

Gestão do Fluxo de Informações em Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde

Autora: Laura Pereira Robles - FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE FRANCA – FACEF

Co-Autor: Antonio Robles Junior - FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRÚ – BA

Co-Autor: Fernando Luís Pereira Robles - FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Endereço para correspondência: Rua Francisco Maldonado, 193 – Jardim da Saúde – SP – ESP – CEP 04149-100

Emails: laperobles@hotmail.com / laroblesodontologia@terra.com.br

Tema: Sistemas de Informações Contábeis e Empresariais

Palavras chaves: Gestão, Saúde, Informação, Logística e Operadoras

Resumo: A pesquisa que deu origem a este trabalho objetivou conhecer características da Tecnologia da Informação na gestão das Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde (OPPAS) no município de São Paulo. Os envolvidos foram: funcionários, profissionais credenciados, “empresas-cliente”, beneficiários, fornecedores, prestadores de serviços especializados e órgãos reguladores. A pesquisa foi qualitativa, sendo um estudo exploratório em trabalho de campo com entrevistas gravadas com gestores de OPPAS. Os roteiros foram padronizados, as entrevistas foram transcritas, categorizadas e analisadas. Os respondentes foram executivos e sócios controladores das OPPAS. Foram realizadas também: revisão da bibliografia, consulta de dados secundários e conhecimentos de informantes. Na amostra intencional foram escolhidas sete operadoras (as mais expressivas na região), com modelos societários diferentes. Os recursos metodológicos empregados visaram obter com a pesquisa: dados relevantes para entender alguns aspectos na gestão da TI. Os resultados obtidos denotaram as diretrizes gerais para os investimentos nessa função e a intensa preocupação em implementar e implantar a TI, sendo onde mais se investiram nos últimos anos. A Logística, nesse tipo de atividade, confunde-se com a TI, sendo de importância vital para operacionalizar os processos e fornecer subsídio nas tomadas de decisões. A maior preocupação é buscar a conectividade do sistema.

Gestão do Fluxo de Informações em Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde

Introdução

O trabalho pretende apresentar algumas considerações sobre o emprego da Tecnologia da Informação (T I) e tem como objetivo mostrar que em Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde (OPPAS), entre outros usos, a TI atua como função logística da operadora, armazenando e transportando informações - *core business* dessas organizações. Tendo em vista que Informação é um conjunto de dados relevantes, e que pode alterar a sociedade – pelo conhecimento, principalmente porque a informação está associada à situação.

Observou-se que o sucesso das atividades de uma OPPAS na área de operações e nas demais áreas administrativas depende da combinação de informações precisas sobre os processos organizacionais aliadas a procedimentos analíticos rigorosos para se chegar a decisões acertadas.

No Brasil, a informatização na área da saúde é imprescindível, mas ainda incipiente, nos aspectos relacionados com a gestão da saúde, talvez por questões econômicas ou devido a outras aplicações mais prioritárias. As empresas necessitam apropriar-se da tecnologia da informação, até porque, ela pode oferecer transparência para sustentação das organizações.

As funções de TI / Logística estão atreladas às de: operações, finanças, estratégia, marketing, e de pessoas, no entanto são coesas no enfoque em questão.

Método

É um estudo exploratório de tema pouco analisado, a pesquisa é qualitativa e o método utilizado foi o da entrevista gravada e transcrita por um dos autores, baseada em roteiro pré-estabelecido e validado.

Os respondentes foram executivos do primeiro escalão e sócios controladores das OPPAS localizadas no município de São Paulo. Foram realizadas também: revisão da bibliografia, consulta de dados secundários e conhecimentos de informantes.

O levantamento bibliográfico, análise dos sites das empresas, *folders*, dados de informantes e pesquisa de campo puderam levar ao entendimento de como surgiram as Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde, como atuam, sobrevivem e quais as perspectivas de sustentarem-se no longo prazo.

Na amostra intencional foram escolhidas sete operadoras (as mais expressivas na região), com modelos societários diferentes. Foram atribuídas siglas para manter sigilo, assim: autogestão - AG, cooperativa - COOP, grupo em sociedade civil – OG/SC e sociedade anônima – OG/SA, administradora -ADM e seguradora - SEG.

Os recursos metodológicos empregados visaram obter com a pesquisa: dados relevantes para entender alguns aspectos na gestão da TI nas OPPAS.

Revisão das Referências

Os gestores necessitam de informações para poderem conduzir os negócios e tomar decisões com “erro zero”, a TI permite a configuração de instrumentos de controle desde o nível operacional até o estratégico.

O comportamento organizacional, de hoje, valoriza muito a informação,

... isto revoluciona a forma de pensar a empresa, criando a TI. Este bem até a alguns anos impensado e pouco valorizado em detrimento dos ativos financeiros e imobilizados, confundido com o armazenamento massificado de dados, tornou-se o mais valioso no universo das tomadas de decisão,... num momento de grande movimento internacional de abertura de mercados, de acirramento de competição, aumentando sua valia na cadeia de agregação de valor de produtos (JAMIL, G. L., 2001: 39).

A tecnologia da informação é um recurso que deve ser incluído na definição da estratégia, junto a outros elementos considerados no planejamento, como: posicionamento de produto/serviço, estratégia de produção, estratégia de canais de distribuição e estratégias de preço/custo. Contribui para que as operações se alinhem à missão e objetivos empresariais.

Existe uma diferença importante em relação à informação, comparada a outras variáveis consideradas na definição da estratégia: a informação pode operar como uma variável de definição sob duas formas distintas. Primeira, a informação e a tecnologia podem ser utilizadas para apoiar a definição estratégica de outras

variáveis, como por exemplo, a diferenciação de produtos. Em segundo lugar, a informação e a tecnologia da informação podem ser utilizadas diretamente para criar alternativas diferenciadas de estratégias (McGEE & PRUSAK, 1994:53).

A TI provocou uma revolução, pois substituiu o capital pela informação como a revolução industrial fez com a substituição do trabalho pelo capital. Para McGee e Prusak (1994:64) a informação acrescenta maior competitividade à empresa que obtém dados, os analisa e utiliza em seus negócios.

A informação e a estratégia, na gestão da organização, incluem (entre outros): “os processos de planejamento, alocação de recursos, avaliação de desempenho, remuneração e comunicação” (McGEE & PRUSAK, 1994:179).

Para Dreyfuss (1998:3) a TI deve ter atividades direcionais que apoiem os objetivos do negócio: planejar dinamicamente, adquirir e disponibilizar a combinação apropriada de recursos internos e externos para executar serviços contínuos e projetos desenhados para as metas de negócios.

O avanço da *Internet* levou empresas a realizarem altos investimentos na automação dos serviços e processos empresariais, mesmo sem dispor do completo domínio sobre a Tecnologia, acarretando riscos e até prejuízos, mas também muita agilidade, rapidez e outras formas de negociar.

A TI, tão importante para o desenvolvimento dos negócios, deve estar amadurecida para ser utilizada em áreas críticas da empresa, pois nesses casos, estaria submetida à alta probabilidade de risco, como observa Flauto (2001:10): “As empresas devem manter vigilância contra ameaças das mais diferentes fontes. Para não serem pegas de surpresa, devem realizar regularmente algumas medidas como: auditorias e testes de intrusão”.

Na evolução da TI, as necessidades de informação dos executivos podem não ter recebido a atenção adequada para que, na atualidade, pudessem utilizá-la plenamente, pois parece difícil encontrar organizações que tenham utilizado a TI de forma eficaz para uso de sua alta administração, na evolução de seu emprego.

Alguns observadores acadêmicos, como Mintzberg e Kotler, apud McGee & Prusak, 1994:181-182). argumentam:

As tarefas e responsabilidades da alta administração sempre limitarão o papel direto da tecnologia da informação nas salas dos executivos; aguardando os

próximos desenvolvimentos de hardware (por exemplo, comando de voz, computação baseada em caneta ótica, maiores telas gráficas, etc.) e do software de apoio para processos decisórios.

A tecnologia da informação pode tornar-se mais relevante quando os executivos compreenderem como e por que obtêm a informação e os especialistas em tecnologia perceberem como atender às preferências deles para aquisição da informação que desejam.

Na gestão dos processos - a avaliação deve ser contínua, onde a TI é relevante, mas é apenas uma parte. A melhoria dos recursos tecnológicos facilita a coleta e armazenagem de dados detalhados sobre os eventos empresariais, que podem ser resumidos e apresentados como elementos operacionais, ao invés de financeiros, aos gerentes que não estão envolvidos diretamente nesses eventos. A importância desse fato para a organização não depende só da TI, mas de decisões sobre medições que serão utilizadas e como participarão nos processos.

Algumas das atividades do sistema de avaliação nas empresas são: relatórios legais para órgãos governamentais; contabilidade societária para os acionistas, de acordo com padrões de contabilidade; contabilidade fiscal; contabilidade gerencial e de custos; e relatórios específicos referentes a grandes projetos. Essa mescla precisa ser reexaminada à luz das medições e processos especiais requeridos pela perspectiva de avaliação estratégica de desempenho (McGEE & PRUSAK, 1994:199-200).

As observações citadas levam a entender que a avaliação é capaz de melhorar o uso, promover o contínuo desenvolvimento tecnológico e alinhar a infra-estrutura de avaliação às necessidades de informação dos gestores, funcionários e credenciados de uma operadora de planos privados de saúde, sendo composta de múltiplos componentes, que coletam e distribuem medições para uma variedade de propósitos e indivíduos.

Para McGee e Prusak (1994:199-200), a maior atenção dispensada a processos e o uso de indicadores para treinamento e orientação estão fazendo com que a importância da comunicação e da coordenação se torne cada vez mais evidente.

Na utilização do *e-business*, o *e-commerce*, que se trata da comercialização eletrônica, principalmente pela *Internet*, já é prática das empresas, inclusive de uma das Operadoras de Planos Privados de Saúde (OPPAs) deste estudo. Para tanto, os autores deste estudo propõem a necessidade da prática da cooperação, baseados em que “o ambiente de negócios interconectado exigirá que as organizações procurem um novo equilíbrio entre a busca de vantagem competitiva e a busca de vantagem cooperativa (McGEE & PRUSAK, 1994:52)”.

Os processos eletrônicos estão promovendo a interação rotineira e diária entre as organizações. O aparecimento dos negócios eletrônicos implica na redefinição da execução da estratégia.

Com cooperação e interação harmônica interna e externa, o sucesso vem, e pode-se citar: “Para qualquer organização, o problema é assegurar que a tecnologia, a estrutura e as metas estejam em harmonia” (PERROW, 1972:74).

Gandour (2001:6) cita o emprego do e-mail com transmissão de voz, que ele qualifica como “comunicação com emoção” e que “a *Internet* hoje é uma malha com muitos buracos, e no futuro será uma pele que cobrirá toda a Terra”.

A TI está disponível e pode ser empregada pelos atuais equipamentos instalados no mercado. A *Internet* poderá assumir proporções difíceis de dimensionar, havendo possibilidades de multiplicação do número de endereços na *web*.

TI na Saúde

Em 1980 fundou-se a Sociedade Brasileira de Informática em Saúde, com profissionais da área reunindo conhecimentos sobre tecnologia da informação, que é hoje “tão importante quanto o antibiótico para a medicina” (GANDOUR, 2001:7).

Com a melhoria dos processos de gestão das operadoras em saúde (gestão profissional), com os sucessos aumentando e com a entrada de capital estrangeiro nesse mercado, e com o desenvolvimento de programas, a informática é uma ferramenta indispensável.

A *Internet*, inicialmente, focava processos de pesquisa e comunicação entre consumidores finais, que seriam as ferramentas de transformação do relacionamento entre as organizações, e hoje transcende essa expectativa.

Segundo Rossi (2001:32):

Todo esse potencial de transformação encontrado nos Sistemas de Gestão e na *Internet* não foi inicialmente aproveitado, pois os primeiros projetos focavam quase que exclusivamente a atualização tecnológica e melhoria de produtividade interna da empresa. À medida que os conceitos de integração funcional interna foram sendo mais bem compreendidos, passou-se a ter projetos focados nos aspectos de

integração externa com parceiros de negócios e clientes, através da adoção das tecnologias de Supply Chain e Customer Relationship Management (CRM).

Assim, não se pode estranhar que:

Em 2001 as empresas gastaram cerca de 22 bilhões de dólares em sistemas de Supply Chain e de CRM no mundo, ultrapassando pela primeira vez o valor comercializado em sistemas de gestão tradicional (20 bilhões). Em 2004, a estimativa é de que esses investimentos sejam de mais de 54 bilhões de dólares, tornando-se o setor de tecnologia o de maior investimento nas organizações (ROSSI, 2001:32).

Com relação as OPPAS é preciso investir na capacitação da rede credenciada (profissionais da área de saúde e prestadores de serviços para as operadoras), para se perder o medo da informatização e para que se saiba onde e como utilizar essa ferramenta em prol do aperfeiçoamento, educação e qualidade.

É preciso selecionar, organizar e desenvolver conteúdos apropriados para facilitar o uso do computador e da *Internet*. Seria preciso também conseguir financiamentos para a compra de equipamentos que permitissem aos profissionais credenciados às operadoras a utilização da tecnologia em rede, de forma integrada.

Softwares são importantes, quer sejam construídos internamente ou comprados e adaptados, pois auxiliam entre outros itens: na conectividade, integração, na descentralização, no acompanhamento dos usuários, em projetos, planejamento, custos, aperfeiçoamento, interação interna e externa - quer seja entre as equipes, com fornecedores, na manutenção, suporte, frente ao mercado e para os negócios.

Telecomunicações, Responsabilidade Social e Educação.

É interessante citar a experiência do processo de tentativa para democratização da informática, onde esforços têm sido realizados para informatizar escolas e oferecer acesso à *Internet*, na suposição de que assim o conhecimento poderá ser socializado.

Todo empenho nessa direção pode produzir frutos e contribuir para a melhoria da qualidade da educação no País. As empresas de telecomunicações têm contribuído para esse esforço, gerenciando recursos públicos como os do FUST (Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações), e investindo recursos próprios.

Cada Real, corretamente gasto em educação, terá um retorno positivo: uma população educada está mais apta a gerar desenvolvimento, participar do mercado como consumidores e usufruir o bem-estar social. A responsabilidade social vai além de provisões para a infraestrutura de informação e de telecomunicações, conforme afirmações de Mindlin, já em 1994, referindo-se a esforços do ex - Grupo Telefônica, antes do processo de privatizações:

É com essa visão que a Fundação Telefônica, complementando o investimento do Grupo Telefônica em infra-estrutura nas escolas públicas, investe hoje no desenvolvimento de um portal de educação voltado para a escola pública de ensino fundamental e médio, o Educarede, que, estará apoiando alunos e professores na árdua, mas fascinante, tarefa do ensino e aprendizagem (MINDLIN, 1994:7).

A Tecnologia da Informação abrange uma gama de produtos de hardware e software que proliferam, com capacidade de coletar, armazenar, processar e acessar números e imagens, para o controle dos equipamentos e processos de trabalho, para conectar pessoas, funções e escritórios (dentro e entre as organizações).

Pela tecnologia o homem tem meios que ampliam suas capacidades, e a TI inclui a tecnologia da informação por computador, *softwares*, redes, terminais, pontos de venda (PDV), *Internet*, *Intranet*, que estão sendo base de um novo sistema produtivo.

Os cartões eletrônicos, as assinaturas eletrônicas, as “chaves” de segurança e sistemas para auditoria, serão ferramentas ideais para as operadoras em saúde agilizarem processos operacionais bastante morosos e burocráticos, que serão mais utilizados, quando legalizadas.

Gestão da Área Funcional de Logística

Aspectos e Recursos

A Logística foi uma das mais importantes funções desempenhadas pela gestão empresarial do final do século XX e início do XXI. As interações de procedimentos, a velocidade do fluxo de informações e a facilidade das comunicações têm levado as empresas a se fortalecerem cada vez mais nos processos de Logística.

A chave para o desenvolvimento de uma verdadeira visão está em abandonar todas as restrições, enfatizando-se as condições que, uma vez alcançadas, permitirão mudanças que levarão a uma produtividade radicalmente melhorada de produção e distribuição para o benefício da população de todo o mundo (HARMON, 1994:10).

De acordo com Bowersox & Closs, apud Robles, L.T. (2001:32), a administração logística foi redefinida, em 1996, como:

O projeto e a administração de sistemas para controlar o fluxo de material, produtos em processamento e os estoques de produtos acabados para apoiar a estratégia de uma unidade de negócio.

Robles, L. T. (2001:32), acrescentou que os autores antes mencionados incorporaram em suas definições de logística integrada (que se referiam ao fluxo de materiais que se apresenta entre elas), o fluxo de informações entre as empresas, seus clientes e fornecedores. Essa observação é pertinente, pois Bowersox em sua primeira obra sobre Logística, editada em 1974, manteve a visão tradicional do tema, em que a Logística seria o processo de gerenciamento de todas as atividades necessárias para movimentar estrategicamente matérias-primas, peças, componentes e produtos acabados de vendedores, entre instalações de empresas e para os consumidores.

Atualmente, a visão da atuação da Logística nasce do cliente e termina no fornecedor (Figura 1).



Figura 1 - Fluxo Logístico na Cadeia de Atividades das OPPAS (desenhado por um dos autores).

Adaptando-se ao negócio das OPPAS o esquema original de Bowersox, pode-se visualizar que o processo de atendimento inicia-se com a busca, por parte do beneficiário (Empresa-Cliente) dos serviços pela operadora. Esta operadora tem cadastrado vários “provedores de serviços” (profissionais da saúde, credenciados), que atenderão os beneficiários e seus dependentes. A seguir, seus serviços serão remunerados pela operadora correspondente.

Os processos de logística em uma operadora de planos privados de saúde estão dentro do conceito atual de administração da logística integrada, em que o fluxo de informações é vital para a operacionalização desse tipo de negócio de prestação de serviços.

Resultados

Hoje, todas as organizações são dependentes da TI. As OPPAS e outras operadoras não poderiam existir sem a utilização intensiva da mesma.

Observou-se que os principais benefícios da TI para o segmento, em termos de possibilidades conhecidas e potencialmente a disposição das operadoras, sob o ponto de vista de relacionamento OPPAS / BENEFICIÁRIOS e OPPAS / CREDENCIADOS, foram:

Para OPPAS / BENEFICIÁRIOS

- Cadastramento on-line
- Cartão de Identificação (com código de barra)
- Extratos de uso on-line
- Rede credenciada eletrônica
- Acesso às regras e benefícios on-line
- Conteúdos sobre a saúde dirigidos para os beneficiários
- Acesso a prontuário eletrônico
- Orientações dos fluxos operacionais e logísticas

Para OPPAS / CREDENCIADOS

- Elegibilidade / validação de pacientes
- Autorização de procedimentos
- Acesso ao banco de prontuários e outros dados
- Envio/Recebimento de contas
- Status* do processamento das contas em tempo real
- Processamento on-line de contas
- Demonstrativo de pagamentos / extratos
- Auditoria

A utilização da TI reduz custos operacionais, tende a diminuir glosas, com a auditoria mais sistemática e transparente, pois facilita os procedimentos administrativos de forma geral.

Com relação aos investimentos em TI, o **QUADRO Nº 1**, adaptado do *site* da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), pretende mostrar que o foco do investimento em TI deve estar voltado para as relações: OPPAS / BENEFICIÁRIO, bem como OPPAS / CREDENCIADO. O *site* citado preconiza, em certas circunstâncias, investimento compartilhado entre as operadoras para que haja viabilidade econômica.

QUADRO N.º 1– Diretrizes Gerais para o Investimento em TI.

I) CLIENTES/ PLANOS			
Clientes/Beneficiários	II) PROVEDORES/PLANO		RELAÇÕES
	Planos de Saúde (PS)	Credenciados	
1	PS1	A	I) Clientes/Planos de Saúde Relações entre cliente e plano é “única”. Investimento isolado é a melhor opção - “core business”.
2		B	
3		C	
4	PS2	D	
5		E	
6		E	II) Credenciados/Planos Relação entre provedor e plano é “múltipla”. Investimento isolado não irá trazer eficiência para o sistema. Transação eletrônica entre plano e provedor deve ser terceirizada.
7	PS3	F	
8		G	
9		H	
10	PS4	I	
11		J	
“n”	PSn	“n”	

Fonte: UFRGS (disponível em: <www.ufrgs.br>).

Gestão Funcional de Tecnologia da Informação (TI) nas OPPAS

A gestão funcional da TI nas OPPAS foi levantada a partir dos pontos positivos e negativos, bem como a pretensão de investimentos das operadoras, segundo os gestores, e as respostas estão apresentadas no **QUADRO N° 2**.

QUADRO N.º 2 - Gestão da Tecnologia da Informação em OPPAS, Pontos Positivos, Pontos Negativos, Município de São Paulo, 2001/2002.

	Pontos Positivos da TI para a OPPAS	Pontos Negativos da TI
OG-SCI	Ferramenta que integra tudo, gerando relatórios gerenciais, banco de dados, aumentando a credibilidade externa e para o gestor tomar conhecimento da área. Na logística.	Padronização da área de informática. Necessidade de gerar recursos financeiros e de RH para desenvolver mudanças e velocidade para crescimento - constituindo um gargalo. Dificuldade: demora quando se quer coisas novas ou diferentes.
OG-SC2	Gestão de risco, Auditoria de contas, Reembolsos (sistema de reembolsos profissionais).	Custo (alto investimento).
ADM. OG-S.A.	<i>“A tecnologia da informação é bastante valorizada dentro da empresa. Existe comunicação efetiva entre todas as pontas, a Intranet é bastante utilizada, a Internet também. Ainda não há um sistema... mas a informação entre rede, empresa, pontos de venda, é bastante efetiva. Quando se trabalha com rede própria fica mais fácil falar em centralização das informações. Mas com rede credenciada, considerando o fato de que muitos profissionais não tem computador no consultório, principalmente na periferia, a gente não pode tratar o produto considerando só o ambiente ideal, que seria estar tratando isso sem papel, só em ambiente virtual. Mas infelizmente isso é futuro!”.</i>	Falta de conectividade. <i>“Óbvio que sempre há uma quebra dessa corrente em algum momento, mas é algo bastante priorizado, e é onde a empresa investe”.</i>
OG-S/A	Muitos. A operação hoje é inviável sem ela. O Sistema é inteligente e ágil para análise e autorização dos procedimentos. Para o processo de 45000 novos tratamentos por mês não teria condições de viabilizar as operações. <i>“O sistema desenvolvido pela empresa percebe se o tratamento é oportuno e viável e o aprova ou não”.</i>	Não informado.
SEG	<i>“Sem a computação, hoje nós não fazemos nada”.</i>	Dependência e aumento no número de formulários
AG	Agiliza a resolução de problemas dos associados. <i>“... para eu poder responder para ele na hora, quando eu estiver com o sistema na minha mesa, respondo em segundos. Atualmente, eu tenho que desligar o telefone, levantar as informações no software, ligo para outro setor, peço outra informação, ligo para o outro e peço outra, depois eu junto tudo, aí eu entendo e ligo para ele de volta. Isso pode demorar minutos ou horas ou dias, dependendo da complexidade da coisa”.</i>	Não há.
COOP	<i>“A informatização em si. Antigamente tudo era feito na mão, o controle era muito mais difícil. Hoje a máquina faz grande parte do controle, como pagamentos”.</i>	<i>“Não, tudo veio em benefício, para auxiliar a administração”.</i>

Constata-se adesão entusiástica às ferramentas da TI, indicando modernização da gestão, dependência, uso intensivo das ferramentas no processo de decisão e gestão, inclusive com a cisão de seus pontos negativos (custos e recursos especializados).

A ligação com a TI é tão acentuada que três gestores não apontaram os pontos negativos da função, demonstrando dependência e confiança nela. Entende-se que há aspectos positivos importantes, mas também há os negativos a respeito da TI e muito a investir em melhorias.

Investimentos em TI

O QUADRO N. ° 3 apresenta os estágios de implantação da TI e os planos de investimentos das OPPAS do estudo.

QUADRO N. ° 3 – Gestão da Função de Tecnologia de Informação, e Estágio de Implantação nas OPPAS do Estudo no Município de São Paulo, 2001/2002.

Tecnologia de Informação e Estágio de Implantação nas OPPAS			
OPPAS	O Que Já Foi Implantado	O Que Está em Implantação	O Que Se Pretende Implantar
OG-SC1	<i>Software, Homepage, Internet, Serviços para prestadores, Rede, Consulta, Extratos para Imposto de Renda.</i>	Investe-se bastante para manter o sistema (investimento de dois anos). Sistemas caseiros não atendem o que o mercado precisa (com parceria).	Conectividade.
OG-SC2	O que favorece conhecer o cliente, possibilitando atendimento rápido e de qualidade, rastreando a demanda, antecipando necessidades, firmando parcerias, acompanhando resultados, ajustes, correções, facilitando treinamentos e organização.	Instituição de ensino, organização de eventos e congressos, educação à distância e fluxo de informações e autorizações <i>on line</i> .	Pretende investir no <i>e-commerce</i> e no <i>e-learnig</i> . Continuidade.
ADM. OG-S.A.	<i>Intranet, software</i> de auditoria e parcerias com empresas de tecnologia da informação.	<i>“Existe projeto na área para fazer liberação de tratamento, tudo via Internet. Ainda sem conectividade entre rede e empresa”.</i>	Liberação do tratamento via Internet. <i>“Comunicação entre todas as pontas”.</i> Continuidade.
OG-S/A	Sistema integrado de gestão.	O sistema desenvolvido pela empresa está implantado, sofrendo ajustes, a caminho da ‘ficha virtual’.	Ficha virtual. Integração entre clientes, associados e profissionais.
SEG	Sistema de grande porte desenvolvido na própria seguradora.	O processo se soma à comprovação via <i>fax</i> e imagem.	<i>“Estamos colocando programas novos, tem gente da informática que trabalha especialmente para nós aqui”.</i>

AG	Sistema de <i>check de</i> consistências e inconsistências nas fichas que envia relatórios das inconsistências.	Terminal com toda informação do associado. <i>“Tenho um software que faz o processamento e tenho o software do credenciamento separado, tudo separado. Os bancos de dados não conversam entre si, salvo se cada um deles alimenta um banco central. A gente está fazendo um software que relaciona os outros softwares”.</i>	Conectividade. Continuidade.
COOP	São pioneiros em informatização <i>“... o suficiente para funcionar”.</i>	<i>“... a teoria é que futuramente se consiga aprovar direto”.</i>	<i>O que for necessário.</i>

Desta forma muito da TI já foi implantada nas OPPAS, e muito está sendo ajustado. As operadoras pretendem dar continuidade ao processo, dado que: para os entrevistados é impossível trabalhar sem a informatização.

Para as OPPAS a associação da informação com o diagnóstico por imagem possibilitou a formação de centros virtuais de diagnóstico.

O papel dos executivos na organização é o de tomar decisões sobre as atividades diárias que levem ao sucesso num futuro incerto, e essa sempre foi uma tarefa intimamente ligada à informação, quanto mais dados, mais análises e melhores condições de decidir, devido à incerteza – com mais informação menos chances de erros. Pode-se dizer que o *slogan* do administrador de empresas atual seria: “Se pelo menos tivéssemos mais dados!” (McGEE & PRUSAK, 1994:25).

Gestão Funcional de Logística nas OPPAS

A gestão funcional de logística foi levantada junto aos gestores das OPPAS, aos quais se apresentou ficha de padronização do entendimento. Os resultados são os apresentados no **QUADRO N.º 4**.

QUADRO N.º 4 - Gestão Funcional da Logística das OPPAS em Estudo no Município de São Paulo, 2001/2002.

	Aspectos da Logística Importantes para as OPPAS	Recursos Próprios	Recursos Terceirizados
OG-SC1	<i>Receber os planos de tratamento elaborados pelos profissionais credenciados. Processá-los no prazo. Aprovar. Devolver. Constatar a realização do serviço. Receber. Pagar no prazo. Comunicação com a rede.</i>	<i>Os da tecnologia da informação que estão sendo desenvolvidos e utilizados também para a logística (nessas operações).</i>	Correio.
OG-SC2	Aprovação de tratamentos, via <i>Internet</i> . <i>E-commerce</i> .	Fluxo de informações próprias com alto investimento.	Correio, entregas, laboratórios.
ADM. OG-S.A.	Distribuição de material, entrega de informações, autorizações e pagamentos.	<i>“... é usado o mesmo canal.... material, armazenamento, os impressos da gráfica, distribuição para a rede, tudo isso é gerenciado pela empresa que já faz esse trabalho para a assistência médica..., a única coisa que se quantifica é a distribuição. Existe dentro do fluxo de informação, que precisa haver entre rede, gestão de produto e até na empresa de assistência médica propriamente dita, uma repartição(departamento de O & M) que auxilia no desenvolvimento de formulários, até estabelecendo rotinas de fluxo de informação”.</i>	Não foi citado.
OG-S/A	O fluxo de informações apoia-se na tecnologia da informação e à entrega de formulários e materiais é realizada pelos credenciados, pessoalmente ou através de entregadores.	O <i>software</i> de gestão de planos que atende aos mais diversos sistemas, produtos e planos, com alta conectividade, é usado no treinamento dos profissionais.	Entrega de formulários e materiais.
SEG	Não referiu.	<i>À parte da logística é feita em outro lugar, da própria empresa (gestor).</i>	Não há.
AG	Transferências de informações, de fichas e formulários.	90% das fichas vão pelo correio ou o profissional vai até a empresa e entrega.	<i>Essa parte da logística é por conta do credenciado.</i>
COOP	Fluxo de documentos e planos de trabalho para aprovação e perícia.	Sistema de informação e auditoria.	Entrega e retirada de materiais e papéis.

Constatou-se que não existe uma área funcional de logística, sendo as atividades exercidas nas diversas áreas operacionais. Esse fato é ainda comum nas empresas e no caso das OPPAS é acentuado devido às características do negócio, que são: a prestação de serviços, intermediação e captação de clientes (empresas e beneficiários) e credenciados (médicos, dentistas e outros).

A logística foi entendida mais como o fluxo de informações relativas à prestação de serviços e procedimentos de ressarcimento. A logística física e o suprimento de materiais relativos ao serviço são de responsabilidade principal do profissional. No entanto, constatou-se que três operadoras da amostra também trabalham com materiais de consumo e inclusive os usa como forma de pagamento dos procedimentos para os credenciados, ou mesmo como prêmio, contribuindo assim com o abastecimento, distribuição e armazenagem de materiais das clínicas e hospitais credenciados.

À parte do processo entre a determinação da necessidade e a entrada completa nos sistemas de produção e expedição do fornecedor pode, agora, ser reduzida a um evento quase instantâneo, graças aos modernos sistemas informatizados e aos modernos *hardwares* e *softwares* de comunicações, HARMON (1994:10-11).

Para os processos rotineiros de envio de planos, aprovação para tratamentos e retorno para recebimento, a logística nas OPPAS é mesclada de tecnologia da informação, correio, *faxsimile* e processos presenciais. A interligação eletrônica das redes de suprimento e a distribuição, incluindo a conectividade de uma empresa com os seus clientes e sua rede de suprimentos é a meta para o futuro nas OPPAS e para outras empresas de serviços também.

O setor de serviços, como o varejo, deve ter o produto certo, pelo preço certo, no local certo, na hora certa, assim o *e-commerce* referido pelas OPPAS tem vantagens, porém nem sempre na hora certa, pois a “entrega” tem sido o desafio do *e-commerce*.

Considerações Finais

As ferramentas atuais são só um início do que ainda poderá vir e ainda há muito a ser feito no setor de saúde, principalmente com a *Internet*

Os benefícios advindos devem ser para todos os *stakeholders*: beneficiários, operadoras de planos de saúde e prestadores de serviços (rede de credenciados).

O foco no negócio resultará em melhoria da eficiência e competitividade das empresas.

A transformação desse setor é inevitável

A relação entre os atores do sistema pode levar a fraudes, numa disputa de espertezas, entre a TI e perícias das OPPAS, versus a astúcia do prestador, gerando muito desperdício, falhas, e reclamações em todos os níveis, mas..., mesmo assim, os gestores afirmam serem poucas as reclamações de usuários e rede credenciada.

A logística numa OPPAO parece mais se reportar à transferência de dados, fichas, autorizações e comprovações. Recursos da TI são incluídos nessa função.

Todas as OPPAS da amostra desenvolveram softwares próprios para o controle dos procedimentos realizados pela rede credenciada.

A TI é uma das funções em que as OPPAS têm aplicado mais recursos e pretendem continuar seus investimentos. Sem esses investimentos é inviável a participação no setor.

Na questão operacional, também a TI está presente, no *Call Center*, carteirinhas de identificação, autorizações, prontuários *on line*, verificação de congruências, glosas e outros.

A assistência privada à saúde é uma realidade neste país, nesta cidade, onde a co-participação também na saúde mostra tendência progressiva.

Os planos de assistência médica surgiram para atender necessidades que o Estado e a medicina privada não conseguiram satisfazer, um por ser ineficiente, o outro pelo alto custo. Para que resultados favoráveis sejam atingidos nessa proposta, há que se conhecer características de como ocorre o atendimento em todas as suas etapas.

As OPPAS são fiadoras (ROBLES, A 1999: 16) da rede credenciada e devem zelar para que o atendimento realizado seja afinado com os valores da OPPAO, sua missão e objetivos, e para isso ocorrer é preciso integração.

Verificou-se que o modelo societário pouco interferiu ou interfere na forma de gestão das operadoras que apresentam muitas semelhanças, até porque a ANS as trata de modo semelhante.

TI é a área em que mais se investe. Os serviços requerem qualidade, preço competitivo e disponibilidade no momento em que se necessita usá-los. A concorrência aumenta, as empresas precisam de foco no cliente, o que podem conseguir mediante o aproveitamento

pleno da TI, utilizando sistemas adequados que podem estar voltados até para o gerenciamento individualizado de cada cliente.

É necessário fidelizar o credenciado, encolhendo os prazos para o pagamento do serviço, já que há retaguarda de controle para isso. O credenciado também pode ser considerado um parceiro, um terceiro ou um fornecedor de serviço, mas sob qualquer ótica, com valor.

O pós-venda com a empresa cliente e com o fornecedor de serviço é importante. E, além disso, as OPPAS devem manter um fluxo adequado de informações.

A excelência em todas as funções e processos é ponto de sustentação para a sobrevivência empresarial. Saber escolher parceiros, utilizar métodos, planos, protocolos, facilitadores e desenvolvimento de softwares com simulações de negócios podem ser possíveis.

Um dos maiores problemas para a gestão é a inconsistência de dados e falta do gerenciamento de informações, o que se notou na pesquisa quando da busca pelas OPPAS para amostra e dificuldade de obtenção dos contatos.

O sistema de co-participação é uma tendência que pode ter incentivo do governo (incentivos fiscais, subsídios, fundos), das OPPAS ou das empresas.

Seja para atendimento em massa ou “*taylor-made*” as margens de lucro cada vez são menores, ter carteira de clientes mais rentáveis é a questão, sem ferir princípios éticos e técnicos, e a era da *Internet* democratiza a informação e podem propiciar redes interessantes entre OPPAS, credenciados, clientes (beneficiários), fornecedores, governo.

Um dos desafios não citados (ou apenas esboçado pela SEG) são os aspectos legais e éticos na informação eletrônica e autorizações, além da questão da segurança e confiabilidade.

Ainda pode-se considerar que os investimentos em TI são poucos e baixos, para melhor aproveitamento, muito há que investir.

À medida que ocorram avanços, os benefícios da TI podem surgir em vários aspectos: transporte de dados e fichas, qualidade (sem repetições e vias), menos papelada, menos erros, menos tempo despendido, maior e mais rápida quantidade de informações, auditoria constante, menos glosas, mais foco no negócio e aperfeiçoamento.

Foi possível entrar em contato com algumas características da gestão da TI e Logística de OPPAS, que eram o objetivo deste trabalho. Conseguiu-se explorar o assunto nos itens propostos e na medida das informações dos entrevistados, dentro do que o método permitiu.

Recomendações

A *Internet* veio para ficar e vem mudando a forma de vida de pessoas e de empresas. A *Internet* democratizou a informação e o seu uso vem crescendo rapidamente no mundo todo, mas ainda é necessário cuidado e atenção.

No Brasil pequeno número de sinistros médicos é entregues de maneira eletrônica, há diversidade de padrões de comunicação – ainda não existe um padrão e a infra-estrutura de telefonia/comunicação é ruim.

Dentre os desafios no curto e médio prazo está a utilização do cartão único de saúde, em futuro próximo. Neste cartão haverá um *chip* que armazenará todas as informações atinentes à saúde do cidadão. Será um verdadeiro “Prontuário de Saúde” portátil, passível de ser consultado em cada ocasião que a pessoa dirigir-se a uma unidade de atendimento à saúde.

Há dificuldades culturais na adoção de novas tecnologias – não médicas e necessidade de preservar a relação médico-pacientes intacta.

Aspectos legais e éticos no trato eletrônico de informações sobre os pacientes também devem ser considerados, além da falta de confiança nas tecnologias de segurança existentes.

Nas questões técnicas não se pode esquecer da distribuição geográfica pulverizada dos prestadores, mesmo para planos regionais e da falta de padronização e obsolescência dos sistemas existentes.

Apesar de haver investimentos em TI, ainda são pequenos para o setor, quando comparado a outros e a penetração e confiabilidade do acesso à *Internet* ainda são baixas e insatisfatórias.

Não se podem negar os benefícios advindos do uso da *Internet* para a Gestão Administrativa:

- Transmissão eletrônica de dados,
- Maior qualidade e confiabilidade nos dados processados,
- Redução de papel,
- Eliminação de erros de digitação,
- Redução das glosas,
- Redução do tempo de processamento.

E para a Gestão em Saúde:

Aumento da qualidade e quantidade de informações disponíveis,

Maior rapidez nas análises,

Auditoria mais sistemática e transparente,

Acesso a um canal de comunicação com prestadores e beneficiários mais eficiente.

Tudo isso leva a maior eficiência no processo, com foco no negócio e redução de custos pela adequação dos serviços de suporte.

Dentre as proposições que um trabalho de pesquisa acadêmica pode ter, a mais importante é sua aplicação, em teoria ou na prática (principalmente): espera-se contribuir mostrando o espelho da situação encontrada atualmente no setor pesquisado.

Hoje a melhoria contínua faz parte da estrutura de qualquer organização. Motivar e capacitar a equipe é estimular para que a empresa seja uma organização do e de futuro.

Referências

CASTELLS, M., **A sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura**, Vol. I, 698 p., Editora Paz e Terra, São Paulo, 2003.

DREYFUSS, C.; GONÇALVES, J. E. L. **Reengenharia das empresas**: passando a limpo. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1998. 216 p.

FLAUTO, F. Controle de riscos na implantação de novas tecnologias. **Revista Trevisan**, São Paulo, n. 161, ano XIV, 2001.

GANDOUR, F., Especialista da IBM analisa informática no setor de saúde, **InfoSaúde**, Porto Alegre, ano 2, no. 3 p.7, 2º semestre, 2001.

HARMON, R. L. **Reinventando a distribuição: logística de distribuição de classe mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 420 p.

JAMIL, G. L., **Repensando a TI na empresa moderna: atualizando a gestão com a Tecnologia da Informação**, Axcel Books do Brasil Editora, Rio de Janeiro, 2001. 545 p.

McGEE, J. & PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994, ISBN 85-7001-924-6. 244 p

MINDLIN, B. L. **Planejamento no Brasil**. 5ª ed. São Paulo: Perspectiva, 1997. 184p.

PERROW, C. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1972. 225 p.

ROBLES JUNIOR, A. **Custos da qualidade: uma estratégia para a competição global**. São Paulo: Atlas, 1994. 135 p.

ROBLES, L. P. Operadoras em Saúde Bucal (OSBs) em busca da excelência na prestação de serviços. **Revista Medicina Social de Grupo**, São Paulo, ano XVI, n. 176, jan/fev 2002.

ROBLES, L. T. **A prestação de serviços de logística integrada na indústria automobilística no Brasil**. 2001. Tese. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ROSSI, J. L. Supply chain e CRM – uma nova classe de sistemas de gestão. **Revista Classe**, São Paulo, ano XVI, n. 88, 2001.

SITES PESQUISADOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<http://www.ufrgs.br>