



Felipe Santos Sampaio

**Gestão baseada em recursos e vantagem competitiva de
organizações privadas de serviços em saúde no Rio de
Janeiro.**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para a
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Dr. José Roberto Gomes da Silva

**Rio de Janeiro,
Agosto de 2008**



Felipe Santos Sampaio

**Gestão baseada em recursos e vantagem competitiva
de organizações privadas de serviços em saúde no Rio
de Janeiro.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Sandra Regina da Rocha-Pinto

Departamento de Administração– PUC-Rio

Prof^a. Monica Zaidan Gomes

FACC / UFRJ

Prof^a. Patrícia Tomei

Departamento de Administração– PUC-Rio

Prof. Nizar Messari

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 29 de Agosto de 2008

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Felipe Santos Sampaio

Graduou-se em Administração, ênfase em Planejamento e Organização, na PUC-Rio – Pontifícia Universidade Católica em dezembro de 2005. Trabalhou como Estagiário em Gestão Empresarial, de 2004 a 2005, atuando em projetos de gestão de negócios, controle de metas e qualidade empresarial. Gerenciou uma unidade familiar de prestação de serviços médicos em Hemodiálise. Ingressou no Governo do Estado em 2007, onde desempenha a função de Assessor-chefe, na Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Rio de Janeiro. Como tal, coordena projetos e estuda os arranjos produtivos locais dos municípios e regiões do Estado.

Ficha Catalográfica

Sampaio, Felipe Santos

Gestão baseada em recursos e vantagem competitiva de organizações privadas de serviços em saúde no Rio de Janeiro / Felipe Santos Sampaio ; orientador: José Roberto Gomes da Silva. – 2008.

102 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Estratégia. 3. Visão baseada em recursos. 4. Gestão de saúde. 5. Gestão hospitalar. 6. Vantagem competitiva. I. Silva, José Roberto Gomes da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À minha família, meus amigos e meu
amor por serem a fonte de toda a
minha perseverança.

Agradecimentos

Aos meus pais, José Cavaliere e Vera Lúcia, pelo incentivo dado para a minha formação acadêmica, profissional e acima de tudo pessoal. Agradeço por eles terem sempre me proporcionado a oportunidade de crescer. Se privaram de muitas coisas na vida e mesmo com dificuldades nunca pouparam esforços para meu desenvolvimento.

Aos meus irmãos Vera, Marcelo e Rafael por sempre estarem presentes na minha vida, proporcionando amizade, exemplos de conduta social e profissional, que com certeza influenciaram a minha formação como pessoa. Além de terem tido a paciência de cuidar do caçula da família ao longo de todos esses anos.

Ao meu amor, Manuella, pela compreensão ao dividir nosso tempo com a elaboração desta dissertação. Suas incansáveis demonstrações de carinho e amor foram determinantes para concluir este estudo. Agradeço pela sua paciência e companheirismo nessa fase de nossa vida.

Aos meus amigos de infância, saudades dos tempos em que todos podíamos estar reunidos. Colegas de curso de Graduação e Mestrado da PUC-Rio, que tornaram minha jornada acadêmica mais fácil e divertida. Obrigado por estarem presentes e me apoiarem em todo esse tempo.

A todos os professores que me trouxeram até este momento, proporcionando conhecimento e crescimento acadêmico. Ao professor, José Roberto, meu orientador, pelas sugestões preciosas e paciência ao esclarecer minhas dúvidas e participar ativamente da elaboração desta dissertação. Agradeço pelo incentivo dado nos momentos mais difíceis.

Aos meus familiares e amigos, que acompanharam todo o meu empenho e dedicação para este trabalho. Entenderam minha ausência em momentos que antes eram destinados somente para cada um deles, mas hoje sei que o esforço valeu a pena e agradeço a todos pela compreensão e estímulo.

Meu mais sincero obrigado a todos vocês.

Resumo

Sampaio, Felipe Santos; da Silva, José Roberto Gomes. **Gestão baseada em recursos e vantagem competitiva de organizações privadas de serviços em saúde no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2008. 102p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O mercado de saúde do Rio de Janeiro está em transformação. O ambiente mais competitivo e complexo gera um momento de incertezas para os gestores, os quais buscam readequar suas unidades, estimulados pelo desafio de garantir a sobrevivência das instituições. Nesse contexto, os gestores devem adequar suas práticas de gestão, com a finalidade de tornar as empresas de serviço em saúde mais comerciais, capazes de atender as demandas da sociedade e gerar vantagem competitiva superior aos seus concorrentes. Sendo assim, este estudo visa a responder a seguinte pergunta problema: no atual contexto, que práticas de gestão levam as empresas de serviço em saúde a obter vantagem competitiva através da utilização eficiente de seus recursos? Para responder a pergunta, foi utilizada a teoria de *Resource-based view* como base conceitual para identificar os recursos que geram valor para as organizações e como eles são geridos. Trata-se de um estudo descritivo, pois se propõe a apresentar características relevantes do setor focalizado. Caracteriza-se também como uma pesquisa qualitativa, pois se baseia em percepções subjetivas de participantes do setor analisado sobre determinados eventos ou situações. Os sujeitos da pesquisa são gestores ou pessoas que ocupam cargos estratégicos em alguns dos principais hospitais e clínicas privados da Cidade do Rio de Janeiro. Foram entrevistados quinze indivíduos com este perfil. Além de outros aspectos, os resultados ressaltam a afiliação a uma rede verticalizada associada a um plano de saúde e à gestão da rede de unidade coligadas como elementos que representam vantagem competitiva para algumas empresas do setor. Outros fatores que se mostram relevantes são os ganhos de escala produzidos por meio de uma gestão mais eficiente dos recursos físicos e da maior quantidade e rotatividade de ocupação dos leitos. Aspectos como a qualidade da hotelaria e a diversificação de convênios foram identificados como requisitos de paridade competitiva. Fatores ligados à tecnologia e a sistemas de aquisição se mostraram como fontes de vantagem temporária.

Palavras-chave

Estratégia; visão baseada em recursos; gestão de saúde; gestão hospitalar; vantagem competitiva.

Abstract

Sampaio, Felipe Santos; da Silva, José Roberto Gomes (Advisor). **Management based on competitive advantage and resources from private health services companies in Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, 2008. 102p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Health market in Rio de Janeiro is in transformation. The more competitive and complex situation generates a moment of uncertainties for managers, who search to readapt their units, stimulated by the challenge of guaranteeing the survival of the institutions. In this context, managers must adapt their management practices with the purpose of turning the health service companies more efficient, capable to fulfill society's demands and produce a competitive advantage better than the one provided by its competitors. Therefore, this study aims at answering the following question: in the present context, which management practices would lead health service companies to obtain a competitive advantage through the efficient use of its own resources? In order to answer this question, was used the Resource-based view theory as a conceptual base for identifying the resources that generate value to the organizations and how they are managed. It is a descriptive study, since it proposes to present relevant characteristics of such health sector. It may also be characterized as a qualitative research, since it is based on subjective perceptions by members of the analyzed sector over certain events or situations. Research subjects are managers or persons occupying strategic positions in some of the major private hospital and clinics in Rio de Janeiro City. Fifteen persons with this profile have been interviewed. In addition to other aspects, results point out the affiliation to a verticalized network associated to a health plan and the management of the connected unit network, as elements representing a competitive advantage for some companies of the sector. Other relevant factors are the scale gains produced through a more efficient management of the physical resources and through a greater quantity and rotation of beds occupancy. Aspects such as hotel quality and diversification of health plans were identified as requirements for a competitive parity. Factors connected to technology and acquisition systems have shown themselves as sources of temporary advantage.

Keywords

Strategy; resource-based view; health management; hospital management; competitive advantage.

Sumário

1.	O Problema	14
1.1.	Introdução	15
1.2.	Objetivos	17
1.3.	Delimitação do Estudo	18
1.4.	Relevância do Estudo	19
2.	Referencial Teórico	20
2.1.	Estratégia Competitiva e Obtenção de Vantagem Competitiva	20
2.2.	Competências, <i>Capabilities</i> e Recursos	25
2.3.	<i>Resourcerd-based View</i>	26
2.3.1.	A Questão de Valor	30
2.3.2.	A Questão de Raridade	30
2.3.3.	A Questão de Imitabilidade	31
2.3.4.	A Questão da Organização	32
2.3.5.	O Modelo VRIO na Prática	33
2.4.	A Problemática da Gestão Hospitalar	36
3.	Metodologia	48
3.1.	Tipo de Pesquisa	48
3.2.	Seleção de Sujeitos	48
3.3.	Coleta de Dados	50
3.4.	Tratamento e Análise dos Dados	54
3.5.	Limitações do Método	55
4.	Análise	57
4.1.	Cenário dos Prestadores de Serviço em Saúde	57
4.1.1.	A Complexidade da Gestão dos Estabelecimentos	57

4.1.2.	A Diversificação dos Estabelecimentos	59
4.1.3.	A Influência da Precariedade das Ações e Políticas Governamentais	61
4.1.4.	A Concentração e Verticalização no Setor	62
4.1.5.	Tendência a Inovação e Profissionalismo no Setor	65
4.2.	Análise do Setor segundo o Modelo das Cinco Forças de Porter	66
4.3.	Análise dos Recursos	69
4.3.1.	Recursos de Capital Físico	70
4.3.2.	Recursos de Capital Humano	74
4.3.3.	Recursos de Capital Organizacional	78
4.3.3.1.	Processos Operacionais	78
4.3.3.2.	Processos de Relacionamento com os Convênios e Demais Clientes	80
4.3.3.3.	Estrutura de Gestão	84
4.3.3.4.	Composição de Alianças	85
4.3.3.5.	Filosofia da Gestão	87
5.	Conclusão	92
6.	Referências Bibliográficas	98

Lista de tabelas

Tabela 1 - Unidades de Saúde no Brasil por Tipo de Prestação de Serviço (CNES, 2007)	15
Tabela 2 - Modelo VRIO (BARNEY, 1996)	33
Tabela 3 - Modelo VRIO baseado na Análise SWOT (BARNEY, 1996)	33
Tabela 4 - Nove Forças que Influenciam o Mercado de Saúde e suas Conseqüências Gerenciais (SHORTELL e KALUZNY, 2006)	39
Tabela 5 - Transformação no Atendimento à Saúde (SHORTELL e KALUZNY, 2006)	40
Tabela 6 - Classificação dos Sujeitos por Empresa	49
Tabela 7 - Classificação das Redes e Associações	50
Tabela 8 - Quantitativo de Unidades conforme o Tipo de Prestador de Serviço (CNES, 2007)	62
Tabela 9 - Recursos de Capital Físico	74
Tabela 10 - Recursos de Capital Humano	78
Tabela 11 - Recursos de Capital Organizacional: Processos Operacionais	80
Tabela 12 - Recursos de Capital Organizacional: Processos de Relacionamento com Convênios e demais Clientes	84
Tabela 13 - Recursos de Capital Organizacional: Estrutura de Gestão	85
Tabela 14 - Recursos de Capital Organizacional: Composição de Alianças	87
Tabela 15 - Recursos de Capital Organizacional: Filosofia de Gestão	91
Tabela 16 - Recursos Geradores de Vantagem Competitiva Sustentável	95
Tabela 17 - Recursos Geradores de Vantagem Competitiva temporária	96
Tabela 18 - Recursos Geradores de Paridade Competitiva	96

Lista de figuras

Figura 1 - As Cinco Forças Competitivas (PORTER, 1989)	24
Figura 2 - Ciclo de Vantagem Competitiva (DAY E REIBSTEIN, 1997)	25
Figura 3 - Mapa de Pensamento Estratégico para Descobrir Vantagem e Desvantagens Competitivas (SWAYNE, DUNCAN e GINTER, 2006)	42
Figura 4 - Cadeia de Valor de Serviços em Saúde (TAJRA, 2006)	45
Figura 5 - Ciclo de Vantagem Competitiva Sustentável no Mercado de Saúde	93