

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O sucesso de um estabelecimento hospitalar pode estar relacionado a uma infinidade de fatores como, por exemplo, o seu aspecto físico, políticas de recursos humanos, corpo de funcionários, qualidade do serviço prestado, clima organizacional, estratégia adotada, localização física, etc. Para que os esforços de pesquisa pudessem ser orientados de forma mais eficiente, partiu-se da proposição que muitos dos fatores críticos de sucesso na gestão hospitalar estariam relacionados aos desafios enfrentados atualmente pelos hospitais, às estratégias adotadas, à forma de implementação dessas estratégias e às tecnologias de gestão empregadas. Assim sendo, foi feita uma revisão da literatura sobre estes temas para dar subsídio teórico à pesquisa de campo.

Na seção 2.1, serão discutidas a situação atual do mercado hospitalar brasileiro e os principais desafios enfrentados pelos estabelecimentos. Na seção 2.2, serão discutidos os principais temas referentes a estratégia organizacional, tecnologias de gestão para implementação de estratégias e cadeia de valor.

2.1 Gestão Hospitalar – Situação Atual

Conforme mencionado anteriormente, a indústria hospitalar tem crescido bastante no Brasil nos últimos anos. Apesar disso, os estudos de administração sobre este tipo de indústria ainda são muito poucos. Esta seção tem o objetivo de descrever a situação atual da indústria hospitalar, além de fazer uma revisão sobre a literatura existente sobre o tema.

Diante do crescimento acelerado do mercado hospitalar, os desafios para os gestores de hospitais também aumentaram. Segundo Malik e Pena (2003), os principais desafios mencionados por administradores de hospitais públicos e particulares no Brasil foram categorizados segundo sua relação com a competitividade do mercado, a gestão dos serviços, as políticas de saúde e a gestão dos recursos humanos.

Relacionados à competitividade no mercado, Malik e Pena (2003) citam desafios como falta de recursos para investimentos em tecnologias e parques hospitalares; perspectiva de estagnação do setor; melhoria no relacionamento das empresas de planos de saúde com hospitais e médicos já que estas empresas estão se concentrando e aumentando sua força no mercado; manutenção ou aumento da participação no mercado; melhora na eficiência para concorrer com outros estabelecimentos e com a entrada de possíveis companhias estrangeiras no setor; necessidade de se promover cobertura a um número maior de pessoas; melhor entendimento e atendimento das necessidades dos clientes.

No que se refere à categoria de gestão de serviços, Malik e Pena (2003) sugerem que as questões concentram-se na preocupação com a eficiência organizacional, mais especificamente com a redução de custos. Foram citados melhoria na qualidade e redução dos custos; boa relação custo-benefício no processo assistencial; profissionalização do hospital e melhor gerenciamento em geral (principalmente financeiro e de recursos orçamentários); custos crescentes e menos recursos disponíveis; promoção da assistência interdisciplinar.

Com relação às políticas de saúde, as principais preocupações levantadas por Malik e Pena (2003) relacionam-se com questões referentes a saúde pública. Como o foco deste trabalho são instituições privadas, estas preocupações serão desconsideradas. Por último, as preocupações com a gestão de recursos humanos foram menos frequentes. Malik e Pena (2003) abordaram aspectos como qualificação, remuneração e retenção de profissionais. Alguns entrevistados chegaram a propor que novas formas de remuneração médicas fossem pensadas.

Segundo Mezomo (1995), a prestação de serviços médicos e de saúde tem sua legitimidade no respeito dos princípios de equidade, qualidade, eficiência, efetividade e aceitabilidade. Estes mesmos princípios (com pequenas alterações em algumas definições) foram encontrados como principais guias das reformas do setor da saúde nos países da América Latina e Caribe, em estudo realizado pela Organização Pan-Americana da Saúde (2004). Estes princípios podem ser

resumidos da seguinte forma:

- *Equidade*: significa a oferta de recursos de atenção à saúde à população segundo os critérios da justiça social, que se adequem às necessidades da comunidade, com facilidade de acesso, com segurança e que atendam às expectativas dos profissionais neles envolvidos.
- *Qualidade*: é a correspondência entre aquilo que o serviço se propõe a oferecer e o que realmente é oferecido
- *Eficiência*: indica que a relação entre resultados obtidos e os custos dos recursos empregados é favorável.
- *Efetividade*: é a medida da obtenção dos objetivos globais dos serviços de saúde.
- *Aceitabilidade*: é a avaliação positiva do serviço pela comunidade

Quanto à forma de atuação, os estabelecimentos hospitalares podem ser classificados conforme a Portaria nº 115 de 19 de Maio de 2003 do Ministério da Saúde. Os tipos de estabelecimentos estão descritos na tabela 2.1 abaixo.

Tipo	Descrição
HOSPITAL ESPECIALIZADO	Hospital destinado à prestação de assistência à saúde em uma única especialidade/área. Podendo dispor de serviço de Urgência/Emergência e SADT ¹ e/ou habilitações especiais. Geralmente de referência regional, macro regional ou estadual.
HOSPITAL GERAL	Hospital destinado à prestação de atendimento nas especialidades básicas, por especialistas e/ou outras especialidades médicas. Deve dispor também de SADT de média complexidade. Podendo dispor de serviço de Urgência/Emergência e/ ou habilitações especiais.
HOSPITAL/DIA – ISOLADO	Unidades especializadas no atendimento de curta duração com caráter intermediário entre a assistência ambulatorial e a internação.
POLICLINICA	Unidade de saúde para prestação de atendimento ambulatorial em várias especialidades, incluindo ou não as especialidades básicas, podendo ainda ofertar outras especialidades não médicas. Podendo ou não oferecer:

¹ SADT - Serviços de apoio à diagnose e terapia

Tipo	Descrição
	SADT e Pronto atendimento 24 Horas.
UNIDADE MISTA	Unidade de saúde básica destinada à prestação de atendimento em atenção básica e integral à saúde, de forma programada ou não, nas especialidades básicas, podendo oferecer assistência odontológica e de outros profissionais, com unidade de internação, sob administração única. A assistência médica deve ser permanente e prestada por médico especialista ou generalista. Pode dispor de urgência/emergência e SADT básico ou de rotina.
CENTRAL DE REGULACAO DE SERVICOS DE SAUDE	Estabelecimento responsável pela avaliação, processamento e agendamento das solicitações de atendimento, garantindo o acesso dos usuários do SUS, mediante um planejamento de referência e contra-referência.
CENTRO DE PARTO NORMAL – ISOLADO	Unidade intra-hospitalar ou isolada, especializada no atendimento da mulher no período gravídico e puerperal, conforme especificações da PT/MS/985/99.
CENTRO DE SAUDE/ UNIDADE BASICA	Unidade para realização de atendimentos de atenção básica integral a uma população, de forma programada ou não, nas especialidades básicas, podendo oferecer assistência odontológica e de outros profissionais de nível superior. A assistência deve ser permanente e prestada por médico generalista ou especialista nestas áreas. Podendo ou não oferecer: SADT e Pronto atendimento 24 Horas.
CLINICA ESPECIALIZADA/ AMBULATORIO DE ESPECIALIDADE	Clínica Especializada destinada à assistência ambulatorial em apenas uma especialidade/área da assistência. (Centro Psicossocial/Reabilitação etc.)
CONSULTORIO ISOLADO	Sala isolada destinada à prestação de assistência médica ou odontológica ou de outros profissionais de saúde de nível superior.
COOPERATIVA	Instituição civil de direito privado, constituída por membros de determinado grupo social que objetiva desenvolver ações ou serviços de assistência à saúde.
FARMACIA	Unidade pública isolada para dispensação de medicamentos excepcionais/alto custo.
POSTO DE SAUDE	Unidade destinada à prestação de assistência a uma determinada população, de forma programada ou não, por profissional de nível médio, com a presença intermitente ou não do profissional médico.
PRONTO SOCORRO ESPECIALIZADO	Unidade destinada à prestação de assistência em uma ou mais especialidades, a pacientes com ou sem risco de vida, cujos agravos necessitam de atendimento imediato

Tipo	Descrição
PRONTO SOCORRO GERAL	Unidade destinada à prestação de assistência a pacientes com ou sem risco de vida, cujos agravos necessitam de atendimento imediato. Podendo ter ou não internação.
UNIDADE DE APOIO DIAGNOSE E TERAPIA (SADT ISOLADO)	Unidades isoladas onde são realizadas atividades que auxiliam a determinação de diagnóstico e/ou complementam o tratamento e a reabilitação do paciente.
UNIDADE DE VIGILÂNCIA EM SAÚDE	Unidade Operacional estruturada em espaço físico próprio ou não, para desenvolvimento de ações relacionadas à Vigilância Sanitária.
UNIDADE MOVEL DE NIVEL PRE-HOSP - URGENCIA/ EMERGENCIA	Veículo terrestre, aéreo ou aquático destinado a prestar atendimento de urgência e emergência pré-hospitalar a paciente vítima de agravos a sua saúde (Portaria GM/MS nº 2.048, de 05/11/2002).
UNIDADE MOVEL FLUVIAL	Barco/navio, equipado, como unidade de saúde, contendo no mínimo um consultório médico e uma sala de curativos, podendo ter consultório odontológico.
UNIDADE MOVEL TERRESTRE	Veículo automotor equipado, especificamente, para prestação de atendimento ao paciente.

Quadro 1 - Tipos de estabelecimento de saúde. Fonte: Ministério da Saúde, <http://cnes.datasus.gov.br/Portarias/PT%20SAS-115.doc>

Conforme mencionado anteriormente, somente serão considerados neste trabalho os hospitais dos tipos: (1) Hospital especializado; (2) Hospital geral; (3) Hospital/dia – isolado

2.2 Estratégia e Tecnologias de Gestão

A fim de atingir o objetivo deste trabalho, ou seja, entender os fatores críticos de sucesso na gestão hospitalar e elaborar um modelo de gestão, é necessária uma revisão de literatura sobre o que é estratégia, quais são as fontes de vantagem competitiva e quais são as principais tecnologias de gestão empregadas na sua obtenção. Esta revisão permitirá que, na pesquisa de campo, possamos entender quais destes conceitos são considerados críticos pelos gestores

hospitais e, a partir daí, elaborar um modelo de gestão consistente com a literatura e com a realidade.

2.2.1 Estratégia – Definições e Formulação

Ao longo dos anos, a palavra estratégia frequentemente foi empregada com uma conotação de plano. Este plano envolvia um conjunto de ações coordenadas para atingir determinado objetivo. De uma forma mais abrangente, Mintzberg (1978) definiu estratégia como um padrão num fluxo de decisões. Ou seja, quando uma sequência de decisões exibe consistência ao longo do tempo, a estratégia será considerada como realizada.

Mintzberg e Quinn (2001) afirma que as múltiplas acepções do termo estratégia podem ser compreendidas em torno de cinco definições, os cinco “Ps” da estratégia: plano, estratagema (ploy), padrão, posição e perspectiva.

O autor ensina que, normalmente, as pessoas entendem estratégia como um plano, uma diretriz, uma espécie de curso de ações deliberadamente pré-determinado. Quando implementada desta forma, a estratégia é intencional.

Estratégias como estratagemas estão ligadas à idéia de manobras para sobrepujar ou confundir o inimigo, ou o concorrente. Por exemplo, uma empresa anuncia a expansão de sua planta produtiva para desencorajar concorrentes a instalar uma nova fábrica.

Para Mintzberg (2001), a estratégia nem sempre é algo premeditado. Muitas vezes, a estratégia se faz presente em uma organização mediante um padrão de comportamento ao longo de um período, não importando se é intencional ou não.

A estratégia entendida como posição é vista pelo autor como uma força de mediação entre a organização e o ambiente, entre contextos externos e internos.

Assim, uma posição pode ser selecionada previamente e pretendida por meio de um plano e pode ser alcançada em função de um padrão de comportamento. Essa definição tem semelhanças com o conceito de estratégia competitiva dada por Porter (1996) onde a estratégia é a criação de uma singular e valiosa posição no mercado, envolvendo um conjunto singular de atividades.

Mintzberg (2001) apresenta, também, a estratégia como perspectiva, que ao contrário da estratégia como posição, está voltada não para o ambiente, mas para a visão intuitiva de futuro que a organização enxerga para si. A estratégia seria, então, uma abstração existente na mente coletiva de uma organização, que guia seus passos sem necessariamente se utilizar de um plano com ações detalhadas.

A essa definição, podemos acrescentar a de Andrews (2001), que diz que a estratégia é um padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Em outra perspectiva, tanto no que diz respeito ao pensamento estratégico e quanto aos critérios para formulação da estratégia propriamente dita, muitas mudanças ocorreram da metade do século passado até hoje. Nessa evolução, podemos distinguir dois momentos principais: (a) o momento do posicionamento e, (b) o momento do movimento.

No primeiro momento, a estratégia organizacional é associada a princípios de adaptação e posicionamento, isto é, a estratégia organizacional pressupõe uma adaptação ao ambiente competitivo para adquirir uma vantagem competitiva e, a partir daí, defendê-la seguidamente. Este momento inicia-se com a análise das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas - análise de SWOT. Entre os autores que pensaram a estratégia desta forma, podemos citar Ansoff (1965) e Andrews (1971). É precisamente nesta análise que se baseia a reflexão sobre as vantagens

competitivas que culminaram com os trabalhos de Porter (1980).

O segundo momento da estratégia organizacional assume-se como uma ruptura, colocando em evidência uma estratégia centrada na intenção e no movimento. Neste segundo momento, a estratégia visa a mudança do jogo competitivo e da própria empresa e utiliza-se, essencialmente, de uma abordagem baseada nos recursos da mesma.

A noção de intenção apareceu no meio dos anos 80, como uma reação ao determinismo próprio da abordagem clássica. Hamel e Prahalad (1989) propuseram uma noção de estratégia radicalmente oposta à adequação: a partir dos seus próprios recursos e competências essenciais, uma empresa pode transformar o ambiente competitivo onde atua. Sua proposta possui um objetivo duplo: definir com precisão a noção de recurso e compreender a ligação entre recursos e vantagem competitiva.

Essa ênfase da estratégia no lado dos recursos em detrimento do lado do ambiente competitivo tem sido associada aos recentes trabalhos sobre as capacidades organizacionais. Contudo, os fundamentos da teoria baseada nos recursos devem muito ao trabalho de Penrose (1959) sobre a conceituação da empresa como “um conjunto de recursos produtivos”. De acordo com esta perspectiva, as competências distintivas da empresa baseiam-se nos seus recursos e capacidades, que podem ser representados por ativos tangíveis, tais como sistemas de distribuição, invenções patenteadas, economias de escala, ou por ativos intangíveis, como por exemplo reputação, imagem da marca ou potencial dos recursos humanos. Nessa perspectiva, as empresas expandem-se utilizando os recursos existentes.

Na sua manifestação mais recente, a abordagem baseada em recursos pode ser datada de 1984, quando foram publicados dois importantes artigos sobre o tema: “A resource based view of the firm”, de Wernerfelt (1984) e “Towards a strategic theory of the firm”, de Rumelt (1984). A esses estudos seguiram-se muitos outros. Dessa forma, embora a teoria baseada em recursos tenha sido

muitas vezes apresentada como um desenvolvimento revolucionário encontra-se, na realidade, ancorada em trabalhos clássicos sobre empresa e estratégias organizacionais.

Por seu turno, Wernerfelt (1985) define recurso como qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou fraco de uma empresa. Segundo o autor, as empresas conseguem uma vantagem competitiva ao adquirirem ou desenvolverem recursos superiores ou uma combinação de recursos superiores. Teece, Pisano e Shuen (1997) definem recursos como ativos específicos de uma empresa que são difíceis, senão impossíveis de imitar como por exemplo segredos comerciais, a especialização de algumas unidades fabris, e as experiências de engenheiros envolvidos na produção. Tais ativos são difíceis de serem transferidos de uma empresa para outra devido a custos de transação e de transferência porque, muitas vezes, contêm algum conhecimento tácito. Barney (1990) vai mais além, definindo recursos como qualquer ativo, capacidade, competência, processo organizacional, atributo, informação, conhecimento, etc, que seja controlado por uma organização que a permita criar e implementar estratégias com o objetivo de melhorar sua eficiência e efetividade. Barney (1990) afirma que, caso esse recurso seja valioso, raro, com alto custo para ser imitado e difundido pela organização, ele proporcionará a ela uma vantagem competitiva sustentável e consequentemente uma performance econômica acima da média da indústria. Por outro lado, Prahalad e Hamel (1990) optam por tangenciar o conceito de “competências essenciais”, que consiste na aprendizagem coletiva da organização, especialmente como coordenar diferentes saberes produtivos e integrar múltiplas correntes tecnológicas.

Hamel e Prahalad (1989), apoiando-se essencialmente nos exemplos das empresas japonesas, demonstraram que a abordagem clássica não permitia explicar a trajetória competitiva das empresas que, partindo de uma posição mais desfavorável, conseguiam mudar o jogo da concorrência a seu favor. Segundo eles, era necessário substituir o paradigma da adequação por uma nova filosofia: a intenção estratégica. Esta última consiste em colocar as empresas no centro da formulação da estratégia, tendo como objetivo a transformação das regras do jogo

do ambiente competitivo e a criação de novos espaços de competição. Essa filosofia repousa sobre dois pressupostos: perseguição de uma visão ambiciosa e de longo prazo; e o desenvolvimento baseado nas competências essenciais da empresa.

Em tal abordagem integra-se na sua formulação um parâmetro inteiramente novo: o movimento. A empresa deverá, para ser bem sucedida, conciliar, por um lado, vantagens competitivas múltiplas e não-duráveis, e por outro lado, o principal objetivo da estratégia não é mais a adaptação às condições da concorrência, mas sua transformação e renovação. Assim, o movimento nos leva a considerar que uma posição competitiva não é nem durável nem defensável e que a única solução consiste em mudar a posição antes que a concorrência tome a iniciativa. A empresa torna-se o ator do seu futuro e assume que a melhor defesa é o ataque constante.

2.2.2 Tecnologias de Gestão para Implementação de Estratégias

Tecnologia, na visão de Clarke e Monkhouse (1995), é o conhecimento científico transformado em técnica, a qual, por sua vez, irá ampliar a possibilidade de produção de novos conhecimentos científicos. Na tecnologia está a possibilidade da efetiva transformação do real.

O conceito de gestão, por sua vez, é definido como o processo ativo de determinação e orientação do caminho a ser seguido por uma organização para a realização de seus objetivos, compreendendo um conjunto de análises, decisões, comunicação, liderança, motivação, avaliação, controle, entre outras atividades próprias da administração (ANSOFF, 1977).

Segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia¹, entende-se por Tecnologias de Gestão um conjunto de metodologias e técnicas organizadas na forma de um sistema de gerenciamento que busquem o alcance de objetivos estratégicos e

operacionais de uma organização ou do ambiente onde se está atuando.

Pode-se dizer então que as tecnologias de gestão são metodologias e técnicas de gerenciamento que, entre outras coisas, permitem que uma empresa implemente sua estratégia. Nesta seção, abordaremos diversas tecnologias de gestão sempre com o foco na implementação da estratégia.

Nesse sentido, Prieto e Carvalho (2006) identificaram na literatura diversas tecnologias de gestão e as agruparam em quatro modelos de implementação de estratégia, o que chamaram de modelos de alinhamento estratégico. Nesta seção, abordaremos estes quatro modelos e veremos como outras tecnologias de gestão presentes na literatura se relacionam com eles.

O primeiro modelo, baseado no trabalho de Labovitz e Rosansky (1997), define o alinhamento estratégico como um processo de integração da organização em torno do propósito essencial dos negócios. Os elementos a serem alinhados seriam a estratégia e as pessoas (alinhamento vertical) e os clientes e processos (alinhamento horizontal). A implementação da estratégia baseia-se na implementação de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades, definidos a partir do propósito essencial.

O segundo modelo seria o *balanced scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1992, 1993, 1996, 2000). Este modelo é desenvolvido considerando uma estratégia já formulada, a qual será desdobrada em um mapa de indicadores que medem resultados nas perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. O modelo apóia-se em dois grandes pilares: o da comunicação e o do controle da estratégia. O objetivo é disseminar o conhecimento da estratégia por todas as áreas da organização por meio do mapa estratégico. O controle é implementado mediante a definição de medidas de desempenho equilibradas nas quatro perspectivas citadas que permitam medir o desempenho do negócio no curto e no longo prazo.

¹ <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/7880.html>

Nestes dois primeiros modelos percebe-se uma preocupação comum com clientes, processos e medição de desempenho. De forma semelhante, Porter (1991) sugere que, para se conquistar a vantagem competitiva por meio das estratégias genéricas de diferenciação, custo ou enfoque, é necessário compreender como os processos (cadeia de valor) da empresa estão estruturados para gerar valor para o cliente. Hammer (1997), por sua vez, afirma que as organizações devem estar orientadas a processos e que, para garantir um desempenho superior, estes processos devem ser constantemente mensurados (e reformulados, em caso de falhas) com o objetivo de estarem cada vez mais alinhados aos anseios dos clientes.

O terceiro modelo considera o alinhamento como um processo gerencial a ser conduzido pelo estrategista. Consoante o trabalho de Hambrick e Cannella (1989), o modelo caracteriza-se pela definição das etapas a serem conduzidas pelo estrategista, desde a formulação até a implementação da estratégia. O processo gerencial consiste na definição de como o executivo deve desenvolver as ações buscando eliminar obstáculos, promover ajustes e convencer a respeito da importância da estratégia. Apóia-se no processo de negociação da estratégia desde a formulação até a implementação, na remoção de obstáculos e no ajuste de aspectos internos da organização, denominados influências relevantes na implementação (recursos, programas das subunidades, estrutura, recompensa e pessoas).

O último modelo, denominado *Organizational Fitness Profiling* (BEER e EISENSTAT, 1996, 2000) preconiza que deve ser efetuado um diagnóstico de ajuste organizacional, facilitador da elaboração do plano de implementação com vistas a eliminar as deficiências nas capacidades organizacionais (coordenação, comprometimento e competência interpessoal e funcional). Essas deficiências representariam barreiras ao alinhamento estratégico. Os elementos do modelo fazem parte do diagnóstico e contemplam aspectos internos e externos à organização. Uma das condições para a aplicação do modelo é um ambiente participativo, aberto, inclusive, para discussões sobre as decisões tomadas pelos

próprios estrategistas, uma vez que todo o processo é conduzido por uma força tarefa composta para este fim, que conduz o processo internamente e apresenta e discute os resultados com a alta administração.

Nestes dois últimos modelos, percebe-se uma preocupação com as opiniões de toda a empresa na elaboração do planejamento estratégico. Mintzberg (1994) reforça esta idéia sugerindo que o planejamento estratégico não deve ser feito isoladamente pelo que chamou de *planejadores estratégicos*. Na verdade, estes planejadores deveriam ser facilitadores do processo de formulação da estratégia, reunindo os dados que dariam subsídios aos gerentes para pensarem estrategicamente (esses sim os grandes responsáveis pelo pensamento estratégico). A partir das conclusões obtidas, estes planejadores passariam a organizar a implementação da estratégia surgida destas discussões, transformando-a numa seqüência de passos.

O modelo formulado por Beer e Eisenstat (1996, 2000), sugere que o desenvolvimento de competências inter-pessoais e funcionais são formas de eliminação de barreiras para a implementação da estratégia. Prahalad e Hamel (1995) vão além, afirmando que, para se modificar as regras competitivas no futuro e atingir a liderança do seu mercado, é necessário identificar e desenvolver as competências essenciais da empresa que darão suporte a esta transformação.

2.2.3 Cadeia de Valor e Vantagem Competitiva

Num mundo onde a competição está cada vez mais acirrada, as empresas estão buscando identificar quais são suas fontes de vantagem competitiva e também quais são as dos concorrentes. Infelizmente, esta busca nem sempre é feita de forma estruturada e organizada, ficando para o *feeling* do administrador a tarefa de entender como esta vantagem se origina.

Segundo Porter (1991), para se entender a vantagem competitiva de uma empresa é necessário entender as inúmeras atividades que ela executa desde o

projeto, produção, marketing até a entrega e suporte de seus produtos. A maneira como estas atividades são executadas pode contribuir tanto para a redução dos custos relativos da empresa quanto para a diferenciação da mesma no mercado.

Para entender de uma forma sistemática como estas atividades são executadas e como elas interagem, Porter (1991) propõe a utilização da *cadeia de valor* como instrumento para tal. Segundo Porter (1991), a cadeia de valor desagrega uma empresa em suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência.



Figura 1 - Cadeia de Valor Genérica (PORTER, 1991).

Como os estabelecimentos de saúde são, essencialmente, prestadores de serviços à comunidade, é mais adequado que a cadeia de valor adaptada a serviços seja utilizada.

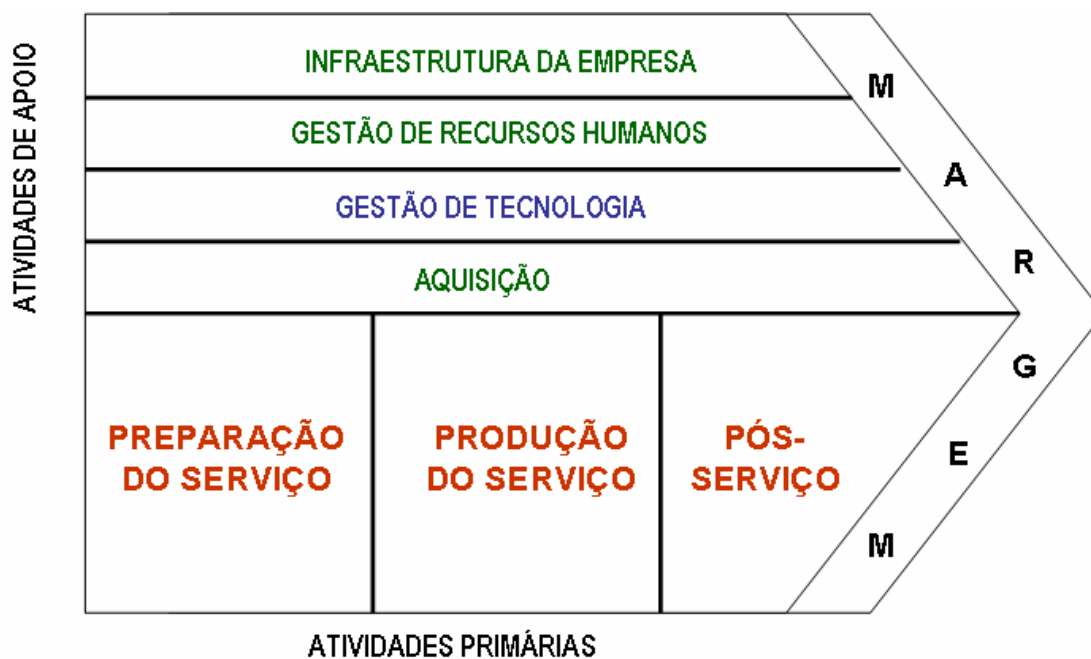


Figura 2 - Cadeia de Valor adaptada a Serviços (elaborado pelo autor).

Entretanto, não apenas a cadeia de valor de uma empresa determina a sua vantagem competitiva. Ela depende, também, das cadeias de valor de todos os agentes envolvidos até o consumo do produto pelo comprador final, como, por exemplo, as cadeias dos fornecedores, dos canais, de outras unidades empresariais e do próprio comprador. O conjunto de todas estas cadeias e a forma como elas se relacionam é chamado de *sistema de valor*.

Sistema de Valor

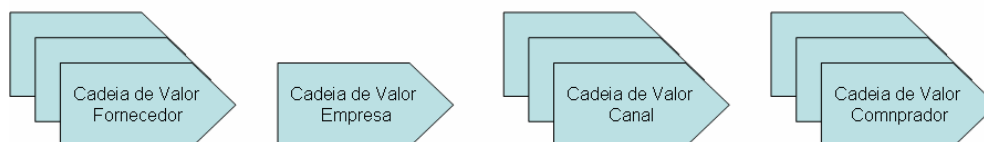


Figura 3 - Sistema de Valor Genérico (PORTER, 1991).

Conforme mostrado nas figuras 1 e 2, as atividades da cadeia de valor de uma empresa podem ser classificadas em dois grandes grupos: atividades primárias e atividades de apoio.

As atividades primárias são aquelas envolvidas na criação do produto, na venda, entrega e assistência pós-venda ao comprador. Por seu turno, as atividades de apoio são aquelas que, apesar de não estarem diretamente ligadas ao propósito principal da empresa, suportam as atividades primárias e a si mesmas.

Para o caso específico das empresas prestadoras de serviços, as atividades primárias podem ser divididas em três categorias: preparação do serviço, produção do serviço e pós serviço. Por sua vez, as atividades de apoio podem ser divididas em quatro categorias: infra-estrutura da empresa, gestão de recursos humanos, gestão de tecnologia e aquisição.

- *Infra-estrutura da Empresa:* são atividades como planejamento, finanças, contabilidade, gerência geral, jurídico, gerência de qualidade, etc. Normalmente são atividades que dão apoio à cadeia inteira e não a atividades específicas.
- *Gestão de Recursos Humanos:* são as atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de pessoal.
- *Gestão de Tecnologia:* são as atividades relacionadas aos esforços de aperfeiçoamento de produtos e de processos. É mais que pesquisa e desenvolvimento pois não se refere apenas a desenvolvimento de produtos. Estas tecnologias podem apoiar tanto as atividades primárias quanto as atividades de apoio. Exemplo: automação de escritório, desenvolvimento de novos produtos, etc.
- *Aquisição:* são as atividades relacionadas à compra de insumos utilizados em toda a empresa (matérias-primas, máquinas, equipamentos de escritório, contratação de consultoria, etc). Note que as atividades de aquisição podem ser realizadas por diversos setores da empresa e que nem sempre os insumos adquiridos são empregados em atividades primárias.

Para entender a vantagem competitiva de uma empresa, é necessário definir

sua cadeia de valor. Para isso, podemos começar subdividindo as categorias genéricas citadas acima em atividades menos genéricas. Estas atividades, por sua vez, podem ser subdivididas em outras atividades ainda mais específicas e assim sucessivamente. O nível até o qual vamos dividir as atividades de uma empresa vai depender da economia das atividades e dos propósitos para os quais estamos analisando a cadeia de valores. Porter (1991) sugere que atividades deveriam ser isoladas se tiverem economias diferentes, se tiverem um grande impacto no potencial de diferenciação da empresa ou se representarem uma fatia expressiva ou crescente dos custos de uma empresa.

Nas indústrias de serviços nem sempre é fácil encaixar as atividades em sua respectiva categoria pois as operações, marketing e o suporte pós vendas normalmente são intimamente ligados. Por exemplo, na indústria hospitalar, que é o foco da análise deste trabalho, as atividades poderiam ser divididas da seguinte forma:

Categoria	Atividades
<i>PREPARAÇÃO DO SERVIÇO</i>	Transporte de Pacientes ➤ Transporte por ambulâncias automotivas ➤ Transporte por helicóptero Gerenciamento de Estoque ➤ Roupas ➤ Medicamentos ➤ Materiais de Escritório ➤ Produtos de Limpeza ➤ Equipamentos Esterilização Gerenciamento de Autorizações de Planos de Saúde Agendamento ➤ Cadastramento de Médicos ➤ Cadastramento de Pacientes ➤ Agendamento de Consultas ➤ Agendamento de Exames ➤ Agendamento de Cirurgias

PRODUÇÃO DO SERVIÇO	Atendimento Ambulatorial (Consultas Médicas)
	Exames Diagnósticos
	Cirurgias
	Medicação dos Pacientes (Dispensação)
	Tratamento durante Internação
	Tratamento Pós Operatório
	Tratamento Intensivo
	➤ Tratamento Intensivo Adulto ➤ Tratamento Intensivo Neonatal ➤ Tratamento Cardio-Intensivo ➤ Tratamento Neuro-Intensivo ➤ Tratamento de Ventilação Prolongada
	Alimentação nos Leitos/Quartos
	Hospedagem
PÓS SERVIÇO	➤ Gerenciamento de Leitos/Quartos ➤ Gerenciamento de Salas Ambulatoriais ➤ Gerenciamento de Salas Cirúrgicas ➤ Limpeza
	Gerenciamento de Altas de Pacientes
	Acompanhamento Pós-Alta
INFRA-ESTRUTURA DA EMPRESA	Restaurante
	Gerenciamento Financeiro
	Segurança
	Estacionamento
	Informática (Suporte ao Usuário)
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Contratação
	Treinamento
	Políticas de Compensação
GESTÃO DE TECNOLOGIA	Pesquisas Científicas
	Informática (Desenvolvimento de Sistemas)
AQUISIÇÃO	Pesquisa de Fornecedores
	Cotação
	Compras
	Recebimento

Quadro 2 – Sistema de Valor Hospitalar (elaborado pelo autor).

Segundo Porter (1991), existem 3 estratégias genéricas para se obter vantagem competitiva: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Para implementar a estratégia de liderança em custo, uma empresa direciona seus esforços para ser o produtor de baixo custo em sua indústria. A empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais. As fontes de vantagem de custo podem ser economias de escala, aprendizagem, utilização da capacidade industrial, elos entre suas atividades, inter-relações com outras unidades empresariais, integração vertical com outras empresas do seu sistema de valores, oportunidade, políticas adotadas, localização e fatores institucionais (ex: regulamentação, impostos, etc) - (PORTER, 1991).

Na estratégia de diferenciação, a empresa procura ser única em sua indústria, nas dimensões mais valorizadas pelos seus compradores. Esta singularidade é recompensada por um preço-prêmio. As fontes de diferenciação podem ser as políticas adotadas, os elos entre suas atividades, oportunidade, localização, inter-relações com outras unidades empresariais, aprendizagem, integração vertical com outras empresas do seu sistema de valores, escala e fatores institucionais (PORTER, 1991).

A estratégia de enfoque baseia-se na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. A empresa seleciona um ou alguns na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los. Esta estratégia tem duas variantes. A empresa pode ter uma estratégia de *enfoque no custo*, onde ela procura uma liderança de custo no seu segmento, ou uma estratégia de *enfoque na diferenciação*, onde procura se diferenciar no seu segmento (PORTER, 1991).

Para entender como se origina a vantagem competitiva dentro de qualquer uma destas estratégias, podemos utilizar a cadeia de valor da empresa como ferramenta para tal. Nas estratégias de liderança em custo e enfoque em custo, Porter (1991) sugere que aloquemos os custos da empresa em cada atividade de valor. Assim podemos ter uma visão clara de como cada atividade contribui para os custos da empresa, permitindo entender porque os custos gerais da empresa são menores que o da concorrência, ou, ainda, identificar as atividades que mais contribuem para o custo total e remodelá-las.

O mesmo raciocínio vale para as estratégias de diferenciação e enfoque na diferenciação. Decompondo a cadeia de valor da empresa e identificando onde as atividades de valor se encaixam, podemos ter uma visão clara de como cada atividade contribui para a singularidade oferecida aos compradores. Enfim, a cadeia de valores é uma ferramenta que nos permite compreender a fundo as origens da vantagem competitiva de uma empresa, além de nos ajudar a pensar em formas para intensificá-las.