

## 2 Referencial Teórico

O presente capítulo do projeto tem o intuito de realizar uma revisão sobre a literatura existente, explanando as teorias que formaram a base do estudo, assim como os trabalhos realizados por diversos autores que serviram como referência para as análises.

Primeiramente, são descritos os conceitos de estratégia competitiva e de obtenção de vantagem competitiva. Tais definições foram baseadas em autores fortemente referenciados no tema, como Michael Porter, Jay Barney e George Day, entre outros. O objetivo foi expor diferentes perspectivas, conhecimentos e o ferramental utilizado por eles para explicar como certas empresas conseguem um desempenho superior, quando comparadas com seus concorrentes numa mesma indústria / setor.

Em seguida, a teoria sobre *Resource-based view* serviu como base conceitual interessante para identificar os recursos que geram valor para a organização e como podem ser explorados pelos profissionais responsáveis pela gestão de estabelecimentos que prestam serviço em saúde.

Por fim, é realizada uma revisão da literatura sobre gestão de saúde, focalizando-se algumas visões e teorias que se propõem a ajudar os gestores do setor a construir o planejamento estratégico de suas empresas. Este conteúdo foi relevante para o presente estudo, por possibilitar a identificação preliminar de ações, processos e fatores internos capazes de gerar diferencial competitivo para as empresas do setor analisado. Esse mesmo conteúdo permitiu destacar as forças externas advindas do ambiente que influenciam a capacidade estratégica das empresas presentes na indústria.

### 2.1. Estratégia competitiva e a obtenção de vantagem competitiva

Na visão mais tradicional, a estratégia nas organizações é vista como resultado de um planejamento racional, que é liderado pela alta direção da empresa com o objetivo de formular um plano para alavancar a obtenção de lucros e garantir a sobrevivência da empresa no mercado (CAMILLUS, 1997).

Caves (1980) acredita que estratégia corporativa é um plano de ação capaz de maximizar os lucros da organização num longo período de tempo. E o mesmo é resultado da percepção dos altos executivos, sobre o contexto do mercado em que suas empresas estão inseridas, juntamente com a visão das forças e fraquezas da organização. Hill e Jones (1998) afirmam que a imagem da estratégia descrita acima é muito comum e amplamente utilizada por acadêmicos e profissionais no atual contexto da administração empresarial.

É necessário refletir sobre o que pode levar a empresa a ser excluída de determinada indústria ou até mesmo ser extinta. Este fato pode ocorrer devido à interação de um ou mais participantes do mercado em busca de um recurso essencial, originando a competição que leva um concorrente a se adaptar melhor a um ambiente ou até mesmo desenvolver habilidades e capacidades que consigam deslocar o seu competidor (HENDERSON, 1989).

Tal relacionamento competitivo justifica a elaboração de um plano de ação que garanta a própria subsistência da organização no ambiente competitivo. Sendo assim, a empresa será capaz de reagir, defender e modificar suas estruturas, com a elaboração de estratégias competitivas capazes de tornar a instituição mais forte perante as mudanças da indústria ou até mesmo ter um poder de reação contra os movimentos estratégicos dos rivais.

Essa noção de estratégia relacionada à sobrevivência da empresa ou a preocupação dos gestores de alto nível com a manutenção da integridade de suas instituições, através da elaboração de um plano racional capaz de alinhar os recursos e esforços necessários para obter êxito num ambiente competitivo, tem suas origens na arte da guerra. Nas palavras de Sun Tsu (2006):

“A arte da guerra, é de importância vital para o estado. É uma questão de vida ou morte, um caminho tanto para a segurança como para a ruína. Assim, em nenhuma circunstância deve ser negligenciada... dessa maneira, apenas o governante esclarecido e o general criterioso usarão as mais dotadas inteligências para obter grandes resultados (SUN TSU, 2006, p. 7).”

De acordo com o princípio da exclusão Competitiva de Gause, retirado do texto “As Origens da Estratégia” (HENDERSON, 1989, apud PORTER e MONTGOMERY, 1998, p. 20): “*duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir*”. Ou seja, cada participante do mercado precisa ser diferente, ter uma vantagem única que o distinga dos demais.

Michael E. Porter (1986) afirma que é necessário formular estratégias competitivas. Estas se referem à busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, posicionando a empresa numa situação lucrativa e sustentável

contra as forças que determinam a concorrência, obtendo, assim, seu espaço de mercado.

O autor supracitado descreve cinco forças competitivas (demonstradas na Figura 1, na página 23) que determinam a atratividade do mercado e a rentabilidade da indústria, pois influenciam os preços, custos e o investimento necessário em um mercado.

Tais forças são representadas: pelo poder de barganha dos fornecedores que, de modo geral, podem, por exemplo, afetar a indústria ao aumentarem o preço dos insumos por serem produtores singulares ou até mesmo por fornecimento de matéria prima de qualidade duvidosa; pelo poder dos consumidores, ao gerar influência devido ao seu poder de negociação e de sensibilidade ao preço; pela ameaça de novos entrantes que se baseia na atratividade da indústria e é determinada através das barreiras de entrada que podem tornar o mercado mais ou menos atrativo para o ingresso de novos empreendimentos; pelos produtos substitutos que oferecem uma alternativa aos produtos comercializados na indústria, por serem similares e terem um preço mais acessível sem grandes perdas no desempenho esperado pelo consumidor; pela rivalidade no mercado, que avalia a concentração e equilíbrio das empresas do mercado, medindo a intensidade da rivalidade dos membros da indústria (PORTER,1989).

Outra premissa assumida nesse modelo é a de que, após conhecerem o ambiente em que estão inseridas, as empresas podem, através de suas estratégias, influenciar as cinco forças, de modo que a indústria fique mais ou menos atrativa.

Outro ponto que Porter (1986) aborda é a posição relativa de uma empresa na indústria. Ele indica que uma empresa capaz de se posicionar bem consegue obter uma alta taxa de retorno, mesmo que a rentabilidade média da indústria seja fraca ou sua estrutura desfavorável.

Para tal façanha, é necessário criar uma vantagem competitiva sustentável. Segundo Porter, a vantagem competitiva sustentável pode ser obtida por meio de estratégia genérica que ele denomina de liderança de custo, diferenciação e enfoque e que resulta da habilidade da organização em lidar com as cinco forças de forma mais eficaz que seus concorrentes.

A empresa, ao empreender uma estratégia de diferenciação, busca ser única na sua indústria, por oferecer um produto ou serviço capaz de proporcionar atributos diferenciados que são valorizados pelos seus compradores e que não são produzidos pelos seus concorrentes. Com isso, a empresa obtém uma

vantagem sustentável, devido a sua exclusividade em atender as necessidades de um nicho específico de consumidores, podendo, assim, estabelecer um preço *premium* capaz de suprir os custos de diferenciação gerados, ao produzir produtos ou serviços com benefícios que geram maior valor ao cliente, quando comparados com os oferecidos pela concorrência.

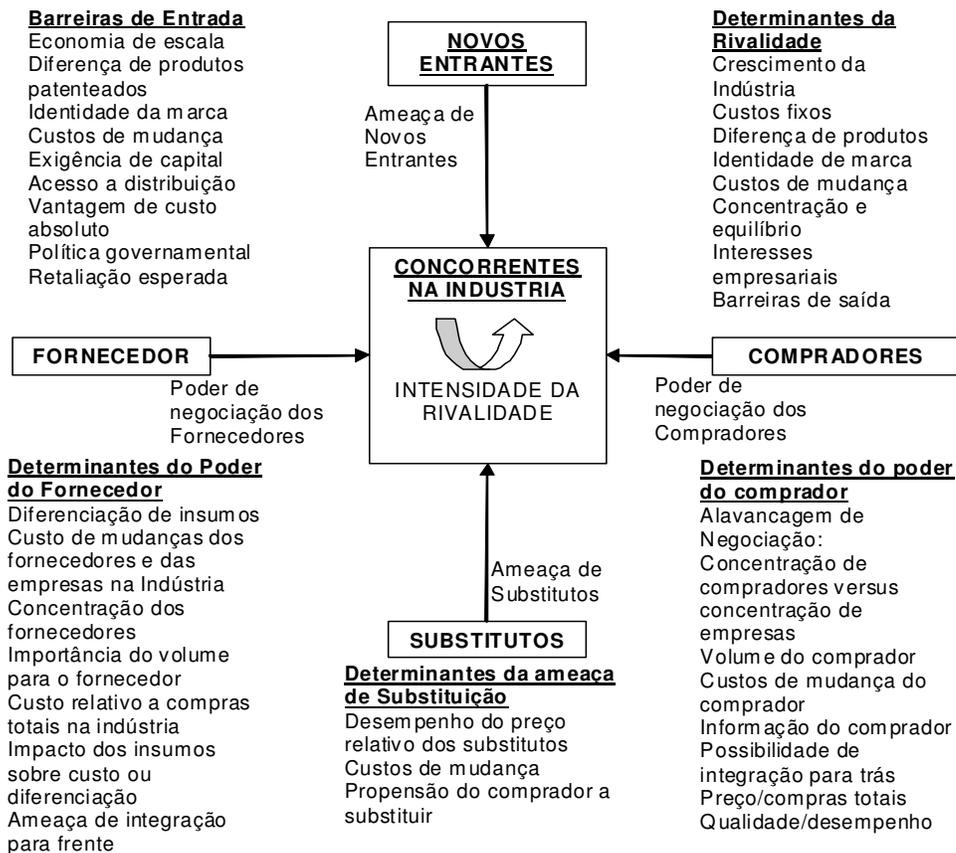
Já a estratégia de custo sustentável é alcançada com a redução dos custos totais da produção, seja na obtenção de economia de escala, na reorganização da cadeia produtiva, na obtenção de patentes e alternativas capazes de aumentar a margem de lucro da empresa, em comparação com a praticada na indústria. É necessário que tal vantagem seja de difícil imitação. Caso contrário, a indústria pode se tornar mais intensa em relação à rivalidade, quando mais de uma organização busca a vantagem de custos em detrimento da rentabilidade.

Ao utilizar a estratégia de Enfoque, a empresa escolhe um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, selecionando um ou mais segmentos, e adapta sua estratégia baseada no segmento-alvo, sendo de enfoque em custo ou diferenciação, em detrimento de uma estratégica genérica para toda a indústria, como proposto anteriormente.

Day e Reibstein (1997) demonstram outra forma como as empresas criam e sustentam a vantagem competitiva, ao explicarem o que denominam de Ciclo de Vantagem Competitiva num ambiente dinâmico. Para entender o modelo de análise desses autores, é necessário esclarecer que, em um ambiente ativo, a vantagem competitiva de um integrante da indústria está sujeita ao desgaste perante as “novas regras do jogo”. Estas são ocasionadas por mudanças feitas pela concorrência, com o desenvolvimento de novas competências e habilidades, ou até mesmo pela entrada de um novo competidor no cenário. As “antigas regras” estão sujeitas a expirar quando ocorre também uma mudança na estrutura da indústria, afetando todos os participantes da mesma.

Day e Reibstein afirmam que as fontes da vantagem competitiva provêm de uma série de recursos inerentes à empresa que geram habilidades e competências superiores, quando comparadas às dos concorrentes. Ainda segundo os autores a administração de recursos é a chave para a obtenção de um posicionamento na indústria capaz de gerar vantagem de custo ou diferenciação, fazendo referência à teoria de Porter apresentada anteriormente.

Figura 1 - As Cinco Forças Competitivas



Adaptada de Porter (1989)

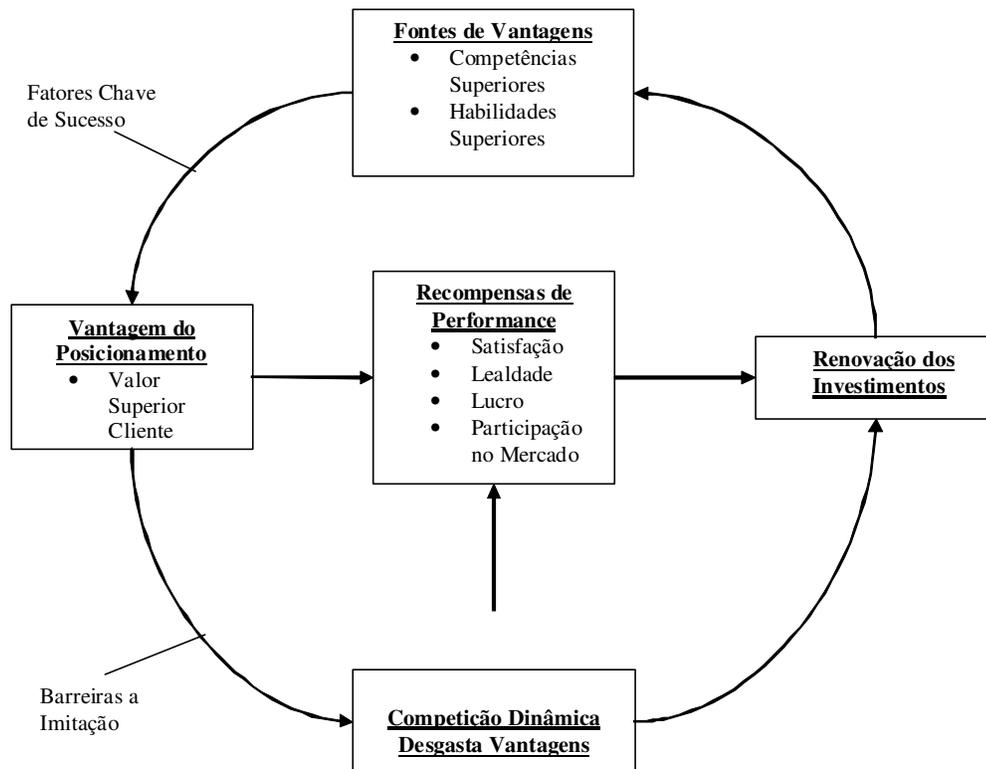
Sendo assim, a superioridade de posicionamento é capaz de gerar um aumento de participação no mercado e de lucros. Tal superioridade é acompanhada de barreiras que evitam a imitabilidade da vantagem competitiva, mas tais barreiras podem sofrer desgaste devido a mudanças na indústria. Sendo assim, é necessário ocorrerem novos investimentos capazes de renovar, adequar as capacidades e competências da organização, caracterizando o ciclo demonstrado na Figura 2.

Barney (1996) afirma que uma empresa obtém vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de valor que não esteja sendo criada por nenhum outro concorrente atual ou potencial. Esta vantagem se torna sustentável quando nenhum outro concorrente for capaz de reproduzir os benefícios gerados por ela. Para isso, a empresa deve saber alocar

competências e recursos que possam manter e melhorar a performance global da organização.

Essa percepção sobre a importância dos recursos organizacionais para a obtenção de vantagem competitiva motivou, nas últimas décadas, o surgimento de uma corrente teórica sobre a estratégia, da qual Jay Barney é um dos principais representantes, e que tem sido nomeada como a teoria do *Resource-based View*. Sendo essa a teoria que principalmente embasa as análises do presente estudo, os tópicos a seguir se dedicam a descrevê-la.

**Figura 2 – Ciclo de Vantagem Competitiva**



Adaptada de Day e Reibstein( 1997 )

## 2.2. Competências, *capabilities* e recursos

A teoria do *Resource based view* foi criada a partir do desenvolvimento de várias idéias. Diversos autores precursores da teoria usaram diferentes termos para descrever os atributos financeiros, físicos, individuais e organizacionais geradores de vantagem competitiva para a firma, que serão detalhados mais à frente.

Esta dissertação utiliza os conceitos presentes no livro *Gaining and sustaining competitive advantage*, do autor Jay Barney (1996), para facilitar o entendimento da teoria em foco. Barney, em seu livro, considera Birger Wernerfelt um dos precursores do *Resource-based view* e como sendo o primeiro a classificar os atributos destacados anteriormente como recursos inerentes às firmas.

Prahalad e Hamel (1990) classificam os atributos da organização e sua forma de manipulação como sendo competências. De forma simples, seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (FLEURY e FLEURY, 2001). Segundo Hitt e Ireland(1986), a competência da organização é classificada como única quando a firma tem a capacidade de completar determinada ação de forma superior aos seus concorrentes, ou de utilizar uma habilidade que os outros competidores não detenham.

Num trabalho parecido com o de Prahalad e Hamel, surgiu o conceito de *capabilities*, proposto por Grant (1991), que o definiu como sendo o resultado gerado pela coordenação e exploração do conjunto de recursos inerentes à firma.

Com o objetivo de simplificar o entendimento da teoria, adota-se como padrão, neste estudo, a forma adotada por Barney (1991), que considera atributo como sendo um recurso e uma competência. Na presente dissertação, esse último conceito é utilizado como sinônimo de *capabilities*, na maioria dos casos que serão expostos. Caso contrário, os termos serão destacados e confrontados para proporcionar maior esclarecimento sobre seus significados.

### **2.3. *Resoucerd-based view***

A teoria baseada em recursos ou *Resoucerd-based View* ganhou força e forma a partir da publicação do artigo “*The Theory of The Growth of The Firm*”, escrito por Edith Penrose em 1959, considerada junto com Wernerfelt um dos precursores do modelo (FAHY, 2000).

O objetivo de Penrose era entender o processo que as firmas desenvolvem para crescer e os limites deste crescimento. De acordo com o modelo econômico clássico, as firmas deveriam apenas observar a questão da oferta e demanda de seu produto, a fim de adequar a produção com o objetivo de maximizar os lucros. Para Penrose, esse modelo tem certa utilidade em algumas

circunstâncias do mercado, mas não era conclusivo ou auxiliava na questão a ser respondida pelo seu artigo (BARNEY, 1996).

Portanto, Penrose (1959) argumenta que a natureza das firmas pode ser entendida ao se estudar a coordenação das atividades individuais e grupais em conjunto com a análise dos recursos inerentes à firma. De maneira mais simples, o autor acredita que a tarefa dos gestores das firmas é explorar esse pacote de recursos controlados pela empresa, através da utilização da estrutura administrativa responsável pela manutenção, manipulação e coordenação dos recursos (WENERFELT, 1984).

Penrose estudou a habilidade de crescimento das firmas, analisou as forças e fraquezas internas das mesmas. Observou que o conjunto produtivo de recursos de uma organização varia de forma significativa de uma firma para outra, inferindo que existe alta heterogeneidade dos recursos, mesmo que as empresas estejam na mesma indústria. Ele também classificou como recurso os grupos e indivíduos da organização e suas diferentes habilidades e competências. A autora reforça, assim, sua argumentação referente à heterogeneidade de recursos entre empresas.

Penrose considerava os recursos como parte integrante e essencial para a firma, diferente da idéia clássica de ser somente mais uma ferramenta de produção. Seguindo a linha de pensamento dessa autora, Birger Wernerfelt (1984) escreveu o artigo *Resource-based View of the firm*.

A principal contribuição de Wernerfelt foi a análise da empresa em função dos seus recursos e a relação destes com a lucratividade da empresa. Segundo o autor, estes são determinantes para alavancar a produtividade e, também, responsáveis pela formação de barreiras de entrada no mercado. A maior contribuição do modelo de *Resource-based view* é a capacidade de expor formas de obter lucros a longo prazo, que não são atribuídas diretamente a mudanças ou elementos provenientes da indústria ou mercado em que a empresa está inserida (PETERAF, 1993).

Sendo assim, Wernerfelt afirma que a estratégia de uma empresa tem que, obrigatoriamente, contemplar a exploração dos recursos existentes, assim como desenvolver a habilidade de criar novos e raros recursos, com a finalidade de ser a única a ofertar um produto final diferente capaz de gerar altos retornos financeiros. Seguindo esta premissa, Wernerfelt identificou em que circunstâncias os recursos podem gerar lucro para a empresa num longo período de tempo.

Para entender a perspectiva do autor, é necessário aprofundar o que ele considera como sendo um recurso. Wernerfelt acredita que recurso é qualquer força ou fraqueza que possa ser identificada na empresa e ainda classifica os recursos como tangíveis ou intangíveis. Os primeiros têm o atributo de propriedade, posse, e o seu valor pode ser facilmente mensurado. Eles não são transparentes e geram pouca resistência à duplicação, pois podem ser facilmente copiados ou adquiridos. Já os segundos, ao contrário dos tangíveis, são de difícil imitação, pois não têm propriedades claramente definidas ou visíveis, podem estar relacionados à capacidade e habilidade individual ou à cultura de determinada empresa (MILLS e PLATTS e BOURNE, 2003).

Entendidos o conceito e a classificação de recursos propostos por Wernerfelt, é possível abordar como eles geram maior retorno para as empresas. Segundo a visão do autor, isto é possível quando se cria uma barreira de posicionamento de recursos, quando os mesmos são atrativos ou são obtidos por meio de fusão e aquisição.

Uma determinada empresa cria uma barreira baseada nos recursos quando a mesma afeta os custos ou a rentabilidade de novos entrantes e participantes do mercado. Tal manobra só é possível se a empresa detém um recurso raro, único, ou que seja de difícil replicação pelos seus concorrentes. Este tipo de recurso é considerado atrativo, pois suas propriedades e meios de aquisição são capazes de gerar uma situação em que o posicionamento deles gera, de forma direta ou indireta, uma dificuldade para que terceiros os obtenham.

O autor cita, ainda, alguns exemplos de fontes de recursos raros, como a capacidade industrial ou de manipulação dos equipamentos. Estes podem gerar maior produtividade, gerando ganhos de escala na produção e sendo consequência da experiência do pessoal encarregado ou até mesmo através da descoberta e utilização de novas tecnologias.

Outra fonte de obtenção de novos recursos é proveniente das aquisições e fusões. Estas podem gerar trocas de recursos entre as empresas e, conseqüentemente, inserir em um determinado mercado recursos nunca antes explorados. Pode ocorrer também um efeito de complementaridade de recursos ou, de forma mais simples, o acesso a recursos-chave como matéria prima pode ser facilitado.

Foram destacadas acima várias situações nas quais as firmas podem obter altos retornos financeiros através da simples manipulação ou obtenção de recursos. Porém, Wernerfelt (1984), em seu estudo, aponta como é difícil para

os gestores identificar esses recursos na empresa. Portanto, é necessário aprofundar e examinar outras práticas ou modelos de diferentes autores, com o intuito de auxiliar essa identificação.

Afastando-se um pouco da visão de Wernerfelt, é importante considerar, neste trabalho, a definição de recursos contemplados por importantes autores, de forma a complementar os conhecimentos. Daft (1983) define recurso da empresa como todos os ativos, competências, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc, controlados pela firma, que sejam capazes de ser implementados por meio de estratégias que melhorem a eficiência e eficácia da firma.

Porter e Montgomery (1998), por sua vez, consideram recursos da firma como forças que a empresa pode utilizar para conceber ou implementar suas estratégias. Barney (2001), de forma simples, define o recurso da firma como sendo um elemento tangível ou intangível que a organização usa para implementar ou eleger suas estratégias competitivas.

De forma a simplificar a identificação de recursos, foi escolhida como classificação a utilizada por Barney (1996), que inspirado em outros autores, separa os recursos em três categorias, que são: Recursos de Capital Organizacional, Recursos de Capital Humano e Recursos de Capital Físico. O primeiro aborda a estrutura formal de comunicação, planejamento formal e informal, controle e coordenação do sistema, além de relacionamento interno existente entre grupos na firma e interações com outras empresas do mercado ou participantes do ambiente externo, como, por exemplo, o Governo.

Já os Recursos de Capital Humano abrangem os treinamentos realizados, experiências, julgamento, inteligência, relacionamento e *insight* de funcionários ou altos executivos. Os últimos, os Recursos de Capital Físico, abordam tecnologia, fábrica e equipamentos, assim como localização e acesso à matéria prima.

Vistas a definição e classificação dos recursos, é importante deixar claro que identificá-los não é uma tarefa simples, pois nem todos são de igual importância para a organização ou possuem potencial para gerar lucro / retorno para a mesma (BARNEY, 1996).

Outra importante visão sobre recursos é a abordada por Barney (1991) em seu artigo "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*". Este estudo aborda a relação entre recursos e vantagem competitiva sustentável.

O modelo de Barney assume que as empresas de uma indústria ou grupo têm uma estratégia de recursos heterogênea. E que estes não são de fácil

acesso ou copiáveis, garantindo a heterogeneidade por um longo período de tempo.

Os recursos são heterogêneos, pois cada firma dentro de uma mesma indústria possui um grupo de atributos diferentes, como já havia sido observado por Penrose. E ainda, a questão da imobilidade se refere à possibilidade de transferência ou aquisição de certo recurso e este se caracteriza como imóvel quando tal tentativa de aquisição se torna impraticável ou muito custosa para outras empresas.

Com a explanação destes dois conceitos, pode-se explicar o modelo denominado VRIO, criado por Barney, que será de suma importância para elaboração desta dissertação. O autor utiliza-se de quatro questões básicas para identificar os recursos capazes de gerar vantagens competitivas. São elas: a questão de valor; a questão de raridade; a questão de imitabilidade e a questão da organização. Essas questões são discutidas nos tópicos a seguir.

### **2.3.1.**

#### **A questão de valor**

- Os recursos e competências da empresa são capazes de responder as ameaças e oportunidades?

Para tais recursos e competências serem considerados forças, eles devem responder pró-ativamente às oportunidades ou minimizar as ameaças. Caso contrário, eles são considerados fraquezas da organização.

É importante ressaltar que os recursos e competências podem perder ou ganhar valor ao longo da vida da empresa, devido às mudanças externas. Para adequar-se a essas mudanças, é necessário sempre criar e desenvolver novas fontes de recursos e competências e até mesmo fazer pequenas modificações nas forças da firma para melhor adaptá-las ao novo cenário.

Outro ponto é a questão da performance financeira, ou seja, o valor só é conseguido se os recursos e competências forem capazes de diminuir os custos ou de gerar maior retorno / lucro, quando comparado aos seus concorrentes, como foi discutido anteriormente por Wernerfelt.

### **2.3.2.**

#### **A questão da raridade**

- Quantos competidores / concorrentes possuem o recurso ou competência da organização?

Esta questão explica de forma objetiva que, quando um recurso ou competência são controlados por várias firmas dentro de uma indústria, estes não geram vantagem competitiva para nenhuma empresa. Portanto, são considerados não valiosos, e sim, comuns na indústria. Mesmo não gerando valor superior, os recursos são importantes para a manutenção da firma na indústria, pois criam uma situação de paridade competitiva, ou seja, caso a empresa não detenha este recurso, sofrerá uma desvantagem perante seus concorrentes. Visto isso, seria necessário realizar uma estratégia de paridade ou uniformidade para se adequar aos pré-requisitos da indústria.

### **2.3.3.**

#### **A questão da imitabilidade**

- As Empresas que não detêm os recursos ou competência sofrem uma desvantagem de custo ao tentarem obtê-los?

A concorrência estuda as fontes de sucesso da empresa detentora de vantagem e tenta duplicar os recursos ou capacidades da firma. Esta ação, se bem sucedida, neutraliza o valor do recurso ou capacidade. Portanto, se o custo de duplicação dos recursos é maior que o de desenvolvimento realizado pela firma, pode-se considerar tal recurso ou competência como fonte de vantagem.

Rumelt (1984) e Barney (1996) afirmam que um recurso pode ser de difícil imitação devido a um fator ou conjunto de três fatores abordados por eles: as condições históricas únicas, a ambigüidade causal e a complexidade social.

A teoria de recursos explorada nesse artigo considera a firma ao longo de sua jornada, da vida dentro da indústria. Segundo Barney, diversas teorias argumentam que os fatos históricos, decisões e desempenho, ao longo do tempo, influem na estratégia da empresa. Sendo assim, a performance da empresa não se baseia somente na sua atual posição dentro da indústria, mas sim depende do que foi feito para a empresa chegar a determinado ponto, a realidade.

Tal história não pode ser duplicada por outros concorrentes, é única, inerente a cada empresa. Em seu artigo, Barney ilustra este fato citando a cultura de uma empresa que evolui, que se torna mais sólida e forte ao longo de sua história, ou até mesmo a pesquisa em tecnologia que evolui e consegue resultados ao longo de sua história. São exemplos de condições históricas únicas.

Já a ambigüidade causal existe quando a associação entre o recurso e a vantagem competitiva não é entendida, ou seja, os concorrentes não sabem de que maneira a manipulação dos recursos por uma empresa gera vantagem sobre os concorrentes. Isto acarreta que as firmas ficam impossibilitadas de duplicar as ações feitas para gerar vantagem.

Porém, de acordo com Barney, esta vantagem só se caracteriza quando, até mesmo a própria empresa não sabe, ao certo, como essa associação se constrói, pois assim não poderá ser duplicada ou aprendida pela concorrência. Porque a partir do momento em que se descobrem as fontes da vantagem, automaticamente elas podem ser copiadas, por exemplo, através da contratação de altos executivos ou líderes pela concorrência que estejam a par do desenvolvimento de recursos valiosos.

Portanto, para um recurso ser fonte de vantagem competitiva, nenhuma empresa deve entender de forma completa como essa associação de sucesso ocorre levando incerteza ao mercado.

Complexidade social é outro fator que favorece a imitabilidade. Refere-se à cultura da empresa e a seus relacionamentos internos, fatores que independem de gerenciamento, pois eles se constroem de forma única em cada empresa, sendo assim, de difícil imitação. Por fim, pode-se destacar a utilização de patentes, devido à proteção estipulada por lei que elas proporcionam à empresa durante um período de tempo. Porém, essa proteção pode se tornar um problema, porque, ao patentear, é obrigatório revelar os meios de replicar o que foi protegido, que, após o vencimento da patente, pode ser utilizado como “manual” para a concorrência duplicar sua fonte de vantagem competitiva.

#### **2.3.4.**

#### **A questão da organização**

- A empresa é organizada para explorar todo o potencial dos seus recursos?

Esta questão pode ser explicada pelo fato de que os recursos têm uma capacidade limitada de gerar vantagem de forma isolada. Portanto, é necessário combinar outros recursos e competências para gerar um aproveitamento total da fonte de vantagem.

### 2.3.5.

#### O modelo VRIO na prática

Com a exposição teórica do modelo VRIO vê-se necessário demonstrar como o mesmo pode ser utilizado na prática. As questões citadas anteriormente são analisadas todas juntas em duas tabelas propostas por Barney (1996) e apresentadas nas Tabelas 2 e 3.

**Tabela 2 - Modelo VRIO**

Modelo VRIO					
O recurso ou competência têm / é...					
VALOR	RARO	CUSTOSO P/IMITAR	EXPLORADO PELA FIRMA	IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS	PERFORMANCE ECONÔMICA
Não	.	.	Não	Desvantagem Competitiva	Abaixo do Normal
Sim	Não	.	↑	Paridade Competitiva	Normal
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

Adaptada BARNEY (1996)

**Tabela 3 - Modelo VRIO baseado na análise SWOT**

Modelo VRIO				
Relação entre o modelo VRIO e a tradicional análise SWOT de Forças e Fraquezas				
O recurso ou competência têm / é...				
VALOR	RARO	CUSTOSO P/IMITAR	EXPLORADO PELA FIRMA	Forças e Fraquezas
Não	.	.	Não	Fraqueza
Sim	Não	.	↑	Força
Sim	Sim	Não	↓	Força e competência única
Sim	Sim	Não	Sim	Força e uma competência única sustentável

Adaptada BARNEY (1996)

Analisando as Tabelas 2 e 3, quando o autor classifica o recurso ou competência controlados pela firma como não tendo valor, é porque estes não possibilitam à firma explorar estratégias que aproveitam as oportunidades ou minimizam as ameaças do mercado. Portanto, as firmas que exploram tal recurso ou competência poderão sofrer com o aumento dos seus custos e perda de lucratividade, acarretando desvantagem competitiva e desempenho econômico abaixo do normal. Os mesmos recursos, quando avaliados como não tendo valor na Tabela 3, que leva em consideração a análise SWOT, podem ser considerados como fraquezas da firma e, portanto, é necessário elaborar planos

de ação para os mesmos ou então descartá-los e evitá-los no planejamento estratégico.

Se um recurso ou competência é valioso, mas não é raro, a exploração deste leva à elaboração da estratégia de paridade e uma performance econômica igual aos membros da indústria. A não exploração destes recursos e competências pode causar desvantagem competitiva. Portanto, este é considerado como uma força, por ser comum a todas ou algumas empresas do mercado.

Outra opção presente na análise das tabelas se caracteriza quando o recurso ou competência tem valor e é raro, mas pode ser imitado facilmente. Este cenário indica que tal recurso pode gerar vantagem competitiva temporária e nesse período gerar maiores retornos financeiros. A vantagem de utilizá-lo é a possibilidade de reconhecimento como a primeira empresa a usufruir o recurso ou competência, distintos dos demais e, conseqüentemente, isso é considerado como sendo uma força interna à empresa, mesmo que eles sejam imitados pela concorrência posteriormente.

Finalmente, ao analisar um recurso que tem valor, é raro e de difícil imitação, sua exploração traz para a empresa uma vantagem competitiva sustentável e uma rentabilidade acima da média da indústria. Ele é, então, considerado como força e como uma competência distinta sustentável.

É importante ressaltar que se a organização falhar ao organizar e trabalhar os recursos capazes de gerar vantagem, o potencial de lucratividade dos mesmos será prejudicado ou até mesmo perdido.

Seguindo os mesmos parâmetros do modelo de Barney, Collis e Montgomery (1995) elaboraram uma série de perguntas capazes de avaliar se os recursos da firma são capazes de gerar uma estratégia de lucro sustentável.

Os autores se baseiam na estratégia de *Resource-based view* para tentar entender o porquê de alguns competidores na indústria serem mais rentáveis do que outros. Na discussão desses autores, a firma é vista sob a ótica de diferentes conjuntos de recursos e competências, sendo eles físicos ou inatingíveis. Sendo assim, nenhuma companhia é igual dentro da indústria, porque nenhuma delas tem as mesmas experiências, habilidades, recursos e até mesmo cultura.

Tal base teórica sustenta a premissa de que os recursos e competências determinam o quão eficiente e eficaz a firma pode ser, ao desenvolver suas atividades funcionais. Portanto, um recurso valioso possibilita à empresa ter

melhor performance, quando comparada a outras, alcançando uma vantagem competitiva sustentável ou temporária.

Visto isso, os autores buscam identificar tais recursos de valor que sejam de posse da empresa, através da aplicação de cinco perguntas que serão destacadas abaixo:

a) Teste da imitabilidade: É difícil imitar o recurso?

O propósito desse questionamento refere-se ao fato relatado pelos autores, de que a imitabilidade é peça chave para um recurso de valor, porque ela limita a competição. Porém, os autores acreditam que essa limitação é temporária e as empresas devem usar suas estratégias baseadas em pelo menos uma das quatro características capazes de estender essa imitabilidade.

A primeira é a estrutura física única que dificilmente pode ser duplicada por se tratar de localização, acesso a minerais ou matéria-prima escassa e patentes. Outra característica é relacionada à história do recurso ou “caminho” percorrido pelo recurso para desenvolvê-lo. O entendimento pode ser simplificado ao usar como exemplo, a reputação de uma marca perante os seus consumidores. Esta foi construída a partir de várias estratégias e dificilmente pode ser duplicada de forma instantânea ou até mesmo adquirida no mercado.

A terceira característica citada por Collis e Montgomery refere-se à habilidade causal. Os autores desse modelo acreditam que é muito difícil identificar certo recurso ou até mesmo recriá-lo, devido a sua alta complexidade, e por estar inserido nas competências organizacionais (cultura, interação social, e atitudes isoladas de funcionários). E, por fim, a última característica se refere a fatores econômicos que fazem referência ao limite do mercado potencial. Ou seja, isto ocorre quando uma empresa investe maciçamente em um nicho de mercado inexplorado, suprimindo este novo mercado de forma a maximizar a produção, para inflar o mercado potencial que, por ser restrito ou pequeno, não suportará a atuação de mais de uma empresa. Caso um novo entrante se aventure neste mercado, o retorno do investimento da empresa entrante pode ser prejudicado, inviabilizando o projeto.

b) Teste da durabilidade: Em quanto tempo o recurso deprecia?

Conforme observado, os recursos sofrem um desgaste natural, ameaçando sua imitabilidade ou fonte de vantagem competitiva. Esta depreciação varia de indústria para indústria e tal causa se relaciona a mudanças no ambiente em que a empresa está inserida ou até mesmo a movimentos originados de seus concorrentes.

c) Teste de propriedade: Quem captura o valor criado pelos recursos?

Tal questionamento se baseia na premissa de que nem sempre os lucros / retornos gerados por um recurso fluem diretamente para a empresa detentora do mesmo. O que ocorre é uma divisão entre os *players* envolvidos como compradores, distribuidores, empregados e etc. Um exemplo simples é um vendedor que pode migrar de uma empresa para outra e levar consigo sua carteira de clientes.

d) Teste de substituição: Um recurso único pode ser substituído por um similar?

Este teste se baseia na teoria de Porter (1989) já explicada, que se refere à possibilidade de um recurso diferente do original alcançar objetivos finais similares, sem ônus extra para o consumidor ou detentor do novo recurso.

e) Teste de superioridade competitiva: Quais recursos são de fato os melhores?

Esta pergunta alerta para o fato de os gerentes ou responsáveis não saberem avaliar quais são seus principais recursos, pois, na maioria das vezes, o recurso valioso é uma combinação de habilidades, competências e outros que, sozinhos, não são capazes de gerar valor; mas juntos, de forma integrada, são capazes de gerar retorno.

## 2.4.

### A problemática da gestão hospitalar

Para complementar a base teórica desta dissertação é necessário apresentar alguns estudos sobre gestão de empresas de serviço em saúde. As referências bibliográficas utilizadas se baseiam em autores americanos e brasileiros. A exposição das primeiras se justifica pelo fato de que o mercado americano é considerado um dos mais estáveis e avançados no mundo e principalmente por oferecerem uma extensa lista de trabalhos relacionados sobre o

estado da arte do setor. Em contrapartida ao fato exposto acima, o mercado brasileiro é carente de trabalhos voltados para o estudo do setor em foco.

Porter e Teisberg (2007), o primeiro considerado um importante autor de estratégia empresarial, escreveram recentemente o livro *Repensando a Saúde*. De uma forma geral, o objetivo dos autores é realizar uma análise profunda do setor de saúde americano, apontando suas falhas em relação ao princípio da competição do mercado e indicando soluções voltadas para a geração de valor para o cliente.

Os autores supracitados atribuem a falta de competição “sadia” do setor à falência da estrutura americana de serviços, gerando um aumento nos custos e uma queda visível na qualidade do atendimento prestado para a população. Tal crença é justificada pelos autores, ao exporem que, em um mercado normal, a competição é sadia, pois gera melhorias em qualidade e custos. Neste ambiente, os concorrentes excelentes prosperam e crescem, ao passo que os rivais mais fracos se reestruturam ou saem do mercado. Porém, o que acontece no atual cenário americano é que a competição não está recompensando os melhores prestadores ou mesmo levando os piores concorrentes à falência, acarretando, assim, um fracasso da competição e uma depreciação da capacidade de gerar valor para o consumidor. Esta realidade é caracterizada pelo autor como sendo intolerável, pois a queda do nível da assistência à saúde acarreta risco para a população assistida (PORTER e TEISBERG, 2007).

A razão para essa problemática do mercado americano não é a falta de competição, mas sim o tipo equivocado de competição, que ocorre nos níveis e focos errados. Isto gera uma competição de soma zero que, segundo Porter e Teisberg (2007), é resultante da competição pela transferência de custos, no acúmulo de poder de barganha e na limitação de serviços. Essa realidade corrói a qualidade do serviço prestado, devido à ineficiência operacional causada pelo elevado custo e capacidade excessiva. De forma singularizada, os autores supracitados explicam tais fatores, ao classificarem o serviço como tendo alta amplitude, pois as empresas atendem a todos, independente da enfermidade. Esta atitude impossibilita a habilidade de especialização e obtenção de excelência na condição final do indivíduo socorrido. Outro fator é o atendimento restrito, que pode ser explicado pelo fato de as empresas realizarem apenas intervenções independentes, ou seja, consultas, exames e procedimentos que faturam de forma isolada e aumentam o bolo da receita de acordo com a escala de atendimentos feitos. Estas atitudes inibem o que Porter e Teisberg chamam de Ciclo de Atendimento, que engloba ações preventivas e de gerenciamento de

doenças que visam à diminuição gradual de intervenções e recorrências de enfermidades.

Como solução para os problemas apresentados acima, Porter e Teisberg sugerem reformar a natureza da competição, ao realinhá-la para a geração de valor aos pacientes. Esta competição em valor deve estar centrada na busca de resultados, que se baliza na seguinte premissa exposta pelos autores, “saúde melhor do paciente é menos cara, do que doença”. Ou seja, boa qualidade no serviço é menos onerosa, devido a diagnósticos mais precisos, menor incidência de erros nos tratamentos e recuperação mais rápida do paciente. Sendo assim, prestadores de serviço de excelência podem gerar mais receitas praticando o mesmo preço ou menor do que a média do mercado devido a sua eficiência operacional.

De Forma similar a Porter e Teisberg (2007), Shortell e Kaluzny (2006) em seu livro *Health Care Management*, acreditam que o gerenciamento das empresas em saúde está voltado à criação de valor para um cliente mais criterioso e preocupado com a qualidade final do atendimento. Para alcançar a excelência no serviço percebido pelos clientes, é necessário que os executivos do setor em foco ajudem a manter e melhorar a boa qualidade de vida da população. Entretanto, esta tarefa não pode ser considerada simples, porque, para gerar valor a quem solicita o serviço, é necessário que a empresa esteja bem financeiramente e organizacionalmente bem estruturada para lidar de forma efetiva com as forças que influenciam o mercado e, conseqüentemente, com as ações dos executivos anteriormente citados. Foram identificadas pelos autores nove forças que foram destacadas na Tabela 4 (SHORTELL e KALUZNY, 2006). Ao analisar o cenário das empresas de serviço em saúde, destaca-se a valorização do tratamento como um todo e não na solução imediatista de uma enfermidade. A ênfase deixa de ser em somente tratar da doença para promover e prevenir os males causadores da mesma. Podemos perceber esta e outras tendências na Tabela 5, na qual se apresenta uma comparação da antiga visão dos gestores de saúde com a nova realidade.

**Tabela 4 - Nove Forças que influenciam o mercado de saúde e suas conseqüências gerenciais.**

FORÇAS EXTERNAS	IMPLICAÇÃO GERENCIAL
1. Incentivos financeiros que recompensam um desempenho superior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da eficiência, produtividade e qualidade</li> <li>• Remodelar o sistema de prestação de saúde ao paciente.</li> <li>• Desenvolver estratégias de aliança que gerem valor.</li> <li>• Aumentar a rede de relacionamentos com sociedades e grupos médicos.</li> </ul>
2. Aumento da cobrança por performance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de informação que controlem e registrem o histórico de doenças do paciente.</li> <li>• Implementar de forma efetiva o processo de registros clínicos feitos por médicos.</li> <li>• Estimular o desenvolvimento contínuo dos processos da organização.</li> </ul>
3. Avanços Tecnológicos na área Biomédica e Clínica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão da área funcional para atender novas modalidades de tratamento.</li> <li>• Enfrentar novos dilemas éticos.</li> </ul>
4. Aumento das doenças crônicas associado com o envelhecimento da população.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a demanda pelos cuidados básicos e promoção à saúde.</li> <li>• Gerenciar os assuntos éticos sobre a prolongação da vida.</li> </ul>
5. Aumento da cultura e ética da população	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de entender e suprir as expectativas dos consumidores.</li> <li>• Aumentar a diversidade da força de trabalho.</li> </ul>
6. Mudanças da oferta e educação dos profissionais de saúde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidar com carência de profissionais de saúde no mercado.</li> <li>• Desenvolver programas de recrutamento e manutenção de profissionais.</li> </ul>
7. Doenças Sociais ( AIDS, drogas, violências, terrorismo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição do tempo de resposta em caso de necessidade de aumento de demanda.</li> <li>• Maior interação social e governamental com as necessidades da população.</li> </ul>
8. Tecnologia da informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinar e atualizar corpo de funcionários.</li> <li>• Lidar com a rapidez do fluxo de informações.</li> <li>• Preservar informação confidencial .</li> </ul>
9. Globalização e expansão da economia global.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar pacientes de diferentes localidades e culturas.</li> <li>• Criar alianças estratégicas globais, de preferência relacionadas à biotecnologia e ao desenvolvimento de novas tecnologias.</li> </ul>

Adaptada SHORTELL e KALUZNY (2006)

**Tabela 5 - Transformação no atendimento a saúde.**

<b>Antiga Visão</b>	<b>Nova Visão</b>
Ênfase em tratar a doença aguda.	Ênfase no tratamento contínuo.
Ênfase no tratamento da doença.	Ênfase em manter e promover o bem estar.
Responsável somente pelo paciente.	Responsável pela população assistida.
Ênfase nos recursos tangíveis.	Ênfase nos recursos intangíveis como conhecimento e relacionamento.
Todos os fornecedores são de uma forma geral similares	Diferenciação dos fornecedores baseada na capacidade de adicionar valor ao serviço final.
Sucesso é alcançado ao aumentar o <i>Market-Share</i> de pacientes atendidos.	Sucesso é alcançado ao manter as pessoas saudas.
O objetivo é ocupar leitos.	O objetivo é prover saúde no nível apropriado.
Hospital, médicos e planos de saúde têm visões e objetivos diferentes.	Integração vertical do sistema.
O atendimento à saúde é provido por profissionais autônomos.	O atendimento à saúde é provido por times de trabalho, de forma coordenada.
A informação do histórico do paciente é uma ferramenta de uso exclusivo do médico.	A informação é compartilhada com o paciente e ensinada para ser usada pelo mesmo.
Os gestores controlam a Organização.	Os gestores provêm liderança para melhorar o valor do serviço prestado.

Adaptada SHORTELL e KALUZNY (2006)

Shortell e Kaluzny (2006) citam também uma pesquisa realizada pelo Instituto de Medicina dos EUA, publicada em 2001 pelo *National Academy Press*, que tinha como fim estudar os principais objetivos que os gestores em saúde devem se esforçar para alcançar. O primeiro é caracterizado como de segurança, baseado na premissa de que os pacientes devem receber cuidados em um ambiente que lhes proteja de qualquer perigo. O segundo é o da efetividade, no qual o serviço deve ser provido com a melhor informação técnica disponível e de forma que todas as ações que não beneficiem os clientes sejam excluídas do processo de prestação do serviço. O terceiro diz respeito ao foco no cliente, ou seja, é necessário priorizar as necessidades do cliente, ressaltando as preferências, anseios e valores demandados pelo consumidor. O quarto é representado pelo tempo: este tem o objetivo de minimizar o chamado “tempo de espera” e os danos causados por um atendimento tardio. O quinto é a eficiência com a qual as perdas sejam evitadas. Estas podem ser representadas pelos insumos, equipamentos, energia e até idéias. Por fim tem-se a equidade, que define que a assistência médica deve ser prestada igual para todos, sem importar o sexo, idade, etnia, localização geográfica e status econômico (SHORTELL e KALUZNY, 2006).

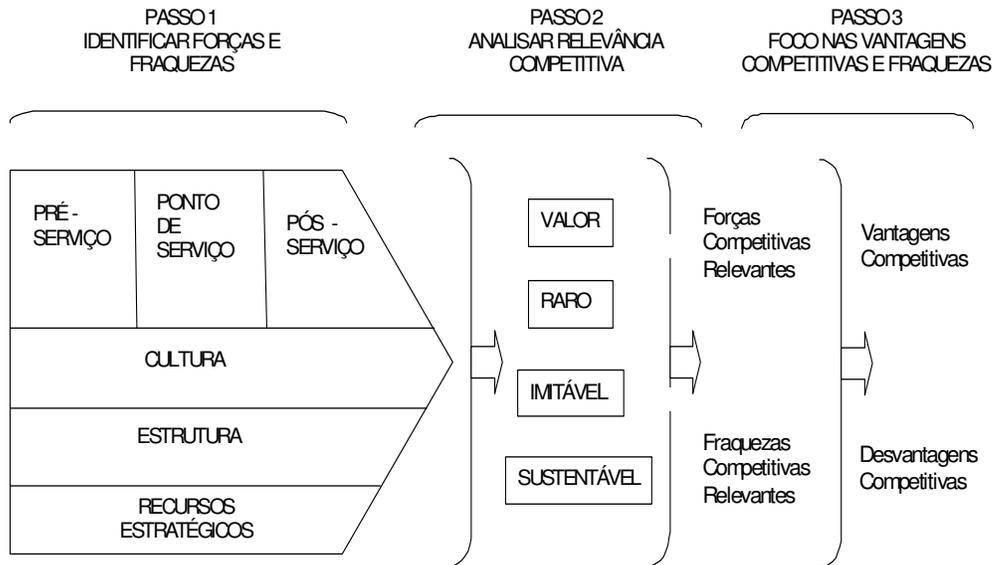
A análise situacional descrita acima tem foco no estudo do ambiente externo. Os autores tentam explicar o contexto no qual as empresas de serviço em saúde estão inseridas. São abordadas as oportunidades, ameaças e a natureza da competição da indústria. Porém, para alcançar vantagem competitiva é necessário que a organização detenha recursos distintos diante de seus concorrentes, ou seja, os mesmos devem ser únicos no mercado ou de difícil imitação. Para identificar tais elementos, é necessário estudar o ambiente interno, realizar uma introspecção na própria empresa para se descobrir a resposta da pergunta: o que a organização pode fazer para ter vantagem competitiva? (SWAYNE e DUNCAN e GINTER, 2006).

Swayne (2006) afirma que, para estudar o ambiente inerente à empresa, é necessário analisar as forças e fraquezas das áreas funcionais, tais como, rotinas clínicas, sistema de informação, suporte clínico, financeiro e outros. Para realizar essa análise, a autora usa um mapa de “pensamento estratégico” adaptado para a realidade dos prestadores de serviço em saúde. Este foi dividido em três passos, como é exposto na Figura 3. O primeiro foi denominado como identificação de forças e fraquezas, que tem como objetivo final expor aquilo que a empresa faz bem ou não. Este foi dividido em duas grandes fases: a entrega do serviço e as atividades de suporte.

A entrega se refere a três aspectos de serviço, sendo eles: o pré-serviço no qual podemos destacar ações, atividades e promoções realizadas pelos gestores para atrair a atenção, informar e captar os clientes; o chamado ponto de serviço, que se baseia no momento em que o paciente chega ao hospital ou inicia a gozar do serviço solicitado; e por fim, o pós-serviço, que é um conjunto de atividades realizadas junto ao consumidor após conclusão do serviço solicitado.

O segundo grupo citado consiste nas atividades de suporte, sendo elas: cultura organizacional que aborda os valores, comportamentos e princípios da organização e dos funcionários capazes de gerar valor ao cliente; estrutura organizacional, que refere-se à função, divisão, matriz e tudo aquilo que seja de acordo com processos ou atividades exercidas pelos empregados (cirurgia, financeiro, enfermagem) e estruturas interfuncionais formadas por equipes de médicos, enfermeiros e administradores; recursos estratégicos, tais como, financeiros, humanos, informação e tecnológicos capazes de prover profissionais capacitados com diferentes habilidades, equipamentos e estrutura física adequada para prover serviço em saúde.

**Figura 3 - Mapa de pensamento estratégico para descobrir vantagem e desvantagens competitivas**



Adaptada de SWAYNE, DUNCAN e GINTER (2006)

O passo dois é caracterizado pela premissa citada pela autora, de que “nem todas as forças são necessariamente fontes de vantagem competitiva para organização”. Portanto, para distinguir se as forças são fontes efetivas de vantagem, é necessário utilizar uma análise baseada nos modelos de *Resourced Based View* citados anteriormente neste referencial teórico criados por Barney (1996) e por Collis e Montgomery (1995).

Já o passo três, citado por Swayne, Duncan e Ginter (2006), tem a função de expor o quanto as forças e fraquezas reconhecidas como fontes de vantagem ou desvantagens competitivas são capazes de afetar a habilidade da organização em competir no mercado. A análise do ambiente interno é capaz de mostrar aos gestores “onde” aplicar as estratégias de enfoque. Ela permite alocar seus esforços no que a organização faz de melhor, levando mais valor ao seu cliente e criando planos de ação para evitar que as fraquezas inerentes à firma sejam usadas pelos concorrentes de maneira a aumentar sua competitividade (SWAYNE, DUNCAN e GINTER, 2006).

A apresentação do que existe de concreto na gestão hospitalar americana serviu como evidência para exaltar a importância das teorias de estratégias

expostas no início deste capítulo. Foi possível identificar práticas na gestão de serviços em saúde, semelhantes aos modelos voltados a gerar vantagem competitiva, sejam eles baseados na análise ambiental de Porter ou em recursos e competências / habilidades destacados pelo modelo de *Resourced Based View*. Valida-se, assim, o foco desta dissertação ao tentar atingir o objetivo principal de identificar quais práticas de gestão levam as empresas de serviço em Saúde a obterem vantagem competitiva através da utilização eficiente de seus recursos no atual contexto brasileiro.

Visto isto, é necessário expor elementos da literatura brasileira de gestão de saúde. Primeiramente serão destacados o cenário e a perspectiva do setor de saúde, à luz dos autores Couto e Pedrosa, expostos no livro “Hospital: acreditação e gestão em saúde”, 2007. Para os mesmos, o sistema de saúde tem enfrentado um momento crítico devido a um sentimento generalizado de insatisfação. Tal argumentação é justificada pelos autores, ao apresentarem um projeto da Organização Mundial de Saúde<sup>4</sup>, que demonstra que uma taxa de 46% dos brasileiros e 28% dos usuários do sistema suplementar estão insatisfeitos com o funcionamento da assistência.

De forma complementar à situação acima, pode-se destacar um cenário econômico nebuloso e uma grande regulamentação do setor, associados a uma crescente competitividade resultante da crescente imposição por parte dos clientes pacientes, para que as organizações tenham um serviço de qualidade e eficácia/ eficiência. Portanto, é necessário implementar nestas empresas mecanismos de gestão que garantam tais reivindicações, para que sejam capazes de responder à ameaça crescente da concorrência, à forte regulamentação no setor em conjunto com o Código de Defesa do Consumidor, aos altos custos inerentes ao processo de prestação de serviço e ao mau pagamento dos financiadores do mercado. Acrescentando ao fato exposto, a Organização Mundial de Saúde revela que os investimentos públicos foram menores do que os da iniciativa privada, resultando num cenário macroeconômico, no qual os serviços de saúde públicos no Brasil totalizam 55.105 mil contra 105.736 instituições privadas que prestam serviço à população, de acordo com dados retirados do Cadastro Nacional Empresas de Saúde<sup>5</sup> (COUTO e PEDROSA, 2007).

---

<sup>4</sup>PESQUISA DA ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. Disponível na Internet Via: [www.fiocruz.br](http://www.fiocruz.br). Visualizado em 01/08/2007.

<sup>5</sup>MINISTÉRIO DA SAÚDE. Disponível na Internet Via: <http://www.saude.gov.br>. Visualizado em 01/11/2007 ou CADASTRO NACIONAL DE ESTABELECIMENTOS EM SAÚDE. Disponível na Internet Via: [www.cnes.datasus.gov.br](http://www.cnes.datasus.gov.br). Visualizado em 01/10/2007.

Feita esta breve explanação do cenário dos prestadores de serviço em saúde, é importante caracterizar o conceito de hospital que é levado em conta na realidade brasileira, suas funções e atividades, inerentes à prestação de assistência a enfermidades. Segundo Couto e Pedrosa (2007, p.2), utiliza-se no país a definição apresentada pela Organização Mundial de Saúde, que conceitua hospital como:

“(...) Parte integrante de um sistema coordenado de saúde cuja função é dispensar à comunidade completa assistência à saúde, tanto curativa quanto preventiva, incluindo serviços extensivos à família em seu domicílio, e ainda um centro de formação para os que trabalham no campo de saúde e para pesquisas biossociais”.

As empresas de serviço em saúde possuem características próprias, quando comparadas com as demais indústrias, pelo simples fato de prestarem serviços de tratamento e cuidado personalizado a pessoas enfermas. De forma agravante, estes últimos têm pouca tolerância a erros, atribuindo, assim, maior responsabilidade aos funcionários. Os mesmos exercem uma função com pouca padronização e alta complexidade, onde pessoas cuidam de pessoas, em todo o processo de produção do serviço (ABBAS, 2001 APUD COUTO e PEDROSA, 2007).

A empresa hospitalar é um sistema complexo, pois lida com “mini-empresas” especializadas que compreendem, por exemplo, unidade de tratamento intensivo, hotelaria, limpeza, manutenção, emergência, dentre outras. De forma a lidar com toda esta especialização é necessário utilizar técnicas administrativas capazes de alcançar resultados e coordenar profissionais de diferentes especialidades, sendo esta uma tarefa árdua para os gestores, pois muitas vezes a integração de diferentes profissionais não ocorre de forma harmônica, seja por falta de entendimento interdisciplinar ou por falta de conhecimento sobre a formação de cada um. Para resolver este problema, é necessário coordenar as pessoas quanto à utilização dos recursos financeiros, materiais e informacionais, a partir de técnicas de planejamento, organização e controle orientadas e pregadas por uma forte liderança (TAJRA, 2006).

Para gerir de forma eficiente organizações de saúde, é necessário saber lidar com a complexidade do sistema, no que diz respeito à interação com os *players* estratégicos e à gestão interna da empresa, com o objetivo de gerar valor para os clientes / pacientes. Para tal tarefa, o gestor necessita integrar todos os recursos e atividades para chegar a um resultado comum capaz de entregar, comercializar, expor e sustentar o produto ou serviço a ser oferecido.

Uma ferramenta utilizada com este fim é o uso da cadeia de valores demonstrada na Figura 4, aplicada para a realidade dos prestadores de serviço em saúde que foi adaptada por Tajra (2006).

**Figura 4 - Cadeia de valor de serviços em saúde**



Adaptada de TAJRA (2006)

Reestruturar e planejar a cadeia de valores para atuar com departamentos integrados voltados ao cliente é um caminho que pode resultar num processo de acreditação nacional e internacional. Esta é uma tendência almejada pelos gestores de saúde e cada vez mais comum em organizações do setor que se destacam.

Segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (2004,p.1):

“Entre as vantagens de se introduzir essa nova metodologia estão a melhoria tanto do gerenciamento da unidade quanto da qualidade da assistência ao paciente, que será feita com mais segurança e eficiência. No futuro significará um diferencial de mercado, uma marca reconhecida pelos usuários”

A acreditação é uma alternativa almejada pelos gestores, ao se depararem com um mercado de prestação de serviços similares, de tecnologias análogas e onde a diferenciação pode ser percebida somente através da qualidade da forma de atuar.

Segundo a Organização Nacional de Acreditação – ONA<sup>6</sup>, o processo de certificação hospitalar acarreta as seguintes vantagens para a empresa: segurança para os pacientes e profissionais; qualidade da assistência; construção de equipe e melhoria contínua; instrumento de gerenciamento voltado para a segurança do usuário; critérios e objetivos concretos adaptados à realidade brasileira. A certificação ocorre em três níveis de qualidade conforme apresentado abaixo, retirado do site da ONA.

- Nível 1 – Segurança (estrutura) – pressupõe atendimento aos requisitos básicos de qualidade na assistência prestada ao cliente, com recursos humanos em quantidade e qualificação compatíveis com a complexidade do serviço.

- Nível 2 - Organização (processo) – verifica a organização da assistência, conferindo documentação, treinamento dos trabalhadores, rotinas, uso de indicadores para a tomada de decisão clínica e gerencial, e prática de auditoria interna.

- Nível 3 - Práticas de Gestão e Qualidade (resultados) constata se existem políticas institucionais de melhoria contínua em termos de estrutura, novas tecnologias, atualização técnico-profissional, ações assistenciais e procedimentos médico-sanitário.

Ainda segundo a ONA:

“Dentro do Sistema Brasileiro de Acreditação, o processo de avaliação para certificação é de responsabilidade das Instituições Acreditoras Credenciadas pela ONA. Essa atividade é desempenhada pela equipe de avaliadores das Instituições Acreditoras Credenciadas, tendo como referência as Normas do Sistema Brasileiro de Acreditação e o Manual Brasileiro de Acreditação - ONA específico (<http://www.ona.org.br>)”.

Além da ONA, temos instituições como a Acreditação Canadá - CCHSA de serviços hospitalares com reconhecimento internacional que exercem trabalhos similares aos descritos acima. Após esta certificação, a empresa é reconhecida por ter excelência na prestação de serviço em saúde. Através dela, a organização estará apta a mensurar de forma precisa sua performance clínica e operacional, além de melhorar a comunicação e colaboração dentro e fora da

---

<sup>6</sup>ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO – ONA. Disponível na Internet Via: [www.ona.org.br](http://www.ona.org.br). Visualizado em 15/06/2008.

instituição, promover a criação de times de gestão e de demonstrar publicamente qualidade, credibilidade e idoneidade financeira. Conforme destacado no artigo disponibilizado pela revista interativa “Saúde Business Web<sup>7</sup>”.

Ao longo deste capítulo foi destacada a bibliografia básica necessária para os leitores entenderem o que existe de concreto na literatura de estratégia voltada para a vantagem competitiva. Sobretudo foi possível explorar a bibliografia voltada à gestão hospitalar, destacando, assim, o foco deste trabalho e formando uma base teórica capaz de auxiliar o entendimento da análise que será proposta ao longo dos seguintes capítulos desta dissertação.

---

<sup>7</sup>SAÚDE BUSINESS WEB. Acreditação permite maior sustentabilidade para os negócios. Disponível na Internet Via: [www.saudebusinessweb.com.br](http://www.saudebusinessweb.com.br). Visualizado em 01/07/2008.