

A utilização da tecnologia da informação na gestão estratégica das operadoras de plano de assistência à saúde suplementar

Gleidson Sobreira Lobo (UFC) - gleidsonlobo@uol.com.br

Ana Cristina Cavalcante Lima (UFC) - cristinacavalcante@yahoo.com.br

Marcos Antonio Barbosa de Lima (UFC) - marcosb2004@uol.com.br

Márcia Martins Mendes De Luca (UFC) - marcia@mmconsultoria.srv.br

Resumo:

A gestão estratégica, que consiste em um processo intimamente ligado ao planejamento estratégico e à forma de sua implementação, busca na Tecnologia da Informação (TI) instrumentos que assegurem agilidade e tempestividade à tomada de decisão das organizações. Este estudo tem como principal objetivo analisar a utilização da TI na gestão estratégica em uma singular do Sistema Unimed, examinando o entendimento dos gestores da organização ligados à área e dos seus demais gestores em relação à existência de sistemas informatizados, nível de influência da geração de informações na gestão estratégica e destinação dos investimentos relacionados à área de TI. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, adotando-se como ferramenta investigativa o estudo de caso, com o apoio da pesquisa bibliográfica e documental, utilizando-se das seguintes fontes de evidência: documentos, registros em arquivos e questionários. Optou-se por uma amostragem não-probabilística, intencional, composta pelos gestores da área de TI e demais gestores, como forma de captar visões distintas em relação ao objeto de estudo. De acordo com a análise realizada na Unimed pesquisada, pode-se concluir que, na percepção dos seus gestores, (a) os sistemas informatizados são responsáveis por 50% da geração de informações para a estratégia da empresa; e (b) os investimentos são realizados prioritariamente na área informacional com o objetivo de assegurar maior vantagem competitiva e gerar informações precisas e tempestivas para o processo decisório, de modo a atender às diversas necessidades dos clientes internos e externos, sem aumento de custo.

Palavras-chave: *Gestão estratégica. Tecnologia da informação. Processo decisório.*

Área temática: *Gestão de Custos e Tecnologia da Informação*

A utilização da tecnologia da informação na gestão estratégica das operadoras de plano de assistência à saúde suplementar

Resumo

A gestão estratégica, que consiste em um processo intimamente ligado ao planejamento estratégico e à forma de sua implementação, busca na Tecnologia da Informação (TI) instrumentos que assegurem agilidade e tempestividade à tomada de decisão das organizações. Este estudo tem como principal objetivo analisar a utilização da TI na gestão estratégica em uma singular do Sistema Unimed, examinando o entendimento dos gestores da organização ligados à área e dos seus demais gestores em relação à existência de sistemas informatizados, nível de influência da geração de informações na gestão estratégica e destinação dos investimentos relacionados à área de TI. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, adotando-se como ferramenta investigativa o estudo de caso, com o apoio da pesquisa bibliográfica e documental, utilizando-se das seguintes fontes de evidência: documentos, registros em arquivos e questionários. Optou-se por uma amostragem não-probabilística, intencional, composta pelos gestores da área de TI e demais gestores, como forma de captar visões distintas em relação ao objeto de estudo. De acordo com a análise realizada na Unimed pesquisada, pode-se concluir que, na percepção dos seus gestores, (a) os sistemas informatizados são responsáveis por 50% da geração de informações para a estratégia da empresa; e (b) os investimentos são realizados prioritariamente na área informacional com o objetivo de assegurar maior vantagem competitiva e gerar informações precisas e tempestivas para o processo decisório, de modo a atender às diversas necessidades dos clientes internos e externos, sem aumento de custo.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Tecnologia da informação. Processo decisório.

Área Temática: Gestão de Custos e Tecnologia da Informação

1 Introdução

A Tecnologia da Informação (TI) tem-se revelado ferramenta indispensável à sobrevivência organizacional, à medida que pode contribuir para uma maior velocidade dos processos e prover informações aos gestores, possibilitando-lhes amplo conhecimento de seus ambientes de influência. O gerenciamento da informação é um fator de competitividade, de modo que a efetiva utilização da TI tem-se tornado imprescindível para a sobrevivência e a estratégia competitiva das organizações.

O aumento da complexidade nas atividades, o grau de interferência governamental e a demanda por melhores práticas de gestão são algumas das razões do aumento da importância do processo decisório das empresas (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2004). A informação é fundamental no apoio às estratégias e ao processo decisório, por possibilitar um maior controle das operações empresariais.

A gestão estratégica da informação abrange as informações que a empresa precisa obter sobre seu ambiente operacional, de modo a possibilitar o desenvolvimento de estratégias capazes de criar valor para os clientes e de ser vantajosas em novos mercados a médio e longo prazo.

O setor de saúde suplementar no país vem crescendo rapidamente nas últimas décadas. Com a criação da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), o setor passou a ser

fiscalizado e regulamentado mais efetivamente, o que, de certa forma, contribuiu para que as operadoras de planos de saúde passassem a implementar um melhor gerenciamento de seus recursos e melhorarem seus processos informacionais. Nesse sentido, o Sistema Unimed, reunindo atualmente 338 operadoras singulares de plano de assistência à saúde suplementar, não pode deixar de lado a utilização da TI em seu processo de gestão. No sistema Unimed, entende-se como singular, cada uma das operadoras que comercializam planos de assistência à saúde.

Diante dessa abordagem, surge a seguinte questão de pesquisa: Qual a contribuição da Tecnologia da Informação (TI) no suporte à gestão estratégica da informação nas operadoras de plano de assistência à saúde suplementar?

O presente estudo tem como principal objetivo analisar a contribuição da TI no suporte à gestão estratégica da informação nas operadoras de plano de assistência à saúde suplementar, elegendo-se para estudo pontual uma operadora do sistema Unimed considerada de grande porte, conforme classificação da ANS. Para isso, faz-se uma análise da utilização da TI e da gestão estratégica nas organizações, apresentando a estrutura de TI numa operadora de plano de assistência à saúde suplementar, além de evidenciar o seu uso no processo de gestão estratégica da Unimed de Fortaleza.

Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem qualitativa, adotando-se como ferramenta investigativa o estudo de caso, com o apoio da pesquisa bibliográfica e documental, utilizando-se as seguintes fontes de evidência: documentos, registros em arquivos e questionários.

Os resultados obtidos com este estudo podem contribuir para que se conheça a contribuição da TI no suporte à gestão estratégica da informação nas operadoras de plano de assistência à saúde suplementar, bem como o suporte específico para a operadora pesquisada.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão estratégica e TI

Segundo Tavares (2007), a gestão estratégica surgiu com o sentido de ajudar a superar um dos principais entraves apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação. A gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo, consistindo numa atividade inerente e integrada aos demais processos organizacionais.

Dentre as funções da gestão estratégica destacam-se: 1) proporcionar uma maior interação da organização com o meio ambiente; 2) estabelecer um foco e significado na busca da visão, missão, desenvolvimento de competências essenciais e distintivas, cultivo e prática de valores; 3) definir o escopo competitivo, delineamento de estratégias e estabelecimento dos objetivos, possibilitando o desenvolvimento de planos de ação mais oportunos e adequados; 4) coordenar e otimizar a alocação de recursos; e 5) estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização (TAVARES, 2007).

Por razões estratégicas ou simples acomodação ao ambiente de negócios, as empresas podem assumir diversos posicionamentos no mercado, que afetam a forma como elas planejam e investem em tecnologia. Barbiere (1990) distingue seis categorias principais de estratégias empresariais, a saber:

- a) ofensiva (líder): visa obter liderança tecnológica e de mercado, desenvolvendo a pesquisa básica própria ou mantendo bons canais de comunicação com quem a desenvolve;
- b) defensiva (seguidor do líder): visa aproveitar-se dos erros e acertos do primeiro inovador sem incorrer em riscos e investimentos por ele realizados;

- c) imitativa: segue o inovador com algum atraso;
- d) dependente: só realiza alterações ou inovações por determinação da empresa a que se vincula;
- e) tradicional: atua em setores em que os produtos mudam muito pouco; e
- f) oportunista: aproveita-se de oportunidades de mercado em rápida transformação.

As etapas do processo de gestão estratégica das organizações, com pequenas variações, seguem a sequência ilustrada na Figura 1.

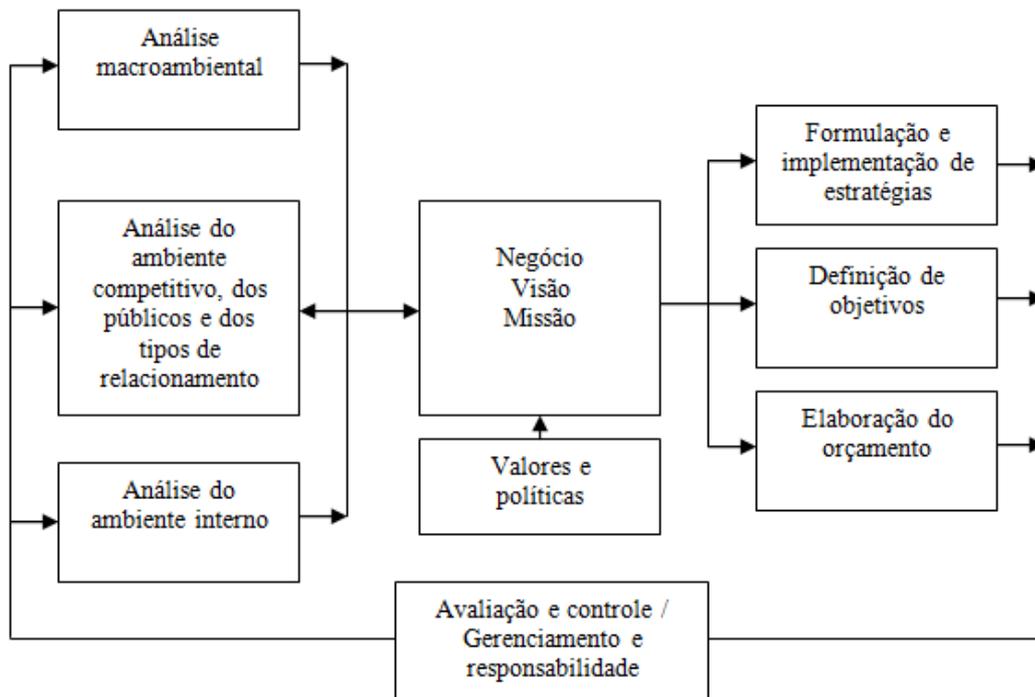


Figura 1 – Etapas do processo de gestão estratégica
 Fonte: Tavares (2007, p. 79)

Após a delimitação do negócio e a formulação da visão e da missão, segue-se a análise macroambiental. A etapa seguinte é a avaliação dos públicos relevantes e das forças competitivas que afetam a atuação da organização. Em seguida, vem a análise do ambiente interno, abrangendo os subsistemas diretivo, técnico e social, estabelecendo seu nível de adequação diante das oportunidades e ameaças ambientais. Explicitam-se os valores e políticas da organização, formulando e implementando estratégias. A definição dos objetivos tem por finalidade subsidiar a elaboração do orçamento. Definem-se, então, os parâmetros de avaliação e controle, para na sequência formular o sistema de gerenciamento de responsabilidades e, finalmente, implantar a estratégia.

Segundo Pitassi e Barros (2005), a gestão estratégica da organização tornar-se-á concreta a partir do uso de ambientes, recursos e tecnologias específicas que possibilitem a sua execução.

Nesse contexto, a TI representa um recurso utilizado na geração da informação e de sua gestão, facilitando o processo decisório nas várias etapas do processo de gestão estratégica das organizações. A TI pode ser conceituada como o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para guarda, geração e uso da informação, e está fundamentada nos seguintes componentes: *hardware* e seus dispositivos e periféricos; *softwares* e seus recursos; sistemas de telecomunicação; e gestão de dados e informações.

A TI contribui de diversas formas para a inovação necessária na gestão estratégica (TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004). Afirmam, ainda, os citados autores, que a TI cria aplicações inovadoras que proporcionam vantagens estratégicas diretas para as empresas; dá suporte a mudanças como a reengenharia, possibilitando uma descentralização eficiente, ao agilizar as comunicações; reduz o tempo de desenvolvimento de produtos mediante utilização de ferramentas de engenharia com suporte nos computadores; e proporciona a eficaz e eficiente conexão entre uma empresa e seus sócios e parceiros de negócio.

Cornachione Júnior (2001, p. 113) define TI como uma “solução computacional que visa suportar e melhorar o processo de concepção, sensoriamento, geração, transporte e entrega da informação desejada”.

Já Schniederjans *et al* (2004, p. 8) definem TI como um conjunto de componentes como equipamentos, aplicações, serviços, tecnologia básica, pessoas, etc. que compõe um sistema de gerenciamento de informações.

Segundo Graeml (2003, p. 58):

A tecnologia da informação exerce papel fundamental na construção e manutenção do capital de conhecimento nas empresas, por oferecer ferramentas que permitem o armazenamento e a reutilização do conhecimento coletivo da corporação, além de facilitar a tomada de decisões mais rápidas e de melhor qualidade [...].

A TI deixou de seguir uma orientação tradicional de suporte administrativo, passando a desempenhar papel estratégico nas organizações, de modo a ser considerada arma estratégica competitiva, já que não só sustenta as operações de negócio existentes, mas também possibilita a viabilização de novas estratégias empresariais (LAURINDO *et al*, 2001).

Laurindo *et al* (2001, p. 161) afirmam ainda que “o uso eficaz da TI e a integração entre sua estratégia e a estratégia do negócio vão além da ideia de ferramenta de produtividade, sendo muitas vezes fator crítico de sucesso”.

Weill (1990, *apud* GRAEML, 2003) afirma que há três tipos de investimento em TI:

- Investimento em TI estratégica – visa assegurar vantagem competitiva;
- Investimento em TI informacional – tem o intuito de fornecer a infraestrutura de informação de apoio a funções administrativas como gerência no controle, planejamento, comunicação e contabilidade; e
- Investimento em TI transacional – objetiva processar as transações da organização, geralmente com a finalidade de reduzir mão-de-obra.

Ainda de acordo com Weill (1990, *apud* GRAEML, 2003), quando há investimento em TI, as organizações o fazem com o intuito de melhorar seu desempenho com relação a aspectos como (a) obtenção de vantagem competitiva; (b) recuperação de informações precisas e tempestivas para auxiliar o processo decisório; (c) redução de custos de realização do negócio por meio da substituição do trabalho humano; e (d) atendimento a uma diversidade de necessidades dos clientes, sem aumento dos custos.

Conforme Schniederjans *et al* (2004, p. 4), adotar uma estratégia de investimento em TI não é uma tarefa fácil. Não há uma solução única ou uma metodologia simples que sejam consistentes e seguras para auxiliar na gestão de uma ou várias decisões de investimento em TI. Portanto, é necessário uma análise minuciosa e um planejamento adequado do que se pretende construir com o investimento em TI de forma a maximizar a relação custo e benefício. Isso possibilita adotar uma ou várias soluções e metodologias para tomada de decisões no processo de investimento em TI.

A cada dia que passa, a TI parece concentrar-se mais na criação de conexões, facilitando o acesso a informações em bancos de dados e a outras pessoas. Pode-se ainda verificar um aumento da capacidade da percepção das necessidades dos clientes, com a

melhoria dos serviços, da qualidade dos produtos, das inovações e do posicionamento competitivo (GRAEML, 2003).

Em referência a sistemas integrados de gestão, os primeiros Enterprise Resources Planning (ERPs) surgiram na década de 90, com capacidade de fornecer informações mais precisas, integradas e uniformizadas. Peleias (2000) observa que quando a administração de uma empresa decide implementar um sistema integrado, deve levar em conta os benefícios a serem obtidos a partir do início de seu funcionamento, considerando também os impactos sobre a cultura e o ambiente da empresa, o grau de dificuldade e a relação custo/benefício. Ao decidir pela implementação de um ERP, o gestor deve levar em conta que esse sistema integrado é essencial para que se possam utilizar conceitos modernos de gestão estratégica do negócio das organizações.

De acordo com Rodrigues e Assolari (2007), o ERP é mais que um sistema de informação, sendo caracterizado como um sistema de gestão. É, portanto, adquirido com o intuito de imprimir maior agilidade aos processos empresariais e possibilitar a extração de informações mais acuradas da empresa. As autoras afirmam ainda que, ao se optar pelo ERP, deve-se ter em mente que essa tecnologia traz muitos benefícios para a organização, como, por exemplo: reduz custos de informática, facilita a reengenharia de processos, impõe padrões, minimiza retrabalho e inconsistências, melhora a qualidade da informação, contribui para a gestão integrada e acessos a informações para toda a empresa. Contudo, oferece também alguns problemas: dependência ao fornecedor do ERP, necessidade de alterar processos empresariais, maior complexidade de implementação, maior resistência à mudança e mudança cultural para uma visão de disseminação de informações dos departamentos por toda a empresa.

Na implantação de um ERP, conforme Holland e Light (1999), devem ser levados em consideração os fatores estratégicos da visão do negócio, o apoio da superior administração, identificação da importância da estratégia ERP, a clareza do modelo de como a organização deve funcionar, o papel dos sistemas legados, ou seja, todos os chamados “antecedentes”, expressão esta citada por Roberts and Barrar (1992, *apud* Holland e Light, 1999).

Sobre os sistemas legados, Adolph *at al* (1996, *apud* Holland e Light, 1999) os define como sendo o negócio e os sistemas de informação que englobam os processos existentes na estrutura organizacional, cultura e tecnologia da informação. Os sistemas legados determinam um conjunto mudanças na tecnologia de informação e na estrutura organizacional que são necessárias ao sucesso da implementação de um ERP.

Assim, para se alcançar sucesso na implantação de um sistema de informação, torna-se necessário que todos os participantes entendam a importância da sua utilização e da participação de cada um no processo, porquanto, além das mudanças tecnológicas, o sistema traz também a necessidade de mudança cultural, passando a exigir das pessoas a capacidade de reciclar seus conceitos e rever o funcionamento dos processos organizacionais (RODRIGUES; ASSOLARI, 2007).

2.2 As operadoras de plano de assistência à saúde suplementar no Brasil

De acordo com a ANS (2002), os planos de assistência à saúde suplementar surgiram no país com o objetivo de suprir deficiências do sistema de saúde pública, sendo regulamentados em 1998, pela Lei n. 9.656, por meio da qual o Estado passou a exercer controle sobre a atuação das operadoras de planos privados. A regulamentação tinha como objetivos adicionais corrigir distorções e conciliar interesses de operadoras e usuários e preservar a competitividade do mercado.

Criada pela Lei nº 9.961/00, com o objetivo de regulamentar e fiscalizar os serviços de saúde suplementar no país, na condição de agente do Ministério da Saúde, a ANS promove o equilíbrio nas relações entre os segmentos envolvidos (governo, operadoras e usuários).

Segundo a ANS (2008), o mercado de saúde suplementar compreende cerca de 1.300 operadoras de plano de assistência à saúde médico-hospitalar, milhares de médicos e outros profissionais, hospitais, laboratórios e clínicas. Em março de 2009, esse mercado contava com 41,39 milhões de beneficiários em planos de assistência à saúde, registrando-se um crescimento de 34,86% no número de beneficiários no período de dezembro de 2000 a março de 2009 (ANS, 2009).

Apesar de a regulamentação oficial somente ter ocorrido a partir de 1998, a ANS (2002) registra a existência de modelos de plano de saúde instituídos por empresas brasileiras nas décadas de 40 e 50, para assistência à saúde de seus empregados, como a Caixa de Assistência aos Funcionários do Banco do Brasil (Cassi) e a assistência patronal para os servidores do Instituto de Aposentadoria e Pensão dos Industriários, atual Fundação de Seguridade Social (Geap).

De acordo com Duarte (2001), a assistência médica suplementar compreende quatro modalidades assistenciais principais: a medicina de grupo, as cooperativas médicas, os planos próprios das empresas e o seguro-saúde. Objeto de estudo desta pesquisa, a Unimed enquadra-se na segunda modalidade.

Segundo Duarte (2001, p. 1001), “as cooperativas são formalmente definidas como sociedades que se constituem para prestar serviços a seus associados, com vistas ao interesse comum e sem o objetivo de lucro”. A Cooperativa de Trabalho Médico Unimed corresponde praticamente à totalidade do segmento de assistência médica em sua modalidade.

Seibel (2003) assinala que a história das cooperativas de trabalho médico no país teve início com a fundação da Unimed Santos, em 18 de dezembro de 1967. O médico Edmundo Castilho, então presidente do Sindicato dos Médicos da Cidade de Santos, em São Paulo, é considerado o fundador dessa primeira singular. Esse novo modelo de empresa rapidamente expandiu-se por oito estados. Em 1971, foi criada a Federação do Estado de São Paulo, visando ao aprimoramento do sistema de intercâmbio entre as diferentes singulares (Unimeds de abrangência municipal).

Com o propósito de aglutinar todas as federações, foi criada a Confederação Nacional da Unimed do Brasil (SEIBEL, 2003). Em 1982, surgiu a Unimed Corretora de Seguros. Em 1989 foram criadas a Unimed Participações e a Unimed Seguradora. Posteriormente, devido à necessidade de reciclar internamente os recursos gastos com o fornecimento de produtos e serviços e à criação de condições para as cooperativas desempenharem sua função social sem a evasão do capital para fora do sistema, foram criadas a Unimed Administração de Serviços, a Unimed Hospitais e o Centro de Estudos Unimed.

Consoante informação dada pela Unimed do Brasil (2009), o sistema cooperativo Unimed compreende quatro confederações, uma central nacional, 34 federações e 338 operadoras singulares, totalizando 377 unidades em todo o território nacional, com geração de receitas anuais em torno de R\$ 16 bilhões.

Referindo-se ao mercado de saúde suplementar no país, assinala a ANS (2009) que os gestores têm como uma de suas principais preocupações os gastos decorrentes do desenvolvimento tecnológico de soluções voltadas para resultados, cuja implementação requer a análise de custos, segurança, benefícios à saúde e impactos (éticos, sociais e organizacionais). Nesse contexto, para atender aos objetivos do estudo, torna-se necessária uma análise minuciosa dos fatores impactantes na implementação da tecnologia informacional mais adequada e com a melhor relação custo/benefício em termos estratégicos.

3 Metodologia da pesquisa

No desenvolvimento do estudo, foi utilizada a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, adotando-se como ferramenta investigativa o estudo de caso, com o apoio da pesquisa bibliográfica e documental e de outras fontes de evidência, como documentos, registros em arquivos e questionários.

Na presente pesquisa, a unidade de análise corresponde à utilização da TI na gestão estratégica da Unimed de Fortaleza. Seguindo-se as orientações de Martins (2006, p. 6) e Yin (2005, p. 92), construiu-se um protocolo de pesquisa, o qual consiste em um documento contendo uma visão geral do projeto, os procedimentos de campo e a questão de estudo, além de um guia para o relatório do estudo de caso.

Na coleta de dados foi utilizado o levantamento *survey*, com aplicação de dois questionários contendo perguntas fechadas do tipo dicotômico, de múltipla escolha, uma delas combinando múltipla escolha com perguntas fechadas e perguntas abertas. Um modelo de questionário foi direcionado aos gestores da área de TI, destinando-se o outro aos gestores das diversas áreas administrativas. Tal procedimento foi adotado com o intuito de levantar informações com diferentes visões, abrangendo os gestores de TI e os gestores usuários de TI em toda a empresa. Segundo Barbie (2005), a pesquisa *survey* corresponde a um tipo particular de pesquisa social empírica, utilizada para diversas finalidades, dentre elas a descrição, a explicação e a exploração de algum tema.

O universo da pesquisa compreendeu todos os gestores da área de TI e das demais áreas, a saber: administrativa, financeira, comercial e recursos médicos. Na definição da amostra optou-se pela escolha intencional dos gestores que responderiam os questionários. Assim, a amostra compreendeu um total de dezoito gestores. Foram aplicados cinco questionários na área de TI (Q1) e treze nas demais áreas (Q2). Na área de TI foram escolhidos dois coordenadores, dois gerentes e o gestor-executivo. Nas demais áreas, os questionários foram aplicados junto a dez gerentes e três gestores-executivos. Todos os questionários foram devidamente preenchidos em dezembro de 2008.

Seguindo-se a recomendação de Bardin (2002), na interpretação dos dados foi utilizada a análise por categoria. Assim, a partir do referencial teórico e da unidade analisada, foram definidas como categorias de estudo a Gestão Estratégica e Tecnologia da Informação. No tocante às categorias procurou-se identificar aspectos como a geração e gestão da informação, a participação da TI na estratégia da empresa, os investimentos em TI e a utilização da TI pela ótica dos gestores.

4 Resultados da pesquisa

4.1 Perfil da instituição pesquisada

No Sistema Unimed, está inserida a singular estudada, criada em 1978, portanto, já com pelo menos trinta anos de mercado. A organização possui cerca de 1.600 colaboradores, 3.500 médicos cooperados e mais de 327.000 beneficiários, sendo a oitava do *ranking* do Sistema Unimed.

A estrutura organizacional da Unimed pesquisada compreende uma diretoria-executiva, um conselho de administração, um conselho fiscal, auditoria interna e externa, configurando um arcabouço administrativo compatível com o exercício de boas práticas de gestão. Na definição e no acompanhamento das diretrizes estratégicas participam o Comitê Gestor, reunindo gestores-executivos das áreas Financeira, Comercial, Recursos Médicos, Administrativa, Tecnologia da Informação e Assessoria da Presidência.

A Unimed pesquisada possui uma rede operacional própria, compreendendo um hospital com nível 2 de acreditação, reconhecido pela Organização Nacional de Acreditação (ONA), considerado um dos maiores hospitais do Norte e Nordeste e o maior do Sistema Unimed, laboratórios e os Centros Integrados de Assistência da Unimed (CIAU),

significando, portanto, elevados investimentos na chamada verticalização, com vistas à redução de custos assistenciais e melhoria dos serviços médico-hospitalares. Com faturamento anual superior a R\$ 620 milhões, detém um patrimônio líquido de R\$ 97 milhões (posição de dezembro de 2008).

Subordinada à Superintendência Administrativa, a área de TI da Unimed pesquisada possui em sua estrutura organizacional um gestor-executivo, uma gerência de infraestrutura e uma gerência de sistemas, totalizando quarenta colaboradores. A gerência de infraestrutura tem como principal atribuição gerir redes de dados e voz e toda a parte de suporte para *software* e *hardware*. A gerência de sistemas administra todos os sistemas legados da cooperativa, bem como a fábrica de *software*, que mantém o sistema Sabius, comercializado para outras singulares do Sistema Unimed.

Atualmente, a empresa está modernizando seu parque tecnológico, tanto na parte de *hardware* como na parte de *software*, incluindo a implantação de um sistema integrado de gestão (ERP).

4.2 TI na gestão estratégica da Unimed de Fortaleza

Primeiramente, procurou-se identificar a existência de sistemas integrados de gestão (ERP) como ferramentas de auxílio à gestão estratégica da Unimed pesquisada, obtendo-se o resultado mostrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Quanto à existência de sistemas integrados de gestão (ERP)

Resposta	Q1	Q2	Total	%
Sim	5	4	9	50,0
Não	0	9	9	50,0
Total	5	13	18	100,0

Fonte: Elaborada pelos autores com base em dados da pesquisa de campo.

Na Tabela 1 pode-se observar que as respostas obtidas nos dois tipos de questionário (Q1 – aplicado na área de TI e Q2 – aplicado nas demais áreas) apresentaram divergências, sendo que dos dezoito participantes, nove responderam positivamente e nove negativamente. Provavelmente, essa divergência deve-se ao fato de referido sistema encontrar-se em processo de implantação na Unimed de Fortaleza, não necessariamente significando desconhecimento sobre os sistemas da operadora por parte de seus gestores. Observa-se que as respostas dos gestores de TI foram todas positivas, podendo-se inferir que eles já contam com o sistema em fase de implantação.

Com referência ao questionamento sobre os índices de influência da geração de informações dos sistemas informatizados na elaboração da estratégia da empresa, o resultado pode ser visualizado na Tabela 2.

Tabela 2 – Índices de influência da geração de informações na estratégia da empresa

Índice de Influência (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Acumulada (%)
25,0	2	15,38	15,38
50,0	9	69,23	84,62
75,0	1	7,69	92,31
100,0	1	7,69	100,0
	13	100,0	

Fonte: Elaborada pelos autores com base em dados da pesquisa de campo

Na Tabela 2 observa-se que nove respondentes (69,23%) consideraram os sistemas informatizados, compreendendo ERP e sistemas legados, responsáveis por 50% da geração de informações necessárias e suficientes para elaboração da estratégia da empresa. Se se levar em conta todos os respondentes com respostas a partir de 50%, verifica-se que 84,52% deles reconhecem a importância dos sistemas informatizados como geradores de informações para a estratégia, podendo-se daí inferir a grande contribuição da área de TI para a estratégia da organização.

Corroborando a conclusão referente ao item anterior sobre a importância dos sistemas informatizados para a estratégia da organização, a pesquisa contemplou a visão dos gestores sobre a participação da TI na elaboração e na implementação da estratégia da empresa, conforme explicitado na Tabela 3.

Tabela 3 – Participação da TI na elaboração e na implementação da estratégia da empresa

Grau de Influência (%)	Q1	Q2	Total	%
25	0	2	2	11,11
50	2	1	3	16,67
75	3	6	9	50,00
100	0	4	4	22,22
Total	5	13	18	

Fonte: Elaborada pelos autores com base em dados da pesquisa de campo

Com base na Tabela 3, verifica-se que dezesseis (88,89%) respondentes consideram que a TI tem participação de 50% ou mais na elaboração e na implementação da estratégia da empresa, sendo, assim, a TI, na opinião da maioria dos gestores, a fonte de informações necessárias e confiáveis para o planejamento estratégico periódico, bem como na confecção de cenários econômicos e financeiros.

Outro ponto pesquisado diz respeito ao investimento feito pela empresa na área de TI. Foram abordados dois assuntos: o primeiro, referente à finalidade do investimento em TI feito pela empresa, cujo resultado é demonstrado na Tabela 4, e o segundo, quanto à prioridade do investimento despendido, conforme mostrado na Tabela 5.

Tabela 4 – Finalidades do investimento em TI

Resposta	Q1	Q2	Total	%
Obtenção de vantagem competitiva	0	1	1	5,56
Geração de informações precisas e tempestivas para decisão	0	2	2	11,11
Redução de custos por substituição do trabalho humano	0	0	0	0,00
Atender diversidades das necessidades de clientes, sem elevação de custos	0	0	0	0,00
Todas as quatro opções	5	10	15	83,33
Total	5	13	18	

Fonte: Elaborada pelos autores com base em dados da pesquisa de campo.

De acordo com a Tabela 4, quinze respondentes (83,33%) opinaram que os investimentos feitos na área de TI tiveram as seguintes principais finalidades: obtenção de vantagem competitiva, geração de informações precisas e tempestivas para subsidiar o

processo decisório e atendimento das diversas necessidades dos clientes, tanto internos quanto externos, sem aumento de custos.

Tabela 5 – Prioridades do investimento em TI

Resposta	Q1	Q2	Total	%
Investimento em TI estratégica	0	2	2	11,11
Investimento em TI informacional	2	7	9	50,00
Investimento em TI transacional	0	0	0	0,00
Investimento nas três anteriores	2	3	5	27,78
Investimento em TI estratégica e informacional	1	1	2	11,11
Total	5	13	18	

Fonte: Elaborada pelos autores com base em dados da pesquisa de campo.

Analisando-se as informações contidas na Tabela 5, é fácil verificar que nove dos respondentes, ou seja, 50% dos gestores, entendem que o investimento em TI é prioritariamente destinado à área informacional, que tem o intuito de fornecer a informação de apoio à gerência no controle, planejamento, comunicação, contabilidade e demais funções administrativas. Boa parte dos respondentes opinou que o investimento em TI deve ser direcionado às três áreas de importância.

Por fim, a pesquisa contemplou duas visões sobre o uso da TI pela empresa. A primeira contempla o ponto de vista dos gestores da área de TI em relação às demais áreas da organização. A segunda fornece uma ideia da impressão dos gestores das demais áreas da organização sobre o uso da TI. As informações sobre essas visões encontram-se demonstradas na Tabela 6.

Tabela 6 – Utilização das informações e controles gerados pelos recursos de TI

Resposta	Q1	Q2	Total	%
Plenamente	0	1	1	5,56
Satisfatoriamente	2	1	3	16,67
Razoavelmente	3	5	8	44,44
Precisam conhecer melhor a potencialidade da TI	0	5	5	27,78
Não dão importância aos recursos de TI	0	0	0	0,00
Razoavelmente e precisam conhecer melhor a potencialidade da TI	0	1	1	5,56
Total	5	13	18	

Fonte: Dados elaborados pelos autores a partir da pesquisa de campo realizada

A análise das respostas dos gestores da área de TI (Q1) leva a crer que eles consideram o uso da TI razoável ou satisfatório, com opiniões bastante equitativas para cada lado. Já as respostas dadas pelos gestores das outras áreas (Q2) mostram que a TI é usada de forma razoável pela empresa. Com esse resultado, pode-se sugerir que a utilização das informações e recursos gerados pela TI ainda pode ser melhorada de maneira a contribuir para os resultados operacionais, econômicos e financeiros da organização, por meio de uma maior interação e alinhamento de conhecimentos entre as áreas de gestão.

Nesse sentido, segundo Cornachione Júnior (2001), a presença de forte interação humana lidando com modernas tecnologias, para obtenção de respostas claras e funcionais aos principais problemas gerenciais da organização, constitui um dos elementos estruturais a

serem trabalhados de maneira a transferir conhecimentos entre os membros das equipes, para garantir a base dessa interação e da essência da solução encontrada.

5 Considerações finais

O presente estudo propôs-se demonstrar a contribuição da TI no suporte à gestão estratégica da informação nas operadoras de assistência à saúde suplementar, utilizando-se como objeto do estudo de caso a Unimed pesquisada, onde se verificou (a) a existência de sistemas integrados de gestão (ERP) ou demais sistemas legados como auxiliares na gestão estratégica; (b) o índice de influência da geração de informações dos sistemas informatizados na elaboração da estratégia da empresa; (c) a participação da TI na elaboração e na implementação da estratégia da empresa; (d) a finalidade e a prioridade dos investimentos em TI; e (e) o nível de utilização das informações e controles gerados pelos recursos de TI, tanto da área de TI como nas demais.

Observou-se que a maioria dos entrevistados considerou os sistemas informatizados responsáveis por 50% da geração de informações necessárias e suficientes para elaboração da estratégia da empresa, considerando que a TI tem participação de 50% ou mais na sua elaboração e implementação. Os investimentos são feitos como forma de (a) garantir vantagens competitivas; (b) gerar informações precisas e tempestivas para subsidiar o processo decisório; e (c) atender às diversas necessidades dos clientes internos e externos da organização, sem aumento de custos.

Na Unimed pesquisada, os investimentos em TI são destinados prioritariamente à área informacional. Contudo, a utilização das informações e controles gerados pelos recursos de TI ainda se dá razoavelmente, sugerindo que a ferramenta poderá contribuir ainda mais para os resultados econômicos e financeiros da organização.

Embora não seja possível generalizar os resultados revelados nesta pesquisa, devido às limitações inerentes ao estudo de caso, admite-se que, na medida em que expõe a contribuição da TI para a gestão estratégica da Unimed pesquisada, o estudo pode contribuir para ampliar o escopo da pesquisa a um maior número de empresas do Sistema Unimed, para efeito de comparação com os resultados deste estudo, ou ainda em empresas de outros segmentos de atividade, de modo a possibilitar a generalização dos resultados.

Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Caderno de informações de saúde suplementar: beneficiários, operadoras e planos**. Rio de Janeiro: Agência Nacional de Saúde Suplementar, jun. 2009.

BARBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. 3.ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BARBIERI, José Carlos. **Produção e transferência de tecnologia**, São Paulo: Ática, 1990.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Setenta, 2002.

BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar. Resolução Normativa n. 26, de 1º de abril de 2003. Estabelece critérios para registro e avaliação contábil de títulos e valores mobiliários para as seguradoras especializadas em saúde e para as operadoras de planos de assistência à saúde. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF 03 abr. 2003.

_____. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Regulação & saúde:** estrutura, evolução e perspectivas da assistência médica suplementar / Ministério da Saúde, Agência Nacional de Saúde Suplementar. – Rio de Janeiro: ANS, 2002.

_____. Lei n. 9.961, de 28 de janeiro de 2000. Cria a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 jan. 2000.

CORNACHIONE JÚNIOR, Edgard Bruno. **Sistemas integrados de gestão:** uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica (Gecon). São Paulo: Atlas, 2001.

DUARTE, Cristina Maria Rabelais. UNIMED: história e características da cooperativa de trabalho médico no Brasil. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2001000400034&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 set. 2008.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria:** teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de informação:** o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HOLLAND, Christopher P.; LIGHT, Ben. Critical success factors model for enterprise resource planning implementation. **IEEE Software**, mai, 1999. Disponível em: <<http://www.christopherholland.co.uk/resources/papers/ieeev4.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2009.

LAURINDO, Fernando José Barbin; SHIMIZU, Tamio; CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos, v. 8, n. 2, p. 160-179, ago 2001.

MARTINS, Gilberto A. **Estudo de caso:** uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Desafios e possibilidades para o contabilista no ambiente dos sistemas integrados.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16., Goiânia: Conselho Federal de Contabilidade – CFC, outubro de 2000.

PITASSI, Cláudio; BARROS, Maria Arlete de Araújo. Tecnologia e gestão estratégica: o caso da Vale Logística. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29. **Anais...** Curitiba, 2005.

RODRIGUES, Mágli; ASSOLARI, Lilian Moreira de Alvarenga. A Tecnologia da informação ERP e seus benefícios na gestão de processos e crescimento dos negócios. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2007. Área temática: Administração da Informação. CDROM (ADI 1031).

SEIBEL, Ivan. **Formação cooperativista:** história, estrutura e educação cooperativista no complexo Unimed. Porto Alegre: Unimed Federação / WS Editor; Belo Horizonte: Universidade Unimed, 2003.

SCHNIEDERJANS, Marc J.; SCHNIEDER, Ashlyn M.;HAMAKER, Jamie L. **Information technology investment: decision-making methodology**. Singapore: World Scientific, 2004.

UNIMED DO BRASIL. **Panorama da saúde suplementar no Brasil**, São Paulo, 2009. Mensal.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TURBAN, Efraim; McLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.