

## **ESTUDO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS SINGULARES DO SISTEMA UNIMED FEDERAÇÃO RS RELACIONADO AO DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO<sup>1</sup>**

**Benisio Roque Rodrigues<sup>2</sup>, Jorge Oneide Sausen<sup>3</sup>, Daniel Knebel Baggio<sup>4</sup>.**

<sup>1</sup> 1 Dissertação do Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI;

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela SETREM, Aluno do Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI, benisio.rodrigues@gmail.com

<sup>3</sup> 3 Doutor em Engenharia da Produção pela UFSC, Professor do Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI, josausen@unijui.edu.br;

<sup>4</sup> 4 Doutor em Contabilidade e Finanças pela Universidad de Zaragoza, Professor do Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI, dbaggio@unijui.edu.br

### **INTRODUÇÃO**

A saúde pública brasileira tem apresentado significativos avanços quanto a profissionalização da gestão do sistema. No entanto, o aumento da necessidade de acesso à rede básica de saúde e à média e alta complexidade também intensifica a utilização do sistema de modo a desconsiderar tais avanços. Neste cenário figuram agentes importantes na composição do modelo de saúde nacional, onde atuam principalmente governo, agências regulatórias e iniciativas privadas que suplementam o modelo de atendimento à saúde, são as chamadas operadoras de plano de saúde. Todavia atuar na saúde suplementar consiste em difícil tarefa para as operadoras de plano de saúde, seja pela excessiva regulação dos órgãos fiscalizadores, seja pela responsabilidade administrativa e financeira de atender quem por direito público já deveria estar sendo atendido, a contento, e, que forçadamente faz a sua opção (IESS, 2014).

A partir dessa leitura, a gestão estratégica na saúde suplementar tem como desafio um contexto altamente competitivo, de elevada presença tecnológica e de vital importância para o crescimento e desenvolvimento de uma nação. Rumar para um melhor entendimento de definição e aplicação da estratégia, bem como monitorar a sua performance, significa apropriar-se de melhores chances de uma atuação de excelência e existência futura.

Para Mintzberg e Quinn (2001) a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas, relativa às mudanças do ambiente e às providências contingenciais tomadas diante de oponentes inteligentes.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XIX Jornada de Pesquisa

A organização da estratégia é peculiar à empresa e conforme o livro *Safári de Estratégia* (Mintzberg, 2000) ela pode ter diversas concepções, pode ter origens diferentes. Algumas são mais populares, por exemplo, a Escola do Planejamento formula a estratégia a partir dos elementos formais como o planejamento (objetivos, hierarquia, controles) e a estratégia no nível gerencial. Na Escola de Posicionamento se valoriza a visão mercadológica, é determinista e contempla fortemente o viés econômico. Já a Escola Empreendedora traz a ideia de visão, do novo e está centrada na cabeça do empreendedor.

Assim, a estratégia compreende a forma com que a organização irá atuar, participar do meio do qual faz parte. E o conjunto de ações da empresa refletirá seus interesses e a posição que deseja ocupar. Em mesmo teor, uma vez que o propósito organizacional seja permanecer num ambiente competitivo e que as ações visem lucro e melhores resultados, a estratégia é o plano que irá conferir à empresa alguma vantagem competitiva (WHITTINGTON, 2002).

Logo, o pensamento estratégico empresarial está pautado nas questões de vantagem competitiva e mudança organizacional. Conforme apontam Flávio C. Vasconcelos e Álvaro B. Cyrino (RAE, out/dez, 2000) o processo competitivo é aquele que se caracteriza por um processo de interação e de descoberta, no qual novos conhecimentos vão sendo produzidos. Ainda, revelam os autores, “a estrutura da indústria determina o comportamento dos agentes econômicos, que determina a performance das firmas”.

Vasconcelos e Cyrino (2000) elencam os modelos tradicionais de vantagem competitiva que orientam as organizações, cientes ou não, na busca por desempenho superior:

• Modelo SCP (struct-conduct-performance) – O modelo valoriza a lógica da estrutura-comportamento-performance. É chamado de modelo da estrutura da indústria. Em linhas gerais o modelo defende que a performance econômica das empresas é resultado direto do seu comportamento concorrencial (custos, preços), e esse comportamento depende da estrutura da indústria em que está inserido.

• Modelo RBV (resource based view) – Este modelo defende a formulação da estratégia considerando os recursos da firma. A ideia de recursos inclui os recursos físicos e de capitais, bem como recursos invisíveis e intangíveis. A utilização plena dos recursos é o que impede o equilíbrio das firmas, mudando o cenário concorrencial. Existe concorrência entre recursos específicos, não entre produtos.

• Modelo dos processos de mercado – Centra sua atenção na dinâmica da empresa, dos mercados e da concorrência. Entende que o mercado é força niveladora que coordena ações dos agentes econômicos, com isso, proporciona o equilíbrio econômico por meio do preço. O mercado também é um ambiente de conhecimento e descoberta e o empreendedor desenvolve inovações para este mercado, desequilibrando a competição.

• Modelo das capacidades dinâmicas (dynamics capabilities) – Este modelo busca evidenciar os aspectos de co-evolução entre ambientes concorreniais complexos. Busca estudar detalhadamente mecanismos de acumulação e configuração das bases de recursos. O modelo defende que com a alteração das condições do ambiente, mudam ou devem mudar os

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XIX Jornada de Pesquisa

recursos essenciais à sobrevivência e à performance. A antecipação das transformações dos recursos garante a vantagem competitiva.

Igualmente, em qualquer oportunidade de atuação estratégica apresenta-se como imprescindível o controle sobre o desempenho das iniciativas organizacionais. Controlar a performance tem amplo significado nas respostas obtidas sobre a execução da estratégia através de indicadores adequados.

Para Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2007) indicador é uma medida de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

A partir do exposto a proposta do estudo teve como objeto de pesquisa as operadoras e prestadoras de serviços de saúde do Sistema Unimed no Rio Grande do Sul, ao qual se estabeleceu o tema de pesquisa: o “Estudo da estratégia competitiva das singulares do Sistema Unimed Federação RS relacionado ao desempenho econômico financeiro”.

Norteou o estudo como objetivo geral a identificação das estratégias competitivas adotadas pelas cooperativas singulares do Sistema Unimed Federação RS, relacionadas ao desempenho econômico-financeiro verificado. Tem-se como objetivo específico a definição das estratégias competitivas adotadas pelas cooperativas singulares do Sistema Unimed Federação RS considerando os modelos de vantagem competitiva presentes na literatura; a avaliação do desempenho econômico-financeiro destas cooperativas a partir da definição do conjunto de indicadores de desempenho; e a correlação entre a estratégia competitiva adotada e o desempenho econômico-financeiro alcançado, de modo a identificar as estratégias que promoveram os melhores resultados entre o grupo de operadoras-prestadoras estudadas.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa consistiu em um estudo de caso quali-quantitativo. Qualitativo porque como conjunto de dados primários foi realizado entrevistas, através de questionário semiestruturado, com gestores das operadoras-prestadoras do Sistema Unimed RS. As entrevistas tiveram como intuito a identificação das ações estratégicas relevantes a fim de definir o modelo estratégico que orienta a cooperativa médica. E quantitativo porque a partir da coleta dos resultados primários, utilizou-se de fonte secundária de dados denominada de Caderno de Indicadores da Federação Unimed RS, com o intuito de correlacionar os índices de desempenho econômico-financeiros com a orientação estratégica. O universo considerado consistiu das vinte e cinco (25) singulares do Sistema Unimed RS, operadoras de planos de saúde registradas junto a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, das quais cinco (05) Unimed’s são operadoras de plano de saúde e prestadoras de serviços assistenciais, atendendo o critério de seleção, e, portanto, formando a amostra de pesquisa, a saber: Unimed\_01; Unimed\_02; Unimed\_03; Unimed\_04 e Unimed\_05. Para a coleta dos dados primários foram sujeitos da pesquisa os representantes da esfera político-administrativa (presidentes, vice-presidentes, diretores e gerentes) perfazendo um total de quinze (15) gestores entrevistados. Quanto aos dados secundários a fonte foi o Caderno de Indicadores da Unimed/RS, documento trimestral de

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XIX Jornada de Pesquisa

indicadores estratégicos e organizacionais, dentre os quais foram selecionados cinco (05) indicadores econômico-financeiros de maior importância. Os indicadores analisados foram Liquidez Corrente (LC), Liquidez Total (LT), Margem Operacional Bruta (MOB), Despesa Administrativa por Receita Operacional (DA\_RO) e Sinistralidade em Planos de Pré-pagamento. Quanto ao índice de performance, a partir dos dados quantitativos dos cinco indicadores de cada singular pesquisada analisou-se os resultados através de uma “medida de performance comparativa”, denominada no estudo de “Modelo de Performance Unimed ou Índice de Performance Unimed”. Os dados considerados na análise referem-se aos índices registrados em cada singular nos últimos cinco exercícios (2009 a 2013) e disponíveis no Caderno de Indicadores da Unimed/RS. De posse dos índices, fez-se uma média simples, por indicador, por ano, e, após, uma média simples dos 5 anos. Na composição do Modelo de Performance Unimed (MPU) os cinco indicadores possuem peso representativo igualitário, correspondendo a 20% cada. Dois indicadores (LC e LT) possuem unidade de medida em números inteiros (moeda corrente nacional) e os outros três (MOB, DA\_RO e Sinistralidade) possuem unidade de medida em percentual (%) sendo necessária a equalização dos índices através de fatores de correção para a análise conjunta (homogênea). Após a aplicação do fator de correção as análises comparativas passaram a ter o valor "1" como base, sendo que os três primeiros indicadores (LC, LT e MOB) interpreta-se como "quanto maior, melhor", agregando valor ao Modelo de Performance UNIMED. Os demais indicadores (DA\_RO e Sinistralidade) são compreendidos como "quanto maior, pior", e, portanto, tem papel redutor no Modelo, conforme explicita a fórmula:  $MPU = [(LC+LT+MOB)-(DA\_RO)+(Sinistralidade)]$ . Logo, o índice resultante do Modelo de Performance Unimed (MPU) deve ser interpretado como "quanto maior, melhor".

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultado da pesquisa e atendendo ao objetivo geral do estudo as singulares pesquisadas foram enquadradas conforme os Modelos de Vantagem Competitiva presentes na literatura. Como primeira cooperativa médica avaliada a Unimed\_01 apresenta bom nível de atenção às ações de entrega e aprimoramento dos serviços prestados, recursos de instalação e de tecnologia. A Unimed\_01 também possui nos recursos humanos o principal recurso para a determinação da vantagem competitiva. Diante disso inferiu-se o entendimento de que a Unimed\_01 possui uma orientação estratégica no Modelo RBV e Modelo das Capacidades Dinâmicas.

A Unimed\_02 destaca-se pelo nível de investimentos na verticalização de serviços de saúde, orienta seu portfólio pelo conceito de gestão integrada de saúde e oferta um amplo mix de produtos buscando ampliar receita, aumentar a segmentação de mercado e ainda blindar o cliente. Através do conjunto de ações analisadas, entende-se que a Unimed\_02 possui uma orientação estratégica característica do Modelo SCP pelas suas ações de diferenciação e Modelo RBV.

A terceira singular analisada apresentou um grupo menor de iniciativas orientadas para os custos e diferenciação. Destacam-se como ações estratégicas preponderantes aquelas relacionadas a inovação em produtos e serviços. É possível identificar a ampliação do mix de produtos e serviços assistenciais. Nota-se ainda que a Unimed\_03 desenvolve ações relacionadas a melhorias de

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XIX Jornada de Pesquisa

processos com gestão da qualidade e gestão de indicadores. A visão empreendedora também é destacada através da postura proativa para o desenvolvimento de parcerias, como a compra da carteira de clientes do principal concorrente. Entende-se que a orientação estratégica advém do Modelo dos Processos de Mercado e do Modelo das Parcerias.

A Unimed\_04 apresenta um movimento mais intenso no que tange ao controle dos custos. Mesmo com um extenso mix de produtos e serviços, a empresa usa de rigor na formação de preços, trabalhando paralelamente com uma rede de fornecedores enxuta e setor competente para a gestão de contratos de prestação. Explicita atenção relacionada à prática de vendas, no sentido de bem selecionar os clientes da operadora de plano de saúde. Para a Unimed\_04 infere-se a orientação estratégica do Modelo de Custos, ainda, as questões relacionadas ao preço, gestão dos custos da prestação de serviços e processo de capitalização da unidade abrangem também orientação para o Modelo dos Recursos.

Finalizando a sistematização das orientações estratégicas a Unimed\_05 possui forte orientação para a entrega de serviços de forma ágil e abrangente, privilegia o desenvolvimento da sua força de trabalho com programas de educação continuada abrangentes e demonstra possuir ações adequadas de gestão financeira. Destaca-se com um bom nível de inovação em processos como ISO 9001, PGQP/RS e Acreditação do complexo hospitalar. A partir das ações verificadas entende-se que a Unimed\_05 possui orientação para o Modelo de Diferenciação e Modelo dos Processos de Mercado.

Ao analisar o desempenho econômico-financeiro das Unimed's pesquisadas, expresso no conjunto de indicadores presentes no caderno é possível apontar que o indicador de sinistralidade possui destacada importância. Nota-se que indicadores de liquidez e de despesa administrativa consistem em indicadores capazes de serem controlados pela gestão, ao passo que índices de sinistralidade referem-se ao comportamento de consumo de serviços assistenciais dos seus beneficiários, colocando a singular em situação de vulnerabilidade.

Após organizar os índices no modelo matemático denominado de Modelo de Performance Unimed (MPU) foi possível identificar que o MPU igual a 2,36 refere-se ao mais alto índice entre as singulares pesquisadas, determinando dessa forma que o Modelo de Vantagem Competitiva dos Processos de Mercado e das Parcerias, que orientou estrategicamente a Unimed\_03, consiste no melhor desempenho dentre as cooperativas médicas analisadas.

## CONCLUSÕES

Diante do exposto conclui-se que a orientação estratégica para o estabelecimento da vantagem competitiva configura-se em importante atividade a ser considerada pelas cooperativas médicas do Sistema Unimed/RS. Nota-se, a partir das informações coletadas, que existe um caminho de discussão estratégica a ser trilhado pelas singulares pesquisadas. Em tempo, faz-se necessário considerar que a análise realizada avaliou exclusivamente a performance econômica-financeira o que não reflete a satisfação dos beneficiários de planos de saúde do ponto de vista da assistência e disponibilidade de serviços. Tal conclusão permite a sugestão de que estudos futuros contemplem

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XIX Jornada de Pesquisa

outros estratos de modo a tornar evidente a importância da orientação estratégica para criação de vantagem competitiva nos serviços de saúde suplementar.

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Estratégia, Vantagem Competitiva, Saúde, Performance.

#### **AGRADECIMENTOS**

A Unimed Federação RS que apoia e incentiva o estudo. À Unimed Noroeste/RS que financiou parte da pesquisa. Aos gestores das Unimed's participantes que colaboraram com o estudo. Obrigado.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

FERREIRA, Helder; CASSIOLATO, Martha; GONZALEZ, Roberto. Como elaborar modelo lógico de programa: um roteiro básico. Brasília: Ipea, fevereiro de 2007.

IESS – Instituto de Estudos da Saúde Suplementar. Conjuntura da Saúde Suplementar, 25ª edição, abril/2014.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. QUINN, James B.; GHOSHAL, Sumantra. O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados. 4. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookland, 2000.

VASCONCELOS, Fernando C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. RAE – Revista de Administração de Empresas, out./dez. 2000, São Paulo: v.40, n.4, p.20-37.

WHITTINGTON, Richard. O que é estratégia? São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.