

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO PARA O
AUMENTO DA COMPETITIVIDADE DAS OPERADORAS DE SAÚDE
SUPLEMENTAR – ESTUDO DE CASO DE UMA OPERADORA DE SAÚDE
SUPLEMENTAR DE MINAS GERAIS**

EDGAR TEIXEIRA DOS SANTOS

**BELO HORIZONTE
2009**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO**

EDGAR TEIXEIRA DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO PARA O
AUMENTO DA COMPETITIVIDADE DAS OPERADORAS DE SAÚDE
SUPLEMENTAR – ESTUDO DE CASO DE UMA OPERADORA DE SAÚDE
SUPLEMENTAR DE MINAS GERAIS**

**Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado à
Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito
parcial para a obtenção do título de Especialista em
Gestão Estratégica da Informação.**

**BELO HORIZONTE
2009**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO**

EDGAR TEIXEIRA DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO PARA O
AUMENTO DA COMPETITIVIDADE DAS OPERADORAS DE SAÚDE
SUPLEMENTAR – ESTUDO DE CASO DE UMA OPERADORA DE SAÚDE
SUPLEMENTAR DE MINAS GERAIS**

**Professora da disciplina Metodologia e Construção de Projetos
Marilene da Costa**

RESUMO

SANTOS, Edgar Teixeira dos. A importância da gestão estratégica da informação para o aumento da competitividade das operadoras de saúde suplementar – Estudo de caso de uma operadora de saúde suplementar de Minas Gerais

Neste início de milênio, grandes são os desafios enfrentados pelas organizações no ambiente globalizado no qual estão inseridas. A interação destas organizações com os elementos de seu ambiente se torna cada vez mais complexa, exigindo maior conhecimento de seus clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes e agentes reguladores. Diante disto, vem se buscando administrar cada vez melhor, pois a quantidade de objetivos a que as organizações de hoje se propõem vai muito além dos que existiam antigamente. A administração de hoje enfrenta diferentes desafios, enfrenta um ambiente de incertezas onde o dinamismo é quem dita o ritmo das mudanças e das diversas relações existentes de uma organização. É evidente a necessidade de um conhecimento múltiplo para garantir a sobrevivência da organização neste contexto. Neste momento a informação passa a ser o principal insumo de várias organizações, e quando é gerencia de maneira adequada conforme o foco do negócio passa a ser um grande recurso estratégico capaz de: aumentar lucros, reduzir custos, melhorar a operação, aumentar a participação de mercado, otimizar e agilizar o processo decisório, diminuir o risco de investimento, disseminar o conhecimento organizacional, propiciar a inovação, otimizar processos organizacionais, agregar valor a toda cadeia produtiva e principalmente para orientar e apoiar a organização nas relações com seus agentes reguladores. O gerenciamento estratégico da informação alavanca o negócio e promove o crescimento sustentável da organização. Quando a gestão da informação se alinha aos objetivos da organização e as suas estratégias, há um aumento de competitividade. É em busca deste aumento na competitividade que grande parte das empresas de hoje concentram suas forças, na maioria das vezes concentram de maneira equivocada, investindo grandes somas em tecnologia para aumento de produtividade.

Palavras-chave: Informação, Gestão da Informação, Gestão estratégica da Informação, Competitividade e estratégia.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. PROBLEMA/JUSTIFICATIVA	9
1.2. OBJETIVOS	11
1.2.1. OBJETIVO GERAL	11
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
2. REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 INFORMAÇÃO	11
2.1.1 A INFORMAÇÃO EM ALGUNS CONTEXTOS	11
2.1.2 DEFINIÇÃO E CONCEITO DE INFORMAÇÃO	12
2.2 O VALOR DA INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS	13
2.3. O PAPEL ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO	15
2.4 GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO	16
2.4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO	16
2.4.2.1 ETAPAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO	17
3. CONJUNTURA ECONÔMICA DA SAÚDE SUPLEMENTAR NO BRASIL	17
3.1 A REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE SAÚDE SUPLEMENTAR E O PAPEL DA ANS	20
3.2 O ATUAL CENÁRIO VIVIDO PELAS OPERADORAS DE SAÚDE SUPLEMENTAR	21
4 - METODOLOGIA	23
5. CASO	23
5.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	23
5.2 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA EMPRESA XYK	25
5.3 A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA EMPRESA XYK	27
5.4 CONCLUSÃO	27
6. REFERÊNCIAS	30

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas temos não só presenciado, como também vivido as drásticas mudanças no cenário político, social, econômico e tecnológico mundial. A globalização foi talvez o fenômeno mais marcante deste contexto: a comunicação em vários pontos do planeta em tempo real, o capital produtivo ultrapassando os limites fronteiriços e a tecnologia se superando constantemente, marca de uma vez por todas o início de uma era em que a informação assume um papel definitivamente decisivo e fundamental para a sobrevivência de qualquer país, economia ou organização. Conforme Lastrez e Ferraz (1999, p.33) no cerne destas mudanças encontra-se o crescimento cada vez mais acelerado dos setores intensivos em informação e conhecimento. Por este fenômeno podemos observar o surgimento de uma nova economia mundial. Para Lastrez e Ferraz (1999, p.44) talvez as características mais visíveis da nova economia refiram-se ao avanço e difusão da informática e telecomunicações; à geração e disseminação de informação em grandes volumes, rapidez e abrangência sem precedentes; e, portanto a aceleração do processo de globalização. Lastrez e Ferraz (1999, p.41) dizem ainda que a nova economia, mais fundamentalmente baseada na informação e no conhecimento, apresenta soluções para alguns dos problemas relacionados ao referido esgotamento do padrão anterior, abrindo novas possibilidades de retomada de crescimento, nomeadamente por oferecer formas que possibilitam a continuidade (até a expansão) da produção e consumo em massa de uma séria de bens e serviços:

- Sem esbarrar nos aspectos relacionados à existência de espaços de armazenamento.
- Sem sobrecarregar em ritmo exponencial as demandas de insumos materiais e energéticos.
- Sem significar que o descarte – também em massa – de tais bens e serviços continuarão a incrementar o efeito negativo ambiental.
- Obtendo um maior controle e uma significativa redução da importância de dois fatores tradicionalmente influentes no custo e no valor de todos os bens e serviços produzidos e comercializados no mundo: o tempo e o espaço físico aumentaram consideravelmente a importância da informação.

Diante destas mudanças muitos países em sua esfera macro-econômica foram desregulamentando e liberalizando principalmente seus sistemas financeiros e mercados de

capitais em busca de competitividade tanto nacional quanto internacional. Ao longo dos anos desta nova economia e devido o avanço da era da informação e do capital globalizado, houve uma necessidade de ajuste das organizações para um novo modelo econômico, pautado na regulamentação e competitividade acirrada em diversos setores. Para Lastrez e Ferraz (1999, p.51-52) a era da informação e do conhecimento é derivada não só de novos produtos e processos ou oportunidades de negócio, mas, e principalmente, de novos requisitos quanto às formas, regras políticas e normas jurídicas dizem respeito também às formas de adequadamente definir, mensurar, regular, dar valor, cobrar, taxar e orientar a produção.

Tal fato provocou um impacto significativo em todo mundo, surgindo à necessidade destas empresas sobreviverem diante das grandes e repentinas transformações no mercado. Para Felix (2003, p.11) esta tendência está levando as organizações a se voltarem para seus processos de negócio, obrigando as mesmas a serem mais dinâmicas.

Da mesma forma, o Brasil nos últimos anos tem passado por importantes mudanças no cenário político, econômico e tecnológico (Roquete 2003), onde para Felix (2003, p.12) estar preparado para essas mudanças deixou de ser um mero conforto, exigido por empresas com uma gestão mais rígida e equacionada. Ainda de acordo com Felix (2003, p.12) as mudanças ocorrem numa velocidade equivalente à disputa do mercado globalizado. Diante deste cenário de drásticas mudanças, assim como ocorrido em todas as economias do mundo, o Brasil também passou por um processo de desregulamentação e posterior regulamentação para se ajustar a nova economia em face do advento do capital globalizado e da era da informação. Segundo Roquete (2003) no caso do Brasil, tal processo se manifestou de forma mais intensa, a partir do início da década de 90, com a abertura do mercado e a privatização de setores dos segmentos de infra-estrutura, no contexto de uma Reforma do Estado no País. As primeiras agências reguladoras foram criadas, sendo essas um marco da mudança no papel do Estado. Este passou, assim, a assumir um papel mais regulador.

De uma maneira especial nos últimos anos as empresas do segmento de prestação de serviços de saúde (empresas operadoras de planos e seguros privados de saúde – segmento de assistência médica suplementar) passaram por uma enorme mudança, no que diz respeito a sua forma de operação. Estas tiveram suas atividades regulamentadas pelo Estado com a promulgação da Lei n. 9.656/98, e a criação da Agência Nacional de Saúde Suplementar. Conforme Vianna (2003) com a promulgação da Lei 9.656/98 e a criação da Agência

Nacional de Saúde Suplementar (ANS), garantiu-se a presença estatal no setor. O seu objetivo foi o de reverter às distorções existentes no mercado de saúde e garantir os direitos dos usuários desse sistema. O impacto da organização do setor de saúde suplementar pelo Estado brasileiro não foi pequeno, nem simples. Existiram pressões de várias ordens, com reações e divergências das operadoras, empresas médicas e seguradoras de saúde. Essas pressões variavam da ameaça de falência até a necessidade de grandes reajustes de preço para cobrir as novas obrigações previstas.

Não obstante, a promulgação da lei repercutiu de maneira rápida levando diversas empresas a insolvência, outras tiveram seu registro cancelado ou caçado pela a ANS conforme noticiado em vários meios de comunicação. *“A ANS cancelou, ontem, os registros de 23 operadoras de planos de saúde em 9 estados, sendo duas empresas em Pernambuco” (Jornal do Comércio 23.10.02)*. Manchetes como estas são comuns até os dias atuais, no sendo de exclusividade dos primeiros meses ou ano em que a lei foi promulgada. *“ANS cancela quatro registros na Paraíba. A decisão foi tomada por que as operadoras não enviaram à ANS os documentos necessários para continuarem funcionando” (Correio da Paraíba – PB 06/01/2006)*, *“SAÚDE: Cancelamento de registro atingiu 1.227 operadoras” (Gazeta Mercantil 07/08/2006)*, *“Novas regras apertam o cerco às operadoras de saúde” (Gazeta Mercantil 07/08/2007)*. No âmbito da informação uma mudança significativa foi traçada por esta regulamentação conforme veiculado em vários meios de comunicação. *“A ANS está obrigando as operadoras a compartilhar informações, através da Troca de Informações em Saúde Suplementar, programa que oferece software a pequenas operadoras e define padrões de troca de informações para as grandes. O objetivo será padronizar guias e formulários, permitindo racionalizar os serviços.” (O Dia On line 29.09.06)*. Diante dos fatos, as empresas de um modo geral entraram na corrida para realizar os ajustes necessários sob o risco de serem penalizadas por não cumprirem tais exigências até o período determinado.

1.1. PROBLEMA/JUSTIFICATIVA

Para Vianna (2003) o mercado individual de planos de seguro saúde encontra-se sob forte pressão. Apenas as grandes empresas estão nesse momento trabalhando neste segmento, e mesmo assim com custos e preços muito acima da média do mercado institucional. Outro fato é que as exigências da regulamentação estatal impuseram custos muito altos para o ajustamento das empresas ao novo modelo de operação regulamentada. Neste cenário as operadoras menores quase não se fazem mais presentes, pois o mercado tende a se concentrar nas grandes operadoras que possuem recursos para se manterem durante a fase de ajuste. Isto, em um primeiro momento, aumentará a competição no setor, pois todas as empresas estarão lutando para sobreviverem, mas posteriormente esta competição diminuirá gradativamente, com o fortalecimento e consolidação das grandes empresas.

As empresas que tentam sobreviver neste ambiente altamente desfavorável passam, a enfrentar um grave problema: como uma operadora de saúde suplementar pode sobreviver neste mercado altamente competitivo? Uma alternativa para a sobrevivência destas empresas, uma vez que se contornaram os aspectos legais regulamentadores da nova lei, é fazer uso da gestão estratégica da informação. As empresas que fazem o uso da gestão estratégica informação adotam uma visão futura do seu negócio, percebendo que não se tornariam competitivas apenas investindo em tecnologia para aumentar a produtividade de seu negócio. Para Felix (2003, p.12) o primordial não é necessariamente fabricar o melhor produto ou oferecer o melhor serviço do mercado: a empresa deve ser competitiva, criativa, ágil, cativar seu cliente, buscar vulnerabilidades dos concorrentes, garimpar oportunidades, entre outras coisas. Ainda segundo Felix (2003, p.12) “Conseguir combinar todas estas atividades sem o domínio das informações que circulam interna e externamente à empresa é algo impossível, mesmo para uma micro-empresa”. Dentro deste contexto, a informação passou a ser então valorizada como recurso estratégico, como um ativo e, quando assim é considerada, passa a definir a competitividade dos serviços prestados por qualquer organização, não sendo diferente para o mercado das operadoras de planos de saúde.

Em um ambiente como o do mercado de saúde, os chamados ativos intangíveis se configuram como fonte de inovação e criação de novos níveis de valor e serviços. Neste caso, quando a informação é adotada como ativo e gerenciada como tal, possibilita a organização ter uma maior precisão na definição de seus clientes, segmento de mercado, características da concorrência, além de adquirir uma capacidade impar de criar seu próprio nicho de mercado,

oferecendo possibilidades reais de destaque neste. Também se deve dar devida importância à correta interação de pessoas e processos com a informação, que em conjunto serão ativos valiosíssimos, somando-se a estratégia da organização para o aumento da competitividade. Para Beal (2004) com o aumento da complexidade e do dinamismo do ambiente externo às organizações passaram a depender de mecanismos mais eficazes de administração da informação a fim de reduzir o quadro de incerteza em que suas decisões são tomadas e de melhorar o relacionamento com parceiros, clientes fornecedores e os agentes reguladores.

Por fim, a gestão da informação também estimula o aprendizado da organização como um todo, o que permite a esta responder com mais agilidade e presteza neste ambiente dinâmico que é o mercado de saúde, uma vez que este é quem dita à velocidade de mudança e adaptação das organizações as suas exigências.

O problema identificado, então, é: como as operadoras de saúde suplementar podem sobreviver neste mercado altamente competitivo?

Nossa hipótese é que a Gestão Estratégica da Informação seja o elemento que possa aumentar a competitividade destas operadoras de saúde suplementar, a ponto de organizar os processos produtivos, de maneira que eles sejam aplicados de forma otimizada à oferta e criação de serviços diferenciados e exclusivos, atendendo as constantes evoluções do mercado (clientes), possibilitando a transformação de dados em recursos, reconhecendo características do ambiente do negócio e ampliando a sua participação no mercado.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Discutir a contribuição da Gestão Estratégica da Informação para a competitividade das operadoras de saúde suplementar.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Construir um referencial teórico para se compreender a importância da informação nas operadoras de planos de saúde suplementar;
- Relatar o caso de uma operadora de saúde suplementar do Estado de Minas Gerais que fez uso da Gestão da Informação como estratégia para aumentar sua competitividade;
- Analisar o caso frente o papel da informação e sua gestão estratégica dentro das operadoras de planos de saúde suplementar.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 INFORMAÇÃO

2.1.1 A Informação em alguns contextos

Se olharmos a informação dentro de um contexto histórico, veremos que ela sempre foi base do processo de desenvolvimento econômico, social e cultural da humanidade (Felix 2003, p.17). Segundo o autor ao fazermos uma retrospectiva histórica, constatamos que a informação sempre foi fator decisivo do progresso da humanidade. Já analisando a informação dentro de um processo evolutivo Braga (2000) diz que ela tornou-se uma necessidade crescente para qualquer setor da atividade humana e é-lhe indispensável, mesmo que a sua procura não seja ordenada ou sistemática, mas resultante apenas de decisões casuísticas e/ou intuitivas. Braga (2000) diz ainda que a informação assume, hoje em dia, uma importância crescente, ela torna-se fundamental dentro da empresa na descoberta e introdução de novas tecnologias e exploração das oportunidades de investimento. Já Cooney (1991) com uma visão voltada para o processo decisório, fala que a informação cada vez mais contribui para decisões tomadas em um contexto de incertezas futuras. Também fala que

freqüentemente, o fato de se ter mais informação, não elimina necessariamente as incertezas que nos cercam, mas define melhor o ambiente. McGee & Prusak (1994) em contexto estratégico dizem que a informação cada vez mais constituirá a base da competição das organizações em todos os setores.

Fazendo uma análise crítica sintetizada dos contextos acima mencionados, percebe-se que o uso da informação evoluiu de tal maneira a ser indispensável. A informação se faz atualmente presente em todas as atividades da empresa, orientando-a no processo decisório, definindo estratégias, ao mesmo tempo passa a ser um dos principais insumos dos processos produtivos.

2.1.2 Definição e conceito de informação

Se procurarmos uma definição precisa para informação, muito dificilmente encontraremos, pois há uma estreita relação entre informação, dados e conhecimento, e é preciso discernir estes termos para um melhor entendimento do que realmente é informação. Davenport (2003, p.18) diz que: “é difícil definir informação. Tome-se aquela velha distinção entre dados, informação e conhecimento. Resisto em fazer esta distinção por que ela é nitidamente imprecisa. A informação, além de servir como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode eventualmente obter”. Para Davenport (2003, p.18) durante anos as pessoas se referiam a dados como informação, agora se vêem obrigadas a lançar mão de conhecimento para falar sobre informação. Não é fácil distinguir na prática, dados, informação e conhecimento.

McGee & Prusak (1994) também afirmam que para se definir informação é necessário que se saiba o que é um dado. Segundo eles, dados podem ser entendidos como registros ou fatos em sua forma primária, e quando estes dados são organizados ou combinados de forma significativa eles se transformam em informação. Após a compreender o que é um dado, McGee & Prusak (1994) definem informação como dados coletados, organizados, orientados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Semelhantemente Félix (2003) afirma que de maneira intuitiva confundimos o conceito de informação com o de dados. Félix (2003) define então informação como um conjunto de dados organizados ou agrupados, de modo a adquirirem valor adicional ao proporcionado pelos dados analisados de

maneira individualizada. De uma maneira mais enfática, Drucker (1998) e Zorrinho (1995) definem o conceito de informação sem mostrarem preocupação em definir o conceito de dado. Drucker (1988) definiu informação, como dados dotados de relevância e propósito. Da mesma maneira Zorrinho (1995, p.15) define que informação é tudo o que reduz a incerteza um instrumento de compreensão do mundo e da ação sobre ele.

É importante observarmos que não há uma definição comum para o conceito de informação, muito embora diversos autores já tenham escrito a respeito deste tema, estes possuem opiniões comuns em todos os pontos, mas sempre cada um em sua particularidade. É necessário afirmar ainda que, estas particularidades não são excludentes, e que o fato de haver opiniões comuns em alguns pontos, estas definições e conceitos acabam por se completar trazendo assim uma visão holística da definição e do conceito de informação para aqueles que a estudam hoje. Conclui-se que podemos definir o conceito de informação como basicamente: um conjunto de dados avaliados, agrupados, organizados, dotados de relevância, analisados de maneira individual e que a eles são atribuídos significados e conceitos.

2.2 O VALOR DA INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS

Diante do que vimos a respeito do que é informação, é importante pensarmos no valor dela para as empresas de hoje, uma vez que estas, sem exceções, vivem em um ambiente altamente competitivo dentro de um contexto de incertezas. Mas será que as empresas sabem realmente o valor da informação? Muitas empresas vêm descobrindo o real valor da informação para o seu negócio, e quando descobrem, querem da melhor maneira geri - lá, pois entendem que é um ativo tão valioso que muitas vezes não se consegue estimar o valor. Para Cooney (1991) existe um paradoxo encontrado comumente em qualquer tentativa de se compreender o valor da informação.

Segundo Stair (1998), “valor de uma informação não é definido exclusivamente pela qualidade da informação, mas pela eficiência que ela demonstra na obtenção de um dado objeto”. Felix (2003, p.40) fala que pode se definir o valor da informação como: a relação de custo benefício existente entre a qualidade de uma informação e o desempenho proporcionado pela mesma, ou seja, quanto maior o valor desse fator, maior o valor da informação. Percebe-

se claramente que para Stair e Félix apenas os atributos de qualidade não definem o valor de uma informação, e sim a eficiência e o desempenho apresentado por ela durante o uso.

McGee & Prusak (1994, p.13) dizem que a informação é infinitamente reutilizável nas empresas, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário; a fortuna de uns é a desgraça de outros. Para Choo (2003, p.70) o valor da informação reside no relacionamento que o usuário constrói entre si mesmo e determinada informação. Choo (2003, p.70) diz ainda que a informação só tem utilidade e valor quando o usuário lhe atribui significado, e a mesma informação objetiva pode receber diferentes significados subjetivos de diferentes indivíduos. Nota-se claramente que para Choo e McGee & Prusak, quem define o valor da informação dentro das empresas é o usuário, ou aquele que lhe atribui determinado sentido.

A cerca do valor da informação para as empresas, Beal (2004) diz que ao contrário dos ativos comuns, a informação pode ser compartilhada infinitamente e usada simultaneamente por inúmeras pessoas, sem que seja consumida durante este processo. Beal (2004) lembra que essa característica pode ser explorada pelas organizações tanto na informação para uso interno (que, se amplamente compartilhada por funcionários e dirigentes, transforma-se num valioso elemento de integração de processos e de melhor compreensão da organização), quanto na informação destinada aos integrantes do ambiente externo (clientes, fornecedores, parceiros, acionistas etc.) que também tem seu valor aumentado à medida que um maior número de usuários é atingido, resultando no fortalecimento dos vínculos e relacionamentos da organização com seu ambiente externo.

Diante das afirmações dos autores acima citados, percebe-se que o valor da informação nas empresas pode ser visto de uma maneira ampla. Nota-se que o real valor da informação é determinado pela relevância desta para a organização, e que esta definirá o valor conforme os vários critérios de: qualidade, eficiência e desempenho apresentado por ela durante o uso, relacionamento e o valor que o usuário constrói entre si e a informação lhe atribuindo significado e quando um grande número destes são atingidos e beneficiados.

2.3. O PAPEL ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO

Choo (2003, p.27-28) diz que a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não se capazes de perceber a importância de suas fontes, que garantem sobrevivência e sustentabilidade. Choo (2003, p.27-28) também lembra que, a concepção atual de administração destaca três pontos onde a criação e o uso da informação, desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa ao ambiente. Primeiro: a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. A empresa vive num mundo dinâmico e incerto. Precisa garantir um suprimento confiável de materiais, recursos e energia. As forças e a dinâmica do mercado moldam seu desempenho. Estatutos fiscais e legais definem sua identidade e sua esfera de influência. As regras societárias e a opinião pública limitam seu papel e seu alcance. A dependência crítica entre uma empresa e seu ambiente requer constante atenção às mudanças nos relacionamentos externos. A organização que desenvolve desde cedo à percepção da influência do ambiente tem uma vantagem competitiva. Infelizmente, as mensagens e sinais de ocorrências e tendências no ambiente são invariavelmente ambíguos e sujeitas a múltiplas interpretações. Em consequência disso, uma tarefa crucial da administração é distinguir as mudanças mais significativas, interpreta-las e criar respostas adequadas para elas. Para os membros de uma organização, o objetivo imediato de criar significativo é construir um consenso sobre o que é a organização e o que ela esta fazendo; objeto de longo prazo é garantir que a organização se adapte e continue prosperando num ambiente dinâmico.

O segundo ponto do uso estratégico da informação é aquele em que a organização cria, organiza e processo a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. Isso permite à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais.

O terceiro ponto do uso estratégico da informação: é aquele em que as organizações buscam e avaliam de modo a tomar decisões importantes. Na teoria, toda decisão deve ser tomada racionalmente, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessa alternativa e importância desses resultados para a organização.

Para Beal (2004, p.75-76) a informação é um alimento essencial para a criação, implementação e avaliação de qualquer estratégia. Sem o acesso a informações adequadas a respeito das variáveis internas e do ambiente onde a organização se insere, os responsáveis pela elaboração da estratégia não têm como identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, os valores corporativos e toda a variedade de fatores que devem ser considerados na identificação de alternativas e na tomada de decisões estratégicas. Beal (2004, p.75-76) ressalta ainda que além de servir como insumo para a formulação da estratégia a informação também deve ser objeto de um planejamento estratégico de modo que possam ser escolhidas alternativas e ênfases em relação à informação e os fluxos informacionais da organização. Em função das características da estratégia corporativa, os esforços podem ser concentrados na obtenção, tratamento e disseminação da informação mais útil para apoiar a execução da estratégia, bem como na adaptação dos fluxos informacionais às novas exigências dos ambientes interno e externo.

2.4 GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO

Segundo McGee & Prusak (1994) para que uma empresa seja bem-sucedida na tarefa de gerir a informação, precisa haver um consenso sobre o que é a informação, precisa haver um consenso sobre o que é a informação dentro de uma organização, quem a possui, sob que forma é conservada, quem é o responsável pelo seu gerenciamento, e mais importante ainda, controlar e utilizar a informação que existe nas organizações.

2.4.2 Gestão estratégica da informação

A gestão estratégica da informação muitas vezes tem a definição do seu conceito limiar ao conceito gestão da informação. Para (MARCHIORI, 2002) a gestão da informação engloba a sinergia entre a tecnologia da informação, comunicação e os recursos/conteúdos informativos, visando o desenvolvimento de estratégias e a estruturação de atividades organizacionais. Segundo ele a gestão da informação implica mapear as informações necessárias, fazer sua coleta, avaliar sua qualidade, proceder ao seu armazenamento e à sua distribuição e acompanhar os resultados de seu uso. Já para (LESCA e ALMEIDA, 1994) gestão estratégica da informação é o uso da informação com fins estratégicos para obter

vantagem competitiva. Nota-se que este conceito permeia sempre o processo adequado de disponibilização e utilização das informações na aplicação e elaboração e execução das estratégias da organização e os benefícios no desempenho da organização.

2.4.2.1 Etapas da gestão estratégica da informação

Conforme Beal (2004, p.84) a gestão da informação deve contemplar processos que vão muito além da simples administração de infra-estrutura de TI e de sistemas de informação. Beal (2004, p.84) diz ainda que a gestão estratégica da informação pode ser dividida nas etapas que tradicionalmente compõem um processo administrativo qualquer:

- Planejamento: A organização formula uma estratégia corporativa e estratégias de informação e de TI articuladas entre si, planejando objetivos e metas informacionais para determinado período e definido os meios para alcançá-los.
- Execução: As estratégias de informação e de TI são a principal referência para todo o processo de administração da informação, dos sistemas de informação, da infra-estrutura de TI e das competências de TI.
- Avaliação e Ação Corretiva: A organização usa um sistema de avaliação para verificar o desempenho das estratégias de informação e de TI: se estão sendo executadas, se trazem resultados, se permanecem adequadas. Os problemas levantados são analisados e as soluções, identificadas e implementadas.

3. CONJUNTURA ECONÔMICA DA SAÚDE SUPLEMENTAR NO BRASIL

Conforme publicado pelo O Instituto de Estudos de Saúde Suplementar (IESS) no caderno Conjuntura - Saúde Suplementar em fevereiro 2008: No terceiro trimestre de 2007, o PIB nacional foi de R\$ 645,2 milhões. Variação nominal de 2,4% em relação ao trimestre anterior, e de 8,9% se comparado ao mesmo trimestre do ano anterior. As estimativas de mercado para 2007 apontam crescimento de 5,2 do PIB. A População Economicamente Ativa-PEA apurada nas seis principais regiões metropolitanas do país cresceu 2%, com aumento de 3% entre os ocupados e redução de 9,5% nos desocupados. A taxa mensal de

desemprego caiu para 7,4% em dezembro, a menor registrada na série histórica da PME, iniciada em março de 2002. Em setembro 2007, a taxa havia sido 9% e em dezembro do ano anterior, 8,4%. A distribuição da PEA ocupada entre as posições apresentou variações significativas, destacando-se o crescimento do emprego com carteira assinada que variou 1,4% no quarto trimestre e 7,8% em 2007. O rendimento médio nominal das pessoas ocupadas nas seis principais regiões metropolitanas do país ficou em R\$ 1.164 em dezembro de 2007, com aumento de 4,4% ante setembro do mesmo ano e de 7,0% ante dezembro de 2006. O crescimento do salário real proporcionou a expansão do consumo familiar, favorecida pela expansão do crédito e, em especial, pelo alongamento dos prazos de financiamento, apesar da manutenção dos níveis das taxas de juros para empréstimos pessoais. O consumo das famílias cresceu cerca de 6% entre os terceiros trimestres de 2006 e 2007, tendo seu volume atingido pouco mais R\$ 39 bilhões em setembro de 2007. O crescimento acumulado dos três trimestres de 2007 foi de 3,4%, superior ao do mesmo período de 2006, de 2,3%. Em 2006 a expansão do consumo foi de 4,9%.

Ainda segundo o IESS, os principais indicadores de inflação no Brasil aumentaram em 2007, se comparados a 2006. O IPCA encerrou 2007 em alta e atingiu 4,46%, ante 3,14% de 2006, revertendo a tendência dos últimos 5 anos. O índice ficou muito pouco abaixo da meta do Banco Central, de 4,5%. A elevação se deveu principalmente à pressão exercida pelos preços dos alimentos, atribuída a: condições climáticas desfavoráveis, interna e externamente; redução da safra em comparação a 2006; aumento da demanda por alimentos; e aumento das exportações. No Grupo Saúde e Cuidados Pessoais a variação foi 4,48%, menor do que a do ano anterior (5,59%). A contribuição do grupo na composição total do IPCA diminuiu em 2007. Da inflação de 4,46% do IPCA, 0,48 p.p. foi contribuição do grupo saúde e cuidados pessoais. Os dados da ANS novamente retratam elevação do número de beneficiários dos planos de assistência médica, chegando a 38 milhões em setembro 2007. Entre junho e setembro daquele ano houve um acréscimo de 362 mil beneficiários e, entre setembro de 2006 e setembro de 2007, 1,7 milhão de beneficiários ingressaram no setor. Os planos coletivos são, em grande medida, os responsáveis pelo aumento verificado, o que destaca a importância da economia formal para o desempenho da saúde suplementar. Os planos individuais também crescem, porém a uma taxa significativamente menor. Os planos com assistência hospitalar e ambulatorial são os mais demandados (71,1% dos planos). O Plano Referência, de oferta obrigatória, tem a segunda maior participação, 14,9%. Em seguida estão as modalidades ambulatorial (5,6%) e hospitalar (1,9%). Beneficiários em idade ativa compõem a maior parte

da população assistida pelos planos de saúde – 59% em 2000 e 64% em setembro de 2007 dos planos novos. O crescimento da participação desta faixa etária, entre os contratos novos, se deu à custa da redução dos beneficiários com idade até 18 anos. A participação dos beneficiários com 60 ou mais anos apresentou leve redução. Portanto, o aumento da participação da última faixa etária (de 10,4% em dezembro de 2000 para 11,1% em setembro de 2007) é explicado inteiramente pelo acentuado aumento da participação dos idosos (60 ou mais anos) nos planos antigos. O envelhecimento da população de beneficiários de planos antigos é contrabalançada pela tendência de redução dos idosos em planos novos, fruto, entre outros motivos, do aumento dos beneficiários em idade ativa.

Observa-se que mesmo com os índices de preço ao consumidor e demais índices balizadores da economia, o aumento nos preços dos planos superam os índices e ainda parecem não atender as operadoras que vêem seus custos subirem a cada mês. Figura 1.

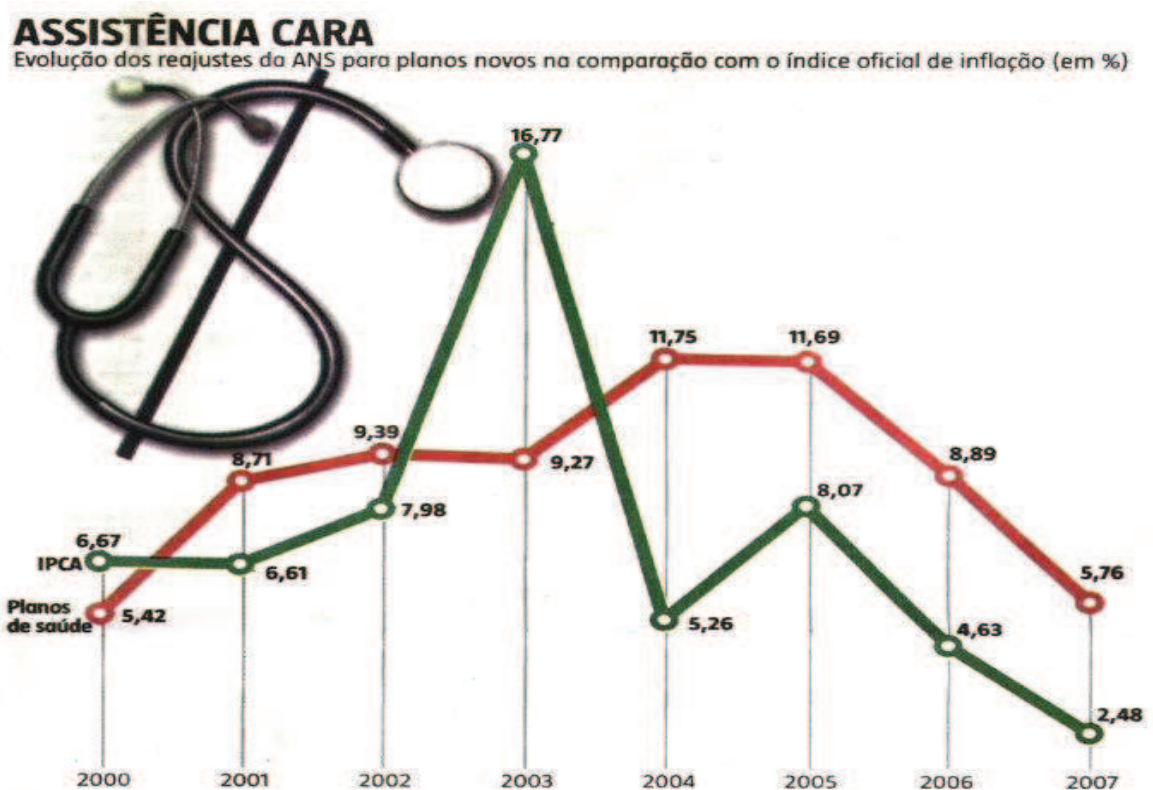


FIGURA 1 – Evolução dos Reajustes da ANS para planos novos na comparação com o índice oficial de inflação em (%). [Jornal Estado de Minas, 9 de junho 2007]

3.1 A REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE SAÚDE SUPLEMENTAR E O PAPEL DA ANS

A Lei 9.961/2000 criou a Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS e definiu sua finalidade, estrutura, atribuições, sua receita, a vinculação ao Ministério da Saúde e a sua natureza. Ela se intitula como agência reguladora vinculada ao Ministério da Saúde que trabalha para promover o equilíbrio nas relações entre esses segmentos para construir, em parceria com a sociedade, um mercado sólido, equilibrado e socialmente justo. A ANS também se encarrega de promover o interesse público na assistência suplementar à saúde, regular as operadoras e suas relações com prestadores e consumidores bem como contribuir para o desenvolvimento das ações de saúde no País.

As regras que orientam o funcionamento do setor de saúde suplementar estão definidas na Lei 9.656/98 e na MP 2.177-44 atualmente em vigor. Em complemento a esta lei outras normas foram fixadas pelo CONSU - Conselho de Saúde Suplementar e pela própria ANS. O texto da lei estabelece critérios para entrada, funcionamento e saída de operação de empresas no setor, discrimina os padrões de cobertura e de qualidade da assistência e transfere para o Poder Executivo Federal a responsabilidade pela regulação da atividade econômica das Operadoras e da assistência à saúde por elas prestada e o dever de fiscalização do cumprimento das normas vigentes. A legislação definiu os atributos essenciais e específicos dos planos de saúde que servem de referência para todos os contratos que venham a ser celebrados.

O setor de planos de saúde vive uma densa transformação desde o início da vigência da Lei 9.656/98. A partir de janeiro de 99, as Operadoras que desejam atuar no setor têm que obter na ANS um registro provisório de funcionamento. Da mesma forma, cada plano de saúde para ser comercializado precisa estar registrado na ANS. As operadoras também estão impedidas de recorrer à concordata e de seus credores pedirem a sua falência, uma operadora só pode ser liquidada a pedido da ANS. Outro exemplo importante das mudanças introduzidas pela Lei foi à instituição da obrigatoriedade de informações. Isso permite à ANS promover diversas análises e, em especial, acompanhar a evolução dos custos, condição essencial para a autorização de aumento das mensalidades dos planos individuais. Tipos de planos de saúde anteriores à lei 9.656/98 foram proibidos de serem comercializados. Agora, os contratos firmados entre consumidores e operadoras de planos de saúde têm garantia de assistência a todas as doenças reconhecidas pela Organização Mundial de Saúde, além de impedimento às

restrições de número de consultas e internações, dentre outros benefícios. Mesmo os contratos antigos também obtiveram algumas garantias com a nova legislação: não podem ser rescindidos de forma unilateral pela operadora; as internações não podem ser encerradas a não ser por alta médica e as mensalidades dos planos individuais ou familiares só podem ser aumentadas com autorização expressa da ANS. A segurança do usuário de planos privados de assistência à saúde aumentou com a regulamentação pela ANS de medidas necessárias à manutenção da integridade das operadoras e da garantia da continuidade da prestação dos serviços de assistência contratados. Os regimes especiais de direção fiscal e direção técnica e as liquidações extrajudiciais de empresas sem condições de operar são procedimentos a que a ANS pode recorrer sempre que verificar alguma grave ou insanável irregularidade que coloque em risco o atendimento à saúde contratado no plano. Desde a sua criação a ANS vem procurando aprimorar o seu modelo de regulação, no intuito de promover melhorias para os beneficiários do sistema de saúde suplementar garantindo os direitos contratos pelos mesmos. Simultaneamente a ANS procura ficar mais próximo das operadoras com objetivo de uma troca de informações que permitam as operadoras e a própria ANS promover melhorias e inovações nas relações de regulação, fazendo com que a operadora veja a ANS não como órgão punidor e autuador, mas sim como uma parceira em busca de promover soluções que melhor atendam as operadores sem deixar de garantir os direitos dos beneficiários.

3.2 O ATUAL CENÁRIO VIVIDO PELAS OPERADORAS DE SAÚDE SUPLEMENTAR

Segundo Porter e Teisberg (2007; p.19) A combinação de altos custos, qualidade insatisfatória e acesso limitado à assistência à saúde tem criado ansiedade e frustração em todos os participantes do mercado de saúde. Ninguém está feliz com o atual sistema – nem os pacientes, que se preocupam com o custo das mensalidades e com a qualidade dos tratamentos; nem os empregadores, que arcam com apólices mais onerosas e funcionários insatisfeitos; nem os médicos e demais prestadores, com rendimentos reduzidos, pareceres ignorados e dias de trabalho sobrecarregados de papelada burocrática; tampouco os planos de saúde, sempre criticados; tampouco os fornecedores de medicamentos e equipamentos que lançam várias terapias que salvam ou melhoram a vida, mas são acusados de provocar a elevação dos custos.

Conforme Porter e Teisberg (2007; p.20) há muitas dimensões no sistema de saúde, e é fácil ser atropelado pela sua complexidade e particularidades. De uma perspectiva estratégica, no entanto, as questões de assistência a saúde podem ser divididas em três áreas amplas: a primeira refere-se ao custo e ao acesso a utilização dos serviços, a segunda aborda as normas de cobertura ou procedimentos que devem ser cobertos pelo plano versus o que deveria ser de responsabilidade do indivíduo e a terceira é a estrutura de prestação dos serviços de saúde ou seja, a rede credenciada. Para Porter e Teisberg (2007), embora a maior parte da atenção recaia sobre o seguro-plano (operadora), ao mesmo tempo se crê que a estrutura de prestação dos serviços governa os custos e qualidade de todo o sistema e em última instância o custo do plano-seguro e a amplitude de cobertura. Porter e Teisberg (2007) afirma ainda que, em um mercado normal a competição gera melhorias em qualidade e custo, rápidas inovações e difusão de tecnologias e da melhor forma de se fazer as coisas. Em consequência os preços ajustados a qualidade caem, o valor melhora e o mercado se expande para atender as necessidades do mercado. Esta é a trajetória normal de todos os setores que funcionam bem como, informática, bancos, varejo e muitos outros.

No atual cenário do mercado de saúde brasileiro esta teoria não é vivida na prática, há uma série de fatores que parecem impedir o curso normal da competição, inclusive a maioria das operadoras atribui parte da culpa por esta situação a ANS pelo seu cumprimento regulatório. Mas Porter e Teisberg (2007) já haviam muito antes de todo este cenário afirmado que, a competição no setor da saúde não poderia ser diferente dos demais, mas os custos estão cada vez mais crescentes apesar do esforço para controlá-los, os problemas de qualidade persistem e o fracasso da competição se torna evidente nas grandes e inexplicáveis diferenças em custo e qualidade entre prestadores e entre as áreas geográficas para o mesmo tipo de tratamento.

Analisando-se a conjuntura econômica do país, onde a população teve um acesso mais fácil aos planos de saúde ampliando a carteira de beneficiários jovens das operadoras frente à inflação e índices balizadores econômicos favoráveis, fica mais evidente que o modelo de competição e estratégias de atuação das operadoras necessita de uma revisão, de repensar as estratégias e lançar mão das informações disponíveis para aumentar a competitividade e prestar atendimento aos seus beneficiários, diferente do modelo convencional que foca no tratamento da doença.

em seguida explorar a dimensão “Cliente” e assim fazer o cruzamento das informações necessárias através dos recursos da ferramenta de acesso ao banco de dados.

2 – Foi criada uma área de gerência e avaliação da informação que reunia a princípio todos os funcionários dos demais departamentos da empresa que realizavam pesquisas ou garimpavam de alguma forma dados e informações para elaborar estudos ou relatórios. Estas pessoas na sua maioria já dominavam os processos e regras de negócio de suas áreas. Para somar a equipe inicialmente escolhida para esta área, foram contratados profissionais das mais distintas especialidades com o objetivo de compor uma equipe multi-disciplinar onde as múltiplas formações técnicas fossem reunidas e associadas em um só local da empresa sendo capaz de analisar os dados de qualquer DATA MART dentro de qualquer dimensão atribuindo valor e disponibilizando a informação conforme as necessidades estratégicas da organização. A equipe foi formada por Administradores, Contadores, Estatísticos, Médicos Epidemiologistas, Economistas e profissionais da Ciência da Computação. Esta equipe além de realizar estas análises, também era responsável por monitorar as informações do ambiente externo em que a empresa estava inserida, para tal recebia diariamente de empresas especializadas neste tipo de serviço Clipping’s contendo notícias sobre mercado, concorrentes, cenário econômico, aspectos legais e regulamentares do setor.

3 – Por ultimo, durante as fases de planejamentos, reestruturação de serviços e processos de negócio e processos decisórios estratégicos se demandava estudos específicos a esta área para apoio a estas atividades. Os estudos eram realizados sobre demanda após a equipe compreender a sua finalidade e aplicação. Depois de elaborado o estudo era classificado quanto a sua aplicação, grau de sigilo e responsáveis pela elaboração, sendo posteriormente disponibilizado em um repositório onde os acessos eram concedidos conforme grupos de interesses, políticas de permissão para acesso, divulgação e disseminação da informação. À medida que novas informações fossem demandadas sempre havia uma consulta previa nas que já estavam disponíveis para realizar comparações, cruzamentos e atualizações.

5.3 A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA EMPRESA XYK

Do ponto de vista em que a gestão da informação é uma fonte de vantagem competitiva. O processo de coleta, processamento, análise e a disseminação das informações contribuíram de sobre maneira para o delineamento de tendências, demandas do mercado, competidores e das necessidades dos clientes. Estas informações foram apropriadas pelos gestores sendo a base para alimentar o planejamento estratégico e a execução de todas suas ações gerando assim uma vantagem competitiva para a empresa em seu cenário. Também contribuiu como elemento-chave na busca de peculiaridades que distinguisse a empresa favoravelmente de seus concorrentes e no acompanhamento de eventos e tendências significativos que ocorriam no mercado. Em suma, conforme (BARBOSA,1997, p.52) a gestão da informação na **Operadora de Planos XYK** contribuiu como um processo de busca e utilização de informações externas para subsidiar as decisões estratégicas.

5.4 CONCLUSÃO

A partir de 1998, com a regulamentação do setor de saúde suplementar e com a edição da Lei dos Planos de Saúde, o mercado de planos foi alterado profundamente. Vários fatores e a sua combinação como a alta dos custos da assistência médica, o envelhecimento população, crescente aumento da utilização dos serviços de saúde e a quantidade de novas tecnológicas – trouxe novos desafios para as operadoras. Diante disso a **Operadora de Planos XYK** preocupada em manter/aumentar a sua competitividade e participação crescente no mercado adotou algumas medidas de maneira a contornar todas estas adversidades. Deu-se início a um processo de profissionalização e modernização gerencial, contemplando desde o seu planejamento estratégico, investimentos na formação e qualificação da equipe, organização dos processos de negócio, tecnologia da informação até o desenvolvimento de novos produtos mais adequados à nova realidade do mercado. Com investimentos em tecnologia da informação e formação/qualificação de sua equipe a **Operadora de Planos XYK** estruturou uma equipe de analistas de informação responsável por analisar todos os dados da empresa atribuindo-lhes os conceitos e regras do negócio da empresa, transformando estes em informações relevantes para a organização e co-responsável por gerenciar estrategicamente estas informações que possui. Com este novo modelo gerencial foi possível lançar mão de sua base de dados e explora - lá a ponto de se obter informações sobre: despesas assistenciais,

percentual de clientes em carteira por tipo de plano contrato e data de contratação do plano, pirâmide etária da carteira, transição epidemiológica e demográfica, capacidade de atendimento de sua rede prestadora, remuneração por prestador e tipo de serviço médico, principais patologias da carteira, perfil de utilização, estratificação da carteira por risco de saúde dos clientes além de muitas outras informações. Todas as informações eram gerenciadas por uma única área que era responsável por armazenar, distribuir e atualizar estas informações de modo a garantir que os gestores e demais pessoas responsáveis tivessem acesso atualizado e imediato quando solicitado. Resultado deste gerenciamento da informação observa-se em estudos que revela que:

- Os impactos em custos das novas tecnologias incorporadas pelos prestadores de serviço da operadora puderam então ser analisados sob a ótica dos benefícios que estes trazem para os clientes, desta forma possibilitando o balizamento dos preços de novos exames/procedimentos que são repassados para os clientes ou até mesmo pela opção da operadora oferecer a cobertura ou não destes.
- Com informações sobre a pirâmide etária da carteira e sua transição epidemiológica e demográfica ao decorrer dos últimos anos, priorizou-se o mercado de planos corporativos com um grande esforço de vendas para rejuvenescer a carteira, uma vez que este mercado apresenta a maior parte da população economicamente ativa atual.
- Após a comparação das informações sobre as principais patologias da carteira, perfil de utilização e estratificação da carteira por risco de saúde com dados da OMS de órgãos públicos federais e da área da abrangência da operadora, foi possível fazer uma estimativa de que as doenças crônicas a doenças crônicas devem aumentar em média 17% nos próximos 10 anos de sua carteira, sendo assim necessária a implantação de políticas de prevenção e promoção da saúde mais eficaz a fim de conter o índice previsto e minimizar os impactos relacionados a ele em especial o custo de utilização.
- Com a união das várias informações disponíveis, associada a conhecimentos específicos dos analistas, foi possível utilizar ferramentas de geo-referenciamento e geo-posicionamento de clientes e prestadores em sua área de abrangência, resultando em mapas e/ou gráficos que representavam as principais patologias, tipo de cliente, faixa etária, sexo e perfil de utilização por região ou distrito. Também foi possível ter uma visão espacial da rede prestadora com os serviços oferecidos por região ou distrito.

Frente a isto, é preciso considerar que a estratégia sempre se formula com base nas informações disponíveis e que por isso nenhuma estratégia será melhor do que a informação da qual deriva. (REZENDE, 2001). Conclui-se a partir de então que, com o modelo de gestão estratégica da informação adotada pela a **Operadora de Planos XYK** foi possível traçar com maior precisão o mercado, concorrentes e fatores críticos de sucesso e direcionar melhor os produtos para seu público alvo. A análise das informações coletadas forçou a organização a inovar na sua estratégia e modelo de negócio, dissipou/reduziu o nível de incerteza no planejamento da estratégia e foi à base para ações de redução nos custos e perdas perfil de utilização para adequação e reorganização da sua rede credenciada prestadora de serviços.

6. REFERÊNCIAS

- CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo, SENAC, 2003.
- FÉLIX, Wellington. Introdução à Gestão da Informação. São Paulo: Alínea 2003.
- H, Thomas Davenport. Ecologia da Informação. São Paulo, Editora Futura, 2001.
- BEUREN, I.M. Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. São Paulo, Editora Atlas, 2000.
- GOUVEIA, L. B. Apontamentos de Gestão de Informação - Reprografia da UFP, 1999.
- BARBOSA, R. R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. Revista de Administração, São Paulo: v.32, n.4, p. 42-53, out./dez, 1997.
- MARCHIORI, P. A ciência da informação: compatibilidade no espaço profissional. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.9, n.1, p.91-101, jan./mar 2002.
- LASTRES, Helena Maria Martins & FERRAZ, João Carlos. - Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, Helena Maria Martins & ALBAGLI, Sarita (Orgs). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus. Cap.1, p.27, 1999.
- LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. - Administração estratégica da informação. Revista de Administração. São Paulo: v.29, n.3, p.66-75, jul./set, 1994.
- PRUSAK, Laurence & MCGEE, James. - Gerenciamento Estratégico da Informação. Ed. Campus. RJ. 1994.
- STAIR, Ralph. M. - Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial. 2.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- ZORRINHO, C. - Gestão da Informação, condição para vencer. IAPMEI, 1995
- ZORRINHO, C. - Gestão da Informação. Editorial Presença, 1991.
- CAUTELA, A.L. Polioni. - Sistemas de informação. Livros científicos e técnicos, F.G.F. Agosto 1982.
- COONEY, James.P. R.Esc.Bibliotecon. UFMG, BH, v.20, n.2, p.176-190, jul.dez./91
- DRUCKER, Peter.F. The Coming of the new organization. Harvard Business Review nº 66, p. 45-53, jan-fev./1988
- ROQUETE, F. F. Impactos da regulamentação estatal da assistência médica suplementar na gestão organizacional: O Caso de uma Cooperativa médica Unimed no estado de Minas

Gerais. universidade federal de minas gerais centro de pós-graduação e pesquisas em administração 2003.

VIANNA, Cid Manso de Mello. O Impacto das Ações da ANS no Mercado Operador: ANS, Julho de 2003.

BRAGA, ASSUNÇÃO. - A Gestão da Informação. R. Milleniumonline, nº 19 , Junho 2000
<http://www.ipv.pt/millenium/19_arq1.htm > último acessado em 02/11/2006.

< <http://www.assprevisite.com.br/PagAssistAnt2.html> > - último acessado em 02/11/2006.

<http://www.ans.gov.br/portal/site/legislacao/y_legislacao_regulamentacoes_interna_872.asp?regulamentacao_titulo=Normativas > - último acessado em 02/11/2006.

< <http://www.mj.gov.br/dpdc/clipping/2003/maio/120503.htm> > – último acessado em 02/11/2006.

< <http://www.ans.gov.br> > – último acessado em 21/05/2008.