

ESTRATÉGIA EM GESTÃO DA SAÚDE: OPERADORAS DE PLANOS PRIVADOS DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE

Laura Pereira **ROBLES**

Mestre em Administração de Empresas pela FECAP

Especialista em Saúde Coletiva pela FSP/USP

Professora em Gestão de Serviços em Saúde: MBA – UniFACEF e outras instituições

laroblesodontologia@terra.com.br

Antonio **ROBLES JUNIOR**

Doutor e Mestre em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP

Professor de cursos de graduação e pós graduação: FEA/USP, FCECA/Mackenzie, e CEPPEV/FVC-BA).

roblesjr@usp.br

Resumo

O objetivo deste trabalho foi conhecer características da gestão estratégica em Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde (OPPAs) no município de São Paulo. Os envolvidos foram: gestores, funcionários, profissionais credenciados, “empresas-clientes”, beneficiários, fornecedores, prestadores de serviços especializados e órgãos reguladores. A pesquisa foi qualitativa e estudo exploratório, em trabalho de campo com entrevistas gravadas com gestores de OPPAs. Os roteiros foram padronizados, as entrevistas foram transcritas, categorizadas e analisadas. Constataram-se dificuldades na estratégia - nem sempre compreendida pelas partes direta ou indiretamente envolvidas na questão. Observaram-se os temas: missão, valores, objetivos, estilos de gestão, terceirização, parcerias, responsabilidade social e ética empresarial. As OPPAs necessitam percepção mais clara de que os envolvidos e comprometidos no processo, principalmente os profissionais da saúde a elas credenciados, deveriam efetivamente serem vistos como parceiros na cadeia de valores.

Palavras-chave: Gestão Estratégica – Planos Privados de Assistência à Saúde – Parcerias.

Abstract

This paper investigated strategic management characteristics of Private Healthcare Plans Companies (PHPCs) in the city of São Paulo. The study analyzed managers, employees, accredited professionals, client firms, beneficiaries, suppliers, specialized service providers, and public regulation entities. The research was qualitative, defined as an exploratory study with the field work performed by means of taped interviews with PHPCs managers.

The interview scripts were standardized, and the interviews were categorized and analyzed. Strategic problems were verified, as the strategy was not always understood by the people directly or indirectly involved. The themes: mission, values, objectives, management styles, outsourcing, partnerships, ethical and social responsibility were studied. The PHPCs need to understand more clearly that all those involved in the strategic process, mainly the accredited healthcare professionals, should be seen as partners in the value chain.

Key-words: Strategic Management – Private Healthcare Plans – Partnerships.

Introdução

O governo não tem suprido todas as necessidades de atendimento a saúde da população, e a oferta de empregos, às equipes da área de saúde, é precária diante da realidade. Profissionais da saúde têm como alternativa de trabalho a organização de grupos, constituindo Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde (OPPAs), onde podem atuar como empresários ou como prestadores de serviços aos trabalhadores participantes e suas empresas. Diante disso, as atividades das OPPAs expandem-se e tornam-se complexas, exigindo conhecimentos de estratégia para a gestão.

Considerando o relacionamento dos vários agentes e a especificidade desse tipo de organização, para a qual há poucos estudos acadêmicos a respeito, objetivou-se conhecer características da estratégia na gestão das OPPAs, atuantes no município de São Paulo. A pesquisa pode espelhar a situação em que as OPPAs encontram-se, permitindo, aos envolvidos nesses empreendimentos, promoverem mudanças, melhorias e inovações.

A estratégia da gestão e o planejamento estratégico dessa prestação de serviços demandam melhor entendimento dessas organizações. A intermediação dessas empresas com relação à assistência à saúde pode trazer benefícios a todos, se estrategicamente planejadas, apoiadas pela governança corporativa, responsabilidade social e ética. Existem tendências para que os empresários (“empresas-cliente”) ofereçam o benefício de assistência a saúde ao trabalhador, mesmo que com a co-participação do mesmo, pois as OPPAs atuam, praticamente, só com planos empresariais. Na prestação de serviços à saúde, há que se atentar para a epidemiologia, normas de procedimentos, legislação e necessidades da população. Sem a estratégia, não há viabilidade para que esses empreendimentos ocorram de modo satisfatório e adequado.

1 Referencial Teórico

Gestão Estratégica é o processo de buscar a compatibilização da empresa com o meio externo. As atividades de planejamento, implementação e controle, apóiam esses procedimentos, e, como afirma Cerqueira Neto (1993), “nunca podem deixar de ser consideradas as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas”.

A arquitetura estratégica representa o projeto empresarial que se integra com a estrutura financeira e com a de negócios. Para construir uma arquitetura estratégica é preciso saber que novos benefícios, ou “funcionalidades” serão oferecidas aos clientes na próxima década, quais serão as competências essenciais necessárias para criar esses benefícios e como a interface com o cliente terá que mudar, a fim de permitir o acesso dos clientes aos benefícios de forma mais eficaz (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

A estratégia, de acordo com Porter (1989, p. 3), está centrada no reconhecimento das cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. A estratégia deve ser integrada, dependendo do tipo de empresa, refletindo o que o serviço representa para o cliente em termos de benefício, dando origem a uma determinada posição competitiva. Uma forma de trabalhar com serviços é a das parcerias, que exigem grau de qualidade e confiança elevados, pois uma empresa é fiadora da outra (ROBLES JUNIOR, 1994, p. 16).

As empresas necessitam definir suas posturas estratégicas e organizacionais. De acordo com Fischmann e Almeida (1990), essas definições nascem no exercício do planejamento estratégico, visto que: Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças,

dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

1.1 Missão, objetivos e valores

Fischmann e Almeida (1990, p. 25) adotam os seguintes conceitos subjacentes ao Planejamento Estratégico:

Missão é o papel que desempenha a organização (utilidade).

Objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida.

Metas são valores definidos dos objetivos a serem alcançados ao longo do tempo.

Políticas são regras de decisão repetitivas com base na estratégia estabelecida.

Gestão Estratégica é o processo de tornar a organização capaz (capacitação) de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização.

1.2 Estratégias para alcançar objetivos

Uma das estratégias pode ser o próprio planejamento estratégico. Observe-se num ciclo de planejamento estratégico, os passos necessários para que objetivos sejam atingidos:

1. Visão: missão, segmentação, integração vertical e horizontal, filosofia corporativa, diretrizes estratégicas;
2. Postura estratégica e as diretrizes para o planejamento;
3. Missão do negócio: escopo do negócio, meios para competir, identificação dos produtos e segmentos de mercado;

4. Formulação de estratégia de negócios e amplo plano de ações;
5. Formulação de estratégia funcional;
6. Consolidação estratégica de negócios e funcional, *portfolio* e alocação de recursos;
7. Definição e avaliação de programas específicos de ação no âmbito dos negócios;
8. Definição e avaliação de programas específicos de ação no âmbito funcional;
9. Alocação de recursos e definição de indicadores de performance para controle;
10. Orçamento no âmbito de negócios;
11. Orçamento no âmbito funcional;
12. Orçamento consolidado e validação da estratégia, (CUNHA, 1999, p. 9).

1.3 Valores

Os valores existenciais são todos os aspectos que se referem à vida, como a saúde, a alimentação, ao lazer e ao trabalho, que, sendo mais abrangentes, constituem-se nos principais referenciais para construir a visão do mundo que as pessoas têm. Os gestores devem manter os valores sem perder os princípios da cultura empresarial, as características sociais informais da organização, apoiados na missão que deve ser partilhada com a equipe. As organizações precisam ter valores e as pessoas também. Para que uma pessoa seja eficaz numa organização, é necessário que seus valores sejam compatíveis com os da organização (DRUCKER, 1999).

Em outras palavras, a gerência terá que ser baseada na hipótese de que nem a tecnologia nem o uso final são bases para a política gerencial, mas sim limitações. As bases devem ser os valores do cliente e suas decisões sobre a distribuição da sua renda disponível. É com elas que a política e a estratégia gerenciais terão de começar (DRUCKER, 1999).

1.4 Gestão estratégica

A integração das áreas operacionais e administrativas, dentro das estratégias previamente traçadas pode constituir-se na chamada gestão estratégica que deve ter um bom canal de comunicação com toda a cadeia de valores. É bom lembrar que, desta maneira, os gestores exercerão os princípios administrativos básicos, já convencionados por Henry Fayol, no início do século XX: Planejar, Organizar, Coordenar, Dirigir, Executar e Controlar.

A Gestão Organizacional definirá a estrutura organizacional da OPPAS, pois de acordo com Ackoff (1975, p. 60): “um plano tem pouco valor, se a organização a que se destina não é capaz de executá-lo”. As entidades, em seu planejamento organizacional, de acordo, ainda com Ackoff (1975, p. 60), deveriam estar voltadas para os seguintes objetivos:

1. Identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas.
2. Agrupar as tarefas em funções que possam ser bem desempenhadas e atribuir a responsabilidade a pessoas ou grupos;
3. Proporcionar aos empregados de todos os níveis:
 - a) Informação e outros recursos necessários para trabalhar de maneira tão eficaz quanto possível, incluindo feedback sobre seu desempenho real;
 - b) Medidas de desempenho compatíveis à objetivos e metas organizacionais;
 - c) Motivação para desempenhar tão bem quanto possível.

A chave para melhorar o desempenho está em implementar a estratégia. Os novos modelos organizacionais passam pela compreensão do direito de decidir e pelo alinhamento da estratégia com os objetivos da empresa. Cada modelo deve ser personalizado e adequado a sua empresa (BENNETT, PERNSTEINER, KOCOUREK e HEDLUND, 2001).

Para a continuidade e perpetuidade do empreendimento é necessária a capacidade de abandonar práticas obsoletas e, com habilidade, construir algo de novo para a cultura empresarial existente, pois a inovação é o instrumento dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou serviço diferente (DRUCKER, 1987, p. 25).

Com relação aos serviços de saúde, nota-se que o governo tem procurado novas formas de atendimento mais eficazes e efetivas como, por exemplo, o Programa de Saúde da Família – PSF, formando equipes multiprofissionais para cuidar da saúde da família dentro de seu ambiente, para diminuir necessidades de maior complexidade.

Quanto à prestação de serviços à saúde, pública ou suplementar, não se pode deixar de atender ao que a Organização Mundial de Saúde (OMS) recomenda: apresentar alto nível de excelência profissional; usar de modo eficiente todos os recursos disponíveis; oferecer o mínimo de risco para o paciente; proporcionar alto grau de satisfação para o paciente; produzir impacto final na saúde do beneficiário.

1.5 Estilos de gestão

A gestão estratégica pode estar condicionada ao estilo de gestão da empresa. De acordo com Boechat (2001, p. 43) a empresa tem que ter um estilo de gestão/administração. O estilo de administração de uma organização é o total de suas práticas de planejamento, organização, liderança e controle – é o padrão geral formado pelas diversas práticas administrativas. Para a pesquisa foram adotadas as metáforas propostas por McGee e Prusak (1994, p. 155) para classificar o estilo de gestão nas OPPAS:

Utopia Tecnocrática: A abordagem da gestão é altamente técnica, prevalecendo sobre posicionamentos políticos;

Anarquia: Estilo que deixa para cada indivíduo, ou setor, a gestão de suas atividades;

Feudalismo: Estilo de gestão baseado em

unidades de negócios descentralizados e com autonomia (poder nas unidades de negócios);

Monarquia: Estilo de gestão centrada nos líderes da empresa. O poder é centralizado e a autonomia dos departamentos e divisões em relação às políticas é reduzida, dependendo da vontade do gestor principal;

Federalismo: Gestão baseada em consenso e negociação, com poder centralizado.

1.6 Comunicação da estratégia

As interações nos ambientes interno e externo e com as diversas áreas de conhecimento são necessárias. A estratégia de comunicação deve ser o agente que facilita a comunicação, sem desconsiderar o componente tempo (a duração do processo de desenvolvimento), levando em conta que a comunicação não deve ser apenas vertical, mas também horizontal. As organizações atuam em um mundo complexo, com as partes envolvidas participando no desempenho da organização como um todo: clientes, funcionários, acionistas, comunidade local e autoridades normativas. Alguns desses agentes têm poderes para comandar determinadas formas de comunicação e prestação de contas. Mas, “com frequência, a alta administração reforça uma suposição implícita de que a informação e a coleta de informações estão localizadas apenas no alto da pirâmide” (Mc GEE e PRUSAK, 1994).

A boa execução dependerá da comunicação eficiente das estratégias e seu aceite por parte dos colaboradores e credenciados (CEPEDA, 2001). Uma boa estratégia de comunicação avalia os canais formais (quadros de avisos, artigos na imprensa interna, boletins informativos), bem como os canais informais, que são construídos com as pessoas ou grupos respeitados por funcionários e nos quais eles confiam. As políticas e práticas de uma organização precisam ser comunicadas aos colaboradores, deixando implícito e explícito o que é importante.

A transmissão é um processo arriscado, e pode ser modificada quando a mensagem passa por intermediários. Os esforços para aperfeiçoar a comunicação ficam mais concentrados na emissão da mensagem, e os resultados podem ser equivocados. O que é comunicado, bem como seus efeitos, pode ser diferente do que se pretende. A informação enviada de uma fonte pode ser alterada à medida que é transmitida e “a medida real do que é comunicado não é o que se transmite, mas o que é entendido pelo receptor e o que se torna sua diretriz de ação” (KOTLER, 1999).

Assim sendo, mede-se a comunicação pelo que é entendido pelo receptor, pois isso é o que direciona as ações. Para que ela ocorra, podem-se encontrar meios adequados e a estratégia de comunicação possui canais formais e informais (HRONEC, 1994). As OPPAS, ao comunicar os planos estratégicos aos principais envolvidos, precisam assegurar-se de que esses agentes entenderam as premissas e os objetivos pretendidos, e isto constitui um fator crítico para o sucesso.

1.7 Responsabilidade social

Atualmente, tem havido um crescimento da participação das empresas em projetos que buscam resgatar carências da sociedade, valorizando-se cada vez mais as empresas com este tipo de atuação, agindo em prol da sociedade e do meio ambiente. Além da área social, a ambiental faz parte da responsabilidade social quando a empresa tiver a iniciativa de revitalizar ambientes degradados ou o de levar informações para as comunidades carentes sobre a necessidade de preservação e purificação da água, ou de estimular a prática da coleta seletiva de lixo (BOECHAT, 2001).

Ações de responsabilidade social permitem benefícios adicionais como o de incorporar os excluídos, criando um mercado futuro, desenvolvendo consumidores para o amanhã (MOREIRA, 2001).

Muitas vezes, usam-se como desculpas para justificar erros os métodos quantitativos, “para encobrir a capacidade de assumir, como seres unos, que devem criticar, aceitar ou rejeitar aquilo que seja ou não salutar e ético” (ANDRADE, 2001).

Para as empresas, que já perceberam a necessidade e os benefícios da gestão socialmente responsável, o passo seguinte é transformar conceitos, valores e princípios em práticas e políticas que abranjam todas as atividades (GRAJEW, 2001). Os investimentos, nas OPPAS, em iniciativas para a comunidade, evidenciam como a organização aborda a questão da responsabilidade social. Nos últimos anos, vem amadurecendo o conceito de cidadania corporativa, em várias ações voltadas à comunidade. Há a busca da consciência pela responsabilidade social, especialmente quando se trata de filosofia que vem ao encontro dos preceitos de empresas que tem suas atividades voltadas à saúde. Surgem novos caminhos para atuação na área social, focados no desenvolvimento de projetos, não apenas de caráter assistencialista, mas mais efetivos ao ajudar o desenvolvimento das pessoas e do País.

“O desenvolvimento sustentado deve ser respaldado por gestão sustentada, e é isso que gerará o diferencial que garante liderança e competitividade. A eficiência econômica, em si só, não basta. É preciso que esteja acompanhada da equidade social e do respeito ao meio ambiente, tríade estratégica para a eficácia dos negócios”(ROCHA, 1996 – informação verbal).

Dentre as empresas privadas brasileiras, a Natura destaca-se pela forma como relaciona comunicação institucional com responsabilidade social, pois encara a responsabilidade social como algo muito mais amplo do que a simples filantropia. A empresa cidadã não deve ter só programas sociais para a comunidade, mas gerir seus negócios de forma socialmente responsável,

ser ético com o público interno, com os fornecedores e no trato com o meio ambiente. “É ter coerência entre a ação e o discurso”, afirmação de Rodolfo Guttilla, gerente de Assuntos Corporativos da Natura Cosméticos, (CEPEDA, 2001).

Faz parte da estratégia de uma empresa definir a responsabilidade social e seus princípios éticos, para sua própria estratégia e para a sociedade com que se relaciona, pois as questões sociais interferem no comportamento do mercado. A responsabilidade social se insere na visão sistêmica, constituindo diferencial para os interessados (*stakeholders*), com os mesmos objetivos, (acionistas, funcionários, subcontratados, fornecedores, clientes ou a sociedade como um todo).

1.8 Ética

A ética empresarial é sempre controversa, e, em se tratando de planos de saúde, as empresas privadas têm como base do seu “negócio” a assistência a problemas de saúde. Bate (*apud* BOTAZZO, 2000) afirma que “ao se considerar a especialidade, mais como um negócio do que como uma profissão científica, deve-se tomar cuidado para não se conduzir como negociante e não como profissional da saúde e decair aos olhos dos clientes”.

Para Stevens (*apud* BOTAZZO, 2000), os profissionais estão ligados a um código de ética, tanto quanto os homens à Lei, obrigados a se submeter, para não ver a profissão degenerar.

É difícil construir teorias normativas de ética empresarial. Todas têm em comum: sentimentos individuais, valores morais, sentimentos coletivos, noções de direito e dever e orientações para as ações da empresa na sociedade. Em negócios, há que confiar na força moral e consentida. Há que se apoiar em contratos, que constituem as associações empresariais (voluntárias, com direitos, obrigações éticas ou outras geradas pela complexidade da organização).

2 Procedimentos Metodológicos

Este trabalho constitui parte da pesquisa para a dissertação de mestrado de um dos autores, que versou sobre características de gestão das Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde (OPPAs) atuantes no município de São Paulo.

Trata-se de estudo exploratório, com entrevistas gravadas com os principais gestores de OPPAs, constituindo pesquisa de campo de natureza qualitativa, com apoio em pesquisa bibliográfica do tema, bem como levantamento de dados secundários em: *sites*, manuais (para funcionários, credenciados e beneficiários), *folders* de operadoras do tipo, e com informantes.

A amostra foi intencional, escolhendo-se as operadoras mais proeminentes na área, nos diferentes modelos societários: três operadoras de grupo (em sociedade anônima e civil atuando nos vários segmentos da população), uma cooperativa, uma seguradora, uma autogestão e uma administradora, totalizando sete empresas, e oito entrevistas, pois em uma delas dois foram os gestores questionados. Por solicitação dos entrevistados, manteve-se o sigilo sobre a denominação das operadoras pesquisadas e foram criadas siglas para identificá-las: OGSC1, OGSC2, OG-SA, COOP, SEG, AG, e ADM.SA

Os gestores dessas empresas foram entrevistados por um dos autores e como recurso auxiliar houve gravação das entrevistas que foram transcritas, categorizadas e analisadas. Elaborou-se roteiro, para o qual foram escolhidos tópicos básicos da gestão estratégica e que poderiam evidenciar: estilo, técnicas de gestão e planejamento estratégico. Missão, objetivos, valores, estilos de gestão, terceirização, parcerias, comunicação da estratégia, responsabilidade social e ética empresarial também foram itens enfocados nas entrevistas.

Uma das dificuldades em levantamentos deste tipo é a uniformização de definições e de

conceitos relativos ao entendimento dos entrevistados, pois eles podem variar dependendo da cultura organizacional, no entendimento e na extensão da sua aplicação. Devido a isso, optou-se, nas entrevistas, por apresentação de fichas com definições e conceitos padronizados e utilizados de modo a reduzir eventuais faltas de entendimento similar entre os entrevistados na pesquisa. As fichas foram elaboradas com definições de estudiosos para os temas, e entregues aos gestores antes de abordar os respectivos tópicos na entrevista, para que o entendimento de todos fosse calibrado quanto ao assunto, no caso: a estratégia empresarial.

Como exemplo, das fichas de balizamento das entrevistas deste estudo, as definições utilizadas para **missão**, **objetivos** e **valores** foram:

A **missão** indica o papel ou função que a organização pretende cumprir na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentrar-se, e objetivos são os resultados finais em direção aos quais a atividade é orientada” (MAXIMIANO, 2000).

Objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida, embora possam às vezes ser confundido com metas, que são valores definidos dos objetivos a serem alcançados ao longo do tempo (FISCHMANN e ALMEIDA, 1990).

Os **valores** são estabelecidos com base nas crenças e experiências dos principais gestores e estão voltados à: pessoas, qualidade e excelência, responsabilidade, espírito de equipe, integridade e saúde (TACHIZAWA et al, 2001).

Após as entrevistas realizadas houve a transcrição e a categorização das respostas, em quadros, para comparação dos diferentes modelos, de acordo com os preceitos do método qualitativo. A partir das comparações, foram realizadas análises e considerações.

3 Resultados e Análises

3.1 Apresentação dos resultados da pesquisa sobre gestão estratégica em OPPAS

A estratégia empresarial, na atuação das OPPAS, foi investigada junto aos seus gestores, conforme o citado na metodologia, com questões relativas a: missão, valores e objetivos; estratégias para alcançar objetivos e sua comunicação; estilos de gestão; terceirização; parcerias; responsabilidade social e ética empresarial. As respostas apresentam-se sintetizadas a seguir:

3.2 Quanto a missão e aos objetivos

Os depoimentos apresentados, no quadro 1, mostram as frases emitidas pelos entrevistados sobre o que entenderam por **missão** e **objetivos** das OPPAS pesquisadas, após leitura da ficha de padronização de entendimento apresentada a eles. Quando não houve resposta, ou os itens não foram respondidos pelo gestor; os dados, sobre as missões e objetivos das operadoras, foram obtidos em *sites* da Internet¹, *folders* e manuais das respectivas organizações.

Quadro 1 – Missão e Objetivos nas OPPAS, no Município de São Paulo

OPPAS	MISSÃO	OBJETIVOS
OG-SC1	Oferecer variedade de serviços à saúde, atendimento de alto nível, seriedade e eficiência (manual do usuário).	Atingir número X de vidas (pessoas), gerando receita Y sem comprometer a saúde financeira da companhia e a excelência dos serviços (gestor).
OG-SC2	Permitir acesso à assistência a saúde para os trabalhadores e ampliar o mercado para os profissionais (manual do funcionário).	Atingir um milhão de associados até o final do ano; qualificar profissionais por e-learning; mudar conceitos de trabalho em grupos (gestor).
ADM.S.A	“A missão da empresa de assistência médica, e as outras áreas da saúde acompanham...” (gestor).	O objetivo dessa operadora seria oferecer ao mercado, de uma forma geral, uma solução global em termos de saúde (gestor).
OG-S.A.	Tornar-se um grande fator de aproximação da sociedade (manual do usuário).	Ser a melhor e mais avançada tecnologicamente. Dar aos associados o melhor (manual do usuário).
SEG	“Acho que a gente não tem uma missão declarada” (gestor).	“Como toda empresa particular, o objetivo são os resultados” (gestor).
AG	“A empresa é sólida, competitiva e ética, opera na gestão de planos de saúde e previdência, com credibilidade no mercado e referencial de excelência no setor” (folder).	Ser referência de excelência no setor, com alto desempenho. Fazer assistência médica, assistência odontológica, previdência privada – fundo de pensão – dos seus funcionários (gestor).
COOP	“Prestar assistência de alto nível técnico, qualidade, preços adequados à população e proporcionar total satisfação aos usuários”. Dar condições para os cooperados atuarem como cidadãos éticos, cooperativos e capacitados, agentes transformadores do precário quadro de saúde no país.” (manual).	Balizar preço e arrumar serviço para o cooperado (gestor).

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3 Quanto aos estilos de gestão

As respostas apresentadas no quadro 2 foram classificadas conforme indicado anteriormente

e segundo a classificação dos entrevistados e da entrevistadora.

Quadro 2 – Classificação do Estilo de Gestão*, segundo avaliação dos gestores das OPPAS pesquisadas e da entrevistadora, no Município de São Paulo.

OPPAS	ESTILO DE GESTÃO
OG-SC1	Feudalismo** e Federalismo. “... porque cada gerência tem metas próprias e cada gestor responde por sua área” “o poder está centralizado, e a estrutura é matricial...(gestor).
OG-SC2	Monarquia ** (segundo a entrevistadora) e Federalismo (gestor).
OG-S/A	Federalismo**. Foi o estilo que a entrevistadora definiu para a gestão, pois há conversação e consenso, mas o poder é centralizado. Segundo o gestor: a transparência é seu estilo.
ADM.OG-S/A	Monarquia ** (segundo a gestora) “... pelo estilo de liderança.”
SEG	Monarquia** e Federalismo. “Gestão baseada no consenso e conversação, embora o poder esteja centralizado. Tem até um pouco de monarquia... e federalismo também.” (gestor).o
AG	Federalismo**. “As áreas têm relativa autonomia, mas a palavra final tem que ter o aval. A palavra final a gente representa, é nosso papel, inclusive, como analista de gestão” (gestor).
COOP	Anarquia (gestor) e Monarquia** (segundo a entrevistadora).

* utilizada a classificação de McGee e Prusak (1994)

**estilo preponderante na operadora.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.4 Quanto aos valores

Os gestores das operadoras que foram entrevistados não expressaram os valores das suas empresas, daí decidiu-se excluir o item “valores” dos resultados e análise, muito embora não signifique que não tenham valores.

3.5 Quanto às estratégias para alcançar os objetivos e sobre a comunicação da estratégia

As respostas obtidas foram listadas e categorizadas no quadro 3, segundo os depoimentos dos gestores durante as entrevistas.

Quadro 3 – Estratégias de Comunicação e Alcance dos Objetivos nas OPPAS Pesquisadas, Município de São Paulo

OPPAs	ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇAR OBJETIVOS	COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA
OG-SC1	“A companhia é extremamente setorizada, é baseada em metas e objetivos.” Tem foco nas categorias A e B da população. “Mediante visualização do planejamento estratégico com esforço permanente da empresa para definir sua idéia de futuro e construí-lo, isto é: desenvolver noção, racionalmente clara, de propósito específico de direção e implementá-lo concretamente na prática” (gestor).	Informes e reuniões periódicas do corpo gerencial. Jornal específico para a rede credenciada, elaborado por empresa terceirizada, orientado e supervisionado pela equipe técnica (observação feita pela entrevistadora).
OG-SC2	Projetos de departamentalização, associações e parcerias. Conscientizar os participantes sobre a importância do relacionamento construtivo com parceiros de negócios.	Fornecer ferramentas interpessoais para que os participantes tenham posturas facilitadoras na gestão dos negócios. Modernizar a gestão (gestor).
ADM.S.A.	Atingir regiões estratégicas, ramos de negócio especializados para empresas de perfil compatível com a filosofia de trabalho da operadora. Fazendo apurada pesquisa de mercado, através de empresa terceirizada, lançar o produto para os próprios funcionários, com preço competitivo e pouca divulgação (gestor).	Jornal do credenciado, site e portal (em breve). Intranet para os funcionários. Para rede: correspondência, fax e e-mail (40% dos credenciados tem computadores). Reuniões mensais, por especialidades, onde são explicados os objetivos e normas da empresa (gestor).
OG-S.A.	Estrutura informatizada e com controle de qualidade sobre os serviços, profissionais e instalações da rede credenciada. Desta forma, o associado pode contar com a garantia da segurança, agilidade nos serviços e Qualidade no atendimento personalizado (gestor).	Manter os parceiros informados sobre as novidades da área e disponibilizar recursos que garantam excelência no atendimento. Através do site, cartas e comunicados (gestor).
SEG	Plano de ação anual com definição de captação mínima. Reformulação do sistema de aprovação por parte da seguradora e redução de preço. “Nós já estamos fazendo o plano de ação do ano que vem, já foi desenhada uma captação mínima, por mês”. Uma estratégia também é: a reformulação do sistema... “Mês a mês, eu acompanho o custo e a sinistralidade...” (gestor).	Folders, site, manuais, impressos (gestor).
AG	Patrocínio de treze empresas do setor, que compartilham com os beneficiários os gastos com a saúde (gestor).	Cartas, e-mails, jornal (gestor).
COOP	“Está difícil...! Todo e qualquer projeto que você queira fazer... A cooperativa trabalha com uma taxa de mais ou menos 15%”(gestor). Melhorar a vida do cooperado e manter a estrutura (manual).	Jornal, circular e e-mail. “Quando é muito necessário, manda-se circular”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.6 Quanto à terceirização e às parcerias

Os gestores responderam a esse respeito e essas afirmações foram categorizadas, como pode ser observado no quadro 4.

Quadro 4 – Operadoras de Planos Privados de Assistência a Saúde em relação à Terceirização e Parcerias, no Município de São Paulo

OPPAS	TERCEIRIZAÇÃO	PARCERIAS
OG-SC1	Os prestadores credenciados, a propaganda, os vendedores, corretores e correio (gestor).	Algumas. O gestor cita exemplo de outra OPPAS que tem parceria com loja de produtos.
OG-SC2	Treinamento, call center, propaganda, vendas, auditoria, atuária, assessoria jurídica, consultoria e tecnologia (gestor).	Muitas. Com associações médicas, sindicatos e empresas, rede hoteleira, operadoras em saúde, instituições bancárias, seguradoras, operadoras médicas e fornecedoras de outros benefícios para trabalhadores, instituições de ensino, projetos sociais e clubes (gestor).
ADM.S.A.	Utilização de serviços de outra operadora. O próprio serviço de assistência começou terceirizado. Não é utilizada para os serviços básicos, utiliza os mesmos canais (gestor).	Algumas lojas de material de consumo (gestor).
OG-S.A.	Departamento pessoal (gestor) e logística (observação da entrevistadora)	Chamam os credenciados de parceiros.
SEG	As vendas são realizadas por corretoras e lembram terceirização (entrevistadora).	Corretores, distribuidores e colaboradores (manual do usuário).
AG	Copa, limpeza, Segurança, boys internos, digitação, segurança, informática, medicina do trabalho (gestor).	Parceria com a corretora. “Nossos parceiros são nossos referenciais (gestor)”.
COOP	Motoboy, vendas, contabilidade, assessoria jurídica, jornal, gráfica, emissão de carteirinhas e propaganda (gestor).	Pretende –se (gestor). Parcerias na área de treinamento e com pousadas (área de benefícios) que eram da AG e estão ligadas às empresas patrocinadoras (observação da entrevistadora). Com outras cooperativas e operadoras (observação da entrevistadora).

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.7 Quanto à responsabilidade social e ética empresarial

Alguns depoimentos foram selecionados e elencados. Dentre eles, destacaram-se os seguintes:

Quadro 5 – OPPAS, Responsabilidade Social e Ética Empresarial, Município de São Paulo

OPPAS	RESPONSABILIDADE SOCIAL	ÉTICA EMPRESARIAL
OG-SC1	Colaboração em dinheiro para a AACD. Projeto social em início... primeira experiência assistencial que a empresa realiza (gestor).	“A gente tem um manual... além desse manual de filosofia, missão da empresa, cada funcionário que chega aqui na companhia recebe esse código de conduta, valor do cliente, tudo isso. Quem cuida é a área de RH.. Todos recebem, mas, na verdade, a área não cobra se ele foi lido ou não” (gestor).
OG-SC2	Esta OPPAS tem projeto de “subsídio” para esportes em faculdades, oferecendo apoio e uniformes. Recebe ações voluntárias de trabalhos preventivos e educativos realizados por estudantes que os oferecem à população de baixa renda. Quer atuar na cultura, educação e no social (gestor).	“...é muito fechada” (gestor).
ADM.S.A.	Proposta para atender à população carente com unidades móveis (gestor).	Não existe um departamento para cuidar disso. Quando surgem questões éticas, o departamento que cuida da rede credenciada resolve (gestor).
OG-S.A.	Com crianças carentes, impacto ambiental e eliminação de resíduos, educação da rede credenciada e parceria com faculdades (gestor).	NI
SEG	Com os funcionários. A SEG tem um projeto para os funcionários, foi feito agora um programa grande, com participação geral, não é por setor. Um pouco de prevenção e orientação de saúde (gestor).	Código de ética da empresa sob os cuidados do RH (gestor).
AG	Tem projetos sociais a serem implantados, nas áreas: social, cultural e em saúde. Programa para deficientes, campanha de hipertensão, AIDS, programa de prevenção. Ajuda financeira para os funcionários. Programas internos e externos para as patrocinadoras (gestor).	Não formal. “... mas existe um que faz parte da cultura da empresa” (gestor).
COOP	“...além de distribuir escovas de dentes para crianças, fizemos concurso de desenho, lá na hora... O pessoal da organização escolheu dez desenhos e para as dez crianças foi oferecido tratamento odontológico durante um ano, de graça. Tenho feito isso várias vezes, é a parte social!” (gestor).	Não possui código de ética. “Temos convênio com o Conselho Regional, nós atendemos todos os funcionários há cinco anos. Então eu acho que se nós fomos selecionados, acho que em alguma coisa temos diferencial” (gestor).

NI: Não Informado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.8 Análises e considerações sobre a pesquisa

Os gestores das OPPAS que foram entrevistados evidenciaram as estratégias básicas que norteiam os procedimentos das empresas, levando em consideração a Missão, os Objetivos, as Metas e as Políticas. Porém, suas decisões podem ser balizadas pelos valores da empresa, que não foram divulgados ou expressos na pesquisa, porém necessários para que a organização seja eficaz, de acordo com o citado no referencial teórico (DRUCKER, 1999).

A **missão** nem sempre foi emitida pelo gestor de forma clara ou explícita (muitas foram coletadas em *sites*, *folders* e manuais) e para alguns os objetivos confundiram-se com metas. Nota-se que as missões identificadas mostram-se compatíveis com o porte e a natureza das empresas analisadas, embora, na maioria, o seu enunciado tenha sido obtido em publicações institucionais, não estando explícita para alguns gestores. Das sete OPPAS, duas apresentaram declaração de missão e de modo genérico, três não souberam explicitá-las, uma confundiu missão com objetivos, e a COOP mencionou missão alinhada aos princípios do cooperativismo.

Os gestores mencionaram **estratégias a partir da missão**, no entanto, para a maioria deles a missão da operadora não era clara, o que gerou desvios de entendimento. Com relação à **estratégia** os respondentes citaram, equivocadamente, itens como: controle de qualidade, informatização da rede credenciada, segurança, agilidade, personalização, foco, setorização, metas e objetivos, departamentalização, associações, parcerias, terceirizações, posturas facilitadoras na gestão do negócio, modernização da gestão, pacote de benefícios, pesquisa de mercado, preço competitivo, divulgação, compartilhamento de custos, manutenção da estrutura, e *e-learning* (denotando percepção pouco clara a respeito da estratégia empresarial).

Não houve citações sobre projetos estratégicos

integrados, como os mencionados por Hamel e Prahalad (1995), Cunha (1999) e outros, anteriormente neste artigo. O planejamento estratégico não foi citado pelos entrevistados, talvez por questões de sigilo, ou porque a comunicação da estratégia não era clara para eles. A forma de comunicação parece limitar-se a reuniões onde a participação mostra-se restrita e de pouca expressão, enfatizando as questões de procedimentos operacionais.

Objetivos foram confundidos com metas e parecem não terem sido construídos como o preconizado por Fischman e Almeida (1990) e idealizado por Cunha (1999), citados no referencial teórico. Duas OPPAS declararam objetivos de expansão, com conseqüente ganho de mercado. Uma delas declarou ter como objetivo o atendimento global de todas as necessidades da saúde. Outra explicitou o objetivo em termos de domínio tecnológico. Uma declarou objetivos em termos de resultados, a AG declarou objetivos próximos da missão e a COOP tem por objetivo ampliar o mercado de trabalho dos cooperados. Pelas referências, a organização deve definir sua visão, missão, objetivo e metas, sendo que a visão tem características de longo prazo, a missão, de médio prazo e o objetivo tem previsão de alcançar algo em determinado espaço de tempo, e a meta é a quantificação do objetivo.

As OPPAS trabalham segundo a visão do que o grupo vislumbra, emite e divulga, bem como ao que se propõe, fazendo-se entender pela empresas que as contratam, funcionários e rede credenciada do modo que acham correto e, porém, que nem sempre é eficiente. Ackoff, importante autor sobre Planejamento e Organização, escreveu sobre objetivos, em 1975, de modo adequado para estas organizações, e, na época, não estava pensando em OPPAS. Adaptando esses objetivos para as OPPAS e trazendo-os ao momento presente, o segundo e o terceiro objetivos têm tendência de olhar toda a cadeia de atividades, desde os fornecedores até os clientes, como foi citado na página quatro.

O **estilo de gestão** predominante foi a Monarquia e o segundo foi o Federalismo, de acordo com a classificação de McGee e Prusak (1994, p. 155-157), autores escolhidos para sustentar esses conceitos. Em quatro operadoras, foi a Monarquia, sendo que nelas os departamentos e divisões não têm poder de decisão e este está centralizado no gestor principal. Em duas OPPAS predomina o Federalismo, e em uma outra o Feudalismo. O gestor da OG-SC1 classifica o estilo como Feudalismo, misturado ao Federalismo. O Feudalismo tem unidades de negócios descentralizadas e autônomas, parecendo com as desta OPPAS, embora apresente características do Federalismo também, baseado na negociação e consenso, apesar do poder centralizado, o que leva à dicotomia a respeito do estilo desta OPPAS, onde o gestor afirma a predominância do Federalismo. A OG-SC2 é classificada pelo dono (único) como Federalismo. Os autores a classificariam de Monarquia, onde o poder é central, mas há negociação e possível consenso. A ADM.S.A. é classificada pela gestora como Monarquia, já que as decisões são centralizadas e dependem da alta administração. A SEG também se classifica, segundo o gestor, em Monarquia e Federalismo, já que a alta direção é bastante centralizadora e ao mesmo tempo há negociação, em níveis hierárquicos inferiores com consenso, predominando o Federalismo. A AG se classifica em Federalismo, o que denota progresso em sua atuação. E a COOP é classificada pelo gestor como Anarquia e os autores vêem nela mais uma Monarquia, pois o presidente atua em todas as áreas sem condições de delegação de poder e decisões, resultando num processo bastante centralizado.

A predominância do estilo Monarquia é seguido pelo Federalismo, sugerido pelos respondentes, embora o Feudalismo tenha sido citado e a Anarquia também.

Na **comunicação das estratégias para alcance de objetivos**, predominou o emprego do jornal para a rede credenciada. Para a comunicação da

estratégia, foram citados, na pesquisa, os informes, reuniões periódicas (mensais), jornais para a rede, *site*, portal, mala direta, cartas *e-mails*, comunicados, cursos, *e-learning*, *intranet*, *fax*, informações de novidades na área, com disponibilização de recursos para o atendimento, manuais, *folders*, impressos e circulares. A relação entre estratégia e sua comunicação mostra-se, em princípio, adequada, segundo os respondentes, responsáveis pela consecução da mesma. Nem por isso é sempre efetiva, como nos exemplos citados, extraídos de pareceres dos gestores das operadoras (QUADRO 3) que deveria apoiar-se em considerações como as de Kotler (1999, p. 258-259) e de Hronec (1994, p. 74) citados na página seis deste trabalho.

Todas as OPPAS examinadas referem-se à prática de **parcerias e terceirizações**, o que denota avanço em gestão, mantendo o foco para os objetivos principais e assumindo o “ganha-ganha” com parceiros, mas foram constatados conceitos pouco diferenciados entre terceirizações e parcerias, até pela modernidade dessas estratégias e ações. A terceirização é citada em: propaganda, vendas, correio, *call-center*, treinamento, auditoria, atuária, assessoria jurídica, consultoria, tecnologia da informação, departamento pessoal, logística, copa limpeza, segurança, contabilidade, jornal, gráfica. Uma das OPPAS considera os credenciados como terceiros. Há utilização de outra OPPAS por um dos depoentes, demonstrando terceirização do *core business*, e os demais serviços terceirizados são os usuais.

Outro ponto a ponderar é o trabalho em parceria, onde o profissional da saúde, apesar de ser um provedor de serviços, mantém relação operacional estreita com as OPPAS, necessitando ter acesso às informações aludidas no terceiro objetivo citado no referencial teórico na página quatro deste trabalho. Mas, apenas uma OPPAS considera a rede credenciada como parceira. As parcerias citadas são as mais diversas: com lojas de equipamentos e materiais, serviços de radiologia, laboratórios, fornecedores, associações, entidades, empresas, sindicatos,

instituições, redes de hotelaria, outras operadoras. É importante ressaltar que as parcerias exigem grau de qualidade e confiança elevados, pois uma empresa é fiadora da outra (ROBLES JÚNIOR, 1999, p. 16), e se isso ocorrer com frequência, mais negócios podem ser viabilizados.

A **responsabilidade social** foi interpretada das mais diversas formas e foram, citadas: colaborações com associações, patrocínio a esportes, ações voluntárias com população carente, trabalhos com crianças, eliminação de resíduos e controle de impactos ambientais, projetos educativos e de prevenção a doenças, projetos sociais e culturais, ajuda financeira para funcionários, distribuição de brindes, concursos e prêmios. Essas citações diferem do que propõe Andrade (2001) e Rocha (1996-informação verbal) citados anteriormente.

Os gestores entrevistados entendem como responsabilidade social projetos educativos. Já verificaram também a necessidade e os benefícios de uma gestão socialmente responsável, pois de acordo com Cepeda (2001): “Ser uma empresa cidadã não é só ter programas sociais para a comunidade, mas gerir seus negócios de prestações de serviços e até doações. Apesar disso, os gestores entrevistados, sentem a necessidade de assumir essa responsabilidade e ir nessa direção, como o citado por Grajew (2001, informação verbal): “Para as empresas, que já perceberam a necessidade e os benefícios de uma gestão socialmente responsável, o passo seguinte consiste em transformar conceitos, valores e princípios em práticas e políticas que abranjam todas as suas atividades de forma socialmente responsável”.

Quanto à **ética**, não há departamento específico para cuidar do assunto, mas todos julgam trabalhar com ética, e o departamento citado é o de Recursos Humanos. Só uma OPPAS declarou possuir código de ética escrito e as outras seis declararam ser assunto não formal e tratado “*ad hoc*”. É bom lembrar, de acordo com Botazzo

(2000), que se deve ser ético com o público interno, com os fornecedores e no trato com o meio ambiente. Isto foi posto porque muitos cuidados na prestação desse serviço devem ser tomados. Com relação a utilizar o código de ética dos conselhos de cada categoria na área da saúde, como sugerem os gestores, talvez os conselhos regionais pudessem apontar restrições, instrumentalizando as operadoras no sentido de alertar a respeito de credenciados que tenham problemas desse tipo. Porém, esses encaminhamentos parecem ainda incipientes.

4 Conclusão

Com base na análise da pesquisa, constatou-se que as missões e os objetivos das OPPAS necessitam ser reformulados, com a participação da cadeia prestadora de serviços, e comunicada de forma mais efetiva aos *stakeholders*. A gestão está apoiada em estilos centralizadores. Este fato abre perspectivas a novas pesquisas que avaliem se outros estilos de gestão seriam mais adequados às OPPAS. As parcerias e as terceirizações parecem atender às tendências observadas nos empreendimentos em geral. No que tange à rede de credenciados, parece que as OPPAS não têm definição clara da real importância desse relacionamento, ou seja: o credenciado é parte integrante das OPPAS, à semelhança de um colaborador interno, ou é um parceiro, correndo os mesmos riscos e benefícios. Os autores entendem que esse conceito está em franca evolução, embora os gestores não percebam a importância dessa ferramenta estratégica. Sugere-se que, ao considerá-los integrantes do time, na qualidade de *front office*, eles seriam os principais executores das formulações estratégicas das operadoras, fortificando a equipe.

Para que as OPPAS tenham êxito e para que as pessoas possam usufruir a contento de suas ações de modo eficaz, a gestão estratégica é fundamental para sustentação e continuidade dessa prestação de serviços. Algumas OPPAS já

despertaram para a necessidade da gestão profissional e do aprimoramento de muitos de seus processos, a partir de sua estratégia. A continuidade e perpetuação desses empreendimentos dependem disso. Propostas de integração entre governo, instituições de ensino, OPPAS, profissionais, fornecedores, sociedade, empresas, entidades e beneficiários, tanto na gestão estatal, como na privada, são válidas. No planejamento da assistência privada à saúde, o problema deve ser identificado, adequando processos e operações dentro da complexidade que a área apresenta, em termos econômicos, epidemiológicos, demográficos e dos relacionamentos entre os interessados. Ao planejar serviços para a saúde, deve-se ter em vista o segmento e o tipo de serviço requerido, prospectando riscos, políticas de parcerias e ações governamentais, sinergizando o impacto desse conjunto de atividades. Definir a missão, mantendo posição competitiva, com metas, estabelecer vantagens e sustentação no médio e longo prazo, respeitando barreiras existentes e obstáculos que virão.

Saúde é, constitucionalmente, direito de todos e dever do Estado, e é um meio para melhoria da qualidade de vida coletiva. Esse enfoque deve estar centrado na estratégia global das OPPAS. O consumo de serviços de saúde depende do social, cultural, pessoal e psicológico, e deve ficar claro que as estratégias preventivas podem reduzir custos e sustentar ações voltadas à consecução desse propósito. As atividades não devem ter caráter só assistencialista, mas, principalmente preventivo e num processo que promova o desenvolvimento de práticas sociais, criando nova cultura, com mudanças que possam reduzir problemas de saúde, automaticamente redirecionando e diminuindo riscos, custos e preços. O domínio da formulação, implantação e gestão estratégica é fundamental. A integração dessa tríade para OPPAS pode também ser objeto de estudo para pesquisadores.

Referências

- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.
- ANDRADE, J. C. B. **A história da autogestão em saúde no Brasil**. São Paulo: Centro de Integração de Entidades Fechadas de Assistência à Saúde, 2000.
- BENNETT, J. W.; PERNSTEINER, T. E.; KOCOUREK, P. F.; HEDLUND, S. B. Um novo modelo para implementar a estratégia. **Revista HSM Management**, São Paulo, ano 5, n. 26, p. 16, maio/jun. 2001.
- BOECHAT, G. Na ponta do lápis. **Revista Banas Ambiental**, São Paulo, ano 2, n. 18, p. 43, jun. 2001.
- BOTAZZO, C. **Da arte dentária**. São Paulo: Hucitec / FAPESP, 2000.
- CEPEDA, L. As empresas brasileiras são as menos conservadoras. **Revista Rumos**, São Paulo, ano 25, n. 188, p. 8, set. 2001.
- CERQUEIRA NETO, E. P. **Gestão da qualidade: princípios e métodos**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CUNHA, E. Planejamento estratégico em empresas de saúde. **Revista Trevisan**, São Paulo, ano 12, n. 138, p. 6, 1999.
- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GRAJEW, O. *Tempo, estresse e consciência social*. Disponível em <<http://www.ethos.org.br/cgi-bin/noticias.asp?destaque>>. Acesso em 13.jan.2001.
- HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

KOTLER, P. A. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, L. F. M. **Planos privados de assistência à saúde**: novos rumos do mercado de saúde suplementar. São Paulo: CIEFAS, 2001.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior, Campus, 1989.

ROBLES JR., A. **Custos da qualidade**: uma estratégia para a competição global. São Paulo: Atlas, 1994.

ROCHA, W. Gestão estratégica. *In*: **Congresso Brasileiro de Custos**, 6, 1999, São Paulo, Anais eletrônicos, São Paulo, FEA/USP, 1999. Disponível em <<http://www.eac.fea.usp.br/ftp;congresso/T087.pdf>>. Acesso em 15.fev.2002.

TACHIZAWA, T.; CRUZ JR., J.B.; ROCHA, J. A. O. **Gestão de negócios**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

Notas

¹ Sites pesquisados:

<<http://ibge.gov.br>>

<<http://www.abrange.com.br>>

<http://www.ciefas.com.br/pesquisa/p_10.htm>

<<http://www.ethos.org.br/cgi-bin/noticias.asp?destaque>>

<<http://www.odontologia.com.br>>

<<http://www.odontoconcursos.com.br/kriger.htm>>

<<http://www.oms.com>>

<<http://www.milenio.com.br/andriow>>

<<http://www.saude.gov.br/mweb/saudesupl/slide2/jpg>>

<<http://www.sinog.com.br>>

<<http://www.planalto.gov.br>>

<<https://www.sites.uol.br/globetroter/endo/oquee.htm>>