

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM
TECNOLOGIA EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**

**CONTROLES FINANCEIROS: UM ESTUDO PARA O
HOSPITAL GERAL UNIMED SM**

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Fernanda de Grandi dos Santos

Santa Maria, RS, Brasil

2014

CONTROLES FINANCEIROS: UM ESTUDO PARA O HOSPITAL GERAL UNIMED SM

Fernanda de Grandi dos Santos

Projeto de Pesquisa apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da UFSM, como requisito parcial para
obtenção do grau de
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. Vitor Kochhann Reisdorfer

Santa Maria, RS, Brasil

2014

**Universidade Federal de Santa Maria
Colégio Politécnico da UFSM
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o
Relatório de Estágio

**CONTROLES FINANCEIROS: UM ESTUDO PARA O
HOSPITAL GERAL UNIMED SM**

Elaborado por
Fernanda de Grandi dos Santos

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Vitor Kochhann Reisdorfer
(Presidente/Orientador)

Marcia Bento
(UFSM)

Aier Morcelli
(UFSM)

Santa Maria, Janeiro de 2014.

**Universidade Federal de Santa Maria
Colégio Politécnico da UFSM
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas**

**CONTROLES FINANCEIROS: UM ESTUDO PARA O
HOSPITAL GERAL UNIMED SM.**

Relatório de Estágio realizado na
**COOPERATIVA DE SERVIÇOS MÉDICOS DE SANTA MARIA LTDA
(UNIMED SM)**

elaborado por
Fernanda de Grandi dos Santos

Prof. Dr. Vitor Kochhann Reisdorfer
(Presidente/Orientador)

Eder Rocha
(Supervisor da Cooperativa)

Fernanda de Grandi dos Santos
(Estagiária)

Santa Maria, Janeiro de 2014

RESUMO

Relatório de Estágio
Colégio Politécnico da UFSM
Universidade Federal de Santa Maria

CONTROLES FINANCEIROS: UM ESTUDO PARA O HOSPITAL GERAL UNIMED SM.

AUTORA: FERNANDA DE GRANDI DOS SANTOS
ORIENTADOR: PROF. DR. VITOR KOCHHANN REISDORFER
Santa Maria, Janeiro 2014.

A proposta deste trabalho é um controle para o setor financeiro do Hospital Geral Unimed (HGU). Essa organização localiza-se na cidade de Santa Maria, sendo prestadora de serviços para a operadora Unimed Santa Maria. O projeto financeiro foi realizado através de informações coletadas e analisadas, baseando-se, dessa forma, nos conhecimentos e conceitos adquiridos ao longo deste curso. Considerada uma atividade essencial, a administração financeira precisa ser acompanhada e controlada diariamente. Deste modo, foi realizado um levantamento teórico sobre a gestão financeira da cooperativa e, logo em seguida, uma entrevista não estruturada com o supervisor da tesouraria do HGU, a fim de conhecer quais são as ferramentas utilizadas para o controle da organização. Os resultados que foram captados através deste trabalho, como a falta de ferramentas financeiras para apreciação da direção da organização, demonstram a grande importância para gerência das questões financeiras, podendo utilizar-se de modelos simples para seu controle. Por isso, importante que se tenha confiabilidade nas informações financeiras, a fim de tornar o processo mais ágil e eficaz.

Palavras-chave: Cooperativa, sistema de informações, controle financeiro.

ABSTRACT

The purpose of this work is to qualify for the financial sector General Hospital Unimed (HGU). This organization is located in Santa Maria, being a service provider to service provider Unimed Santa Maria. The project was carried out financial information collected and analyzed, relying thus on knowledge and concepts acquired throughout this course. Considered an essential activity, financial management must be monitored and controlled daily. Thus, a theoretical survey on the financial management of the cooperative and, soon afterwards, a conversation with the supervisor of treasury HGU was conducted in order to know what are the tools used to control the organization. The results demonstrate the importance for management of financial matters and can use simple models for their control. Therefore, it is of immense importance to reliability of the financial information in order to make the process more streamlined and efficient.

Keywords : Cooperative , information system , financial control .

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REFERENCIAL TEORICO.....	11
2.1 COOPERATIVISMO	11
2.2 COOPERATIVISMO DE SAÚDE NO BRASIL.....	12
2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	14
2.4 FLUXO DE CAIXA.....	15
2.5 SISTEMA DE INFORMAÇÕES.....	16
3 METODOLOGIA.....	18
3.1 TIPO DE PESQUISA	18
3.2 COLETA DE DADOS.....	19
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	20
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	21
4.1 SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS E CONTÁBEIS GERADOS NO HOSPITAL.....	21
4.1.1 CAIXA.....	22
4.1.2 TESOURARIA.....	22
4.1.2.1 CONTAS A RECEBER.....	23
4.2 AVALIAÇÃO DOS RELATÓRIOS DISPONÍVEIS E NECESSIDADES DA GESTÃO.....	23
4.3 FRAGILIDADE NAS INFORMAÇÕES GERADAS PARA OS GESTORES.....	26
4.4 SUGESTÕES DE RELATÓRIOS GERENCIAIS FINANCEIROS.....	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
6 BIBLIOGRAFIA.....	34

1 INTRODUÇÃO

No ambiente competitivo e globalizado da atualidade, existem organizações que buscam atingir um melhor equilíbrio nos aspectos capitalistas, por sua vez as cooperativas dentro dos seus princípios possuem dimensão social e econômica. No aspecto social, ela existe para trazer melhoria ao seu cooperado. No econômico, necessitam de retorno financeiro para que sejam atingidos os interesses pessoais de cada cooperado. Nesse cenário globalizado, as cooperativas necessitam adaptar-se com brevidade, caso contrário, perderão sua importância econômica, social, cultural e de prestação de serviços aos associados.

Entende-se que o Brasil é o sexto maior mercado em Saúde Privada do Mundo, com US\$ 61,5 milhões de dólares investidos pela população nesta área, apesar de o governo estar se esforçando para manter a saúde do Brasil em ordem, ainda há diversos problemas para serem corrigidos.

Para que a organização funcione corretamente, devem ser tomadas decisões baseadas nas informações fornecidas por ferramentas relacionadas com o controle de gestão. Nesse sentido, observa-se que as avaliações dos indicadores financeiros hospitalares, contribuem significativamente para uma gestão mais eficiente. Segundo pesquisa Data Folha 2010, a Unimed têm 37% de participação no mercado de planos de saúde e atende mais de 17 milhões de clientes.

Para conseguir alcançar excelência no atendimento aos usuários, é necessário ter controle de sua movimentação financeira para poder se manter no mercado competitivo. Assim, foi verificado que na organização estudada, pode ser apresentada um maior número de ferramentas para análise dos gestores.

A situação problema neste caso do Hospital Geral Unimed (HGU) é a fragilidade nas informações financeiras para apreciação da gerência do hospital, para que, quando necessário, for tomar as decisões baseadas em informações concretas e verídicas.

A questão de pesquisa é o que no HGU seja implementado um sistema financeiro com maior eficiência.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Estudar o sistema atual de informações gerenciais com vistas à identificação de relatórios, que oportunizem uma gestão mais eficiente do setor financeiro do Hospital Geral Unimed.

Objetivos Específicos

- Identificar, no sistema de informações gerenciais e contábil, quais os relatórios financeiros que podem ser gerados;
- Avaliar se os relatórios disponíveis atendem plenamente as necessidades de gestão do Hospital Geral Unimed;
- Verificar se as informações gerenciais atualmente geradas são de conhecimentos e uso dos atuais gestores;
- Propor, se necessário, a produção de relatórios gerenciais financeiros que atendam as atuais necessidades da administração do Hospital Geral Unimed.

DEFINIÇÃO DO TEMA ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Este trabalho busca evidenciar as ferramentas utilizadas no Hospital Geral Unimed, para dar credibilidade nas decisões tomadas pela administração gerencial. Desse modo, existem vários fatores demonstrando que um hospital deve ser administrado com a organização de uma empresa, sabendo-se que o planejamento e os controles de gestão são essenciais para a eficiência

socioeconômica das cooperativas.

Em qualquer momento, existe a necessidade do controle financeiro, desse modo não há data exata para darmos início ao processo de monitoramento das nossas finanças, ainda mais em um grande hospital como o da Unimed Santa Maria, em razão do grande crescimento no número de usuários e empresas vinculadas a este prestador de serviços da saúde.

A Unimed Santa Maria é uma das maiores cooperativas na área de saúde, possui o Hospital Geral Unimed como seu prestador de serviço. Assim, precisa ter seus dados financeiros disponíveis para que a diretoria do hospital, de forma ágil, possa definir ações imediatas. Desse modo, são atingidos todos seus colaboradores, fornecedores e usuários de forma direta ou indiretamente.

Com o controle financeiro à disposição, teremos como beneficiários diretos, primeiramente a direção do hospital, junto ao médico coordenador e, com isso, a direção da operadora (Unimed Santa Maria). Em seguida, os colaboradores Unimed sentirão esse benefício, pois poderá haver maior investimento na qualidade do atendimento e, também, em questão de equipamentos de novas tecnologias.

Já os beneficiários indiretos, isto é, os usuários, fornecedores e prestadores de serviços terceirizados que atuam junto ao HGU, em razão de que quando temos detalhado o fluxo financeiro que existe à disposição, haverá uma maior captação de serviços, gerando dessa forma, maior compra de materiais e medicamentos com mais frequência. Isso, com certeza, trará aos pacientes um conforto no seu atendimento.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 Cooperativismo

A cooperação sempre existiu nas sociedades humanas, desde os tempos remotos. No entanto, a semente do sistema econômico do cooperativismo surgiu em meados do século XIX, tendo como berço a Inglaterra e a França. A doutrina cooperativista sofreu influências de socialistas como Owen, Fourrier, Mudie, Buchez, Blanc, Saint-Simon, Gide e outros. A primeira cooperativa de sucesso foi fundada em 1844, na Inglaterra, quando 28 tecelões da cidade de Rochdale uniram-se e fundaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale. O sucesso de “Rochdale” impulsionou os movimentos cooperativistas pelo mundo a fora, contagiados pelos seus valores e princípios que, com pequenas alterações, são amplamente adotados pelas cooperativas atuais.

A doutrina cooperativa pode ser assim resumida: é uma proposta de mudança do meio econômico-social, que se concretizará de modo pacífico e gradativo, por meio de cooperativas de múltiplos tipos. Assim, sintetizasse em uma frase, “é a reforma do meio social por um instrumento econômico – as cooperativas” (PINHO, 2000, p.46).

A. organizações cooperativas tem que serem tratadas, como sendo “associações autônomas de pessoas que se unem voluntariamente e constituem uma empresa, de propriedade comum, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais. Baseiam-se em valores de ajuda mútua, solidariedade, democracia, participação e autonomia”

Pinho (2001, p.46) admite que as cooperativas podem ter compleição ilimitada, uma vez que a sua criação visa “atender determinadas necessidades econômicas e sociais de seus associados”. Nessa essência, a presença de diferentes tipos de cooperativas é perfeitamente razoável e provável. A autora prossegue em sua definição:

A cooperativa tem sido entendida como “uma empresa de serviço”, que não busca lucro, já que seu fim imediato é o atendimento das necessidades econômicas de seus usuários, que a criam com seu próprio esforço, capital e risco. Distingue-se da “empresa

capitalista” porque nesta, a satisfação das necessidades dos usuários não representa seu fim imediato, mas sim a multiplicação ou o rendimento do capital investido.

Fundamentalmente, ainda como reflexo dos princípios dos Pioneiros de Rochdale, há uma série de fatores considerados princípios essenciais do cooperativismo, conforme destaca Singer (2002, p.39):

1º) que nas decisões a serem tomadas cada membro teria direito a um voto, independentemente de quanto investiu na cooperativa; 2º) o número de membros da cooperativa era aberto, sendo, em princípio, aceito quem desejasse aderir. Por isso esse princípio é conhecido como o da “porta aberto”; 3º) sobre o capital emprestado a cooperativa pagaria uma taxa de juros fixa; 4º) as sobras seriam divididas entre os membros em proporção às compras de cada um na cooperativa; 5º) as vendas feitas pela cooperativa seriam sempre feitas á vista; 6º) os produtos vendidos pela cooperativa seriam sempre puros (isto é, não adulterados); 7º) a cooperativa se empenharia na educação cooperativa; 8º) a cooperativa manter-se-ia sempre neutra em questões religiosas e políticas.

No cooperativismo, existem vários ramos. Neste trabalho como está sendo estudado o Hospital Geral Unimed SM, faz-se necessário uma introdução sobre o cooperativismo em saúde.

2.2 Cooperativismo de Saúde no Brasil

A representação do cooperativismo brasileiro está centralizada na Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, desde 1972, com sede em Brasília. Além do órgão nacional, as cooperativas estão filiadas às suas regionais, Organização das Cooperativas Estaduais – OCES. São divididas em treze ramos: de consumo, de produção, de crédito, trabalho, agropecuário, educacional, saúde, turismo e lazer, mineral, infra-estrutura, transporte, habitacional e especial.

A lei cooperativa existe desde 1971, (Lei nº 5.764) e conforme preceitua o Artigo 3º, diferente do outro tipo de empresa, uma cooperativa não tem objetivo de lucro: “Celebram contrato de Sociedade Cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens e serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”.

As cooperativas médicas existiam há três décadas, quando o ramo foi desmembrado do

ramo trabalho em 1996 devido à sua força e representatividade. Atuam hoje em quatro áreas distintas: médica, odontológica, psicológica e de usuários.

Em razão da baixa eficiência da qualificação do setor público no atendimento na área da saúde à população, fez-se necessário a inserção de cooperativas de saúde. Assim, com a observância do aumento de usuários nessa modalidade, os profissionais médicos resolveram unirem-se, criando suas cooperativas.

A maior integradora, a Confederação Nacional (Unimed do Brasil), exerce o papel de normatizador do sistema (Andreazzi, 1991), sendo o “espaço onde, democraticamente, as lideranças nacionais decidem sobre planos estratégicos e até reengenharia” (Castilhos, 1996) e possui como missão do sistema “agregar profissionais médicos para defesa do exercício liberal, ético e qualitativo de sua profissão, com adequadas condições de trabalho e remuneração justa; propiciar à maior parcela possível da população um serviço de boa qualidade personalizado e a custo compatível”.

No que tange à regionalização, cada cooperativa possui área de atuação específica, estabelecida em estatuto, podendo ser ampliada ou reduzida ao longo de sua existência.

Como o atual mercado cresce em questões de competitividade, as organizações cooperativas, constataram que necessitam agir como empresa junto à concorrência, com visão no âmbito econômico e com âmbito social junto ao seu cooperado.

Assim, a organização se vê na necessidade de, realizar o seu planejamento financeiro.

Segundo OCB (2013) o ramo de saúde possui 846 cooperativas, 271.004 associados e 67.156 empregados diretos. E destacando sua importância para o desenvolvimento das regiões onde estão inseridas. De acordo com Da Silva, F. P. (2000), um dos principais objetivos das cooperativas de saúde é alcançar condições propícias de trabalho e investir na capacitação profissional e cooperativista, oferecendo treinamento e especialização complementar à formação acadêmica, levando em conta a tríplice posição dos cooperados, em co-proprietários (donos) da empresa, fornecedores de serviços ao mercado e usuários de seus serviços.

2.3 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro é um instrumento que proporciona à organização, neste caso uma cooperativa, subsídios para manter-se competitiva atingindo seus objetivos, e buscando um maior desempenho para seus cooperados.

Cruz Junior (1998, p. 90) relata que

Modelos gerenciais mais adequados aos dias de hoje vem sendo utilizados por grandes empresas, e caracterizam-se, na maioria das vezes, pela prática do planejamento a longo prazo, que permite fixar realisticamente os objetivos da empresa, e ainda traçar as grandes linhas da estratégia que conduzirá ao alcance de tais objetivos.

Além disso, implicam, também, a elaboração de orçamentos, que na prática, constituem um verdadeiro quadro de referências para o futuro imediato, em termos de custos e proveitos a atingir. Finalmente, contemplam controles gerenciais que permitem de forma confiável apurar os desvios (diferenças) entre o que a empresa propõe e os resultados efetivamente obtidos.

O planejamento e o controle estão interligados. O planejamento é utilizado para definir processos, padrões e metas. Já controle permite captar informações com rapidez no sistema, para providenciar uma melhor atuação e ainda é fundamental para a determinação do grau de desempenho atingido.

O processo de planejar consiste em definir objetivo, metas, traçar planos. A esse conjunto de objetivos, serão traçados planos de ação a serem realizados.

Segundo Ross, Werterfield e Jordan (1998, p.82), “Planejamento Financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”.

O planejamento financeiro auxilia a empresa no processo de tomada de decisão, possibilitando a visualização das medidas necessárias a serem aplicadas para execução do plano, bem como demonstra as projeções sobre o futuro. Essas medidas, tem por meta assegurar a concretização dos objetivos previamente traçados.

De acordo com Lemes Junior e Rigo(2002, p.243)

O planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma

declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas, numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência.

Um planejamento adequado deve prever possíveis contratemplos, caso o planejado não ocorra. Nesse sentido, um planejamento organizado de forma ideal, poderá lidar com qualquer tipo de situação e não ser surpreendido. Umas das ferramentas que deve ser utilizada no controle financeiro é o fluxo de caixa, sendo um instrumento vantajoso para o gestor.

2.4 Fluxo de Caixa

É um instrumento importante utilizado nas empresas, para uma eficiente gestão empresarial, demonstrando todos os pagamentos e recebimentos realizados em diariamente na organização.

Segundo Zdanowicz (2004, p.40), o fluxo de caixa conceitua-se da seguinte maneira:

Denomina-se por fluxo de caixa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todos os itens do ativo. É o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado.

O objetivo básico do fluxo de caixa é projetar as entradas e saídas de recursos financeiros para determinado período, demonstrando, assim, as necessidades de captação de recursos ou oportunidades de investimentos na tomada de decisões imediatas.

Através de um fluxo de caixa, a gerência tem a visibilidade dos valores de entradas e saídas dos caixas durante o dia-a-dia da organização.

Segundo Zdanowicz (1998, p.35) "o fluxo de caixa é um instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período projetado".

Para obter-se sucesso na instalação do fluxo de caixa, Zdanowicz (2004, p.132) aponta

os principais requisitos:

- . apoio da cúpula diretiva da empresa
- . organização da estrutura funcional da empresa com definição clara dos níveis de responsabilidade de cada área;
- . integração dos diversos setores e/ou departamentos da empresa ao sistema de fluxo de caixa;
- . definição do sistema de informações, quanto a qualidade e aos formulários a serem utilizados, calendário de entrega de dados (periodicidade) e os responsáveis pela elaboração das diversas projeções;
- . treinamento do pessoal envolvido para implantar o fluxo de caixa da empresa;
- . criação de um manual de operações financeiras;
- . comprometimento dos responsáveis pelas diversas áreas, no sentido de alcançar os objetivos e metas proposta no fluxo de caixa;
- . controles financeiros adequados, principalmente da movimentação bancária;
- . utilização do fluxo de caixa para avaliar com antecedência os efeitos da tomada que tenham impacto financeiro na empresa;
- . fluxograma das atividades na empresa, ou seja, definir as atividades meio e as atividades afins.

Para que o fluxo de caixa esteja funcionando de forma adequada, o sistema de informações da cooperativa precisa estar preparado para ser utilizado, já que integra todas as partes da organização.

2.5 Sistema de Informações

O sistema de informações pode ser definido como um conjunto de métodos, com partes interdependentes que formando um conjunto, se torna fundamental para a tomada de decisões em um ambiente organizacional.

De acordo com Laudon (1999, p.9),

Um sistema de informações pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização.

Tanto as pessoas, quanto os recursos financeiros e tecnológicos fazem parte do sistema. Assim, é necessário que todos estejam em sintonia, para que a organização possa alcançar seus objetivos, pois, ao utilizar as ferramentas oferecidas pelo sistema, tornar-se-á o trabalho mais ágil e eficiente.

Padoveze (2006, p.50) define um sistema de informações, como "um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos, e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução das informações, a fim de permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais."

Entre tantas obras que citam o sistema de informações gerenciais hospitalares -SIGH, alguns autores se preocuparam em definir esses sistemas pelo seu grau de importância para as organizações.

Scharwartz (1970) apud Oliveira (1998, p.38) enfatiza que os sistemas de informações gerenciais envolvem toda organização e seus processos, e que é necessária para a tomada de decisões gerenciais.

Sistema de informações gerenciais é um sistema de pessoas, equipamentos, procedimentos, documentos e comunicações que coleta, valida, executa operações transforma, armazena, recupera e apresenta dados para uso no planejamento, orçamento, contabilidade, controle e outros processos gerenciais, vários, propósitos administrativos.

Conclui-se, dessa forma, o quanto os sistemas de informações são fundamentais em uma organização, pois eles conseguem qualificar a organização, o planejamento, a definição das metas e o controle das atividades organizacionais, além de permitir a visualização das variáveis e as alterações que podem colocar em risco a cooperativa.

3 METODOLOGIA

Para que se possa desenvolver este trabalho com êxito, é necessário o cumprimento de algumas regras, as quais serão apresentadas neste capítulo denominado “metodologia”. Segundo Pradnov (2006), para que um trabalho possa ter um nível de confiabilidade, é necessária a comprovação daquilo que é afirmado.

Seguindo esta ideia, Gil (2008, p. 17) destaca que

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Este capítulo tem como objetivo a identificação do método a ser utilizado de forma que possa ser construído com bases científicas para desenvolvimento deste trabalho.

Conforme Barros e Lehfeld (2000, pag.67), “a pesquisa é a realização de procedimentos com o objetivo de descobrir ou conhecer algo, constitui-se de um questionamento, investigação e aprofundamento de um determinado tema. É a procura de uma resposta de um problema.”

3.1 Tipo de Pesquisa

Neste trabalho, do tipo de pesquisa qualitativa, concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está por ser estudado, proporcionando maior familiaridade como problema conforme, Richardson (1999 p. 80), “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.” Ressalta também que podem “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e

possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

Concentrado no estudo de um caso em específico. Gil (1999, p.73) salienta que:

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros poucos tipos de delineamentos considerados.

Dessa forma, o pesquisador tem como verificar melhor os dados apresentados na organização estudada, acrescentando o seu trabalho. Yin (2002, p.21) salienta a grande importância dos estudos de caso, pois

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

De modo geral, utiliza-se o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram participação com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

3.2 Coleta de Dados

Para obtenção dos dados para realização deste trabalho, foi pesquisado, junto ao Hospital Geral Unimed, como são feitos os relatórios financeiros para apreciação da direção auxiliando na tomada das decisões.

A coleta de dados foi realizada entre Outubro e Novembro de 2013, com uma entrevista não estruturada com o supervisor e o chefe direto do financeiro do HGU. Também foi observado o ambiente de trabalho.

Roesch, (2010) ressalta que as principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, o questionário, os testes e as observações. Também é possível trabalhar com dados existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios.

3.3 Análise dos dados

Após a pesquisa no HGU, foi realizada uma análise dos dados coletados, para que seja verificado se há necessidade de modificações.

Gil (2009 p. 141) ainda ressalta que “o mais importante na análise e interpretação dos dados no estudo de caso é a preservação da totalidade da unidade social”.

Diante disso, busca-se propor um modelo de organização no setor financeiro, de forma que possa ter planejamento adequado às necessidades da organização, a fim de contribuir com este setor e disponibilizar, ao mesmo, um sistema de gerenciamento de fácil aplicação e manuseio.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em 1967, nasceu na cidade de Santos (SP), baseadas nos princípios cooperativistas, a primeira cooperativa de assistência à saúde no Brasil, a Unimed. Em 13 de julho de 1972, a Sociedade de Medicina de Santa Maria e a Sociedade de Medicina do Médio Jacuí realizaram uma grande Assembleia Geral – presidida pelo Dr. Walter Veiga Pereira- com um propósito de fundar a Unimed Santa Maria. O encontro reuniu cerca de 70 médicos da região. Nessa assembléia, foi escolhida a diretoria e nomeado presidente o médico João Eduardo de Oliveira Irion, que exerceu o cargo durante 17 anos. A cooperativa hoje atende mais de 90 mil clientes, possui 775 médicos e 455 colaboradores.

Dispõe do sistema de Medicina Preventiva, Atendimento Domiciliar, Medicina do Trabalho, Pronto Atendimento, S.O.S e um hospital próprio.

A Unimed Santa Maria possui Escritórios Regionais nas cidades de Agudo, Faxinal do Soturno, Jaguari, Restinga Seca, Santiago, São Francisco de Assis, São Gabriel, São Pedro do Sul, Francisco de Assis, São Gabriel, São Pedro do Sul, São Sepé e São Vicente do Sul, tendo em sua abrangência uma área de 28 municípios na região central do Estado.

Sentindo a necessidade de proporcionar ao usuário da Unimed um produto assistencial à saúde de maior qualidade, foi criado o Pronto Atendimento 24 horas, embrião do que é hoje o Hospital Geral Unimed, sendo que o Pronto Atendimento foi o primeiro serviço a ser disponibilizado pela Unimed. A evolução, nesse período, foi constante e sempre movida por um recurso indispensável e que é hoje a base do serviço: um quadro de profissionais com excelente capacitação e experiência.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), apud Borba (2006) o hospital é um elemento de caráter médico-social, cuja função consiste em assegurar, uma assistência médica completa, curativa e preventiva a determinada população.

4.1 Sistema de Informações Gerenciais e Contábeis Gerados

Atualmente no Hospital Geral Unimed, trabalha-se com um sistema de caixa e tesouraria vinculado com a sede administrativa. Sistema criado para que todas as atividades

realizadas em qualquer operadora tanto na cidade de Santa Maria como nas regionais estejam unidas e desenvolvendo um trabalho harmonioso.

4.1.1 Caixa

O fluxo de caixa está todo vinculado ao SISTEMA DE CAIXA utilizado através da intranet, estando interligado com a operadora (sede).

No HGU, o setor financeiro funciona 24 horas. O primeiro caixa é aberto à 0h e termina às 7h, momento em que se inicia o segundo caixa do dia, que tem sua finalização às 13h, passando seu plantão para próximo colaborador que realiza a abertura do seu caixa, desenvolvendo as atividade até as 19h. Para encerrar os quatro caixas diários, o último plantão vai até às 24h.

Cada colaborador realiza a abertura de seu caixa, logo que dá início ao seu plantão, executa os fechamentos das contas de pacientes internados ou em observação, emite as notas fiscais, recebe as coparticipações das consultas (planos Unimed). Quando necessário for, concede vales para viagens do setor SOS, ou compras imediatas, sendo que tudo que é processado é lançado no SISTEMA DE CAIXA.

Ao final de seu turno de trabalho, o colaborador encerra sua atividade, fazendo a conferência e enviando todos os lançamentos para compor o caixa da tesouraria.

4.1.2 Tesouraria

Após a tesouraria fazer o recebimento dos quatro caixas do dia, esta realiza o seu fechamento, transferindo os valores de dinheiro, cheques e cartões para o banco, organizando os documentos de maneira correta para que seja entendido ao chegar ao financeiro da operadora.

O financeiro da operadora realiza novamente a conferência, em seguida faz os lançamentos dos pagamentos em cartões individualmente para cada banco em uma planilha e, encaminha os caixas do hospital para a contabilidade.

A contabilidade verifica toda a parte contábil, como as emissões de notas fiscais e descrições no relatório do caixa, caso tenha algum lançamento indevido é comunicado a tesouraria do HGU e assim corrigido imediatamente, junto ao caixa do colaborador que executou de forma equivocada.

A tesouraria do hospital carece estar interligada perfeitamente com a contabilidade para que tudo ocorra de forma tranquila e ágil, pois se tornam instrumentos de registros e de informação sistemáticas, normalizadas e objetivas sobre as transações realizadas.

Depois que está tudo organizado e correto nos caixas, é impresso o relatório financeiro e arquivado, para, caso necessário, estando disponível para conferência a quem possa interessar.

4.1.2.1 Contas a receber

A contabilidade tem um controle das notas fiscais em aberto, e o financeiro envia o relatório de todas as notas fiscais emitida por dia, com a descrição ao lado se foi paga, cancelada ou será paga futuramente. Esses relatórios são digitados em pasta compartilhada com a gerência, nos quais contêm relacionadas todas as notas fiscais emitidas e sua situação em uma planilha do Excell, separada por mês, que contém colunas com os dados das emissões (se foi emitida referente a atendimento no HGU, SOS ou AD). Também tem um relatório com os valores dos atendimentos particulares dia-a-dia, em uma planilha do Excell que é alimentada, quando encerrado o caixa da tesouraria.

A tesouraria do hospital realiza as cobranças de cada atendimento e procedimentos que ficaram em aberto. Como o fluxo de paciente é bem considerável, há muitos pacientes que vão embora e não fazem o acerto e desse modo aumentando o contas a receber do hospital.

4.2 Avaliação dos relatórios disponíveis e necessidades da gestão:

Para que haja sucesso na atuação de uma organização, devemos sempre procurar utilizar os melhores processos para que se possa satisfazer nosso cliente da melhor maneira possível, para isso, é preciso conhecer a cooperativa e definir de forma concreta todas as áreas e suas

responsabilidades.

Assim como todas as empresas, o Hospital Geral Unimed, precisa ter um acompanhamento no desenvolvimento financeiro da organização de forma eficaz e com uma gestão administrativa correta.

No momento, essa integração de informações não está ocorrendo de forma que, a diretoria possa acompanhar os dados no momento em que desejarem. Pois, somente estes relatórios não fazem com que a gestão do hospital tenha base para tomar decisões a longo prazo. Sendo que toda empresa deve ser munida de informações, onde elas reunidas criam um conjunto para ser apreciado e estudado, fazendo com que tudo esteja sobre controle, como um hospital, pois este apresenta uma grande complexidade e interdependência.

A avaliação dos resultados expressos pelo HGU qualificam a eficiência de sua gestão, assim demonstrando se estão sendo aplicados adequadamente seus recursos. Além disso, sabe-se que informações sobre o desempenho da organização podem gerar vantagem competitiva e produtiva.

Os relatórios da rotina do HGU, são realizados pela tesouraria, são as notas fiscais emitidas, valores recebidos em atendimentos particulares diários, um controle das notas fiscais recebidas via depósito bancário.

Todos estes documentos são de valia para observações a serem feitas, mas não são suficientes para quem precisar tomar decisões de grandes valores financeiros. Dessa forma, o sistema de controle financeiro do hospital torna-se frágil, em contrapartida com o movimento de atendimentos é constante e valioso.

Em razão de não haver relatórios muitos produtivos para serem analisados pela gerência, acaba que as decisões estão sem base financeira concreta, dessa maneira é imprescindível que estejam munidos de informações capazes de suprir qualquer dúvida.

A seguir, é apresentado o modelo de ficha de contas a receber, no qual todos os campos devem ser completados corretamente, para que todos que tenham acesso, possam entender cada caso de cobrança

**HOSPITAL GERAL UNIMED
SANTA MARIA - RS**

CONTROLE DE COBRANÇA

NOME DO PACIENTE: _____

DATA DO ATENDIMENTO: _____ / _____ / _____

TELEFONE PARA CONTATO: _____

MOTIVO DA COBRANÇA: _____

OBSERVAÇÕES:

ENCAMINHADO PARA: _____ DATA: ____ / ____ / ____

SITUAÇÃO FINAL:

()NOTA FISCAL Nº ()RECEIPO Nº R\$

ASSINATURA: _____

Figura 1 – CONTROLE DE COBRANÇA, Novembro 2013

Essas cobranças são realizadas por todos os colaboradores do setor financeiro, assim fica frágil o entendimento entre as pessoas que manuseiam este arquivo, sendo necessário haver outras alterações nessa modalidade. Este documento deve ser, manuseado somente pelo responsável das cobranças, dessa forma poderá manter uma organização dos documentos.

4.3 Fragilidade nas informações geradas para os gestores:

Como se trata de uma organização hospitalar, requer uma cautela adicional e algumas adaptações, em razão de especificidade da prestação de serviços relacionados à promoção da saúde e do bem-estar dos pacientes. Mas para que possamos proporcionar a satisfação aos usuários, são necessários controles atualizados para apreciação dos gestores.

Para que exista o controle das movimentações financeiras de qualquer organização, necessitamos do sistema de informação, que é um composto de métodos, com partes interdependentes que formam um conjunto, que se torna fundamental para a tomada de decisões em um ambiente organizacional.

Entretanto, no Hospital Geral Unimed, o SIGH é pouco explorado em questão de que não são obtidas informações para controle da área financeira através deste sistema, e sim através do sistema CAIXA, implementado na Intranet da Unimed.

Assim, podemos constatar que nem todas as informações estão sendo aproveitadas pela gerência no momento de tomar decisões, pois há ainda relatórios que possam ser explorados nesse sentido.

Atualmente, somente o relatório de recebimento de atendimentos particulares, realizado pela tesouraria é avaliado pela supervisão, coordenação do hospital junto ao superintendente da cooperativa, que após análise destes apresenta para diretoria da Unimed SM.

Em razão dessa fragilidade de informações, pode-se perceber que os gestores precisam de maior controle dos recursos, sob pena de não alcançar metas da organização.

4.4 Sugestões de relatórios gerenciais financeiros:

O ambiente organizacional precisa ser adequado para ter o uso das ferramentas de informações de forma correta, adaptando-se às alterações, eventos e influências que possam ocorrer, assim causando impactos ao ambiente.

Dessa forma, analisando a gestão financeira da Unimed Santa Maria, percebe-se a necessidade de haver a criação de uma pasta compartilhada junto à coordenação do hospital, já que a tesouraria requer uma responsabilidade em razão de ser um dos órgãos principais de

qualquer organização.

Essa pasta deve ser elaborada no setor financeiro do hospital, mantendo-a atualizada a todo momento, com dados gerados pelos caixas. O colaborador que é responsável pela tesouraria da organização deve desempenhar esse trabalho, desenvolvendo estatísticas diárias do fluxo de caixa, para que haja o controle através de relatórios, planilhas, demonstrativos entre outros controles internos, que servem para auxiliar os gestores a avaliar a situação e organizar de maneira mais eficiente os processos administrativos.

A avaliação financeira em todo tipo de organização deve ser constante, para monitorar a condição da organização (resultados), além de conseguir avaliar os fluxos de caixas e selecionar novas disponibilidades financeiras. A função tesouraria deve gerenciar os ativos financeiros existente de modo eficiente.

A gestão financeira ainda envolve:

*Controle de custos: representa o valor dos bens e serviços consumidos na produção de outros bens e serviço. O sistema de controle de custo ajuda a gerência basicamente de duas maneiras: auxílio ao controle e às tomadas de decisões, para isso faz-se necessário o auxílio da contabilidade integrada com a gestão do hospital, neste caso deve-se avaliar e controlar as atividades hospitalares, assim o gestor sentirá maior segurança tendo um número grande de instrumentos para agir, como na compra de materiais e medicamentos, eliminação ou aumento do número leitos, aumento da frota de ambulâncias, entre outras rotinas hospitalares. Com o controle de custos, serão evitados desperdícios, em virtude dos demonstrativos, a Unimed pode montar um programa de redução de custos junto aos seus colaboradores, calcular os valores a serem cobrados dos pacientes, estabelecendo preços mínimos para os serviços produzidos no hospital, avaliar o que se tem em excesso dentro do estoque. O controle de custos influenciará nas despesas do HGU, demonstrando o que está dando maiores gastos e dessa maneira fazer alterações, para que seja reduzido.

*Contas a receber: manter o controle do que deve ser recebido, inclusive verificando a motivação dos atrasados,

*Avaliação dos resultados financeiros: é o entendimento da diferença entre o pagamento de fornecedores, serviços terceirizados e o recebimento de clientes incluindo no intervalo

vários desembolsos referentes a salários, impostos, encargos, etc.

*Criação de procedimento e sistemas administrativo-financeiros: a gerência financeira trabalha no controle de entradas e saídas de uma organização.

*Auditoria contábil interna: tem a função de verificar a precisão dos registros contábeis com a finalidade de combater fraudes e prevenir irregularidades dentro de uma organização. Ela examina a exatidão dos registros tendo como foco diversos aspectos da organização, tais como o administrativo, financeiro, técnico, fiscal, econômico e ético. O relatório de auditoria deverá possibilitar a identificação dos problemas observados, as consequências e possíveis recomendações para a correção.

Para que fique organizado de maneira que a gerência do HGU juntamente com a diretoria da Unimed, tenha as informações determinantes para sua apreciação, é sugerido um software, o Master Financeiro, que contém várias ferramentas para serem exploradas pela tesouraria, baseando-se em um controle de suas contas de forma simples e fácil.

Dessa forma, o setor financeiro poderá abastecer diariamente este software, e assim que for necessário a gerência acessar as informações que lhe darão suporte para tomada das decisões. Possibilitando uma visão geral das contas a receber e fluxo de caixa em apenas uma tela.

Máster Financeiro: é um software que permitirá com mais facilidade a visualização dos contas a receber da organização, mantendo o devido controle das entradas e saídas do HGU, esta sendo oferecido este modelo, pois apresenta suas ferramentas com mais facilidade de acesso, para que tudo seja acessado simplificadamente.

Módulo Financeiro

- Contas a Pagar: São lançados os títulos a PAGAR. Podem ser contas particulares ou contas da empresa. Todos os lançamentos aparecem na tela CALENDÁRIO DE CONTAS.
- Contas a Receber: São lançados os títulos a RECEBER. Podem ser títulos particulares ou títulos da empresa. Todos os lançamentos aparecem na tela CALENDÁRIO DE CONTAS. No caso, do HGU como existe, um número bem considerável de contas a

receber, pode-se ser determinado um dia na semana, para que sejam realizadas as cobranças, dessa forma o colaborador irá programar-se com suas tarefas diárias.

- Calendário de Contas: Todos os lançamentos de contas a pagar e a receber são visualizados. Permite que o usuário tenha uma visão exata das datas de pagamento e recebimento, além de visualizar o valor de saldo, positivo ou negativo do fluxo financeiro do mês. Possui também uma agenda integrada que permite a marcação de lembretes e compromissos.
- Programação de Pagamentos: Utilizada para lançar vários títulos de uma dívida para o contas a pagar. Ex: várias prestações de um carnê, contas fixas mensais e assim por diante.



Figura 2 Tela de Cadastro

Fonte: Software Master Financeiro

Nesta tela pode-se cadastrar os pacientes, permitindo maior facilidade para procurá-los, caso venham efetuar algum pagamento ou tenham dúvidas de suas contas.



Figura 3 Tela de Calendário de Contas

Fonte: Software Master Financeiro

Nesta tela, podemos cadastrar ao invés do contas a pagar, o contas a receber, preenchendo nas datas os valores já recebidos e dessa forma acompanhar diariamente a movimentação da cobrança, inclusive permite traçar metas em relação ao recebimento de paciente em atraso.



Figura 4 Tela Financeiro

Fonte: Software Master Financeiro

Nesta tela do financeiro, pode-se ficar todos os dados dos valores pago no caixa (vales para viagens e compra de matérias), a relação dos paciente do contas a receber e o sistema de caixa diário.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações cooperativas enfrentam grandes desafios no mercado devido à competitividade em que atuam, por isso, é essencial a adoção de um sistema de gestão financeiro efetivo para o bom desempenho de suas atividades.

Após o término do estudo, pode-se perceber mais detalhadamente como funciona a estrutura do Hospital Geral Unimed, quais são as ferramentas e os principais relatórios financeiros utilizados na gestão e controle da organização.

Houve proposta para oferecer ferramentas para direção do HGU no momento de análise financeira, para serem utilizadas na gestão e no controle. As propostas de sistema de informações no Hospital Geral Unimed foram criadas no intuito de proporcionar à cooperativa um maior controle na organização financeira. Pode ser verificado que há muita preocupação para manter o controle financeiro sempre funcionando de maneira organizada, para que seja possível detectar qualquer alteração financeira.

Neste trabalho, foram realizadas pesquisas qualitativas para detectar quais as informações gerenciais e contábeis são repassadas à gerência. Dessa forma o estudo caracterizou que são necessárias informações mais concretas e diretas, como qual o valor recebido diariamente em dinheiro, cartões ou cheques, número de pagamentos efetuados por paciente em atraso, tudo isso fará com que se possam tomar decisões com base sólida.

Até o momento, os relatórios apresentados para diretoria têm informações defasadas, podendo ter maior base dos fluxos financeiros diários, dessa maneira nem todas as informações estão sendo aproveitadas, pois há ainda relatórios que possam ser explorados nesse sentido. Como implementar o software Modulo Financeiro, e nele trabalhar os relatórios oferecidos, do tipo contas a receber, clientes que tem notas fiscais em aberto, demonstrativo do contas a paga.

Atualmente, somente um relatório é avaliado pela supervisão, coordenação do hospital junto ao superintendente da cooperativa, Em razão dessa pouca transmissão de informações, pode-se perceber que os gestores precisam ter o controle dos recursos da cooperativa.

Para que consiga haver um controle do setor financeiro, que é de grande valia para qualquer organização, foi sugerido um sistema ou software Módulo Financeiro, que deve ser aplicado no Hospital Geral Unimed, na tesouraria, para que assim mantenha todo o controle de entradas e saídas do hospital. Esse sistema é prático e pode ser acessado a qualquer momento

pela direção, fornecendo informações instantâneas.

Com os conhecimentos adquiridos ao longo desse curso e por ter acesso a carência da cooperativa, entende-se que é de significante que se utilize o conteúdo desenvolvido neste trabalho, pois irá agregar controle à organização, possibilitando um melhor conhecimento de suas atividades financeiras, facilitando, assim, melhor conhecimento e de forma coerente com sua realidade.

Finalizando, cabe salientar que se trata de um estudo de caso, de caráter qualitativo, e não teve como propósito tirar conclusões sobre a gestão nesta organização cooperativa. Por se tratar de um tema importante, para organizações atuante em mercados cada vez mais competitivos.

6. BIBLIOGRAFIA

ANDREAZZI, MARIA DE FATIMA SILLIANSKY. **O Seguro privado no Brasil. planejamento.** Rio de Janeiro, 1991.

ASSOCIAÇÃO MÉDICA BRASILEIRA, **Pesquisa Planos de Saúde:** avaliação dos planos privados, 2002, disponível na Internet: <<http://www.amb.org.br/inst>> .Acesso em 23/11/2013 ás 09:00

BARROS, A.J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia:** Um Guia para a Iniciação Cientifica. 2 Ed. São Paulo: Makron Bookz 2000

BORBA, V. R. **Do planejamento ao controle de gestão hospitalar:** instrumento para o desenvolvimento empresarial e técnico. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CASTELAR, M. R.; MORDELET, P.; GRABOIS,V. **Gestão Hospitalar:** um desafio para o hospital brasileiro. Rennes: Imprensa Calligraphy Print,2003.

CRUZ JUNIOR, J. B. da, **Século XXI:** Ameaças e Oportunidades para pequena empresa brasileira. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, n.0, p.87-94, ago 1998.

Edmundo Castilhos, presidente da Confederação. **Vide: Revista UNIMED**, Ano VII, n 43, p. 17, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL,A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GIL,A. C. **Estudo de Caso.** São Paulo: Atlas 2009.

LAUDON, K. C., LAUDON, J. P. **Sistema de informações.** Rio de Janeiro. 4 Edição. Editora LTC. 1999

LEMES JUNIOR, A. B.;CHEROBIN, A. P.; RIGO, C. M. **Administração financeira:**

princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Apresentação História do Cooperativismo 2011**. Brasília. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/historia.asp>>. Acesso em: 05 dez. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Sistema de Informações Gerenciais, 5ed. São Paulo: Atlas 1998.

OMS. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. Disponível em: <www.who.int>. Acesso em: 03 Nov. 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Curso Básico Gerencial de Custos**. 2º ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PINHO, D. B. Cooperativismo Fundamentos Doutrinários e Teóricos. SEESCOP SP. "Programa de Autogestão" Educação Cooperativista. São Paulo: SESCOP OCEP, 2001.

PINHO, D. B. **Cooperativismo**: fundamentos doutrinários e teóricos. In: PANZUTTI, Ralph (coord.). Programa de autogestão – educação cooperativista. São Paulo: SEScoop/SP e OCESP, 2000.

PRODNOV, Cleber Cristiano. **Manual de metodologia científica**. 3 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2006.

RICHARDSON, Robert Jarry, **Pesquisa Social**: métodos e técnicas (3ª ed), São Paulo, Atlas 1999

ROSS, Stephen A., WERTEFIELD, Randolph W. JORDAN, Bradford D., **Princípios de administração financeira**; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. - São Paulo: Atlas, 1998.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. 1. ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

Workshop "Informações sobre os sistemas de Assistência a Saúde", BSB, 1990.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses:** MDT. 8.ed.Santa Maria: Ed. da UFSM, 2012

UNIMED SANTA MARIA. Disponível em: <www.unimedsm.com.br>. Acesso em: 03 Nov. 2013.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento.** 2. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Fluxo de Caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

YIN, R. K. (2002) **Estudo de Caso.** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Artmed, tradução original de 1994.