

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE FORMIGA-UNIFOR
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
LINDAMARA SILVA FERREIRA SANTOS

SATISFAÇÃO DOS COOPERADOS:
UMA ANÁLISE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA COOPERATIVA MEDICA
COOPERMED

FORMIGA - MG
2015

LINDAMARA SILVA FERREIRA SANTOS

**SATISFAÇÃO DOS COOPERADOS:
UMA ANÁLISE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA COOPERATIVA MEDICA
COOPERMED**

Pré-projeto de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração do Unifor, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Daniel Gonçalves Ebias

FORMIGA - MG

2015

LIDAMARA SILVA FERREIRA SANTOS

**SATISFAÇÃO DOS COOPERADOS:
UMA ANÁLISE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA COOPERATIVA MEDICA
COOPERMED**

Pré-projeto de conclusão de curso
apresentado ao Curso de Administração do
UNIFOR, como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Professor Me. Daniel Gonçalves Ébias
Orientador

Professor Me. Eugênio Vilela Junior
UNIFOR

Formiga, 03 de setembro de 2015

RESUMO

O presente estudo abordou a questão da satisfação dos cooperados, bem como a importância de se analisar pontos fortes e fracos na cooperativa que precisam ser remodelados para um melhor atendimento dos anseios dos cooperados. O objetivo do estudo, então, foi avaliar a satisfação dos médicos cooperados com relação aos serviços oferecidos pela Coopermed. A metodologia utilizada neste estudo compreendeu a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo por meio do estudo de caso. Os resultados mostraram que os médicos cooperados da Coopermed encontram-se em sua maioria satisfeitos com os serviços prestados pela cooperativa. Todavia, mesmo considerando a identificação de elevados percentuais de aprovação dos serviços nos quesitos pesquisados especificamente nesta pesquisa, ainda assim existiram sugestões, críticas e opiniões contrárias às afirmações feitas no questionário aplicado. O que, embora represente ameaças deve ser visto como oportunidades de crescimento por meio das quais a cooperativa deve se apoiar de agora em diante para obter melhorias nos seus atendimentos.

Palavras-chave: Cooperativa. Cooperados. Serviços. Atendimento. Satisfação.

ABSTRACT

This study addressed the satisfaction of members, and the importance of analyzing strengths and weaknesses of the cooperative that need to be redesigned to better serve the wishes of members. The objective then was to evaluate the satisfaction of cooperative doctors regarding the services offered by Coopermed. The methodology used in this study consisted of a literature review and field research through case study. The results showed that doctors cooperative of Coopermed are mostly satisfied with the services provided by the cooperative. However, even considering the identification of high percentages of approval of the services in the categories specifically studied in this research, still existed suggestions, criticisms and opinions contrary to statements made in the questionnaire. What, although it represents threats should be seen as opportunities for growth through which the cooperative should now support on for improvements in their care.

Keywords: Cooperative. Members. Services. Attendance. Satisfaction.

LISTA DE GRÁFICOS

1	Caracterização dos entrevistados segundo município de residência.....	26
2	Satisfação quanto ao horário de funcionamento.....	27
3	Satisfação quanto ao atendimento presencial.....	28
4	Satisfação quanto ao atendimento por telefone.....	28
5	Satisfação quanto ao feedback da cooperativa nas dúvidas e questionamentos sobre honorários.....	29
6	Satisfação quanto à agilidade e rapidez na resolução das demandas dos cooperados.....	30
7	Satisfação quanto a atenção da cooperativa às necessidades dos cooperados sobre faturamento de convênios e glosas.....	30
8	Satisfação quanto à atuação da cooperativa como intermediária no repasse das remunerações aos cooperados.....	31
9	Satisfação quanto à efetividade dos repasses de honorários nos prazos combinados e envio de demonstrativos detalhados dos atendimentos pagos aos cooperados.....	32
10	Recomendação da Coopermed a outros colegas não cooperados.....	33
11	Sugestões à Coopermed.....	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 OBJETIVOS.....	9
2.1 Objetivo geral.....	9
2.2 Objetivos específicos.....	9
3 JUSTIFICATIVA.....	10
4 REVISÃO DE LITERATURA.....	11
4.1 O cooperativismo.....	11
4.2 História do cooperativismo.....	13
4.3 O cooperativismo no Brasil.....	15
4.4 Cooperativismo médico.....	16
4.5 Considerações acerca da satisfação.....	17
4.6 Planejamento estratégico.....	20
4.7 Análise SWOT.....	21
5 METODOLOGIA.....	24
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
6.1 Resultados.....	26
6.2 Discussão sob o prisma da análise SWOT.....	34
7 CONCLUSÃO.....	37
REFERÊNCIAS.....	39
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO.....	42

1 INTRODUÇÃO

A Cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns, economicamente organizadas de forma democrática, isto é, contando com a participação livre de todos e respeitando direitos e deveres de cada um de seus cooperados, aos quais presta serviços, sem fins lucrativos.

As Sociedades Cooperativas estão reguladas pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1.971, que definiu a Política Nacional de Cooperativismo e instituiu o regime jurídico das Cooperativas.

Considera-se Cooperativa de Trabalho a sociedade constituída por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais com proveito comum, autonomia e autogestão para obterem melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho.

A regulamentação das referidas cooperativas é determinada pela Lei nº 12.690/2012.

Direcionar a cooperativa para a satisfação do cliente significa entender a qualidade do ponto de vista dos médicos.

Isso porque o comportamento do cooperado pode revelar muito de sua intenção e preferência na continuidade da prestação dos serviços por meio da cooperativa.

A análise do comportamento e satisfação dos clientes abrange vários fatores que necessitam ser analisados para que a cooperativa continue oferecendo os melhores serviços e condições para que, por sua vez, o cooperado possa nela permanecer e concomitantemente ter suas necessidades satisfeitas por meio desse vínculo.

Sendo assim, entende-se que a cooperativa preocupada com seus cooperados é aquela que atua de modo a promover a sua permanência e se dedicar à busca de informações sobre seus clientes para identificar em quais pontos seus produtos e serviços têm agradado e alcançado os objetivos, da mesma forma que permite identificar possíveis falhas e pontos negativos que demandam ações de melhorias.

E esta preocupação é fruto da necessidade de se alcançar as expectativas dos cooperados e da cooperativa se manter no mercado.

Em face de todo contexto aqui exposto, o problema de pesquisa reside no seguinte questionamento: Os médicos cooperados da Coopermed estão satisfeitos com os serviços prestados pela cooperativa?

Acredita-se que a hipótese para o referido problema seja, *a priori*, baseada na premissa de que a satisfação dos cooperados esteja atrelada à qualidade, disponibilidade e eficiência dos serviços oferecidos pela cooperativa, uma vez que tais atributos conduzem ao alcance das expectativas e das necessidades dos cooperados.

Nesse sentido, o presente estudo abordou a questão da satisfação dos cooperados, bem como a importância de se analisar pontos fortes e fracos na cooperativa que precisam ser remodelados para um melhor atendimento dos anseios dos cooperados.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

O objetivo do presente trabalho foi avaliar a satisfação dos médicos cooperados com relação aos serviços oferecidos pela Coopermed, uma Cooperativa Médica que atua na região Centro Oeste de Minas Gerais.

2.2 Objetivos específicos

- ✓ Analisar o grau de satisfação dos cooperados no que se refere aos serviços prestados pela Cooperativa;
- ✓ Caracterizar através da análise SWOT o ambiente interno e externo da Cooperativa.

3 JUSTIFICATIVA

A Coopermed atua desde 2004 com a prestação de serviços aos médicos da cidade de Formiga-MG e região.

Com o passar do tempo, identificou-se que a questão da satisfação dos cooperados é uma forma que a cooperativa tem de se manter no mercado, a partir da conquista e fidelização dos médicos aos quais presta atendimento e orientação.

Por meio deste trabalho será possível identificar em que medida os cooperados estão satisfeitos com o serviço que lhe são oferecidos.

Acredita-se que isso contribuirá para a promoção de melhorias na cooperativa, bem como a identificação e análise de fatores que tem gerado satisfação e/ou insatisfação para os médicos cooperados no que tange à prestação de serviços oferecida.

A identificação de pontos positivos e negativos será de extrema importância para o melhor desenvolvimento na área do cooperativismo.

Considerando que a cooperativa está inserida num contexto capitalista altamente caracterizado pela competitividade, entende-se que ela apenas alcançará o sucesso se souber administrar seus serviços, colocando-os no mercado com maior qualidade e privilegiando a relação com os seus clientes diretos – na realidade cooperados – enquanto núcleo de sua base.

O estudo justifica-se, então, pela possibilidade de se compreender melhor a atuação da cooperativa pesquisada do ponto de vista da satisfação dos seus cooperados em relação aos serviços a eles oferecidos.

A contribuição do estudo no âmbito social estaria atrelada à oportunidade de promoção do relacionamento da cooperativa com os seus cooperados e com o público em geral que também depende de maneira indireta dos serviços prestados pela cooperativa.

Já do ponto de vista acadêmico, a contribuição do estudo se revela por meio de uma melhor orientação para profissionais da área e gestores de cooperativas que queiram entender mais sobre o assunto, a partir de um estudo de caso que mostrará a realidade de uma cooperativa de médicos e como a mesma tem lidado com a questão da satisfação na prestação dos serviços.

4 REVISÃO DE LITERATURA

4.1 O cooperativismo

O cooperativismo consiste num sistema baseado na cooperação enquanto forma de organização de pessoas que se aliam em torno de objetivos comuns em vários âmbitos socioeconômicos. Nasceu como uma forma de organização social em que as pessoas buscavam uma solução para suas necessidades econômicas tendo surgido na Europa em face de distintas propostas tais como o capitalismo e socialismo. (KONZEN, 2011).

O Cooperativismo volta-se para a prática de uma autogestão por parte de seus cooperados que, de forma simultânea e coletiva, cooperam seus esforços visando um mesmo fim econômico enquanto meio de sobrevivência. É um sistema distinto por suas peculiaridades que valorizam o trabalho e a pessoa do trabalhador, seu cooperado. É um sistema por meio do qual as pessoas se juntam com objetivos comuns a fim de promover o desenvolvimento a partir de uma dada atividade. (MENDES; PASSADOR, 2014).

O cooperativismo é também considerado uma terceira via para o desenvolvimento quando comparado às práticas capitalistas e socialistas. (SAFANELLI et al., 2011).

Isso por que:

O cooperativismo pode representar, teoricamente, um modelo de organização econômica e social mais justo para produzir e distribuir riquezas, pois, por sua natureza associativa oferece uma estrutura de poder econômico e político mais próximo de seus integrantes. (FRANTZ; SCHÖNARDIE, 2007 *apud* MENDES; PASSADOR, 2014, p. 5).

Ou seja, é um modelo que distribui as riquezas com mais justiça considerando-se os esforços de cada um.

Nada mais é que uma associação de pessoas – que podem ser físicas ou jurídicas – constituindo-se numa empresa econômica, assumindo uma dupla natureza: a de associação e de cooperativa. A associação, no caso, justifica-se pelo fato de que a cooperativa reúne pessoas que tem interesses comuns, por isso, nesta associação, todos passam a ter direitos e deveres iguais, definidos previamente em seus estatutos. (SAFANELLI et al., 2011).

As cooperativas, por sua vez, atuam como mola propulsora do cooperativismo. Diferentemente das empresas, têm as cooperativas que lidar com questões peculiares que envolvem seus associados já que a cooperativa é de todos e não de apenas alguns como ocorre nas sociedades empresárias.

Em outras palavras, a cooperativa é uma “associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para suprir necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns [...]”. (MENDES; PASSADOR, 2014, p. 7).

Do ponto de vista dos princípios cooperativistas, Klaes e Saln (1997) ressaltam que:

Os Princípios essenciais à Cooperação não são mero exercício acadêmico, são também problemas de ordem prática. Para se ter uma autêntica cooperativa esta deve estar organizada e funcionar com base nos princípios ou normas fundamentais cooperativas, mas estes Princípios ou Normas não são de caráter absolutamente imutáveis, e devem manter sua vigência através dos anos. (KLAES; SALN, 1997, p. 7 *apud* SAFANELLI et al., 2011, p. 2).

Isso significa que a cooperativa não pode se abster dos seus princípios em detrimento de uma busca desenfreada por riquezas e distribuição de renda aos seus associados.

Os princípios cooperativos consistem nos “postulados morais de onde derivam as regras fixadas pelo costume cooperativo. Cooperação, Cooperativas, Cooperativismo se referem ao trabalho conjunto de acordo com princípios fundamentais, que quem participa deve estar de acordo em cumpri-los”. (SAFANELLI et al., 2011, p. 4).

Mesmo que os associados busquem em princípio na sua associação a cooperativa o suprimento de suas vantagens e desejos pessoais, não pode faltar a noção da ideia de coletividade e cooperação que são marcas peculiares do cooperativismo. (KONZEN, 2011).

Um cooperativismo que se restrinja apenas aos negócios, certamente “é um pobre negócio”, pois “no negócio cooperativo, se aspira muito mais, o qual só pode ser obtido através da constatare educação e capacitação do ser humano”. (SAFANELLI et al., 2011, p. 7).

E isso só pode ser obtido por meio de uma permanente comunicação e educação, qualificação dos associados, dirigentes e funcionários que integram as

cooperativas existentes, além da promoção da satisfação dos mesmos, com vistas a uma maior participação política e econômica. (MENDES; PASSADOR, 2014).

4.2 História do cooperativismo

O cooperativismo surgiu no séc. XVIII na Europa após a ocorrência de situações econômicas difíceis o, que fez com que segmentos mais carentes e numerosos da população comesçassem a buscar soluções baseadas “na associação de esforços, para compensar assim a debilidade individual de seus componentes com a força de seu grupo”. (SAFANELLI et al., 2011, p. 2).

Em meados do séc. XVIII com a ocorrência da Revolução Industrial na Inglaterra, a sociedade passou por uma fase em que “a mão-de-obra perdeu grande poder de troca. Os baixos salários e a longa jornada de trabalho trouxeram muitas dificuldades socioeconômicas para a população”. (OCB, 2015, p. 1). Em face desta realidade permeada por uma crise surgiram lideranças em meio à classe operária que se uniram para criar associações de caráter assistencial, contudo, esta ação ainda não logrou o êxito esperado.

Por meio deste movimento de associação, procuraram uma vida mais digna, baseada na solidariedade, igualdade e liberdade, assim como satisfazer suas necessidades materiais.

As cooperativas, então, surgiram como uma forma de reação popular em face de situações de injustiça e abuso que aconteciam na sociedade europeia no séc. XVIII, cujo ambiente socioeconômico encontrava-se caracterizado pelo seguinte contexto:

[...] escassa intervenção do Estado nas atividades econômicas; predominância das doutrinas individualistas; significativa evolução tecnológica a qual determinou a Revolução Industrial; desumanas condições de trabalho impostas no início da Revolução Industrial; desumanas condições gerais de vida; e situação de absoluto desamparo da maioria da população frente aos intermediários. (SAFANELLI et al., 2011, p. 3).

Baseando-se em experiências passadas, as pessoas passaram a buscar novas formas de organização concluindo que “com a organização formal chamada cooperativa era possível superar as dificuldades. Isso desde que fossem respeitados os valores do ser humano e praticadas regras, normas e princípios próprios”. (OCB, 2015, p. 1).

O cooperativismo, assim se tornou, um dos principais instrumentos para se promover o desenvolvimento econômico e social ao passo que incentivava a geração e distribuição equânime de renda, promovendo o capital social das comunidades que passaram a adotar a sua filosofia. (MENDES; PASSADOR, 2014).

Nesse sentido:

[...] 28 operários, em sua maioria tecelões, se reuniram para avaliar suas ideias. Respeitaram seus costumes, tradições e estabeleceram normas e metas para a organização de uma cooperativa. Após um ano de trabalho acumularam um capital de 28 libras e conseguiram abrir as portas de um pequeno armazém cooperativo, em 21-12-1844, no bairro de Rochdale-Manchester (Inglaterra). (OCB, 2015, p. 1).

Como a população era explorada por meio da venda de alimentos e roupas no contexto do comércio local, “[...] os artesãos montaram, primeiro, um armazém próprio. Depois a associação apoiou a construção ou a compra de casas para os tecelões e montou uma linha de produção para os trabalhadores com salários muito baixos ou desempregados”. (GONÇALVES, 2015, p. 2).

A população mais carente e injustiçada começou a buscar saídas para melhorar suas condições de vida e sobrevivência e encontrou num modelo cooperativista de associação de esforços uma solução para estas aspirações.

Nessa ótica, as cooperativas eram tidas como organizações peculiares e complexas, na medida em que “além da lógica econômica das empresas, elas possuem também uma lógica social, e, enquanto as empresas têm como único objetivo a geração de lucro, as cooperativas se preocupam em desenvolver e agregar renda”. (MENDES; PASSADOR, 2014, p. 7).

Nascia, dessa forma, a chamada “Sociedade dos Probos de Rochdale, conhecida como a primeira cooperativa moderna do mundo”. Por meio dela, criou-se “os princípios morais e a conduta que são considerados, até hoje, a base do cooperativismo autêntico”. (OCB, 2015, p. 1).

Segundo Costa (2015, p. 6), estes probos inspiraram o movimento cooperativista pelo mundo de modo que:

[...] os valores (solidariedade, igualdade, fraternidade, democracia, equidade, responsabilidade social, transparência) e os princípios (adesão livre e voluntária, controle democrático pelos sócios, participação econômica dos sócios, autonomia e independência, educação, treinamento e informação, cooperação entre cooperativas, preocupação com a comunidade) elaborados pelos Probos Pioneiros são, até hoje, com algumas pequenas mudanças, adotados pelo movimento cooperativista.

“Tendo nascido e florescido inicialmente na Europa, o cooperativismo se espalhou pelo mundo, estando nos dias de hoje presente em todos os países e em todos os sistemas econômicos e culturais.” (GONÇALVES, 2015, p. 2).

4.3 O cooperativismo no Brasil

No Brasil, o cooperativismo teve seu início na época da colonização portuguesa, porém: “esse processo emergiu no Movimento Cooperativista Brasileiro surgido no final do século XIX, estimulado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, para atender às suas necessidades”. (OCB, 2015a, p. 1).

Mas a literatura comenta que o cooperativismo no Brasil remonta de meados de 1.610, por meio das primeiras missões jesuíticas:

[...] esse modelo que perdurou como exemplo de sociedade solidária fundamentada no trabalho coletivo, por mais de 150 anos, tinha sua base fundamentada no bem-estar do indivíduo e da família que se sobrepunham ao interesse econômico da produção. (GONÇALVES, 2015, p. 2).

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras, o movimento do cooperativismo teve seu início:

[...] na área urbana, com a criação da primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil, em Ouro Preto (MG), no ano de 1889, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Depois, se expandiu para Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, além de se espalhar em Minas Gerais. (OCB, 2015a, p. 1).

Já para Santos (1998) citado por Gonçalves (2015, p. 2), o movimento cooperativista no Brasil teve início em 1847 quando “o francês Jean Maurice Faivre, veio a fundar com um grupo de europeus, nos sertões do Paraná, a colônia Teresa Cristina, organizada em bases cooperativas”.

Do ponto de vista da legislação, “as primeiras referências explícitas ao cooperativismo na legislação brasileira foram estabelecidas no início do século XX e diziam respeito às primeiras cooperativas agrícolas e de crédito rural”. (BRASIL, 2015, p. 1).

Em dezembro do ano de 1969 foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) que se trata de uma instituição voltada à representação e defesa dos interesses ligados ao cooperativismo nacional. (OCB, 2015a).

Na década de 1930, “a organização e administração das cooperativas chegou a ser oficialmente definida como uma atividade de responsabilidades de sindicatos”. (BRASIL, 2015, p. 1).

E foi por meio da Lei nº 5.5764/71 que houve uma disciplina legal em relação às cooperativas. A referida lei foi a responsável pela “criação de cooperativas, porém restringiu a autonomia dos associados, interferindo na criação, funcionamento e fiscalização do empreendimento cooperativo”. (OCB, 2015a, p. 1).

A chamada Lei do Cooperativismo “substituiu toda a legislação anterior voltada ao cooperativismo [...] instituiu o Sistema Nacional do Cooperativismo, tornando a OCB a única representante oficial do cooperativismo brasileiro”. (BRASIL, 2015, p. 1).

Com a promulgação da Constituição da República de 1988, fez-se um “adequado tratamento tributário e o apoio e o fomento ao cooperativismo”. (BRASIL, 2015, p. 1).

A Constituição de 1988 “proibiu a interferência do Estado nas associações, dando início à autogestão do cooperativismo”. (OCB, 2015a, p. 1).

Por meio dela, “as cooperativas conquistam maior autonomia, eliminando a interferência estatal e a obrigatoriedade de registro junto à OCB, sendo necessário para sua constituição apenas o registro nas juntas comerciais”. (BRASIL, 2015, p. 1).

No ano de 1998 foi instituído o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) como uma forma de promover a educação cooperativista, por meio do “ensino, formação, profissional, organização e promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras”. (OCB, 2015a, p. 1).

4.4 Cooperativismo médico

O cooperativismo médico constitui-se numa das formas de cooperativismo exercidas no Brasil por meio do qual se reúnem os médicos para organizar seu trabalho que consiste na prestação de assistência à saúde.

O cooperativismo médico surgiu no Brasil na década de 1960, “quando um grupo de médicos [...] da cidade de Santos, funda a União dos Médicos – Unimed –, com bases nos princípios do cooperativismo, formando a primeira cooperativa médica do mundo”. (TEIXEIRA, 2000, p. 2).

No formato da cooperativa médica os médicos atuam como donos do negócio, a fim de promover a prestação da assistência médica, possuindo o livre acesso à cooperativa.

“Em 1996 foi fundada a Organização Internacional das Cooperativas de Saúde, com o objetivo de promover a aproximação das cooperativas de saúde em todo o mundo.” (TEIXEIRA, 2000, p. 2).

4.5 Considerações acerca da satisfação

O tema da satisfação é um assunto relevante e comumente discutido dada a necessidade de se aperfeiçoar cada dia mais. A promoção da satisfação do ser humano é um processo de contínuo aperfeiçoamento e requer um esforço da administração em identificar possíveis falhas no relacionamento empresa/cliente, bem como as necessidades em relação ao atendimento oferecido pela organização.

Para Gastal (2005, p. 24), “a importância da satisfação é amplamente aceita no meio acadêmico e nas organizações em geral”.

Sob o ponto-de-vista econômico, Gastal (2005, p. 25) comenta que a satisfação do cliente deve ser compreendida sob o “paradigma da confirmação-desconfirmação: quanto mais as expectativas do cliente são excedidas pelas suas experiências, maior a satisfação do cliente”. A satisfação global seria composta por três elementos: a qualidade percebida, o valor percebido, e as expectativas do cliente.

Por outro lado, Milan e Trez (2005, p. 6) acreditam que “a satisfação é um passo necessário em direção à retenção de clientes e à formação de lealdade, a qual pode emergir da combinação da superioridade percebida na oferta das empresas”.

Conhecer o consumidor e suas necessidades é a base para a obtenção da satisfação. Em todos os segmentos do mercado, o atendimento das peculiaridades é uma forma de promover além da satisfação, a superação das expectativas, por isso,

ao oferecer um produto uma empresa deverá procurar agregar valores que atraiam os consumidores e atendam às suas necessidades específicas.

Considerando o conhecimento por parte das empresas em relação aos processos que constituem a prestação dos serviços, o alcance de padrões de qualidade levam as empresas a ampliar seus esforços no sentido de satisfazer seus consumidores.

Segundo Milan e Trez (2005) pesquisar a respeito da satisfação dos clientes é uma tarefa fundamental para a gestão das empresas, uma vez que seu entendimento pode proporcionar uma avaliação de desempenho sob a perspectiva do cliente, indicando decisões tanto estratégicas quanto operacionais que venham a influenciar no nível de qualidade dos serviços prestados pela organização.

Em consonância com esta realidade acredita-se que o desenvolvimento das organizações no âmbito de seu crescimento econômico-financeiro dependa também dos níveis de satisfação de seus clientes. Ou seja, acredita-se ser possível associar a satisfação decorrente da qualidade do atendimento percebida pelos consumidores com a possibilidade de crescimento econômico da empresa numa proporção hipotética do tipo: quanto maior a qualidade no atendimento e satisfação do cliente, maior a receita advinda da fidelização deste cliente.

Miguel e Salomi (2004, p. 26) também afirmam que:

[...] quanto à avaliação da expectativa, ainda não há consenso entre o que deve ser medido: se o desejo em relação a uma característica, ou um padrão esperado pelo cliente para uma determinada característica. A direção de causalidade entre satisfação do cliente, qualidade em serviço e intenção de compra ainda é objeto de pesquisa, não sendo totalmente esclarecida, em função de muitas controvérsias e resultados divergentes, até pela própria complexidade da área comportamental. Embora trabalhos demonstrem que cada um dos modelos é teoricamente bem embasado e adequado para as aplicações propostas, pode-se afirmar que não existe ainda um consenso na literatura sobre qual modelo é mais apropriado.

Do ponto de vista da satisfação, Gastal (2005, p. 26) propõe seu enquadramento em dois grupos:

- a) autores que definem satisfação como resultado de um processo, que pode ser a experiência de compra ou de consumo; e
- b) autores que definem satisfação como uma parte do processo.

Segundo o mesmo autor, uma “boa” definição de satisfação deveria incluir a “satisfação com elementos individuais dos produtos ou serviços, a satisfação com o

resultado final e, também, a satisfação com a satisfação”. Desta forma, em sua definição, “inclui-se, além dos processos psicológicos, o julgamento de satisfação que o cliente faz”. (GASTAL, 2005, p. 26).

A disputa atual entre empresas do mesmo ramo faz com que estas sempre busquem oferecer serviços de melhor qualidade a mínimos custos. “O estudo do volume de investimentos a serem feitos e seus retornos, assim como a qualidade dos serviços ou produtos e também a melhoria do ambiente social são desafios constantes em todos os ramos”. (BARBOZA et al., 2003, p. 110).

De acordo com Queiroz (2004, p. 14):

No passado, a era da revolução industrial priorizava as técnicas de manuseio das máquinas em substituição ao trabalho manual, para a produção em alta escala; o gerenciamento era voltado somente para a administração da tecnologia, pois quase não se tinha concorrência, o que tornava as empresas monopólios ou oligopólios, estipulando ao consumidor o que e a que preço comprar. Com o passar do tempo, os aumentos da concorrência e da oferta fizeram com que os clientes se tornassem mais exigentes quanto ao atendimento de suas expectativas, tanto em nível de qualidade e exclusividade nos produtos, como no poder de negociação, não aceitando mais pagar o preço ofertado pela empresa, mas sim o preço estabelecido no mercado. Surge, desde então, como um grande desafio, a necessidade das empresas em gerenciar seus custos, de forma a integrá-los à satisfação de seus clientes.

Então, reconhecendo a satisfação de clientes como uma medida de desempenho organizacional, o tema emerge para discussão, tendo em vista a “necessidade premente das empresas em perenizar seus negócios, transformando seus clientes em importante ativo, seja por meio de sua retenção, seja por meio de sua lealdade”. (MILAN; TREZ, 2005, p. 3).

Para Silva et al. (2006, p. 334), “a correta mensuração do grau de satisfação do cliente requer uma caracterização precisa das necessidades destes clientes, que significam as dimensões da qualidade do serviço”.

Clientes satisfeitos são um ativo para a organização. Mudanças na satisfação são consequências de decisões passadas e predizem o desempenho futuro. Essa afirmação nos remete à importância adquirida pela satisfação do cliente como preditora do desempenho organizacional. Ou seja, empresas que administram seus negócios de forma a obter a satisfação dos clientes desfrutam de lucros importantes, dado que existem indícios consistentes da relação entre satisfação e lucro através da retenção de clientes. (GASTAL, 2005, p. 28).

“O levantamento de indicadores, na satisfação dos clientes, torna-se uma necessidade vital às organizações atuais, que precisam gerenciar seus processos de trabalho, em nível gerencial ou de produção, de forma a obter resultados que atinjam suas metas e objetivos”. (QUEIROZ, 2004, p. 38). Por isso, na tentativa de atender as necessidades dos clientes, as empresas se viram obrigadas a mudar sua forma de administrar.

4.6 Planejamento estratégico

Na ótica da satisfação dos clientes, o planejamento estratégico mostra-se uma ação essencial e relevante para o norteamento de melhorias que podem contribuir para o aperfeiçoamento dos serviços prestados por uma empresa, assim como para fidelizar seus clientes.

A estratégia segundo Chiavenato (2004) deve ser uma ação planejada e, o planejamento estratégico é a maneira pela qual ela é articulada e preparada. Geralmente ele é uma resposta às mudanças ambientais, sendo que quanto maior for à mudança ambiental, mais contínua devem ser as adaptações desse planejamento.

As empresas cada vez mais têm percebido e valorizado a necessidade de maiores informações que extrapolem os relatórios de curto prazo predominantes até os dias de hoje, na medida em que deve existir um olhar mais aguçado e perspicaz para o futuro. (OLVE et al., 2001).

A literatura ressalta que o planejamento estratégico está atrelado às medidas positivas que têm como escopo ajudar a empresa no enfrentamento de possíveis ameaças, sem contudo, estar alheia às oportunidades que o ambiente oferece. (ALDAY, 2000).

Por meio de um planejamento estratégico, isso se torna possível. Hunger e Wheelen (2002, p. 40) conceituam uma gestão estratégica como:

[...] um conjunto de ferramentas para a tomada de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização em longo prazo. Esse modo de gestão leva em consideração a análise dos ambientes interno e externo, o planejamento estratégico, a implementação, avaliação e controle da estratégia.

Os avanços dos conceitos de estratégia vêm se intensificando mundialmente enquanto ferramentas de gestão para as organizações, surgindo a cada dia novos modelos, sistemas e ferramentas. Os conceitos e as teorias a respeito do planejamento estratégico são bastante vastos, isso porque o processo de planejamento é uma atividade inerente ao próprio ser humano. Consciente ou inconscientemente, o homem está sempre em processo de mudança e evolução, por isso deve pautar continuamente suas ações futuras de acordo com a escolha das melhores alternativas. (ANSOFF, 1990).

A informação, por sua vez, contribui também para o planejamento e a gestão estratégica na medida em que informações sistematizadas permitem a organização do conhecimento e com ele a determinação de ações a serem tomadas no futuro. Segundo Cassaro (1999):

[...] a empresa em si é uma estrutura estática. O que movimenta esta estrutura, o que lhe dá dinamismo, é o conjunto de seus sistemas de informações, ou seja, a gama de informações produzidas pelos seus sistemas, de modo a possibilitar o planejamento, a coordenação e o controle de suas operações. (CASSARO, 1999, p. 25).

Dessa maneira, a informação mostra-se relevante ao planejamento por movimentar e sustentar a empresa colaborando para a identificação de ações mais direcionadas à realidade.

Nesse sentido, atrelando a importância do planejamento estratégico com a informação, tem-se que o método de análise SWOT pode contribuir em muito para a gestão de uma organização por permitir que a empresa se posicione corretamente no mercado identificando estrategicamente pontos fortes e fracos que devem ser trabalhados.

4.7 Análise SWOT

O SWOT é um “instrumento de análise que, como tal, poderá ser associado a uma oficina de planejamento, de avaliação e reflexão de capacitação ou mesmo de consultoria”. (APPIO; VIEIRA, 2006, p. 127).

O planejamento se mostra nos dias atuais uma palavra de ordem “fundamental em praticamente todo tipo de negócio [...] e é justamente disso que a Análise SWOT trata”. (BASTOS, 2015, p. 1).

A análise SWOT adota para o estudo da competitividade quatro variáveis: “*Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)”. (SILVA et al., 2011, p. 2).

O termo SWOT embora seja traduzido pelos termos acima, no Brasil é comum à literatura utilizar a sigla FOFA, ao invés de SWOT, que por consequência significa: força, oportunidades, fraquezas e ameaças.

A análise SWOT é uma “ferramenta estrutural da administração, que possui como principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para a empresa”. (BASTOS, 2015, p. 1).

Para Silva et al. (2011, p. 3), sua função é:

[...] cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

É utilizada para “identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, assim como as oportunidades e ameaças das quais a mesma está exposta”. (BASTOS, 2015, p. 1).

Serve de arrimo para “planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua”. (SILVA et al., 2011, p. 3).

Bastos (2015) explica as características que fazem parte da análise SWOT:

[...] a Análise SWOT divide-se em dois ambientes: o interno e o externo. O primeiro ambiente se refere basicamente a própria organização e conta com as forças e fraquezas que a mesma possui. Já o segundo ambiente refere-se às questões externas, ou seja, questões de força maior, que estão fora do controle da empresa. As forças e fraquezas são avaliadas a partir do momento atual da organização. Elas serão seus pontos fracos, recursos, experiências, conhecimentos e habilidades. As oportunidades e ameaças serão as previsões de futuro que estão ligadas direto ou indiretamente aos fatores externos. (BASTOS, 2015, p. 1).

Para Appio e Vieira (2006, p. 127), os termos forças, deficiências, ameaças e oportunidades ligadas à análise SWOT são entendidas da seguinte maneira:

Forças: incluem fatores como patentes, lealdade dos clientes, capacidade de produzir bens e serviços a um custo relativamente baixo e recursos financeiros disponíveis para perseguir novas oportunidades. Deficiências: algumas deficiências possíveis são custos altos, falta de financiamento e marcas que não sejam bem conhecidas ou respeitadas. Ameaças: alguns desenvolvimentos do ambiente externo, concorrentes novos ou mais fortes, novas leis limitando as atividades da empresa ou uma mudança nos desejos e preferências dos clientes que os afaste dos produtos da empresa. Oportunidades: existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento.

A análise SWOT “deve ser desenvolvida e interpretada de forma com que consiga unir os principais componentes que atuam como elementos da análise externa e interna”. (BASTOS, 2015, p. 1).

A literatura aponta que se trata de um “sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão”. (SILVA et al., 2011, p. 3).

É uma ferramenta da administração que “auxilia a empresa em diversos aspectos, principalmente, na tomada de decisão por conseguir maximizar as oportunidades do ambiente através dos pontos fortes da empresa e ainda minimizar as ameaças e pontos fracos que a mesma possui”. (BASTOS, 2015, p. 1). É um verdadeiro pilar que sustenta a gestão e melhora o planejamento estratégico de uma organização.

5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo compreendeu a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo por meio do estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica permitiu o desenvolvimento do referencial teórico por se tratar de um tipo de pesquisa “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. (GIL, 1999, p. 65).

A pesquisa de campo, por sua vez, foi realizada logo após a pesquisa bibliográfica, por meio de um estudo de caso buscando-se um maior conhecimento sobre o assunto estudado.

Foi realizado um estudo de caso em uma cooperativa de trabalho médico localizada na cidade de Formiga-MG.

Para tanto, utilizou-se um questionário composto por 11 (onze) perguntas fechadas acerca da investigação ora proposta com o intuito de responder ao problema de pesquisa, especificamente com o fim de identificar as opiniões dos cooperados no que tange à satisfação dos mesmos com os serviços prestados pela cooperativa.

Em cada questão foi feita uma afirmativa acerca do tema. Para cada afirmativa, o cooperado pesquisado deveria assinalar: concordo, concordo parcialmente, discordo, discordo parcialmente ou indiferente.

Para Severino (2007, p. 125), o questionário consiste num “conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”.

O questionário foi enviado a 70 (setenta) cooperados da Coopermed escolhidos aleatoriamente, sendo 50 (cinquenta) enviados aos consultórios médicos e 20 (vinte) enviados pelo meio digital. Dos 70 (setenta) questionários enviados, recebeu-se retorno de 51 (cinquenta e um) cooperados, os quais serviram de base para a elaboração da presente pesquisa.

A análise dos resultados obtidos nos questionários foi feita a partir do somatório das respostas por meio da utilização de planilha eletrônica para a compilação e apresentação dos resultados através de gráficos.

Por fim, diz-se que a pesquisa foi caracterizada pelo estudo de caso que, segundo Yin (2001, p. 71) consiste num estudo que “[...] trata tanto do fenômeno de

interesse quanto de seu contexto, produzindo um grande número de variáveis potencialmente relevantes”.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

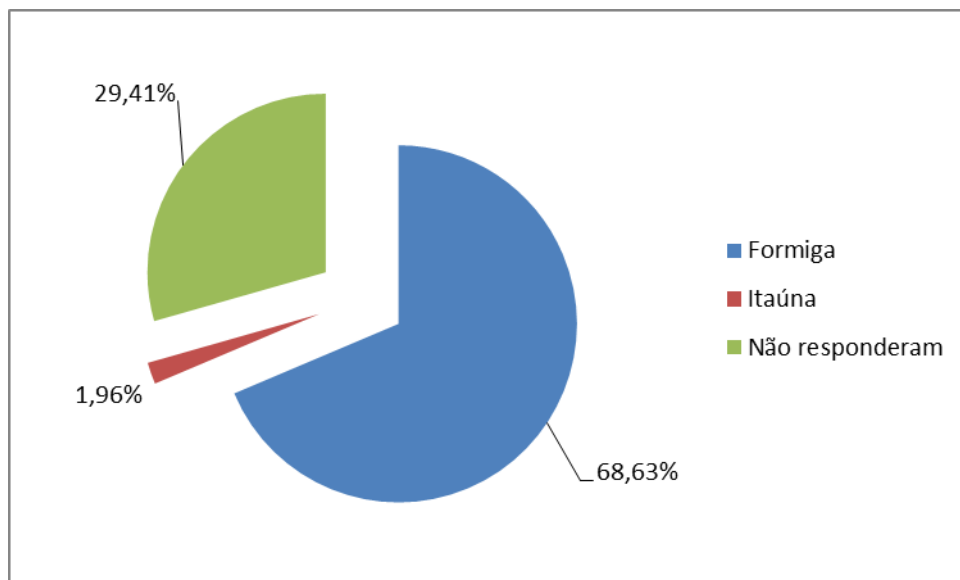
Buscando alcançar o objetivo do presente trabalho que consiste na avaliação da satisfação dos médicos cooperados com relação aos serviços oferecidos pela Coopermed – uma Cooperativa Médica que atua na região Centro Oeste de Minas Gerais – foi realizado um estudo em campo junto aos cooperados.

Assim sendo, far-se-á inicialmente uma leitura dos resultados obtidos na pesquisa de satisfação para, posteriormente, avaliar os resultados do ponto de vista da análise SWOT.

6.1 Resultados

Em princípio, no que tange à caracterização dos entrevistados, foram identificados os municípios dos quais fazem parte os cooperados entrevistados, verificando-se que a maioria reside no município de Formiga (68,63%) e 1,96% residentes na cidade de Itaúna. Os demais (29,41%) não responderam a pergunta.

Gráfico 1 – Caracterização dos entrevistados segundo município de residência



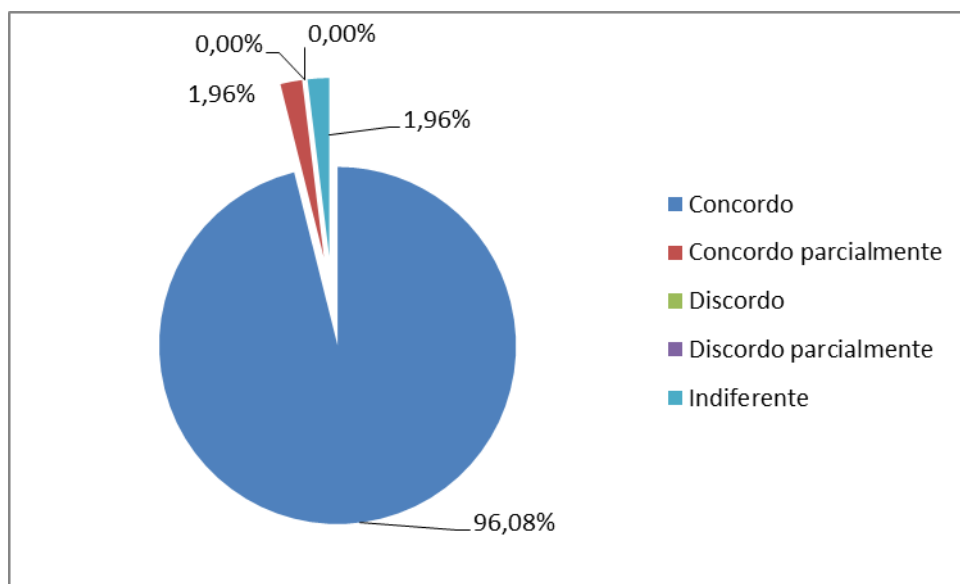
Passando à pesquisa de satisfação propriamente dita, os cooperados foram entrevistados no sentido de opinar em relação aos serviços prestados pela Coopermed. Para tanto, das questões 2 a 10 constantes no questionário aplicado os

cooperados deveriam marcar uma das opções para cada afirmação feita em relação aos quesitos perguntados.

Assim, para cada questão formulada por meio de afirmações, o cooperado deveria marcar como opção se: concorda, concorda parcialmente, discorda, discorda parcialmente ou se é indiferente à afirmação feita.

Dessa maneira, foi afirmado inicialmente que “O horário de funcionamento da Coopermed (09:00 às 17:00h) atende às suas necessidades”. Diante de tal afirmação verificou-se que 96,08% dos cooperados concordaram com a mesma, sendo que apenas 1,96% se mostraram indiferentes e 1,96% “concordava parcialmente”.

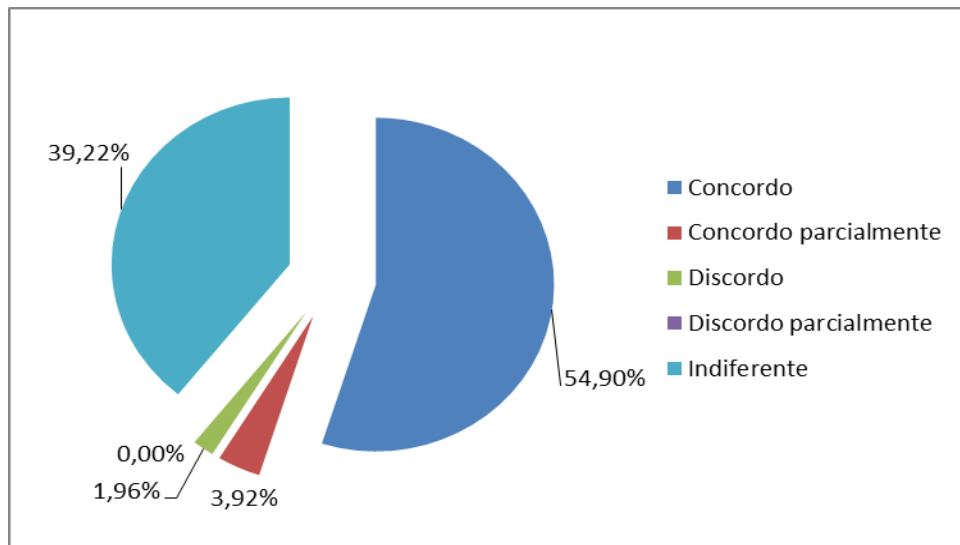
Gráfico 2 – Satisfação quanto ao horário de funcionamento



Prosseguindo, foi afirmado na questão 3 que “O atendimento presencial pelos colaboradores da Coopermed é satisfatório.”

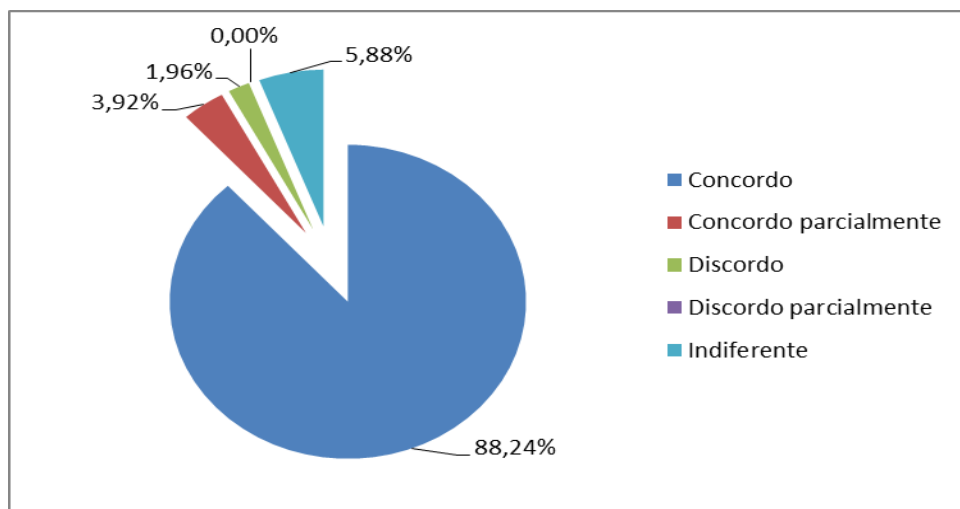
Frente a esta afirmação, o estudo mostrou que 54,90% concordaram, 39,22% se mostraram indiferentes à afirmação, 3,92% concordaram parcialmente e 1,96% discordaram, revelando nesse aspecto um alerta quanto ao atendimento presencial que a cooperativa tem oferecido.

Gráfico 3 – Satisfação quanto ao atendimento presencial



Passando ao próximo tópico investigado, afirmou-se que “O atendimento por telefone na Coopermed é satisfatório.” Em face dessa afirmação verificou-se que 88,24% dos cooperados concordaram com a afirmativa, 5,88% se mostraram indiferentes a ela, 3,92% concordaram parcialmente e 1,96% discordaram.

Gráfico 4 – Satisfação quanto ao atendimento por telefone



Há de se registrar que, durante a compilação dos dados obtidos por meio do questionário, um dos cooperados registrou a seguinte reclamação: “*Quanto ao item*

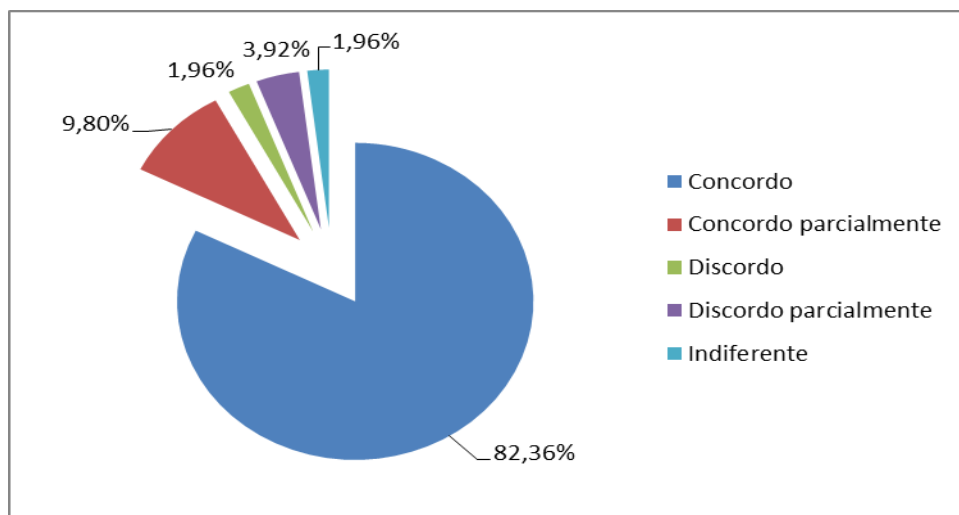
3 e 4 o grande problema é que várias vezes não havia ninguém lá e o telefone não atendia.”

O que pressupõe que, embora tal reclamação tenha sido expressa por apenas um cooperado, ainda assim não se deve desprezá-la, na medida em que pode sinalizar a necessidade de melhorias por parte da cooperativa no que tange ao atendimento presencial e por telefone. Somado a isso, pôde-se observar nos gráficos 3 e 4 percentuais – mesmo que pequenos – de pessoas que discordaram das afirmações feitas, ou concordaram em parte ou ainda que se mostraram indiferentes.

Outro quesito pesquisado diz respeito ao retorno da cooperativa em relação às demandas de seus cooperados. Para tanto, no questionário foi feita a seguinte afirmação: “O feedback da Coopermed às suas dúvidas e questionamentos em relação aos seus honorários é satisfatório.”

Sobre isso, o estudo revelou que 82,36% concordaram, 9,80% concordaram parcialmente, 3,92% discordaram parcialmente, 1,96% discordou e 1,96% se mostrou indiferente à afirmação feita no que tange ao feedback da cooperativa.

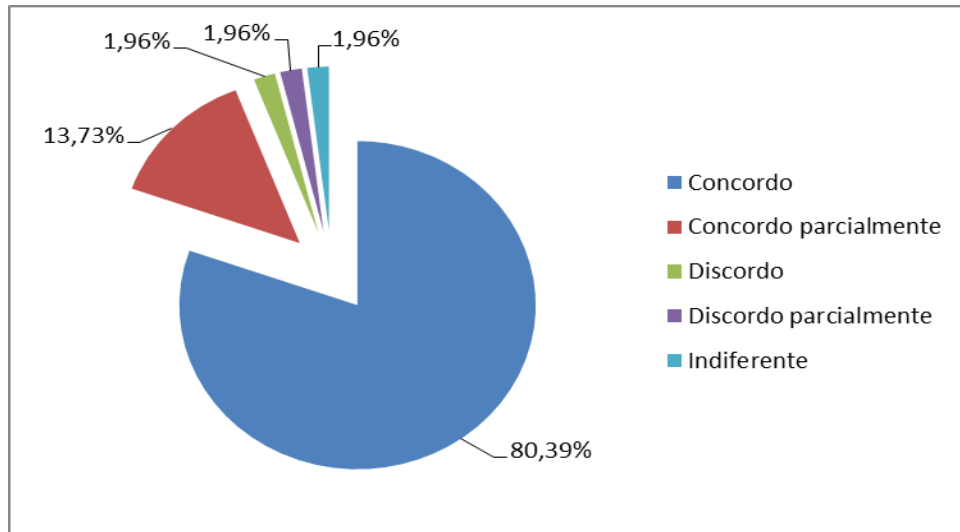
Gráfico 5 – Satisfação quanto ao feedback da cooperativa nas dúvidas e questionamentos sobre honorários



Afirmou-se ainda que: “A Coopermed resolve com agilidade e rapidez as demandas de seus cooperados.” Diante de tal afirmação, 80,39% dos cooperados

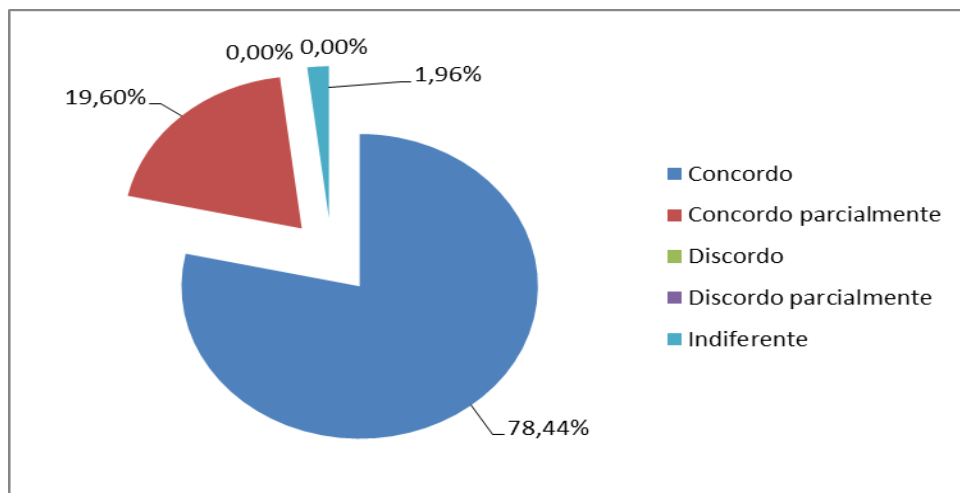
concordaram com a mesma, 13,73% concordaram parcialmente, 1,96% discordou, 1,96% discordou parcialmente e 1,96% se mostrou indiferente à questão.

Gráfico 6 – Satisfação quanto à agilidade e rapidez na resolução das demandas dos cooperados



Adentrando a questão financeira, fez-se a seguinte afirmação: “A Coopermed está atenta às necessidades de seus cooperados, efetuando o faturamento dos convênios e trabalhando para que não ocorram glosas.”

Gráfico 7 – Satisfação quanto a atenção da cooperativa às necessidades dos cooperados sobre faturamento de convênios e glosas

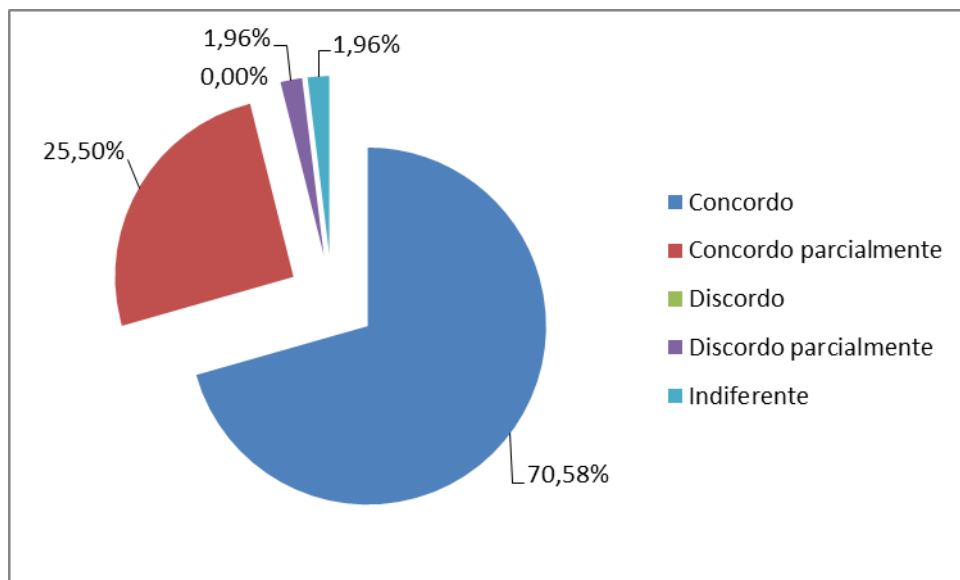


Conforme se vê no gráfico acima, o estudo mostrou que 78,44% dos cooperados concordaram com a afirmação relativa à atenção da cooperativa às necessidades de seus cooperados no que se refere ao faturamento de convênios e gerenciamento das glosas. Além disso, 19,60% concordaram parcialmente e 1,96% se mostrou indiferente à questão suscitada.

Outro ponto investigado diz respeito à atuação da cooperativa enquanto intermediária das negociações. Sobre isso, fez-se no questionário a seguinte afirmação: “A Coopermed atua como intermediária no repasse das remunerações aos seus cooperados e este serviço é prestado de maneira satisfatória ao seu cooperado.”

Conforme o gráfico abaixo, verifica-se que 70,58% dos cooperados concordaram com a afirmativa, 25,50% concordaram parcialmente, 1,96% discordou parcialmente e 1,96% se mostrou indiferente.

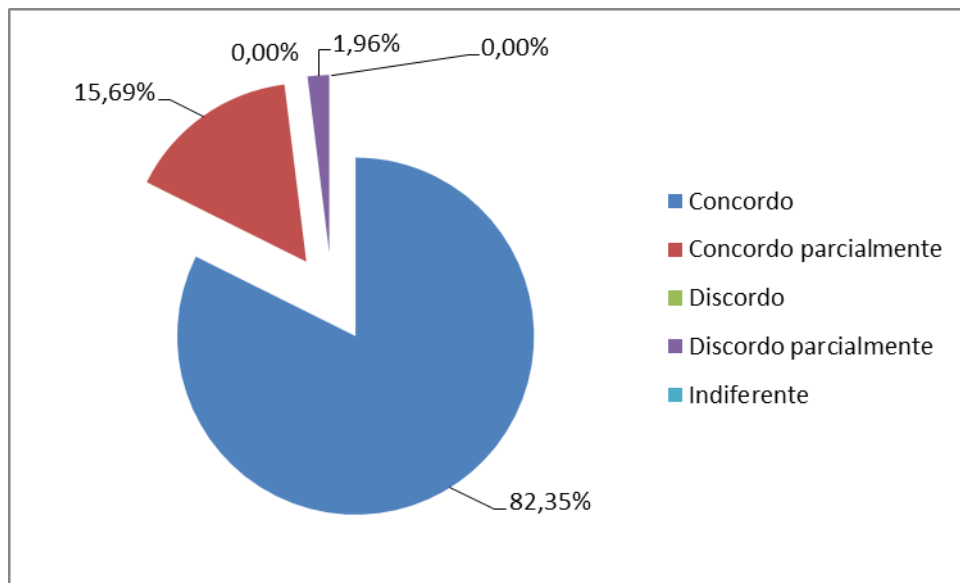
Gráfico 8 – Satisfação quanto à atuação da cooperativa como intermediária no repasse das remunerações aos cooperados



Ainda no aspecto financeiro, afirmou-se no questionário que: “A Coopermed efetua os repasses de honorários médicos nos prazos combinados com seus cooperados, enviando demonstrativos detalhados dos atendimentos pagos.”

A pesquisa nesse aspecto mostrou que 82,35% dos cooperados concordaram com tal afirmação, enquanto que 15,69% deles concordaram parcialmente e 1,96% discordou parcialmente.

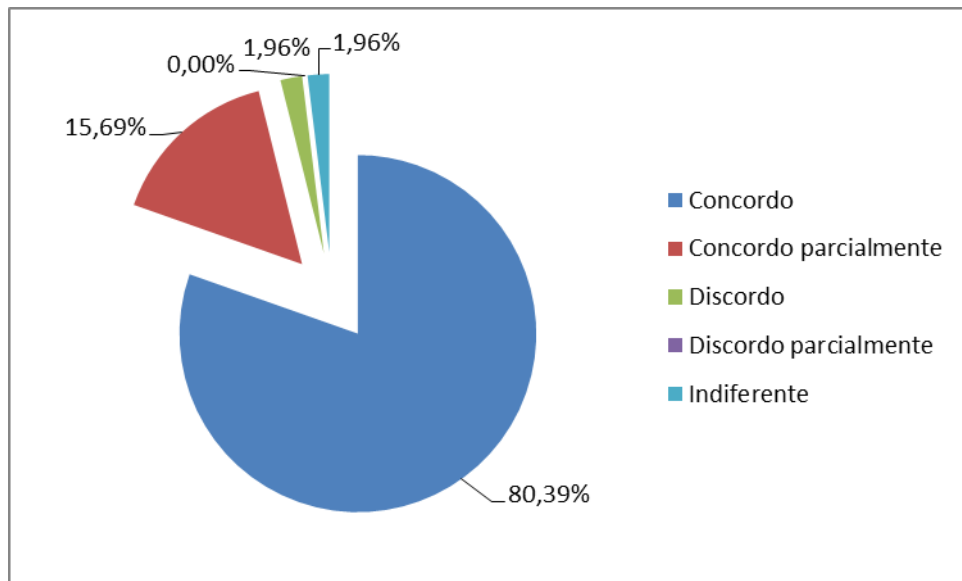
Gráfico 9 – Satisfação quanto à efetividade dos repasses de honorários nos prazos combinados e envio de demonstrativos detalhados dos atendimentos pagos aos cooperados



Por fim, perguntou-se aos cooperados se os mesmos recomendariam a Coopermed para seus colegas, que ainda não são cooperados, para que recebam seus honorários de forma correta, sem atrasos de repasses e com discriminativos dos atendimentos.

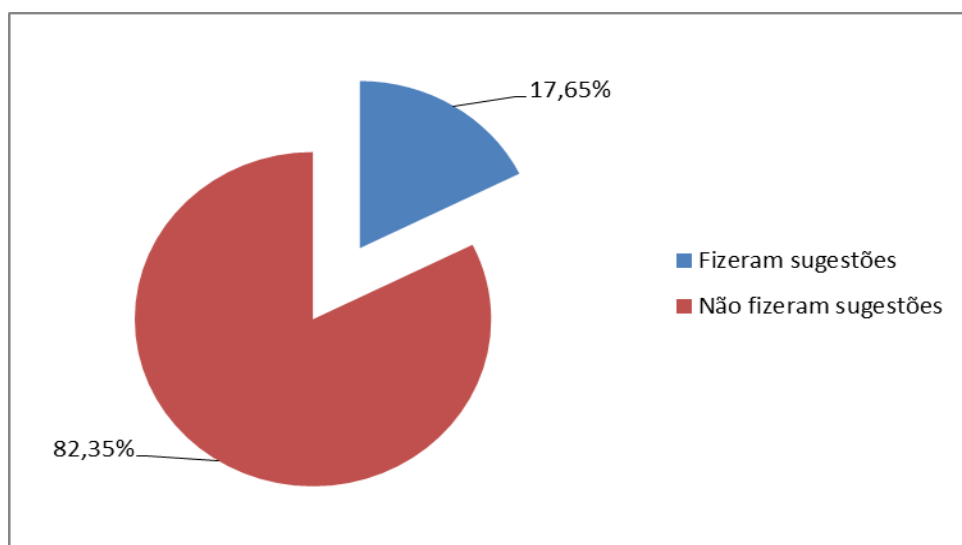
Os resultados demonstrados no gráfico abaixo revelam que 80,39% concordaram em recomendar a cooperativa para outros colegas ainda não cooperados, enquanto que 15,69% concordaram parcialmente com a possibilidade de recomendação, 1,96% discordou da recomendação e 1,96% se mostrou indiferente à possibilidade de recomendação.

Gráfico 10 – Recomendação da Coopermed a outros colegas não cooperados



Após realizada a pesquisa direcionada a questões pontuais do atendimento e dos serviços prestados pela Coopermed, abriu-se no questionário a possibilidade de o cooperado sugerir algum tipo de serviço novo para ser adicionado na Coopermed ou fazer qualquer outra sugestão que entendesse necessária. O gráfico 11 mostra que apenas 17,65% dos cooperados registram sugestões e críticas as quais são transcritas após o gráfico.

Gráfico 11 – Sugestões à Coopermed



Das sugestões e críticas registradas pelos cooperados destacam-se as seguintes:

Alguns cooperados opinaram no seguinte sentido: *“Sugiro negociação com os convênios para atualização das tabelas de honorários médicos.”*

Os demais, fizeram ponderações isoladas, tais como:

“Maior discriminação das consultas pagas e a pagar.”

“Quanto ao item 3 e 4 o grande problema é que várias vezes não havia ninguém lá e o telefone não atendia.”

“Reavaliar os contratos com os convênios de forma que os mesmos usem tabelas com valores atualizados.”

“Acho que a taxa administrativa cobrada pela cooperativa é alta.”

“Equilibrar as contas.”

Verifica-se das críticas e sugestões transcritas acima que o foco delas reside na questão financeira, principalmente pelo fato de verem a Coopermed como uma intermediária não apenas no faturamento e recebimento dos honorários médicos, mas por entender que ela tem um papel de negociação junto aos convênios. O que na realidade não ocorre, visto que as negociações junto aos convênios devem se dar por iniciativa dos próprios cooperados.

O que se quer dizer com isso é que a Coopermed foi criada apenas com o intuito de facilitar o faturamento e a conferência dos honorários médicos atuando junto aos convênios de maneira a acompanhar e fiscalizar aquilo que está sendo pago em contrapartida aos serviços prestados por seus cooperados. No entanto, não possui em sua essência o papel de pleitear aumentos, reajustes e discutir tabelas de preços com os convênios aos quais os cooperados encontram-se vinculados.

6.2 Discussão sob o prisma da análise SWOT

Conforme já abordado no referencial teórico deste estudo, a análise SWOT abarca uma avaliação da competitividade a partir de quatro variáveis, quais sejam: *“Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)”*. (SILVA et al., 2011, p. 2).

No Brasil o termo SWOT é substituído pela sigla FOFA que, por consequência, também expressa: força, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Independente de qual seja a nomenclatura utilizada, o que não se pode olvidar é que a análise SWOT consiste numa ferramenta essencial de auto-conhecimento de uma organização tendo como objetivo principal a avaliação de sua realidade a fim de se formular estratégias de negócios. (BASTOS, 2015).

Nesse sentido, partindo dos resultados apresentados no tópico anterior frutos da pesquisa de campo realizada junto aos cooperados da Coopermed, apresenta-se a seguir um quadro no qual procedeu-se a uma classificação dos resultados investigados na pesquisa.

Ou seja, buscou-se atrelar os resultados obtidos e associá-los às quatro variáveis que compõem a análise SWOT.

Particularmente nesse estudo, adotou-se os seguintes critérios de avaliação:

- a) Forças: considerou-se como critério para identificação de uma realidade como sendo “força” da organização o percentual de 80% de concordância com as afirmações feitas no questionário;
- b) Fraquezas: considerou-se como critério para identificação de uma realidade como sendo “fraqueza” da organização o percentual abaixo de 50% de concordância com as afirmações feitas no questionário;
- c) Ameaças: considerou-se como critério para identificação de uma realidade como sendo “ameaça” à organização o percentual de concordância com as afirmações feitas no questionário entre 50% a 80%;
- d) Oportunidades: considerou-se como critério para identificação de uma realidade como sendo “oportunidade” os resultados obtidos nas “fraquezas” e “ameaças” de modo que isso seja uma motivação para que a organização melhore seus serviços e cresça, ou seja, uma oportunidade de melhoria.

Assim, tem-se:

Forças	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação quanto ao horário de funcionamento – 96,08% concordaram (gráfico 2) - Satisfação quanto ao atendimento por telefone – 88,24% concordaram (gráfico 4) - Satisfação quanto ao feedback da cooperativa nas dúvidas e questionamentos sobre honorários – 82,36% concordaram (gráfico 5)
---------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação quanto à agilidade e rapidez na resolução das demandas dos cooperados – 80,39% concordaram (gráfico 6) - Satisfação quanto à efetividade dos repasses de honorários nos prazos combinados e envio de demonstrativos detalhados dos atendimentos pagos aos cooperados – 82,35% concordaram (gráfico 9) - Recomendação da Coopermed a outros colegas não cooperados – 80,39% concordaram (gráfico 10)
Fraquezas	Não identificado segundo os critérios pré-estabelecidos
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação quanto ao atendimento presencial – 54,90% concordaram (gráfico 3) - Satisfação quanto à atenção da cooperativa às necessidades dos cooperados sobre faturamento de convênios e glosas – 78,44% concordaram (gráfico 7) - Satisfação quanto à atuação da cooperativa como intermediária no repasse das remunerações aos cooperados – 70,58% concordaram (gráfico 8)
Oportunidades	Oportunidade de melhorias quanto ao atendimento presencial; atenção da cooperativa às necessidades dos cooperados acerca do faturamento de convênios e glosas, bem como da atuação da cooperativa como intermediária no repasse das remunerações aos cooperados.

7 CONCLUSÃO

Conclui-se neste estudo que a questão da satisfação, por mais que seja um tema largamente debatido na seara da administração e outras áreas afins, nunca perde sua razão de ser se se acredita na importância que a pesquisa de satisfação tem para nortear uma empresa ou organização, seja qual for a etapa pela qual está atravessando.

O tema da satisfação é por óbvio um tema relevante para o crescimento e desenvolvimento das organizações na medida em que possibilita o estudo das preferências e necessidades dos consumidores de produtos e serviços dispostos no mercado. Não obstante, discutir continuamente tal temática não esgota os debates. Pelo contrário, agrega maiores informações que podem ajudar as empresas a conhecer o seu público alvo e a estruturar sua gestão.

No caso em tela abordado nesse estudo, a pesquisa voltou-se para a identificação da satisfação dos cooperados de uma cooperativa do centro-oeste de Minas Gerais no que se refere aos serviços por ela prestados.

Como se viu ao longo da pesquisa de campo realizada, buscou-se abordar a questão da satisfação dos cooperados, bem como a importância de se analisar pontos fortes e fracos na cooperativa que precisam ser remodelados para um melhor atendimento dos anseios dos cooperados.

Em outras palavras, buscou-se conhecer e avaliar o grau de satisfação dos cooperados no que se refere aos serviços prestados pela Cooperativa, apoiando tal avaliação na chamada Análise SWOT que visa identificar na realidade da organização pesquisada pontos que podem ser classificados como forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Respondendo, então, ao problema de pesquisa proposto inicialmente, concluiu-se que os médicos cooperados da Coopermed encontram-se em sua maioria satisfeitos com os serviços prestados pela cooperativa.

Todavia, mesmo considerando a identificação de elevados percentuais de aprovação dos serviços nos quesitos pesquisados especificamente nesta pesquisa, ainda assim existiram sugestões, críticas e opiniões contrárias às afirmações feitas no questionário aplicado. O que, embora represente ameaças deve ser visto como oportunidades de crescimento por meio das quais a cooperativa deve se apoiar de agora em diante para obter melhorias nos seus atendimentos.

Conclui-se, portanto, que a satisfação dos cooperados está atrelada à qualidade, disponibilidade e eficiência dos serviços oferecidos pela cooperativa, uma vez que tais atributos conduzem ao alcance das expectativas e das necessidades dos cooperados.

E os pontos fortes da cooperativa identificados na pesquisa foram o horário de funcionamento, atendimento ao telefone, feedback nos casos de dúvidas e questionamentos sobre honorários, agilidade e rapidez na resolução das demandas dos cooperados e efetividade dos repasses de honorários nos prazos combinados e envio de demonstrativos detalhados dos atendimentos pagos aos cooperados, o que por consequência levou a maioria dos cooperados a concordar que recomendariam a Coopermed a outros colegas não cooperados.

Lado outro, tendo em vista a identificação de algumas ameaças, conclui-se que a cooperativa deva melhorar em alguns aspectos do seu atendimento e prestação de serviços, principalmente no que tange ao atendimento presencial, atenção da cooperativa às necessidades dos cooperados acerca do faturamento de convênios e glosas, bem como na atuação da cooperativa como intermediária no repasse das remunerações aos cooperados.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

APPIO, Jucélia; VIEIRA, Valter Afonso. Uma aplicação prática da matriz BCG e análise Swot: um estudo de caso. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama-PR, v. 7, n. 2, p. 121-138, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/empresarial/article/view/1926/1675>>. Acesso em: 18 maio 2015.

BARBOZA, Ângela Olandoski et al. Técnicas da pesquisa operacional no problema de horários de atendentes em centrais telefônicas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 1, p. 109-127, 2003.

BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 18 maio 2015.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **A institucionalização do cooperativismo no Brasil**. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A3ADC4075013AFEC9918242B4/S%C3%8DNTSE%20DEBATE%20LEGISLA%C3%87%C3%83O%20COOPERATIVISMO.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2015.

CASSARO, A. C. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

COSTA, Luciano de Souza. **O cooperativismo**: uma breve reflexão teórica. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VIseminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%E7%F5es/ART%207%20-%20O%20cooperativismo%20-%20uma%20breve%20reflex%E3o%20te%F3rica.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

FRANTZ, W.; SCHONARDIE, P. A. As práticas do movimento cooperativo como lugares de educação. In: Reunião Anual da ANPED, 30, 2007, Caxambu. **Anais...** Caxambu: Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa de Educação, 2007, p. 1-15.

GASTAL, Fernanda. **A influência da satisfação e dos custos de mudança na lealdade do cliente**. Porto Alegre, 2005, 178p. Monografia (Pós-Graduação em Administração) – Programa Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.volpi.ea.ufrgs.br>>. Acesso em: 18 maio 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Jackson Eduardo. **Histórico do movimento cooperativista brasileiro e sua legislação**: um enfoque sobre o cooperativismo agropecuário. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/955.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2015.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica**: princípios e práticas. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

KLAES, Luiz Salgado; SALN, José Francisco. **O estado da arte e a educação cooperativa**. Florianópolis: [s.e.], 1997.

KONZEN, Mário José. **Educação cooperativista**: o cooperativismo desconhecido. Cooperativismo de Crédito, 6 dez. 2011. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.com.br/news/2011/12/cooperativismo-desconhecido/>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

MENDES, Mônica Martins; PASSADOR, Cláudia Souza. **Educação cooperativista, participação e satisfação dos cooperados**: verdades. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/cooperativismo/18.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Produção**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004.

MILAN, Gabriel Sperandio; TREZ, Guilherme. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 1-21, 2005.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo**: história. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/historia.asp>>. Acesso em: 15 maio 2015.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo**: evolução no Brasil. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp>. Acesso em: 15 maio 2015a.

OLVE, Mils-Göran; ROY, Jan; Wetter, Magnus. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

QUEIROZ, Angélica Eulália Fernandes Spirandelli de. **Gestão de custos integrada à satisfação do cliente**. Florianópolis, 2004. 141p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Disponível em: <<http://www.theses.eps.ufsc.br>>. Acesso em: 18 maio 2015.

SAFANELLI, Arcângelo dos Santos; KLAES, Luiz salgado; WOLFF, Andréa; CERQUEIRA, Raquel Lílian Barbi de. **A educação cooperativa: valorização do ser humano**. XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. II Congresso Internacional IGLU. Florianópolis, 7-9 dez. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/32873/8.21.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

SANTOS, A. C. L. dos. **Cooperativismo: entre os princípios teóricos e o desenvolvimento viável: um estudo de caso**. 90 f. Dissertação – (Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente). Universidade Federal do Ceará. Fortaleza. 1998.

SEVERINO, A. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Eduardo Margara da et al. Gestão da qualidade em serviços de TI: em busca de competitividade. **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 329-340, 2006.

SILVA, Andreia Aparecida da et al. **A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo**. 2011. Disponível em: <<http://cetir.aedb.br/seget/artigos11/26714255.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2015.

TEIXEIRA, Carla Pacheco. **Cooperativas de profissionais de saúde dos serviços municipais e estaduais no município do Rio de Janeiro e a cooperativa do Hospital Geral de Nova Iguaçu: abordando as prestadoras**. 90 p. Dissertação – (Mestrado em Saúde Pública). Fundação Oswaldo Cruz. Escola Nacional de Saúde Pública. 2000. Disponível em: <http://portaldeseres.icict.fiocruz.br/transf.php?script=thes_chap&id=00001103&lng=pt>. Acesso em: 18 maio 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

- Caracterização dos entrevistados:

1. Cidade:

- Satisfação em relação aos serviços prestados pela Coopermed – marque uma das opções para cada afirmação:

2. O horário de funcionamento da Coopermed (09:00 às 17:00h) atende às suas necessidades.

- () Concordo
- () Concordo parcialmente
- () Discordo
- () Discordo parcialmente
- () Indiferente

3. O atendimento presencial pelos colaboradores da Coopermed é satisfatório.

- () Concordo
- () Concordo parcialmente
- () Discordo
- () Discordo parcialmente
- () Indiferente

4. O atendimento por telefone na Coopermed é satisfatório.

- () Concordo
- () Concordo parcialmente
- () Discordo
- () Discordo parcialmente
- () Indiferente

5. O feedback da Coopermed às suas dúvidas e questionamentos em relação aos seus honorários é satisfatório.

- () Concordo
- () Concordo parcialmente
- () Discordo
- () Discordo parcialmente
- () Indiferente

6. A Coopermed resolve com agilidade e rapidez as demandas de seus cooperados.

- () Concordo
- () Concordo parcialmente
- () Discordo

- Discordo parcialmente
- Indiferente

7. A Coopermed está atenta às necessidades de seus cooperados, efetuando o faturamento dos convênios e trabalhando para que não ocorram glosas.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Indiferente

8. A Coopermed atua como intermediária no repasse das remunerações aos seus cooperados e este serviço é prestado de maneira satisfatória ao seu cooperado.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Indiferente

9. A Coopermed efetua os repasses de honorários médicos nos prazos combinados com seus cooperados, enviando demonstrativos detalhados dos atendimentos pagos.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Indiferente

10. Recomendaria a Coopermed para seus colegas, que ainda não são cooperados, para que recebam seus honorários de forma correta, sem atrasos de repasses e com discriminativos dos atendimentos.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Indiferente

11. Gostaria de sugerir algum tipo de serviço novo para ser adicionado na Coopermed ou qualquer outra sugestão?

- Sim. Qual? _____
- Não