

5 Conclusão

A análise realizada ao longo deste estudo foi voltada para responder a pergunta problema proposta pelo autor: 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 se obter essa resposta, foi necessário realizar entrevistas qualitativas com conceituados gestores de unidades médicas na Cidade do Rio de Janeiro. A finalidade da pesquisa era obter uma lista de recursos a ser analisada à luz da teoria *Resource-based View*, para determinar quais deles seriam fonte de vantagem competitiva no cenário atual dos prestadores de serviços em saúde.

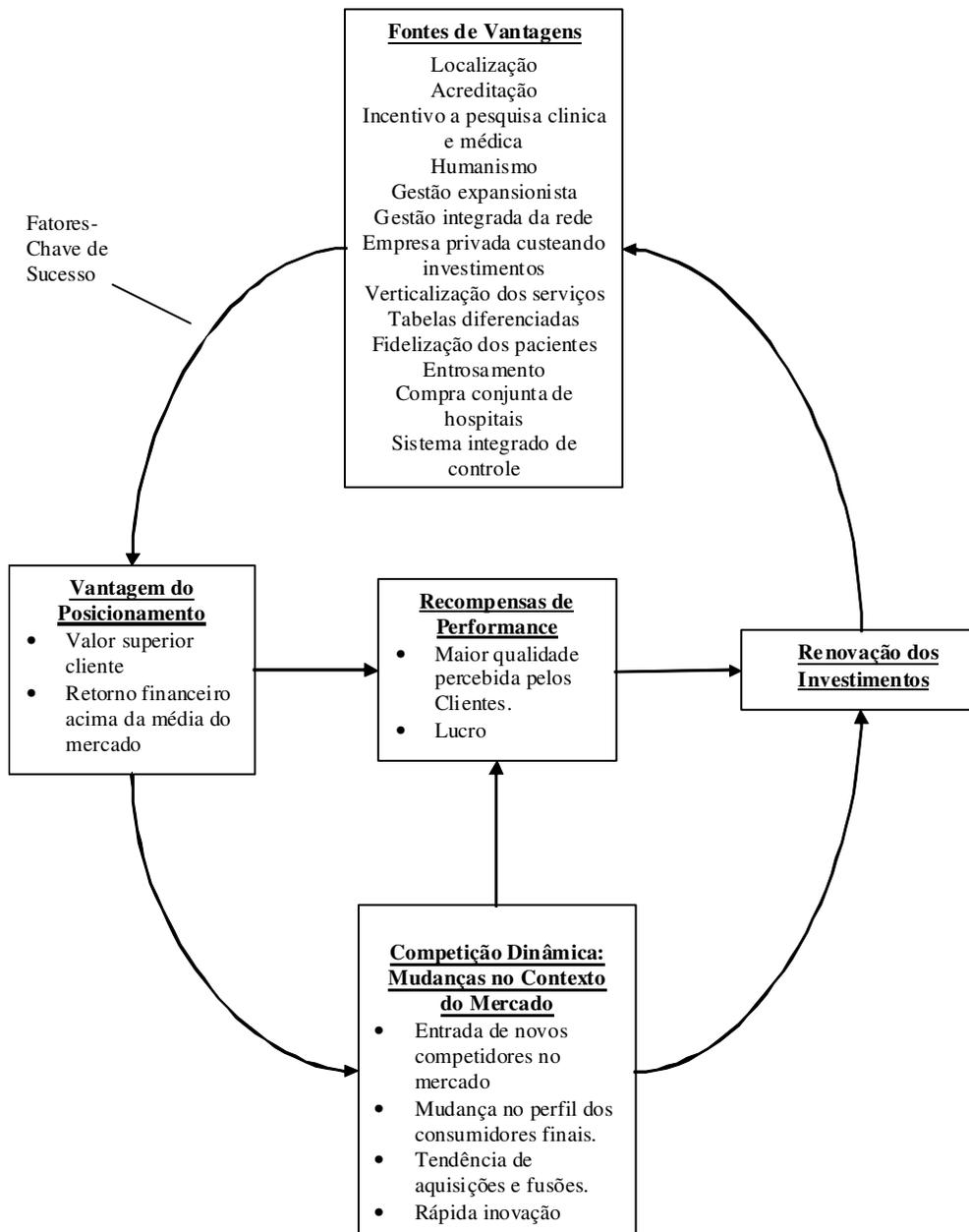
A inter-relação apresentada acima, entre a mudança do contexto ambiental e a exploração de recursos, é demonstrada no ciclo de geração de vantagem competitiva (DAY, 1997) exposto na Figura 5. Ele mostra que, em um ambiente ativo, a vantagem competitiva de um integrante da indústria está sujeita ao desgaste. Isto ocorre devido a mudanças feitas pela concorrência, com o desenvolvimento de novas competências e habilidades, ou até mesmo pela entrada de um novo competidor no cenário ou mudanças originárias de dois ou mais *players* do mercado.

Como destacado na análise dos resultados, o ambiente da indústria em questão tornou-se mais competitivo e complexo, gerando um momento de incertezas para os gestores, os quais buscam readequar suas unidades. 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, de forma a renovar seus investimentos e estratégias. Dentre as principais mudanças verificadas no ambiente das empresas desse setor, observaram-se principalmente a entrada de novos competidores no mercado, a mudança no perfil dos consumidores final, a tendência de aquisições e fusões, a rápida inovação.

Esta renovação deve estar atrelada a elementos capazes de gerar vantagem competitiva, que, nesta dissertação, foram reconhecidos como recursos, competências ou habilidades inerentes às unidades hospitalares

privadas. O uso desses elementos foi reconhecido como fator chave para gerar maior valor para os clientes, resultando numa vantagem.

Figura 5 – Ciclo de vantagem competitiva sustentável no mercado de saúde



Adaptado de Day (1997)

O resultado gerou três classificações de vantagem: a sustentável, a temporária e a de paridade competitiva. Os recursos foram estudados e distribuídos dentro destas classificações, sendo listados nas tabelas que serão apresentadas ao longo deste capítulo.

Barney (1996) acredita que uma empresa obtém vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de valor que não esteja sendo criada por nenhum outro concorrente atual ou potencial, tornando a vantagem temporária. Esta vantagem se torna sustentável quando nenhum outro concorrente for capaz de reproduzir os benefícios gerados por ela. Já os recursos classificados como tendo características de gerar paridade competitiva no mercado, são importantes para as empresas pesquisadas, pois eles podem criar uma estratégia de uniformidade para se adequar aos pré-requisitos da indústria, pois caso a empresa não detenha este recurso, sofrerá uma desvantagem perante seus concorrentes.

A Tabela 16 apresenta a lista dos recursos que, na análise realizada no Capítulo 4, foram identificados como geradores de vantagem competitiva sustentável para algumas empresas do setor. Pode-se destacar, por exemplo, como fonte de vantagem competitiva sustentável, a formação de rede. Esse recurso exposto no capítulo de análise, gera valor ao possibilitar economias de escala, maior poder de negociação, segurança e estabilidade financeira, além de suporte operacional. Na Tabela 16, a formação de rede é desmembrada em diversos tipos diferentes de recursos de vantagem competitiva: a verticalização dos serviços; a gestão integrada da rede; a compra conjunta e o sistema integrado de controle. Algumas fontes de vantagem competitiva se referem também a elementos ligados ao processo operacional dos hospitais e de capital humano, o primeiro representado, por exemplo, pela compra conjunta de hospitais e o outro pelo entrosamento das equipes da unidade. Observa-se, então, que alguns dos itens citados na Tabela 16 são fontes de vantagem competitiva por razões diversas, como é o caso da compra conjunta.

Tabela 16 – Recursos geradores de vantagem competitiva sustentável.

Vantagem Competitiva Sustentável	
RECURSOS	Localização
	Acreditação
	Incentivo à pesquisa clínica e médica
	Humanismo
	Gestão Expansionista
	Gestão integrada da rede
	Custeio de Investimentos de empresas privadas
	Verticalização dos serviços
	Tabelas diferenciadas
	Fidelização dos pacientes
	Entrosamento
	Compra conjunta de hospitais
	Sistema integrado de controle

A Tabela 17 apresenta a lista de recursos que representam fontes geradoras de vantagem competitiva temporária. A tecnologia de ponta é um exemplo, pois a mesma tem uma característica muito peculiar na atualidade: a forma como ela se renova, ou seja, a manutenção e compra de equipamentos de última geração é custosa, devido a sua constante renovação. Outro recurso capaz de gerar vantagem, mesmo que temporária, é o leilão eletrônico, que pode proporcionar redução dos custos, ao diminuir o tempo gasto com processos de cotação, procura de fornecedores e de funcionários envolvidos no processo. Porém, a implantação de sistema eletrônico de fornecimento não acarreta altos custos para integrantes do mercado, ocasionando uma maior facilidade de duplicação ou aquisição do recurso.

Tabela 17 – Recursos geradores de vantagem competitiva temporária.

Vantagem Competitiva Temporária	
RECURSOS	Alta tecnologia
	Quantidade de Leitos
	Parcerias com instituições de ensino
	Prestação de contas
	Capacitação técnica médica
	Leilão eletrônico

De forma a gerar igualdade de competição, os recursos expostos na Tabela 18, são relevantes para o presente estudo. Podemos destacar nessa lista a hotelaria, que é fonte de valor por gerar uma maior satisfação do cliente, pois melhora a qualidade do serviço prestado. Porém, esta prática de usar conceitos de hotelaria dentro do hospital está sendo amplamente difundida, tornando o recurso comum entre os estabelecimentos de saúde, devido à facilidade de montar estruturas deste porte. Outro recurso de destaque é a diversificação de convênios. Esta ação não pode ser considerada rara, pois é amplamente difundida, devido à capacidade de este recurso gerar paridade competitiva, que é justificada pela facilidade de operar com diversas seguradoras sem onerar a instituição, resultando num baixo custo de imitação ou duplicação.

Tabela 18 – Recursos geradores de paridade competitiva.

Paridade Competitiva	
RECURSOS	Hotelaria
	Fachada e infra-estrutura
	Estrutura informatizada
	Foco de investimentos
	Profissionalização da gestão
	Divisão por áreas funcionais
	Diversificação dos convênios
	Fluxo de pacientes por convênio
	Experiência médica técnica na gestão
	Formação de gestores
	Programa de retenção de profissionais

Apresentados os recursos, podemos concluir que a questão da pesquisa desta dissertação foi respondida satisfatoriamente, em termos dos objetivos intermediários e finais.

Em termos das lições que podem ser extraídas para as instituições do setor, o autor recomenda que os gestores de organizações médicas estejam atentos a esta visão de recursos, porque foi constatada nas entrevistas uma visão limitada de gestão, baseada apenas em custos e receitas operacionais. Outro ponto, é a visão dos gestores quanto à situação dos clientes pacientes no mercado. Eles acreditam que os pacientes são capazes de influenciar as estratégias da unidade, porém não relatam com clareza as limitações impostas pelo sistema, que acarretam uma carência do atendimento à população do Rio de Janeiro, como divulgado amplamente pela Mídia. Em outras palavras, não parece haver uma consciência clara desses gestores, acerca das queixas que vêm sendo veiculadas pela sociedade carioca, de que a precariedade do sistema atual de saúde na Cidade não inclui os serviços privados. Ou seja, mais do que soluções, as instituições privadas também são parte do problema.

De forma a concluir o presente estudo, sugere-se que futuros pesquisadores abordem no nível Brasil, a identificação de recursos capazes de gerar vantagem competitiva proveniente de diferentes realidades ou cenários. Sugere-se também ampliar o escopo delimitador para unidades de tratamento especializadas, e não apenas se restringia àquelas que nesse estudo, foram classificadas como sendo centros de atendimento gerais ou com especialidades. Ainda de forma indicativa, é necessário abordar mais profundamente as rotinas operacionais das unidades hospitalares do Rio de Janeiro, a fim de obter uma visão mais detalhada sobre o sistema de gestão das instituições, o que escapou ao foco deste estudo.