

LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Ronise de Magalhães Figueiredo

Luis Fernando da Costa Rocha

HISTÓRICO

Com a evolução do mercado de Planos de Saúde Odontológicos no Brasil, foram surgindo algumas tímidas formas de planos de atendimento odontológico que eram quase sempre ‘cartões de desconto’ e não realmente planos com efetivas coberturas como os de hoje. Mais recentemente surgiram algumas empresas e umas poucas cooperativas oferecendo planos parciais, sempre tendo como alvo a associação a Operadoras de Planos de Saúde Médicos já existentes, tornando-se simplesmente uma extensão ou apêndice das coberturas médicas e hospitalares daqueles planos. Em 1998 o mercado de trabalho na odontologia se apresentava de uma forma conturbada, com a invasão de capital estrangeiro nas empresas de saúde tornando-as empresas multinacionais e mercantilistas.

Estas empresas através de um bons projetos de mídia e grandes recursos financeiros, buscaram captar os clientes, esvaziando assim os consultórios particulares. Estes clientes, agora pertencentes às carteiras destas empresas, eram então devolvidos aos consultórios em grupos e com os preços pré-determinados retirando totalmente a margem de lucros e a autonomia no trabalho dos profissionais da odontologia credenciados por elas. Em 1998 o Governo Federal buscando regulamentar este setor promulgou a Lei 9656/98 que reza sobre os planos de saúde e, posteriormente, criou a Agência Nacional de Saúde Suplementar-ANS, Lei 9961/00, para regulamentar, fiscalizar e normatizar este mercado muito competitivo, sem controle e pouco ético.

Com o advento da nova legislação de Planos de Saúde no Brasil, as operadoras se viram obrigadas a utilizar uma nova opção de plano denominada ‘referência’, mais completa, que englobava uma vasta gama de procedimentos obrigatórios a serem ofertados, incluindo-se aí um amplo rol de procedimentos odontológicos, também obrigatórios, de uma forma nunca antes oferecida ao mercado. Esta obrigatoriedade de se fornecer odontologia dentro dos Planos Médicos, foi posteriormente revogada, em novembro de 1999, passando as Operadoras de Planos de Saúde Odontológicos a operarem individualmente, tornando mais eficazes a sua administração e desempenho, propiciando também uma maior autonomia na sua forma de atuação

O GRUPO DE IDEALISTAS FUNDADORES DA ÚNICA-COOPERATIVA

Sabedores desta lei, ainda em abril de 1998, um grupo 8 de dentistas, oriundos de uma comissão do Conselho Regional de Odontologia de Minas Gerais, formada para pesquisar o mercado de trabalho e com o espírito da valorização profissional através da união de pessoas, com a filosofia do trabalho em equipe e a busca do bem comum, preservando a ética, a solidariedade e a autonomia em suas decisões, buscaram uma forma de interferir neste mercado, de forma positiva. Formou-se um grupo de estudo que, cada vez mais, foi se ampliando até chegar a 20 dentistas participantes deste núcleo inicial. Através de amplas discussões, chegou-se ao consenso que somente uma empresa altamente profissional teria condições de enfrentamento deste mercado já globalizado e mercantilista. Para isto seria necessário um grande capital, tanto financeiro como intelectual e pessoal, a ser investido. Buscou-se novos adeptos à esta idéia, e em maio de 1988 efetuou-se uma 1º Assembléia onde foi arrecadado o investimento necessário à pesquisa de mercado, sua análise crítica e à realização de

um work shop de avaliação do potencial do grupo. Este grupo era composto então, por 104 profissionais, todos dentistas.

CONSTITUIÇÃO DO PROJETO

Contratou-se então, uma consultoria, a RWM, em junho de 1998, para fazer uma Pesquisa de Mercado e a empresa de recursos humanos PRÁXIS, para um Workshop, com o objetivo de determinar a área de atuação e avaliar o mercado, as perspectivas, potencialidades e deficiências do grupo. Os resultados, depois de analisados, nos trouxeram algumas diretrizes. Constatou-se que o mercado era promissor e o grupo, formado de profissionais de todas as especialidades e com uma média de 15 anos de formado, seria o ideal para assumir este empreendimento. E para desenvolver o projeto dentro da filosofia preconizada segundo as aspirações do grupo, foi decidido por consenso, a fundação de uma Cooperativa de Saúde.

FUNDAÇÃO DA COOPERATIVA

Em 05 de agosto de 1998 foi fundada a **Única-Cooperativa de Atendimento Odontológico**, tendo 104 cooperados em seu quadro inicial. Buscou-se o Sistema Cooperativista por ser um sistema com a filosofia democrática e social que condizia com os pensamentos do grupo de ter uma associação, que primasse por suas decisões voltadas para os anseios da maioria de seus componentes e os seus membros seriam responsáveis pela contribuição equitativa de recursos, para formar o capital necessário à implantação e ao desempenho da entidade Todos seriam responsáveis pela formulação das políticas e pela tomada de decisões através das assembléias, se baseando em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, equidade e solidariedade. Os seus membros deveriam acreditar nos valores éticos da honestidade, transparência e responsabilidade social.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE

Em novembro de 1998 foi contratada a 3º consultoria, a BMF, para realizar o Planejamento Estratégico e traçar a missão da cooperativa. Nele buscou-se os objetivos, definiu o foco, valores, filosofia e estratégia de ação. Buscaram o novo e caminharam por caminhos não traçados. Todas as pesquisas foram dirigidas às necessidades percebidas dos usuários, suas reclamações, e às deficiências das empresas concorrentes. Procuraram sempre definir o que não queriam que a empresa (cooperativa) fosse. Este foi o ponto de partida. Assim, mudaram o enfoque. Tiveram de constituir uma empresa sem terem um parâmetro ou uma empresa espelho, pois o que queriam era inédito no mercado de saúde.

Assim definiu-se missão:

“Buscar a liderança do mercado na prestação de serviços odontológicos, enfocando a inovação e atualização do conhecimento científico, a excelência na qualidade e valorização da imagem institucional, através da satisfação de clientes, cooperadores e colaboradores comprometidos com nosso desenvolvimento auto-sustentado.”

Em fevereiro de 1999, foi contratada a 4º consultoria, a FLOW, para transformar em realidade os projetos já amplamente discutidos e aprovados por todo o grupo. Com o auxílio técnico da FLOW, formataram os produtos, estruturaram a empresa, confeccionaram os manuais de funções, fluxos de serviços, o protocolo de atendimento, cálculos atuariais e definiram os preços.

Em 15 de agosto de 1999 alugaram o imóvel da sede e contrataram um escritório de arquitetura, OFÍCIO, e uma firma de engenharia, VIEIRA NOGUEIRA CONSTRUÇÕES, para desenvolver a estrutura física (conforme anexo). Tudo feito dentro do mais alto padrão de qualidade e função. Em setembro de 1999, contrataram a 5º Consultoria, a POTENCIAL, para desenvolver o Projeto Comercial, seleção e treinamento da equipe de vendas. Assim, foi contratada a 6º consultoria, empresa de publicidade WHERE, que estruturou os projetos de marketing e mídia para o

lançamento da empresa no mercado. A 7ª consultoria foi a empresa de informática, A2, que formatou o sistema de informática, on line, interligando os consultórios dos cooperados à Administração Central, facilitando assim o controle e desburocratizando os serviços.

Em 20 outubro de 1999 efetuou-se o registro como Operadora de Planos de Saúde Odontológicos. O lançamento da Operadora e Produtos no mercado de odontologia de grupo se deu em 28 de novembro de 1999

OS PRODUTOS:

O Plano “ÚNICA” cobre todos os procedimentos previstos em lei, o que representa 85% dos procedimentos odontológicos possíveis. O plano “ÚNICA PLUS” com cobertura adicional, em dentística, próteses unitárias e cirurgia, atingindo mais de 95% dos procedimentos possíveis. Com os planos pessoa jurídica, a única oferece seus planos “coletivo por adesão”, “corporativo” e “empresarial”, com preços diferenciados e total integração à cultura e ao sistema de saúde das empresas contratantes, contribuindo assim para o fortalecimento e manutenção da imagem institucional junto a seus funcionários, familiares e agregados. Os planos são formatados à realidade de cada empresa..A Única mantém um plantão em sua sede, de domingo a domingo, para urgências e emergências, 24 horas por dia. O atendimento é feito pelos próprios cooperados presentes no local, ganhando um tempo precioso para os usuários. Este produto é inclusive fornecido à outras Operadoras e Órgãos Públicos. Prestam hoje consultoria Técnica a outros Planos de Saúde em razão da excelência no desenvolvimento de um projeto único e pioneiro e atuam com projetos voltados ao 3º Setor, ou seja, a Única Cooperativa Odontológica é uma Empresa de Economia Social em sua essência, não só por sua natureza jurídica, sociedade cooperativa, como também do grande projeto social desenvolvido, trabalhando o 7º princípio do cooperativismo: Interesse e apoio pela comunidade.

O ATENDIMENTO AOS USUÁRIOS DOS PLANOS ÚNICA E OS PROCEDIMENTOS DA ‘PORTA DE ENTRADA’.

O “**Check Up Única**” é um conjunto de serviços que envolve uma avaliação da saúde bucal apresentada pelo usuário ao ingressar no plano, com o objetivo de levantar a demanda e planejar o tratamento das necessidades buscando alcançar o controle da doença instalada.

Nele é feita a anamnese, exame radiológico, profilaxia e avaliação odontológica completa, incluindo exames das articulações, preventivo de câncer bucal e oclusão, sendo elaborada por peritos-auditores especializados, sendo tudo isto previamente agendado pelo usuário, no horário de sua conveniência

No acompanhamento preventivo permanente, após a realização do check up, o usuário é enquadrado em grupos de risco e, é traçado um programa de acompanhamento preventivo com periodicidade pré-determinada caso a caso. Isto possibilita a apuração da demanda de serviços e planejamento dos tratamentos a serem efetuados. A necessidade de tratamento será levantada ainda durante o check up e será feito o planejamento de tratamento com o profissional escolhido. Os profissionais da Única (cooperados) se encontram habilitados a executar qualquer procedimento que não se encontre no rol de cobertura dos planos ofertados.

Na Única o usuário é atendido pelo próprio dono (sócio-cooperado), em seu consultório particular, o que é um diferencial inigualável e de qualidade no mercado de odontologia de grupo e têm por cultura, a busca constante de resultados, agregando competência, tecnologia e a procura do aprimoramento nas relações humanas. A filosofia da Única é voltada a excelência na qualidade do atendimento e na valorização profissional de seus cooperados e colaboradores

A Única se orgulha do seu trabalho em um sistema absolutamente aberto, dinâmico, interativo e próprio, objetivando a manutenção de um programa de saúde que realmente atenda aos interesses de seus usuários, colaboradores e parceiros

ÁREA DE OPERAÇÃO

Hoje contam também com atendimento em todas as cidades pólo de Minas Gerais, através de convênios de reciprocidade, com profissionais da mesma estrutura e capacidade técnica dos seus cooperados.

PROJETOS SOCIAIS

Projeto Sorriso Solidário.(www.sorrisosolidario.hpg.ig.com.br)

Implantação de projetos e programas de assistência social e odontológica para o terceiro setor atuando junto a entidades e comunidades de baixa renda. Hoje a Única atende 100 famílias extremamente pobres que, através do Projeto Sorriso Solidário, tem-se resgatado a auto-estima do beneficiado, ao devolvê-lo a vontade de sorrir sem constrangimento, aumentando assim, suas expectativas e chances de voltar ao mercado de trabalho.

Selecionado como um dos três finalistas do Troféu Voluntários das Gerais promoção: **FIEMG – CDL – FEDERAMINAS**. Finalista do premio **e-sonho**, “Realize este Sonho”, da **Lacta** concurso ainda em andamento.

CUSTOS DE IMPLANTAÇÃO

Os custos de implantação e capital de giro da cooperativa foram todos cotizados entre os cooperados, sem nenhum financiamento ou recursos vindos de instituições financeiras.

Desde a pesquisa de mercado até os dias de hoje, 34 meses após o lançamento da Operadora no mercado, foram gastos aproximadamente \$ 600.000 dólares, em uma cotação atual de 3.15 reais por dólar. Parte deste recurso, cerca de \$ 400.000 dólares foram de investimentos dos cooperados e o restante advindo do faturamento da empresa e reinvestido na sua implantação e manutenção. Após um determinado momento, os cooperados pararam de investir financeiramente e iniciaram um investimento em trabalho, todos atendendo os usuários e o pagamento destes procedimentos era totalmente reinvestido na Operadora. Hoje, cerca de 30% deste pagamento de procedimentos ainda é reinvestido na empresa.

CONCLUSÃO

A Única-Cooperativa de Atendimento Odontológico, Operadora de Planos de Saúde Odontológicos, é hoje, sem sombra de dúvida, , referencia no mercado de Odontologia de Grupo. São constantemente solicitados para palestras, sobre seu sistema de atuação, e prestam consultoria à outras empresas. Firmaram no mercado, a imagem institucional como uma empresa séria, ética, profissional e competente. Atualmente, na região de atuação da Única, nenhuma licitação para a contratação de serviços odontológicos é feita sem serem convidados para participarem. Tem um índice de aceitação e satisfação de 94% dos seus usuários. Atuam sempre, valorizando as parcerias efetuadas e, os parceiros contratantes dos serviços, recebem mensalmente relatórios gerenciais de utilização, de rentabilidade e epidemiológico. Trabalham em um regime que privilegia a transparência em todas as suas atitudes e isto tem repercutido de forma altamente gratificante, propiciando um ganho significativo no fortalecimento da sua imagem institucional, como uma empresa modelo em um setor, onde, nem sempre a ética fazia parte da pratica nos negócios.

Assim, a Única-Cooperativa Odontológica é uma modelo de sucesso, não só em Minas Gerais, como também em todos o Brasil. Ela demonstra uma vez mais, que a força do cooperativismo pode mudar o destino e a realidade de um povo.

DIRECCIÓN: Av. Olegário Maciel ,1217 - Belo Horizonte – MG - Brasil

TELÉFONO: 55 031 3335 3388 FAX: 55 031 3335 4877

CORREO ELECTRÓNICO: diretoria@unicaodontologia.com.br

SITIO: www.unicaodontologia.com.br