3

Metodologia

Este capítulo apresenta o tipo de pesquisa realizada e os instrumentos de coleta e análise de dados que foram utilizados na elaboração do presente estudo. Conforme se verá nos tópicos a seguir, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, cujo trabalho de campo se desenvolveu por meio de entrevistas semi-estruturadas.

3.1.

Tipo de pesquisa

Utilizando-se o critério de classificação proposto por Gil (2002), a pesquisa possui um caráter descritivo, quanto aos fins, pois se propõe a apresentar as características mais relevantes do setor focalizado. Propõe-se também a identificar que 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. Quanto aos Meios, realizou-se a pesquisa bibliográfica, documental e de campo, através de entrevistas com pessoas que atuam no setor.

3.2.

Seleção dos sujeitos

Os sujeitos da pesquisa são gestores de hospitais e clínicas da Cidade do Rio de Janeiro, que ocupam cargos estratégicos dentro de instituições privadas prestadoras de serviço em saúde, como delimitado no Capítulo 1. A necessidade de buscar estes profissionais foi devida à especificidade da informação demandada por este estudo, relativa à posição da empresa perante o mercado e a concorrência, aos rumos estratégicos e ao aproveitamento de recursos.

Na totalidade, foram entrevistados quinze gestores ocupantes de cargos de nível estratégico, de diversos hospitais classificados na Tabela 6, quanto à característica da empresa, tal classificação diz respeito à possibilidade de a

organização estar vinculada a alguma rede de hospitais e a alguma seguradora de saúde ou estar atuando de forma isolada no mercado. Dos quinze entrevistados, dois são presidentes e os demais ocupam posição de diretoria.

Outros itens expostos na tabela indicam o porte das empresas, além de informações como o número de leitos e de funcionários. Como critério de classificação do porte de cada empresa, utilizou-se a própria percepção dos entrevistados. Na Tabela 6, observou-se, no entanto, que os diferentes entrevistados utilizaram critérios semelhantes nessa classificação: as empresas que foram apontadas como pequenas têm até 500 funcionários e um número de leitos inferior a 100; empresas classificadas como médias têm entre 500 e 1000 funcionários e entre 100 e 150 leitos; as empresas classificadas como grandes têm 1000 ou mais funcionários e um número de leitos igual ou superior a 150.

Tabela 6 - Classificação dos sujeitos por empresa.

Empresa	Característica	Porte	Número de Funcionários	Número de Leitos	Posição do Entrevistado
Empresa A	Seguradora B	Pequeno	500	82	Diretor Geral
Empresa B	Seguradora B	Médio	700	130	Presidente
Empresa C	Individual	Pequeno	270	80	Diretor Geral
Empresa D	Rede A	Grande	1500	216	Diretor Operacional
Empresa E	Individual	Pequeno	500	80	Diretor Geral
Empresa F	Seguradora A	Grande	1200	182	Diretor Geral
Empresa G	Rede A	Grande	1050	247	Diretor Geral
Empresa H	Individual	Pequeno	200	60	Diretor Geral
Empresa I	Individual	Pequeno	150	40	Presidente
Empresa J	Individual	Grande	1000	180	Diretor Geral
Empresa L	Seguradora B	Grande	1200	250	Presidente
Empresa M	Individual	Pequeno	150	50	Diretor Geral
Empresa N	Rede A	Grande	1000	150	Diretor Geral
Empresa O	Individual	Pequeno	220	70	Diretor Médico
Empresa P	Individual	Médio	800	100	Diretor Administrativo

Além da classificação dos entrevistados e das empresas em que os mesmos atuam, é necessário expor os grupos e associações presentes na pesquisa de campo, assim como sua abrangência e capacidade de atendimento no mercado em foco, como demonstrado na Tabela 7. Sendo assim, será possível determinar a influência que as mesmas exercem sobre o desempenho das empresas participantes do sistema de prestação de serviço em saúde.

Tabela 7 - Classificação das redes e associações.

Grupo	Número de Hospitais Próprios	Número de Leitos	Posição do Entrevistado
Rede Hospitalar A	11	1000	Sócio / Diretor
Grupo Associado Seguradora A	30	2500	Diretor
Grupo Associado Seguradora B	34	1550	Presidente
Total	75	5050	

Cabe ressaltar que as organizações mencionadas na Tabela 6 representam algumas das mais conceituadas instituições privadas de saúde da cidade do Rio de Janeiro, o que eleva a relevância dos resultados obtidos.

3.3. Coleta de dados

Este tópico esclarece ao leitor de que forma os dados para elaboração deste estudo foram obtidos, com a finalidade de demonstrar o caminho trilhado pelo autor para alcançar a resposta da pergunta problema desta dissertação. Primeiramente, pode-se destacar a pesquisa documental, na qual, os dados foram obtidos de arquivos e relatórios fornecidos pela Secretaria Estadual e Municipal de Saúde do Rio de Janeiro e pelo Ministério da Saúde, principalmente através do banco de dados do Sistema Único de Saúde – SUS⁸ e do Cadastro Nacional dos Estabelecimentos de Saúde – CNES⁹. O conteúdo desses documentos apresentava o desempenho e crescimento da rede assistencial de saúde privada no município do Rio de Janeiro. Tal informação auxiliou na busca por fatos que explicassem a premissa balizadora do estudo, referente às mudanças que estão ocorrendo no cenário das empresas prestadoras de serviço em saúde, conforme destacado no Capítulo 1 na forma de objetivos intermediários.

Outra forma de coleta de dados refere-se à bibliográfica, que teve como foco a busca de publicações científicas realizadas por profissionais da área médica, com o intuito de trazer a experiência e a vivência dos mesmos sobre a realidade de gerir um hospital. Também foram utilizados materiais publicados em rede eletrônica, cujos respectivos endereços eletrônicos são listados ao longo do

⁸DATASUS. Disponível na Internet Via: www.datasus.gov.br. Visualizado em 01/09/2007.

⁹CADASTRO NACIONAL DE ESTABELECIMENTOS EM SAÚDE. Disponível na Internet Via: www.cnes.datasus.gov.br. Visualizado em 01/10/2007.

trabalho, bem como livros didáticos especializados na gestão de empreendimentos de saúde e outros títulos que abordassem temas diferenciados em Administração de Empresas. Tais pesquisas foram importantes para gerar um maior entendimento sobre o que existe de concreto no âmbito da gestão hospitalar no Brasil e no mundo. Foram também pesquisados títulos referentes à teoria Resource-based view e à temática de obtenção de vantagem competitiva.

A última e principal forma de coleta de dados foi a de campo, que ocorreu por meio de participação em quinze entrevistas, no período de Dezembro de 2007 a Março de 2008. Essas tiveram o objetivo de mapear o mercado de saúde do Rio de Janeiro, de identificar elementos que favoreçam ou dificultem a gestão das organizações e de buscar informações sobre os métodos de gestão dos empreendimentos de serviços hospitalares e ambulatoriais capazes de tornar o empreendimento mais competitivo.

Uma dificuldade vivenciada nessa fase foi o acesso aos participantes e o agendamento das entrevistas, dado que se trata de um grupo de gestores de alto escalão das instituições. Nesse sentido, o pesquisador necessitou de um intenso esforço de abordagem, até conseguir o primeiro acesso às empresas e, em alguns casos, precisou valer-se da ajuda de pessoas de contato atuantes no setor.

Os encontros tiveram duração de cerca de quarenta minutos cada e os conteúdos foram registrados por meio de gravações digitais e anotações pessoais. Para ajudar o curso das entrevistas, foi utilizada uma pauta, na qual, eram destacadas perguntas na forma de tópicos capazes de explorar de forma mais profunda assuntos relacionados ao mercado em foco. Essas perguntas foram elaboradas com base nas referências acessadas na pesquisa bibliográfica. As perguntas abordadas e a finalidade das mesmas são destacadas a seguir:

1. Como o Senhor vê o mercado em que sua empresa está inserida? Quais são as dificuldades e desafios?

A primeira pergunta teve como objetivo colher informações genéricas sobre o atual cenário em que as empresas de saúde estão inseridas e auxiliar o estudo do modelo de cinco forças de Porter. De forma complementar, a pergunta tinha o objetivo de identificar *players* que fossem determinantes ou agentes de mudança no mercado, como por exemplo, o Governo e as seguradoras;

2. Que oportunidades estão sendo exploradas ou que podem vir a ser?

A segunda pergunta abordava de forma específica o planejamento da empresa em termos de oportunidades vislumbradas no mercado e os planos de ação para aproveitá-las. A resposta também foi utilizada para análise estratégica baseada no modelo SWOT;

3. Quem são seus clientes? Como os mesmos podem interferir no desempenho da empresa?

A terceira pergunta foi importante para ajudar a moldar o modelo de cinco forças de Porter, ajudando a identificar o poder de barganha dos consumidores, assim como as influências, necessidades e anseios do público em geral atendido pelos prestadores de serviço em saúde;

4. O senhor considera que seus fornecedores são determinantes para seu negócio?

Da mesma forma que a terceira pergunta, a quarta, auxiliou o desenvolvimento do modelo de Porter, ao permitir a identificação do poder dos fornecedores e do quanto o relacionamento com eles pode ser fonte de vantagem competitiva;

5. Em relação à concorrência, o senhor acredita que exista rivalidade no setor?

A quinta pergunta foi feita com o propósito de identificar a influência da concorrência no mercado, com o intuito de identificar os principais competidores, aqueles que estão em evidência no atual cenário e suas características marcantes, bem como fornecer subsídios para a análise ambiental.

6. O senhor acredita que este mercado é aberto para outras empresas ou empreendedores que estejam dispostos a atuar no seu segmento? Existe alguma forma de substituir a atual proposta do seu serviço?

A sexta pergunta referiu-se à possibilidade de novos integrantes entrarem na indústria, às dificuldades relativas às barreiras de entrada e aos

caminhos viáveis para implantação de novos *players* no mercado. Além disto foi foco da pergunta questionar sobre a possibilidade de o serviço prestado ser facilmente substituído ou imitado por algo similar. Estes questionamentos foram necessários para completar o modelo proposto por Porter;

7. Quais são as principais características da empresa? Ela oferece serviços diferenciados, com preços mais acessíveis?

A pergunta sete abordou algumas características inerentes à empresa pesquisada que pudessem representar recursos, habilidades ou competências valiosas para a sua estratégia. Outro objetivo direto foi o de verificar o posicionamento estratégico da instituição e as suas conseqüências para a obtenção de vantagem competitiva;

8. Quais são os pontos fortes da empresa? O que se pode melhorar? Existe algum plano de ação?

A oitava questão tinha o objetivo de explorar as forças e fraquezas da instituição, completando, assim, a análise SWOT, além de identificar os planos de ação existentes em curso ou previstos para minimizar os riscos. De forma complementar, visava-se à identificação de competências capazes de auxiliar no estudo do modelo VRIO;

9. Comparando com a concorrência que habilidades ou competências se destacam? Como elas são exploradas estrategicamente?

A pergunta nove teve como objetivo explorar a visão estratégica baseada em recursos, destacando as habilidades e competências da empresa, em termos de:

- Recursos Organizacionais: planejamento, controle e coordenação.
- Humanos: treinamento, experiência.
- Físicos: tecnologia, equipamentos, localização geográfica.

Objetivou também identificar se as mesmas são exploradas pelos concorrentes ou podem ser fonte de vantagem, ao avaliá-las no modelo VRIO;

10. Essas habilidades e competências são capazes de fazer frente às ameaças e aproveitar as oportunidades existentes?

A décima pergunta faz uma ligação com a anterior e com a pergunta de número dois, com a finalidade de descobrir se a gestão operacional e os processos do negócio da empresa estão afinados com o seu planejamento geral. Buscava-se também identificar se essas habilidades destacadas podem vir a ser fonte de vantagem competitiva, ao aproveitar as oportunidades ou minimizar as ameaças existentes;

11. E os concorrentes possuem as mesmas habilidades e competências?

O penúltimo questionamento tinha o objetivo de levar o respondente a refletir sobre a concorrência, verificar se os recursos expostos são praticados em alta escala pelo mercado e identificar competências e habilidades que não são abordadas pela empresa mas que são comuns no mercado;

12. Essas competências ou habilidades são de fácil imitação ou de aquisição?

A última pergunta teve a finalidade de descobrir se os recursos anteriormente apresentados são fonte de vantagem competitiva de acordo com o modelo VRIO, segundo o qual, impreterivelmente as mesmas deverão ser de difícil imitação ou cópia perante a concorrência;

3.4. Tratamento e análise dos dados

Os dados da coleta de campo foram tratados de forma qualitativa, pois as informações demandadas pelo projeto não poderiam ser simplesmente medidas ou observadas, seria necessário colher percepções, sentimentos sobre determinados eventos ou situações. Como demonstrado na coleta de dados foi necessário realizar entrevistas semi-estruturadas, com a finalidade de cobrir uma lista específica de assuntos (AAKER,2001). Optou-se pela transcrição das gravações, para um melhor detalhamento dos dados obtidos. Assim, a análise baseou-se na escuta direta das entrevistas, na leitura das anotações e da transcrição. Optou-se pela não divulgação dos nomes das empresas e dos entrevistados, devido ao sigilo acordado previamente com todos os participantes.

O tratamento referente ao método bibliográfico foi exposto no referencial teórico deste projeto de forma a criar um conhecimento básico para o autor e futuros leitores interessados no assunto abordado neste estudo. De forma complementar a estes dados, foram captados documentos expostos muitas vezes em meio eletrônico de *Sites* de instituições previamente citadas, os quais formaram base para detalhamento da análise do capítulo subsequente.

3.5. Limitações do método

“Todo o método tem possibilidades e limitações. É saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação” (VERGARA, 2004, pág 61).

A primeira limitação constatada é referente aos dados coletados nos órgãos públicos destacados na pesquisa documental. Os mesmos podem ser considerados defasados devido à falta de investimento do Governo brasileiro na pesquisa estatística de qualidade e habitual, ou seja, de forma periódica, de modo a formar um histórico ao longo do tempo. Além disso, as fontes de dados disponíveis ao público não apresentam uma interface amigável, tornando difícil o acesso aos dados para o público em geral. Apesar dessas limitações, optou-se, ainda assim, por utilizar esses dados, por serem eles o que existe de concreto na realidade brasileira, pois não existem tais informações disponíveis em outras fontes e, se existem, certamente foram retiradas das bases de dados governamentais.

Outro fator é referente à limitação de fontes bibliográficas e estudos realizados na área de gestão de saúde. No Brasil este tema ainda é pouco estudado e pouco divulgado no meio acadêmico. Isso faz com que não haja muitas bases de comparação com os resultados de outros estudos que poderiam ajudar a validar as análises realizadas.

Por fim, vale destacar as limitações inerentes ao tipo de método utilizado na coleta de dados. Ao optar-se por um estudo qualitativo, baseado nas percepções dos gestores das organizações, foi preciso limitar o número de entrevistados, o que pode implicar que o conjunto de pessoas acessadas não seja totalmente representativo das realidades das instituições privadas de saúde no Rio de Janeiro. Ainda assim, cabe ressaltar que, no conjunto dos entrevistados, há representantes de muitos dos principais hospitais da capital do Estado. Vale mencionar, ainda, a limitação inerente ao fato de que os dados e

sua interpretação são permeados pela visão subjetivas tanto dos entrevistados quando do próprio pesquisador.