

A Unimed Maringá e seu Posicionamento Estratégico: Uma Explicação a Partir da Visão Baseada em Recursos

Autoria: Lucilaine Maria Pascucci, Paulo Sergio Grave, João Maria da Silveira

Resumo:

Diversos pensadores tem retomado seu interesse pela Visão Baseada em Recursos para explicar o posicionamento estratégico, ou a estratégia de posicionamento, ou o processo de diversificação, das empresas, em franco contraste com a Visão Competitiva Porteriana e/ou a Visão Mercadológica Kotleriana. Tomando um caso real como objeto de estudo, nosso interesse neste artigo é proceder a uma explicação da formação da estratégia de uma Cooperativa de trabalho médico ao longo de seu percurso histórico, tendo a Visão Baseada em Recursos como referencial teórico. Para tanto, apropriando-nos de, pelo menos, um dos trabalhos de Collis (1991), de certa forma, procedemos a uma replicação e ampliação de comentários sobre o assunto em pauta. Conseguimos apontar os elementos essenciais que poderiam explicar o movimento estratégico da referida firma durante os seus 20 anos de existência. Como resultado obtido, acreditamos ter trazido mais uma das possíveis explicações da formação da estratégia de uma empresa, identificamos os possíveis aspectos que caracterizariam parte de seu quadro estratégico e (re) afirmamos a VBR como uma teoria razoável na tentativa de comentar a formação estratégica de uma determinada firma. Abrimos novos questionamentos, a partir dos resultados preliminares a que chegamos.

Considerações Iniciais

O estudo do comportamento das “firmas”, que pode levar a conquista e/ou manutenção de uma posição dentro de uma indústria, é objeto de discussão desde muito – por exemplo: Penrose (1959), Rubin (1973) e Williamson & Winter (1991), contribuindo para uma das mais importantes correntes de pensamento estratégico, no campo de estudo da administração de organizações: a de **Posicionamento**.

Ou seja, vários discursos, ao longo da segunda metade do século XX, deram lugar a explicitação de um “pensamento estratégico”. Este, por sua vez, vem formando-se por meio de “correntes de pensamento” em que é característico um modo peculiar de tratar a estratégia. A de posicionamento é um desses modos, conforme podemos depreender em Mintzberg *et al*(2000).

Analisando os discursos da referida corrente, podemos, nela própria, interpretar determinadas diferenças na perspectiva em que o assunto é tratado, vindo, em nossa opinião, resultar em linhas de pensamento dentro da referida corrente – por exemplo: Kotler (1967), Buzzel (1987) e Day (1990); Bain (1968), Porter (1980) e D’Aveni (1995); e Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Collis & Montgomery (1995). Pelas características discursivas dos mencionados pensadores, ao primeiro conjunto denominaremos Posicionamento Baseado em Mercado; ao segundo, Posicionamento Baseado em Competição e, ao terceiro, Posicionamento Baseado em Recursos.

Partindo dessa estrutura conceitual, este trabalho tem como objetivo focalizar a terceira linha de posicionamento citado: a que considera a estratégia sendo formada a partir da visão interna da organização, ao buscar diferenciais nos recursos que dispõe, para explicar, parcialmente, a formação estratégica da Unimed Maringá, uma Cooperativa de saúde no norte paranaense, ao longo de seus 20 anos. Para tanto, no caso da linha teórica em realce, realizamos uma revisão da literatura ao longo da segunda metade do Século XX, compondo um quadro conceitual que viesse a permitir-nos explicar o caso. Outrossim, tomamos a linha

dos trabalhos de Collis (1991) e Collis & Montgomery (1995), como uma das principais referências teóricas. Quanto ao caso em si, montamo-lo a partir do exame de documentos, reconstituindo a sua história dentro de uma estrutura conceitual que favorecesse a análise que procederíamos.

A primeira seção deste trabalho apresenta a teoria por trás da análise da estratégia da firma baseada em recursos, bem como suas implicações e preceitos. A próxima seção apresenta brevemente informações sobre o formato e estrutura do caso analisado, bem como algumas particularidades do cooperativismo médico, objeto de estudo. A terceira seção, a qual é o núcleo do artigo, sugere os “elementos conceituais chave” que serão comentados, o estudo do caso em si e, finalmente, sua análise. A seção final contém as conclusões e implicações.

Acreditamos que, como resultado obtido, conseguimos trazer mais uma explicação estratégica, segundo a linha teórica escolhida, além de caracterizar os aspectos essenciais do comportamento estratégico de uma firma, segundo uma teoria tomada como referência.

A título de uma das limitações deste artigo, a metodologia se restringiu a definir condições específicas sobre as quais será baseada a análise e cujas implicações geradas podem confirmar as predições da teoria. Enfim, é um trabalho que pretende tão somente trazer uma contribuição para o campo acadêmico, apesar de que, com as devidas cautelas poderá ser considerado no campo profissional, aumentando o entendimento dos administradores da área.

Visão Baseada em Recursos

A Visão Baseada em Recursos (VBR), ao contrário da perspectiva da organização industrial, assim como da perspectiva de mercado, que focalizam as condições externas, destacando a indústria e o mercado, lança seu foco principalmente nas condições internas da firma, analisando como seus recursos são aplicados e combinados. Pensadores de outras correntes, assim como Barnard (1938), Selznick (1957) e Andrews (1971), já houveram atentado para o assunto.

Enquanto que, para Porter (1991), em relação à estratégia competitiva, a firma é vista como um “pacote de atividades”, nos discursos sobre a VBR, ela é vista como um “pacote de recursos únicos” (Spanos & Lioukas, 2001). Em outro discurso, para Foss (1997) a firma tem, a partir de seus recursos, um “pacote de opções”, sobre o qual constituirá sua área de competência. A VBR exalta a utilização que a firma faz dos recursos que dispõe, partindo do princípio de que as organizações são fundamentalmente heterogêneas (Peteraf, 1993; Rugman & Verbete, 2002). Ainda de acordo com Spanos & Lioukas (2001), esta heterogeneidade tem origem nos diferentes recursos e capacidades, nos quais as firmas baseiam suas estratégias ou ainda, pelo fato de que nem todos os recursos são perfeitamente móveis.

A condição de heterogeneidade da firma é construída, em seu interior, através da combinação de recursos, aproveitando as próprias rotinas organizacionais e sistemas coletivos de aprendizado, criando capacidades que são valiosas à firma, justamente por sua natureza endógena e porque não podem ser comprados. Pois, o que torna um recurso realmente valioso é a forma peculiar com que é utilizado pela firma.

Consciente deste fato, a firma cuja estratégia seja baseada em recursos, deve identificar suas potencialidades, fixar suas metas que possam ser alcançadas a partir das potencialidades existentes e buscar seu desenvolvimento, de acordo com a análise da dinâmica do mercado (Amit & Schoemaker, 1993; Teece & Pisano, 1994).

De acordo com Collis & Montgomery (1995), os recursos podem ser classificados resumidamente em três tipos distintos:

- Ativos Tangíveis: Assim são chamados os bens físicos como equipamentos, propriedades, estoques etc. São ativos comuns à maioria das firmas. Geralmente, necessários à sua existência e, na maioria das vezes poucas (ou quase nada) contribuem na sustentação de

vantagens competitivas porque são adquiridos no mercado, portanto, disponíveis para quem tem capital.

- Ativos Intangíveis: São vantagens ou talentos que incluem propriedade intelectual, podendo ser considerados os recursos mais valiosos para a firma. Isto porque suas particularidades são únicas e próprias da firma, cuja solidez e valor foram construídos ao longo do tempo. E por serem tão particulares à firma que os criou, se utilizado por outra firma, talvez não proporcionem os mesmos retornos que a primeira auferir. Podem ser internos como *know how*, fórmulas, rotinas e cultura organizacionais; ou vantagens externas como marcas, patentes, contatos comerciais e reputação.

- Capacitações Organizacionais: São considerados como a junção dos ativos tangíveis e ativos intangíveis, que possibilitam o desenvolvimento de tarefas/rotinas únicas. O perfil da organização, valores, cultura, tradições e incentivos são fundamentais no desenvolvimento destas capacidades e a habilidade da firma em articular rotinas e/ou combiná-las em negócios únicos são considerados talentos organizacionais e representam importantes vantagens. De acordo com Amit & Schoemaker (1993), enquanto que os recursos são vantagens próprias (ou controladas pela firma), as capacidades se referem à habilidade da firma em explorar e combinar estes recursos.

A análise do comportamento das firmas num ambiente competitivo vai contra a condição de equilíbrio estático pregado pela Teoria Neoclássica¹. Tanto que já não basta para a firma possuir e desenvolver capacidades. É necessário que sejam “capacidades dinâmicas” que, segundo Teece & Pisano (1994), se referem ao caráter mutável do ambiente e enfatizam o papel chave da administração estratégica em manter as qualificações organizacionais, recursos e competências funcionais integrados e atualizados, face ao ambiente cambiante.

Neste contexto, o desenvolvimento de recursos e capacidades específicas à firma e as maneiras pelas quais são renovados para responder às mudanças do mercado, são fundamentais à construção e, principalmente, à manutenção de vantagens competitivas.

De acordo com Foss (1997), o desenvolvimento e utilização de recursos e capacidades, por parte da firma, pode assumir dois propósitos distintos, os quais são temas de discussão e análise, por parte dos estudiosos da VBR:

- Estudo dos Motivos que Levam à Diversificação: É uma preocupação estratégica, muito presente nos discursos sobre VBR (Montgomery, 1985; Chatterjee & Wernerfelt, 1991; Mahoney & Pandian, 1992). O desenvolvimento de novos recursos e a necessidade de adequar-se às inovações necessárias à sua condição competitiva, bem como a capacidade ociosa da firma e a especificidade dos recursos alocados, fazem com que a Teoria da Diversificação possa ser □□caracterizada, também, como baseada em recursos. Pelos motivos citados, a firma, com ampla base de recursos, tenderá a seguir o caminho da diversificação (Peteraf, 1993), pois o comércio desses recursos acumulados – ou em excesso, muitas vezes implica na presença de transação de custos.

- Estudo das Condições de Sustentação da Vantagem Competitiva: A partir da VBR, esta condição de superioridade das atividades da empresa em relação aos demais concorrentes, passa a ser focalizada no grau de eficiência resultante da utilização de sua dotação de recursos, que pode favorecer-la economicamente ou por melhor satisfazer as necessidades dos consumidores de seus produtos. De acordo com Collis & Montgomery (1995, p. 120) “*competitive advantage, whatever its source, ultimately can be attributed to the ownership of a valuable resource that enables the company to perform activities better or more cheaply than competitors*”².

Ainda segundo Collis & Montgomery (1995), a natureza idiossincrática das firmas faz com que elas acumulem ao longo do tempo um conjunto de ativos físicos e, principalmente, ativos não físicos de ordem organizacional, como aprendizado tácito e rotinas dinâmicas.

Desta forma, se os recursos são a fonte das capacidades da firma, as capacidades são sua principal fonte de vantagem competitiva - ver Grant (1991).

Além do aproveitamento dos recursos internos da firma, o critério de análise para o desenvolvimento de novos recursos que componham a vantagem competitiva da firma, deve levar em conta também o custo de oportunidade do investimento em tais recursos (Dierickx & Cool, 1989). Por este motivo há o cuidado e preocupação das firmas em manter a condição de distinção de suas vantagens, através da análise e criação de mecanismos que garantam sua sustentação. Pode-se afirmar que a maioria, senão todos os mecanismos de sustentação da vantagem competitiva, têm origem a partir das quatro condições chave, estabelecidas por Peteraf (1993):

- 1) Heterogeneidade: Recursos heterogêneos conduzem a firma a diferentes eficiências e, portanto, renda. Esta é uma condição básica e necessária à vantagem competitiva;
- 2) Limites de competição *ex ante*: O valor gasto com a aquisição dos recursos não pode ser superior a renda que produzirá;
- 3) Limites para competição *ex post*: Deve haver extrema dificuldade, ou ser impossível que os competidores reproduzam a lucratividade gerada pelo recurso em questão;
- 4) Mobilidade imperfeita: Recursos são valiosos para a firma por terem sido criados e adaptados às suas condições e que, não apresentem o mesmo resultado se utilizado por terceiros.

Neste contexto, ressaltamos duas importantes implicações, de origem econômica e que, mencionadas por Foss (1997), podem auxiliar na explicação dos motivos que justifiquem a diferença da lucratividade entre as firmas:

- 1) A diferença na dotação de recursos das firmas está diretamente associado à implementação de suas estratégias;
- 2) As firmas buscam incrementar e não necessariamente aumentar sua performance econômica.

Segundo o autor, a firma tenderá a formular suas estratégias nas situações que lhes são favoráveis, utilizando os recursos e capacidades que dispõem e, principalmente, preocupando-se muito mais com a “qualidade” das vantagens que possui ou que pretende construir, do que com a sua “quantidade”. Por isso, as tarefas da empresa a este respeito, devem ser:

- a) Identificar, classificar e desenvolver recursos próprios e úteis;
- b) Conhecer as forças e fraquezas da concorrência;
- c) Identificar as melhores oportunidades de utilização de seus recursos e capacidades.

Mas, como saber se um recurso é útil e/ou valioso para a firma? Os critérios que definem quão valioso é um recurso, não se limita apenas ao fato dele possibilitar a criação de vantagens em relação à concorrência. O recurso ou conjunto de recursos deve ser tão peculiar à firma que até mesmo sua percepção seja dificultada tornando, portanto, complexa a sua imitação. Este é um exemplo clássico do que é chamado por Lippman & Rumelt (1982) de “Ambigüidade Causal”³. Este desafio à imitação deve-se à complexidade oriunda de atividades interconectadas. Sem intenção, a firma acaba desenvolvendo um dos mecanismos de defesa que compõe o que é chamado por Rumelt (1984, *in* Peteraf, 1993) de “Mecanismos Isolantes”⁴.

O valor das capacidades criadas, a partir dos recursos que compõem a firma, está justamente na impossibilidade de serem compradas ou adquiridas no mercado, devem ser construídas e isto leva anos. Este fato reafirma a condição de heterogeneidade das firmas, a medida em que elas representam o conjunto de recursos e capacidades que acumularam ao longo de sua trajetória histórica⁵ - *Path Dependence*. Por este motivo, considera-se que as

futuras estratégias da firma são, em grande parte, determinadas pela sua história – ver Collis (1991).

Neste contexto, a essência de sua escolha, a partir da VBR, está na designação daquela estratégia que faça o mais efetivo uso do conjunto de recursos e capacidades disponíveis, porque a estratégia da firma define sua configuração de atividades e como elas estão inter-relacionadas – ver Porter (1991).

O Caso Unimed Maringá

- O sistema Unimed

Devido às particularidades do cooperativismo, na área médica cabe, primeiramente, tecer alguns esclarecimentos sobre Sistema Unimed e sua estrutura de funcionamento. A Unimed foi a primeira “Cooperativa de Trabalho Médico” fundada no Brasil. Nasceu em Santos, em 1967, como uma resposta da classe a mercantilização cada vez maior da Medicina. As Singulares⁶ seguem uma legislação cooperativista e estão diretamente ligadas a uma Federação Estadual, e estas por sua vez, reúnem-se em uma Confederação Nacional, a Unimed do Brasil.

Mesmo sujeitas a políticas de âmbito nacional, as atuais 364 Cooperativas Médicas do país são independentes, com suas peculiaridades, portanto, tendo autonomia e liberdade de administração. As Singulares, por fazerem parte do Sistema Unimed, contam com um forte complexo empresarial cooperativo, constituído por diversas empresas criadas especialmente para lhes oferecer suporte, dentre estas se destacam: Unimed Seguradora, Unimed Tecnologia, Unimed Administração e Serviços, Transporte Aeromédico, Unimed Participações, Unimed Corretora, entre outros.

No universo de 2.407 Operadoras registradas, segundo dados de dezembro/2002, da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, o Sistema Unimed representa em torno de 15% do total de Operadoras registradas e ainda assim é responsável por 25% do mercado de saúde brasileiro, sendo considerada a maior rede de assistência médica do país. No Estado do Paraná são 161 Operadoras registradas, dentre as quais, 22 Unimeds. A Tabela 1 apresenta, de forma resumida, a participação do Paraná, dentro do Sistema Unimed e a participação do Norte Paranaense, dentro do Estado.

Tabela 1
Sistema Unimed – Dados Comparativos

| Quesito | Brasil | Paraná | % Partic. | Norte Paranaense | % Partic. |
|-------------------------------|------------|---------|-----------|------------------|-----------|
| Número de Singulares | 364 | 22 | 6% | 7 | 3% |
| Número de Médicos Cooperados | 93 mil | 8 mil | 9% | 2 mil | 3% |
| Número de Usuários | 11 milhões | 850 mil | 8% | 240 mil | 28% |
| Unimeds & Total de Operadoras | 15% | 14% | - | - | - |

Fonte: Unimed do Brasil⁷ /Março-2003

Estes números dão dimensão à importância da área de saúde na economia nacional. O crescimento e propagação de empresas, nesta área, mostra a demanda e a preocupação por parte da população em manter um plano de saúde, em detrimento do desgastado sistema de atendimento público. Por conseguinte, nesse ambiente altamente dinâmico e competitivo, distúrbios, mesmo passíveis de fiscalização – como o são, além de afetarem a vida econômica do país, num de seus pontos fracos que é a área da saúde, estão diretamente ligados às condições de vida da população.

Portanto, ao estudarmos o posicionamento estratégico e as ferramentas utilizadas na sustentação de uma Cooperativa médica, que ao longo de seus vinte anos, mantém-se em condição sustentável e constante crescimento, procuramos avaliar as condições necessárias à sobrevivência e os riscos advindos de um setor em franca expansão.

Proposta de Estudo

Para operacionalizarmos a análise proposta neste trabalho, utilizaremos três elementos chave da VBR, instrumentalizados por Collis (1991), em seu artigo “*A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry*”, os quais são chamados pelo autor de: Núcleo de Competência, Capacidades Organizacionais e Herança Administrativa e, como no referido artigo, serão comentados através da análise do caso da Unimed Maringá, ao longo de seus 20 anos. Antes, porém, cabe fazermos um breve comentário a respeito de suas particularidades.

Núcleo de Competência é o nome dado ao conjunto de capacidades/competências desenvolvidas pela firma através da utilização peculiar de seus recursos disponíveis. Dosi & Marengo (1994) o definem como sendo um conjunto de talentos tecnológicos diferenciados, vantagens complementares, rotinas e capacidades organizacionais. Por isso, é considerado um importante instrumento de sustentação da sua vantagem competitiva, a medida que cria diferenciais entre a firma e seus concorrentes.

A manutenção desta vantagem implica num contínuo desenvolvimento e adaptação dos recursos que compõem suas capacidades/competências, com base tanto nas condições internas da firma, como também externas, em relação ao mercado (Hamel & Prahalad, 1990). Portanto, é fundamental a colocação de Dierickx & Cool (1989), quando argumentaram que a grande missão da firma está em definir “quando” e “onde” investir, pois, estas decisões são fundamentais à sua estratégia. Por este motivo, a firma procurará aproveitar e desenvolver aqueles recursos que estejam contemplados por seu núcleo de competência.

Capacidades Organizacionais são aquelas atividades executadas relativamente melhor do que outras atividades. Está, portanto, diretamente relacionado ao conceito de “rotinas”, por envolver um padrão complexo de coordenação “entre pessoas” e “entre pessoas e recursos”, o que requer aprendizado não apenas através da repetição, mas também pelo desenvolvimento conjunto de entendimento que contribua na resolução de problemas específicos – ver Grant (1991). Segundo Collis (1994, *in* Spanos & Lioukas, 2001), as capacidades são procedimentos socialmente complexos que determinam a eficiência com a qual as organizações são hábeis em transformar *inputs* em *outputs*.

O principal fator derivado da relação entre recursos e capacidades é a habilidade da firma em conseguir cooperação e coordenação dentro do grupo. A flexibilidade e a capacidade de adaptação a novas situações da firma são os elementos chave das capacitações organizacionais, porque as condições mudam e algumas mudanças têm maiores reflexos nas atividades internas e externas da firma, do que outras – ver Wernerfelt & Karnani, 1987.

A Herança Administrativa tem ligações diretas com a já mencionada trajetória única (*Path Dependence*) da firma. Parte do princípio de que a história da firma ao longo dos anos influencia nas atitudes e decisões a respeito de seu futuro. Em outras palavras, isto se deve a herança cultural e mesmo, herança física da firma.

A primeira considera os hábitos, atitudes, crenças e valores, os quais permeiam indivíduos e grupos que formam a organização (Hall, 1992). Fatores como estilo de liderança, cultura nacional da organização, sucessos e fracassos de decisões passadas, etc, influenciam diretamente no comportamento dos seus administradores. A herança física, por sua vez, se refere a plantas locacionais, sistemas adotados de forma geral e equipamentos, os quais interagem diretamente com a estrutura organizacional e por isso, afetam a tomada de decisão

de mudança ou lhe influenciam na sustentação de uma determinada postura peculiar. Tanto que, o investimento na estrutura física da firma, em sua grande maioria, haverá de ter caráter incremental, dada a disponibilidade de espaço e de recursos físicos já existentes.

Estas condições, além de outros fatores, nos fazem crer que, como afirmado por Dosi & Marengo (1994), as firmas são fundamentalmente diferentes em suas características, comportamento e performance.

Daí perguntamo-nos: **O desenvolvimento estratégico da Unimed Maringá, ou a aparente sustentação de vantagem competitiva, ao longo de sua existência, poderia ser explicado por meio da “Visão Baseada em Recursos”?**

Hipótese de estudo: Segundo o desenvolvimento teórico da VBR, aqui apresentado, a pergunta em destaque poderia ser respondida, afirmativamente. É o que tentaremos analisar.

- Uma Análise do Caso Unimed Maringá

A Unimed Maringá foi fundada em agosto de 1982, constituída inicialmente pela cooperação de 40 médicos. Como consequência do atendimento ao usuário, mantém convênio com hospitais, clínicas, etc., e atualmente, quase vinte e um anos após sua fundação, possui um universo de mais de 71.000 usuários, com um quadro social de 559 médicos cooperados. Dentre as Singulares paranaenses, ocupa o terceiro lugar em termos de porte e número de usuários. Além de Maringá, seu campo de ação se estende a 24 Municípios da região⁸ e, por seu caráter integrado, atende usuários de Singulares de todo o território nacional, via intercâmbio⁹.

No início de suas atividades, eram poucos os produtos – planos de saúde – comercializados, e também, o número de concorrentes no mercado local. Atualmente, a concorrência direta é composta por poucas empresas de planos de saúde, e algumas seguradoras, cuja venda de planos é apenas uma de suas muitas atividades, representando participação muito discreta, por isso mesmo, não consideradas neste trabalho. Dentre os concorrentes diretos, destacam-se três, dois deles ligados a hospitais, cujo maior interesse tem sido direcionar o usuário àqueles hospitais, ao contrário do propósito da Unimed Maringá, de procurar atender as preferências dos usuários, ampliando sua rede de Prestadores conveniados. Os produtos comercializados pelos concorrentes locais são bastante limitados, direcionados a um público de menor poder aquisitivo, que buscam produtos de menor valor, básicos. A distribuição do número de usuários, entre as Operadoras maringaenses, pode ser visualizada na Tabela 2.

Tabela 2
Dados Comparativos – Mercado Local

| Empresa | Número de Usuários (Fev/2003) | % de Participação |
|----------------|----------------------------------|-------------------|
| Empresa “A” | 9.125 | 9% |
| Empresa “B” | 9.726 | 9% |
| Empresa “C” | 12.263 | 12% |
| Unimed Maringá | 71.311 | 70% |
| Total | 102.495 | 100% |

Fonte Número de Usuários: ANS¹⁰

Os primeiros dez anos da Cooperativa foram marcados por mudanças de ordem estrutural e operacional. Seu principal objetivo era a conquista de uma maior parcela do

mercado, através da prestação de um serviço de qualidade que levasse a ampliação do número de usuários.

Em 1989 a Unimed já fundamentava seus planos de ação em informações oriundas de pesquisas de mercado, com o objetivo de conhecer as necessidades dos consumidores e viabilizar seu atendimento. Esta iniciativa levou a ampliação da área de cobertura dos contratos e à criação de mecanismos de acompanhamento.

Depois dos percalços de 1990, como o bloqueio de reservas do Plano Collor que dificultou a vida de vários setores da economia nacional, houve um período de expansão que marcou época, a partir da criação de planos alternativos, com internação em apartamento. Numa grande campanha de marketing, os planos de saúde da Unimed Maringá passaram a ser comercializados até mesmo em farmácias da cidade. O resultado foi um aumento do número de usuários de 1991, para 1992, na ordem de 46%, o maior índice anual de crescimento do número de usuários de sua história, como pode ser visto na Tabela 3.

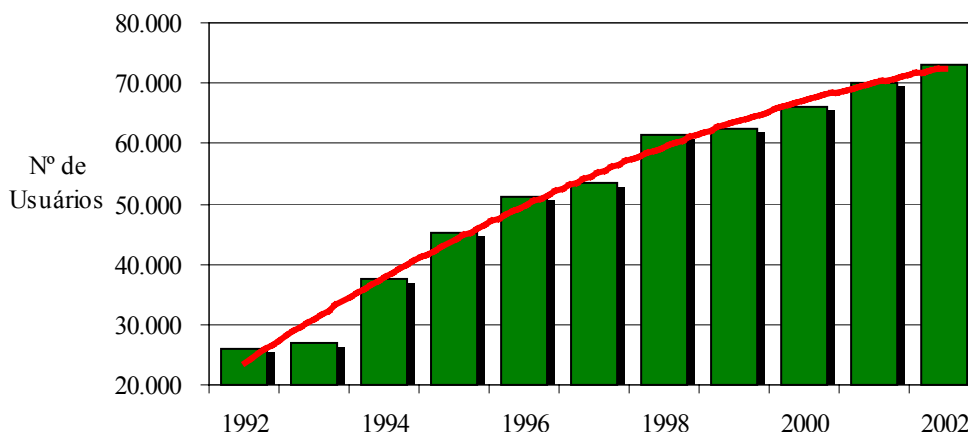
Tabela 3
Evolução do Número de Usuários e Cooperados da Unimed Maringá – 1992 / 2002

| Ano | Nº de Cooperados | Variação Mensal | Nº de Usuários | Variação Mensal |
|--------------------|------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| 1982 | 40 | - | 0 | - |
| Dez anos depois... | | | | |
| 1992 | 301 | 8% | 25.984 | 46% |
| 1993 | 377 | 25% | 26.942 | 4% |
| 1994 | 415 | 10% | 37.466 | 39% |
| 1995 | 422 | 2% | 45.280 | 21% |
| 1996 | 434 | 3% | 51.131 | 13% |
| 1997 | 523 | 21% | 53.592 | 5% |
| 1998 | 526 | 1% | 61.275 | 14% |
| 1999 | 525 | 0% | 62.496 | 2% |
| 2000 | 524 | 0% | 65.997 | 6% |
| 2001 | 518 | -1% | 70.039 | 6% |
| 2002 | 559 | 8% | 72.960 | 4% |

Fonte: Unimed Maringá¹¹

A criação e lançamento, em 1992, do produto com cobertura nacional e cardíaco, significaram o impulso necessário para que a Unimed Maringá se destacasse, inclusive em relação a grandes concorrentes da época. Isto só foi possível porque o conjunto formado pela imensa rede de Singulares do país oferecia pronta, ampla e incomparável estrutura para os usuários do Sistema Unimed, vantagem que nenhum outro concorrente possuía. A comercialização deste novo produto foi, principalmente, responsável pela atração de grande número de usuários de intercâmbio. Portanto, além de criar as condições para o que o usuário maringaense pudesse ser atendido em qualquer outra Singular do Brasil, favorecia a vinda de usuários de outras Singulares para a Unimed Maringá que, por sua condição de centro regional, já contava com avantajada estrutura. A evolução do número de usuários, demonstrado através da Figura 1, evidencia claramente a mudança de perfil ocorrida a partir de 1994, resultado da reformulação da carteira de planos da Unimed Maringá. O período 1982-1991 apresentou crescimento estável e fechou em quase 26.000 usuários, enquanto que, o segundo decênio foi responsável pela inclusão de mais de 46.000 usuários, quase o dobro do número de inclusão de usuários dos primeiros dez anos da Cooperativa.

Figura 1
Evolução do Número de Usuários
1992 / 2002 - Unimed Maringá



O controle dos planos e carteira de usuários que até então, funcionavam quase que totalmente manual, tornou-se mais do que inviável, tornou-se insustentável. Foi premente a necessidade de modernização do sistema. Bons programas foram adotados, mas a complexidade e particularidade da área médica exigiam um sistema mais específico, direcionado. Com este propósito, em 1995, a Unimed Maringá adquiriu e implantou um moderno sistema de informática integrado a nível estadual e que internamente, interligava todos os setores da Cooperativa e fases do processo, desde o atendimento ao usuário até a emissão de relatórios gerenciais. O sistema foi desenvolvido pela Federação das Unimed's do Paraná, que presta assessoria e fornece suporte às Singulares do Estado, além de ser responsável por sua manutenção e constante atualização, de acordo com as necessidades individuais ou coletivas.

Nesse mesmo ano, apesar do suporte dado pela Federação, a Unimed Maringá implantou um Centro de Processamento de Dados – CPD, com equipe técnica altamente especializada e investiu em intenso processo de aprendizado, associando a técnica aos processos específicos da área médica. Isto foi fundamental para agilizar a resolução de problemas rotineiros – o que levaria muito mais tempo, se fosse feito por Curitiba, bem como na ampliação e desenvolvimento de sistemas específicos às necessidades de crescimento da Unimed Maringá.

Com a necessidade de um crescimento ordenado, nos anos que se seguiram, assim como o CPD, foram criados vários setores de suporte, aperfeiçoando-se a execução de tarefas rotineiras, num sistema de aprendizado específico. Assim, foram criados a Auditoria Médica, em 1995, com o objetivo de controlar a solicitação de exames; a Linha Direta, em 1996, que passou a atender o usuário 24h/dia, desburocratizando e descongestionando em muito a Cooperativa; o Departamento de Atendimento ao Público, em 1996, que passou a ser o canal direto com o usuário; e o Pós Vendas, em 1997, ligando a Cooperativa à empresa responsável pelas Vendas que havia sido terceirizada, naquele ano. Mas, todas estas mudanças só foram possíveis com grande investimento em informática, aquisição de equipamentos, muitos cursos e treinamentos.

A criação da Agência Nacional de Saúde – ANS, em 2000, foi responsável por uma completa reviravolta na área da saúde, com imposições e marcação cerrada, além da criação de muitos novos tributos. Como resultado, em todo o Brasil, Operadoras cuja estrutura e condições financeiras não suportou as exigências impostas fecharam as portas ou enxugaram sua rede de atendimento. No mercado local, alguns grandes concorrentes, seguradoras ligadas a grupos financeiros diminuíram, quando não, encerraram suas atividades. No entanto, a

Unimed Maringá, de acordo com as alterações e exigências impostas, re-adaptou cadastros, contratos e produtos, implementou setores e investiu em assessorias para melhor atender às exigências, sem perder qualidade.

O ano de 2000 pode ser considerado como um marco na história tecnológica da Unimed Maringá. Em busca de modernização e melhoria, teve início o projeto de implantação de cartão magnético, que gerou vultoso investimento em equipamentos, hardware e software. Vários foram os benefícios advindos, dentre os principais, a integração entre Cooperativa e Prestadores, num sistema *on line*, que possibilitou um melhor atendimento ao usuário Unimed, rapidez no processamento das contas médicas, agilidade e redução dos custos operacionais.

Paralelos a estes processos, outros importantes projetos e serviços foram implantados ao longo do tempo, pois ao perseguir o aumento do número de usuários a Unimed Maringá percebeu a necessidade de uma parametrização da utilização de serviços e procedimentos: em busca de espaço físico que comportasse suas necessidades, houve a mudança para a atual sede, em 1993; novos benefícios foram oferecidos, como o serviço de Remoção Terrestre, em 1995; e Remoção Aérea, em 2000, entre muitos outros; foram implantados os serviços próprios de Fisioterapia, em 2000, e Fonoaudiologia, em 2001, que hoje centralizam grande parte dos atendimentos aos usuários Unimed, nessa área. E, mais recentemente, foi implantado um dos mais importantes projetos no âmbito de redução de custos: o *Home Care* – Atendimento Domiciliar.

Mas o processo de redução de custos, nunca interferiu na qualidade da prestação de serviços da Unimed Maringá, nem tampouco dos processos internos. Tanto que, desde 1998 a Unimed Maringá possui Certificado ISO 9002:1994 e buscou em 2002, a modernização de sua ferramenta com a re-certificação na versão ISO 9001:2000.

- Uma Interpretação do Caso Unimed Maringá

Apresentamos a seguir, a interpretação e síntese do caso, levando-se em conta a utilização de três ferramentas que fizeram parte do comportamento estratégico da Unimed Maringá, com base nos três elementos chave, destacados por Collis (1991) e que fazem parte da Visão Baseada em Recursos.

Partamos do pressuposto de que a Unimed Maringá vem obtendo “vantagem competitiva” – ver Tabela 2. Desta forma, faremos uso da VBR para estudar, ou comentar, as “condições de sustentação da vantagem competitiva” – Collis & Montgomery (1995).

o Núcleo de Competência

O núcleo de competência da Unimed Maringá baseia-se num conjunto de recursos tangíveis e intangíveis que repousa no conhecimento e capacidade da Cooperativa Maringaense em atender às necessidades dos usuários através do domínio, em nível de estrutura, de produtos e benefícios oferecidos na área médica.

A estrutura em âmbito nacional formada pelo Sistema Unimed, a reputação construída ao longo dos seus mais de trinta anos de mercado, são importantes recursos que proporcionam uma situação vantajosa para a Unimed Maringá, em relação à concorrência.

A maior evidência do seu núcleo de competência, porém, está no caráter integrado de operacionalização de processos: a nível nacional, através do Sistema Unimed; a nível Estadual, através da integração e padronização de sistemas e processos em mais de 95% das Unimeds do Paraná e finalmente, a nível local, através da adoção de um sistema totalmente *on line*, iniciativa que faz com que a Unimed Maringá seja considerada hoje, uma das mais bem equipadas tecnologicamente, dentre as Unimeds do Estado.

Estes recursos, embora físicos e disponíveis no mercado, dão caráter diferenciado à Unimed Maringá a medida em que complementam e tornam mais complexo seu sistema já existente, beneficiando-o em suas particularidades. Ou seja, a Unimed Maringá ao comercializar um Produto com cobertura nacional tem a grande vantagem sobre a concorrência de dispor de uma rede de atendimento que ocupa mais de 80% do território nacional. Em termos regionais, a condição do Paraná de possuir um sistema de informática padronizado – único no Brasil, e recentemente seguido por Santa Catarina – é um grande facilitador tanto no que se refere a relações e troca de informações entre Unimeds, quanto à comodidade do usuário. Aproveitando-se desta estrutura e dos recursos físicos disponíveis, a Unimed Maringá passou a investir no desenvolvimento de capacidades tecnológicas as quais, associadas ao processo de aprendizado interno, permitiram a implantação de sistemas e criação de produtos específicos aos seus objetivos e necessidades locais.

- o Capacidade Organizacional

Em consenso com a Visão Baseada em Recursos, a Unimed Maringá assume uma política de “melhoria contínua”, investindo no caráter dinâmico do mercado, através do aperfeiçoamento de serviços existentes e desenvolvimento de novos.

A Capacidade Organizacional da Unimed Maringá é uma parte integrante de seu Núcleo de Competência. Um exemplo está no processo de criação de produtos, para o qual a Cooperativa mantém equipe atualizada e altamente qualificada que, utilizando-se de pesquisas e outros instrumentos, viabiliza o estudo das necessidades tanto dos usuários quanto do mercado e a possibilidade de antecipar-se a elas. Na área da saúde as iniciativas, no que se refere a produtos, são rapidamente imitadas pelos concorrentes, pois há completa liberdade para tal. Um dos méritos da Unimed Maringá, neste sentido, tem sido a iniciativa e oferta de produtos bons, diferenciados e de qualidade. Tanto que, no quesito criação de produtos, a Unimed Maringá é tida como referência regional, a ponto de seus produtos serem copiados por outras Singulares.

O suporte técnico dado ao sistema utilizado também é uma importante Capacidade Organizacional, a medida em que a equipe maringaense, a partir do conhecimento das condições internas e dos objetivos propostos pela Unimed Maringá, desenvolveu habilidades que lhe permitem a resolução de problemas tanto locais, quanto do sistema em geral e, em parceria com a assessoria técnica da Federação do Paraná – responsável pelo sistema utilizado, tem beneficiado todas as Singulares do estado. A disponibilidade desta capacidade local tem sido uma importante ferramenta na sustentação de sua vantagem competitiva, porque, além de garantir o perfeito funcionamento da rede que mantém a interconexão com as outras Singulares do Estado, permite iniciativas que atendam as necessidades próprias e maior independência na implantação de projetos locais.

Outra importante Capacidade Organizacional da Unimed Maringá que merece destaque é sua capacidade inovativa. Um exemplo está na associação dos recursos físicos e recursos intangíveis, utilizados na criação de campanhas de marketing que, apesar de seu caráter local, são sucesso em todo o Estado. É o caso da criação, em 1997, da Copa Unimed de Jogos Escolares, o segundo maior evento no Estado e o primeiro patrocinado pelo setor privado. Este evento, há anos, além de cumprir o propósito de divulgar a marca, tem “colocado na cabeça” do adolescente o respeito por uma marca e por um plano de saúde. Além da Copa Unimed, a Unimed Maringá participa ativamente de várias outras campanhas, patrocínios e atividades sociais.

Sua flexibilidade e capacidade de aprendizado possibilitaram aproveitar-se dos recursos disponíveis e das mudanças externas – do mercado, num processo de inovação consciente, que permitiu o desenvolvimento de novos recursos e um aperfeiçoamento

contínuo. Neste sentido, podemos afirmar que o processo Schumpeteriano chamado “destruição criativa” impeliu a Unimed Maringá na busca contínua por criatividade e inovação.

- Herança Administrativa

No caso da Unimed Maringá, percebemos a presença de Herança Administrativa tanto no âmbito cultural, quanto físico.

No âmbito cultural, a Herança Administrativa sempre condicionou o crescimento da Cooperativa ao respeito e preservação local da marca Unimed, através da qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Outro exemplo de Herança Administrativa, ainda no âmbito cultural é a filosofia da Unimed Maringá de distinguir atividades administrativas e não administrativas; políticas e não políticas, médicas e não médicas. Por ser uma Cooperativa e adotar um sistema eletivo para seus principais dirigentes, há freqüentes mudanças nesses cargos. No entanto, a política adotada pelo primeiro presidente da Cooperativa, vinte anos depois ainda é praticada. Segundo ele “Médicos cuidam da parte médica, enquanto que, a administração é responsabilidade de profissionais, ou seja, da gerência”. Esta parceria tem sido responsável pelo sólido e constante crescimento da Cooperativa ao longo dos anos, pois, enquanto que a administração garante planejamento e bons resultados, a diretoria médica fornece o suporte ao desenvolvimento e atração de novas áreas de pesquisa, o que fez de Maringá um centro médico regional.

É um consenso também a opinião, ao longo dos anos, de que o crescimento está intimamente ligado ao aumento do número de usuários. E este senso comum deu origem a herança física dos dias atuais. A decisão de investir, no início da década de noventa em integração do sistema a nível estadual, foi o primeiro passo de uma série de investimentos nessa área. Todos eles – Sistema integrado, implantação de cartão magnético, atualização da linguagem do sistema, etc., tiveram uma seqüência ordenada, completando-se funcionalmente, apesar de serem iniciativas de diretorias diferentes, o que demonstra claro comprometimento com herança física em relação aos equipamentos e até mesmo, herança cultural, por seguir a mesma proposta de modernização de diretorias passadas.

Considerações Finais

No presente trabalho, buscamos mostrar evidências empíricas da VBR no processo de formulação da estratégia e sustentação da vantagem competitiva da Unimed Maringá, ao longo de seus vinte anos. Para tanto, tomamos como base, três “elementos chave” (Collis & Montgomery, 1995; Collis, 1991): Núcleo de Competência, Capacidades Organizacionais e Herança Administrativa.

A análise do desempenho da Unimed Maringá, além de confirmar em seu comportamento a presença de capacitações – Capacidades Organizacionais – que dão suporte a um Núcleo de Competência, e demonstrar a influência de decisões passadas em suas atuais – Herança Administrativa, torna claros os principais preceitos da VBR. Primeiro, as características do mercado local de planos de saúde confirmam a condição heterogênea das firmas atuantes neste segmento. Este fato fica evidente, a partir da análise de suas estruturas, linhas de produto e comportamento.

Segundo, o caráter inovador e a busca pelo desenvolvimento tecnológico da Unimed Maringá, além das condições já disponibilizadas pelo Sistema Unimed, evidenciam a ciência da Cooperativa sobre a importância de manter-se atualizada. Essa situação demonstra a condição dinâmica presente na VBR, confirmando a linha defendida por Collis (1991) e

Collis & Montgomery (1995) e complementada por Teece & Pisano (1994), quando afirmam que os recursos e capacidades desenvolvidos internamente, apesar de sua condição de diferencial, necessitam de contínuo aperfeiçoamento de rotinas e processos. Schumpeter (1930, *in* Collis & Montgomery, 1995) já previa que as inovações seriam rapidamente imitadas. Através das inovações tecnológicas, ele considerou o processo competitivo como uma procura por novas combinações, podendo ser tomado como um suporte para a VBR, partindo do princípio de que os recursos da firma podem ser melhorados continuamente através de inovação.

Terceiro, a composição da estratégia da Unimed Maringá, a medida em que associa a utilização e o desenvolvimento dos seus recursos físicos – sistemas, estrutura e produtos – e recursos intangíveis – marca e reputação – na composição de um Núcleo de Competência, confirma a linha defendida pela VBR, segundo a qual, a formulação da estratégia da firma buscará valorizar os seus recursos disponíveis. Segundo Collis & Montgomery (1995, p.124), “*although disaggregation is the key to identifying competitively superior resources, sometimes the valuable resource is a combination of skills, none of which is superior by itself but which, when combined, make a better package*”¹².

Desta forma, concluímos que o desenvolvimento estratégico da Unimed Maringá, no período considerado, pode ser explicado pela VBR. Entretanto, a partir da análise realizada, novas perspectivas de aprofundamento e questões mais precisas, dada a condição exploratória desta pesquisa inicial, se nos apresentam sobre o caso Unimed Maringá.

Nos últimos dois anos, a implantação dos serviços de Fisioterapia, Fonoaudiologia e Home Care, tem mostrado fortes indícios à diversificação. Nesse contexto, a real conotação do fato que se apresenta é passível de verificação, assim como as implicações advindas dessa diversificação de atividades. Ou seja, o que está levando a esse comportamento estratégico? E qual o limite, ou até onde a diversificação seria vantajosa, nesse caso específico?

As três linhas teóricas mencionadas neste trabalho vêm os motivos que levam à diversificação sob diferentes enfoques: segundo a VBR, a empresa tende a diversificar quando seu estoque de recursos é grande; segundo a Visão de Mercado, as firmas diversificam quando as oportunidades de mercado estão muito presentes e, segundo a Visão Competitiva, as firmas diversificam quando tem necessidade de aumentar seu poder competitivo. Uma nova questão, portanto, se apresenta: Em qual das três linhas teóricas mencionadas, estaria fundamentada sua intenção de diversificação? Ou, qual das três linhas melhor explicaria seus traços atuais de diversificação? Ou, mais ainda, poderíamos explicá-la tão somente através da VBR, aprofundando a explicação anterior?

Referências Bibliográficas

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 1993, p. 33-46.
- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy* (revised edition). Homewood, Il, Richard D. Irwin, 1980 (c1971).
- BAIN, J. S. *Industrial Organization* (second edition). New York, John Wiley & Sons, 1968
- BARNARD, C. I. *As funções do executivo*. São Paulo, Atlas, 1971 (c1938)
- BUZZEL, R. D.; GALE, B. T. PIMS: O impacto das estratégias de Mercado no resultado das empresas. São Paulo, Pioneira, 1991 (c1987).
- CHATERJEE, S.; WERNERFELT, B. The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence. *Strategic Management Journal*, vol 12, 1991, p. 33-48.
- COLLIS, D. J. A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, p. 49-68.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, July/August, 1995, p. 118-128.

D'AVENI, R. A. *Hiper-competição: estratégias para dominar a dinâmica do Mercado*. Rio de Janeiro, 1995.

DAY, G. S. *Estratégia voltada para o Mercado*. Rio de Janeiro, Record, 1990.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, vol. 35, nº 12, 1989, p. 1505-1514.

DOSI, G.; MARENGO, L. Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences, *Michigan University Press*, 1994, p. 157-178.

FOSS, J. N. The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems. <http://netec.mcc.ac.uk/WoPEc/data/Papers/aalabbswp97-1.html>. 14/12/2002, 10:37 am.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy for Strategy Formulation. *California Management Review*, 1991, 33 (3), p. 114-135.

HALL, R. The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, p. 135-144.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May/June, 1990, p. 79-91.

KOTLER, P. *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1967

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition, *The Bell Journal of Economics*, vol. 13, 1982, p. 418-438.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, p. 363-380.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 2000.

MONTGOMERY, C. A. Product-Market Diversification and Market Power. *Academy of Management Journal*, 28, nº 4, 1985, p. 789-798.

PENROSE, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York, 1959.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 1993, p. 179-191.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: New York, 1980.

PORTER, M. E. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 1991, p. 95-117.

RUBIN, P. H. The Expansion of the Firms, *Journal of Political Economy*, 81, 1973, p. 936-949.

RUGMAN, A. M.; VERBETE, A. Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 23, 2002, p. 769-780.

SELZNICK, P. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Berkeley, LA, University of California Press, 1984 (c1957).

SPANOS, Y. E.; LIOUKAS, S. An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, 22, 2001, p. 907-934.

TEECE, D.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, nº 3, 1994, p. 537-556.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 1984, p. 171-180.

WERNERFELT, B.; KARNANI, A. Research Notes and Communications Competitive Strategy under Uncertainty, *Strategic Management Journal*, VOL. 8, 1987, p. 187-194.

WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. (eds.) *The Nature of the Firm: Origins, Evolution en Development*, Oxford University Press, New York, 1991.

¹ A análise da Teoria Neo Clássica caracteriza-se fundamentalmente por ser microeconômica, baseada no comportamento dos indivíduos e nas condições de um equilíbrio estático.

² “A vantagem competitiva, qualquer que seja a fonte, ultimamente pode ser atribuída a propriedades de um recurso valioso que capacita a organização a desenvolver atividades com melhor performance, ou de forma mais ‘barata’ que outros concorrentes”.

³ Ambigüidade Causal é uma condição complexa de alguns recursos, que devido ao seu caráter interconectado a rotinas e/ou capacidades individuais, poderiam até ser replicados, mas não sendo pelas dificuldades que a concorrência tem em descobrir “o que” e “como” replicar.

⁴ Mecanismos Isolantes é como é chamado o conjunto de medidas de proteção tomadas individualmente pelas firmas, quanto à imitação.

⁵ Trajetória Histórica (Path Dependence) é o nome dado à influência das atitudes, decisões, enfim, do comportamento passado das empresas, nas decisões atuais.

⁶ Unimed Singular é como são chamadas as Unimed locais, que atuam no âmbito dos municípios.

⁷ Disponível em: http://www.unimed.com.br/unimed/portal/unimed/unimed_25/complexo.jsp. Acesso em 08/01/2003, 11:12 am.

⁸ Fazem parte do campo de ação da Unimed Maringá, os municípios: Sarandi, Marialva, Paiçandu, Floriano Peixoto, Astorga, Nova Esperança, Ourizona, Atalaia, Mandaguaçu, Iguaçu, São Jorge do Ivaí, Floraí, Itambé, Floresta, Ivatuba, Dr. Camargo, Água Boa, Ângulo, Flórida, Lobato, Mandaguari, Munhoz de Melo, Santa Fé e Uniflor.

⁹ Intercâmbio é a condição de atendimento dada ao usuário do Sistema Unimed, em qualquer outra Singular, que não a sua Unimed de origem.

¹⁰ Disponível em: <http://www.ans.gov.br/portal/site/rank>. Acesso em 16/04/2003, 10:43 am.

¹¹ Os dados utilizados foram fornecidos pela Unimed Maringá, através de relatórios e documentos, em entrevista realizada.

¹² “Embora a desagregação seja a chave para identificar recursos competitivamente superiores, algumas vezes o recurso valioso é uma combinação de talentos, nenhum dos quais é superior por si mesmo, mas que, quando combinados, fazem um melhor pacote”.