

# Utilização do Lean Thinking como ferramenta para o diagnóstico de perdas na indústria hoteleira: um estudo de caso

<sup>(1)</sup> Karine Borges de Oliveira

<sup>(2)</sup> Eduardo Ferro dos Santos

<sup>(3)</sup> Lucio Garcia Veraldo Junior

<sup>(1)(3)</sup> Centro Universitário Salesiano de São Paulo (UNISAL)

<sup>(2)</sup> Escola de Engenharia de Lorena / Universidade de São Paulo (EEL/USP)

## Resumo

*O setor hoteleiro tem apresentado um rápido crescimento na economia mundial, o que tem causado um movimento na busca de maior competitividade e qualidade nos serviços. O objetivo atual de qualquer administração hoteleira é alcançar um padrão de qualidade que o mercado exige, buscando a satisfação do cliente e que o coloque competitivo perante o mercado. Nesse sentido, a gestão dos seus processos passa a ser uma prioridade na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo setor. O estudo apresenta a aplicação dos conceitos de Lean Thinking em serviços hoteleiros. Apresenta uma revisão bibliográfica do tema, indo ao estudo de caso em um hotel para aplicação dos conceitos propostos, visando o aprimoramento da gestão dos processos do mesmo. O presente trabalho utilizará de um estudo Teórico-Empírico, através do levantamento bibliográfico sobre a gestão da qualidade em serviços hoteleiros e do Lean thinking, seguido à aplicação de um estudo de caso em um hotel. Através desta metodologia, foi analisada a importância da hospitalidade na hotelaria, da mão de obra qualificada, da motivação do funcionário, da gestão de qualidade e do Lean Thinking. Como resultado, desenvolve-se uma discussão pautada em resultados práticos e nas dificuldades encontradas sob o ponto de vista dos conceitos de qualidade e otimização de processos, valorizando também a variável social do sistema em estudo. São apresentadas as etapas de aplicação, como o mapeamento do fluxo de valor do processo e oportunidades de melhoria. Com a aplicação dos conceitos pode-se constatar que é possível mapear e aprimorar um processo, cujo foco, é a prestação de serviços. Por fim, conclui-se que os conceitos do Lean Thinking apresentaram-se como promissores para a aplicação no caso analisado e é potencialmente extensível a implantação, tendo em conta as devidas adaptações contextuais relativas à organização.*

*Palavras Chaves: Lean Thinking; Gestão Hoteleira; Otimização de Processos.*

## 1. Gestão na Indústria Hoteleira

Atualmente, devido ao crescente desenvolvimento da informação, as pessoas podem escolher melhor seus produtos e serviços, com mais liberdade e exigência. Com isso, a área de hotelaria, passa a se adequar a esse crescente desenvolvimento fazendo com que o setor busque novas tendências na sociedade e se atualize para continuar no mercado de forma competitiva (JUNIOR & MENDES, 2009).

As exigências da sociedade então cada vez maiores refletem em questões de hospitalidade e qualidade no serviço prestado, que se torna o principal foco em qualquer empresa

prestadora de serviços. Com o passar do tempo, estas empresas se desenvolveram, mudando seus procedimentos operacionais e se adaptando às novas tendências de mercado em busca da satisfação de seu cliente, tudo isto aliado à melhoria contínua. Por esse motivo, Junior & Mendes (2009) ainda comentam que é de extrema importância o desenvolvimento organizacional, a capacitação profissional, e boas práticas de gestão de qualidade, afim de que a organização possa se estabelecer frente ao mercado e atender melhor ao público alvo desejado.

A indústria hoteleira vem se expandindo a uma velocidade enorme e o hóspede (cliente principal), busca na hospitalidade e na variedade de serviços de atendimento, a qualidade de um serviço prestado. Com isso, a qualidade no atendimento ao cliente torna-se um diferencial dentro do mercado competitivo (WALKER, 2002). Devido a isso os empreendimentos hoteleiros estão procurando incorporar uma cultura inovadora no processo de implantação de um sistema de gestão da qualidade, tornando-os mais flexíveis e ágeis com reflexos em todas as suas áreas internas (ROMÃO, 2002).

Theobaldo (2001) acredita que o setor hoteleiro conseguirá se manter com serviços de hospedagem embasados na qualidade dos serviços prestados, conquistando seus clientes e fortalecendo a indústria do turismo. Desde a década de 1940, surgiram nos Estados Unidos, os primeiros hotéis que ofereciam serviços além do que a hospedagem, como a realização de turismo guiado, o padrão luxo e a sofisticação intermediária, com a preocupação na qualidade dos serviços.

Segundo Castelli (1996), a indústria hoteleira passou por uma profunda transformação, tanto nos aspectos estruturais quanto na concepção de negócios. Observa-se desde a variação dos fluxos turísticos, como os sistemas de administração e de gestão. Tais transformações são sentidas na concorrência entre preços, na projeção das marcas e no surgimento de formas econômicas de hospedagem, introduzindo novas variáveis hoteleiras, resultando na redução de custos e, por conseguinte, na redução dos preços. A implantação de sistemas de reserva on-line, também tem levado os hotéis a incorporarem esse modelo nas suas operações tanto com clientes internos como externos (ROMÃO, 2002).

Sendo assim para Carvalho (2000), a indústria hoteleira vem exigindo um diferencial entre seus serviços, onde a inovação leva a diferença, porém, longe da limitação, indo em busca de seus clientes onde eles estiverem. O objetivo agora é alcançar um padrão de qualidade que o mercado exige, que deve se iniciar em seu processo de gestão, desde a concepção do seu produto (o hotel – projeto, funcionalidade, conforto, designer) até aos serviços (atendimento, arrumação, manutenção, fornecedores) oferecidos, buscando a satisfação do cliente e que o coloque competitivo perante o mercado. Nesse sentido, a gestão dos seus processos passa a ser uma prioridade na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo setor.

## ***2. Lean Thinking***

O *Lean* é uma filosofia de trabalho aplicada a gestão de processos que busca a melhor forma de gerenciar e organizar o desenvolvimento de produtos, a cadeia de fornecedores, os relacionamentos empresa-cliente e as operações de produção, no qual se é possível fazer mais com menos (custo, processos, esforços, equipamentos, tempo e espaço) e, também aproximar-se cada vez mais da possibilidade de oferecer aos clientes exatamente o que eles desejam (SANTOS & LIMA, 2012). A essência do *Lean*, ou *Lean Thinking* - pensamento

enxuto, é a de eliminar todas as formas de desperdício ou atividades que não agregam valor a um processo sob o ponto de vista do cliente (MARTINS et al, 2012).

Segundo Womack & Jones (1996), o *Lean* teve como base o Sistema Toyota de Produção (STP), que no Japão após a segunda guerra mundial, foi implementado por Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, da Toyota, como um método que mudou o processo de produção da empresa, que passou a desenvolver sua própria forma de produção com base na redução de desperdícios.

Fujimoto (1999) comenta que ao longo de décadas, o sistema foi implementado através de tentativa e erro, e que teve gradativamente grande interesse por parte de estudiosos e empresas na sua compreensão e aplicação, conforme citado por Womack et al. (1992). Ohno (1988), que foi considerado o idealizador do sistema, definiu a base suportada por dois pilares: *just-in-time* e autonomia, sendo o *Just-in-time* o processo de fazer “aqui e agora”, onde algo somente pode ser produzido no momento necessário, sendo puxado por uma demanda de um processo anterior, e em última instância, pelo cliente final. Este conceito é definido por Leal (2003), como o conhecimento que contribui para o enriquecimento do mapeamento e caracterização de processos de manufatura, e que pode também ser aplicada à prestação de serviços. Já a “autonomia” tem o sentido de automação com interferência humana, aumentando a produtividade através do estudo e separação dos tempos das atividades das máquinas e dos seus operadores, inserindo através de mecanismos como a “parada automática de máquina”, que impede que erros continuem a serem produzidos.

Esta base conceitual é fundamental e exige o conhecimento de detalhes do sistema e de suas aplicações para então fundamentar a sua replicação em outras empresas. Womack & Jones (1996) estabeleceram cinco princípios para o *Lean Thinking* para toda e qualquer organização:

*Valor:*

- É a capacidade de oferecer produtos e serviços ao cliente no momento certo e a um preço adequado.

*Fluxo de valor:*

- São as atividades realmente necessárias em um determinado processo para se produzir e oferecer um produto ou serviço específico.

*Fluxo:*

- É a realização progressiva de tarefas ao longo do fluxo de valor para que um produto ou serviço passe da concepção ao lançamento, do pedido à entrega, da matéria prima ao cliente sem sofrer interrupções, refugos, retrabalhos ou retrofluxos.

*Produção puxada:*

- É o sistema de produção e de instruções para a entrega das atividades na qual nada é produzido pelo fornecedor sem que o cliente sinalize sua necessidade.

*Perfeição:*

- Eliminação total de desperdícios para que todas as atividades ao longo de um fluxo de valor criem o valor esperado.

Com isso, Shingo (1981) considera sete os desperdícios gerados em um processo, no qual são alvos de melhoria no *Lean Thinking*:

#### *Superprodução:*

- Quando se produz excessivamente, ou antes, do previsto, resultando em um fluxo ruim, informações desnecessárias ou excesso de inventário.

#### *Espera:*

- São os longos períodos de ociosidade (de pessoas, peças e informação), que resulta em um fluxo ruim, bem como em tempos de entrega (*lead times*) longos.

#### *Transporte excessivo:*

- Quando o movimento excessivo (pessoas, informação ou peças), resulta em perda de tempo, energia e capital.

#### *Processos inadequados:*

- Se for dada a utilização errada de ferramentas, métodos, sistemas ou procedimentos, geralmente quando outra forma mais simples pode ser mais efetiva.

#### *Inventário desnecessário:*

- O armazenamento em excesso e a falta de informação ou de produtos, resulta em custos excessivos e desempenho ruim.

#### *Movimentação desnecessária:*

- A desorganização do ambiente de trabalho que resulta em um baixo desempenho, podendo gerar problemas de perdas e também de saúde e segurança dos operadores.

#### *Produtos defeituosos:*

- Problemas frequentes nos processos, problemas de qualidade do produto ou do serviço, resultando um baixo desempenho na entrega ao cliente.

Além destes, há ainda um oitavo tipo de desperdício, que é o de desperdício de potencial humano. Toussaint & Gerard (2012) citam este desperdício, por exemplo, quando a instituição não valoriza as ideias dos colaboradores sobre as melhorias.

Para Arnheiter & Maleyeff (2005), as principais ferramentas usadas para colocar em prática os princípios Lean Thinking são: Mapeamento do Fluxo de Valor; *Kaizen*; *Kanban*; Padronização; 5S; Redução de *setup*; TPM - *Total Productive Maintenance*; *Poka-Yoke*; Gestão Visual; dentre outras, a depender dos problemas encontrados e do tipo de organização.

No caso do setor hoteleiro, o mapeamento dos processos (ou do fluxo de valor) pode ser feito com foco na redução de desperdícios na prestação dos serviços, e pode ser realizado de forma a determinar o nível de agregação de valor das atividades para o cliente. Neste sentido, o *Lean Thinking*, através de mapeamento do fluxo de valor parece ser uma ferramenta adequada para se atingir os objetivos da presente pesquisa.

### **3. Estudo de Caso**

#### **3.1. Método**

O tipo de pesquisa utilizada neste trabalho foi o estudo de caso. Para MIGUEL (2010), o estudo de caso compreende um estudo empírico, investigando um fenômeno atual no

contexto real, considerando que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto onde se insere não são claramente definidas. Dentre os principais benefícios está a possibilidade de desenvolver novas teorias e aumentar o entendimento atual sobre os eventos. Sendo assim, as etapas do trabalho foram:

- Buscar na literatura os conceitos acerca deste trabalho, neste caso a gestão da qualidade na indústria hoteleira e o *Lean Thinking*, delineando as proposições que serão abordadas no estudo;
- Planejamento do caso, que consiste em selecionar a unidade de pesquisa (hotel) e escolher os meios para a coleta de dados. Estes meios foram papel e caneta para anotar as informações recebidas na visita ao local e nas entrevistas aos gestores;
- Filtragem e análise dos dados relevantes à pesquisa para então a inserção do trabalho.

### **3.2. O Hotel**

O hotel objeto alvo da pesquisa iniciou suas atividades em 1991 por um imigrante europeu. É administrado no formato de sociedade familiar, com 4 sócios, sendo 2 deles administradores locais. Oferece 50 UHs (Unidades Habitacionais). Seus principais clientes advêm da estadia de funcionários e consultores de empresas da região, além de romeiros, pois na região há uma grande atenção ao turismo religioso. A faixa etária dos clientes é bem diversificada e a faixa de renda provem das classes A, B e C. Os períodos de pico na hospedagem são de segunda à sexta-feira, predominando os meses de março a dezembro. O sistema de reserva do hotel é feito por telefone, e-mail e pelo site. A gestão do hóspede é realizada por um software implantado no computador da recepção. O hotel possui um site e e-mail marketing aos clientes cadastrados com informações temporárias. Oferece como meios de pagamento o cartão de crédito, débito em conta e dinheiro.

Os serviços oferecidos pelo hotel são: hospedagem (categoria única), moradia temporária e eventos (locação para festas, reuniões e treinamentos). Na hospedagem estão inclusos serviços de café da manhã, internet, estacionamento, sauna e piscina. Serviços de consumo (frigobar e lavanderia) são taxados a parte. Os quartos são equipados com ar condicionado, frigobar, banheiro e televisão por assinatura.

Os funcionários são selecionados pelo gerente por análise de currículo e entrevista. O quadro de funcionários é composto de: 01 recepcionista por turno, 02 jovens aprendizes temporários, 01 guarda, 02 lavadeiras, 04 camareiras e 02 cozinheiras.

Dentre os principais fornecedores estão: empresa de segurança, supermercado, contabilidade, provedor de internet, TV por assinatura, lojas de móveis e enxovais, fornecimento de gás, serviços de manutenção predial e de limpeza de piscina. A reposição de utensílios, móveis e enxoval é feita conforme a demanda, assim como os itens de consumo e limpeza são adquiridos de forma rotineira, em supermercados da região.

A qualidade do atendimento e dos serviços oferecidos pelo hotel é realizada por um formulário manual de avaliação da satisfação do cliente.

### **3.3. O Mapeamento do Fluxo De Valor – MFV**

O Mapeamento do Fluxo de Valor contribui significativamente para as tomadas de decisões sobre o fluxo de processos apresentado, tornando-o mais lógico e simples,

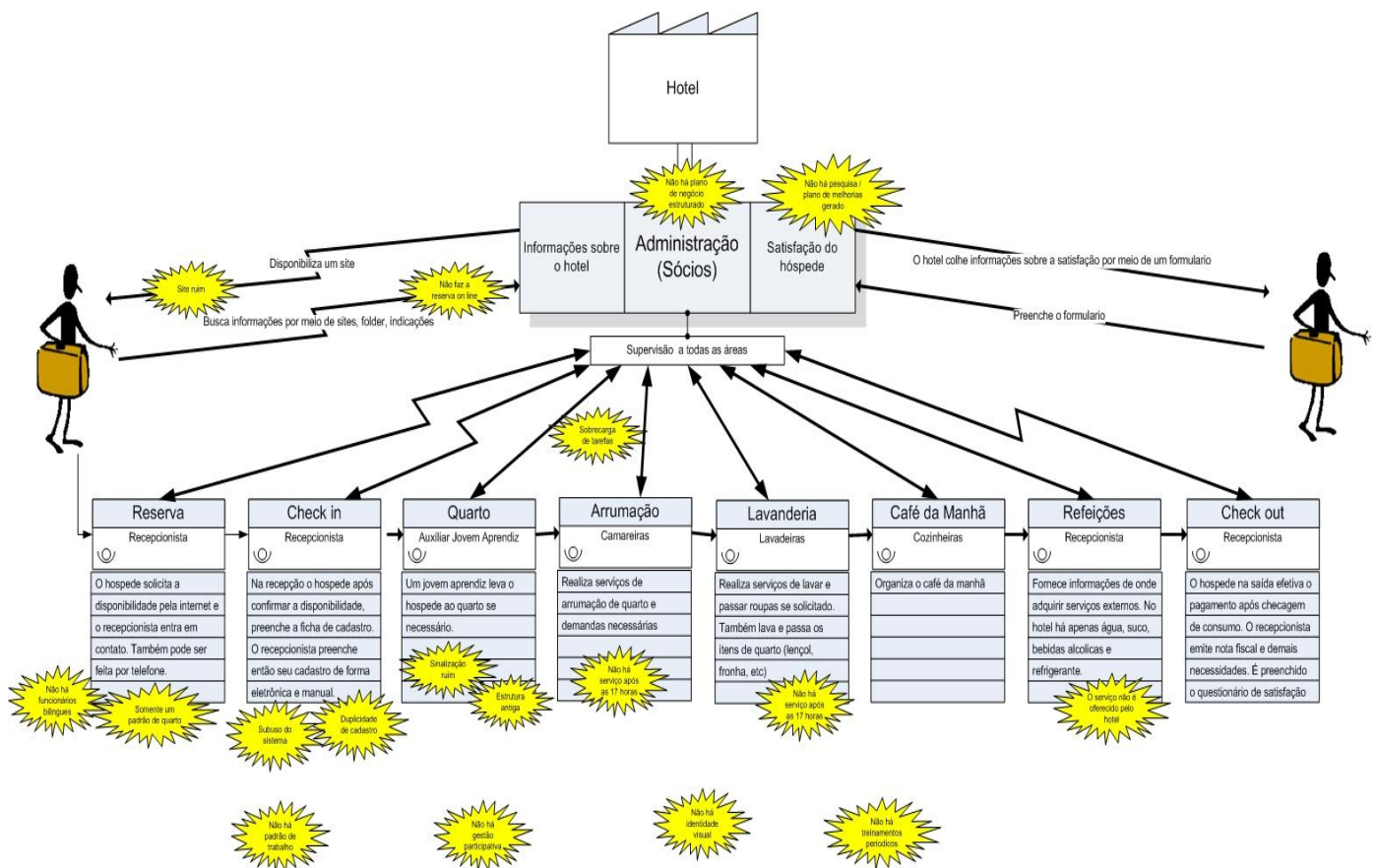
abordando os conceitos e técnicas enxutas como um todo e não apenas como partes isoladas, concentrando-se na identificação e eliminação dos desperdícios e suas fontes geradoras. O MFV permite representar visualmente todas as etapas envolvidas no fluxo do hóspede, materiais e informação, à medida que segue o fluxo de atendimento, auxiliando na compreensão da agregação de valor.

A partir da apreciação do funcionamento do hotel, o MFV certamente foi à ferramenta de entrada para a aplicação o *Lean Thinking* e visualização do que realmente agrega valor ao hotel. Desenvolver um mapa do fluxo de valor nos permitiu visualizar com detalhes cada etapa do processo de atendimento ao hóspede, buscando assim a satisfação do mesmo com a organização, assim como identificar os principais problemas a serem superados.

A construção de um Mapa de Fluxo de Valor demandou algumas análises preliminares ao início efetivo do mapeamento. Parte desta análise foi realizada ao se conhecer o hotel, onde se buscou entender sua forma de gestão, organização e atendimento ao cliente, assim como o que é oferecido pelos seus setores, através de produtos e serviços. Isso foi dado por acompanhamento e entrevistas aos responsáveis pelo hotel. O processo de mapeamento do fluxo de valor foi o de entender o atendimento ao hóspede, o comportamento dos envolvidos e fluxo gerado como base para a definição das fronteiras do processo de melhoria.

O Mapeamento do Fluxo de Valor é apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Mapeamento de Fluxo de Valor. Fonte: do autor



Com base na observação do fluxo de valor, observa-se a relação entre a qualidade no atendimento aos hóspedes e os desperdícios *Lean* (itens simbolizados em amarelo na Figura 1):

*Transporte:*

- A sinalização situada na recepção não está devidamente instalada. Podem ocorrer confusões entre as localizações dos setores do hotel pelo hóspede.

*Inventário:*

- O hotel não possui parcerias de rede (internet) para facilitar a escolha do hóspede pelo hotel. Este fator diminui o desempenho do mesmo em relação à captação de clientes e utilização de meios modernos de reserva;
- Todas as UHs são da mesma categoria, não permitindo ao hóspede a escolha por um tipo de produto que possa servir ao seu propósito na cidade.

*Movimentação:*

- A elevada concentração de atividades a cargo da administração leva a mesma a se ocupar com atividades rotineiras como compras, contratações e procedimentos burocráticos em excesso. O gerente realiza de forma individual as funções de recursos humanos, financeiro, marketing, compras, dentre outras;
- A cotação de fornecedores é baseada na experiência temporal em um único fornecedor, onde se acredita que o mesmo oferece o melhor preço a tempo, mantendo assim a compra de seus insumos neste.

*Espera:*

- O serviço de lavanderia e camareiras funciona somente até às 17 horas. Caso o hóspede necessite dos serviços após este horário, deve aguardar ao dia seguinte;
- Não há nenhum tipo de refeição ou lanche, embora exista estrutura para o restaurante (funciona apenas para café da manhã). Isso faz com que o hóspede tenha que solicitar pedidos a serviços externos ao hotel.

*Superprodução:*

- Papelada, processos redundantes, como a duplicidade de cadastro no atendimento ao hóspede. O cadastro é realizado duas vezes, de forma manual e no software. Ambos mantêm arquivos;
- As fichas de avaliação da qualidade de atendimento, preenchidas pelos hóspedes, não são avaliadas (estatística de satisfação e planos de melhoria), sendo então desperdiçadas.

*Defeitos e retrabalhos:*

- A estrutura física já tem mais de duas décadas e não houve reformas significativas. A manutenção passa a ser constante se não houver renovação dos itens. O enxoval também está depreciado e não há planejamento periódico de reposição, onde as mesmas são feitas por demanda (apenas se rasgar ou se apresentar em condição de reclamação);
- O software que possuem não é utilizado na sua totalidade, por acharem desnecessária sua utilização. Perde-se muitas funcionalidades do sistema.

#### *Processos inadequados:*

- Sub uso do software de cadastro de clientes e reservas, que não está ligado em rede / internet. Estas informações poderiam ser utilizadas para melhorar a captação de clientes (marketing);
- O marketing não é foco de atenção do hotel, que tem seu site desatualizado, além do hotel não investir atualmente em publicidade;
- Os gestores não fazem pesquisas ou estudos do negócio de forma periódica;
- Não há uma padronização de funções e procedimentos operacionais. Isso pode acarretar em operações realizadas de forma inadequada.

#### *Potencial humano:*

- Os funcionários não trabalham uniformizados (sem identidade visual);
- Não há uma gestão participativa com a inclusão da opinião dos funcionários;
- Os sócios e funcionários não realizam treinamentos periódicos, a informação necessária ao atendimento é passada na admissão;
- Não há funcionários bilíngues para atendimento a hóspedes estrangeiros.

Com o MFV, foram iniciadas as discussões dos problemas encontrados em cada fluxo do estado atual. A eliminação destes continua sendo a base para a construção de um fluxo eficaz. A visualização da interação entre os departamentos e o hóspede deflagra os erros e desperdícios cometidos no processo de atendimento e estadia. Identificar isto não foi uma tarefa fácil, principalmente por que foi feito manualmente e em apenas uma amostra (um hotel).

#### **4. Conclusões e Considerações**

Todas as organizações buscam benefícios concretos que justifiquem os investimentos de tempo e recursos, que hoje é a maior preocupação na sua sobrevivência, além de outros critérios de competitividade, como a satisfação do cliente. Pretendeu-se com o presente trabalho, melhor entender a filosofia de gestão de um hotel, assim como, apresentar o Mapeamento do Fluxo Valor como uma ferramenta que auxilie na identificação de problemas. Esta ferramenta pode tornar a empresa mais competitiva em um mercado tão exigente como o atual, principalmente se a exigência deste está ligada diretamente a satisfação do cliente, como no caso da gestão hoteleira, do hóspede.

Atendendo aos objetivos do trabalho, foi mostrado por meio da revisão da literatura sobre o *Lean Thinking*, suas definições e seu campo de aplicação. Também foram mostradas algumas de suas vantagens e melhorias. A partir desta teoria, em um estudo de caso que foi direcionado a um hotel, pôde-se observar como o MFV facilita a visualização de problemas e proporciona a base para se promover melhorias, se corretamente aplicado. Outra vantagem dessa ferramenta é sua simplicidade, tanto no entendimento quanto na facilidade de utilização.

No estudo, percebeu-se que grande parte dos desperdícios apontados advém do fato de que o hotel não vem atualizando seus sistemas de gestão, não direcionando esforços a áreas importantes como o trabalho padronizado, a manutenção de tecnologias de informação, a diversificação de seus serviços e ainda fatores que podem se tornar preocupantes, como o investimento em seus recursos físicos e humanos. Estes problemas refletem a condição



atual do hotel, que para tentar se manter competitivo, ainda reduziu seu valor de diária baseado na concorrência e deixa de lado itens que poderiam favorecer sua qualidade frente a outros, como é o caso de ser o único hotel da cidade que tem sauna e piscina como opção de lazer ao hóspede.

O objetivo do trabalho foi alcançado, pois utilizando o mapeamento do fluxo de valor, uma das ferramentas do *Lean Thinking*, conseguiu identificar os principais problemas ou desperdícios do hotel estudado. Ainda se propõe a continuidade da aplicação, a fim de direcionar em etapas futuras as oportunidades de melhorias e implantação de um sistema de gestão da qualidade focado ao cliente, pois se acredita que o método é promissor e sua aplicação no caso analisado é potencialmente extensível.

## 5. Referências

ARNHEITER, E.; MALEYEFF, J. The integration of lean management and six sigma. *Total Quality Management*, v.17, n.1, p.5-18, 2005.

CARVALHO, Nelson Virgílio. *Turismo e Hotelaria Desenvolvendo a Economia*. São Paulo: Atlas, 2000.

CASTELLI, Geraldo. *Administração Hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.

FUJIMOTO, T. *The evolution of a manufacturing system at Toyota*. New York: Oxford University Press, 1999.

JUNIOR, F.C.B.; MENDES, L.E.F. *Gestão da qualidade na prestação de serviços hoteleiros: Um estudo de caso no Deville Maringá- Paraná- Faculdade estadual de ciências e letras de Campo Mourão*. Campo Mourão, 2009.

LEAL, F. *Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional*. Itajubá, MG, 2003. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá.

MARTINS, C.F.; DOEMER, V.; PETRI, D.X.K.; JUNIOR, A.A.A. *Implantação do Lean Office: uma aplicação de caso no SENAI- Santa Catarina*. VIII Congresso nacional de excelência em gestão. 2012.

MIGUEL, P. *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão e Operações*. 1ed. Campus, 2010.

OHNO, T. *Toyota Production System: beyond large-scale production*. Cambridge, MA: Productivity Press, 1988.

ROMÃO, K.Y.A. *Sistema de gestão da qualidade na hotelaria: um estudo comparativo da ISO 9000 com os modelos de classificação no Brasil*. Tese de mestrado- Universidade Federal do Rio grande do Norte, 1995.

SANTOS, E. F.; LIMA, C. A. C.. *DMAICR in an ergonomic risks analysis*. *Work* (Reading, MA), v. 41, p. 1632-1638, 2012.

SHINGO, S. *A Study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint*. [S.l.]: Productivity Press, 1981.

THEOBALDO, William F. *Turismo Global*. São Paulo, SENAC, 2001.

TOUSSAINT J; GERARD R. A. Uma Transformação na Saúde: Como Reduzir Custos e Oferecer um Atendimento Inovador. Porto Alegre: Bookman; 2012.

WALKER, John R. Introdução à Hospitalidade. 2ª Edição. Editora Manole: Barueri – SP, 2002.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROOS, D. A máquina que mudou o mundo. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Free Press, 1996.