>2,1</b>	<b>196</b>
(-)Contribuição Social	0,3	100	0,6	239	0,5	93
(-)Imposto de Renda	0,8	100	0,3	39	0,2	94
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>	<b>1,2</b>	<b>100</b>	<b>0,3</b>	<b>33</b>	<b>0,4</b>	<b>135</b>

Quadro 5 - Análise vertical e horizontal da DRE

O Ativo Total da empresa cresceu 13% de X1 para X3. Esse crescimento deve-se, principalmente, ao Ativo Circulante que teve expansão de 16%. Já o Ativo Permanente apresentou crescimento de apenas 11%. Já o Ativo Imobilizado Hospitalares cresceu de 12% em X1 para 21% em X3. Os recursos investidos no Ativo Circulante em X1 que era de 53% cresceu para 60% em X3. Esse crescimento foi financiado tanto por Capitais de Terceiros a Longo Prazo que permaneceu 34% de X1 para X3, como do Passivo Circulante que cresceu de 27% em X1 para 29% em X3. O Patrimônio Líquido, que fornecia 36% dos recursos em X1, caiu para 31% em X3.

Em resumo, a cooperativa investiu no Ativo Permanente Hospitalares, investiu também no Ativo Circulante, financiou a maior parte dessa expansão com Capitais a Longo Prazo. A situação financeira não ficou sacrificada em virtude da empresa ter-se valido do Exigível a Longo Prazo, tendo o Passivo Circulante crescido menos que o Ativo Circulante.

O crescimento das contraprestações efetivas de operações de assistência à saúde foram de pequena expansão 12% no período, os eventos indenizáveis aumentaram quase que na mesma proporção 11% no período. Sendo assim, o resultado operacional básico que representava 21,2% caiu para 19,4%.

As suas despesas administrativas da cooperativa cresceram em 14%, mas seu percentual da contraprestações efetivas de operações de assistência a saúde baixou de 23,5% em X1 para 16,9% em X3. O resultado líquido reduziu para 0,4%, ou seja, um terço daquele alcançado em X1.

### 3.3.2 Indicadores de desempenho

Com o acompanhamento mensal dos resultados, os gestores poderão melhor visualizar as medidas corretivas a serem tomadas. A empresa já utilizava índices que evidenciam a saúde financeira e a rentabilidade dos serviços. No quadro 4, são apresentados os índices financeiros. No quadro 5, o emprego das fórmulas, permitindo a análise de três períodos consecutivos, para mostrar a evolução da situação financeira econômica da empresa.

<b>1) Índices de Liquidez</b>	<b>Fórmulas</b>
1.a) Liquidez Corrente	$\text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$
1.b) Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável LP}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível LP}}$
2) Endividamento	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável LP} \times 100}{\text{Patrimônio Líquido}}$
3) Imobilização do PL	$\text{Ativo Permanente} / \text{PL} \times 100$
4) Índices de Rentabilidade	
4.b) Rentabilidade do Ativo	$\text{Lucro Operacional Líquido} / \text{Ativo Total} \times 100$
4.c) Rentabilidade do PL	$\frac{\text{Lucro Operacional Líquido} \times 100}{\text{Patrimônio Líquido}}$

Quadro 6 – Índices Financeiros

Índices	Período 1	Período 2	Período 3	Interpretação
Liquidez Corrente	1,99	1,77	2,03	Quanto maior, melhor.
Liquidez Geral	1,08	1,20	1,21	Quanto maior, melhor.
Endividamento	186	199	204	Quanto menor, melhor.
Imobilização do PL	74	72	73	Quanto menor, melhor.
Rentabilidade do Ativo	9	5	9	Quanto maior, melhor.
Rentabilidade do PL	12	7	12	Quanto maior, melhor.

Quadro 7- Avaliação dos Índices Financeiros

A análise por meio de índices é uma ferramenta de gestão mais acessível aos gestores, dando-lhes condições de verificar se sua administração está sendo eficaz.

O resultado do índice de liquidez corrente mostra quanto a empresa possui no Ativo Circulante para cada R\$ 1,00 de Passivo Circulante, logo quanto maior for o resultado melhor será para a empresa. No exemplo anterior, a empresa tem

recursos suficientes no Ativo Circulante para cobrir as dívidas de curto prazo e ainda tem uma folga de 1,03%.

O resultado do índice de endividamento comprova quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada R\$ 100,00 de capital próprio investido. Logo, quanto menos melhor. No quadro anterior, a empresa tomou emprestado 104% de Capitais de Terceiros em relação ao que investiu com Capital Próprio.

O índice de imobilização do Patrimônio Líquido mostra quanto a empresa aplicou no Ativo Permanente para cada R\$ 100,00 de Patrimônio Líquido, na cooperativa 73% do Patrimônio Líquido estão investidos no Ativo Permanente e os 27% restantes estão no Ativo Circulante, considerada como Capital Circulante Próprio, por esse motivo quanto menor, melhor.

O papel do índice de Rentabilidade do Patrimônio Líquido é apresentar qual a taxa de rendimento do Capital Próprio, no exemplo acima a cada R\$ 100,00 de Capital Próprio investido a empresa tem R\$ 12,00 de lucro, por isso quanto maior, melhor.

Os resultados dos índices são acompanhados mensalmente, visto que qualquer verificação é discutida logo após o fato gerador, agilizando a ação corretiva.

### 3.3.3 Fluxo de caixa

Para preservar a continuidade operacional, a empresa necessita honrar suas obrigações, adquirir e financiar ativos. Toda movimentação financeira pertence ao fluxo de caixa, por isso é indispensável para os gestores terem acesso a essas informações.

A empresa utilizava um modelo resumido, no qual apresentava o pagamento e o recebimento num montante total, sem abranger todas as atividades desempenhadas pelo financeiro.

Foi sugerido, então, um fluxo de caixa orçado e realizado para facilitar a comparação e o entendimento das variações ocorridas nos períodos, podendo ser utilizado fluxos de caixas semanais, mensais e semestrais para tomada de decisões.

O uso desse demonstrativo apresenta vantagens como identificação com maior exatidão dos períodos em que a empresa apresenta maiores dificuldades em



cumprir suas obrigações, melhoria na administração do sistema financeiro, a fim de identificar os períodos sazonais da empresa, maior segurança na aplicação de folgas de caixa, sem o comprometimento da liquidez da empresa e para melhor planejamento para despesas como por exemplo o 13º salário.

No primeiro momento, somente a coluna dos valores orçados foi preenchida, após o término do período estipulado, a primeira e a terceira coluna foram preenchidas.

Os valores utilizados no fluxo de caixa são fictícios para preservar o sigilo das informações financeiras da empresa.

<b>Período: X1</b>	<b>Realizado</b>	<b>Orçado</b>	<b>Varição</b>
<b>I – Das atividades Operacionais</b>	<b>67.110,86</b>	<b>70.078,94</b>	<b>- 2.968,08</b>
Entradas	152.776,00	151.658,00	1.118,00
Recebimentos de clientes	152.653,00	151.658,00	995,00
Recebimentos de juros de clientes	123,00	0,00	123,00
Saídas	85.665,14	81.579,06	4.086,08
Pagamentos a fornecedores/serviços	11.927,67	10.456,00	1.471,67
Pagamentos de tributos	13.905,06	13.905,06	0,00
Pagamentos relativos a folha de pagamento	41.560,00	41.560,00	0,00
Pagamentos de juros	5,80	0,00	5,80
Outros pagamentos	18.266,61	15.658,00	2.608,61
<b>II – Das atividades de Investimentos</b>	<b>-1.392,32</b>	<b>-1034,00</b>	<b>- 358,32</b>
Entradas	75,68	66,00	9,68
Recebimentos por venda de imobilizado	0,00	0,00	0,00
Recebimentos por rendimentos em aplicações financ.	75,68	66,00	9,68
Saídas	1.468,00	1.100,00	368,00
Investimentos em aplicações financeiras	500,00	0,00	500,00
Investimentos em ativo permanente	968,00	1.100,00	- 132,00
<b>III – Das atividades de Financiamentos</b>	<b>-15.200,00</b>	<b>-15.200,00</b>	<b>0,00</b>
Entradas	0,00	0,00	0,00
Empréstimos	0,00	0,00	0,00
Integralização de capital	0,00	0,00	0,00
Saídas	15.200,00	15.200,00	0,00
Amortizações de empréstimos	0,00	0,00	0,00
Despesas Financeiras relativas a empréstimos	0,00	0,00	0,00
Resultados distribuídos	15.200,00	15.200,00	0,00
<b>IV – Aumento (ou) Diminuição líquida de caixa</b>	<b>50.518,54</b>	<b>53.844,94</b>	<b>- 3.326,40</b>
<b>V – Saldo inicial de caixa</b>	<b>89.563,00</b>	<b>89.563,00</b>	<b>0,00</b>
<b>VI – Saldo final de caixa</b>	<b>140.081,54</b>	<b>143.407,94</b>	<b>- 3.326,40</b>

Quadro 8 - Fluxo de caixa proposto

Basicamente, o relatório de fluxo de caixa foi segmentado em três áreas: atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento.

O segmento das atividades operacionais é composto dos dados de recebimento e pagamento oriundos da demonstração de resultados. No exemplo de fluxo de caixa proposto, a empresa realizou pagamentos em valores maiores que os orçados, o que fez com que o saldo do fluxo de caixa ficasse a menor que o orçado, se comparar com períodos anteriores, a empresa tem condições de verificar se isso ocorreu nesse período ou se isso vem se mantendo, para procurar a causa desses pagamentos feitos a maior que o orçado.

O segmento das atividades de investimento possui os dados do ativo permanente ou do realizável a longo prazo, no exemplo a empresa investiu em aplicações financeiras que não estavam planejadas e investiu em ativo permanente um valor a menor que o orçado.

O segmento das atividades de financiamento enfoca os dados do exigível a longo prazo e do patrimônio líquido, no caso do exemplo, só foi orçado o valor a ser distribuído aos sócios e que foi possível cumprir. Por fim, o saldo final de caixa foi menor que o esperado.

Esse demonstrativo procura explicar que atividades afetaram o caixa de um período para o outro. A análise dessas atividades possibilita saber qual a liquidez e a flexibilidade financeira da empresa, a capacidade de pagar dividendos aos acionistas e empréstimos aos credores e a qualidade das decisões gerenciais tomadas no passado. A partir da geração dos fluxos de caixa passados, pode-se fazer uma previsão dos futuros fluxos de caixa.

O confronto entre o caixa orçado e o realizado permitirá aos gestores da empresa discutirem as causas e os efeitos da variação ocorrida naquele período a fim de encontrarem soluções para eventuais problemas ocorridos e, conseqüentemente, precaverem-se de situações indesejáveis.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se constatar, por meio deste trabalho, que a contabilidade oferece muitas ferramentas gerenciais capazes de auxiliar o gestor na administração da cooperativa, pois concentra toda a história da empresa através de dados, que é tida como o principal sistema de informação da empresa, através de seus relatórios gerenciais e juntamente com o avanço da tecnologia, as informações estão sendo disponibilizadas no momento em que são necessárias, no formato mais resumido possível, oferecendo flexibilidade para alterações e adaptações, influenciando positivamente na tomada de decisão, sendo relevante e confiável.

Cada empresa deve determinar o tipo e a quantidade de informação necessária, não sendo o excesso de informação que irá determinar o sucesso de uma organização, mas a qualidade dela, a utilização adequada da informação é que determinará o seu sucesso. As informações permitem que a empresa avalie constantemente seu desempenho, comparando resultados obtidos com os resultados desejados.

O objetivo desse trabalho foi demonstrar que os instrumentos gerenciais desenvolvidos são úteis às tomadas de decisões, melhorando as condições de conhecimento e compreensão do processo produtivo por parte dos gestores bem como o resultado de se tomar uma decisão baseada em informações gerenciais. Tais decisões tenderão a ser mais ágeis e seguras, refletindo num futuro não muito distante resultados satisfatórios à empresa.

Como o acompanhamento financeiro era feito por um fluxo de caixa apresentando somente os totais das entradas e das saídas, o modelo sugerido a ser implantado detalha as procedências das entradas e os destinos dos desembolsos, possibilitando aos gestores da cooperativa conhecer os períodos que ocorrerão necessidades ou disponibilidades dos recursos financeiros da empresa. A boa utilização dessa ferramenta possibilita, de forma mais segura e clara, o conhecimento do grau de independência financeira da cooperativa, com base na avaliação do seu potencial para geração de recursos futuros para saldar seus compromissos. Além do fluxo de caixa possuir a função de contribuir para a previsão de distribuição na forma de dividendos, juros e amortizações e para avaliação do risco provável, o mesmo fornece informações referente à solvência e à flexibilidade financeira.

O acompanhamento patrimonial e econômico era feito somente através da apresentação da DRE e de índices financeiros, foi sugerido, então, que utilizassem também os relatórios baseados em análises vertical e horizontal do Balanço Social e da DRE, a fim de permitir o acompanhamento da evolução patrimonial e do processo produtivo da empresa.

A análise de Balanço e da DRE não se resume aos cálculos, mas na utilização desses resultados como instrumento de avaliação de desempenho, proporcionando à empresa informações para embasar as decisões. A análise vertical evidencia a participação dos elementos patrimoniais e de resultados dentro do total, já a análise horizontal evidencia o crescimento ou a redução ocorridos de um período para outro. A análise vertical da DRE propicia a avaliação da lucratividade da empresa, pois evidencia os custos e despesas em relação ao total das receitas, transformando dados em informações para que os gestores possam acompanhar a rentabilidade e a liquidez da empresa. A análise por meio de indicadores tem se mostrado muito útil no acompanhamento do planejamento estratégico, pois evidencia as alterações no comportamento tanto patrimonial como no das receitas e despesas.

Quanto à análise com o uso de índices, sendo um dado numérico estatístico, não deve ser considerado isoladamente, mas sim sob o aspecto dinâmico e dentro de um contexto mais amplo, em que outros indicadores e variáveis devem ser interpretados juntamente.

Acompanhar as variações dos diversos grupos que compõem as demonstrações contábeis poderá revelar muitos problemas a serem resolvidos, mas, em contrapartida, oferece inúmeras alternativas, como, por exemplo, o aumento de determinadas despesas poderá fazer com que os gestores o verifiquem a causa e, conseqüentemente, tomem providências corretivas, evitando, assim, a distorção do resultado do período.

Quanto a indicadores não-financeiros, a cooperativa avalia os relacionados à satisfação dos clientes externos, a conquista e permanência dos clientes, tem se confirmado a cada pesquisa, indicando que o nível de satisfação dos clientes apresentam resultado positivo, em relação à qualidade dos serviços prestados.

A cooperativa já desenvolvia relatórios que unem informações sobre lucratividade e custos por cada centro de custo para dispor maior atenção sobre aqueles que não estão tendo resultados considerados satisfatórios.

Pode-se verificar uma significativa diferença quanto à segurança nas tomadas de decisões por parte dos gestores, pois as informações geradas pelos demonstrativos sugeridos para a empresa estão voltados, principalmente, para a evidenciar os resultados. Por intermédio da contabilidade os gestores terão condições de saber se a forma como a cooperativa está sendo administrada está surtindo resultados positivos, já que a contabilidade tende a revelar tanto o resultado econômico como financeiro da empresa.

A empresa tem desenvolvido, desde outubro de 2002, o planejamento estratégico e ativou a adesão ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) em 2004, a fim de que a cooperativa possa ter uma avaliação externa de suas práticas de gestão e como forma de permitir maior controle de sus processos.

Foi implantado, em julho de 2004, o Programa 8's, que dá suporte ao PGQP. Esse programa busca a transformação do ambiente de trabalho, promovendo melhorias na estrutura. Ainda ele operacionaliza e padroniza as atividades, como o de atendimento ao cliente, etc. O programa tem acompanhamento a cada 60 dias pelos coordenadores do 8's em conjunto com os chefes de setores. Nestas vistorias são trabalhadas as não conformidades e oportunidades de melhoria apontadas na avaliação.

Também, em julho de 2004, com a necessidade de qualificar a equipe interna, para que a mesma possa dar suporte às mudanças impostas pela implantação de uma gestão e estratégica, foi implantado o FOCO – Fórum de Colaboradores, tendo como um de seus objetivos capacitar e envolver os colaboradores em novas atividades da Gestão Estratégica por Resultado, o FOCO identifica setores onde são necessários cursos e outras formas de capacitação, permitindo que os colaboradores recebam treinamento. Todos os participantes do FOCO receberam treinamento na utilização de Planos de Ação, criação e acompanhamento de indicadores. Suas reuniões mensais contam com a participação de membros da Equipe de Liderança ou Comitê de Gestão e/ou consultoria externa a fim de auxiliá-los.

Dando suporte às mudanças decorrentes da implantação da Gestão Estratégica e da Qualidade Total, a cooperativa promoveu cursos internos disseminando os conceitos, a filosofia e objetivos da organização, bem como as ferramentas (plano de gestão) adotados.

A implantação do planejamento estratégico foi vital para dar condições à UNIMED-SM adaptar-se às novas exigências da Agência Nacional de Saúde (ANS), além de possibilitar que a Direção e Gerência, em conjunto com os diversos setores da cooperativa, pudesse planejar ações com vistas a alcançar metas estabelecidas e/ou corrigir resultados que não estejam em conformidade.

Os associados, para assumirem as tarefas administrativas e de condução dos destinos da UNIMED-SM (novos dirigentes), têm passado por cursos de especialização e de aperfeiçoamento, que englobam desde a área de custos e marketing até qualidade total e auditoria médica.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n.º 28, de 26 de maio de 2000.

BRASIL. Lei n. 5764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: < <https://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 4 jun. 2005.

BRASIL. Decreto n. 1637, de 05 de janeiro de 1907. Cria sindicatos profissionais e sociedades cooperativas. Disponível em: < <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=55323> >. Acesso em: 4 jun. 2005.

BRASIL. Decreto n. 22.239, de 19 de dezembro de 1932. Reforma as disposições do decreto legislativo n. 1.637, de 5 de janeiro de 1907, na parte referente às sociedades cooperativas. Disponível em: < <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=43188> >. Acesso em: 4 jun. 2005.

CHING, Hong Yuh; Marques, Fernando; Prado, Lucilene. **Contabilidade & finanças para não especialistas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Axcel Books, 2004.

FURQUIM, Maria Célia de Araújo. **A cooperativa como alternativa de trabalho**. São Paulo: LTR Editora, 2001.

HORNGEN, Charles T. **Introdução a contabilidade gerencial**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice, 1985.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade para não contadores**. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. São Paulo: Atlas, 2000.

IRION, João Eduardo. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**. São Paulo: Atlas, 1995.

MAY, Nilson Luiz. (Coord.). **Compêndio de cooperativismo UNIMED**. Poro Alegre: W S Editor, 1998.

PADILHA, Draúzio Leme. **Sociedades cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1966.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial - um enfoque em sistema de informação contábil**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Sistema de informações contábeis**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1998.

RIO GRANDE DO SUL. Constituição (1989). **Constituição do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: CORAG, 2003.

SEIBEL, Ivan. (Coord.). **Formação cooperativista**. Porto Alegre: W S Editor, 2003.

WARNER, REEVE & FESS. **Contabilidade gerencial**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Sociedades cooperativas**. 4 ed. Curitiba: Juruá, 2004.