



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**QUALIDADE E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO SETOR
DE SAÚDE SUPLEMENTAR: PROPOSIÇÃO DE UM
MODELO PARA A ANÁLISE DA ESTRATÉGIA
COMPETITIVA**

TESE SUBMETIDA À UFPE
PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE DOUTOR
POR

MARIA AUXILIADORA DO NASCIMENTO MÉLO

Orientadora: Prof^a. Denise Dumke de Medeiros, Docteur

RECIFE, FEVEREIRO/2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

M528q

Mélo, Maria Auxiliadora do Nascimento

Qualidade e inteligência competitiva no setor de saúde suplementar: proposição de um modelo para a análise da estratégia competitiva / Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo. – Recife: O Autor, 2007.

xii, 217 f.; il. color., gráfs., tabs.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Depto. de Engenharia de Produção, 2007.

Inclui referências bibliográficas e anexo.

1. Engenharia de Produção. 2. Gestão da Qualidade. 3. Inteligência Competitiva. 4. Planos de Saúde - Operadoras. 5. Vantagem Competitiva. I. Título.

658.5 CDD (22.ed.)

UFPE/BCTG/2007-



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE TESE DE DOUTORADO DE**

MARIA AUXILIADORA DO NASCIMENTO MÉLO

***“Qualidade e Inteligência Competitiva no Setor de Saúde Suplementar:
Proposição de um Modelo para a Análise da Estratégia Competitiva”***

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DA PRODUÇÃO

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera a candidata MARIA AUXILIADORA DO NASCIMENTO MÉLO **APROVADA.**

Recife, 22 de fevereiro de 2007.

Profª. DENISE DUMKE DE MEDEIROS, Docteur (UFPE)

Prof. ABRAHAM BENZAQUEN SICSÚ, Doutor (UFPE)

Profª. ANA PAULA CABRAL SEIXAS COSTA, Doutor (UFPE)

Prof. JOÃO POLICARPO RODRIGUES LIMA, PhD (UFPE)

Prof. SALOMÃO ALENCAR DE FARIAS, Doutor (UFPE)

Especialmente para a minha querida mãe, Maria Antonieta Monteiro do Nascimento Melo (*in memoriam*), principal incentivadora e responsável por todas as conquistas de minha vida. Ela acompanhou, se preocupou, torceu e comemorou, ao meu lado, com o desenvolvimento desse trabalho, infelizmente, não pôde assistir sua finalização, mas, cada página dele tem um pouco de seu exemplo de fé, garra, lealdade, honra, coragem, dedicação, amor e determinação, seus maiores ensinamentos, que me acompanharão constantemente.

Nunca esquecerei suas palavras:

“Coragem! O sol sempre renasce e ilumina a escuridão. Amanhã será um novo dia.

Tranqüiliza-te!”

(autor desconhecido)

Amarei você eternamente!!

AGRADECIMENTOS

Ao desenvolver este trabalho tive a honra e o privilégio de receber o auxílio de algumas pessoas, a quem sou bastante grata:

Aos meus pais Maria Antoniêta Mélo (*in memoriam*) e Djair Mélo, pelo apoio, encorajamento e inspiração.

Ao meu amado Jessé Júnior, meu companheiro das horas difíceis e dos momentos de plena felicidade, obrigada pelo seu amor e carinho constantes.

À minha irmã Karyna Cybelle Mélo, pelo estímulo.

À minha orientadora Prof^a. Denise Dumke de Medeiros, que demonstra, através de cada trabalho, ser uma grande líder e uma profissional competente, por meio das orientações sábias, inovadoras e de valor para o meio acadêmico e empresarial. A oportunidade de compartilhar seu conhecimento foi uma honra extrema, pela qual serei sempre grata. E, conhecer, a cada dia, a mãe dedicada, a esposa carinhosa e a amiga verdadeira foi uma das coisas mais preciosas que obtive neste doutorado. Parabéns pelo seu caráter e pelo ser humano especial que você é. Obrigada pelo auxílio, confiança e carinho nestes anos de convivência.

Aos meus amigos do Planasp e do coração, que participaram de todo esse processo de criação: Débora Eleonora, Larissa Falcão, Joyce Cajueiro, Helen Silva, Gisele Sena, Renata Maciel, Leane Cabral, Raniere Rodrigues, Aline Alcoforado, Eugênia Cornils, Clériston Silva, Alexandre de Melo, Petra, Paula, Luana, Tarcila e Ana Carolina Lima. Todos foram um pouco responsáveis pelo produto final com qualidade, incentivaram-me e ajudaram-me nos momentos difíceis, e contribuíram de variadas formas com este trabalho.

Às professoras Betânia Azevedo e Cláudia Maranhão, pela dedicação, paciência, competência e profissionalismo, dispensados nas aulas de inglês. O empenho e o amor com que vocês ensinam a Língua Inglesa fazem com que quaisquer dificuldades sejam ultrapassadas com a mesma sutileza que vocês usam para incorporar o aprendizado ao aluno. Vocês são ótimas.

Aos meus professores do PPGEP, que foram responsáveis por muito do que fiz neste trabalho.

À Juliane, que soube ajudar, sem poupar esforços.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pela oportunidade que me foi concedida.

Ao CNPq, pelo apoio financeiro.

Aos professores da Banca Examinadora, que contribuíram com suas críticas construtivas para a melhoria deste trabalho, Prof. Salomão Alencar de Farias, Prof. João Policarpo Rodrigues Lima, Prof^a Ana Paula Cabral Seixas Costa e Prof. Abraham Benzaquen Sicsú. E ao Prof. Francisco de Souza Ramos, que acompanhou e enriqueceu o desenvolver deste trabalho, durante o período do doutorado.

À operadora de plano de saúde, que acrescentou bastantes experiências práticas a este trabalho, cedendo as entrevistas.

Meu muito obrigada!!

RESUMO

O setor de Operadoras de Planos de Assistência à Saúde brasileiro, em particular, vem passando por grandes transformações nos últimos anos, profundas mudanças regulatórias, com novas regras e novas formas de organização do mercado; além do aumento da competição no setor, sendo este classificado como hipercompetitivo. Fato verificado, principalmente, entre as empresas que trabalham com Planos de Assistência à Saúde voltados para os segmentos C e D da população, já que esses são numerosos e os concorrentes têm que inovar constantemente para conquistar seus clientes, seja com estratégias de preço e qualidade, novos produtos ou serviços, barreiras geográficas, etc. Entende-se que a prática da inteligência em operadoras de planos de assistência à saúde pode acrescentar, em muito, na competitividade destas empresas, já que a melhor compreensão das práticas de Inteligência Competitiva demanda conhecimentos profissionais preliminares próprios da área de competitividade. Nesse contexto, esse trabalho propõe um Modelo de Sistema de Inteligência Competitiva voltado para a área de Saúde Suplementar, mais especificadamente para as Operadoras de Planos de Assistência à Saúde, que viabilize a constante melhoria do sistema de gestão adotado por essas empresas, a fim de que elas possam obter vantagens competitivas sucessivas e, conseqüentemente, a diferenciação. O Modelo proposto por esse trabalho de pesquisa baseia-se no ciclo da inteligência (dados, informação, inteligência, vantagem competitiva), que é composto por cinco fases: planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação, além de levar em consideração as quatro arenas da competição de D’Aveni: Custo e Qualidade, *Timing e know how*, Fortalezas e Reservas Financeiras, para análise competitiva em empresas que atuam em ambientes hipercompetitivos. A etapa inicial do modelo, a de planejamento, foi aplicada em uma Operadora de Planos de Saúde da cidade do Recife, através de duas entrevistas, como primeira avaliação do mesmo. Pôde-se observar que a integração da atividade de inteligência competitiva com a administração estratégica desse tipo de empresa tornou-se recomendável, pois adapta um sistema administrativo de posicionamento para um sistema em tempo real. Na literatura pesquisada não foram encontrados trabalhos onde houvesse casos de aplicações de sistemas de inteligência competitiva em saúde, voltados para a administração estratégica do setor, fato que motivou o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade, Inteligência Competitiva, Operadoras de Planos de Saúde, Estratégia Competitiva, Vantagem Competitiva, Diferenciação.

ABSTRACT

The Brazilian sector of Health Assistance Insurance Companies has seen big transformations in the last years, deep regulatory changes with new rules and new forms of market organizations, besides an increase in the competition, classifying the sector as hypercompetitive. This fact has been verified mainly amongst the companies that deal with Health Assistance Insurance Plans focused on segments C and D of the population, once these segments are numerous and the competitors have to constantly innovate in order to win clients, be it by means of price and quality strategies, new products or services, geographic barriers, etc. It is understood that the practice of intelligence in such companies may add a great deal to their competitiveness, once a better understanding of the Competitive Intelligence practices requires preliminary professional knowledge proper to the competitiveness field. In this context, this paper proposes a Model of Competitive Intelligence System focused on the area of Supplementary Health, more specifically on the Health Assistance Insurance Companies, which would make the constant improvement of the management system adopted by such companies viable, so that they may obtain successive competitive advantages and, consequently, differentiation. The Model proposed in this research paper is based on the intelligence cycle (data, information, intelligence, competitive advantage) and consists of five phases: planning, collecting, analyzing, dissemination and assessment, besides also considering D'Aveni's four competition arenas: Costs and Quality, Timing and Know-how, Strong-points and Financial Reserves, for a competitive analysis in companies which act in hypercompetitive environments. The initial phase of the model, the planning, was applied in a Health Insurance Company in the city of Recife by means of two interviews, as a first assessment of the model. It could be observed that the integration of the competitive intelligence activity with the strategic management of this kind of company is to be recommended, as it adapts an administrative positioning system to a real-time system. No papers, in which competitive intelligence systems are applied to health, or focused on the strategic administration of the sector, were found in the researched literature, and this fact motivated the work towards this research paper.

Key-words: Quality Management, Competitive Intelligence, Health Insurance Companies, Competitive Strategy, Competitive Advantage, Differentiation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	2
1.1 JUSTIFICATIVA.....	4
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo Geral.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 METODOLOGIA	10
1.3.1 Técnica de Entrevista	12
1.3.2 Formulação das Perguntas	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 QUALIDADE.....	18
2.1.1 Histórico sobre Qualidade.....	18
2.1.2 Diversos conceitos para Qualidade.....	21
2.1.3 Gestão Estratégica da Qualidade.....	27
2.2 SERVIÇOS	30
2.2.1 O Conceito de Serviço.....	31
2.2.2 Características dos Serviços	34
2.2.3 Qualidade em Serviços	38
2.2.3.1 Características da Qualidade em Serviços	42
2.2.3.2 Avaliação da Qualidade em Serviços	44
2.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	45
2.3.1 O Conceito de Estratégia Competitiva.....	45
2.3.2 Tipos de Estratégia Competitiva	46
2.3.2.1 Estratégias Segundo Michael E. Porter	47
2.3.2.2 Estratégias Segundo Igor Ansoff	49
2.3.2.3 Estratégias Segundo Henry Mintzberg	51
2.4 ANÁLISE COMPETITIVA.....	55
2.4.1 Fatores Críticos de Sucesso.....	55
2.4.2 Análise SWOT	58
2.4.3 Análise Estrutural das Indústrias	61
2.4.3.1 Ameaça de Novos Entrantes.....	63
2.4.3.2 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes	65
2.4.3.3 Pressão dos Produtos Substitutos	66
2.4.3.4 Poder de Barganha dos Compradores.....	66
2.4.3.5 Poder de Barganha dos Fornecedores.....	67
2.4.4 Análise Competitiva Dinâmica	68
2.4.4.1 Essência da Hipercompetição	68
2.4.4.2 A Abrangência da Hipercompetição	71
2.4.4.3 Mudança na Estratégia Competitiva de Estática para Dinâmica	72
2.4.4.4 As Quatro Arenas da Competição.....	74
2.4.4.5 Os Novos 7Ss	76
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	79
2.5.1 O Conceito de Planejamento Estratégico.....	80
2.5.2 Bases Gerais sobre Planejamento Estratégico	83
2.6 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	86
2.6.1 O Conceito de Inteligência Competitiva	87
2.6.2 Dados, Informação e Conhecimento.....	91
2.6.3 A inteligência Competitiva, a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Informação	94
2.7 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....	98
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	101
3.1 O SETOR DE SAÚDE	101
3.1.1 Tecnologia e Inovação no Setor de Saúde	103
3.1.2 Natureza Tecnológica dos Serviços de Saúde	106

3.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS DE SAÚDE	107
3.2.1 Avaliação da Qualidade dos Serviços de Saúde	112
3.2.2 Características Básicas para a Prestação de Serviços de Saúde com Excelência.....	113
3.2.3 Tipos de Qualidade no Serviço de Saúde.....	115
3.2.4 Classificação da Qualidade nos Serviços de Saúde	116
3.2.5 Razões para se Investir na Qualidade dos Serviços de Saúde	117
3.2.6 A Gestão da Qualidade nos Serviços de Saúde	118
3.2.7 Métodos de Certificação da Qualidade	120
3.2.7.1 Normas ISO 9000	121
3.2.7.2 Aplicação das Normas da Série ISO 9000 em Saúde	122
3.2.7.3 Exemplos de Processos de Certificação ISO 9000 em Saúde	123
3.3 APLICAÇÕES DE SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	125
3.3.1 Desenvolvendo uma Função de Inteligência Competitiva – Aplicação na IBM	126
3.3.2 Aplicação na NutraSweet - Inteligência Competitiva Vista de Forma Crítica	128
3.3.3 Aplicação da Inteligência Competitiva na Motorola	130
3.3.4 Aplicações da Inteligência Competitiva nas Empresas – Exemplos Resumidos de Grandes Corporações.....	131
3.3.5 A Importância da Aplicação da Inteligência Competitiva pelas Operadoras Brasileiras de Telefonia Móvel.....	133
3.3.6 Aplicações da Inteligência Competitiva em Saúde.....	134
3.4 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....	135
4 MODELO GERAL PARA A ANÁLISE DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA ATRAVÉS DE UM SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	138
4.1 SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	138
4.2 CICLO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	140
4.2.1 Fase de Planejamento	142
4.2.2 Fase de Coleta	146
4.2.3 Fase de Análise	149
4.2.4 Fase de Disseminação.....	152
4.2.5 Fase de Avaliação.....	154
4.3 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....	157
5 MODELO PARA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO SETOR DE SAÚDE SUPLEMENTAR ATRAVÉS DE UM SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	160
5.1 O SETOR DE SAÚDE SUPLEMENTAR BRASILEIRO	160
5.2 OPERADORAS: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS.....	163
5.3 MODELO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA OPERADORAS DE PLANOS DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE.....	166
5.3.1 Sistemas de Inteligência Competitiva.....	167
5.3.2 O Ciclo da Inteligência Competitiva	169
5.3.2.1 Fase de Planejamento.....	169
5.3.2.2 Fase de Coleta	171
5.3.2.3 Fase de Análise.....	172
5.3.2.4 Fase de Disseminação	172
5.3.2.5 Fase de Avaliação.....	173
5.3.3 Estratégias de Implementação.....	174
5.3.4 Estrutura e Funções	175
5.3.5 Estruturação da Inteligência Competitiva	177
5.4 O PÓLO MÉDICO DO RECIFE	180
5.4.1 Formação	180
5.4.2 Principais Características.....	181
5.4.3 Problemas e Dificuldades	183
5.4.4 Contextualização das Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde	185
5.5 ESTUDO DE CASO	187
5.5.1 Empresa Estudada	188
5.5.2 Análise das Entrevistas	189
5.6 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....	194
6 CONCLUSÕES FINAIS.....	198

6.1 CONCLUSÕES DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	198
6.2 CONCLUSÕES DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	199
6.3 CONCLUSÕES DO MODELO PARA ANÁLISE DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	200
6.4 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	203
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	205
ANEXO.....	214

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.1 – Diagrama de Causa e Efeito como justificativa do Sistema de Inteligência Competitiva.....</i>	<i>6</i>
<i>Figura 2.1 – Qualidade Percebida.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 2.2 – Diagrama de Causa e Efeito como forma de justificar o conceito de qualidade adotado</i>	<i>26</i>
<i>Figura 2.3 – Entendendo a natureza do ato de serviço</i>	<i>33</i>
<i>Figura 2.4 - Diferença entre bens físicos e serviços.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 2.5 – Matriz dos processos de serviços</i>	<i>37</i>
<i>Figura 2.6 – Matriz da Análise SWOT</i>	<i>60</i>
<i>Figura 2.7 – Forças que dirigem a concorrência na indústria</i>	<i>62</i>
<i>Figura 2.8 – Estratégia Competitiva Estática.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 2.9 – Estratégia Competitiva Dinâmica</i>	<i>70</i>
<i>Figura 2.10 – As Quatro Arenas da Competição de D’Aveni</i>	<i>75</i>
<i>Figura 2.11 - Tipos de Informação.....</i>	<i>93</i>
<i>Figura 4.1 - Redes de Inteligência</i>	<i>138</i>
<i>Figura 4.2 – Modelo Geral de Análise da Estratégia Competitiva</i>	<i>139</i>
<i>Figura 4.3 – Inteligência</i>	<i>140</i>
<i>Figura 4.4 - O Ciclo da Inteligência</i>	<i>142</i>
<i>Figura 5.1 – Percentagem de beneficiários de planos de saúde, por regiões do Brasil</i>	<i>161</i>
<i>Figura 5.2 - Sistema de Inteligência Competitiva em Operadoras de Planos de Saúde Suplementar.....</i>	<i>168</i>
<i>Figura 5.3 - Estrutura e relações do Pólo Médico do Recife.....</i>	<i>182</i>

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1.1 - Relação entre Objetivos Específicos e Etapas da Metodologia</i>	11
<i>Tabela 2.1 - Etapas do movimento da qualidade</i>	20
<i>Tabela 2.2 - O conceito de qualidade</i>	21
<i>Tabela 2.3 - Atributos e ausência de deficiências de produtos</i>	25
<i>Tabela 2.4 - Duas visões da qualidade</i>	28
<i>Tabela 2.5 – O significado de SWOT</i>	59
<i>Tabela 2.6 – Conceitos e equívocos sobre a Inteligência Competitiva (IC)</i>	90
<i>Tabela 2.7 – Definição de dados, informação e conhecimento</i>	91
<i>Tabela 2.8 – Relações entre Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva</i>	95
<i>Tabela 4.1 - Levantamento das Necessidades de Inteligência Competitiva</i>	145
<i>Tabela 4.2 - Protocolo KIT</i>	145
<i>Tabela 4.3 - Sumário de Relatórios de Inteligência</i>	154
<i>Tabela 5.1 – Beneficiários de planos de saúde e taxa de cobertura, segundo as regiões do país</i>	162
<i>Tabela 5.2 - Operadoras em atividade, segundo os estados de residência do beneficiário</i>	163
<i>Tabela 5.3 – Operadoras em atividades, por modalidade e regiões</i>	165

Primeiro Capítulo

INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Com as modificações dos processos, padrões e tecnologias, é necessário desenhar estratégias para superar o desafio do gerenciamento do setor da saúde. É importante criar um novo espaço para a gerência, comprometida com o aumento da eficiência do sistema e com a geração de equidade. Essa nova gestão deve dominar uma gama de conhecimentos e habilidades das áreas tecnológicas e de informação, assim como ter uma visão geral do contexto em que elas estão inseridas e um forte compromisso social.

Sob essa lógica, deve-se pensar também na necessidade de as organizações de saúde (tanto públicas como privadas), especificadamente as Operadoras de Planos de Assistência à Saúde, que são o objeto de estudo desse trabalho de pesquisa, adaptarem-se a um mercado que vem se tornando mais competitivo e às necessidades de um país em transformação, em que a noção de cidadania vem se ampliando dia a dia, onde as técnicas e os processos estão cada vez mais automatizados e informatizados. Nesse contexto, as Operadoras de Planos de Assistência à Saúde e as pessoas que nelas trabalham precisam desenvolver uma dinâmica de aprendizagem e inovação, cujo primeiro passo deve ser a capacidade crescente de adaptação às mudanças observadas no mundo atual.

O ambiente globalizado e os avanços tecnológicos estão provocando mudanças rápidas no ambiente competitivo nunca antes vistas no mercado. Esse ambiente de incerteza dificulta a tomada de decisão, principalmente no que diz respeito em longo prazo. Em muitas empresas, uma decisão errada pode levar à falência da organização.

O setor de Operadoras de Planos de Assistência à Saúde brasileiro, em particular, vem passando por grandes transformações nos últimos anos, profundas mudanças regulatórias, com novas regras e novas formas de organização do mercado; além do aumento da competição no setor, sendo este setor classificado como hipercompetitivo. Fato verificado, principalmente, entre as empresas que trabalham com Planos de Assistência à Saúde voltados para os segmentos C e D da população, já que estes são numerosos e os concorrentes têm que inovar constantemente para conquistar seus clientes, seja com estratégias de preço e qualidade, novos produtos ou serviços, barreiras geográficas, etc.

Essa classificação foi identificada através da aplicação realizada por entrevista semi-estruturada com dois diretores de uma Operadora de Planos de Assistência à Saúde do Pólo Médico do Recife e conversas informais com profissionais e empresários da área. Sendo

confirmada diante da conceituação de um ambiente hipercompetitivo feita por D'Aveni (1995, p.195) “a hipercompetição é um ambiente caracterizado por movimentos competitivos intensos e rápidos, no qual os concorrentes têm que se movimentar rapidamente para construir vantagens e erodir as vantagens de seus rivais”.

Assim, a hipercompetição que exige muito mais que o monitoramento do comportamento dos adversários e a previsão de suas ações futuras, e a hiperinformação, que impossibilita a atualização dos indivíduos apenas pela leitura direta, são os dois principais motivos pelos quais a inteligência competitiva tornou-se imprescindível nas organizações que desejam obter diferenciação no mercado. Esse tema da hipercompetição será tratado de maneira mais detalhada no Item 2.4 da Fundamentação Teórica e, posteriormente, será fundamental para definição do tipo de análise competitiva do setor, no Capítulo 5.

Um sistema de inteligência competitiva propõe-se a fornecer, aos executivos, a informação analisada para a tomada de decisões, com base em um programático sistema de coleta e análise da informação sobre as atividades dos concorrentes e as tendências gerais do negócio. De acordo com Kahaner (1996, p. 225) “a Inteligência Competitiva é uma ferramenta estratégica que permite à alta gerência melhorar sua competitividade, identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado”.

Acredita-se, que para sobreviver nesse ambiente hipercompetitivo do setor de saúde, seja necessário um sistema de inteligência competitiva que forneça informações analisadas de forma integrada e tempestiva, para que se possam tomar decisões mais seguras e em tempo real, garantindo, assim, a sobrevivência da empresa.

Desse modo, nesse trabalho é apresentada a formulação de um Sistema de Inteligência Competitiva atual e adequado à área em estudo, que viabilize a constante melhoria do sistema de gestão adotado pelas empresas, a fim de que elas possam obter vantagens competitivas sucessivas e, conseqüentemente, a diferenciação. Esse Sistema de Inteligência Competitiva baseia-se no ciclo da inteligência (dados, informação, inteligência, vantagem competitiva) e também nas quatro arenas da competição de D'Aveni (Custo e Qualidade, *Timing* e *know how*, Fortalezas e Reservas Financeiras), para análise competitiva em empresas que atuam em ambientes hipercompetitivos.

O tema em estudo contém originalidade, devido ao tema Inteligência Competitiva ser relativamente novo (surgiu no início da década de 1980) e ao fato de que ele ainda não foi adaptado ao diversos setores da economia, com isto o tema ainda não foi vastamente

estudado, nem foram publicados muitos estudos sobre ele, além disto, e mais importante, tem potencial para surpreender. É um tema importante, porque pode afetar uma quantidade enorme de pessoas que terão a possibilidade de desfrutar das vantagens do modelo e da análise desenvolvida para melhorar a situação competitiva das Operadoras de Planos de Assistência à Saúde do setor e, também, este tema está ligado a questões teóricas recorrentes na literatura como Qualidade em Serviços de Saúde, Inovação Tecnológica em Saúde, Planejamento Estratégico e Sistemas de Inteligência Competitiva, entre outras.

Assim, nesse trabalho são apresentadas algumas técnicas para lidar com o Sistema de Inteligência Competitiva e com o Ciclo da Inteligência, também, Métodos de Análise Competitiva, além de um estudo sobre Qualidade, Serviços, Estratégia Competitiva e Planejamento Estratégico. Bem como, uma análise sobre o Setor de Saúde e o de Operadoras de Planos de Assistência à Saúde Brasileiros.

1.1 Justificativa

O setor de serviços vem se ampliando a cada ano. No Brasil, a participação no Produto Interno Bruto (PIB) do setor produtor de serviços, em conceito amplo, segundo as Contas Nacionais, representou 58,3% em 1999, respondendo por 57,2% da absorção de mão-de-obra na economia, o que é compatível, em linhas gerais, com aquilo que é observado em outros países (IBGE, 2006).

Não obstante a importância crescente dos serviços na economia nacional, a Gestão da Qualidade nas empresas e em outras organizações prestadoras de serviços registra um evidente atraso, em comparação com o setor industrial (NORMANN, 1993).

Muitos trabalhos que estão sendo realizados na área da qualidade beneficiam diretamente as empresas dos setores industriais, porém observa-se, nas empresas do setor de saúde, uma grande necessidade de sistemas de gestão que lhes garantam maior competitividade através de maior qualidade na prestação de seus serviços.

No caso de empresas prestadoras de serviço na área da saúde, o sistema da qualidade é direcionado não somente para a satisfação do cliente no sentido da prestação do serviço, como também, no sentido de obter a solução de um problema de saúde existente, ou, até mesmo, prevenir um problema. Assim, esse tipo de sistema deve ser cuidadosamente planejado e

acompanhado para que as empresas prestadoras deste serviço possam avaliar constantemente a eficácia de suas ações.

Na cidade de Recife, pode-se observar um pólo no setor de serviços de saúde, concentrado no bairro da Ilha do Leite, o qual é identificado como “um grupo de empresas concentradas em um determinado espaço geográfico, trabalhando num setor específico, normalmente utilizando base tecnológica similar” (SICSÚ, 2000, p.79), onde se encontram diversas empresas do setor as quais buscam diferenciar-se para obter vantagem competitiva e conquistar o mercado.

O Pólo Médico do Recife (PMR) vem se destacando com um desenvolvimento considerado razoável, se comparado com o setor em outras cidades do Nordeste. Assim, conforme ocorre em outros centros, no Recife são gerados, ao redor do complexo de saúde, além dos serviços de saúde de hospitais, clínicas especializadas, laboratório de análises e centros de diagnósticos, atividades complementares como a de hotéis, serviços de apoio em informática e automação, produção e manutenção de equipamentos, produção de medicamentos, de roupas profissionais, de descartáveis, de gases etc, como também, contabilidade e finanças, além da terceirização, pelas unidades de saúde dos serviços suplementares de limpeza e segurança (LIMA e SICSÚ, 2004). Os investimentos em serviços de saúde têm procurado seguir as tendências internacionais, agregando tecnologias de ponta e crescendo em escala.

Destaca-se, porém, diversas situações problemáticas do setor de saúde no pólo médico do Recife que foram ilustradas na Figura 1.1, a seguir, por um Diagrama de Causa e Efeito (ou Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa), e justificam a necessidade do Sistema de Inteligência Competitiva proposto nesse trabalho. Esses problemas foram identificados com base em trabalhos de Lima e Sicsú (2004; 2007), Guimarães (2004), sites de Internet relacionados à área, na entrevista realizada como primeira validação do modelo desenvolvido neste trabalho e em conversas informais com profissionais e administradores da área.

Foi verificada a expansão da capacidade do setor num ritmo maior que o crescimento da demanda, causando, conseqüentemente, a ociosidade em empresas dos setores paralelos que dão suporte ao Pólo, como laboratórios, clínicas, hotéis, entre outras, e, ainda, diversas dificuldades, inclusive o fechamento de algumas unidades de saúde. Fato que provocou a falta de amortização dos recursos alocados para o desenvolvimento do Pólo. Além disso, o pólo apresenta carências na formação e capacitação de mão-de-obra, na infra-estrutura de transportes e de segurança, causado por um acelerado processo de modernização.

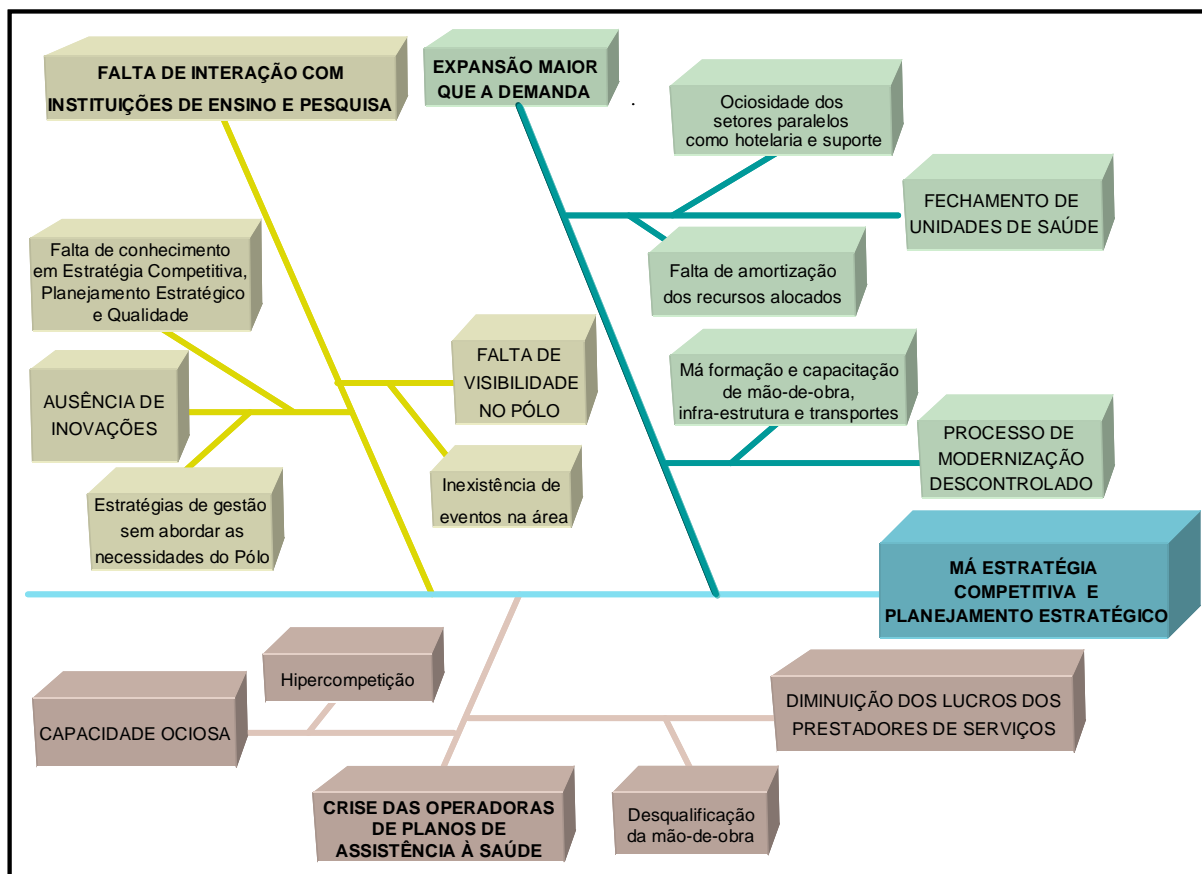


Figura 1.1 – Diagrama de Causa e Efeito como justificativa do Sistema de Inteligência Competitiva

Fonte: A autora (2007)

Observa-se que o PMR está em desarticulação com as instituições de pesquisa e ensino, mesmo com a presença de universidades com Núcleos de Excelência Acadêmicas e com destaque na área de pesquisa e ensino, como a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e a Universidade de Pernambuco (UPE). Ocasionalmente ocasionando deficiências que comprometem o desenvolvimento de estratégias competitivas e de planejamento estratégico eficazes, bem como, a elaboração de estratégias que não levam em consideração as necessidades do Pólo, devido à falta de conhecimento em temas importantes para o assunto, como qualidade, estratégia competitiva e planejamento estratégico. Essa falta de cooperação entre empresa-universidade também causa a ausência de inovações e a falta de visibilidade do Pólo, com a falta de eventos importantes nessa área.

O meio empresarial, no entanto, é voltado para a concorrência predatória e conflituosa com as operadoras de seguros e planos de saúde. Que, devido à estagnação da economia, associada com aumento do desemprego e menores níveis salariais, além da elevação dos custos das mensalidades, vêm provocando a diminuição do mercado de saúde privado, que por sua vez, gera a redução do número de vidas atendidas pelas operadoras (LIMA e SICSÚ,

2007). Essa crise das operadoras de planos de assistência à saúde causa uma capacidade ociosa, uma maior competição entre as empresas, que precisam inovar constantemente para se manter na disputa. Além disso, existe a diminuição dos lucros, já abalada pela falta de mão-de-obra qualificada.

O Pólo está submisso à existência das operadoras de seguros e planos de saúde, no entanto, a crise dessas e o fato de não haver público demandante com alto padrão de renda na região, em volume suficiente para substituí-las, dando apoio à oferta de serviços altamente tecnificados, são os principais elementos que estão levando a se repensar as estratégias do Pólo (LIMA e SICSU, 2004).

Como a base competitiva para este setor é a utilização de seguros e planos de saúde, em 2002, somente o setor de seguradoras de saúde atendeu a 95,5 milhões de pessoas, de acordo com a FENASEG - Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização Seguro – Saúde (2006), como também, o setor de seguros teve uma participação de 3,39% no PIB, no ano de 2005 (FENASEG, 2006). No Recife, observa-se a predominância de estabelecimentos privados de saúde, cerca de 78% do total de estabelecimentos, mostrando que, nessa cidade, concentra-se a oferta de serviços de saúde suplementar (GUIMARÃES, 2004).

No aspecto acadêmico, haverá a união de assuntos como a estratégia competitiva, a inteligência competitiva, a qualidade e a ciência da informação. Além disso, na literatura pesquisada não foram encontrados trabalhos onde houvesse casos de aplicações de sistemas de inteligência competitiva em saúde, voltados para a administração estratégica do setor, fato que motivou o desenvolvimento desse trabalho de pesquisa e demonstra o seu ineditismo.

Existem exemplos do uso da inteligência competitiva voltados para a área técnica de saúde como farmacêutica, genética, sistema nervoso e biosaúde, utilizada para auxiliar a identificação de novas fórmulas ou detecção de cura para alguma doença, e dessa forma, fogem da abordagem desse trabalho.

Tendo em vista, toda a problemática do setor apresentada, visando o auxílio na diminuição desses fatores, essa foi a área de estudo escolhida para ser realizada a análise da estratégia competitiva através de um sistema de inteligência competitiva. Caracterizando, assim, um tema de grande abrangência regional, com possibilidade de aplicação prática dos resultados obtidos.

Diante disso, observa-se a importância da área estudada para a cidade do Recife, de modo que o modelo desenvolvido objetiva melhorar a competitividade do setor de Operadoras

de Planos de Assistência à Saúde, dispondo para que a organização obtenha a diferenciação, através da aplicação eficaz do modelo desenvolvido para a análise competitiva do setor, assim como, o seu acompanhamento constante e melhoramento, visando um melhor nível de serviço oferecido pelas empresas de saúde que o implantarem.

Colaborando com formação e base para que o planejamento estratégico, a estratégia competitiva e a gestão da qualidade de operadoras de saúde, sejam desenvolvidas de forma mais eficiente, com inovações, acredita-se que o modelo vai tratar, mais detalhadamente, o problema de falta de interação com instituições de ensino e pesquisa.

Espera-se, que com a conclusão deste trabalho, seja possível às Operadoras de Planos de Assistência à Saúde que utilizarem o modelo desenvolvido, em longo prazo, possam obter vantagem competitiva no serviço de saúde, através de um serviço prestado com maior qualidade, atingindo de forma satisfatória as necessidades dos clientes, além de promover o avanço tecnológico desse setor. No entanto, tais melhorias não podem ser alcançadas de imediato, somente em longo prazo, e com a manutenção do Sistema de Inteligência proposto, tais benefícios ocorrerão.

1.2 Objetivos

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos desse trabalho, considerando-se as questões discutidas acima.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho é apresentar a formulação de um Modelo de Sistema de Inteligência Competitiva para o Setor de Saúde Suplementar, com a finalidade de analisar suas estratégias competitivas. Esse modelo deve possibilitar a melhoria do sistema de gestão adotado pelas empresas, a fim de que elas possam obter vantagens competitivas sucessivas e, conseqüentemente, a diferenciação, assim como, o alcance da excelência em qualidade.

Esse trabalho possui diferencial por desenvolver um modelo voltado, especificadamente, para a análise competitiva do setor empresarial hipercompetitivo, por acrescentar uma etapa ao ciclo de inteligência competitiva original, por promover um modelo

onde os atores são gerenciados constantemente pelo administrador e por associar todo esse sistema a um segmento de serviços onde uma porção imprescindível da gestão para o sucesso empresarial, a de planejamento estratégico, é tratada com descaso e sem conteúdo.

Espera-se que o modelo desenvolvido possa ser aplicado em outros setores, seja ele hipercompetitivo ou não, e em qualquer tipo e porte de organização, sendo necessário, nesse caso, reavaliar a análise competitiva, de acordo com o setor ora utilizado, adotando a análise competitiva de forma adequada para o setor da aplicação.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para se alcançar o objetivo geral apresentado serão desenvolvidas as seguintes atividades:

ObjEsp 1 - Identificar casos sobre o uso de Sistemas de Inteligência Competitiva, para auxiliar na diferenciação do setor e melhoria da qualidade.

Serão relatadas as conclusões obtidas após a pesquisa bibliográfica do estado da arte sobre o emprego de Sistemas de Inteligência Competitiva em empresas. Igualmente serão apresentados os resultados da avaliação da utilização destes.

ObjEsp 2 - Analisar a área de Operadoras de Planos de Assistência à Saúde.

Como forma de auxiliar na justificativa da área escolhida para utilização do modelo a ser elaborado, será realizada uma pesquisa sobre o Pólo Médico do Recife (PMR), apresentando como se deu sua formação, suas características principais, além de suas dificuldades e problemas. E, será realizado um retrato dos Planos Privados de Assistência à Saúde no Brasil para, a seguir, ser mostrada a contextualização das Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde no Pólo Médico do Recife.

ObjEsp 3 - Aplicar a primeira etapa do modelo desenvolvido, no Setor de Saúde Suplementar, em uma Operadora de Planos Privados de Assistência à Saúde da cidade do Recife.

Como primeira validação do modelo, com a finalidade de verificar a adequação do modelo ao setor e ao seu objetivo competitivo, será aplicada a primeira parte da etapa de planejamento do modelo, numa Operadora de Planos Privados de Assistência à Saúde da cidade do Recife. Serão observadas as características de utilização e praticidade dessa etapa modelo, coletadas opiniões de gerentes que poderão utilizá-lo e analisadas as possíveis

mudanças para melhoria do modelo desenvolvido. Será realizado, também, um diagnóstico sobre a utilização de técnicas de inteligência pela da empresa estudada.

ObjEsp 4 - Avaliar a aplicação prática realizada.

Nesta avaliação serão relatadas conclusões, após um estudo teórico e prático, sobre os comprometimentos que deverão existir com a adoção desta parte do modelo elaborado, procurando analisar as vantagens, desvantagens, praticidade, aceitação e nível de sucesso do mesmo.

1.3 Metodologia

São apresentados, a seguir, os principais passos adotados para o desenvolvimento do modelo objetivado.

Met 1) Fundamentação Teórica e Revisão Bibliográfica:

Será realizado um estudo qualitativo, onde serão pesquisados temas da literatura existente e a revisão crítica de artigos relacionados com as particularidades dos Sistemas de Inteligência Competitiva, Análise Competitiva, Planejamento Estratégico, Estratégia Competitiva, Serviços e Qualidade, visando identificar os principais elementos que auxiliam na construção do modelo para análise competitiva das Operadoras de Planos de Assistência à Saúde.

Pretende-se, também, organizar uma base teórica com os principais temas relacionados a esse estudo, tais como, o Setor de Saúde Suplementar Brasileiro, o Pólo Médico do Recife, o uso de Sistemas de Inteligência Competitiva, exemplos de melhoria do Sistema de Qualidade em Saúde, entre outros.

Com os resultados obtidos nas etapas descritas acima, será iniciada a análise crítica para o desenvolvimento do modelo, a fim de alcançar as estratégias e os objetivos traçados.

Na etapa final, serão analisadas as contribuições dos capítulos anteriores e serão apresentadas as principais conclusões, bem como, uma visão para futuros trabalhos na área em estudo.

Met 2) Desenvolvimento do Modelo:

Nesta etapa o modelo deverá ser construído com base nos resultados obtidos na análise da etapa anterior. O Modelo deverá ser construído primeiramente de uma maneira geral, para, a seguir, ser voltado para o setor de saúde suplementar.

Constatando-se quais são as principais dificuldades competitivas do atual setor de saúde suplementar, será apresentado um modelo para analisar suas estratégias competitivas, que possibilitará às pessoas treinadas, escolher e aplicar corretamente a decisão mais apropriada para o alcance da vantagem competitiva e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade na prestação dos serviços. Isso é crucial para que as Operadoras de Planos de Assistência à Saúde possam realmente avançar para a obtenção, a manutenção e a melhoria da qualidade, dentro do ambiente hipercompetitivo em que elas estão inseridas.

Met 3) Aplicação do Modelo:

O modelo desenvolvido terá a sua primeira etapa, a de planejamento, aplicada numa Operadora de Planos de Assistência à Saúde localizada na cidade do Recife, com o intuito de verificar sua praticidade, bem como, sua adequação ao setor pretendido. Assim, visando obter também um diagnóstico do setor de saúde suplementar em relação à prática da Inteligência Competitiva, bem como, para promover um vislumbamento inicial da aplicação do modelo desenvolvido, serão realizadas duas entrevistas com diretores de uma operadora de planos privados de saúde que atua no Estado de Pernambuco.

Met 4) Análise Crítica da Aplicação do Modelo:

Nesta etapa, serão analisados os dados e observadas as principais conclusões sobre a aplicação da primeira etapa do modelo, procurando identificar sua potencialidade, detectando os benefícios e possíveis problemas com a sua adoção e verificando suas possíveis falhas.

Met 5) Conclusões:

Comprovar o nível de sucesso com a adoção do modelo projetado. Além de apresentar as contribuições obtidas com o trabalho.

Na tabela 1.1 abaixo pode ser observada a correspondência entre os objetivos específicos apresentados anteriormente, com as etapas da metodologia adotada:

Tabela 1.1 - Relação entre Objetivos Específicos e Etapas da Metodologia

Objetivos Específicos	Etapas da Metodologia
ObjEsp 1	Met 1
ObjEsp 2	Met 3
ObjEsp 3	Met 2; Met 3
ObjEsp 4	Met 4; Met 5

Fonte: A autora (2007)

1.3.1 Técnica de Entrevista

Neste item será apresentada a importância da técnica utilizada – a de entrevista – com objetivos de inteligência, bem como, seu propósito.

O trabalho de Inteligência Competitiva realizado pelas redes de colaboradores torna-se mais eficaz quando seus praticantes empregam a Técnica de Entrevista, que ajuda a descobrir o que as pessoas realmente sentem e pensam, pois, segundo Lodi (1998), os interlocutores não se ouvem apenas, mas se vêem e se reconhecem também, processando a interação em três níveis: o dos sentidos, o da emoção e o das idéias, detalhados a seguir:

- Sentidos: o sentido do equilíbrio e do movimento, na busca de sensações provenientes principalmente no contato inicial entre o entrevistador e o entrevistado. Neste caso, o entrevistador busca aprimorar seus sentidos na ânsia de conseguir resgatar do entrevistado informações coesas e precisas, diante do quadro em que obtém dados de respostas coerentes com as perguntas.
- Emoção: um estado afetivo que se caracteriza por forte sentimento de prazer ou desprazer, uma reação motora geralmente intensa e que adquire propriedades motivacionais que depende muito da relação estabelecida entre o entrevistado e o entrevistador. A empatia tem que estar presente nessa troca de informações, pois pode ocorrer inicialmente com o entrevistador o fenômeno da rejeição-atenção, que influi na sua busca de informações que, muitas vezes, o entrevistado tenta omitir.
- Idéias: é um produto da atividade mental e que não depende diretamente dos órgãos dos sentidos, o que difere da representação perceptual. As idéias são impregnadas de um conjunto de experiências ou de uma classe de objetos que o entrevistador avoca para facilitar a sua comunicação com o entrevistado. As situações compartilhadas exigem bastante criatividade nas colocações feitas pelo entrevistador, para que o entrevistado não perceba o real objetivo da entrevista e que não venha a se sentir manipulado pelo entrevistador.

O dia-a-dia dos grupos sociais está cheio de exemplos nos quais a entrevista representa uma vantagem para aqueles que dominam a sua técnica. Por exemplo, quando se pretende contratar alguém, solicitar um favor, discutir sobre o trabalho com um chefe ou subordinado e consultar um médico ou advogado. Mesmo em conversa com o marido, a esposa, os filhos e

os amigos, muitas vezes os interlocutores assumem a posição de entrevistador, procurando penetrar por baixo da superfície e descobrir o que realmente as pessoas pensam.

Para Lodi (1998, p. 26), a entrevista pertence a uma família de métodos de investigação, juntamente com a observação, a participação e a empatia:

- A empatia é definida como processo pelo qual uma pessoa é capaz de se colocar no papel e situação de outra pessoa para compreender seus sentimentos, pontos de vista, atitudes e tendências para agir numa dada situação.
- A participação é outro método aqui definido como agir numa situação onde as metas necessitam de modificação recíproca entre duas ou mais pessoas.
- Contudo, não há método mais importante de coleta de dados que a observação, onde as informações são percebidas e inferidas sem necessidade de verbalização.

A observação não exclui, no entanto, a entrevista, porque esta traz informações de caráter subjetivo, como, por exemplo, opiniões, que não são obtidas da pura observação. A entrevista representa um processo essencial de investigação que completa os outros métodos e é por eles completada.

Segundo Fletcher (1995, p. 9), a Técnica de Entrevista pode ser caracterizada como uma conversação entre duas pessoas, mantida com um propósito definido que não é a satisfação da conversação em si. Quem aplica essa técnica normalmente tem como objetivos típicos:

- Melhorar a performance de alguém;
- Avaliar ou melhorar o moral, a motivação ou as atitudes de alguém;
- Fornecer ou receber informações;
- Permitir que o subordinado ou o chefe expressasse seus pontos de vista ou façam um desabafo;
- Melhorar sistemas, procedimentos, ou implementar um novo programa de ação;
- Esclarecer mal-entendidos;
- Descobrir se a última entrevista foi bem sucedida ou não.

Em termos de reunião de informações primárias e da possibilidade de exercer influência sobre a maneira de pensar de outras pessoas, não há nada melhor para a Inteligência Competitiva do que empregar adequadamente a Técnica de Entrevista.

As barreiras individuais de segurança estão cada vez mais tênues, e as pessoas, quase sempre, não se preocupam em fornecer informação, inclusive as informações sensíveis, que podem acarretar a quebra de um diferencial competitivo.

No contato interpessoal, o entrevistado atribui inconscientemente ao entrevistador características que são suas. Trata-se de um mecanismo de defesa que aflora quando o entrevistado se encontra em estado de frustração ou em conflito com fatos ou situações vivenciadas. Cabe, pois, ao entrevistador, estar preparado para diagnosticar esse quadro.

Precisará, então, atuar junto ao entrevistado para superá-lo, cuidando que a sua entrevista não corra o risco de passar ao largo da essencialidade da informação primária requerida e evitando que seja substituída por dados descartáveis e incoerentes diante da pauta de questionamentos planejada.

1.3.2 Formulação das Perguntas

Segundo Platt (1967, p. 141), “a pergunta bem feita traz consigo metade da resposta”. A pergunta é a principal ferramenta de trabalho do entrevistador. Sua perfeita função depende de um verdadeiro artesanato, que se vai construindo com o passar do tempo. Perguntar é uma arte difícil que requer técnica, intuição e treinamento.

Para Lodi (1998, p. 44-45), “a boa formulação de perguntas requer inicialmente do entrevistador algumas condições prévias: clareza de visão dos objetivos, amplitude de vocabulário, precisão no uso das palavras e observação crítica das respostas”.

Primeiro, é preciso determinar o que e até onde se pretende medir em termos de conhecimentos acerca de algum fato ou situação, para em seguida serem elaboradas as questões. A elaboração formal das perguntas, segundo o autor, envolve três principais problemas:

- As palavras escolhidas devem estar à altura do respondente. Uma linguagem técnica pode inibir um homem comum, assim como uma linguagem singela, ou popular, pode inferiorizar o entrevistador frente a um candidato superior;
- A pergunta pode ser fechada ou aberta. No primeiro caso é o tipo de múltipla escolha, no segundo é o da forma de ensaio. As perguntas fechadas, de área limitada, correm o risco de

levar o respondente para uma saída. Neste particular, as perguntas ambíguas funcionam melhor. Aliás, como se sabe, a ambigüidade é um recurso constante nas provas psicológicas;

- A abordagem pode ser direta ou indireta. Uma pergunta pode propor diretamente o assunto ou supor que ele virá no bojo da resposta seguinte. Podemos pedir a referência da opinião de terceiros sem direto envolvimento do respondente. Pode-se ainda solicitar uma definição em termos gerais.

Para a entrevista em questão foram feitas 16 perguntas de múltipla escolha e 7 perguntas abertas, cujo documento original encontra-se como anexo deste trabalho.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está organizado em seis capítulos, incluindo a presente introdução. O segundo capítulo contém a Fundamentação Teórica utilizada, apresentando definições, características e aspectos aprofundados sobre Qualidade, abordagens sobre Serviços, Estratégia Competitiva, Análise Competitiva, Planejamento Estratégico e Inteligência Competitiva, pela visão de alguns autores, seguidos das principais conclusões do capítulo.

No próximo capítulo, o terceiro, tem-se a Revisão Bibliográfica que complementa os temas tratados no capítulo anterior. Nela encontram-se abordagens sobre a qualidade em serviços de saúde, tópicos como as razões porque investir na qualidade em serviços de saúde e a sua gestão da qualidade. A seguir, foi apresentada a Certificação ISO 9000 como método de certificação da qualidade, verificou-se, também, a aplicação das Normas ISO 9000 no setor de saúde, com exemplos de sua aplicação em dois hospitais estrangeiros. E, depois, houve a abordagem sobre a aplicação da inteligência competitiva em diversas empresas, nacionais e internacionais.

No quarto capítulo, com base nos capítulos 2 e 3, foi proposto um modelo geral para análise da estratégia competitiva de um sistema de inteligência competitiva. Este modelo é baseado no ciclo da inteligência (dados, informação, inteligência, vantagem competitiva) e também nas quatro arenas da competição de D'Aveni (Custo e Qualidade, *Timing* e *know how*, Fortalezas e Reservas Financeiras) para análise competitiva em empresas que atuam em ambientes hipercompetitivos.

No quinto capítulo, foi realizado um estudo sobre o setor de saúde suplementar brasileiro e operadoras, visando identificar, suas características principais, conceitos, bem

como, a sua importância para a economia do país. A seguir, foi proposto um Modelo para Análise da Estratégia Competitiva de Operadoras de Planos de Assistência à Saúde através de um sistema de inteligência competitiva, formando a etapa principal deste trabalho. Este modelo é baseado no modelo geral apresentado no capítulo 4, anterior, sendo voltado para o setor de Saúde Suplementar. Depois, foi feita uma pesquisa sobre o Pólo Médico do Recife e é apresentada uma aplicação da primeira etapa do Modelo em uma Operadora de Planos de Assistência à Saúde da cidade do Recife. Possibilitado fazer análises para verificar a aplicabilidade, praticidade e importância do modelo proposto.

E, finalmente, no sexto capítulo estão as conclusões deste trabalho, baseadas na análise dos capítulos, nos resultados obtidos e nos objetivos descritos no capítulo primeiro. São também apresentadas propostas de novos trabalhos, que podem refletir uma continuidade desta área pesquisada, além das limitações encontradas.

Segundo Capítulo

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o desenvolvimento do modelo para análise da estratégia competitiva de Operadoras de Planos de Assistência à Saúde, inicialmente procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica que deu suporte para a elaboração da proposta conceitual.

Assim, neste capítulo, serão apresentados alguns temas que são os assuntos que formam a base desse trabalho. Inicia-se com o tema Qualidade, pois a obtenção da melhoria da qualidade é um dos objetivos do modelo a ser desenvolvido. Depois, o tema Serviços já que se torna importante conhecer as definições e as particularidades, de uma forma geral, do segmento de trabalho em que se está pesquisando, para que se possa compreender o modelo de maneira mais clara. Depois serão abordados os temas Estratégia Competitiva e Análise competitiva que serão pontos analisados pelo modelo em questão, portanto merecem destaque. A seguir, é apresentado o tema Planejamento Estratégico, sua definição, características e importância para uma gestão eficaz de qualquer empresa. E, por fim, a base conceitual de Inteligência Competitiva que corresponde ao tema principal deste trabalho.

2.1 Qualidade

Como afirma Feingenbaum (1991), o tema qualidade tem-se tornado um importante conceito gerencial, principalmente quando se considera um ambiente de negócios altamente competitivo, sendo este meio a fonte de estudo dessa tese, o tópico qualidade confirma-se como fundamental.

Assim, esta seção apresentará a evolução histórica da qualidade o que tornará mais fácil a compreensão dos vários conceitos que surgiram em torno do tema, assim como a abordagem estratégica da qualidade que modificou o formato gerencial das empresas que desejam conquistar vantagens competitivas.

2.1.1 Histórico sobre Qualidade

Paladini (1995, p. 32) afirma que a “preocupação com a qualidade remonta à épocas antigas, embora não houvesse, neste período, uma noção muito clara do que fosse qualidade”. Desde seu passado o homem, ainda nas cavernas, apesar da vida primitiva, aprendeu a

procurar a qualidade como modo de garantir sua sobrevivência por mais tempo, com segurança e conforto. A qualidade era exaltada na arquitetura, na literatura, nas artes, na Matemática.

É um consenso entre os estudiosos no tema a afirmação de que a preocupação com a qualidade é antiga, Juran (1990, p. 2), por exemplo, expõe que “as necessidades humanas pela qualidade existem desde o crepúsculo da história”. No entanto, as formas de se obter essas necessidades - os processos de gerenciamento para a qualidade - sofreram imensas e contínuas mudanças.

Garvin (1992a) afirma que a qualidade é conhecida, como conceito, há milênios. Entretanto, só recentemente, surgiu como função de gerência formal. Para o autor, a disciplina ainda está em formação podendo ser identificadas quatro eras da qualidade distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica. Podendo ser visualizada na Tabela 2.1 abaixo.

Contudo, a Tabela 2.1, não menciona o movimento pela qualidade dos serviços. Albrecht (1998) afirmou que o quadro histórico revelava que a empresa voltada para o consumidor se tornava importante, mas a qualidade dos serviços, ainda não. Ou seja, para o autor, nos anos de 1980, o setor de serviços encontrava-se sem desenvolvimento por um sistema de pensamento gerencial industrial ultrapassado, necessitando de um enfoque mais voltado para o consumidor.

Com a evolução do conceito de qualidade, surgiu a visão de que o mesmo era fundamental no posicionamento estratégico da empresa perante o mercado, pouco tempo depois se percebeu que o planejamento estratégico da empresa enfatizando a qualidade não era suficiente para seu sucesso. O conceito de satisfação do cliente foi então estendido para outras entidades envolvidas com as atividades da empresa.

Neste contexto, a qualidade atinge o setor de serviços, gerando a necessidade de raciocínios e práticas adequadas às características deste segmento de atividade. O conceito de qualidade que foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações evoluiu para a visão de satisfação do cliente

Como será apresentada mais detalhadamente no item de características dos serviços, a satisfação do cliente não é resultado apenas e tão somente do grau de conformidade com as especificações técnicas, mas também de fatores como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade etc.

Assim, o termo Qualidade Total representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas também de outras partes interessadas no negócio os *stakeholders* (a sociedade, os clientes externos, os empregados, os fornecedores e os acionistas) e também da excelência organizacional da empresa.

Tabela 2.1 - Etapas do movimento da qualidade

ETAPAS DO MOVIMENTO DA QUALIDADE				
Identificação das Características	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gerenciamento Estratégico da Qualidade
Preocupação Básica	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
Visão da Qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente	Uma oportunidade de concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado e a contribuição de todos os grupos funcionais, para impedir falhas de qualidade	As necessidades de mercado e do consumidor
Métodos	Instrumento de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Papel dos profissionais da qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas
Quem é o responsável pela qualidade	O departamento de inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	Inspecciona a qualidade	Controla a qualidade	Constrói a qualidade	Gerencia a qualidade

Fonte: Adaptado de Garvin (1992, p.44)

Neste sentido, faz-se necessário saber que vários autores conceituam qualidade de maneiras diferentes, muitas vezes, fazendo com que esse termo seja mal compreendido, além disso, é preciso definir qual significado de qualidade será adotado nesse trabalho, esses assuntos serão tratados no item a seguir.

2.1.2 Diversos conceitos para Qualidade

Por se tratar de um dos termos essenciais do desenvolvimento deste trabalho a conceituação da qualidade é considerada uma tarefa básica deste trabalho, além disso, é preciso definir a terminologia da qualidade que será utilizada.

Existe uma certa dificuldade em se definir qualidade pelo fato de ser um termo extremamente abrangente e as definições tentarem, de um modo geral, dar um único sentido à qualidade. As pessoas utilizam o conceito de qualidade no dia a dia de suas vidas, especialmente quando compram algum produto ou serviço, e seus sinônimos vão desde o luxo e o mérito até a excelência e o valor. Além disso, a forma como a qualidade é definida e entendida em uma organização reflete a forma como é direcionada a produção de bens e serviços.

Neste sentido, vários autores têm procurado conceituar qualidade de forma simples, precisa e abrangente: simples para ser facilmente assimilável em todos os níveis da organização; precisa, para não gerar interpretações dúbias; e abrangente, para mostrar sua importância em todas as atividades produtivas.

Paralelamente, a qualidade é um conceito dinâmico que evoluiu e se modificou ao longo do tempo. Uma revisão dos conceitos ao longo da história torna-se, portanto, oportuna. Segundo Shiozawa (1993) historicamente, o conceito de qualidade foi sendo apresentado conforme a Tabela 2.2 a seguir:

Tabela 2.2 - O conceito de qualidade

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO
1950	Deming	Máxima utilidade para o consumidor
1951	Feigenbaum	Perfeita satisfação do usuário
1954	Juran	Satisfação das aspirações do usuário
1961	Juran	Maximização das aspirações do usuário
1964	Juran	Adequação ao uso
1979	Crosby	Conformidade com os requisitos do cliente

Fonte: Adaptado de Shiozawa (1993, p.58)

Nota-se que, na Tabela 2.2 acima, outras definições de autores clássicos, poderiam ser mencionadas, cujos trabalhos também contribuíram para o desenvolvimento da qualidade, como Ishikawa, Taguchi e Garvin.

Para Ishikawa (1993) o conceito de qualidade tem forma ampla significando qualidade de trabalho, de serviço, de informação, de processo, de divisão, pessoal, de sistema, de empresa, de objetivos etc. Seu enfoque básico é controlar a qualidade em todas as suas manifestações. Enfatizando o papel social da empresa, no momento que educa e treina seus integrantes, promovendo a qualidade de vida de cada colaborador e em toda a nação.

Taguchi dotou o termo Engenharia da Qualidade, segundo o autor, “o preço representa para o consumidor uma perda na hora da compra e a baixa qualidade representa uma perda adicional para ele durante o uso do produto. Um dos objetivos da engenharia da qualidade deve ser a redução da perda total para o consumidor” (TAGUCHI, 1990, p. 2).

Já o pesquisador americano David A. Garvin publicou em 1984, nos Estados Unidos um artigo intitulado "O que significa, realmente, a qualidade do produto?", evidenciando o aspecto dinâmico do termo qualidade e mostrando que o conceito muda conforme o contexto de quem avalia. Para ele, estudiosos de áreas distintas como Filosofia, Economia, Marketing e Engenharia analisam a qualidade com perspectivas que competem entre si, com esquemas de análises diferentes, terminologias próprias e ao mesmo tempo, com alguns temas comuns.

Garvin (1992a) identificou essa multiplicidade de entendimentos do termo qualidade, e propôs cinco abordagens da qualidade. A seguir, analisa-se o significado do termo de acordo com os cinco enfoques por ele apresentados:

- **Transcendente:** de acordo com esta visão, qualidade é sinônimo de excelência inata ou perfeição absoluta. É universalmente reconhecível, uma marca de alto nível de realização. Está presente em uma obra de arte ou em produtos tradicionais como um carro da marca Ferrari. Esta visão é comumente usada.
- **Baseada no Produto:** vê a qualidade como uma variável precisa e mensurável. As diferenças de qualidade relacionam-se diretamente com a quantidade e intensidade de atributos do produto. Chocolates de alta qualidade têm um alto conteúdo de cacau, assim como os perfumes finos possuem uma fragrância mais forte e maior duração. Deduzindo-se, assim, que qualidade custa mais caro. Essa abordagem se torna pouco válida quando o atributo em questão é, por exemplo, a estética onde não se consegue levar em conta diferenças culturais ou de gosto.

- Baseada no Usuário: segundo este entendimento, a qualidade “está diante dos olhos de quem observa”, ou seja, considera-se que os produtos ou serviços que atendam plenamente os diferentes desejos e necessidades dos clientes vão ser vistos como tendo qualidade. Esse ponto de vista deu origem ao conceito de qualidade como adequação ao uso. Ainda que bastante usada, esta visão, tomada isoladamente, pode levar a uma grande subjetividade e confusão ao entendimento do que é qualidade, devido às diferenças de percepções do conceito de qualidade para as pessoas.
- Baseada na Produção: para esta abordagem, qualidade é sinônimo de conformidade do resultado da produção com as especificações de projeto do produto. Ou seja, uma vez estabelecidas as especificações de projeto do produto, qualquer desvio do resultado da fabricação representaria perda de qualidade. Em total contraste à visão baseada no usuário, essa imagem é completamente voltada para a produção. Para o caso de serviços, conformidade pode significar exatidão ou cumprimento dos prazos.
- Baseada no Valor: segundo esta visão, a qualidade é uma medida da relação entre o valor de uso e o valor monetário, ou seja, tem qualidade um produto que oferece um desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável. Por exemplo, para um usuário comum, uma câmara filmadora de lente compacta e uso doméstico tem a mesma qualidade que uma máquina profissional com preço dez vezes maior, pois ele não necessita de todos os acessórios que a máquina profissional possui.

Confiar em uma única abordagem da qualidade pode ser fonte de muitos problemas. Garvin (1992a), aconselha, inicialmente, seguir uma orientação baseada no usuário, identificando as características que dão qualidade através de uma bem aplicada pesquisa de mercado. Depois, seguir uma orientação baseada no produto, para traduzir as características desejadas em peças, submontagens e especificações. E, finalmente, uma abordagem baseada na produção, a fim de assegurar que os métodos e equipamentos de produção estejam oferecendo produtos que atendam às especificações.

A evolução histórica do conceito de qualidade também denota essas diferenças de abordagem mencionadas acima. Até o início dos anos 50, a qualidade do produto era entendida como sinônimo de perfeição técnica. O entendimento da qualidade era baseado tanto no produto como na produção. A partir da década de 50, com a divulgação do trabalho de Juran e Gryna (1991), qualidade passou a ser conceituada como adequação ao uso ou satisfação do cliente quanto à adaptação do produto ao uso, denotando, portanto, a predominância da visão baseada no usuário. A partir da segunda metade do século XX, mesmo que os outros entendimentos sobre o termo qualidade não tenham deixado de existir, o

que tem predominado na literatura específica é a conceituação de qualidade como satisfação dos clientes.

No entanto, a satisfação dos clientes quanto à qualidade de um produto depende também da relação entre a expectativa quanto ao produto no momento da aquisição e a percepção adquirida sobre o produto na ocasião do consumo. Essa relação denomina o que é chamado de qualidade percebida (SLACK *et al*, 2002), conforme Figura 2.1. Assim, existirá satisfação quando a percepção superar a expectativa e vice-versa.

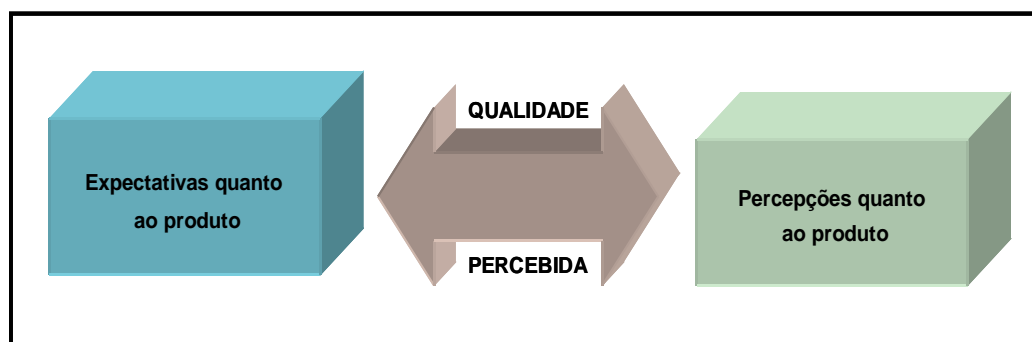


Figura 2.1 – Qualidade Percebida

Fonte: Slack *et al* (2002)

A expectativa dos clientes, mencionada acima, quanto à adequação do produto ao uso pode ser desdobrada em presença de atributos e ausência de defeitos (JURAN e GRZYNA, 1993), ou seja, a presença de atributos determina se a expectativa dos clientes poderá ser atingida, assim como a ausência de defeitos, pois neste caso, o cliente terá uma boa percepção quanto ao produto, o que favorecerá o alcance de suas expectativas. E estes atributos são as características do produto que o destacam e, são apresentados, desta forma, na Tabela 2.3, a seguir, para produtos manufaturados e serviços.

Tabela 2.3 - Atributos e ausência de deficiências de produtos

INDÚSTRIAS DE MANUFATURA	INDÚSTRIAS DE SERVIÇOS
CARACTERÍSTICAS / ATRIBUTOS DOS PRODUTOS	
Desempenho	Exatidão
Confiabilidade	Integridade
Durabilidade	Plenitude
Facilidade de uso	Cortesia
Fácil manutenção	Presteza no atendimento
Estética	Estética
Disponibilidade de opções	
Reputação	Reputação
ISENÇÃO DE DEFICIÊNCIAS	
Produtos livres de defeitos e problemas na entrega e durante o uso.	Serviço isento de problemas em transações atuais e futuras.
Venda, faturamento e outros processos administrativos livres de deficiências.	Venda, faturamento e outros processos administrativos livres de deficiências.

Fonte: Adaptado de Juran e Gryna (1993)

Garvin (1992a), semelhante a Juran e com o objetivo de desagregar o conceito de qualidade, identifica oito categorias ou dimensões da qualidade, conforme segue:

- Desempenho: refere-se às características básicas de um produto;
- Características: são os adereços do produto, aquelas características secundárias que suplementam o funcionamento básico do produto;
- Confiabilidade: reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto ou de ele falhar num determinado período;
- Conformidade: atendimento das especificações ou o grau de variabilidade em torno de um valor de um parâmetro estabelecido como meta;
- Durabilidade: é uma medida da vida útil do produto;
- Atendimento: rapidez e eficiência do serviço;
- Estética: a aparência de um produto;
- Qualidade Percebida: inferência sobre a qualidade do produto.

Deve-se observar que o conjunto de atributos desejáveis e a intensidade de cada atributo no produto dependem do tipo de produto, do mercado para o qual ele se destina e do que a concorrência oferece. Certamente, como argumentado por Garvin (1992a), parte da estratégia competitiva da empresa pode estar alicerçada nesse conjunto de definições.

Satisfazer e/ou exceder as expectativas dos clientes é uma definição extremamente enfocada de qualidade, mas uma definição que tem sido utilizada gradativamente para direcionar as iniciativas de qualidade organizacionais e é conhecida por ser de particular

importância para a qualidade de serviço e satisfação dos clientes (CRONIN e TAYLOR em TERZIOVSKI e DEAN, 1998). Satisfazer e/ou exceder as expectativas dos clientes é, por esta razão, a terminologia de qualidade adotada nesta tese.

Se uma empresa pode consistentemente identificar as expectativas dos clientes, satisfazê-las ou excedê-las, sua vantagem competitiva dificilmente será igual (GARVIN, 1992a).

Segundo Porter (1991), a satisfação das necessidades do cliente é a chave para o sucesso em um empreendimento comercial, e é, com efeito, um pré-requisito para a viabilidade de uma indústria e das empresas dentro dela. Os clientes precisam estar dispostos a pagar um preço por um produto acima de seu custo de produção ou uma indústria não sobreviverá em longo prazo. Desta forma, Porter coloca a própria definição de qualidade como um elemento evidente, mais que óbvio, para a existência de uma empresa.

As diversas causas que justificam a utilização do conceito de qualidade adotado neste trabalho de pesquisa podem ser enumeradas utilizando uma ferramenta empregada pelo Controle Estatístico de Qualidade, o Diagrama de Causa e Efeito, mostrado na Figura 2.2, abaixo, onde a causa de satisfazer e/ou exceder as expectativas dos clientes traz os efeitos apresentados.

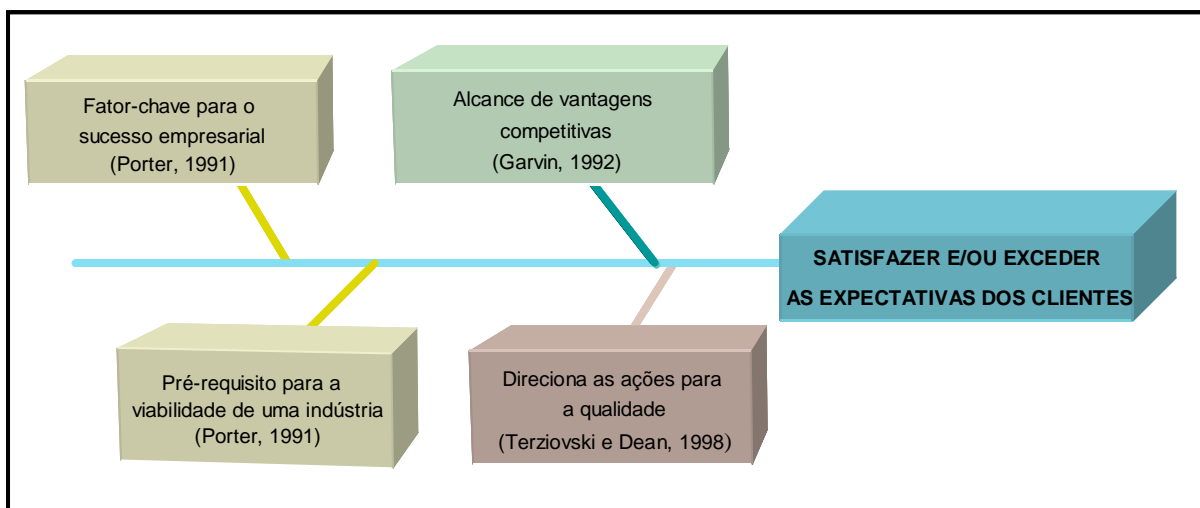


Figura 2.2 – Diagrama de Causa e Efeito como forma de justificar o conceito de qualidade adotado

Fonte: A autora (2007)

A visão da qualidade em satisfazer e/ou exceder as expectativas dos clientes foi um dos impulsionadores de uma nova cultura organizacional e de uma nova forma de gerenciamento, que se tornou bastante conhecida e que será abordada no item seguinte. No entanto, sabe-se que existem diversos tipos de clientes e exigências, portanto, é preciso

direcionar as estratégias para o alcance das necessidades do segmento de clientes que se quer atingir.

2.1.3 Gestão Estratégica da Qualidade

A evolução do controle da qualidade no Ocidente, especialmente nos Estados Unidos, a partir das idéias desenvolvidas por Juran, Deming e Feigenbaum aconteceu principalmente devido à perda, a partir da década de 1970, de segmentos de mercado e competitividade das empresas americanas para os seus concorrentes japoneses, com produtos de qualidade e confiabilidade superiores. O desempenho da indústria japonesa tornou-se um claro exemplo de como a satisfação dos clientes quanto à qualidade do produto poderia ser usado como instrumento de vantagem competitiva.

Ou seja, o enfoque de produção sem defeitos da política de garantia da qualidade era muito limitado em seu escopo. Era preciso vincular qualidade com a satisfação dos clientes e não com o atendimento às especificações. Isto é, o predomínio da perspectiva externa do mercado em relação à visão interna da produção.

A qualidade, na gestão estratégica, é orientada em relação aos concorrentes e não a padrões fixos e internos. São os clientes que determinam se o produto é aceitável, ou não, e não os departamentos internos (GARVIN, 1992b). Este esforço busca, assim, compatibilizar a empresa com o ambiente externo a ela.

Essas mudanças ocorreram devido à ação de algumas forças externas que produziram perdas de rentabilidade e de participação no mercado. Esses aspectos contribuíram para que as empresas valorizassem a qualidade. O elemento de mais forte impacto talvez tenha sido o crescimento das indústrias japonesas em decorrência da qualidade de seus processos e da confiabilidade de seus produtos. Nesse novo horizonte, alguns novos mecanismos são necessários, como a pesquisa de mercado para obter informações a respeito dos desejos dos clientes. E o empenho para estabelecer, exatamente, o que os clientes querem dizer quando afirmam que um produto é de melhor qualidade que outro. A atenção, que antes se prendia no preço inicial, isto é, ao preço de venda, agora se volta para os custos ao longo do ciclo de vida do produto, ou seja, gastos com atendimento e manutenção do produto durante o uso.

E entre estes mecanismos, talvez o mais valioso seja o uso das informações oriundas das reações dos clientes. Essas informações são aquelas provenientes do mercado (OLIVEIRA,

2004). Deste modo, o *marketing* e a inteligência competitiva são necessários para o desenvolvimento desse processo, desde os estágios iniciais aos finais.

Observa-se que desde a identificação inicial das necessidades do mercado até a satisfação das exigências dos clientes o sistema da qualidade é que estrutura a organização necessária para a implementação da gestão da qualidade e deve estar presente em todas as fases do ciclo de vida dos produtos e dos processos (CORREIA; MÉLO; DE MEDEIROS, 2006).

Segundo Garvin (1992a), a essência dessa abordagem estratégica da qualidade foi resumida por um relatório da Sociedade Americana de Controle da Qualidade (ASQ), conforme exposto a seguir:

- não são os fornecedores do produto, mas aqueles para quem eles servem- os clientes - que têm a última palavra quanto, até que ponto, um produto atende às suas necessidades e satisfaz às suas expectativas;
- a satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece;
- a satisfação, relacionada com o que a concorrência oferece, é conseguida durante a vida útil do produto, e não apenas na ocasião da compra;
- é preciso um conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação àqueles a quem o produto atende.

Juran e Gryna (1993) expressaram essa visão da qualidade no que eles chamaram de visão interna e visão externa, conforme ilustra a Tabela 2.4.

Tabela 2.4 - Duas visões da qualidade

VISÃO INTERNA	VISÃO EXTERNA
Compare o produto com as especificações.	Compare o produto com a concorrência e com os melhores.
Consiga que o produto seja aceito na inspeção.	Garanta satisfação ao longo da vida útil do produto.
Previna contra defeitos na fabricação e no campo.	Atenda às necessidades dos clientes.
Qualidade centrada na fabricação.	Cobre todas as funções.
Uso de referências internas para medir qualidade.	Uso de referências baseadas no cliente para medir qualidade.
Qualidade vista como uma questão técnica.	Qualidade vista como uma questão gerencial.
Esforços coordenados pelo gerente da qualidade.	Esforços coordenados pela alta gerência.

Fonte: Adaptado de Juran e Gryna (1993)

Um outro ponto importante destacado por Garvin (1992a) e Juran e Gryna (1993) é que a satisfação dos clientes quanto à qualidade dos produtos e serviços depende do que a concorrência oferece. Assim, é preciso oferecer produtos ou serviços que sejam melhores ou diferentes do que a concorrência oferece. Para isso, é preciso investir em melhorias do produto ou serviço de forma a torná-lo mais atrativo frente à concorrência. Como, certamente, a concorrência logo perceberá esse movimento de mudança e tentará fazer o mesmo, o processo de melhoria contínua acaba se tornando algo inevitável.

Na mesma visão, Porter (1991, p.47) afirma que "As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia de fatores, como a política governamental, os interesses sociais e muitos outros". A abordagem de Porter será discutida mais detalhadamente, posteriormente, no item 2.3.

Visto que a melhoria de produtos é resultante da melhoria dos processos e de aspectos chave da qualidade, conforme discutido anteriormente, por conseqüência, a melhoria contínua de produtos ou serviços implica, necessariamente, melhoria contínua dos processos produtivos.

Ainda um outro ponto observado por Garvin (1992a) é que o processo de melhoria contínua de produtos e processos depende do comprometimento da alta gerência e do envolvimento e capacitação de todos os empregados para a melhoria.

Pode-se perceber que essas afirmações dão base de sustentação para os princípios fundamentais da gestão pela qualidade total, conforme segue:

- foco no cliente e qualidade em primeiro lugar;
- melhoria contínua de produtos e processos;
- envolvimento, comprometimento e desenvolvimento dos recursos humanos.

Especialização e aprimoramento são cada vez mais solicitados aos profissionais da área de qualidade, além de maior compreensão dos objetivos estratégicos da empresa. A educação e o treinamento tornam-se formas de viabilização da produção da qualidade, bem como o estabelecimento de objetivos, avaliação do programa, etc.

Cabe observar que a manufatura tem início no desenvolvimento do produto e continua na produção, que, tem como ações de suporte, a tecnologia, a pesquisa e o desenvolvimento. O correspondente da manufatura na atividade prestadora de serviços é o atendimento ao pedido do cliente. A principal preocupação de empresas prestadoras de serviços, assim como as de empresas de manufatura, é a de como gerenciar suas operações de maneira a obter, manter e

ampliar seu poder competitivo. As empresas prestadoras de serviços para alcançarem vantagem competitiva em longo prazo, dependem fundamentalmente da qualidade do projeto de serviços e do processo de fornecimento.

Entretanto, há uma diversidade de empresas no setor de serviços, que dificulta generalizações a respeito de estratégias. Nota-se, assim, que é necessário conhecer as peculiaridades, as características que se manifestam nesse ambiente para pensar sobre as escolhas que estão sendo feitas, posicionando, desta forma, o serviço em relação a seus competidores. Neste sentido, no próximo item, faz-se uma descrição mais detalhada desse setor produtivo.

2.2 Serviços

A sociedade atual caracteriza-se cada vez mais como uma sociedade pós-industrial, em que os mercados estão imersos em uma economia de serviços. Praticamente todas as organizações reconhecem a importância do bom atendimento ao cliente. A globalização e as mudanças tecnológicas estão gerando novas fontes de competição. As empresas para sobreviverem à concorrência do mercado têm de suprir as necessidades e exigências dos clientes, satisfazendo-os, em busca da conquista e fidelidade dos mesmos para a organização. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 27) afirmam que “os serviços estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade”. Segundo Kotler e Armstrong (2000), uma das tendências da nossa era é o crescimento do fornecimento e consumo de serviços.

No entanto, gerenciar serviços é tarefa diferente de gerenciar a produção de bens. Mais importante do que reconhecer essa diferença é compreender quais são as características especiais dos serviços que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão da manufatura. A partir da identificação destas diferenças, é possível perceber a existência de algumas particularidades, que conduzem a diferentes enfoques da estratégia competitiva nos diferentes setores de serviços.

Assim, esta seção apresenta os principais conceitos do que é serviço, suas especificidades e a gestão da qualidade voltada para esse setor.

2.2.1 O Conceito de Serviço

Juran (1992, p. 5) afirma que um "*produto* é o resultado de qualquer processo", e processo presume um sistema com qualquer referencial definido. Os economistas definem produtos como sendo bens e serviços. Assim a palavra *produto* é um termo genérico para qualquer coisa que produza, bens ou serviços. Entende-se por *bens* como algo físico, enquanto serviço significa trabalho feito para outro. Outra definição ampla, mas precisa, é de Juran, dizendo que "*serviço* é o trabalho desempenhado por alguém" (1992, p. 304).

Kotler (1986), distingue três categorias de bens, com base na taxa de consumo e na tangibilidade deles e com aplicação estratégica de marketing:

- Bens duráveis: Bens tangíveis que, normalmente, sobrevivem a muitos usos (Ex.: refrigeradores, roupas).
- Bens não duráveis: Bens tangíveis que, normalmente, são consumidos em um ou em alguns poucos usos (Ex.: carne, sabonete).
- Serviços: Atividades, benefícios ou satisfações que são oferecidos à venda (Ex.: corte de cabelo, consertos).

Neste enfoque da área de marketing, em geral, o serviço é o conjunto das prestações que o cliente espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem e da reputação presentes.

Segundo Paladini (2000), os serviços representam ações desenvolvidas por terceiros em atendimento a solicitações específicas de atividades a serem executadas. São exemplos de serviços as atividades exercidas por hospitais, hotéis, bancos ou restaurantes. Os processos de prestação de serviços são chamados processos de não-manufatura. Geralmente, os elementos básicos desses processos são equipamentos e homens, sendo o homem usado com maior ênfase, já que existe processo de criação envolvido.

No entanto, o reconhecimento do papel estratégico dos serviços vem trazendo complexidade e diferenciação entre definições de produtos, bens e serviços. Um exemplo dessa afirmação pode ser dado: em geral, entende-se por serviço tudo que um restaurante deve fazer para agradar o freguês – incluindo a comida, o atendimento, etc. Por outro lado, a literatura especializada refere-se comumente a bens e serviços como constituintes do chamado produto. Nesse caso, o bem seria a refeição; o serviço corresponderia ao atendimento; e o produto, ao somatório desses dois fatores, associados a outros que levam a desejar retornar ao restaurante.

Alguns autores apresentam outras visões em relação a serviço, como por exemplo, Cobra (1992), classifica como sendo comercializável isoladamente, na medida que o produto intangível não se pega, não se cheira, não se apalpa, não se experimenta antes da compra, mas permite a satisfação de desejos e necessidades dos clientes. Já para Kotler e Armstrong (2000), o serviço é qualquer ato essencialmente intangível que uma parte pode oferecer à outra, cuja execução pode estar ou não ligada ao produto físico.

Nas definições expostas anteriormente, é possível visualizar claramente diferenças existentes entre elas. A maior diferença a ser destacada está relacionada ao modelo de interação com o cliente enfatizando-se as relações diretas, destacando-se, ainda, interação da mão-de-obra da empresa com os consumidores e a flexibilidade do processo produtivo. As características de interação com o cliente em cada caso são, segundo Paladini (2000):

- Bens tangíveis: elevado número de atividades de suporte e pequena interação direta com o cliente, ressaltando assim uma relação com os consumidores com ênfase em vendas, marketing e assistência ao uso do produto.
- Serviços e Métodos: pequeno número de atividades de suporte e grande interação com o cliente, resultando em uma flexibilidade do processo produtivo.

No entanto, é importante salientar que a definição de serviço vem sendo gradativamente ampliada pelo reconhecimento de que nele está a grande oportunidade de diferencial competitivo. Com isso, o papel estratégico que os serviços representam para as empresas vem a cada dia sendo reforçado e direcionado no sentido da diferenciação.

Para Mirshawka (1994), nessa interação com o cliente, pode-se observar a existência de dois tipos diferentes de prestação de serviço, que podem ser caracterizadas como serviço humano ou não humano.

No serviço humano, as relações entre o fornecedor e o cliente são bastante complexas. A medição, normalização, inspeção e controle são viáveis, mas nem sempre confiáveis e muito úteis. Quem planeja ou define o serviço, muitas vezes, está em contato direto com o cliente, havendo, portanto, um grande envolvimento desse cliente. As habilidades interpessoais dominam a prestação de serviço, havendo inclusive uma grande pressão psicológica. A produção do serviço chega a se confundir com a entrega e não se conseguem economias de escala com muita facilidade.

Já quando se tem uma prestação de serviço não humano, as relações entre o fornecedor e o cliente são muito simples. A medição, normalização, inspeção e controle são bastante viáveis e muito úteis. Quem planeja ou determina o serviço não lida diretamente com o cliente. O envolvimento deste, às vezes é pequeno, as habilidades técnicas dominam a

prestação de serviço, a produção é separada da entrega e as economias de escala podem ser conseguidas com razoável facilidade.

Atualmente, observa-se que os serviços não humanos estão começando a extrapolar os humanos, principalmente para os processos que produzem bens, nos quais se pode afirmar categoricamente, que o envolvimento do cliente na produção é praticamente nulo.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 62) afirmam que a natureza do ato do serviço deve ser dividida em duas dimensões: “Quem ou o que é o receptor direto do serviço e a natureza tangível do serviço”, o que levaria, a quatro possíveis classificações:

- 1) ações tangíveis dirigidas ao cliente;
- 2) ações tangíveis dirigidas à propriedade dos clientes;
- 3) ações intangíveis dirigidas ao intelecto do cliente;
- 4) ações intangíveis executadas com ativos dos clientes.

Na Figura 2.3 é possível observar essas considerações.

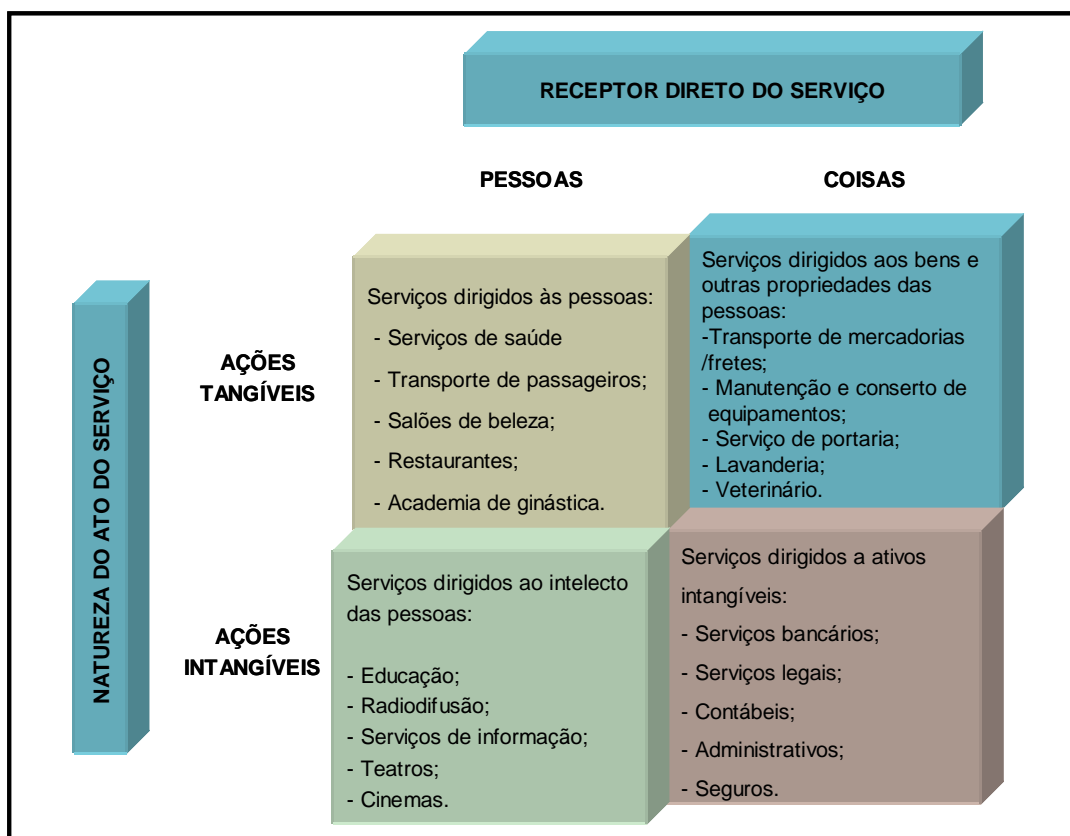


Figura 2.3 – Entendendo a natureza do ato de serviço

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 62)

Essas classificações tendem a avaliar a natureza do serviço, identificando melhorias e mudanças do serviço que é tradicionalmente prestado, podendo até, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), substituir o serviço por um produto.

Para uma melhor compreensão dos conceitos procede-se a apresentação das principais particularidades de serviços.

2.2.2 Características dos Serviços

Considera-se a característica mais importante de serviços, o alto grau de contato com o cliente (interface), o qual pode, até mesmo, participar do processo (integrando-se ou interferindo). Por exemplo, a enfermeira, ao fazer um curativo num paciente, este pode (em alguns casos) auxiliá-la e também modificar a maneira como está sendo feito o curativo. A presença física do cliente, durante o desenvolvimento do processo produtivo, é chamado, por alguns autores, de “co-produção” (TENNER e DE TORO, 1992; ALBRECH e ZEMKE, 1985) e permite a rápida realimentação do processo, o que representa uma vantagem, se o processo for, suficientemente, flexível para realizar as constantes alterações, facilitando, desse modo, a adequação ao uso (PALADINI, 1995).

Outra característica marcante é a intangibilidade, pois os serviços não podem ser vistos degustados, sentidos, ouvidos, cheirados antes de serem comprados, o comprador precisa ter confiança em quem proporciona o serviço. Assim, os serviços são mais intangíveis do que tangíveis: produto é objeto; serviço é o resultado de desempenho. Quando o serviço é vendido, não há nada mostrado que seja tangível. Assim, os serviços são consumidos, mas não podem ser possuídos (KOTLER e ARMSTRONG, 2000). Dessa forma, a confiança torna-se um fator de extrema importância, especificamente em serviços de saúde, devido à meticulosidade das tarefas e pelo fato de estar lidando com vida humana.

Os serviços sejam de saúde (enfermagem, hospitais, laboratórios médicos, etc.), de alimentação, de finanças (bancos, seguros, financiamentos de venda, investimentos), de imprensa, de educação, de reparos, etc. são instantâneos, pessoais, com aquisição imediata e uso imediato, perecíveis e intangíveis.

Em algumas operações, como a de saúde, o principal recurso transformado é o próprio consumidor. A decisão de se aceitarem consumidores na operação ou de manterem afastados, depende de quem executa e operação ou do tipo de serviço, o qual exige, ou não, a presença

do consumidor, e é de fundamental importância, pois está muito relacionada com a natureza do próprio serviço (SLACK *et al.*, 2002).

Processos de não-manufatura geram bens intangíveis, ou tangíveis, em alguns casos, como resultado da solicitação do serviço (os remédios no hospital são os bens tangíveis, enquanto que o serviço que se enfatiza, é o de curar o paciente). Também pode acontecer de o processo de criação ocorrer ao mesmo tempo de sua utilização (por exemplo, uma consulta – o serviço de atendimento aos pacientes pelo médico ocorre, simultaneamente, a utilização do serviço). Essa particularidade chamada de inseparabilidade é caracterizada pelos serviços não poderem ser separados dos seus fornecedores, ou seja, os serviços são simultaneamente produzidos, vendidos e consumidos (KOTLER e ARMSTRONG, 2000).

Há também a característica de que o serviço não é estocável, por não ser um bem físico, não resulta na posse de algo, mas na satisfação ou benefício proporcionado por uma atividade. Ou seja, existe a perecibilidade que é caracterizada pela impossibilidade de estocar ou armazenar os serviços para venda ou uso posterior. Assim, uma vez produzido, o serviço deve ser consumido (KOTLER e ARMSTRONG, 2000).

Existe dificuldade de se fixar dados sobre a sua execução porque há pouca repetição de produtos e processos, ou seja, uma alta flexibilidade de situações, colocando obstáculos à automação e bastante dependência das pessoas e de suas capacidades. É difícil a elaboração de normas acerca das operações e a obtenção de especificações técnicas sobre o serviço executado (PALADINI, 1995). Sua variabilidade é caracterizada pela qualidade dos serviços dependerem de quem os proporciona e quando, onde e como são proporcionados, isto é, da heterogeneidade dos serviços (KOTLER e ARMSTRONG, 2000).

A satisfação do cliente é avaliada, quase sempre, sob aspectos subjetivos, e a escala de Preferências, nem sempre, é claramente definida, mas também podem ser avaliadas a partir de critérios objetivos e mensuráveis tais como conforto, horário de funcionamento, condições de pagamento (AIDAR, 1995).

A natureza efêmera dos serviços, assim como sua intangibilidade, faz com que gerenciar a qualidade dos serviços seja uma tarefa bem mais difícil do que controlar a qualidade dos produtos manufaturados. A percepção do cliente é condicionada pela qualidade do contato pessoal do prestador de serviço com o cliente, assim para diferenciar-se da concorrência, a organização deve procurar desenvolver parâmetros mais precisos para avaliar a qualidade humana a partir da visão e da avaliação de seus próprios clientes. Medindo efetivamente a reação dos clientes diante a dimensão subjetiva, a empresa terá condições de tomar as ações corretivas e preventivas adequadas (AIDAR, 1995).

Segundo Slack *et al* (2002), é importante destacar outros diferenciais que também caracterizam os serviços, tais como, sua padronização, os serviços são menos padronizados e uniformes, mesmo que os serviços sejam baseados em pessoas e equipamentos, o componente humano prevalece; geralmente eles não podem ser protegidos por patentes: os serviços são facilmente copiados, razão pela qual é interessante que desfrutem de boa imagem de marca; não podem ser preparados antes do momento exato da sua execução; é difícil estabelecer preço para serviço, sendo assim, seus custos de produção variam em virtude de serem apoiados em trabalho humano, estipulado subjetivamente; exigem um trabalho muito intenso e, freqüentemente, precisam de uma complexa integração interfuncional de sistemas de apoio; não podem ser substituídos ou vendidos como sendo de segunda mão ou de segunda escolha; as deficiências da qualidade do serviço não podem ser eliminadas antes da execução; os serviços não produzem refugo ou rejeito; são produzidos exatamente de acordo com a demanda; e, finalmente, os serviços são personalizados.

De uma forma geral, na literatura sobre serviços, vários autores como Parasuraman *et al* (1994), Corrêa e Coan (2002), Normann (1993), Gianesi e Corrêa (1996), Gronroos (1995), Kotler (1988) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) apresentam seu próprio conjunto de características que distinguem os serviços dos bens físicos, entre si. Na Figura 2.4, é apresentada uma síntese das idéias desses autores.

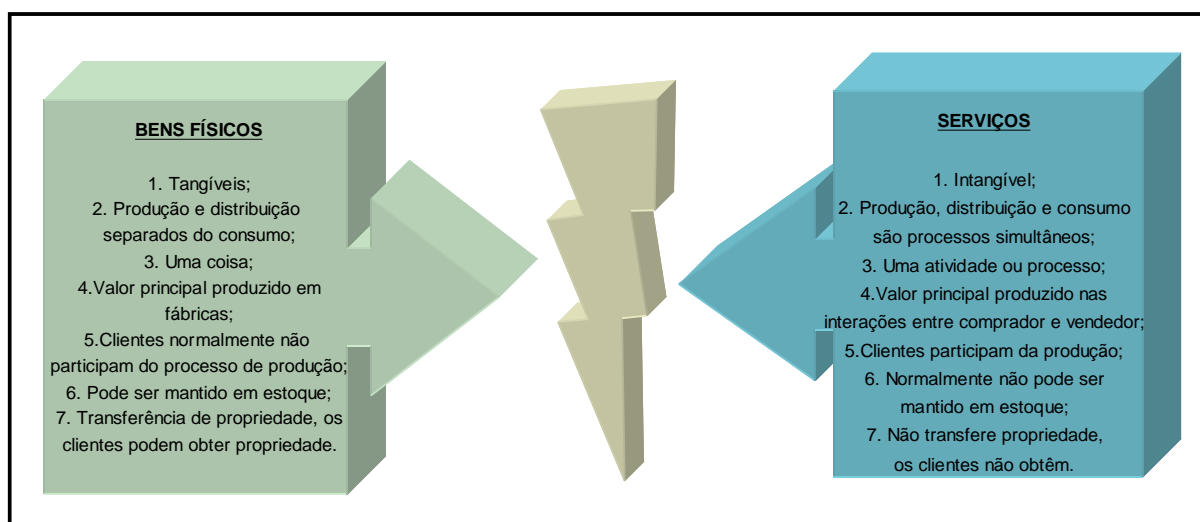


Figura 2.4 - Diferença entre bens físicos e serviços

Fonte: Adaptado de Grönroos (1995, p. 38)

Para Schmenner (1999), da mesma forma que as indústrias possuem diferentes tipos de processos, as operações de serviços também possuem processos bastante distintos. Assim, ele propôs uma matriz de processos de serviços, na qual os serviços são classificados

conforme o grau de intensidade de mão-de-obra e o grau de interação e personalização que afetam as características do processo de atendimento do serviço. Essa matriz pode ser visualizada na Figura 2.5 abaixo:

A matriz de processo representada acima possui quatro quadrantes, os serviços profissionais, as lojas de serviços, o serviço de massa e a indústria de serviços. No quadrante de serviços profissionais, os clientes recebem um atendimento personalizado, com profissionais treinados para executar o serviço especificado. Já nos serviços de massa, o cliente recebe um serviço padrão, no qual o prestador de serviço não busca a personalização. Nas empresas de serviços existe um alto investimento financeiro no ambiente físico e tecnológico. A indústria de serviços é “semelhante à linha de produção de uma fábrica” (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000, p. 44), onde os serviços recebem um alto investimento financeiro e são padronizados.

Na matriz, o eixo horizontal mede o grau de intensidade de trabalho, que é definido como a proporção entre o custo do trabalho e o custo do capital. O eixo vertical mede o grau de interação do cliente e de personalização, uma variável de marketing que descreve a capacidade do cliente de interferir pessoalmente na natureza do serviço que está sendo prestado.

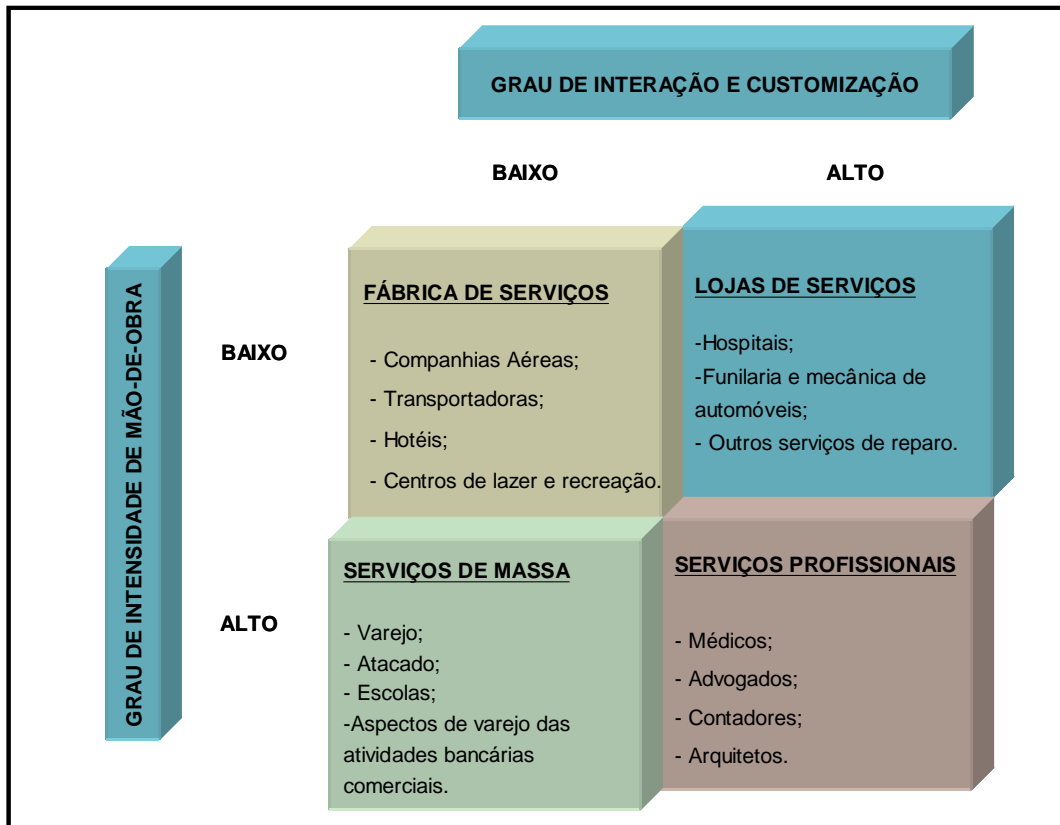


Figura 2.5 – Matriz dos processos de serviços

Fonte: Adaptado de Schmenner (1999, p.25)

Operações com maior exigência de capital só se mantêm competitivos mediante constantes atualizações tecnológicas, enquanto serviços com alto grau de intensidade de trabalho devem se concentrar nas questões pessoais que regem os atores que fazem parte do processo.

Para Schmenner (1999, p. 25) o grau de interação influencia na capacidade de controle da qualidade do serviço, estando sempre preparado para responder a freqüente intervenção do consumidor no processo.

Em síntese, os serviços identificam-se pelo desempenho (ZEITHAML *et al*, 1990; TEBOUL, 1999), notadamente, nas suas principais características: intangibilidade, perecibilidade e inseparabilidade. A definição de serviço como uma atividade elucidou a necessidade de uma gestão da qualidade específica para os serviços (Albrecht, 1998).

Logo, acredita-se que a qualidade da prestação do serviço depende da interação entre o cliente e a empresa, independente do tipo de prestação de serviço que irá ocorrer. Esse tema que será tratado no item abaixo.

2.2.3 Qualidade em Serviços

Há alguns anos, muitas empresas prosperaram sem se preocuparem com a qualidade de seus produtos e serviços oferecidos aos clientes. No entanto, hoje, uma das principais vantagens competitivas no mercado internacional, senão a maior, é a qualidade de produtos e serviços. Os padrões de qualidade estabelecidos no campo mundial afetam, até mesmo, as empresas de atuação regional, isso devido à competição cada dia mais global, visto que os consumidores não estão mais limitados pelas fronteiras nacionais.

Existe, portanto, uma revolução a fim de se oferecer qualidade cada vez mais voltada para o mercado, e o seu impacto afeta de forma muito maior o setor de serviços (saúde, transportes, etc.) que o de manufatura (MIRSHAWKA, 1994).

O setor de serviços está exigindo um novo estilo de gestão pela melhoria da qualidade, com enfoque no atendimento dos clientes, no conhecimento da concorrência e na redução de custos. Pois, no setor de serviços, não só de saúde, o que importa é o cliente e o atendimento de suas necessidades de forma cada vez mais efetiva. É preciso fazer as coisas certas e melhorá-las a todo o momento, a fim de obter a eficácia.

A qualidade em serviços pode ser definida, segundo Mirshawka (1994), como a capacidade de satisfazer os desejos dos clientes. Um serviço bem feito gera satisfação aos clientes atendidos, que voltam a comprar ou indicam outros de seu relacionamento, aumentando, assim, a demanda e o lucro.

Com base em pesquisas realizadas por Grönroos (1995), Lehtinen e Lehtinen (1982) e Parasuraman *et al* (1991), qualidade em serviços é a diferença existente entre percepções e expectativas. Ao avaliar a qualidade de um serviço, o cliente realiza comparações entre o desempenho da prestadora do serviço e suas expectativas. A qualidade em serviços é considerada uma consequência de uma avaliação global e está vinculada às predisposições individuais, por isso deve-se tomar algumas precauções.

O consumidor forma suas expectativas de acordo com as promessas feitas pelos vendedores de serviços, pelas experiências passadas com a empresa ou concorrentes ou até mesmo com o comentário de outras pessoas. Essas expectativas são imprescindíveis para a satisfação, se o resultado da prestação do serviço se iguala ou ultrapassa a expectativa, o cliente fica satisfeito ou muito satisfeito, encantado. Mas, se o resultado ficar aquém das expectativas, os clientes ficarão insatisfeitos. O equilíbrio é proveniente de uma boa coordenação do nível da prestação de serviços e das promessas feitas aos clientes (LAS CASAS, 2000).

Em muitos casos, é difícil, para um cliente, avaliar a qualidade dos serviços que recebe. Por isso, com frequência, ele a avalia conforme sua percepção. Assim, é importante para uma empresa prestar serviços com qualidade, monitorar como o cliente está percebendo seus serviços por meio de pesquisas e conversas diretas e, em alguns casos, até mesmo, treinar os clientes para que eles possam perceber melhor os serviços prestados (LAS CASAS, 2000).

Para Las Casas (2000), ao se desenvolver serviços com qualidade, é necessário que os administradores tenham uma seqüência de procedimentos, como pesquisar, estabelecer uma cultura, desenvolver treinamento, criar um clima organizacional com o marketing interno, comunicar o plano e estabelecer mecanismos de controle. Todas essas atividades devem seguir o mercado e suas tendências.

Além disso, produtividade e qualidade de serviços estão diretamente relacionadas à motivação e moral dos empregados. A qualidade em empresas de serviços tem um importante impacto sobre os funcionários. Consistência e precisão na qualidade do serviço podem ser usadas como uma ferramenta para despertar o moral e, dessa forma, a produtividade dos funcionários. Um produto que seja bem adaptado ao segmento de mercado, com uma qualidade que seja consistente e ferramentas ajustadas para lidar com clientes - tudo isso

contribui para que os funcionários dominem uma situação. Isso promove um ambiente positivo, melhorando, assim, a produtividade da organização (NORMANN, 1993).

Juran (1990) aborda o conceito de qualidade em serviços da mesma forma que sua definição genérica de adequação ao uso. Assim, qualidade de serviços para ele, é a capacidade de um serviço corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente quando o serviço é prestado. Essas necessidades podem ser de cortesia, pontualidade, fácil acesso ao serviço, informações claras e precisas, entre outras.

Enquanto Las Casas (2000) observa que os clientes ficam satisfeitos ou não, conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa e a excelência é alcançada quando as expectativas dos clientes são superadas.

As duas últimas definições apresentadas ressaltam enfoques diferentes: a primeira visa satisfazer necessidades, já a segunda, engloba superação de expectativas. Daí pode-se concluir que um serviço será de qualidade quando ele atender as necessidades dos seus clientes, superando as suas expectativas, decorrendo, dessa forma, na sua satisfação. Chegando ao um consenso com a definição de qualidade defendida nessa tese.

Assim, saber reconhecer e diferenciar a qualidade requerida pelos clientes, a qualidade planejada pela administração e, também, a qualidade oferecida pelos funcionários é muito importante para a qualidade de serviços, devendo a organização manter sempre esses três enfoques da qualidade o mais próximo possível.

Na qualidade da prestação de serviço, para Paladini (1995), não se pode definir quais são os pontos críticos a serem controlados – o projeto da qualidade requer uma avaliação global e contínua do processo. Por este motivo, as ações que visam alterar procedimentos defeituosos são desenvolvidas em nível de reações à falha. Em alguns casos, é possível criar métodos de prevenção, mas é praticamente impossível prever um grande número de casos para os quais medidas prévias de eliminação de falhas podem ser aplicadas com eficiência.

Em termos de garantia em serviço, este autor observa ainda, que ela deve ser fornecida previamente para o cliente, antes de colocá-la em funcionamento. Assim, a participação do consumidor no processo produtivo é uma vantagem em termos de qualidade caso o processo (não-manufatura) for flexível para contemplar alterações constantes. Isto sem dúvida facilita a adequação ao uso.

O processo de garantir a qualidade dos serviços (e ter certeza de que esta melhore continuamente de modo a manter uma distância competitiva segura da concorrência) deve ser gerenciado cuidadosamente. De acordo com Giansi e Corrêa (1996, p. 195), com raras e honrosas exceções, não existe uma cultura bem estabelecida, tanto em termos de buscar

prestar um bom serviço, como de exigir um bom serviço pelo qual o consumidor paga. Alguns motivos apontados como responsáveis pela baixa qualidade na indústria de serviços são:

- freqüentemente os trabalhadores da indústria de serviços são considerados mão-de-obra temporária e, como tal, merecedores de baixos níveis de atenção gerencial para motivação e treinamento;
- excessiva ênfase em cortes de custos e busca míope por produtividade de recursos causa degradação no nível de personalização e qualidade de atendimento;
- clientes, em geral, acostumados com um nível pobre de serviços, não têm o hábito de exigir mais;
- é, normalmente, difícil padronizar serviços, principalmente os intensivos em mão-de-obra, pela variabilidade de clientes, de prestadores de serviço e de situações que, tipicamente, ocorrem em situações reais;
- a qualidade do pacote de serviços ofertada é, em grande parte, intangível e, portanto, difícil de medir e controlar.

Um nível de qualidade apropriado e consistente tornará a prestação do serviço satisfatória e eficaz e, dessa forma, obtendo clientes satisfeitos. Isso deve ajudar a reduzir o *turnover* de clientes e melhorar as oportunidades de vendas repetidas — uma das maneiras mais eficazes para, quase todas, as empresas de serviços aumentarem sua rentabilidade (NORMANN, 1993).

Pela visão de Cobra e Zwang (1986), é fundamental que os serviços oferecidos aos clientes estejam em conformidade com as suas necessidades e expectativas. Desse modo, o sucesso de uma empresa de prestação de serviços está em dois pontos: recursos materiais e recursos humanos.

Os recursos materiais, por estes autores chamado de tecnologia dura, são as máquinas e equipamentos e, ao mesmo tempo, recursos humanos. A tecnologia mole é formada por bons sistemas funcionais, operados por pessoal capaz e motivado a servir prazerosamente a todo e qualquer cliente.

A adoção de equipamentos modernos e máquinas sofisticadas, atualmente, é um importante apoio a uma diferenciada prestação de serviços. Por exemplo, as novas tecnologias têm sido um fator muito importante na seleção de hospitais por parte dos pacientes, além disso, elas representam um papel imprescindível no aumento da eficiência do serviço de saúde.

A introdução da simplificação operacional para a prestação de serviços ao cliente é, sem dúvida, um fator diferenciador de grande importância. Isso exige uma boa técnica de

organização e métodos, ou seja, tecnologia mole que agilize e simplifique os sistemas de trabalho, e necessita, ainda, de um programa de incentivo para motivar as pessoas da empresa a prestarem um serviço da melhor qualidade aos clientes (COBRA e ZWANG, 1986).

Como os serviços têm a característica de serem consumidos quase ao mesmo tempo em que vão sendo produzidos, é preciso que as pessoas envolvidas nos serviços aos clientes estejam treinadas e incentivadas a desenvolver sua tarefa com a melhor qualidade.

Para que a qualidade do serviço seja efetivamente um fator de diferenciação estratégica, é necessário que os funcionários da empresa tenham sobre a prestação de melhor serviço, habilidade para executar as tarefas e, acima de tudo, desenvolvam uma atitude positiva em relação à forma de realizá-las. Ou seja, convém que as pessoas gostem do serviço que fazem e se sintam realizadas. E que a empresa esteja atenta à necessidade de treiná-las e estimulá-las.

Para Cobra e Zwang (1986), esse programa de treinamento deve estar apoiado em três pontos: conhecimento, habilidade e atitude para o bom desempenho das tarefas.

É importante ressaltar que a qualidade de uma empresa de serviços tem implicações a longo prazo. É difícil construir uma reputação duradoura de qualidade sem longo e sistemático esforço. Essa imagem de qualidade pode ser facilmente destruída. Ela é parte da boa administração para formar uma idéia precisa e explícita dos relacionamentos entre qualidade e rentabilidade, e para aumentar os custos e os efeitos das mudanças de qualidade (NORMANN, 1993).

Um modelo de gestão com enfoque na qualidade pressupõe a definição concreta das metas e objetivos da organização. Segundo Porter (1996), um programa de qualidade deve apoiar-se principalmente nas estratégias e políticas da organização, ter formas precisas de medição e avaliação de seu desempenho, basear-se nos melhores padrões externos, fixar-se nos pontos vitais para não perder o foco e assim alcançar bons resultados.

Para entender melhor a qualidade em serviços o próximo item trata das suas características.

2.2.3.1 Características da Qualidade em Serviços

Apesar das políticas básicas da gestão da qualidade serem de aplicação universal e terem sido desenvolvidas, inicialmente, para a manufatura, servem também para operações de serviço, embora a prestação de serviços se caracterize por condições únicas que precisam ser levadas, cuidadosamente, em consideração. Conforme Mirshawka (1994), entre as

características especiais, as quais foram citadas no capítulo anterior, observa-se que algumas estão mais relacionadas com a qualidade do serviço prestado:

- são personalizados;
- são produzidos exatamente de acordo com a demanda;
- não podem ser preparados antes do momento exato da sua execução;
- são produzidos e consumidos no mesmo instante;
- não podem ser mostrados ou exibidos antes da sua execução;
- são perecíveis e eles não podem ser armazenados ou estocados;
- não produzem refugo ou rejeitos;
- as deficiências da qualidade do serviço não podem ser eliminadas antes da execução;
- não podem ser substituídos ou vendidos como sendo de segunda mão, ou uma segunda escolha;
- exigem um trabalho muito intenso e, freqüentemente, precisam de uma complexa integração interfuncional de vários sistemas de apoio.

Existem, é claro, situações de exceção ou contornos que podem tornar tais declarações nem tanto arrojadas, mas dogmáticas.

De acordo com Juran, as características da qualidade são identificáveis além de serem atributos necessários para a adequação ao uso, mesmo com as particularidades dos serviços.

As características definidas por Juran (1992) são:

- a. Psicológicas (Ex.: comodidade, beleza)
- b. De tempo (Ex.: Velocidade de atendimento)
- c. Contratuais (Ex.: Cumprimento nos prazos de garantia)
- d. Éticas (Ex.: Honestidade dos funcionários, cumprimento nos prazos prometidos)
- e. Tecnológicas (Ex.: Lançamento mundial do produto/serviço oferecido)

Dada a importância da formação das expectativas do cliente, para a avaliação que fará da qualidade do serviço que irá comprar, é útil que se analise como essas expectativas e características são formadas para que se possa determinar o poder de atuação do fornecedor do serviço nesse importante componente da avaliação feita pelo cliente e, conseqüentemente, de seu poder de competitividade.

2.2.3.2 Avaliação da Qualidade em Serviços

Gianesi e Corrêa (1996) identificam os principais critérios de avaliação da qualidade do serviço, a partir dos consumidores, como:

- Consistência – conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo;
- Competência – habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relacionamento com as necessidades técnicas dos consumidores;
- Velocidade de Atendimento – prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real e percebido);
- Atendimento/Atmosfera – atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente;
- Flexibilidade – ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças, às necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos;
- Credibilidade/Segurança – baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança;
- Acesso – facilidade de contato e acesso, localização conveniente, horas de operação;
- Tangíveis – qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores);
- Custo – fornecer serviços a baixo custo.

Logo, medir a qualidade dos serviços é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000). O mesmo autor também afirma que, se a organização de serviços pretende manter-se no mercado competitivo, a melhoria contínua em produtividade e qualidade deve fazer parte de suas estratégias e da cultura corporativa.

Assim, torna-se importante que o tema estratégia competitiva seja abordado na próxima seção, bem como a análise competitiva e o planejamento estratégico da empresa que serão os temas das seções seguintes.

2.3 Estratégia Competitiva

Uma estratégia competitiva bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Desse modo, são descritos a seguir os principais conceitos acerca de estratégia competitiva e alguns tipos de estratégia competitiva segundo importantes autores.

2.3.1 O Conceito de Estratégia Competitiva

Henderson (1998) define estratégia como a busca deliberada de um plano de ação a fim de desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Posicionando-a como revolucionária e não evolutiva, este autor observa que a estratégia procura fazer mudanças rápidas em relacionamentos competitivos. Isso, segundo ele, "... envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização." (HENDERSON, 1998, p. 7).

Dentro de um contexto competitivo, o posicionamento estratégico exige a escolha por desempenhar atividades diferentemente de seus rivais ou desempenhar atividades similares de maneira diferente (PORTER, 1996). Nesse sentido, tem-se que a estratégia toma forma na determinação em criar valor para os clientes e em evitar a competição sempre que possível (OHMAE, 1998).

Nesse extenso conjunto de conceitos de estratégia, Porter (1996) entende que o termo estratégia, quando utilizado em organização, pode ser imaginado como a criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um diferente grupo de atividades.

Observando que a palavra estratégia tem sido utilizada de diferentes formas, Mintzberg (1992) apresenta cinco definições: estratégia como plano, como manobra (*ploy*), como padrão, como posição e como perspectiva.

A estratégia, como plano, estabelece, conscientemente, diretrizes para um curso de ação, sendo elaborada antes das ações nas quais elas se aplicam. Como manobra (*ploy*), é vista de uma forma a ganhar vantagem sobre um adversário ou competidor. Como padrão consiste no comportamento resultante de um fluxo de ações, além de ser consistente no comportamento quer seja, ou não, intencional.

Na análise da estratégia sob a perspectiva de plano e padrão, Mintzberg (1998) observa que as estratégias podem ser: deliberadas, ou seja, estratégias pretendidas, as quais existiam previamente e que são realizadas; estratégias não realizadas, representando as estratégias pretendidas que não se realizaram; e as estratégias emergentes, definindo as estratégias realizadas que nunca foram pretendidas em que padrões se desenvolveram na ausência de intenções, ou apesar delas. Isso, de certa forma, amplia o posicionamento apresentado por Henderson (1998). Estratégia, como posição, significa a localização da organização no ambiente, mediando forças num ambiente de contexto interno e externo. Como perspectiva, a estratégia olha para dentro da organização, não como uma posição escolhida, mas uma enraizada maneira de perceber o mundo.

Idenberg (1993, p. 132) acentua o caráter descritivo às formulações de Mintzberg afirmando: "... Mintzberg sustenta que o gerenciamento estratégico pode apenas ser descrito em diretrizes como um padrão nestas atividades, o qual não é formada deliberadamente."

O envolvimento da organização em vários negócios levou Andrews (1998) a fazer uso da expressão estratégia corporativa, apresentando esta como padrão de propósitos e metas – e as principais políticas para atingir essas metas – que definem o negócio ou os negócios com os quais a empresa está envolvida, e o tipo de empresa que ela deseja ser .

No processo de definição de estratégia, é importante, ainda, a apresentação do posicionamento de Hamel e Prahalad (1989) acerca da intenção estratégica, a qual, segundo eles, vislumbra a obsessão da organização por uma posição de liderança, estabelecendo os critérios a serem utilizados para projetar esse progresso. Mais que uma simples liberação de ambições, captura a essência da vitória.

No entanto, das definições apresentadas pode ser depreendido um ponto comum que, indiferente aos diversos meios apresentados, fundamenta-se na busca da sobrevivência da organização, dotando-a de meios para sua contínua adaptação e desenvolvimento de competitividade.

2.3.2 Tipos de Estratégia Competitiva

Esse item é dedicado à apresentação de diferentes tipos de estratégias verificadas na literatura, cuja formulação é fruto de pesquisas da área. Com o objetivo de fornecer subsídios que propiciem uma eficaz fundamentação teórica são apresentadas as posições de alguns autores. Destacando-se, que além de focalizar conceitos clássicos, como as estratégias

genéricas de Porter (1991), são abordadas outras estratégias que compõem o campo de estudo da estratégia empresarial.

2.3.2.1 Estratégias Segundo Michael E. Porter

Porter (1991) observa que a formulação da estratégia envolve a consideração de quatro fatores básicos, que determinam os limites para a empresa: pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weaknesses*), valores pessoais de uma organização; ameaças (*threats*) e oportunidades (*opportunities*) da indústria, e a expectativa da sociedade. SWOT é a sigla dos quatro elementos considerados na análise.

Esta estratégia é uma das mais tradicionais e populares na área de planejamento estratégico. É utilizada quando é preciso uma análise fácil, uma visão panorâmica do competidor ou uma análise preliminar a ser aprofundada no futuro.

Os pontos fortes e fracos, caracterizados pelo perfil de ativos, e a qualificação da empresa em relação à concorrência combinada aos valores pessoais de uma organização, motivações e necessidades de seus principais executivos, estabelecem seus limites internos. Os fatores externos, determinados pela indústria e seu ambiente, envolvem as ameaças e oportunidades da indústria e as expectativas da sociedade.

Em um plano geral de uma empresa diversificada, Porter (1998) afirma que existem dois níveis de estratégias: a Estratégia das Unidades de Negócio (ou competitivas) e a Estratégia Corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial). Nesse trabalho serão abordadas apenas as Estratégias Competitivas.

A Estratégia Competitiva diz respeito à criação da vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que o grupo concorre. Porter (1991) apresenta três estratégias genéricas, que podem ser utilizadas pelas empresas de forma combinada ou isoladas, para competir em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Na Liderança no Custo Total, o menor custo em relação à concorrência é o tema central de toda estratégia. Envolve um conjunto de políticas funcionais voltadas à liderança em custos como construção de instalações em escala eficiente; perseguição da redução de custos pela experiência; controle rígido de custos e despesas; minimização de custos das diversas áreas; e intenso controle de custos. Esta liderança propicia flexibilidade na fixação de margens para os produtos da empresa, propiciando condições efetivas para defendê-la contra as forças competitivas do setor.

Porter afirma que: "Atingir uma posição de custo total baixo, quase sempre, exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas" (PORTER, 1991, p. 50). Observa, ainda, que a implementação da estratégia de liderança em custo total pode exigir altos investimentos em equipamentos atualizados, fixação agressiva de preços e prejuízos iniciais para consolidação do mercado. O reinvestimento em novos equipamentos e instalações pode ser, segundo ele, um requisito para sustentação de uma posição de custo baixo.

A Diferenciação consiste na criação de um produto ou serviço que seja único no âmbito de toda indústria. As formas para diferenciar podem ser através de imagem ou projeto da marca, tecnologia, peculiaridades, serviço sob encomenda e rede de fornecedores, dentre outras. Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões. (PORTER, 1991).

A diferenciação promove o isolamento da empresa contra rivais em função da lealdade do consumidor em relação à marca e a conseqüente menor sensibilidade ao preço. Essa característica produz forte barreira à entrada, mas "...pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado." (PORTER, 1991, p. 52). A busca pela estratégia de diferenciação, conforme o autor, implica, normalmente, *trade-off* com a posição de custos, em função dos custos e despesas envolvidos na busca da singularidade.

O Enfoque procura a concentração em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. As políticas funcionais nesse tipo de estratégia são desenvolvidas em função das especificidades do alvo. Busca, assim, atender melhor seu objetivo estratégico, melhor que os concorrentes que competem de forma mais ampla. De acordo com Porter (1991), o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas, que proporcionam defesas contra as forças competitivas. A opção pela estratégia de enfoque, no entanto, implica algumas limitações na parcela total do mercado que pode ser atingida, bem como um *trade-off* entre rentabilidade e volume de vendas.

Porter (1986) chama a atenção para os riscos vinculados ao uso das estratégias genéricas os quais, fundamentalmente, estão na possibilidade de falha em alcançar ou sustentar a estratégia, ou que o valor da vantagem proporcionada por ela seja desgastada pela evolução da indústria.

Em relação à liderança de custos, aponta como principais riscos a mudança tecnológica que anula investimentos ou aprendizado, o aprendizado de baixo custo por novas empresas que entram na indústria através de imitações ou capacidade de investimentos em instalações modernas, incapacidade de ver a mudança em seu produto e a inflação em custos que estreitam a capacidade da firma em manter o diferencial.

O diferencial de custos entre concorrentes que reduz a lealdade, a diminuição da necessidade dos compradores em relação ao fator diferenciação e a diminuição da diferenciação pela imitação, são os maiores riscos que, segundo Porter (1986), estão presentes na estratégia de diferenciação.

Em relação à estratégia de enfoque, o seguinte conjunto de riscos é observado: eliminação das vantagens de custo em atender um alvo estreito ou anulação da diferença alcançada pelo enfoque, pelo diferencial de custos entre os concorrentes de todo o mercado; redução nas diferenças dos produtos ou serviços entre os alvos pretendidos e o mercado; desfocalização da empresa com estratégia de enfoque pelos concorrentes através da atuação em submercados.

Porter observa que o uso das estratégias genéricas exige outros requisitos ou diferentes recursos e habilidades. Seu uso implica arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos, compromisso com o alvo primário, além de requerer diferentes estilos de liderança e mudança na cultura, para que se obtenha sucesso com sua prática.

2.3.2.2 Estratégias Segundo Igor Ansoff

O processo de reconhecimento da empresa, segundo Ansoff (1977), pode ser conseguido analisando-se sua posição em termos do conjunto produto e mercado. Esse elo comum pode assumir a forma de um vetor de crescimento, o qual indica a direção em que a empresa está andando em relação aos produtos e mercados. O elo comum estabelece uma relação entre produtos e mercados, presentes e futuros, que permite a estranhos perceber em qual direção a empresa está avançando e dá orientação à sua própria administração.

Ansoff (1977) apresenta esse conjunto em quatro componentes, o qual Mintzberg (1992) denominou matriz de quatro estratégias: Penetração no Mercado, Desenvolvimento de Produtos, Desenvolvimento de Mercados e Diversificação.

Conforme Ansoff (1977), na estratégia de Penetração de Mercado, observa-se um direcionamento para o crescimento por intermédio do aumento de sua participação relativa da empresa nas suas linhas correntes de produtos e mercados. Por outro lado, no Desenvolvimento de Mercados, a empresa está buscando novas missões para os seus produtos (ANSOFF, 1977). O processo de criação de novos produtos, fundamentado na missão atual, para substituição dos produtos existentes, é característica principal do Desenvolvimento de Produtos.

A Diversificação refere-se a novos produtos e missões para a empresa. A definição do elo comum através do vetor de crescimento possibilita a indicação das direções pretendidas pela empresa dentro de uma indústria. “O elo comum pode ser agressivo, exigindo que as novas linhas utilizem uma competência em que a empresa se destaca (...), ou pode ser defensivo, exigindo que as novas linhas forneçam alguma potencialidade chave de que a empresa carece. Pode, evidentemente, ser tanto agressivo quanto defensivo.” (ANSOFF, 1977, p. 93).

A Vantagem Competitiva, vista por Ansoff (1977) como um terceiro modo de visualizar um elo comum, define um processo em que se isolam as características de oportunidades típicas ao campo definido pelo conjunto de produtos e mercados e o vetor de crescimento. Essa Vantagem Competitiva visa a identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial (ANSOFF, 1977). Assim, enquanto Porter trata a questão da vantagem competitiva, a partir da obtenção do menor custo e da diferenciação, centrada desse modo no produto, Ansoff define a busca da vantagem competitiva a partir do produto comercializado e, também, das ações corporativas, envolvendo o mercado, incluindo até a questão da diversificação. Observa, nesse sentido, que o trio de elementos (conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento e vantagem competitiva) descreve a trajetória da empresa em seu ambiente externo em termos de produtos e mercados.

Outro elemento apresentado por Ansoff é a sinergia. Definida como uma medida da capacidade da empresa para tirar proveito de uma entrada em um novo mercado de produto, apresenta um elo comum, subdividido em Agressivo, Defensivo ou Agressivo e Defensivo.

Diante da rentabilidade da empresa, Ansoff considera que os elos comuns recebem significado adicional. Para ele, o conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento e

vantagens competitivas descrevem a busca por oportunidades intrinsecamente em seu ambiente externo. No entanto, se a empresa não tiver o quarto componente, a sinergia, que propicia competências para obtenção de sucesso, poderá não tirar proveito de toda rentabilidade potencial. A atuação conjunta dessas quatro características, complementares e não-exclusivas, é denominada por Ansoff de componentes da estratégia.

Ansoff ainda observa que uma mudança de estratégia representa um realinhamento do conjunto de produtos e mercados da empresa, mas não significa, necessariamente, uma diversificação. Segundo ele, esse crescimento divide-se em expansão e diversificação. A expansão é entendida por ele como o envolvimento com a penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto. Complementa que em muitas empresas "... a estratégia não permanece estática, mas evolui, embora lentamente, em resposta a alterações do meio externo." (ANSOFF, 1977, p. 108). A diversificação é a mais drástica e arriscada das estratégias porque envolve um afastamento de produtos e mercados conhecidos de forma simultânea. Representa, dessa forma, um marco importante no seu desenvolvimento. As razões pelas quais as empresas se diversificam, conforme Ansoff (1977):

- quando seus objetivos não podem mais ser atingidos dentro do conjunto de produtos e mercados definido pela expansão;
- buscam maior rentabilidade, em que a taxa de retorno do ativo líquido é inferior às das operações;
- oportunidades de diversificação prometem maior rentabilidade que a das oportunidades de expansão;
- informações disponíveis não são, suficientemente, confiáveis para permitir uma comparação concludente entre expansão e diversificação, existindo, normalmente, mais informações disponíveis sobre expansão do que diversificação.

2.3.2.3 Estratégias Segundo Henry Mintzberg

Mintzberg (1992) apresenta os tipos de estratégias organizadas em famílias de estratégias que, em geral, se dividem em cinco opções: Localizando o Negócio Central, Distinguindo o Negócio Central, Elaborando o Negócio Central, Estendendo o Negócio Central e Reconcebendo o Negócio Central. Esta proposta visa a complementar a proposta de uma matriz de quatro estratégias de Ansoff (1965) que ele considera de difícil compreensão e as estratégias genéricas propostas por Porter, incompletas, segundo ele. Mintzberg observa:

enquanto Ansoff focaliza a extensão da estratégia de negócio, Porter focaliza uma identificação da estratégia de negócio em primeiro lugar (MINTZBERG, 1992).

A Localização do Negócio Central pode ser caracterizada pela junção de uma rede de indústrias comprando e vendendo. As estratégias de localização do negócio central podem ser descritas em função do estágio do negócio na rede e da indústria em particular. O estágio do negócio ou estratégias do estágio de operações englobam, segundo Mintzberg (1992): estratégias de negócio Rio-acima (está relacionada ao uso da matéria-prima, em que um material básico se transforma em uma variedade de produtos para diferentes usos, utiliza intensiva tecnologia, capital e pessoas, estando direcionada para obtenção de vantagens pelo baixo custo – indústrias primárias), estratégias de negócio Rio-médio (uma variedade de insumos é transformada por um processo simples de produção, atendendo a uma variedade de usuários – indústrias secundárias) e estratégias de negócio Rio-abaxo (definem um processo em que uma grande variedade de entradas convergem para um estreito funil, como produtos vendidos em uma loja de distribuição - indústrias terciárias).

A estratégia da indústria envolve fatores relacionados à própria identificação da indústria, que dificultam um desenvolvimento conciso de níveis genéricos. Segundo Mintzberg (1992), as vantagens competitivas vêm, com frequência, da reconcepção da definição de uma indústria.

A Distinção do Negócio Central se faz necessária para a observação das características que tornam a organização capaz de adquirir vantagens competitivas e sobreviver. Esse segundo nível pode envolver todas as estratégias das várias áreas funcionais. Incluem estratégias relacionadas às fontes (pessoal, finanças, aquisições), ao processamento (desenvolvimento de processo, operações), às saídas ou distribuição (preço, promoção, vendas, distribuição, canais de mercado) e ao suporte (treinamento, controle, legal). A distinção do negócio central envolve, conforme Mintzberg (1992), dois tipos de estratégias: a Estratégia de Diferenciação e a Estratégia de Foco.

Mintzberg *et al* (2000) apresentam uma distinção em relação às estratégias genéricas propostas por Porter, considerando a liderança em custos como uma estratégia de diferenciação. A Estratégia de Diferenciação relaciona-se às distinções observadas entre as empresas em função das diferenças entre seus produtos e serviços. As seguintes formas de diferenciação são apresentadas por Mintzberg *et al* (1992):

- Estratégias de diferenciação de preço: a maneira mais básica para diferenciar um produto, obtida pela cobrança de baixo preço pelo produto.

- Estratégias de diferenciação na imagem: criação, através de marketing, de uma imagem para o produto, uma diferenciação que de outra forma não existiria.
- Estratégia de diferenciação de suporte: mais visível, apesar de não ter efeito direto no produto. Acompanhando o produto, configura uma base de suporte.
- Estratégia de diferenciação na qualidade: define a fabricação de um produto melhor, não diferente, mas melhor.
- Estratégia de diferenciação de projeto: busca a oferta de algo verdadeiramente diferente que rompe com o projeto tradicional, se existir um.
- Estratégia de não-diferenciação: é a não-existência de base de diferenciação como estratégia.
- A Estratégia de Foco, na distinção do negócio central, envolve o foco nos produtos ou serviços, levando em consideração a extensão dos mercados nos quais eles serão vendidos. Está relacionada com a orientação à demanda. Enquanto a diferenciação está relacionada com a orientação ao fornecimento, o foco adota a perspectiva do cliente, existindo apenas quando este percebe alguma característica do produto que agrega valor.

Para Elaboração do Negócio Central, Mintzberg (1992) observa que uma organização pode dispor de várias maneiras. Ele descreve as seguintes estratégias de elaboração de negócio central:

- Estratégia de Penetração: trabalha a partir de uma base de produtos existentes e mercados existentes, objetivando a penetração no mercado através da ampliação de sua participação. Isso pode ocorrer por expansão direta ou por absorção de competidores existentes.
- Estratégia de Desenvolvimento de Mercado: aqui a estratégia é a elaboração do mercado, isso significa a promoção de produtos existentes em novos mercados. Substituição de produto é um caso particular de elaboração de mercado, onde a utilidade de um produto é promovida até que seja substituído por outro produto (MINTZBERG, 1992). Ao contrário do desenvolvimento, a consolidação do mercado reduz o número de segmentos, visando a racionalizar o mercado de forma a expurgar o excesso.
- Estratégia de Expansão Geográfica: uma importante forma de desenvolvimento de mercado. Oferece um produto existente para uma nova área geográfica.
- Estratégia de Desenvolvimento de Produto: envolve o oferecimento de um novo produto ou produto modificado na mesma base de negócios. No caso, uma estratégia de proliferação da linha do produto direciona a uma ampla segmentação do produto e uma

estratégia de racionalização implica a escolha de produtos e redução de sobreposições e excessos não rentáveis.

A Extensão do Negócio Essencial envolve as estratégias que levam as organizações além de seus negócios essenciais. Pode ser feito nas chamadas formas verticais ou horizontais, assim como pela combinação das duas. Vertical significa regressão ou progressão na cadeia de operações, e horizontal ou diversificação plana se refere à incorporação de outros negócios paralelos, não na mesma cadeia de operações. A extensão do negócio essencial insere as estratégias: de integração da cadeia, de diversificação, de entrada e controle e combinadas (diversificação e integração).

Após as fases de identificação, distinção, elaboração e extensão, com frequência, observa Mintzberg (1992), surge a necessidade de não apenas consolidá-lo, mas reconceber o negócio, fase denominada de Reconcebendo o Negócio Central. Isso se faz necessário porque algumas organizações passando através dessas ondas perdem seu próprio senso ou identidade. A reconcepção caracteriza a última forma de consolidação, racionalizando não só excessos como a essência da própria estratégia. Três tipos básicos são propostos pelo autor: Estratégia de Redefinição de Negócios, de Mudança da Essência e Estratégia de Recombinação de Negócio.

A Estratégia de Redefinição de negócio reconcebe a receita de como o negócio é conduzido. A Estratégia de Recombinação de Negócio estabelece um esforço para combinar diferentes negócios de alguma forma, ao limite de reconceber vários negócios como um, os quais podem ser reconcebidos tangivelmente ou apenas conceitualmente. Na Estratégia de Mudança de Essência, uma organização pode se movimentar ao longo da cadeia de operação, Rio-acima ou Rio-abaxo. Pode ocorrer uma translação entre funções dominantes, desde produção até marketing, ou para um novo negócio, no mesmo estágio ou não da cadeia de operações, ou mesmo uma translação para um novo tema central (função ou produto).

O autor, no entanto, recomenda: "Nós devemos nos cuidar, pois, enquanto uma estrutura de estratégias genéricas pode ajudar a pensar sobre o posicionamento de uma organização, o uso delas, como uma lista imutável, pode colocar a organização em desvantagem contra competidores que desenvolveram suas estratégias de maneira mais criativa." (MINTZBERG, 1992, p. 82).

2.4 Análise Competitiva

A análise competitiva transforma a informação em inteligência, que é conhecimento útil para a tomada de decisão em um ambiente competitivo. Desse modo, quatro de análise competitiva serão descritos no item a seguir, Fatores Críticos de Sucesso, Análise SWOT, Análise Estrutural das Indústrias de Porter e a Análise Competitiva Dinâmica proposta por D'Aveni.

2.4.1 Fatores Críticos de Sucesso

A abordagem metodológica dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) foi desenvolvida por Rockart durante uma pesquisa do MIT – Massachusetts Institute of Technology em 1979, que possuía como finalidade principal identificar quais os fatores corporativos eram decisivos no processo de alcance do sucesso dos negócios, sendo determinantes para que o sistema de gestão atendesse aos objetivos para os quais foi planejado. Esta técnica, inicialmente desenvolvida e aplicada para áreas relacionadas à gestão de sistemas de informação, foi se consolidando como instrumento de planejamento estratégico e, atualmente, é bastante utilizada pelas organizações para nortear suas ações e seus processos gerenciais na direção de seus objetivos e metas de curto e longo prazo (ROCKART, 1982).

Os Fatores Críticos de Sucesso podem ser definidos como sendo aquelas poucas áreas de atividades chaves em que os resultados favoráveis são absolutamente necessários para o gerenciamento e alcance de objetivos organizacionais, ou seja, são os poucos fatores onde as coisas precisam ir bem para que a organização obtenha sucesso (TIFFANY e PETERSON, 1988).

Para Andrade Jr. (2003), os FCS são características, condições ou variáveis que, quando adequadamente sustentadas, mantidas ou gerenciadas, podem ter impacto significativo sobre o sucesso da posição de competitividade de uma organização dentro de um segmento empresarial específico.

Segundo os mesmos autores, o conceito de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) pode ser aplicado a três níveis de análise: organizacional, ambiental/econômico e sóciopolítico. Os FCS são os meios que garantem a realização dos objetivos da organização. São fatores que,

pela sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou estratégia, devendo ser considerados como críticos e merecer uma atenção especial da gestão.

Já para Porter (1996), os FCS são definidos como um número limitado de áreas de uma determinada organização ou processo, onde os resultados, se forem satisfatórios, irão assegurar um desempenho de sucesso.

Observa-se que os FCS constituem um processo participativo nas empresas, como um meio para atingirem seus objetivos e metas propostas a curto, médio e longo prazo, de forma ordenada, analisando os fatores citados, na visão de onde a empresa se situa.

Os Fatores Críticos de Sucesso ou Fatores Chaves de Sucesso podem ser entendidos como sendo as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que a empresa tenha sucesso no mercado. Esses fatores são diferentes para cada setor, pois dependem diretamente de forças específicas que atuam em cada setor (CHIAVENATO, 1999).

Para alguns autores, os FCS podem ser os elementos condicionantes no alcance dos objetivos da organização, ou seja, são os aspectos ligados diretamente ao sucesso da organização. Assim, para identificar os FCS, deve-se fazer a seguinte pergunta: o que se deve fazer para se ser bem-sucedido? (FURLAN, 1997).

Há ainda a definição de Furlan, que define os FCS como sendo as poucas coisas que devem ocorrer de modo correto, mesmo em detrimento de outras, para que sejam alcançados os objetivos, ou seja, são os fatores que, caso não se consolidem, certamente impossibilitarão a consecução destes objetivos (ROBIC e SBRAGIA, 1996).

Destas definições, podem-se induzir três aspectos fundamentais cujos autores citados concordam entre si. São eles:

- A existência de áreas onde as coisas necessariamente precisam evoluir da melhor maneira possível (eficácia e eficiência) e que o reconhecimento, a identificação e o gerenciamento destas áreas são fundamentais para garantir o desempenho competitivo da organização, pois são elas as responsáveis pela consecução dos objetivos corporativos, sendo que se os resultados destes fatores não forem adequados, os esforços da organização, no período, estarão abaixo do desejado (SLACK *et al*, 2002);
- A necessidade de ser específico na identificação dos FCS a fim de que o gerenciamento destes fatores possa agregar valor às estratégias da organização, ou seja, a organização deve

procurar definir com o máximo de precisão aqueles fatores considerados críticos, evitando generalizações. Sobre isto, Furlan (1997) explica que é comum serem citados como fatores chaves de sucesso 'ter recursos financeiros' e 'ter pessoal capacitado'. Teoricamente, está correto; entretanto, do ponto de vista prático, pouco agrega ao modelo estratégico, visto que com dinheiro e bons profissionais podemos alcançar qualquer ambição no mundo dos negócios;

- A necessidade de se trabalhar com um reduzido número de FCS. Isto porque se as áreas foram identificadas como críticas, é porque seu funcionamento deve ser perfeito e, neste sentido, deverão receber 100% de atenção da organização. Daí a necessidade de um número limitado para que o controle possa ser plenamente eficaz.

No estudo dos FCS, faz-se ainda necessário esclarecer que os FCS não se confundem com os objetivos de longo prazo da organização e/ou com pressupostos. No primeiro caso, deve-se compreender que os objetivos empresariais referem-se ao que a empresa pretende alcançar ao longo do tempo, enquanto os FCS referem-se às condições fundamentais que devem ser atendidas para que a empresa possa alcançar estes objetivos.

Fatores críticos de sucesso é um conceito utilizado em conexão com o planejamento estratégico e a correspondente fixação de metas. A declaração da missão oferece um foco para a qualidade e leva à identificação dos FCS. Refere-se aos requisitos no nível mais alto da organização, provenientes do planejamento estratégico de curto e de longo prazos. Os FCS são definidos como aquilo que a organização tem por obrigação fazer muito bem feito para obtê-lo e ter êxito em sua estratégia.

A atividade de desenvolvimento de fatores críticos para o sucesso representa a etapa crítica do planejamento, pois é nessa ocasião que as estratégias e as metas genéricas são transformadas em metas específicas, de modo a tornar possível ao longo de toda a organização o entendimento e o desdobramento eficaz.

Segundo Cobra e Zwang (1986), a diferença entre uma empresa de sucesso e outra malsucedida está na correta definição do negócio e na obtenção de FCS. Essa correta definição, por sua vez, dependerá da execução de duas fases fundamentais: a análise detalhada do setor e a análise comparativa entre empresas de sucesso e empresas malsucedidas.

Como um exemplo de fator crítico de sucesso para uma organização altamente competitiva tem-se: "Desenvolver e manter a posição de liderança em preço" e, o desdobramento significará:

- o projeto para tornar mais eficientes os processos;
- a análise dos recursos e sua utilização;
- a criação de indicadores alinhados com a organização como um todo e relacionados com a produtividade dos recursos para todos os setores de trabalho.

Medina e Silveira (2002) afirmam que uma abordagem eficaz para a identificação dos fatores críticos de sucesso é selecionar cada item da declaração da missão individualmente e tentar enumerar todos os critérios de desempenho específicos com os quais eles se relacionam. Metas ou alvos podem ser acordados para cada um deles; no entanto, o ideal é que os fatores críticos de sucesso contemplem tanto os objetivos internos quanto os objetivos externos, voltados para a concorrência.

Uma estratégia competitiva eficiente deverá levar em consideração os fatores críticos de sucesso, para que possa ser bem estruturada. Para tanto, os gerentes deverão reconhecer e analisar os pontos relevantes para que a empresa possa atingir os seus objetivos e, assim, obtenha sucesso (PORTER, 1989).

Sendo identificados os aspectos mais importantes para que a empresa venha a ter sucesso, os gerentes deverão analisar os recursos internos e definir a melhor forma como estes deverão ser utilizados. Da mesma forma, deverão ser analisados os fatores de sucesso das empresas concorrentes, a fim de que possam ser comparados com os fatores da empresa em questão e verificar as ameaças e oportunidades oferecidas pelo mercado. Após o levantamento dos fatores críticos de sucesso deverá ser feita uma análise comparativa, técnica que poderá ser feita através da utilização de um quadro comparativo.

Esta técnica fornece subsídios aos gerentes e é utilizada para orientar os mesmos nas suas tomadas de decisões, pois revela a realidade da empresa, em um dado momento, e o seu posicionamento com relação aos seus concorrentes. Desta forma, a empresa poderá obter vantagens competitivas no mercado atuante.

2.4.2 Análise SWOT

SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). A idéia principal dessa análise é avaliar dois elementos internos: os pontos fortes e os pontos fracos; e dois

elementos externos: as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde ela está atuando.

Esse método é tradicional e popular no ambiente de planejamento estratégico; e é utilizado quando se precisa fazer uma visão panorâmica do competidor ou como uma análise preliminar a ser aprofundada no futuro (MILANI JR, 1998).

Segundo Porter (1998), no estudo das estratégias competitivas é necessário fazer a análise do meio ambiente e a avaliação de cenários, onde se inicia a montagem da matriz SWOT mediante a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, além de suas principais oportunidades e ameaças. SWOT é o método de análise da situação atual e competitiva da empresa, o qual facilita a observação do melhor caminho a ser seguido, eliminando os pontos fracos e as áreas de risco e maximizando os pontos fortes com o aproveitamento das oportunidades identificadas (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). A Tabela 2.5, abaixo, mostra o significado de cada elemento.

Tabela 2.5 – O significado de SWOT

STRENGTHS	Forças	Ambiente Interno	O que a empresa tem de melhor?
WEAKNESSES	Fraquezas	Ambiente Interno	O que a empresa tem de pior?
OPPORTUNITIES	Oportunidades	Ambiente Externo	Que oportunidade é encontrada?
THREATS	Ameaças	Ambiente Externo	Que ameaças existem?

Fonte: Adaptado de Dornelas (2004)

Para Kahaner (1996), as Forças comportam os atributos mais poderosos para o competidor, incluindo seus direitos sobre patentes, sua tecnologia, participação no mercado, habilidade de gestão, localização, fontes exclusivas de matérias-primas, posição financeira, fidelidade dos consumidores e qualidades dos produtos.

Já as Fraquezas incluem as obrigações do competidor tais como as dívidas, recursos humanos mal preparados, conflitos trabalhistas, produtos de baixa qualidade, imagem pobre e equipamentos ou processos antiquados.

De qualquer modo, deve-se atentar que muitas vezes Forças e Fraquezas se confundem. Uma Força atual pode se transformar em Fraqueza no futuro, pela dificuldade de mudança que a mesma provoca.

As Oportunidades correspondem às oportunidades para crescimento, lucro e fortalecimento da empresa em função de mudanças no mercado, na situação da indústria e outras condições ambientais. Incluem, por exemplo, necessidades não satisfeitas do consumidor, aumento do poder de compra do mercado, disponibilidade de linhas de crédito, regulamentos governamentais que beneficiarão a empresa, mudanças demográficas que ampliarão a base de consumidores, o vencimento de uma patente concorrente ou a queda no custo da matéria-prima.

As Ameaças correspondem a mudanças no ambiente que apresentam ameaças à sobrevivência da empresa, ou seja, condições externas que podem prejudicar a empresa. Inclui, por exemplo, mudanças nos padrões de consumo, lançamento de produtos substitutivos no mercado, redução no poder de compra dos consumidores, escassez de matéria prima, elevação do custo, devido a regulamentos governamentais ou alta dos juros.

O cruzamento desses quatro elementos em uma matriz resulta num conjunto de estratégias, ou definições de como agir, que dão uma moldura de onde a empresa pode desenvolver melhor suas vantagens competitivas. A Figura 2.6, abaixo, ilustra essa matriz.

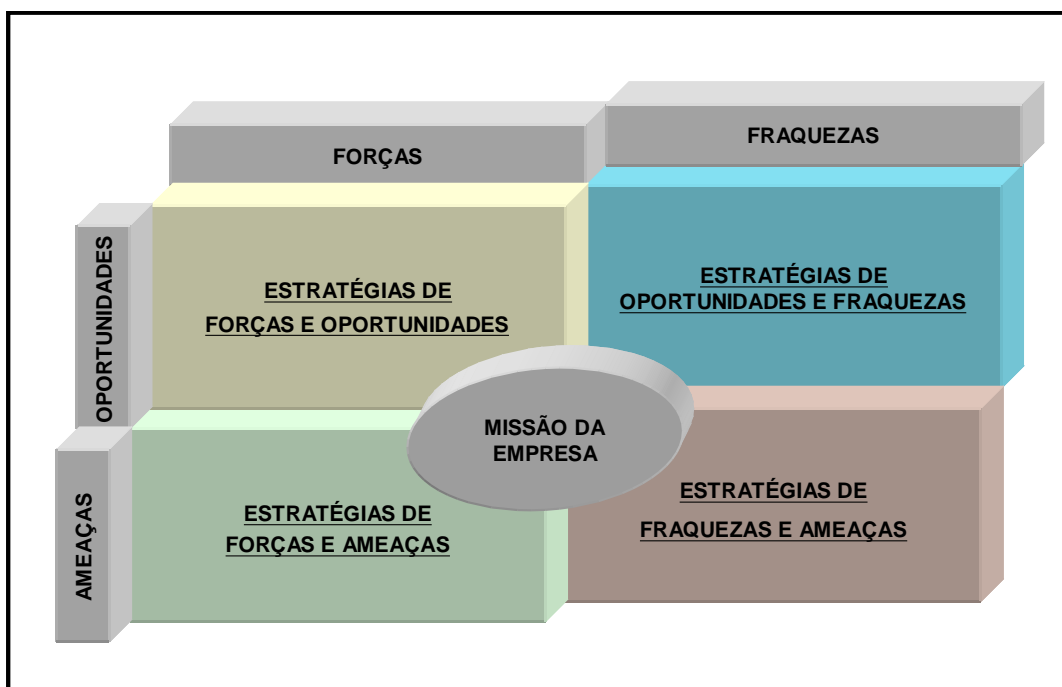


Figura 2.6 – Matriz da Análise SWOT

Fonte: A autora (2007) (Adaptado de Milani Jr., 1998 e Araújo, 2006)

No cruzamento entre Oportunidades e Forças deve-se definir as estratégias que promoverão a diferenciação e o sucesso da empresa, visando o alcance das vantagens

competitivas, incrementando os seus próprios atributos. Já no cruzamento entre Oportunidades e Fraquezas, pode-se estabelecer as bases para modificações no ambiente interno, de modo a poder aproveitar melhor as Oportunidades. O cruzamento entre Ameaças e Forças, pode representar a possibilidade de se investir na modificação do ambiente, de modo a torná-lo favorável à empresa (não é tarefa fácil de ser conseguida). Se no cruzamento entre Ameaças e Fraquezas estiverem situações de alta relevância para a empresa, provavelmente há necessidade de modificações profundas na empresa, incluindo a manutenção no próprio negócio.

2.4.3 Análise Estrutural das Indústrias

A estratégia competitiva deve surgir da compreensão de regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria - a definição adotada para indústria é a mesma utilizada por Porter (1991) - grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si. A meta final da estratégia competitiva é lidar com estas regras e, em termos ideais, modificá-las a seu favor.

Seguindo a visão de Porter (1991), em qualquer indústria, seja ela nacional ou internacional, que produza um produto ou serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas apresentadas a seguir, na Figura 2.7, a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. O grau da concorrência em uma indústria depende dessas cinco forças competitivas básicas, o seu conjunto determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno em longo prazo sobre o capital investido. Nem todas as indústrias têm o mesmo potencial. Elas diferem, fundamentalmente, em seu potencial de lucro final à medida que o conjunto das forças difere.

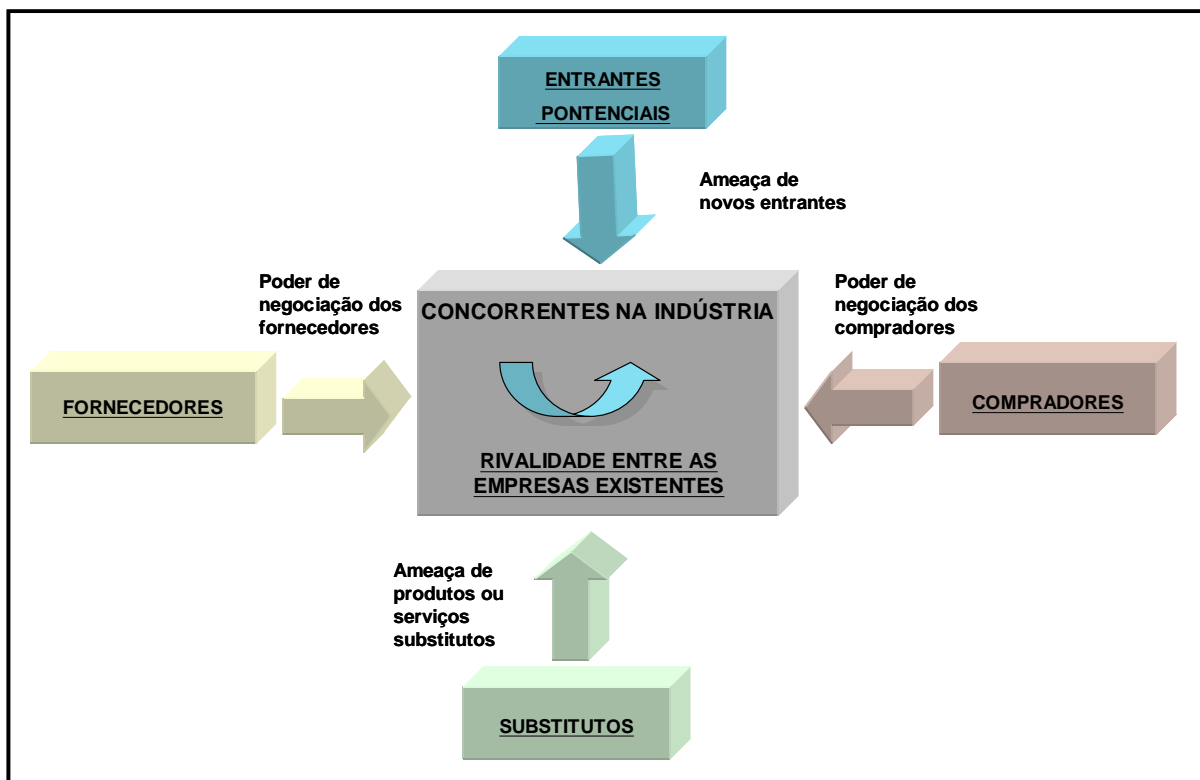


Figura 2.7 – Forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: Porter (1991)

As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários em uma indústria - os elementos de retorno sobre o investimento. O poder do comprador influencia os preços que uma indústria pode cobrar, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina o custo das matérias-primas e de outros insumos, a intensidade da rivalidade influencia os preços, assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.

A satisfação das necessidades do comprador pode ser um pré-requisito para a rentabilidade da indústria, mas não é, por si só, suficiente. A questão crucial na determinação da rentabilidade é se as empresas podem captar o valor por elas criado para o cliente, ou se este valor é capitalizado por outros. A estrutura da indústria determina quem capta o valor. Por exemplo, o poder dos compradores determina até que ponto eles retêm grande parte do

valor criado para eles mesmos, deixando as empresas de uma indústria apenas com modestos retornos.

As cinco forças competitivas — entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes — evidenciam que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais também são todos concorrentes para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência, neste sentido mais amplo, poderia ser definida como rivalidade ampliada (PORTER, 1991).

Identificar as características estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas e, portanto, a rentabilidade da indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa se defender melhor contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Dado que o conjunto das forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, para haver o desenvolvimento de uma estratégia é necessário pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. Nesse sentido, a análise estrutural é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva.

Os elementos mais importantes da estrutura da indústria serão vistos ao discutir cada uma das forças.

2.4.3.1 Ameaça de Novos Entrantes

Os novos entrantes em uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e, geralmente, recursos substanciais. E podem causar a queda dos preços ou dos custos, reduzindo, assim, a rentabilidade.

A ameaça de entrada de novas empresas em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, juntamente com a reação que o novo concorrente pode esperar dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva, a ameaça de entrada, então, é pequena.

As fontes principais de barreiras de entrada são as seguintes:

- Economias de Escala.

Referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto, à medida que o volume absoluto por período aumenta. Economias de escala detêm, a entrada forçando a empresa

entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo: duas opções desfavoráveis.

- Diferenciação do Produto

Significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, vindos de esforços anteriores de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou até por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação cria uma barreira à entrada, forçando os entrantes a fazer despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes, resultando prejuízos iniciais.

- Necessidades de Capital

É necessário investir vastos recursos financeiros de modo a competir, criando assim uma barreira de entrada, principalmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou para pesquisa e desenvolvimento (P & D).

- Custos de Mudança.

São os custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro, formando uma barreira de entrada. Os custos de mudança podem incluir custos de um novo treinamento dos empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor, novo projeto do produto, ou mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento.

- Acesso aos Canais de Distribuição

Uma barreira de entrada pode ser criada pela necessidade da empresa entrante de assegurar a distribuição para seu produto. Visto que os canais de distribuição lógicos já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade em cooperação e coisas semelhantes, o que reduz os lucros.

Os concorrentes existentes podem ter ligações com os canais com base em relacionamentos duradouros, serviços de alta qualidade ou mesmo relacionamentos exclusivos nos quais o canal somente se identifica com um determinado fabricante. Algumas vezes esta barreira de entrada é tão alta que para ultrapassá-la uma nova empresa precisa criar um canal de distribuição inteiramente novo.

- Desvantagens de Custo Independentes de Escala

As empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de

escala obtidas. As vantagens mais críticas são fatores como os seguintes:

- Tecnologia patenteada do produto, o *know-how* do produto ou as características do projeto são protegidos por patentes ou segredo;
- Acesso favorável às matérias-primas;
- Localizações favoráveis;
- Subsídios preferenciais do governo que podem dar às empresas estabelecidas vantagens duradouras em alguns negócios;
- Curva de aprendizagem ou de experiência, devido à declinação dos custos de produção, pois os operários aprimoram seus métodos e se tornam mais eficientes, o *layout* é aperfeiçoado, são desenvolvidos equipamentos e processos especializados, consegue-se um melhor desempenho do equipamento, as mudanças no projeto do produto tornam mais fácil sua fabricação, melhoram as técnicas de medição e controle das operações, e assim por diante. Experiência pode ser um nome para certos tipos de mudança tecnológica e pode ser aplicada não só à produção mas também à distribuição, atividades de apoio e outras funções.

- Política Governamental

O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas. Restrições governamentais mais sutis podem derivar de controles tais como padrões de poluição do ar e da água e índices de segurança e de eficiência do produto.

2.4.3.2 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

Consiste na disputa por posição através do uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição.

Das maneiras de atacar a concorrência, as guerras de preços são altamente instáveis, o que pode deixar toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade. Já que os cortes de preços são rápidos e facilmente igualados pelos rivais e, assim, eles reduzem as receitas para todas as empresas. No entanto, as batalhas de publicidade podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria com benefício para todas as empresas.

De acordo com Porter (1991), a rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais.

- concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- crescimento lento da indústria;
- custos fixos ou de armazenamento altos;
- ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- capacidade aumentada em grandes incrementos;
- concorrentes divergentes;
- grandes interesses estratégicos;
- barreiras de saída elevadas.

2.4.3.3 Pressão dos Produtos Substitutos

Todas as empresas, em uma indústria, estão competindo, entre si, com indústrias que fabricam produtos substitutos – os quais são definidos como produtos que desempenham a mesma função. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucros.

Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que podem melhorar o seu preço-desempenho ou os que são produzidos por indústrias com lucros altos. No último caso, podem os substitutos entrar rapidamente no mercado se algum desenvolvimento aumenta a concorrência nas indústrias e ocasiona redução de preço ou aperfeiçoamento do desempenho. A análise destas tendências pode ser importante da decisão acerca de tentar suplantar estrategicamente um substituto ou de planejar a estratégia considerando o substituto como uma força inevitável.

2.4.3.4 Poder de Barganha dos Compradores

Os compradores competem com a indústria, forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros — tudo à custa da rentabilidade da indústria. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de algumas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais. Um grupo comprador é poderoso quando ocorrer as seguintes circunstâncias:

- ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- ele consegue lucros baixos;
- compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás.
- o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador.
- o comprador tem total informação.

A escolha de uma companhia quanto aos grupos de compradores a quem vender deve ser vista como uma decisão estratégica crucial. Além disso, a indústria deve ser capaz de diferenciar seu produto ou de engendrar custos de mudança que prendam seus compradores o suficiente para neutralizar este poder de barganha.

2.4.3.5 Poder de Barganha dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre uma indústria, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Ou seja, eles podem obter a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

As condições que tornam os fornecedores poderosos são praticamente as mesmas que tornam os compradores poderosos. Um grupo fornecedor é poderoso se:

- é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
- o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

Não somente outras indústrias como também a mão-de-obra deve ser determinada como um fornecedor que exerce grande poder em muitas indústrias. Empregados altamente qualificados e escassos e/ou mão-de-obra firmemente sindicalizada podem absorver uma

proporção significativa dos lucros potenciais de uma indústria. Principalmente, quando a força de trabalho é rigidamente organizada ou a oferta escassa de mão-de-obra tem o seu crescimento restringido, o poder da mão-de-obra pode ser alto.

2.4.4 Análise Competitiva Dinâmica

Na década de 1980 e início dos anos 1990, as estratégias das empresas buscavam a vantagem sustentável. A partir do final da década de 1990, o incremento da competição levou as empresas à busca de uma série de vantagens temporárias.

Nos velhos tempos dos ambientes estáveis, as empresas criavam estratégias razoavelmente rígidas, projetadas para se adequarem às condições de longo prazo do ambiente. Sua meta era sustentar sua própria vantagem e estabelecer um equilíbrio competitivo no qual as empresas menos dominantes aceitavam suas posições secundárias simplesmente por que a empresa líder lhes concedia a oportunidade de sobreviver, o que evitava uma competição demasiadamente agressiva. As empresas não-líderes aceitavam um *status* secundário permanente em troca de uma condescendência por parte da líder.

Em ambientes hipercompetitivos esse equilíbrio é impossível de sustentar. Nele as empresas de sucesso dependem de uma combinação diferente de estratégias e ações para atingir a meta de vantagem temporária e destruir as vantagens dos concorrentes através de uma ruptura constante do equilíbrio do mercado. Quando as empresas compreendem que suas vantagens não são sustentáveis, elas buscam constantemente novas vantagens, dirigindo a competição escalada acima e contribuindo para a hipercompetição.

Assim, para melhor entendimento deste item será necessário conhecer alguns conceitos que estabelecem relação direta com a Análise Competitiva Dinâmica, tais como A Essência da Hipercompetição, A Abrangência da Hipercompetição, Mudança na Estratégia Competitiva de Estática para Dinâmica, As Quatro Arenas da Competição e Os Novos 7Ss.

2.4.4.1 Essência da Hipercompetição

Se um concorrente em um segmento industrial age agressivamente movimentando-se escalada acima com rapidez, os outros terão que segui-lo. D'Aveni (1995) estudou esse fenômeno e suas conseqüências para a análise competitiva e chamou-o de hipercompetição.

Nesse caso, a “hipercompetição é um ambiente caracterizado por movimentos competitivos intensos e rápidos, no qual os concorrentes têm que se movimentar rapidamente para construir vantagens e erodir as vantagens de seus rivais. Isto acelera as interações estratégicas dinâmicas entre os concorrentes” (D’AVENI, 1995, p. 195).

Comportamento hipercompetitivo é o processo de continuamente gerar vantagens competitivas e destruir, tornar obsoleta ou neutralizar a vantagem competitiva do oponente criando, portanto, um desequilíbrio e destruindo a concorrência perfeita. Enquanto que concorrência perfeita é uma situação na qual nenhum concorrente detém uma vantagem em nenhuma das quatro arenas, que serão apresentadas posteriormente.

Toda resolução para obter vantagem competitiva segue um ciclo de três etapas: lançamento, exploração pela empresa e contra-ataque dos concorrentes. Antes do surgimento da hipercompetição as empresas conseguiam proteger suas vantagens durante longos períodos até que os concorrentes contra-atacassem e as erodissem. A Figura 2.8, a seguir, esclarece esse conceito de Estratégia Competitiva Estática.

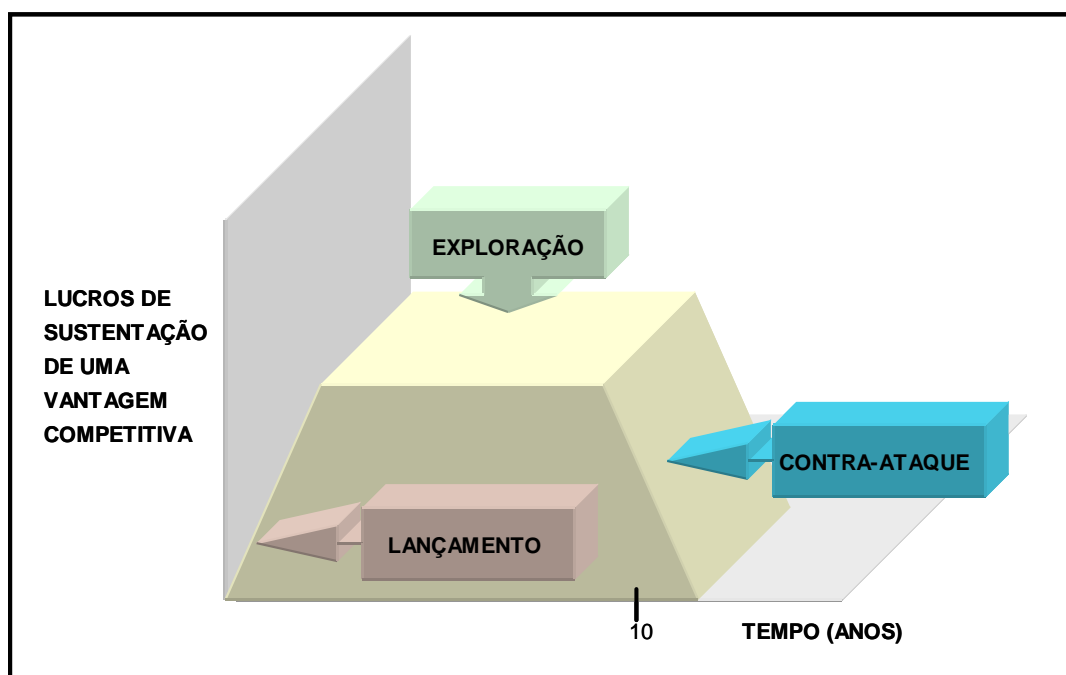


Figura 2.8 – Estratégia Competitiva Estática

Fonte: D’Aveni (1995)

Atualmente acredita-se ser um erro a estratégia de sustentar uma vantagem existente, pois cria o perigo da complacência e fornece tempo aos concorrentes para que eles tomem a iniciativa. Para D’Aveni (1995) a investida de manter uma vantagem antiga pode consumir recursos que deveriam ser utilizados para uma outra investida, tornando-se um convite ao

ataque dos concorrentes sagazes que sabem quando uma empresa chegou à complacência. A sustentação de uma vantagem é uma estratégia de defesa para proteger o que a empresa possui. É preciso compreender que na hipercompetição a melhor defesa é, com frequência, um ataque forte.

Portanto, em vez de planejar vantagens competitivas duradouras, o mais eficiente para ambientes hipercompetitivos seria uma sucessão de ataques estratégicos pequenos, normalmente fáceis de copiar. Encadeando uma série de vantagens em curto prazo, será possível para a empresa criar uma vantagem sustentável de longo prazo no mercado. A Figura 2.9, ilustra esse conceito de Estratégia Competitiva Dinâmica.

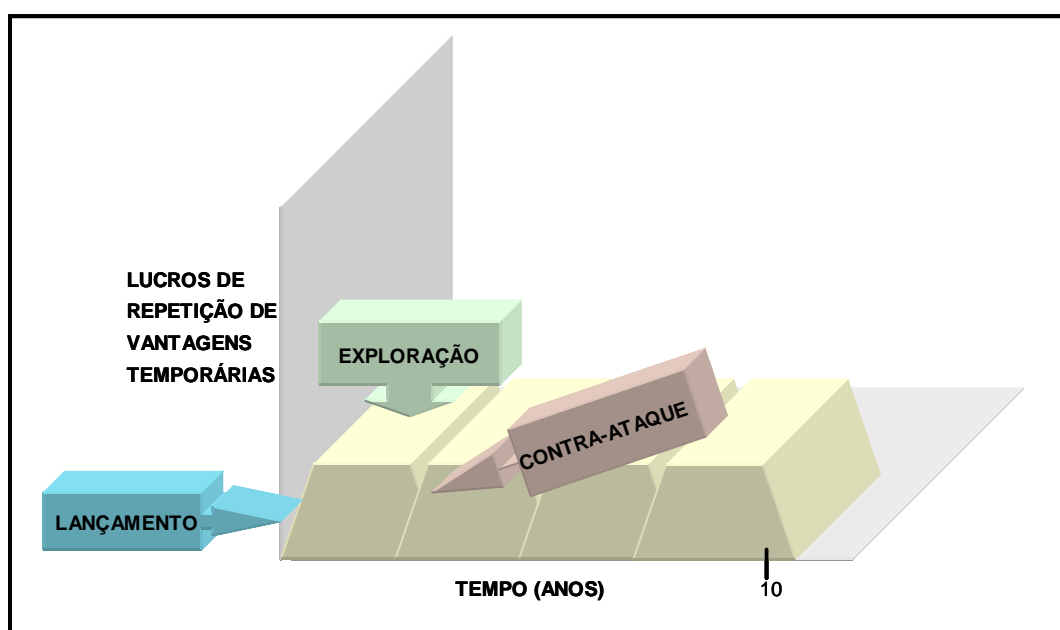


Figura 2.9 – Estratégia Competitiva Dinâmica

Fonte: D'Aveni (1995)

Para D'Aveni (1995) os métodos de análise competitiva utilizados para a determinação de estratégias competitivas estáticas, como de Porter (Análise Estrutural das Indústrias), mostrados no item 2.3.3.3, continuam válidos e são necessários, mas não são suficientes em ambientes hipercompetitivos. Por isso, a estratégia continua a ser produto da análise das quatro arenas competição, mas o enfoque deixa de ser estático e passa a ser dinâmico.

2.4.4.2 A Abrangência da Hipercompetição

A hipercompetição está amplamente difundida, há evidências crescentes de que a competição se intensifica em uma ampla gama de segmento industrial. Como por exemplo, Bens de consumo, Aeroespacial, Serviços de Utilidade Pública, Alta Tecnologia, Telecomunicações, Fabricação de Automóveis, Serviços Financeiros, etc. Embora haja alguns segmentos industriais menos agressivos, tornou-se cada vez mais difícil encontrar setores industriais que não estejam em hipercompetição.

Embora se reconheça a intensidade da competição nos mercados atuais, alguns observadores vêem os ambientes hipercompetitivos como uma fase passageira na evolução dos setores industriais. Um estudo de ambientes hostis argumenta que os segmentos se tornam menos hostis através da consolidação dos protagonistas ou do crescimento da demanda pelos clientes.

No entanto, observa-se que se os protagonistas não permanecerem agressivos, estarão sujeitos aos movimentos de novos concorrentes que venham de fora especialmente à medida que forem caindo as barreiras à entrada. Similarmente, o crescimento da demanda não será por si só o término do comportamento hipercompetitivo. Ou seja, uma cultura de hipercompetição está se estabelecendo, e ações competitivas projetadas para escapar dela, através da movimentação agressiva escalada acima, tendem apenas a acentuar mais ainda a hipercompetição.

A concorrência perfeita é vista como o ponto no qual nenhum concorrente tem uma vantagem sobre o outro. Na hipercompetição, ao contrário, os protagonistas obtêm vantagens que são rapidamente erodidas. Mas em vez de permanecerem em posição de vantagem zero, as empresas criam ativamente novas vantagens.

A concorrência perfeita é a esperança de alguns economistas e o temor de muitas empresas. É a esperança de economistas porque parece servir melhor aos clientes, provendo um valor através de preços baixos e de alta qualidade e é o temor das corporações porque é um estado no qual é quase impossível sobreviver. Na concorrência perfeita o fornecimento se iguala exatamente à demanda e os preços caem a custos marginais. Não existem fortalezas porque a entrada é fácil. Os concorrentes têm quase a mesma base de recursos e *know-how*. Como não há vantagem alguma, não há vencedores, obtendo-se então pouco lucro ou nenhum (D'AVENI, 1995).

Portanto, a concorrência perfeita não é um estado sólido de equilíbrio e faz pouco sentido a lei antitruste forçar as empresas a um equilíbrio que elas não aceitam e no qual não podem progredir.

A hipercompetição força as empresas a travessarem o processo agonizante de se reinventarem, desenvolvendo novas vantagens, minando as vantagens de seus concorrentes e aumentando a intensidade da competição de outrora.

Algumas empresas procuram escapar dessa competição intensa com coalizões implícitas ou desenvolvendo vantagens sustentáveis. Os concorrentes podem dividir em silêncio o mercado, cada um assumindo um segmento geográfico ou grupo de clientes e deixar de atacar a fortaleza do outro.

Vantagens sustentáveis significam que o campo é irregular, mas que os concorrentes não têm como reformular o campo. A empresa que detém vantagem pode cobrar preços mais altos e usufruir dos lucros. Ela pode evitar uma concorrência direta e agressiva com outros protagonistas porque estes são incapazes de igualar sua vantagem.

Nem vantagens, nem coalizões são muito eficazes em manter a competição em cheque. Os novos entrantes, particularmente os estrangeiros que não fazem parte da estrutura de cartel do mercado, podem destruir a concorrência, ou ainda os concorrentes, entre eles, podem preferir romper o acordo para lutarem por uma fatia de mercado. A evolução dos mercados globais e a tecnologia contribuíram para essa erosão da confiança.

Alguns governos até encorajam a hipercompetitividade por parte de suas corporações, como uma fonte de aumentar a riqueza da nação, também é encorajada pelas forças de mercado que com ela se beneficiam. Os consumidores normalmente vencem porque a escalada competitiva melhora a qualidade, os preços, a variedade de produtos e a escolha de fornecedores.

A hipercompetição também é encorajada por aqueles cuja visão ideológica da competição consiste em uma luta *darwiniana* que leva à sobrevivência do mais apto.

2.4.4.3 Mudança na Estratégia Competitiva de Estática para Dinâmica

Como já abordado no item 2.4.4.1 A Essência da Hipercompetição, a natureza da competição alterou-se de forma fundamental, de Estática para Dinâmica, assim algumas

mudanças de base, na competição econômica foram necessárias. Observa-se algumas características desta forma de competição, segundo D'Aveni (1995):

1. As empresas têm que destruir suas vantagens competitivas para ganhar vantagem;
2. As barreiras à entrada só funcionam se os outros as respeitarem;
3. Uma abordagem lógica deve ser imprevisível e irracional;
4. O planejamento tradicional de longo alcance não prepara a empresa a longo prazo;
5. Atacar os pontos fracos dos concorrentes pode ser um erro;
6. As empresas têm que competir para vencer, mas essa vitória se torna muito mais difícil.

Por causa da dificuldade em reconhecer esses paradoxos, as empresas, freqüentemente, se enganam na escolha de uma estratégia que sustente vantagens em um ambiente onde todas as vantagens são erodidas.

Fica cada vez mais evidente que as empresas estão em uma posição de desvantagem ao lidar com a hipercompetição, diversos países também podem estar respondendo ineficazmente a este ambiente competitivo. As políticas nacionais e as regulamentações antitruste, desenvolvidas para encorajar a concorrência perfeita ou eliminar as práticas ditas injustas que são hipercompetitivas por natureza, podem ser contraproducentes e desnecessárias no atual ambiente.

As empresas erram estrategicamente ao responder a ambientes hostis, incluindo erros devido ao estabelecimento de metas de altos lucros que levam ao fracasso na proteção de sua fatia de mercado.

O foco na maximização dos lucros leva a um erro comumente relacionado aos mercados hipercompetitivos. As empresas se concentram tanto na maximização de seus lucros que mantêm seus preços acima dos custos e deixam de proteger sua fatia de mercado. Se elas não baixarem agressivamente seus custos e preços, este processo permitirá que concorrentes entrem no mercado com menores preços. Quando esses concorrentes tiverem obtido uma fatia suficiente, os preços terão que cair inevitavelmente.

As empresas bem-sucedidas freqüentemente tentam sustentar as vantagens que as levaram ao sucesso, tornando-se assim paradas e fazendo-se suscetíveis ao ataque por parte de rivais menores. Essas empresas em vez de perseguirem sua próxima vantagem tentam segurar suas antigas vantagens por muito tempo ou meramente reagem às ações dos concorrentes. Essas táticas se provam, com freqüência danosa ou mortais, nos mercados hipercompetitivos.

Erros estratégicos cometidos por estas e outras empresas indicam certos pontos fracos ou pontos cegos nas abordagens estratégicas atuais no ambiente competitivo de hoje. Tem-se alguns pontos fracos que já causaram quedas de empresas:

- Perda de contato com os clientes;
- Falta de vidência estratégica;
- Falta de velocidade;
- Falta de surpresa;
- Incapacidade de mudar as regras;
- Deixar de utilizar uma sinalização eficaz e ser vítima de investida das estratégias simultâneas e seqüenciais.

Assim, a única vantagem que perdura é a resultante da habilidade de gerar novas vantagens, pois todas as outras vantagens sofrem erosão.

2.4.4.4 As Quatro Arenas da Competição

Segundo D'Aveni (1995), a estratégia é produto da análise das quatro dimensões da vantagem competitiva, as quatro arenas da competição, mas com enfoque dinâmico. São elas: Custo e Qualidade; *Timing* e *know-how*; Fortalezas e Reservas Financeiras. No entanto, o enfoque para o ambiente hipercompetitivo deixa de ser estático e passa a ser dinâmico. A Figura 2.10, abaixo, mostra as quatro arenas da competição.

Custo e Qualidade é um tipo de vantagem facilmente copiável e rapidamente erodida, de acordo com D'Aveni (1995). À medida que os custos baixam, a qualidade aumenta até a empresa se aproximar do ponto de melhor valor (valor ótimo). A partir desse momento a única possibilidade nessa arena é a guerra de preços, devendo a empresa passar à arena seguinte.

Timing e *Know-how* referem-se à entrada em num novo mercado ou ao lançamento de um novo produto, para fugir à guerra de preço-qualidade da arena acima. Essa tática exige investimento em recursos tecnológicos e know-how, para a descoberta de novos produtos ou mercados. Com o avanço das empresas imitadoras essa vantagem é erodida, pois exige mais investimentos para manter-se na liderança. Com a imitação, os concorrentes são nivelados levando a empresa para a arena seguinte.

Fortalezas referem-se à construção de barreiras para proteger determinada região geográfica, segmento industrial ou de mercado de um produto, evitando ataques competitivos baseados em preço e qualidade ou inovação e imitação. Essa vantagem não é sustentável em

longo prazo, pois os concorrentes encontram formas de transpor as barreiras de entrada. Passa-se à próxima arena.

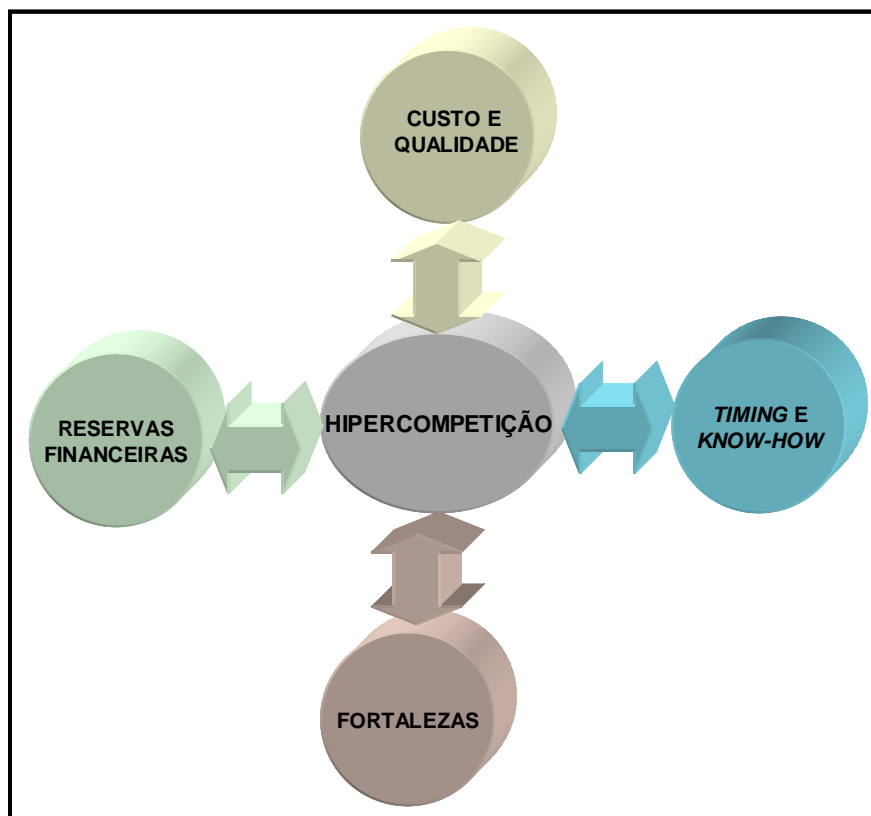


Figura 2.10 – As Quatro Arenas da Competição de D' Aveni

Fonte: Adaptado de Milani Jr. (1998)

Reservas Financeiras é a forma que grandes empresas têm para desgastar as empresas menores, que reagem com leis governamentais ou buscando recursos através de alianças. Em longo prazo os recursos vão se esgotando e a grande empresa acaba perdendo sua vantagem de reserva financeira.

A escalada competitiva se dá de duas maneiras: a primeira é dentro de uma mesma arena e a segunda, entre diferentes arenas, não necessariamente nesta ordem.

Para D' Aveni (1995), o foco da hipercompetição muda do gerenciamento de vantagens para o gerenciamento eficaz das perturbações.

2.4.4.5 Os Novos 7Ss

Conceitos de estratégia tais como adequação estratégica e planejamento estratégico focalizam a sustentação de vantagens; preocupam-se em desacelerar a escalada da competição.

Os gerentes formulam metas com precisão e depois tomam cuidadosamente as ações prescritas. Gerentes não podem se dar ao luxo desse processo de planejamento vagaroso, quando os ambientes são altamente dinâmicos. Na mesma hora que um plano formal é acordado e implementado, as condições competitivas já mudaram.

Em ambientes hipercompetitivos as condições competitivas mudam e os rivais superam as manobras dos outros protagonistas com base em sua falta de flexibilidade do atacado.

A favor de um planejamento menos rigoroso chamado - entre outras coisas - de oportunismo estratégico, luta livre como estratégia ou confiança como estratégia, essas abordagens enfatizam a flexibilidade e a mudança, elas sugerem que a intenção estratégica e a determinação de vencer sejam a intenção de tomar iniciativa na escalada em todas as quatro arenas, jamais olhando para trás e nunca parando. Esse tipo de comportamento agressivo resulta em golpes fortes contínuos e incessantes naqueles que são deixados para trás, tentando alcançar adequação em todas as suas funções internas, seu pessoal, seus processos e suas habilidades. Portanto, as visões atuais da estratégia são inadequadas para lidar com o ambiente competitivo. Os ambientes competitivos, por outro lado, requerem uma reação e reflexos instantâneos por parte da empresa.

Os modelos tradicionais de estratégia procuram formas de sustentar uma vantagem ou sustentar o *status quo* nos mercados. A meta de uma abordagem dinâmica à estratégia é, em contraste, a de romper o *status quo* do segmento industrial. As empresas não-líderes então conseguem encontrar vantagem nessa ruptura e criá-la justamente para obter vantagens.

Elas compreendem que o controle da evolução da competição no mercado é mais importante do que a obtenção de lucros presentes. Elas rompem o *status quo* mesmo se isso significar a erosão de suas próprias vantagens, porque compreendem que, se elas próprias não as erodirem, seus concorrentes o farão. Se uma empresa com uma vantagem aguarda até que um concorrente rompa o *status quo*, a empresa que estiver na frente não apenas perderá sua

vantagem do momento, mas perderá sua posição de liderança na direção do movimento da competição no mercado.

O conceito de adequação foi a chave para o conceito de sustentabilidade. Quando o ambiente é de crescente incerteza e rápidas mudanças, o conceito de adequação interna se torna mais problemático. A incerteza no ambiente requer maior delegação de autoridade e uma diferenciação e especialização organizacionais. A adequação interna aumenta a necessidade de coordenação, neutralizando a necessidade de delegação, diferenciação e especialização.

Assim, D'Aveni (1995) sugere que os 7 Ss iniciais de McKinsey, que são 1. Estrutura (*Structure*); 2. Estratégia (*Strategy*); 3. Sistemas (*Systems*); 4. Estilo (*Style*); 5. Habilidades (*Skills*); 6. Quadro de pessoal (*Staff*) e 7. Metas superordinárias (*Superordinate goals*) sejam substituídos pelos Novos 7Ss.

Os novos 7Ss permitem que as empresas reformulem o ambiente através de suas ações. O foco é na estruturação do futuro e não na adaptação ao presente.

O compromisso é contraproducente em ambientes instáveis e incertos. Eles são tão rígidos e consistentes que se tornam facilmente conhecidos, superados e imitados. Em mercados hipercompetitivos, a flexibilidade permite que as empresas captem as oportunidades assim que elas se apresentam e que criem novas oportunidades.

O foco na ruptura e na criação de uma série de vantagens temporárias demanda uma teoria estratégica com abrangência para suportar uma longa série de ações e interações para realizá-las com flexibilidade bastante para acomodar mudanças de direção.

Na hipercompetição, a habilidade de gerenciar as interações estratégicas dinâmicas de uma empresa requer (1) a capacidade de prever a nova série de rupturas no mercado que resulte em um nível superior de satisfação dos envolvidos; (2) algumas capacidades gerais que permitam que a empresa leve a cabo qualquer ruptura prevista no mercado com um maior impacto, não obstante que tipo de ruptura tenha sido previsto; (3) táticas específicas que sejam utilizadas para produzir as rupturas no mercado com maior eficácia. Assim, as empresas hipercompetitivas têm que competir para se tornarem melhor em todos os três níveis, se desejarem vencer nos mercados hipercompetitivos.

Os Novos 7Ss fornecem um quadro contextual para a organização e reunião do que parece ser uma lista de capacidades e abordagens isoladas como vemos na imprensa. O quadro contextual dos Novos 7Ss provê um meio de analisar e de desenvolver a estratégia.

Ambientes hipercompetitivos revelam sete elementos-chave de uma abordagem dinâmica à estratégia que envolvem os três fatores para o disparo eficaz de uma série de rupturas no mercado: visão, capacidade e táticas. O quadro contextual dos 7Ss é baseado em uma estratégia para descobrir e construir vantagens temporárias através de ruptura do mercado, em vez de sustentar vantagens e perpetuar o estado de equilíbrio.

Os Novos 7Ss são (D'AVENI, 1995):

1. Visão para a Ruptura: Os Dois Primeiros Ss.

Eles provêm de uma visão de como romper o *status quo* e criar novas vantagens.

O primeiro S – **Suprema Satisfação dos Envolvidos** (*Superior Stakeholder Satisfaction*) – aborda a principal fonte de vantagem: ser capaz de satisfazer os clientes melhor que os concorrentes, compreendendo suas necessidades e as relações dos empregados e dos acionistas exigidas para atender àquelas necessidades, a empresa deve servir melhor às necessidades existentes e identificar novas.

O segundo S – **A Vidência Estratégica** (*Strategic Soothsaying*) – diz respeito à compreensão da evolução dos mercados no futuro e como a tecnologia criará proativamente novas oportunidades para servir a clientes existentes ou novos.

2. Capacidades para Rupturas: Os dois Próximos Ss.

Velocidade (*Speed*) e **Surpresa** (*Surprise*). A velocidade permite que as empresas manobrem para romper o status quo, para erodir a vantagem dos concorrentes e para criar novas vantagens antes que estes possam prever seus movimentos. A surpresa permite que as empresas ajam para minar as vantagens dos concorrentes antes que estes possam tomar ações defensivas.

3. Táticas para a Ruptura: Os Três Últimos Ss.

Os três Ss finais – **Mudar as Regras da Competição** (*Shifting the Rules of Competition*), **Sinalização da Intenção Estratégica** (*Signaling Strategic Intent*) e **Investidas Estratégicas, Seqüenciais e Simultâneas** (*Simultaneous and Sequential Strategic Thrusts*) – preocupam-se com as táticas utilizadas para realizar as rupturas de uma empresa, especialmente as táticas que influenciam o fluxo das futuras interações estratégicas dinâmicas.

Eles se preocupam com quatro objetivos-chave que se baseiam na compreensão das interações estratégicas dinâmicas através de um longo período de tempo. Estes quatro objetivos são:

- Romper o *Status Quo*;
- Criar vantagem temporária;
- Tomar iniciativa;
- Sustentar impulso.

As argumentações feitas por este autor - D'Aveni - serão as adotadas neste trabalho, já que, o ambiente de mercado em estudo é o de hipercompetição, âmbito que está compreendido na análise competitiva dinâmica.

2.5 Planejamento Estratégico

Valente e Lima (2002), revelam que as diretrizes preconizadas pela qualidade total constituem expoentes fundamentais nas estratégias de sobrevivência das organizações em um mundo globalizado e competitivo. Com a qualidade total, existe o controle do processo de desenvolvimento desenhado pelo planejamento estratégico, permitindo, assim, sua avaliação de forma a se garantir a retroalimentação do sistema.

Nas últimas décadas, o planejamento estratégico caracteriza-se como um campo de crescente interesse e pesquisa, dando origem ao permanente desenvolvimento de novas abordagens e definições. As contínuas mudanças ambientais têm provocado alterações no comportamento das pessoas e suas organizações. Forças econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e culturais têm atuado de forma interativa, tornando o ambiente organizacional turbulento e complexo.

Nesse sentido, essa seção trata de pontos importantes sobre o Planejamento Estratégico que serão importantes para o desenvolvimento do modelo objetivado neste trabalho.

2.5.1 O Conceito de Planejamento Estratégico

O conceito de planejamento estratégico se tornou muito importante nos círculos empresariais, devido em grande parte a crescente complexidade dos ambientes interno e externo.

O planejamento estratégico é geralmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em consideração as condições externas e internas à empresa.

De acordo com Kotler e Armstrong (2000), o planejamento estratégico pode ser definido como um processo de desenvolvimento, que busca a manutenção do ajuste estratégico entre os objetivos, capacidades da empresa, frente às várias mudanças de oportunidades de mercado.

Para Oliveira (2004, p 35), o planejamento pode ser conceituado como “um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Segundo este autor, o planejamento é ainda um processo contínuo executado pela empresa independentemente da vontade específica de seus executivos. Pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante a depois de suas elaboração e implementação pela empresa.

Para Megginson *et al* (1998), planejamento estratégico inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente.

Para Chiavenato (1999), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável;
- O planejamento estratégico é orientado para o futuro: seu horizonte de tempo é o longo prazo;
- É compreensivo: envolve a organização como um todo;

- É um processo de construção do consenso: dada a diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos;
- O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional: o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a se ajustar a um ambiente complexo, competitivo e mutável.

Oliveira (1997, p. 42) por sua vez, define planejamento estratégico como “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 25), planejamento estratégico é “uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente da organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos”.

O planejamento estratégico é o primeiro item do processo de administração estratégica. Isto porque o executivo não tem o que organizar, dirigir e controlar, bem como cuidar de seu desenvolvimento e mudança planejada.

O conceito de planejamento estratégico proposto por Ansoff (1977), considera a estratégia como um mix produto/mercado, ou seja, passa a levar em conta o ambiente externo e o princípio da descontinuidade temporal, sem a preocupação com os problemas internos da organização. O princípio da descontinuidade temporal significa que os sistemas complexos nunca vão se comportar no futuro como se comportavam no passado, pois têm de acompanhar as mudanças culturais e os avanços tecnológicos.

Segundo Tiffany e Peterson (1998), o planejamento estratégico é um processo que busca preparar a empresa para situações futuras. A elaboração do plano estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a empresa esteja no lugar certo na hora certa.

O resultado de um planejamento estratégico é o plano estratégico ou plano de ação, que deve ser detalhado para a implementação das estratégias elaboradas durante o processo.

O significado original da palavra plano é representação plana de uma construção, vista de cima. Entretanto, ao longo dos séculos, o significado da palavra ampliou-se, passando a incluir tempo e espaço. Um plano, no sentido moderno da palavra, também se refere a uma visão do futuro, a partir do presente.

Um plano estratégico é uma visão específica do futuro, que contém as seguintes descrições: Como será o setor; Em que mercado a empresa vai competir; Contra quem a empresa vai competir; Que produtos e serviços a empresa vai oferecer; Que valor oferecer aos clientes; Que vantagens terá em longo prazo; Qual será o porte e a lucratividade da empresa.

Para ter uma perspectiva detalhada do futuro é preciso fazer previsões sobre o que poderá acontecer. O planejamento estratégico será tão eficaz quanto as premissas que forem incluídas nele. Para se ter premissas realistas, boa parte do plano se dedica a tentar compreender o ambiente atual da empresa.

Independente do porte, de seu tempo no mercado, é necessário um planejamento para indicar a direção certa e o caminho a ser seguido. Segundo Tiffany e Peterson (1998), existem algumas razões para o planejamento estratégico, tais como: Para a empresa se posicionar no mercado, quando nova, e se estabelecer; Para se preparar melhor, quando já atua no mercado; Para que todos na empresa tenham a mesma visão do futuro e Para garantir sobrevivência no mercado.

Além disso, o planejamento estratégico tem uma visão da posição da empresa e das mudanças que ela sofreu ao longo dos anos. Pode ser usado para identificar o que funcionou e o que não funcionou. As principais vantagens do planejamento estratégico são: o aumento nas chances de sucesso da empresa; ele mostra a posição da empresa e as mudanças que sofreu; é um projeto para o futuro; é um processo contínuo.

Além dessas vantagens, Megginson *et al* (1998) apontam outras como: ajuda a organização a adaptar-se às mudanças ambientais; auxilia a cristalizar acordos sobre assuntos importantes; capacita os administradores a enxergar as operações de forma mais clara; ajuda a estabelecer melhor as responsabilidades; melhor coordenação entre as várias partes da organização; torna os objetivos mais específicos e conhecidos; busca minimizar o processo de adivinhação; tenta poupar tempo, esforços e recursos.

Porém, o planejamento estratégico, segundo este autor, também apresenta algumas desvantagens como: envolve um trabalho que pode muitas vezes exceder suas contribuições; pode gerar demoras nas ações; pode restringir a iniciativa e inovação da administração; possibilita que poucos planos sejam seguidos de forma consistente.

Para Brondani e Santos (2003), o processo de planejamento é mais importante que seu produto final, identificando-se com prováveis mudanças, estabelecendo assim uma harmonia entre a organização produtiva e o ambiente no qual ela está inserida.

2.5.2 Bases Gerais sobre Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico tem sido a ferramenta que melhor responde às necessidades ambientais. Monitorar o ambiente em que uma organização está inserida significa prever riscos e oportunidades (presentes ou futuros) que são fundamentais para sua sobrevivência, uma vez que oferecem subsídios importantes para que as reações às mudanças sejam realizadas adequadamente, possibilitando o aumento do sucesso organizacional (MORETTI, BIGATTO e BATOCCHIO, 2003).

O futuro oferece boas oportunidades, mas deve-se levar em consideração que, quanto maior a oportunidade, maior será o risco. Daí então a necessidade de a organização elaborar um planejamento eficiente. As organizações não operam na base da improvisação e nem funcionam ao acaso. Elas requerem planejamento para todas as suas operações e atividades, principalmente quando atuam em ambientes dinâmicos, complexos e competitivos.

Sob tal, Matos e Chiavenato (1999), afirmam que a estratégia passa a ser o norteador das organizações. A literatura sobre o planejamento estratégico dispõe de uma gama variada de definições, metodologias, vantagens e desvantagens de sua adoção. Segundo Las Casas (2000), não há diferença entre o planejamento na área de serviço, como processo, e o planejamento em outras áreas. Entretanto, autores abordam o assunto sob diferentes pontos de vista.

O gerenciamento estratégico, passa pelas etapas de análise ambiental, formulação de objetivos estratégicos e diretrizes para a organização e exercício do controle durante a implementação, geralmente com o uso de indicadores numéricos de desempenho. Já o planejamento estratégico é um processo localizado e recorrente, que fixa os objetivos e os cursos de ação mais prováveis para alcançá-los, antecedendo o gerenciamento estratégico.

Segundo Oliveira (1997), para o planejamento estratégico a organização deve ser considerada como um todo e não fragmentada. Existe assim uma visão ampla da organização e de sua inserção nos contextos sociais, econômicos e políticos. Desse modo, adota-se uma postura pró-ativa, preparando a organização para o futuro. Ao procurar antecipar mudanças e problemas, propondo estratégias para solucioná-los, o horizonte de tempo é amplo, uma vez que se procura visualizar cenários de longo prazo.

O planejamento estratégico, assim como os planejamentos tático e operacional, necessitam de uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação. Ao conceituar o planejamento, deve-se ter discernimento do que é objetivo e do que é meta dentro das organizações. O objetivo é o alvo que se pretende atingir. A meta é um objetivo quantificado, com prazo de duração.

O planejamento inicia o processo administrativo. Também é um processo que inclui a definição dos objetivos organizacionais e a seleção das políticas, procedimentos e métodos para o alcance desses objetivos. O processo de planejar pode envolver um modo de pensar, que abrange indagações sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

A atividade de planejamento na empresa deverá resultar de decisões presentes, a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

O tempo pode afetar o planejamento de três maneiras. Primeiro, é necessário muito tempo para se conseguir um planejamento eficaz. Segundo, muitas vezes é necessário continuar a seqüência das etapas do planejamento, sem todas as informações relativas às variáveis e alternativas, por causa do tempo necessário para coletar os dados e calcular todas as possibilidades. Em terceiro lugar, deve-se levar em consideração o espaço de tempo abrangido pelo plano.

Planos de curto prazo são de um dia a um ano; planos de médio prazo cobrem um espaço de tempo de um a três anos; e planos de longo prazo envolvem atividades com três a cinco anos ou mais de antecedência (MEGGINSON *et al*, 1998).

Como o limite de tempo para o planejamento muda para cada organização, é difícil dizer exatamente se um plano é de curto, médio ou longo prazo. Também, os planos mudam de longo para médio e depois para curto prazo, à medida que o tempo passa. Atualmente, o planejamento no longo prazo é denominado planejamento estratégico.

Na literatura sobre o planejamento estratégico, alguns outros aspectos são especialmente considerados, quando se enfatiza a adoção de estratégias participativas da gestão organizacional. Destacam-se, dentre eles, a análise dos ambientes, interno e externo, e a identificação da missão organizacional.

A análise ambiental representa uma etapa do processo de planejamento estratégico e é abordada por muitos autores, dentre os quais Ghemawat (2000) e Porter (1996). Para alcançar

os resultados esperados nessa etapa, são acessadas informações do ambiente interno da organização, a exemplo, daquelas relacionadas a assuntos financeiros, recursos humanos, marketing, negócios comerciais, tecnologia e estratégias.

Do ambiente externo à organização, geralmente são mapeadas as forças e tendências políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e ecológicas. Para McLagan (2000), a visão e a informação dentro do contexto ajudam as pessoas a compreenderem a razão de ser do seu trabalho. Essa noção avalia informações a respeito do quadro geral, a exemplo do mercado, cliente, concorrência, objetivos organizacionais, suas ameaças e oportunidades. A inteligência competitiva busca os meios para alcançar as estratégias contidas no planejamento estratégico da empresa.

Sob a ótica da gestão participativa, a missão deve ser concebida de modo semelhante, não por um grupo fechado de dirigentes ou por técnicos contratados para esse fim, mas por meio do envolvimento de pessoas ou representantes de grupos e setores da organização, para legitimá-la e disseminá-la da forma mais ampla possível. O processo de planejamento estratégico deve envolver membros de diversas áreas e diferentes níveis da organização, pois na medida em que pontos de vista, até mesmo conflitantes (o que é comum dentro das organizações), são considerados, mais realistas serão as metas, os objetivos e as estratégias a serem alcançados (MORETTI, BIGATTO e BATOCCHIO, 2003). Uma maior participação de todos os membros organizacionais favorece a responsabilização de um maior número de pessoas com metas a serem seguidas e apoiadas por todos.

No planejamento estratégico, é muito importante a medição dos resultados obtidos. Porém, na análise dos resultados, alguns problemas podem ocorrer, principalmente se são utilizados apenas indicadores financeiros, sem considerar os demais aspectos existentes na empresa. Cada vez mais as empresas vêm enfocando os recursos intangíveis, onde se busca avaliar sua cultura organizacional, seus funcionários e a gestão do conhecimento.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas necessitam de um sistema de avaliação, de caráter contínuo, que seja eficiente, de forma a não só medir os ativos tangíveis, mas que considere também os intangíveis da empresa, estabelecendo assim relações entre os objetivos do planejamento estratégico, o desenvolvimento de competências e as ações ao nível operacional. Esse sistema é o *Balanced Scorecard (BSC)*.

O *BSC* preserva as medidas financeiras tradicionais, porém, estas contam a história de fatos passados, não sendo adequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas

devem seguir na geração de valor futuro, investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. Ele também complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro (KAPLAN e NORTON, 1997).

Os objetivos e medidas do *BSC* derivam da visão e estratégia da empresa, e focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*. Com ele os executivos podem avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos para melhorar o desempenho futuro. Ele capta as atividades críticas de geração do valor criadas por funcionários e executivos capazes e motivados.

2.6 Inteligência Competitiva

A gestão de negócios em um ambiente cada vez mais competitivo passa a considerar uma complexa relação que se baseia na informação como subsídio básico, tendo a inteligência como um processo de análise para tomada de decisão, em busca de conhecimento que garanta a competitividade. Acredita-se que esses conceitos sempre permearam os negócios. Entretanto, somente nessas últimas décadas é que vêm sendo estudados de maneira sistematizada (MÉLO e DE MEDEIROS, 2007).

A abordagem da inteligência competitiva, como um processo que monitora todos os elementos do meio ambiente externo da organização é, ainda, recente. Teve início nos países que estiveram envolvidos em guerras mundiais, e complexas questões diplomáticas, como Japão e países da Europa, como Alemanha, França, Inglaterra, e outros (BARNDT, 1999).

O incremento da utilização do conceito de inteligência competitiva na década de 1990, particularmente nos Estados Unidos, é em função da globalização da economia. Por esta razão, os países vêm praticando inteligência competitiva de forma global, como garantia de competitividade no cenário mundial, a exemplo do Japão, que a pratica desde a Segunda Guerra, e que conquistou grande vantagem na década de 1980, colocando os países

ocidentais, especialmente os Estados Unidos, em posição de reação (GILAD, 1994 e BAATZ, 1994).

Esse será o tema desse item 2.6 e se consolida como a base principal que será utilizada para a construção do Modelo para Análise da Estratégia Competitiva por meio de um Sistema de Inteligência Competitiva proposto neste trabalho. Para isso será necessário analisar alguns tópicos que permeiam a inteligência competitiva como O Conceito de Inteligência Competitiva, Informação, O Ciclo da Inteligência Competitiva.

2.6.1 O Conceito de Inteligência Competitiva

Kahaner (1996, p. 225) afirma que “a Inteligência Competitiva é uma ferramenta estratégica que permite à alta gerência melhorar sua competitividade, identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado”.

Fuld (1994) apresenta o conceito de inteligência como informação analisada, que auxilia a tomada de decisão estratégica e tática. A palavra competitiva relaciona-se à aquisição de informações públicas e acessíveis sobre os concorrentes. Garcia (1997) interpreta inteligência competitiva como um sistema de monitoramento (*environmental scanning*), definindo-a como um conjunto de procedimentos para coleta e análise de informação sobre o macro ambiente, que possibilitariam à organização um processo de aprendizagem contínuo, voltado ao planejamento e a decisões estratégicas.

A Inteligência Competitiva é um instrumento geralmente utilizado por empresas para eticamente identificar, coletar, sistematizar e interpretar informações relevantes sobre seu ambiente concorrencial. A capacidade computacional, dada pelos avanços nas tecnologias de informação, permite a fácil utilização de programas de computador para acesso e tratamento a bases de dados enormes, superando em muito a capacidade de cobertura possível por modos tradicionais de inspeção (PORTER et al., 2002).

A utilização do computador também abre portas para a implementação de algoritmos cada vez mais sofisticados, fazendo uso de recentes avanços no campo da inteligência artificial e mineração de dados, para o tratamento e identificação de padrões em bases de dados. Como exemplo, pode-se citar modelos de probabilidade *bayesianos*, redes neurais, dentre outros.

Pode-se também compreender a Inteligência Competitiva como um processo organizacional, que envolve múltiplos participantes e *stakeholders*, múltiplos níveis e funções de uma organização, e que atua sobre as diversas perspectivas dos tomadores de decisão.

Entretanto, Ganeesh, Miree e Prescott (2003), em um extensivo mapeamento sobre a aplicação de processos de Inteligência Competitiva, afirmam que, talvez por conta da grande complexidade, ainda existem muitas dificuldades relativas ao entendimento e uso de Inteligência Competitiva, e sua implementação ocorre, em geral, com baixo nível de sofisticação em grandes empresas e de maneira *ad hoc* em pequenas empresas.

No processo de tomada de decisão, os dirigentes das organizações, na maioria dos casos, têm à sua disposição uma grande quantidade de dados brutos, algumas poucas informações com valor agregado e muito pouca inteligência. A estes três conceitos está associada certa hierarquia, na medida em que o dado representa o elemento básico, que tem pouco valor como subsídio para a tomada de decisão; já a informação conta com o valor agregado aos dados brutos pela análise do especialista. A inteligência designa aquela informação que permite a tomada de decisões porque fornece certa previsão daquilo que pode impactar a organização. A inteligência é ativa porque leva o tomador de decisão a adotar uma atitude frente à inteligência que chega a ele (GOMES e BRAGA, 2002).

Kahaner (1996) distingue informação de inteligência, dizendo que a informação é factual e envolve números, estatísticas e bits de dados sobre pessoas e empresas. Já a inteligência é uma coleção de pedaços de informação que foram filtrados, destilados e analisados. Inteligência é o que os gestores necessitam para tomar decisões.

Vaitsman (2000) aborda o conceito de informe, fazendo a devida diferenciação em relação à informação. Enquanto o informe é um dado qualquer (observação, fato, relato ou documento) que pode contribuir para o entendimento de determinado assunto, a informação é o conhecimento sobre determinada situação, resultante do processamento inteligente de todos os informes disponíveis sobre aquela situação. O processamento inteligente envolve a análise de todos os informes e dados, mediante o embasamento profissional, a especialização funcional e o pensamento criador do analista.

O conceito de inteligência competitiva passou a ser mundialmente difundido a partir do início dos anos de 1990 e muitos autores criaram suas próprias definições, algumas das quais são destacadas a seguir.

Kahaner (1996) conceitua a inteligência competitiva como um programa sistemático de garimpagem e análise de informações sobre as atividades da concorrência e sobre as tendências gerais do setor de negócios, com o propósito de realizar e atingir os objetivos da organização.

Tarapanoff (2001) descreve a inteligência competitiva como uma metodologia que permite o monitoramento informacional do ambiente e, depois de sistematizado e analisado, permite a tomada de decisão; é um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico. Além das informações sobre tecnologia, meio ambiente, o usuário, os competidores, o mercado e o produto, inclui também o monitoramento de informações externas que afetam o mercado da organização, como, por exemplo, a informação econômica, regulatória, política e demográfica.

Para Vaitsman (2000), a inteligência competitiva é um sistema constituído por pessoas, equipamentos e procedimentos para reunir, selecionar, avaliar e distribuir informações periódicas e necessárias, atuais e precisas para que a gerência de alto nível da empresa possa tomar as suas decisões.

A Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP), estabelecida em 1986 nos Estados Unidos, é uma associação global, sem fins lucrativos. A SCIP (2003) define a inteligência competitiva como um programa ético e sistemático de garimpagem, análise e gerenciamento de informações externas que podem afetar os planos, decisões e operações da companhia, permitindo obter uma compreensão dos seus competidores e do seu ambiente competitivo. Mais especificamente, trata da coleta e análise de informações a respeito da capacidade, vulnerabilidades e intenções de competidores de um setor de negócios, a partir de informações de bases de dados e outras fontes abertas e aquelas obtidas através de entrevistas conduzidas de forma ética.

Depois de vinte anos treinando milhares de executivos para o uso da inteligência competitiva, Fuld (1994) chegou à conclusão de que ainda existe muita confusão em torno dos conceitos sobre o assunto. Visando ajudar a esclarecer a questão, Fuld (1994) oferece dez afirmativas dizendo o que é e quais os potenciais benefícios para a organização, contrapondo dez afirmativas dizendo o que a inteligência competitiva não é. Essas afirmativas são apresentadas na Tabela 2.6.

Assim, torna-se adequado aos propósitos de análise competitiva desse trabalho de pesquisa determinar como a definição de Inteligência Competitiva, o conceito de Kahaner

(1996, p. 225) apresentado anteriormente, onde “a Inteligência Competitiva é uma ferramenta estratégica que permite à alta gerência melhorar sua competitividade, identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado”. Já que, de maneira geral, pode-se dizer que a inteligência competitiva é um processo com foco no ambiente externo da organização, visando obter e analisar dados e informações a respeito desse ambiente, cujo resultado servirá de base à tomada de decisões por parte da alta direção. A inteligência competitiva é parte crucial da emergente economia do conhecimento. Através da análise dos movimentos da concorrência, permite que a organização antecipe evoluções do mercado ao invés de simplesmente reagir a elas.

Tabela 2.6 – Conceitos e equívocos sobre a Inteligência Competitiva (IC)

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA É	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NÃO É
1. Informação analisada a ponte de permitir a tomada de decisão.	1. Espionagem, pois esta implica realizar atividade ilegal ou antiética.
2. Uma ferramenta para alertar a alta direção sobre ameaças e oportunidades.	2. Uma bola de cristal – a inteligência dá às organizações uma boa aproximação sobre a realidade; não prevê o futuro com precisão.
3. Um meio de obter avaliações razoáveis – a inteligência competitiva oferece aproximações e a melhor visão do momento sobre o mercado e a concorrência.	3. Pesquisa em banco de dados – neles se encontram simplesmente dados. Quem precisa tomar decisões tem que analisar os dados e aplicar seu bom senso, experiência e intuição.
4. Pode ter significados diferentes para diferentes pessoas na organização. A alta direção acredita ser uma visão de longo prazo sobre o mercado e a concorrência, enquanto na área de vendas a IC pode indicar como preparar uma proposta para ganhar um contrato.	4. Ir atrás da Internet – a rede é basicamente um meio de comunicação. Assim como existem boas informações, pode haver simples rumores ou especulações sendo apresentados como se fosse realidade. É preciso ser seletivo a respeito do conteúdo da Internet.
5. Uma forma da companhia melhorar seus resultados. A NutraSweet é apontada como exemplo de organização que atribui boa parte do seu resultado ao uso da inteligência.	5. Papel. Deve-se optar por uma reunião ou uma ligação telefônica para transmitir a inteligência. Preparar relatórios e apresentações pode acabar atrasando a obtenção de inteligência crítica.
6. O uso correto torna a inteligência competitiva um estilo da organização, um processo através do qual a informação crítica está disponível a todos que dela necessitam. Este processo é facilitado pelo uso do computador, mas o sucesso depende da habilidade das pessoas.	6. Trabalho de uma única pessoa – pode existir um supervisor ou coordenador do processo, que mantém a alta direção informada, mas que assegura que outros também sejam treinados para que a ferramenta seja utilizada em todas as áreas e unidades de negócio.
7. Faz parte de todas as melhores organizações. Companhias de alta qualidade e bem posicionadas em seu setor aplicam a inteligência competitiva de forma consistente.	7. Uma invenção do século XX. IC existe desde que existem negócios. Talvez tivesse outro nome ou nem nome tinha, mas sempre esteve presente.
8. Nas melhores companhias, as diretrizes vêm da alta direção. Ela não executa o programa de IC, mas define o orçamento pessoal e promove a sua utilização.	8. <i>Software</i> – um <i>software</i> em si não produz inteligência. É uma arma importante para a inteligência competitiva, mas não realiza a verdadeira análise, que depende de pessoas.
9. O uso adequado da IC dá à organização a habilidade de se ver de fora. A inteligência competitiva elimina a síndrome do “não inventado aqui”.	9. Uma história baseada em notícias. A mídia pode indicar fontes interessantes a serem entrevistadas, mas não é adequada para decisões críticas de negócios.
10. A empresa pode usar a IC para tomar decisões imediatas (por exemplo, como colocar um anúncio); mas as mesmas informações podem servir para uma decisão de longo prazo, por exemplo, o desenvolvimento de um produto.	10. Uma planilha. A inteligência vem em várias formas; uma planilha ou um resultado quantificável é apenas uma delas. Estratégia de marketing e habilidade para a inovação são exemplo de inteligência não-numérica.

Fonte: Adaptado de Fuld (1994)

2.6.2 Dados, Informação e Conhecimento

Para compreender melhor o processo de Inteligência Competitiva é importante estabelecer uma distinção entre dados, informação e conhecimento, já que esses temas fazem parte do desenvolvimento de um sistema de inteligência competitiva, por isso suas particularidades e diferenças necessitam ser esclarecidas.

No ano de 1970, a telemática propiciou amplo acesso à informação na forma de banco de dados, mais recentemente, a Internet e a tecnologia dos CD-ROM se somaram ao conjunto de difusão da informação (ROSTAINING, 1995).

A Tabela 2.7 demonstra a visão de Davenport (1998), para uma definição dos três termos: dados, informação, conhecimento.

Tabela 2.7 – Definição de dados, informação e conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simples informações sobre o estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana.
CARACTERÍSTICAS		
- Facilmente estruturado	- Requer unidade de análise	- Inclui reflexão, síntese, contexto.
- Facilmente obtido por máquinas	- Exige consenso em relação ao significado.	- De difícil estruturação.
- Frequentemente quantificado	- Exige necessariamente a mediação humana.	- De difícil captura em máquinas.
- Facilmente transferível		- Frequentemente tácito.
		- De difícil transferência.

Fonte: Adaptado de Davenport (1999)

Davenport e Prusak (1998) definem dados como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Segundo os autores, num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações. Dados não possuem um significado inerente. Dados descrevem apenas parte da realidade, não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação. Embora a matéria-prima do processo decisório possa incluir dados, eles não podem dizer o que fazer. Dados nada dizem sobre a própria importância ou irrelevância.

No mesmo entendimento, Davenport e Prusak (1998) descrevem a informação como uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível. Como acontece com qualquer mensagem, ela tem um emissor e um receptor. A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Ela deve informar; são os dados que fazem a diferença. O significado original da palavra informar é dar forma à, sendo que a informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*. Portanto, sucede que o receptor, não o emissor, decide se a mensagem recebida realmente constitui informação. Segundo Davenport e Prusak (1998), diferentemente do dado, a informação tem significado, tem relevância e propósito. Ela não só “dá forma” ao receptor como ela própria tem uma forma: ela está organizada para uma finalidade. Dados se tornam informações quando o seu criador lhes acrescenta significado. Dados se tornam informações quando se agrega valor aos mesmos.

Quanto ao conhecimento, conforme Davenport e Prusak (1998) o mesmo pode ser definido como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

O que essa definição torna imediatamente claro é que o conhecimento não é puro nem simples: é uma mistura de vários elementos; é fluido como também fortemente estruturado; é intuitivo e, portanto difícil de colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. O conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas. Embora tradicionalmente se pense em ativos como algo definível e concreto, os ativos do conhecimento são muito mais difíceis de serem identificados. Da mesma forma que uma partícula atômica pode parecer ser uma onda ou uma partícula, dependendo de como os cientistas a observam, o conhecimento pode ser visto tanto como um processo quanto como um ativo. O conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados. Para que a informação se transforme em conhecimento, é necessário que a mesma passe por um processo de elaboração pelo agente humano.

A utilização da informática e das telecomunicações vem revolucionando as formas de produção, acesso, tratamento e disseminação das informações. As atividades que envolvem informação são as que mais crescem.

A inteligência competitiva tornou-se imprescindível nas organizações que desejam obter diferenciação no mercado, no final do ano de 1990, principalmente, devido a hipercompetição que exige muito mais que o monitoramento do comportamento dos adversários e a previsão de suas ações futuras e a hiperinformação, que impossibilita a atualização dos indivíduos apenas pela leitura direta.

Surgiram novas técnicas de análise competitiva para serem utilizadas em ambientes hipercompetitivos, além disso, com o advento de bases de dados on-line e em CD-ROM e o aumento da capacidade de processamento dos microcomputadores, houve a viabilização da análise automática da informação. A informação é a matéria prima do monitoramento, essencial para a administração de questões estratégicas.

Assim, existem diversas tipologias da informação, no entanto, para este trabalho, foi adotada a tipologia da informação de Tyson (1998), que será abordada a seguir, conforme Figura 2.11.

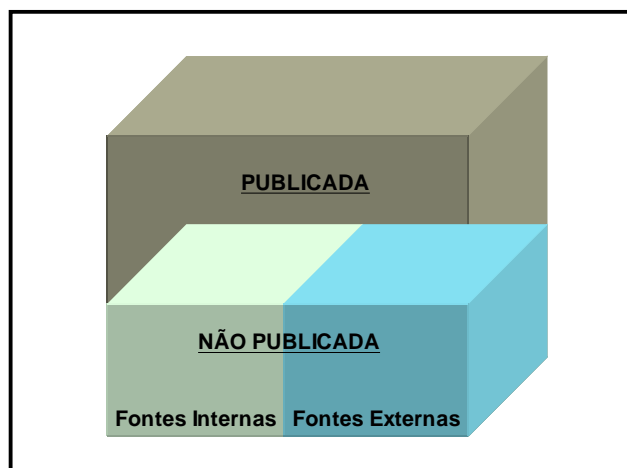


Figura 2.11 - Tipos de Informação

Fonte: Tyson (1998)

Este autor afirma que 95% da informação necessária à inteligência é de domínio público. As fontes de coleta são as seguintes:

(A) Informação Publicada: são artigos, livros, teses, trabalhos apresentados em congressos e similares, jornais, documentos do governo, discursos, relatórios de análise, arquivos do governo e de agências regulatórias, registros de patentes, etc.

(B) Informação Não Publicada: força de vendas, pessoal de engenharia, canais de distribuição, fornecedores, agências de propaganda, reuniões de profissionais, empresas de inteligência competitiva, engenharia reversa, etc.

- Informação Não Publicada de Fontes Internas: Segundo Tyson (1998), 80% da informação necessária sobre os competidores já é de conhecimento interno da organização.
- Informação Não Publicada de Fontes Externas: é de maior valor para o sistema de inteligência competitiva, no entanto está disponível para qualquer organização concorrente.

2.6.3 A inteligência Competitiva, a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Informação

A Gestão do Conhecimento promove a codificação e a circulação do conhecimento internamente, enquanto a Inteligência Competitiva fornece meios para adquirir conhecimento sobre o ambiente externo, conhecimento esse que pode ser, em grande parte, introduzido na rede interna de circulação.

Gestão da informação pode ser definida como todas as ações relacionadas à "obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta" (PONJUAN DANTE, 1998, p.135).

Gestão do conhecimento é um "conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão" (MACHADO NETO, 1998).

Barroso define gestão do conhecimento como "a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis; para conseguir isso, é preciso ser capaz de visualizar a empresa apenas em termos de conhecimento e fluxos de conhecimento" (1999, p.156).

A gestão do conhecimento está, dessa maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora (TERRA, 2001).

Os três termos são muito próximos e relacionados, porquanto a ação de um incide na ação do outro. As tecnologias de informação fazem parte desse contexto. "Um sistema de informações pode ser caracterizado como uma tecnologia intelectual porque afeta a organização das funções cognitivas do homem: a coleta, o armazenamento e a análise de informações assim como atividades de previsão, concepção, escolha, decisão" (PETRINI, 1998, p.14). Isso pode ser aplicado à gestão da informação, na gestão do conhecimento e à inteligência competitiva.

Desta forma, são estabelecidas relações entre eles como apresentadas na Tabela 2.8, abaixo:

Tabela 2.8 – Relações entre Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva

Relações entre a Gestão da Informação, a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva		
Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento	Inteligência Competitiva
Foco: Negócio da Organização	Foco: Capital Intelectual da Organização	Foco: Estratégias da Organização
Prospecção, seleção e obtenção da informação	Desenvolvimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento	Desenvolvimento da capacidade criativa do capital intelectual da organização
Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação	Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais de informação	Prospecção, seleção e filtragem de informações estratégicas nos dois fluxos informacionais: formais e informais
Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação	Tratamento, análise e agregação de valor às informações utilizando tecnologias de informação	Agregação de valor às informações prospectadas, selecionadas e filtradas
Disseminação e mediação da informação ao público interessado	Transferência do conhecimento ou socialização do conhecimento no ambiente organizacional	Utilização de sistema de informação estratégico voltado à tomada de decisão
Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação	Criação e disponibilização de sistemas de informação empresariais de diferentes naturezas	Criação e disponibilização de produtos e serviços específicos à tomada de decisão
Trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação	Trabalha essencialmente com os fluxos informais de informação	Trabalha com os dois fluxos de informação: formais e informais

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998)

Dados, informação e conhecimento são insumos básicos para os três modelos. O que muda é a complexidade das ações despendidas. A gestão da informação trabalha no âmbito do conhecimento explícito, ou seja, são dados e informações que já estão consolidados em algum tipo de veículo de comunicação, como exemplo pode-se citar desde o livro impresso até a rede Internet.

No caso da gestão do conhecimento, a complexidade está na inserção do conhecimento tácito nesse universo, ou seja, um ou mais indivíduos da organização fornecem suas experiências, crenças, sentimentos, vivências, valores etc.

A inteligência competitiva está ligada ao conceito de processo contínuo, sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, na medida em que cria estratégias para cenários futuros e possibilita tomadas de decisão, de maneira mais segura e assertiva.

O diferencial competitivo de uma empresa está no seu capital humano, ou seja, no conhecimento instalado no conjunto de pessoas que compõe o seu quadro de colaboradores. O conjunto de máquinas, equipamentos e recursos físicos e financeiros nada produzem sem o conhecimento agregado das pessoas.

Para Terra (2001), o significado de gestão do conhecimento é organizar as principais políticas, tecnologias, processos e ferramentais gerenciais à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores. Ou seja, é o modo pelo qual os saberes críticos são gerados, difundidos, apropriados e aplicados por pessoas e por empresas ou outras organizações.

A gestão do conhecimento é delineada por Terra (2001) em um modelo baseado em sete dimensões: a nível estratégico, a visão e estratégia na alta direção; a nível operacional as políticas de recursos humanos, a cultura organizacional e as estruturas organizacionais e na infra-estrutura os sistemas de informação, a mensuração dos resultados e aprendizagem com o ambiente externo.

E isso requer uma coordenação de esforços em várias direções: organizacional, individual, estratégico, operacional etc., envolvendo todos os agentes e processos que permeiam a prática gerencial.

A seguir, está transcrita, de forma suscinta, as 7 dimensões da gestão do conhecimento e suas respectivas funções, segundo Terra (2001):

1. Alta Administração - definição dos campos de conhecimento nos quais o corpo de colaboradores da organização deve focalizar seus esforços de aprendizagem, clarificação da estratégia empresarial e definição de metas desafiadoras e motivantes.
2. Cultura Organizacional - desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da organização. Atitude de tolerância ao erro, como forma de aprendizagem e crescimento; normas com foco estratégico e não procedimentais.
3. Estruturas Organizacionais - adoção de estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho que estimulem e propiciem a inovação, o aprendizado permanente e a geração de novos conhecimentos.
4. Políticas de Administração de Recursos Humanos - adoção de políticas e práticas de RH associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização e que estimulem a geração, a difusão e o armazenamento de conhecimentos na empresa.
5. Sistemas de Informação - criação e manutenção de ambientes de elevada confiança, transparência e colaboração no âmbito da empresa, abrangendo tanto possibilidades tecnológicas, quanto o contato pessoal e do conhecimento tácito, para gerar processos de aprendizado contínuo.
6. Mensuração de Resultados - não existe gestão do conhecimento descolado de resultados. É necessário mensurar o valor utilitário do conhecimento, aquilo que agrega ao resultado econômico-financeiro da organização.
7. Aprendizado com o Ambiente - engajamento em processos que oportunizem aprendizado e trocas com o ambiente, privilegiando alianças com outras empresas e o estreitamento do relacionamento com clientes.

É importante reforçar que a adoção de quaisquer dessas dimensões somente estará associada à gestão do conhecimento na empresa, quando houver o reconhecimento de que o capital humano, formado pelo conjunto de valores e competências das pessoas e da organização, é o principal diferencial para a geração de conhecimentos e do diferencial competitivo da empresa.

Práticas, como a Inteligência Competitiva, com vistas à gestão do conhecimento, somente conseguem estabelecer-se e prosperar se estão amplamente ancoradas pelas decisões e compromissos da alta administração. Isso, porque a gestão do conhecimento implica,

necessariamente, o desenvolvimento de competências inter-relacionadas nos planos estratégico, organizacional e individual. Não há como se falar em gestão do conhecimento desvinculado da estratégia competitiva da empresa.

2.7 Conclusão do Capítulo

Foram apresentados, neste capítulo, aspectos teóricos da qualidade, dando-se ênfase ao seu histórico, como forma de compreender melhor a sua diversidade de conceitos, foi feita uma análise sobre os muitos conceitos de qualidade existentes, como também, foi determinado o significado de Qualidade adotado neste trabalho - *satisfazer e/ou exceder as expectativas dos clientes* - que é de particular importância para a qualidade de serviço e satisfação dos clientes. Foi abordado o tema gestão estratégica da qualidade.

Foram apresentados, com base nas pesquisas realizadas para este trabalho, estudos ligados a serviços, abrangendo seu significado, suas características e a qualidade no serviço, onde se pôde desdobrar o tema em características da qualidade dos serviços, bem como a sua avaliação.

Foram exibidas considerações a respeito do conceito e dos tipos de estratégia competitiva de acordo com alguns autores, tais como, Porter, Ansoff e Mintzberg. Sendo adotada, neste trabalho, a argumentação de Porter sobre Estratégia.

A seguir, houve um estudo sobre análise competitiva, em que quatro tipos de análises foram discutidas, são elas, os Fatores Críticos de Sucesso, a análise SWOT, a Análise Estrutural das Indústrias e a Análise Competitiva Dinâmica. Sendo esta última a utilizada para a formação do sistema de inteligência competitiva a ser desenvolvido neste trabalho. Além disso, foram abordados assuntos dentro do tema de Planejamento Estratégico, como o seu conceito e suas bases gerais.

Para finalizar, foi apresentado um estudo sobre inteligência competitiva, onde foi tratado o seu conceito e o referencial relacionado a dados, informação e conhecimento, além de abordar as diferenças e relações entre a gestão do conhecimento, gestão da informação e a inteligência competitiva.

No capítulo 3, a seguir, utilizando a base apresentada neste capítulo 2, será exibida a revisão bibliográfica deste trabalho. Acredita-se que esta prática tornará possível o

desenvolvimento do modelo proposto, para assim, obter o alcance dos objetivos determinados nesta pesquisa.

Terceiro Capítulo

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os conceitos desenvolvidos nesta seção foram selecionados por serem complementares aos apresentados na fundamentação teórica e se inserem na temática deste trabalho. Sendo assim, diferenciados da Fundamentação Teórica por apresentar questões voltadas para a aplicação de temas pesquisados anteriormente. A pesquisa teórica foi realizada através da consulta de publicações de periódicos, assim como de publicações recentes, envolvendo os fundamentos constituintes do estudo.

São apresentadas, inicialmente, as características e a avaliação da qualidade em serviços para, a seguir, aprofundar-se no assunto em qualidade em serviços de saúde, com suas características, o uso de tecnologias e avaliação da qualidade em saúde. Depois, é apresentada, como método de certificação da qualidade, a Certificação à Norma ISO 9001, assim como a sua aplicação no setor de saúde, com exemplos práticos.

E, finalizando, haverá uma abordagem sobre a aplicação da inteligência competitiva em diversas empresas, nacionais e internacionais.

3.1 O Setor de Saúde

O setor saúde é uma das áreas que apresentam uma das maiores, ou até mesmo a maior, indústria de serviços. Porém, é neste setor que pode ser observado, também, uma complexa rede de interação entre os diversos subsistemas que o constitui.

Para um melhor entendimento do ambiente que está sendo pesquisado por este trabalho, será apresentado um panorama geral do setor saúde, possibilitando visualizar as complexas interações inerentes a este setor.

A especificidade desta articulação institucional, no setor saúde, demonstra a existência de complexas interações, que mostram ser de suma importância para apreciação dos fluxos de informação tecnológica existentes, por possibilitar uma análise das inovações e seu impacto na qualidade dos serviços de saúde.

Para melhor entender como ocorre o processo de atendimento de um paciente em um serviço de saúde, é oportuno se retratar ao modelo de entrada-transformação-saída.

Assim, com base neste modelo, num processo de atendimento a um paciente, em um hospital, a entrada do processo produtivo é o paciente utente, que, por sua vez, passará por um processo de transformação, através de recursos utilizados, como conhecimento clínico e medicamentos, que serão processados e sairão em forma de, por exemplo, expectativa de vida e mortalidade.

Este modelo, embora seja simples, quando aplicado ao setor saúde, ele apresenta uma série de particularidades que exigem um tratamento especial.

Uma das características a ser levantada, que pode interferir na simplicidade deste modelo, diz respeito às características sócio-econômicas, em que o cliente utente dos serviços é, ainda, o contribuinte e o cidadão, cada vez mais consciente e exigente dos seus direitos. Para enfrentar este desafio, uma alternativa encontrada pode ser melhorar continuamente os serviços prestados.

Assim, o que pode ser percebido é que as expectativas dos pacientes dos serviços de saúde são cada vez mais elevadas e, numa área tão imprescindível e suscetível como é a saúde, os maus resultados e a falta de eficácia e eficiência tornam-se incompreensíveis e não admitida por seus usuários.

Os serviços de saúde prestados em, por exemplo, hospitais e clínicas apresentam características de natureza delicada, como as habilidades e a formação da força de trabalho, além de uma estrutura organizacional complexa, que tornam estes serviços, efetivamente, de difícil gerenciamento.

Algumas grandes mudanças ocorridas, sobretudo na década de 1990, vieram agravar ainda mais a gestão dos serviços do setor saúde, como a busca da identidade perdida pelas empresas, a criação de uma visão de futuro, a identificação de valores, a reestruturação administrativa, a potencialização das pessoas (educação, treinamento e desenvolvimento), o redesenho dos processos, a avaliação dos resultados e o comprometimento de todos com a satisfação das necessidades do cliente, fazendo com que o sistema de atendimento à saúde precisasse se adequar a elas (MEZOMO, 2001).

Para tanto, era preciso que os serviços de saúde mudassem não apenas fisicamente, mas também em sua atitude com relação, sobretudo, aos pacientes, na medida em que a qualidade

não é simples questão técnica ou filosófica, mas uma prática e um compromisso permanente de busca do Zero Defeito: zero erro, zero infecção, zero insatisfação e zero queixa.

Dessa forma, era necessário que as empresas não agissem nunca com qualquer condescendência com o errado ou com o menos bom, ainda que tal meta parecesse um ideal inatingível.

Então, é a partir desta realidade, que surgem programas no setor saúde visando instituir a melhoria da produtividade e da qualidade destes serviços com o propósito de medir, melhorar e monitorar, continuamente, a eficiência e a eficácia dos hospitais na provisão dos cuidados com a saúde.

Assim, o setor saúde pode ser observado como um sistema maior composto por vários subsistemas/agentes. A interação entre eles está relacionada a uma articulação que envolve a assistência médica, as redes de formação profissional – escolas, universidades e centros de pesquisa, a indústria farmacêutica, a indústria de biotecnologia, as instituições regulamentadoras, a indústria produtora de equipamentos médicos e instrumentos de diagnóstico e o setor de planos e seguros de saúde.

Observa-se que a relação existente entre todos os subsistemas do setor saúde resulta na efetividade das inovações sobre o bem-estar-social, através da qualidade dos serviços prestados, sendo válido, portanto, uma apresentação do impacto no sistema de inovação no setor saúde.

3.1.1 Tecnologia e Inovação no Setor de Saúde

Cada vez mais, o setor de saúde está se voltando para a tecnologia como um meio que lhe permitirá melhor atingir o principal dos seus objetivos – curar o doente. E, ao mesmo tempo, torna-se mais complicada a gerência da tecnologia, devido ao número crescente de técnicas que se deve ter para que se possa oferecer o serviço adequado às unidades de saúde.

Hoje, quando um paciente entra num hospital, tem que se familiarizar e entrar em contato com uma ou mais peças de equipamento técnico com eletrônica bastante sofisticada, tais como: eletroencefalógrafo, eletrocardiógrafo, respiradores, máquinas de hemodiálise, ressuscitadores, ressonância magnética e inúmeros outros.

As tecnologias voltadas para o serviço de saúde podem ser classificadas em quatro

grandes categorias: 1. tecnologia para o diagnóstico; 2. tecnologia terapêutica; 3. tecnologia de sistemas de informação; 4. tecnologia de múltiplas finalidades (combinação de outras) (MIRSHAWKA, 1994).

As tecnologias de diagnóstico são, inicialmente, usadas para a medição e testes. Podem-se citar: unidades de imagens (com Raio X, ultrassom, tomografia, ressonância magnética e outros), monitor fetal, monitor cardíaco, monitor cerebral, etc.

As tecnologias terapêuticas são utilizadas diretamente para tratar os pacientes. Dentre elas, podem-se citar: bisturi a laser, respiradores artificiais, desfibrilador, cateterismo cardíaco, incubadoras, terapia de radiação, marca-passos, equipamentos de fisioterapia, etc.

As tecnologias de sistemas de informação referem-se àquelas tecnologias que auxiliam a coleta, o armazenamento e a análise de dados que se possa, dessa maneira, compor a informação. O que se quer é ter acesso imediato a registros. É muito usado para sistema de monitoração da produtividade do hospital, implantação de um sistema de contabilidade de custos, planejamento do sistema de serviço de saúde (alimentação, consultas, registros, etc.), sistema de informação clínica com capacidade de registrar automaticamente os sinais vitais, etc.

As tecnologias e múltiplas finalidades representam a combinação de duas ou de todas as outras tecnologias. Por exemplo, a combinação do monitor cardíaco e uma bomba de infusão, acopladas com um computador. Por meio de programação adequada, o diagnóstico é obtido a partir do monitor cardíaco e o programa seleciona automaticamente o curso do tratamento a ser aplicado ao paciente.

As novas tecnologias têm sido um fator muito importante na seleção de hospitais por parte dos pacientes, além disso, elas representam um papel imprescindível no aumento da eficiência do serviço de saúde.

A tecnologia já faz parte do dia a dia das empresas de saúde, que logo se acostumam em conhecer a tecnologia embutida em seus produtos e serviços (Ex: tomografia computadorizada, vários tipos de ultrassonografias, videolaparoscopia, entre muitos outros), a tecnologia utilizada para produzi-los, a tecnologia empregada no controle do processo produtivo e a tecnologia característica da gestão do negócio (MÉLO; SICSÚ; DE MEDEIROS, 2003).

Apesar desse termo ser bastante utilizado, as pessoas não se preocupam em defini-lo, causando uma enorme confusão de significados.

A definição defendida neste trabalho é a de que tecnologia é muito mais que equipamentos, máquinas e computadores. É sim um conjunto de conhecimentos tanto diretamente práticos (relacionados com problemas e dispositivos concretos) quanto teóricos (aplicáveis à prática, mesmo que ainda não tenham sido aplicados), *know-how*, métodos, procedimentos e experiência de sucesso e fracassos e também, é claro, dispositivos e equipamentos físicos (ROSENTHAL e MEIRA, 1995).

Diversos autores definem o que vem a ser inovação tecnológica, a qual pode ser conceituada como a aplicação de uma nova tecnologia (um novo conjunto de conhecimentos) ao processo produtivo, que resulta em um novo produto ou alteração de algum atributo do produto antigo e/ou do grau de aceitação do produto (novo, alterado ou antigo) pelo mercado, resultando, em geral, em níveis mais elevados de lucratividade e/ou participação nesse mercado para a empresa inovadora.

A inovação tecnológica envolve necessariamente alguma mudança no conjunto dos conhecimentos tecnológicos utilizados pela empresa.

Existem vários tipos de inovação: revolucionárias, radicais e incrementais, com diferentes tipos de efeitos competitivos. As inovações revolucionárias são intensivas em ciência, tendo amplo impacto sobre o sistema produtivo, podendo tornar obsoleta, total ou parcialmente, a base técnica existente. A microeletrônica e a biotecnologia seriam inovações desse tipo. As inovações radicais são aquelas que têm impacto sobre certos mercados, podendo modificar radicalmente a dinâmica de competição. Esse tipo de inovação diz respeito ao lançamento de novos produtos e processos, como é célebre o caso do nylon. As inovações incrementais dizem respeito aos resultados dos esforços cotidianos para aperfeiçoar produtos e processos existentes, visando a obter maior qualidade e maior produtividade (FREEMAN, 1982).

A tecnologia é uma ferramenta na industrialização dos serviços, ou seja, é o mecanismo pelo qual o serviço é prestado de forma a abranger maior público com maior eficiência e menores custos (LEVITT, 1976). As empresas de saúde são um típico exemplo de serviço industrializado, o qual não seria viável sem a tecnologia que empregam.

Decorrente das fragilidades presentes no setor saúde, a existência de um sistema de inovação mostra ser um dos meios necessários para promover um desenvolvimento dessa área, na medida em que se faz uma aplicação sistemática da ciência à produção.

Por conseguinte, o conceito de sistema de inovação busca contribuir para um melhor entendimento do processo de inovação, como elemento intrínseco e fundamental ao desenvolvimento econômico.

O sistema nacional de inovação pode ser desagregado em diferentes setores, isto é permitido devido à variância das características do progresso tecnológico e dos fluxos de informações científico-tecnológicas.

Sobressaltando o setor saúde, observa-se que este setor depende muito mais de conhecimentos científicos e tem uma relação muito mais próxima com os institutos de pesquisa do que, por exemplo, o setor têxtil. Daí observa-se uma relação íntima do setor saúde com a ciência e a tecnologia.

É seguindo esta linha de raciocínio que é proposta a divisão do setor saúde em subsistemas, cada um deles demarcados de outras atividades econômicas em termos da dinâmica inovadora. Dessa forma, este setor é representado por um sistema maior composto por um conjunto de subsistemas que interagem entre si.

Assim, verifica-se que a fragmentação do sistema nacional de inovação no setor saúde mostra ser de fundamental importância, na medida que visualiza os subsistemas existentes no setor e os fluxos de informação tecnológica vivente, possibilitando analisar as inovações e um possível impacto delas na qualidade dos serviços de saúde.

3.1.2 Natureza Tecnológica dos Serviços de Saúde

O conceito de serviços do ponto de vista tecnológico, segundo Cobra (1992), é a manifestação de um conjunto de tecnologias que satisfaz desejos ou necessidades do consumidor, e cujo valor depende do grau desta satisfação.

De acordo com Levitt (1985), esse conjunto de tecnologias é formado por três tipos:

- *Hard*;
- Híbrida;
- *soft*.

No caso de serviços de saúde, tecnologia *hard* seriam os medicamentos, os hospitais, os aparelhos de exames e consultas; tecnologia híbrida seria o sistema informatizado de

marcação de consultas, as instruções técnicas para manuseio dos equipamentos médicos e para sua manutenção; e tecnologia *soft* seria o serviço de atendimento aos pacientes.

Tecnologia *hard* é a parte do serviço que é tangível, um produto como na indústria.

Tecnologia *soft* é a parte do serviço inerente ao trabalho humano e corresponde ao conhecimento tácito individual, a métodos de trabalho, tecnologias gerenciais. Quase todo serviço é fortemente dependente de tecnologia *soft*, em grande parte responsável pelo potencial de ganhos em produtividade.

Tecnologia híbrida tem dupla natureza e diz respeito a utilização e sistematização da tecnologia *hard*. Refere-se, geralmente, a sistemas operacionais, a telecomunicação, à parte de software da computação.

O comportamento das inovações em serviços tem uma conduta semelhante ao produto, é dependente das inovações nas tecnologias *hard* e híbridas, às discontinuidades nos paradigmas e aos períodos de indefinição de padrão tecnológico.

Embora possamos identificar os diferentes tipos de tecnologia nos serviços, na prática, elas são absolutamente inseparáveis, já que uma constitui condições para o funcionamento da outra, como é o caso da sala de cirurgia sem o médico ou vice-versa. Garantir seu perfeito e contínuo entrosamento é um desafio para a gestão tecnológica, pois este entrosamento acontece (ou não) na presença do consumidor, podendo trazer conseqüências mais sérias e diretas que o custo de retrabalho ou de descontinuidade da linha de produção na indústria (MÉLO; SICSÚ; DE MEDEIROS, 2003).

3.2 Qualidade em Serviços de Saúde

Segundo Mezomo (2001), de forma lamentável, a área da saúde não foi atingida pelo movimento da qualidade e existe uma necessidade imediata para que adquira esses conceitos.

A imagem passada da área de saúde é a de um setor onde prevalece, geralmente, o lógico e o necessário. Muitos profissionais têm o comportamento de burocratas e simples operadores de equipamentos, distantes do sofrimento, da lágrima, da emoção, da dor e da dúvida que provoca traumas na mente e na alma dos que têm seus corpos golpeados (MEZOMO, 2001).

Ainda para Mezomo (2001), o sistema de saúde precisa de dignidade para se tornar mais responsável e responsivo aos interesses de seus clientes, especialmente pacientes e seus familiares.

Baseado no setor de saúde, qualidade é o grau de adequação dos serviços prestados (testes, diagnósticos e tratamentos baseados no conhecimento atualizado com relação à eficácia e ao custo-efetividade) às reais necessidades do paciente (serviços efetivos, acessíveis e a custo compatível).

A qualidade dos serviços de saúde inclui o nível de satisfação do paciente e também o resultado, em termos de melhoria da saúde, e os custos decorrentes.

A conceituação de qualidade pelos grandes autores dessa área é bem diversificada, como apresentado no capítulo anterior. No entanto, há uma certa convergência entre essas definições propostas para a necessidade da satisfação do cliente, ou do consumidor dos bens ou serviços que lhe são oferecidos (MEZOMO, 2001).

Uma definição de qualidade que atenda à especificidade da área da saúde deve ser entendida como uma extensão da própria missão da organização que, nesse trabalho, ficou definida como sendo satisfazer e/ou exceder as expectativas de seus clientes.

De acordo com Mezomo (2001), “Qualidade é um conjunto de propriedades de um serviço (produto) que o tornam adequado à missão de uma organização (empresa), concebida como resposta às necessidades e legítimas expectativas de seus clientes”.

Donabedian (1990, p. 115) define qualidade, diretamente voltado para a área médica, como uma “Propriedade da atenção médica que pode ser obtida em diversos graus ou níveis. Essa propriedade pode ser definida como a obtenção dos maiores benefícios, com menores riscos para o paciente, benefícios estes que, por sua vez, se definem em função do alcançável de acordo com os recursos disponíveis e os valores sociais existentes”.

Donabedian (1990) apresenta três dimensões para a qualidade:

- Técnica: refere-se à aplicação de conhecimentos científicos e técnicos na solução do problema de saúde do paciente;
- Interpessoal: refere-se à relação que se estabelece entre o prestador de serviços e o paciente (cliente);
- Ambiental: refere-se às comodidades oferecidas ao paciente em termos de conforto e bem-estar.

Este mesmo autor acredita que, para se pôr em prática essas dimensões, deve haver uma constante avaliação das expectativas dos clientes, uma comparação com os melhores prestadores dos serviços, um ambiente de trabalho adequado e um processo de melhoria contínua.

Para a empresa transformar qualidade em cultura, é necessário um compromisso pessoal de cada um de seus trabalhadores. É preciso que a instituição, através de séria reflexão com a diretoria e a participação de, pelo menos, auxiliares imediatos, defina e divulgue o conceito de qualidade que foi adotado e se comprometa, efetivamente, em garanti-lo em todos os seus processos e resultados.

Com a sua prática, Donabedian afirma que a qualidade beneficia muitos resultados como estes:

- Aumento da produtividade.
- Redução de custos.
- Eliminação do desperdício.
- Maior participação no mercado.
- Maior competitividade.
- Maior garantia de sobrevivência.

Além disso, traz outros resultados que não são econômicos-financeiros:

- Valoriza quem presta o serviço.
- Respeita o cliente que o utiliza.
- Valoriza a própria instituição que a produz.

O que se pode perceber é que o setor saúde não está totalmente familiarizado com termos como fornecedor, cliente e produto, sabendo apenas que as suas organizações utilizam recursos que serão executados nos processos, objetivando resultados (MEZOMO, 2001).

Segundo a Revista Qualidade em Saúde (2002), até a última década, apenas iniciativas dispersas, muito localizadas, sem coerência ou uniformidade metodológica, frutos muitas vezes de esforços voluntaristas, generosos, mas episódicos, eram feitas para a melhoria da qualidade nos serviços de saúde.

Sendo assim, não se percebia uma estratégia global para a qualidade neste setor, que buscasse definir claramente áreas críticas de intervenção prioritária, que promovesse a formação adequada dos protagonistas, que dotasse os projetos de recursos humanos, materiais

e organizacionais de forma suficiente e, ainda, que provocasse o envolvimento dos responsáveis políticos e das administrações desses serviços de saúde (REVISTA QUALIDADE EM SAÚDE, 2002).

Dessa forma, é que a qualidade no setor saúde, de forma geral, em termos técnico-científico, vinha sendo manifestamente frustrante, assim como, estava sendo para o paciente e cidadão um serviço que não desfruta de segurança, conforto, rapidez e personalização. Porém, o que se pode notar é que as atuais intervenções realizadas na área de saúde, ou que sobre ela incida, apresentam considerações, questionamentos ou manifestos relacionados à qualidade nesses serviços, seja por uma perspectiva global e genérica, seja nas suas diferentes dimensões e atributos.

Dessa forma, vem sendo possível se observar que os serviços do setor saúde estão progressivamente buscando incorporar a tendência da atual administração da qualidade: a efetiva satisfação dos clientes. Mas, para tanto, é importante atentar-se para a variabilidade na carteira de clientes da organização, tornando necessário a quebra de paradigma baseada na premissa de que cada pessoa é um cliente, passando, então, a enfocar cada cliente como uma pessoa (MEZOMO, 2001).

Não se pode esquecer que é o cliente quem decide hoje o que vem a ser a qualidade do serviço, a partir de um processo de avaliação sob características tais como: imagem, expectativas e percepções sobre a qualidade, maneira como o serviço foi entregue ou executado, resultado final do serviço e extensão da sua satisfação. A mensuração da qualidade no serviço de saúde, portanto, constitui-se em um fundamental desafio: antecipar o que vem a ser os desejos, as necessidades e as expectativas para uma boa prestação de serviço, já que o paciente está envolvido em toda a sua totalidade.

Uma grande dificuldade com a avaliação da qualidade do serviço, sobretudo do setor saúde, é que, muitas vezes, não existem padrões que permitam medir o desempenho dos serviços prestados, sendo, então, por isso que muitas pesquisas estão sendo desenvolvidas neste setor. A dificuldade para estabelecer padrões para a qualidade do serviço de saúde está, muitas vezes, no fato de que o serviço deve ser medido subjetivamente e de que paciente tem o seu próprio conjunto de expectativas e perspectivas do que vem a ser qualidade do serviço de saúde.

Além disso, este setor ainda é composto por variadas visões que constituem os elos da sua cadeia, de modo que para o paciente a qualidade na saúde pode representar a possibilidade

de aderir, aceder sempre que necessário ao médico; já para os profissionais da saúde, a qualidade da saúde pode ser equivalente a qualidade técnico-científica; e, ainda, para a direção de um hospital, a qualidade pode estar representada em uma gestão eficiente, através, por exemplo, de um bom atendimento, diminuição do tempo de espera, motivação e responsabilização dos funcionários, diminuição das despesas e redução das reclamações.

Sendo assim, é fundamental também que as organizações do setor saúde tenham flexibilidade e um bom conhecimento sobre a qualidade, para que elas possam dirigir seus esforços para a melhoria da qualidade voltada para os diferentes elos que o constitui.

Dessa forma, a qualidade nos serviços de saúde surge como uma exigência de todos os envolvidos nos cuidados de saúde, sendo vista como seu atributo essencial.

Mas, é importante ter claro que a qualidade no serviço de saúde deve ser avaliada a partir das necessidades do paciente, sendo necessário que os profissionais do setor saúde desenvolvam o seu trabalho dando respostas a estas necessidades, respeitando o seu direito de receber um serviço seguro e adequado, além de prestar contas do desempenho desses serviços prestados.

Para tanto, cabem a todos os envolvidos na prestação dos serviços de saúde, participar no desenvolvimento de sistemas de melhoria contínua da qualidade nos cuidados com a saúde, visando sempre o paciente, sendo necessário, portanto, que se tenha um sistema organizado para melhorar, de forma constante, os procedimentos, os resultados e os serviços prestado nos hospitais (REVISTA QUALIDADE EM SAÚDE, 2000, p. 48-51).

Assim, a qualidade no serviço de saúde deve ser incorporada pelo setor sem desviar do seu real propósito, para tanto, segundo a revista Qualidade em Saúde (2000), torna-se necessário que:

- A qualidade no setor saúde busque satisfazer e diminuir as necessidades do paciente e não responder à procura oferecendo mais;
- A qualidade no setor saúde seja proativa de modo a prevenir e dar resposta, não servindo de pretexto para a procura de novas oportunidades de mercado;

A qualidade no setor saúde reúna, integradamente, atributos, afetividade, eficiência, aceitabilidade e equidade e nunca a exigência única da aceitabilidade.

A área de saúde necessita, assim, definir sua missão, seus valores e seus princípios, e também ter uma estrutura adequada à obtenção dos resultados desejados. No entanto,

nenhuma mudança poderá ocorrer sem um compromisso real dos administradores e de todos os profissionais do sistema, para que haja um repensamento geral da estrutura e das ações.

3.2.1 Avaliação da Qualidade dos Serviços de Saúde

Em anos recentes, procurou-se medir a satisfação dos pacientes com o hospital e com os profissionais (médicos, enfermeiras, etc), mas pouco foi avaliado em termos da qualidade dos resultados (a saúde alcançada).

Mezomo (2001) afirma que os serviços de saúde devem deixar de ser avaliados apenas quantitativamente (equipamentos, paciente-dia, percentagem de ocupação, consultas realizadas, quantidade de profissionais e coisas do tipo), mas avaliados qualitativamente (saúde alcançada, educação oferecida, satisfação garantida, sofrimento evitado, erros prevenidos e decisões acertadas).

A mensuração e a avaliação da qualidade de produtos manufaturados não é difícil, pois padrões de conformidade podem ser estabelecidos, produtos podem ser inspecionados e testados, taxas de defeitos identificadas, deficiências corrigidas e níveis de desempenho, impostos (MIRSHAWKA, 1994). No entanto, é bastante difícil fazer a medição do desempenho da qualidade de serviço, pois são intangíveis, precíveis e têm uma natureza muito subjetiva.

Numa empresa prestadora de serviços de saúde, é o paciente (cliente) que decide hoje o que vem a ser a qualidade do serviço. O paciente (cliente), comumente, forma um processo de avaliação sob características tais como: sua imagem, suas expectativas e percepções sobre a qualidade, a maneira como o serviço foi entregue ou executado, o resultado final desse serviço de saúde e a extensão da sua satisfação (MIRSHAWKA, 1994).

Quantificar qualidade no serviço de saúde é um desafio constante, porque exige a antecipação do que vem a ser os desejos, as necessidades e as expectativas dos pacientes para que haja um bom serviço de saúde, o que é, em muitos casos, intangível, envolvendo o próprio paciente, o qual pode formar seu julgamento a partir de sua disposição e de seu temperamento.

Outra grande dificuldade com a avaliação da qualidade do serviço de saúde, citada por Mirshawka (1994), é que, muitas vezes, não existem padrões para que se possa medir o desempenho, já que cada paciente tem o seu próprio conjunto de expectativas e perspectivas

do que vem a ser qualidade do serviço de saúde.

Apesar das dificuldades óbvias na medição, avaliação e padronização do desempenho da qualidade do serviço de saúde, os seguintes atributos são considerados essenciais para uma boa prestação desse serviço como se pode observar adiante.

3.2.2 Características Básicas para a Prestação de Serviços de Saúde com Excelência

Pela visão de Mirshawka (1994), para que o serviço de saúde tenha certos padrões mínimos de qualidade e excelência, é preciso que ele tenha:

- eficiência e acurácia;
- consistência e constância;
- responsividade;
- confiabilidade;
- competência (capacidade);
- segurança;
- cortesia, compreensão e cuidado;
- preço justo;
- satisfação, encantamento e excitação.

Além dessas dimensões da qualidade, Mirshawka também destaca certos fatores-chave, nas expectativas do paciente, do que vem a ser um tratamento de qualidade:

- pronto atendimento;
- compreensão do que o paciente (cliente) quer;
- atenção total e não dividida;
- tratamento com cortesia e polidez;
- expressão de interesse pelo paciente (cliente);
- responsividade a pedidos de informações;
- expressão de efetivo socorro pró-ativo;
- eficiência na execução do serviço;
- acurácia no resultado final do serviço;
- explicação dos procedimentos;
- demonstração de prazer no atendimento do paciente;

- expressão de agradecimento;
- atenção às reclamações;
- solução rápida das reclamações para ter prontamente a satisfação do paciente;
- aceitação da responsabilidade pelos seus erros e de outros funcionários do hospital.

Assim como as dimensões da qualidade descritas por Garvin (1992a), dizem a respeito ao produto, Lobos, (*apud* MIRSHAWKA, 1994), estudioso da qualidade, relaciona as dimensões da qualidade de serviço ao desempenho, as quais foram citadas por Mirshawka (1994, p. 103):

- Validade – o serviço tem de ser aquilo que se imagina que seja.
- Disponibilidade - o serviço tem de estar à disposição do paciente (cliente) conforme o prometido.
- Previsão - o serviço deve ser entregue ou executado exatamente como foi projetado.
- Rapidez - a expectativa de um paciente (cliente) é a de ficar o menor tempo possível no hospital.
- Respeito à norma – comumente, todo o serviço para ser rotulado, ao menos de bom, não deve ter desvios em relação ao ritual estabelecido.
- Solução do problema - a insatisfação, freqüentemente, já está manifestada naquele que está internado no hospital, e o paciente espera sair de lá com a doença eliminada ou debelada ao mínimo.
- Confiabilidade – o serviço de saúde prestado no hospital precisa perdurar ao longo do tempo.

Assim, para Mirshawka (1994), o hospital que quer ser de qualidade excelente deve conseguir, entre outras coisas:

- 1 – que os médicos não cheguem atrasados aos seus compromissos;
- 2 – que os pacientes saibam como encontrar os responsáveis pelo seu tratamento da forma mais rápida possível;
- 3 – que os seus médicos entendam não ser uma perda de tempo explicar ao paciente o tratamento ao qual ele será submetido sob o pretexto de achá-lo um ignorante no assunto;
- 4 – que os médicos, ao prescreverem uma receita, façam-na com uma letra legível, que não conduza a confusões e erros;
- 5 – que os médicos entendam, de fato, que o paciente é um ser humano e tenham respeito por ele, mesmo que tenha um baixo poder aquisitivo;
- 6 – que o seu pessoal tenha atualização contínua e, para tanto, deve ir a congressos, cursos, visitas a outras instituições, etc. para não ficar obsoleto e se manter fiel a práticas terapêuticas

seculares.

7 - que todos lembrem que paciência tem limite, e o paciente merece o maior cuidado possível.

Para que isso possa ser alcançado é fundamental que o serviço de saúde busque, continuamente a melhoria interna e externa. É necessário, respeitar, tentar copiar e querer superar as empresas melhores no ramo.

A administração dos serviços de saúde deve ser redesenhada para dar-lhe a eficácia necessária, só assim esses serviços terão efetividade, ou seja, atingirão resultados desejados de eficiência a um custo mínimo. E, desse modo, os serviços serão adequados às necessidades dos pacientes.

Qualidade, além de ser uma metodologia gerencial, é uma questão de ética e moral; trata-se de um esforço de autenticidade e de lealdade sobretudo para com as pessoas que põem nos serviços de saúde suas últimas esperanças, não buscá-la ou praticá-la é um ato irresponsável e imoral.

3.2.3 Tipos de Qualidade no Serviço de Saúde

A qualidade pode ser avaliada a partir de três definições, que possibilitam a percepção de três tipos de qualidade diferente, intimamente entrelaçadas. Segundo Mirshawka (1994), esses três tipos de qualidade no serviço de saúde são:

a) Qualidade clínica: É a qualidade definida ou determinada por aqueles que prestam o serviço de saúde, como médicos e enfermeiras. Tradicionalmente, a qualidade clínica era a que requeria maiores atenções, sendo ainda assim a certeza de muitos.

Ao tentar conceituar a qualidade clínica, termos como morbidade (índice de doentes em uma comunidade), mortalidade (índice de mortes em uma comunidade) e taxas de infecção têm de aparecer de forma obrigatória.

b) A qualidade voltada para o paciente: São importantes termos como, por exemplo, atenção, gentileza, presteza, cuidado, comunicação, preocupação e empatia ofertadas ao paciente na prestação do serviço médico.

c) A qualidade econômica ou eficiência do custo da qualidade: Esse é um componente mais recente da qualidade dos serviços de saúde. Talvez por esta razão, muitos diretores clínicos ainda pensam que as decisões econômicas não têm lugar quando a qualidade é o que está se considerando.

Porém, na avaliação da qualidade do serviço de saúde, o fator econômico mostra ser fundamental, por considerar todas as ações e investimentos da organização de saúde em, por exemplo, infra-estrutura, recursos humanos e inovações tecnológicas.

Então, o que se pode perceber é que, em um ambiente no qual se procura gerenciar o serviço de saúde e desenvolver-se neste ambiente no qual se está inserido, as organizações devem desempenhar esforços englobando esses três tipos de qualidade do setor saúde.

Dessa forma, torna-se possível se obter a qualidade dos serviços de saúde em relação a todas as partes envolvidas e interessadas no atendimento médico de qualidade.

3.2.4 Classificação da Qualidade nos Serviços de Saúde

Existem diversas maneiras de classificar o serviço de saúde. Uma das classificações mais utilizadas foi a de Donabedian, de 1966. Esta classificação universal da qualidade divide o serviço de saúde como bom ou ruim, além de medir a qualidade oferecida ao paciente.

A classificação de Donabedian (1994) refere-se a qualidade do serviço de saúde em relação a estrutura, ao processo e ao resultado.

Por estrutura entende-se ser as qualificações, as certificações e outros atributos similares dos recursos usados no serviço de saúde.

A estrutura diz respeito às características mais estáveis da assistência médica ou de saúde, referindo-se aos objetivos, aos recursos físicos, materiais, humanos e financeiros, envolvendo, portanto, desde estrutura física e disponibilidade de equipamentos até a capacitação dos indivíduos que prestam a assistência, passando, ainda, pela organização dos serviços.

Verifica-se, então, que para esta conceituação cabem tanto dados numéricos, em termos de recursos disponíveis, como também, por exemplo, a qualidade dos profissionais, dos equipamentos e a existência de manutenção predial e de equipamentos.

Por processo entende-se ser o conjunto de atividades envolvendo médicos e outras pessoas no atendimento dos pacientes.

O processo, de forma geral, abrange todas as atividades desenvolvidas entre os profissionais de saúde e os pacientes, decorrendo dessas relações, conseqüentemente, os resultados da assistência, retirando-se daí as bases para a valoração da qualidade.

Sendo assim, por resultado entende-se a conseqüência ou o benefício da intervenção médica.

Este clássico quadro conceitual apresentado por Donabedian é considerado uma tríade, que corresponde justamente às noções da Teoria Geral de Sistemas: entrada-transformação-saída, sendo de difícil quantificação a influência ou contribuição exata na qualidade final da assistência prestada no setor saúde.

3.2.5 Razões para se Investir na Qualidade dos Serviços de Saúde

São inúmeras as razões que alicerçam as organizações para investirem na qualidade dos serviços médicos prestados ao paciente. Estas razões podem ser evidenciadas através da análise de resultados de pesquisas que estudam, por exemplo, o comportamento do cliente.

A Technical Assistance Research Programs, Inc (TARP), uma das instituições que, justamente, mais estudou o comportamento do cliente, tendo à sua frente o dinâmico John Goodman, publicou em 1991 as seguintes descobertas (MIRSHAWKA,1994):

- Apenas 14% dos clientes insatisfeitos declaram para a empresa a sua insatisfação com os seus produtos/serviços, sendo estes mais propensos a fazerem novos negócios, mesmo que o problema não tinha sido resolvido.
- Desses 14%, cerca de 60% dos clientes farão novos negócios ou retornarão a empresa quando a sua reclamação inicial for atendida, podendo aumentar para 95% quando a sua reclamação é atendida rapidamente.
- Estes clientes insatisfeitos contarão a sua experiência para 9 a 25 novas pessoas, dependendo da sua insatisfação, divulgando apenas para novas 5 pessoas o tratamento que lhes foi dispensado, quando resolvido o problema.

Outras quatro razões importantes ainda forçam as organizações de serviço de saúde a se preocuparem com a percepção dos pacientes, bem como, com a satisfação que esses serviços fornecem. Estas razões podem ser classificadas como:

- Razão humanitária: Pacientes desejam qualidade excelente do serviço de saúde, pois ao precisarem desse serviço, eles estão mais vulneráveis, ansiosos e emocionados;
- Razão econômica: Os pacientes são os próprios clientes da empresa, que se deparam com um leque de opções de serviços equivalentes;
- Razão de marketing: Os pacientes podem se tornar bons ou maus veículos de comunicação após as experiências pelas quais eles passam.

- **Razão de eficiência:** Pacientes satisfeitos são muito mais fáceis de atender, enquanto pacientes insatisfeitos consomem à toa o tempo valioso daqueles que os atendem.

Dessa forma, conforme as razões apresentadas, dirigir os esforços das organizações de saúde para que elas possam prestar um serviço de qualidade para o paciente, significa tornar a empresa mais competitiva, com clientes mais fidelizados e com os recursos otimizados, acarretando na diminuição de custos empresariais.

3.2.6 A Gestão da Qualidade nos Serviços de Saúde

A gestão da qualidade tem sido um assunto bastante abordado pelas empresas, que buscam sobreviver com sucesso numa era de globalização da economia e de uma competitividade cada vez maior de todos os segmentos do mercado, sobretudo do setor saúde.

Sendo assim, é possível se observar que as empresas estão, cada vez mais, adotando um modelo de gestão que privilegie as práticas que agregam valor ao cliente e que, também, otimizem o seu próprio desempenho.

Mezomo (2001) destaca que os modelos de gestão devem incluir valores e conceitos-chaves que apresentem: enfoque no cliente, liderança, melhoria contínua, participação e desenvolvimento dos funcionários, agilidade de resposta, ação preventiva e qualidade de projeto, visão de futuro, administração por fatos, criação de parcerias, ética e enfoque nos resultados.

Para tanto, cabe a Administração de Saúde a função de planejar, organizar, dirigir, controlar, coordenar e avaliar todos os recursos e procedimentos do serviço de saúde, de forma que ele possa atender a todas essas necessidades, sobretudo, a dos pacientes.

Mezomo (2001), ainda afirma que os serviços de saúde devem ser planejados e prestados de formas muito variadas, tanto nas grandes como nas pequenas organizações. Daí se dá a complexidade da tarefa administrativa neste setor, tanto relacionada com o tamanho da organização quanto com a sua missão.

Vale salientar, ainda, que a prestação de serviços de saúde é um processo administrativo que além de exigir planejamento, exige, também, alocação de recursos escassos, avaliação de desempenho e outras tarefas básicas de administração. Tais tarefas dependem de uma equipe qualificada e treinada, que deve estar sob a responsabilidade do administrador, incumbido

tanto da finalização das atividades da organização que dirige como da coordenação da prestação de uma vasta rede de serviços, que envolve alta tecnologia e fatores pessoais/sociais/culturais.

Assim, o administrador deve desempenhar várias funções como: o de agente de mudança organizacional, o de inovador, o de elemento integrador, o de regulador do sistema, o de líder e, ainda, o de mediador no relacionamento com a comunidade, para uma boa gestão da qualidade dos serviços de saúde.

Dessa forma, a gestão da qualidade dos serviços de saúde pode ser compreendida como o ato de administrar ou dirigir os serviços de saúde para uma gestão verdadeiramente integrada de qualidade em todas as atividades e em todos os níveis dos serviços (REVISTA QUALIDADE EM SAÚDE, 2000).

Então, pode-se entender que gestão da qualidade dos serviços de saúde visa atingir a excelência organizacional dos serviços, que consiste “na forma global de gerir e trabalhar na organização que resulta num equilíbrio de satisfações de todas as partes interessadas: clientes, empregados, parceiros e fornecedores, acionistas ou pagadores, a comunidade que serve e a sociedade em geral” (REVISTA QUALIDADE EM SAÚDE, 2000, p. 34).

Sendo assim, segundo a Revista Qualidade em Saúde (2000), para uma efetiva gestão da qualidade dos serviços de saúde, é preciso ter consensualmente reconhecido que:

- 1) A administração é um fornecedor de serviços dentro da organização;
- 2) A administração tem clientes a satisfazer, internos e externos;
- 3) A administração deve ser avaliada tanto pelos resultados como pelas boas práticas;
- 4) A qualidade dos serviços prestados quando consistente, é o resultado de uma liderança capaz de fazer emergir uma cultura da qualidade.

É necessário, ainda, que tais organizações possam, conscientemente, administrar como um sistema, os quais utilizam recursos que serão processados, gerando resultados. Para tanto, é essencial conhecer e aplicar os princípios de administração listados a seguir, que, segundo Mezomo (2001, p. 106) suportam esta filosofia:

- Obter níveis de excelência nos procedimentos administrativos e clínicos e no atendimento das necessidades dos clientes;
- Otimizar o uso dos recursos (materiais, humanos, financeiros e tecnológicos);

- Maximizar os benefícios aos pacientes;
- Minimizar os riscos dos pacientes;
- Garantir a máxima satisfação de todos os clientes internos e externos;
- Reduzir os custos e eliminar o desperdício.

Portanto, os administradores da saúde devem ser educados para focar nas necessidades dos clientes todas as atividades, todos os programas e todos os processos de trabalho. Eles devem ter visão a longo prazo e, ao mesmo tempo, oferecer respostas rápidas às necessidades emergentes de um mundo em constante mudança. Eles precisam, também, criar indicadores de qualidade e agir no sentido de garantir a equidade e a eficiência dos serviços, de melhorar o acesso e o ambiente interno e de elevar, permanentemente, o desempenho institucional.

Dessa forma, percebe-se que a melhoria da qualidade dos serviços de saúde deve se iniciar pela educação de seus administradores, podendo ainda ser sedimentado a ela, a utilização de indicadores da qualidade, contribuindo para que os serviços tenham uma missão definida, valores e princípios consistentes, além de processos e resultados adequados.

É necessário, então, que estes administradores dos serviços de saúde conheçam e utilizem, nas organizações deste setor, conceitos da qualidade, como o de Qualidade Total, que, por sua vez, ainda aparenta ser muito pouco utilizado na gestão da qualidade dos serviços de saúde.

Enfim, percebe-se que esforços devem ser feitos no intuito de melhorar a qualidade destes serviços, buscando assim reverter o estado da arte do setor saúde, tornando-se necessário um processo de desenvolvimento e modernização deste setor, através de mudanças radicais ou incrementais, mas que visem o contínuo melhoramento da qualidade dos serviços prestados.

3.2.7 Métodos de Certificação da Qualidade

A certificação da qualidade por meio de normas reconhecidas vem se tornando primordial para que seja atestada a credibilidade de uma empresa. Com a administração hospitalar não poderia ser diferente. As normas mais utilizadas atualmente são as da série ISO 9000.

3.2.7.1 Normas ISO 9000

ISO não é uma sigla, mas um prefixo derivado da palavra grega isos, que significa igual. O nome ISO é usado no mundo inteiro para representar a International Organization for Standardization, passando assim a ser a sigla da organização.

A ISO é uma organização não-governamental fundada em 1946 por 25 países – inclusive o Brasil – e sediada em Genebra, na Suíça. Surgiu como um prolongamento do International Electrotechnical Comitee (IEC), criado em 1910 para elaborar normas técnicas com o objetivo de equalizar os interesses de clientes e fornecedores e subsidiar contratos comerciais. Embora tenha surgido de um acordo internacional, este órgão não faz parte da ONU; seus membros são integrantes de organizações ou institutos nacionais de normalização.

Todas as normas propostas pela ISO são aplicadas em caráter experimental, já que a entidade não tem poder de legislação ou regulamentação. No entanto, por serem elaboradas para atender a uma demanda específica e serem fundamentadas no consenso entre as partes interessadas, é que as normas da ISO vêm sendo tão difundidas.

No caso da gestão da qualidade, o papel da ISO é apenas o de definir as normas relacionadas a este tema, não cabendo a ela fiscalizar sua implantação. Esta última é responsabilidade de fornecedores e clientes do setor privado e de organizações de normalização responsáveis pela inclusão das normas na lei de algum país.

A série de normas ISO 9000 foi criada com o objetivo de agrupar, em um único conjunto, as normas nacionais e multinacionais das áreas militar, nuclear, industrial e comercial. Refere-se a um conjunto de normas que trata da gestão e da garantia da Qualidade.

Em 1987, foram oficialmente publicadas, em nível mundial, as Normas ISO Série 9000, surgindo no Brasil em 1990. A partir daí, vêm sendo adotadas em mais de setenta países e implementadas por milhares de fabricantes de produtos e prestadores de serviços dos setores público e privado.

Após uma revisão em 1994, a série era composta por onze normas e depois de uma nova revisão, em 2000, as normas são atualmente:

- ISO 9000 – Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário;
- ISO 9001 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos;
- ISO 9004 – Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho.

De acordo com a ABNT (2001), as vantagens da certificação são:

- a. ajuda as organizações a aumentar a satisfação dos clientes;
- b. induz as organizações a melhorar, continuamente, seus produtos e processos;
- c. mantém um registro da organização;
- d. promove benefícios para a implantação de sistemas de garantia de conformidade com requisitos do cliente e regularmente aplicáveis;
- e. facilita a prestação de serviços e fabricação de bens mais competitivos;
- f. facilita a implantação pela qualidade total nas organizações;
- g. evita avaliações de diferentes clientes e fornecedores.

3.2.7.2 Aplicação das Normas da Série ISO 9000 em Saúde

Uma das dúvidas existentes ao se considerar a certificação ISO 9000 para hospitais é se ocorre essa necessidade e, se existir, quais seriam os benefícios.

Acredita-se que não existam desvantagens para a obtenção da certificação, pelo contrário, só existem argumentos a favor, por exemplo, o sistema de gestão da qualidade em vigor na empresa que deseja obter a certificação pode já se aproximar do modelo das normas da série ISO 9000, o que poderia tornar a certificação mais fácil do que o previsto (LAMPRECHT, 1994).

Apesar de ser pouco provável pacientes pedirem que hospitais obtenham o registro, suas companhias de seguros podem pensar diferente ao considerarem os benefícios adquiridos (LAMPRECHT, 1994).

A norma pode encontrar um ambiente favorável nos hospitais, no entanto, se ela será aceita, é outra questão discutida por Lamprecht (1994): na França, registradores decidiram que seria prudente não tentar certificar as áreas médicas de um hospital, baseado nas dificuldades de se conseguir que pessoas estranhas à profissão médica proponham ao corpo médico um sistema de garantia da Qualidade. O argumento utilizado pelos médicos é de que eles já praticam o mais elevado nível de garantia da Qualidade quando lidam com a vida humana e, portanto, não teriam em que melhorar.

Lamprecht observa ainda, que muitas das questões de garantia da Qualidade abordadas pelas normas da série ISO 9000 certamente não são novas para o setor de saúde, como por exemplo, o uso de registros médicos e auditorias médicas, incluindo auditorias do pessoal de enfermagem, que datam pelo menos da década de 1960.

A natureza genérica das normas demonstra que, em muitos casos, elas podem ser aplicadas em ambientes diversos e a aplicação de um sistema de Garantia da Qualidade como ISO 9000 não necessita ser muito complicada, seguindo orientações e treinamento apropriados. Quanto à flexibilidade das normas, elas não devem, ou não necessitam, ser aplicadas a todas as indústrias.

3.2.7.3 Exemplos de Processos de Certificação ISO 9000 em Saúde

Nesta seção, serão apresentadas as experiências de duas empresas de saúde na implementação dos requisitos para a certificação ISO 9000.

O primeiro exemplo é do Hospital do Distrito de Moudon, na Suíça, no ano de 2000, que cita os motivos para certificar a empresa, o processo de implantação e os benefícios alcançados com a Certificação ISO 9001. Segundo o Diretor Administrativo do hospital, a certificação também se fortificou em serviços, mas permanece bastante rara no campo da saúde. As expectativas dos pacientes estão aumentando, assim como as exigências legais e a competição está crescendo, fazendo com que a certificação fique atraente (STAINES, 2000).

Para o autor, as razões para implantar um projeto de administração da qualidade foram três: éticas, já que o cliente tem que confiar na pessoa que é responsável pelo seu cuidado e na instituição de saúde que é enviado, embora seja a sua vida que está em jogo; motivacionais, por escolher um método que exige a participação em larga escala para tomar decisões de consenso e responsabilidades compartilhadas por todos; e administrativas, pois o projeto reduz redundâncias em processos, aperfeiçoa fluxos e possui ferramentas para controlar segurança e qualidade.

O principal motivo de escolher a certificação ISO 9000 foi porque a empresa quis promover a TQM (*Total Quality Management* – Administração da Qualidade Total) e a Norma ISO 9001 formaliza o processo de gerenciamento com normas estruturadas e consideravam a implantação do sistema de qualidade baseado na Norma ISO 9001 um passo para TQM. Também a reputação do certificado ISO 9000 foi levado em conta, pois ele possui uma boa consciência pública.

O início do processo de certificação teve um grande fator para o sucesso, eram dois importantes gerentes do hospital bastante entusiasmados sobre TQM e ISO 9000. O início se deu com a iniciativa da administração e a eliminação de problemas funcionais, além de um programa que foi lançado para melhorar a hospitalidade para os clientes. Os funcionários

foram divididos em grupos de diferentes departamentos e foram administradas sessões de treinamento.

Depois, houve o contato com outros hospitais que já estava sendo implementado o modelo de gestão da qualidade e a idéia foi promovida na organização. Houve, então a apresentação do projeto à alta administração. Aconteceu algo não esperado, a dificuldade para aprovação do orçamento, por parte da direção, já que o presidente da empresa havia tido experiências anteriores indiferentes com certificações ISO. Foi necessário haver três reuniões mensais para que depois a aprovação fosse obtida.

Apresentou-se o projeto aos médicos, foi contratado um gerente de projetos, criou-se um comitê diretor e contratou-se um consultor, houve dificuldade para encontrar profissionais com experiência em casos semelhantes.

Iniciou-se a análise dos processos que foi dividido em três capítulos: administração, cuidados e atividades auxiliares, e foi desenvolvido o Manual da Qualidade. Finalizada a análise dos processos foi feita uma avaliação do que faltava fazer e detectaram problemas de gerenciamento em toda documentação.

Com os problemas solucionados, foi marcada a pré-auditoria, depois houve a auditoria e o hospital recebeu a certificação.

Os benefícios alcançados pelo Hospital Distrito de Moudon, com a certificação, foram: obrigar a organização a lidar com assuntos filosóficos e operacionais de qualidade; acelerar a implantação de uma nova legislação; fornecer rastreabilidade; trazer um sentimento de orgulho e motivação; assegurar um pré-exame global; assegurar a qualidade sustentável; facilitar o treinamento de novos funcionários; dar para os funcionários compreensão das suas operações internas; servir como base para o TQM; demonstrar à população o compromisso do hospital com TQM.

O segundo exemplo é do Hospital Universitário de Kuopio, da Finlândia, no ano de 2000. O governo finlandês adotou a política de guiar a produção e o desenvolvimento de cuidado e bem-estar da saúde nacional, oferecendo recomendações de especialistas e estimulando a adoção de sistemas de qualidade.

Neste hospital, houve avaliações de vários sistemas da qualidade até que, em 1995, o sistema baseado nas Normas ISO 9000 de qualidade foi adotado com base para o desenvolvimento do hospital. A preferência por ele foi dada pela possibilidade de uma certificação oficial do sistema de qualidade ISO 9000. O processo de implementação iniciou em 1995 e foi até o final de 1998.

Os aspectos relacionados à implementação foram: em 1997, a definição do sistema de qualidade como SFS-EM ISO 9002; houve o apoio em treinamento recebido por uma companhia da Inglaterra e por peritos finlandeses; o sistema de qualidade foi desenvolvido principalmente pelo pessoal do hospital; a documentação da qualidade foi planejada e baseada na rede de computadores – intranet, dentro do hospital. O hospital desenvolveu um *software* próprio para a documentação; foi elaborado o Manual do Sistema de Qualidade, com as políticas do hospital, as exigências da ISO 9002:1994 e as pessoas responsáveis por assegurar que os objetivos serão alcançados; O hospital treinou quase 100 funcionários para agir com auditores internos; a certificação incluiu os serviços de cuidados ao paciente, mas excluiu educação e pesquisa; existe um sistema de realimentação do cliente com questionários, e também para os funcionários; existe um planejamento de adaptação e redução de documentação para mudar a certificação para a versão de 2000.

Os benefícios da certificação ISO 9002:1994, neste hospital, foram: participação mais efetiva dos clientes; liderança no funcionamento; atitude positiva dos funcionários em relação à qualidade; os objetivos da qualidade são especificados no planejamento anual e realização de auditorias internas; menor variação nos processos de trabalho e menores casos de compensação de pagamentos por erros no tratamento pelo seguro nacional; melhor utilização do sistema informatizado de tecnologia de rede (intranet); não-conformidades inspecionadas regularmente; controle dos equipamentos e dispositivos.

3.3 Aplicações de Sistemas de Inteligência Competitiva

O enfoque de um sistema de inteligência competitiva é diferente dos outros processos dentro de uma organização. Por isso, se faz necessário preparar a organização para que as atividades do novo sistema não sejam mal interpretadas ou até corram o risco de sofrerem solução de continuidade.

Nesse sentido, Gomes e Braga (2002) recomendam alguns passos a serem seguidos antes de o processo se iniciar:

- Definição clara da missão: envolve a definição clara dos objetivos, das informações que se necessita buscar, o usuário a quem se destina e o tipo de inteligência que se espera desenvolver; estes são fatores-chave para o sucesso da inteligência competitiva;

- Realização de uma auditoria informacional: consiste em mapear e identificar fontes de informações espalhadas pela organização, incluindo arquivos, manuais, bases de dados,

especialistas em diferentes áreas, entre outros. Tais fontes servirão como entrada para o sistema de inteligência competitiva;

- Realização de um marketing interno: trata-se de convencer os funcionários da importância da atividade de inteligência competitiva, visando conquistar o comprometimento dos mesmos;

- Incentivos para os funcionários: é preciso mostrar que a organização reconhece as contribuições dos seus colaboradores.

Um outro aspecto que merece toda a atenção é a localização da atividade da inteligência competitiva dentro da organização. O ponto mais importante é que ela deve estar o mais próximo possível do tomador de decisão e não deve haver qualquer tipo de burocracia que venha a atrapalhar esse relacionamento. Por outro lado, ao contrário do que se poderia imaginar, a atividade deve ficar bem visível dentro da organização para que não haja dúvida quanto aos aspectos da sua ética e legalidade (GOMES e BRAGA, 2002).

Diante da necessidade de melhorar a sua estratégia competitiva, um número cada vez maior dentre as grandes empresas globais vem implantando unidades de inteligência competitiva. Das multinacionais com sede nos Estados Unidos e com receitas acima de US\$ 10 bilhões, 82% já possuem unidades de inteligência organizadas. Segundo o Presidente do Conselho da NutraSweet, Robert Flynn, para a NutraSweet, a inteligência competitiva vale cerca de US\$ 50 milhões por ano, em termos de receitas auferidas e receitas não perdidas para os concorrentes (PRESCOTT e MILLER, 2002).

Para comprovar a alta prioridade que vem sendo atribuída à inteligência competitiva no mundo empresarial, são apresentados a seguir, de forma resumida, os casos de algumas organizações de grande porte conhecidas mundialmente e que incorporaram a inteligência competitiva em sua estratégia empresarial. Os relatos e as informações sobre os mesmos são baseados nos estudos de caso publicados por Prescott e Miller (2002).

3.3.1 Desenvolvendo uma Função de Inteligência Competitiva – Aplicação na IBM

Depois de muitos anos sendo reconhecida como líder absoluta do ramo da tecnologia da informação em todo o mundo, a IBM era uma empresa em que a alta administração não

considerava a necessidade de usar a inteligência competitiva como insumo para sua estratégia de negócios.

Porém, a gigantesca perda de mais de US\$ 14 bilhões no período 1993-1994 e a indicação de um novo Presidente de fora dos quadros da empresa mudaram radicalmente a maneira como eram vistos os clientes, os mercados e os concorrentes. Louis Gerstner, que assumiu a Presidência da IBM em 1993, concentrou o seu foco inicial em dois tópicos: clientes e concorrentes.

No início da década de 1990 já haviam encontros internos sobre inteligência competitiva na IBM, mas a atividade estava isolada dentro de algumas unidades de negócios. Com a nova abordagem adotada, foi designado um executivo experiente para atuar como especialista e assegurar que as estratégias de toda a empresa levariam em conta o concorrente. Foram estabelecidas equipes “virtuais” de inteligência competitiva, compostas por um executivo designado, representantes de outras unidades de negócios, um núcleo de profissionais de inteligência competitiva e representantes de áreas funcionais da empresa (produção, marketing e vendas). Uma pequena equipe corporativa foi criada para gerenciar o programa. O novo programa não se destinava apenas a melhorar a inteligência competitiva da IBM, mas contribuir para uma mudança cultural da empresa.

A equipe corporativa que conduziu o projeto piloto colheu várias lições importantes desse processo (PRESCOTT e MILLER, 2002):

- Um líder de inteligência dedicado em tempo integral aumenta a visibilidade do processo;
- Ter equipes multifuncionais permite obter uma visão mais completa e minuciosa do concorrente;
- É necessário trabalhar de perto com os executivos da companhia para formular perguntas que valham a pena ser respondidas (tópicos fundamentais de inteligência);
- Consultores externos experientes podem ser eficazes para trazer à tona, rapidamente, perguntas estratégicas importantes;
- Um código de ética simplifica a vida da equipe;
- O programa da estratégia contribui para o desenvolvimento dessa estratégia e também oferece táticas para o curto prazo;
- Inteligência competitiva exige grande compromisso com o trabalho;

- Inteligência competitiva bem sucedida exige, muitas vezes, uma mudança no comportamento das pessoas;
- Estabelecer um programa de inteligência competitiva requer esforço de marketing interno.
- A visão geral do processo de inteligência competitiva na IBM compreende: Princípios:
- Em nível corporativo, cerca de uma dúzia de concorrentes são monitorados;
- No âmbito das unidades de negócio, cada uma avalia seus concorrentes específicos;
- Implementação:
- Público: dos executivos da alta gerência ao pessoal da força de vendas;
- Produtos: desde avaliações estratégicas até as análises de apoio a vendas;
- Acesso: bases de dados conectam as equipes virtuais por meio eletrônico;
- Papel da unidade corporativa de inteligência competitiva: oferecer liderança, ferramentas e metodologia para apoiar a elaboração de estratégias, a tomada de decisões executivas e apoiar as vendas.

3.3.2 Aplicação na NutraSweet - Inteligência Competitiva Vista de Forma Crítica

A NutraSweet era uma marca muito conhecida no mundo inteiro, no final da década de 1980. A empresa tinha vários concorrentes em potencial e que sabiam muito a respeito da companhia. Todos sabiam que em dezembro de 1992 expiraria, nos Estados Unidos, o registro da patente de aspartame, que pertencia à NutraSweet. Parecia muito provável que as empresas químicas estivessem, então, prontas para entrar no negócio do aspartame e abocanhar uma fatia do negócio.

Tendo em vista esse fato da expiração da patente, a NutraSweet precisava saber quem seriam os seus possíveis concorrentes:

- Quem tinha dinheiro disponível ?
- Quem tinha capacidade de marketing ?
- Quem podia atender à regulamentação ?
- Quem tinha as qualificações técnicas ?

- Qual a taxa de retorno que esperariam esses investidores ?

Por outro lado, a NutraSweet tinha a oportunidade de expandir o uso do aspartame para além dos produtos dietéticos e assim gerar novas receitas para compensar as eventuais perdas que sofreria no mercado doméstico. Mas para isso precisava conhecer as barreiras de entrada nos novos mercados.

À medida que se aproximava a data de expiração da patente, a NutraSweet perseguia o objetivo de estabelecer uma posição competitiva, reduzindo custos e oferecendo atendimento aos clientes para permanecer como fornecedor preferido em todo mundo. Um dos pontos fortes da empresa era a capacidade de obtenção de inteligência nas áreas de marketing, produção, estrutura organizacional e apoio financeiro.

Com relação a essas quatro áreas, foi solicitado ao pessoal da inteligência competitiva:

- Fornecer informações atualizadas, apresentadas de forma fácil de usar e de transformar em ação;
- Proporcionar uma proteção à empresa contra a possibilidade de ser surpreendida pelos concorrentes ou pelo clima externo dos negócios;
- A inteligência competitiva deveria ser uma fonte de notícias não filtradas e não tendenciosas;
- Na coleta da inteligência competitiva deveriam ser empregadas as práticas mais éticas e legais.

Robert Flynn, que foi Presidente da NutraSweet, enfatiza o valor da inteligência competitiva para a empresa, afirmando (PRESCOTT e MILLER, 2002, p. 140): “Acredito plenamente que a IC nos ajudou a tomar melhores decisões na NutraSweet Company e a evitar algumas ruins. Posso até lhe dar um preço. A IC vale cerca de US\$50 milhões ao ano para nossa empresa. Essa é a combinação das receitas ganhas e daquelas “não perdidas” para as atividades concorrentes. Acredito na IC, a alta gerência da empresa acredita, e juntos criamos uma cultura corporativa que a apóia. Esta é a única forma como a inteligência competitiva pode gerar valor – com todo o respaldo dos tomadores de decisão da empresa. “

A coleta e análise de informações sérias, profissionais e estratégicas são pré-requisito para o sucesso e a sobrevivência. “Os vencedores serão aqueles que sabem mais, sabem em primeira mão, e convertem o conhecimento em ação com mais rapidez” (PRESCOTT e MILLER, 2002, p.141).

3.3.3 Aplicação da Inteligência Competitiva na Motorola

A Motorola é uma das pioneiras na aplicação da inteligência competitiva moderna no setor empresarial. Seu sistema de inteligência é reconhecido por muitos como o mais avançado. A implantação desse sistema foi liderada pelo Presidente do Comitê Executivo da Motorola, Robert Galvin. Entre os aspectos fundamentais do sistema de inteligência da Motorola estão os seguintes:

- **Estratégia:** definida como a aplicação oportuna e eficaz de recursos disponíveis para gerar uma competência distinta, que ofereça aos clientes um benefício que não é oferecido pelos concorrentes. São necessárias muitas informações para sintetizar uma estratégia e fazê-la funcionar. Inteligência e estratégia andam juntas;
- **Foco no cliente:** a competitividade implica ser competitivo para atender ao cliente. A inteligência deve servir para isso, para ajudar a empresa a atender ao cliente. O setor de negócios da Motorola é impulsionado pela renovação: é preciso ver o que a concorrência está fazendo e se perguntar como estabelecer novas regras para novos jogos, novos mercados e novos clientes;
- **Abordagem profissional:** o profissionalismo é imprescindível para implantar um departamento de inteligência que seja bem aceito pelos que dele precisam.
- Em termos de organização da função de inteligência na Motorola, as seguintes características merecem destaque:
- Há um departamento de inteligência central, com cerca de 10 pessoas, que faz parte do escritório de estratégia corporativa;
- As divisões designam responsáveis para fazerem a interface com o departamento de inteligência;
- Há uma certa mobilidade intrínseca no sistema: de tempos em tempos, algumas pessoas muito experientes em negócios se juntam ao departamento de inteligência;
- Sendo uma empresa de tecnologia, os profissionais de inteligência devem falar a linguagem da tecnologia;

- O foco principal é entender o cliente, conhecê-lo e descobrir como melhor atender seus novos desejos e necessidades;
- A responsabilidade dos outros gerentes não fica reduzida: todos devem ser seus próprios agentes de inteligência e agir com inteligência.

A Motorola criou um sistema de informações de inteligência chamado MIRIS (*Motorola Intelligence Research Information System*). Os dados fornecidos por esse sistema são utilizados pela companhia para decidir sobre a localização de fábricas, para analisar os riscos associados a negócios em diferentes países, analisar potenciais candidatos a operações de aquisição, avaliar potenciais parceiros de negócio, entre outros (ROUACH, 1996).

3.3.4 Aplicações da Inteligência Competitiva nas Empresas – Exemplos Resumidos de Grandes Corporações

Para Prescott e Miller (2002), a Inteligência Competitiva está imbricada no tecido dos negócios em todo o mundo. Cada vez mais os estrategistas da gestão estão se apoiando em suas práticas para coletar, analisar e aplicar, legal e eticamente, informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções de seus concorrentes, e monitorar acontecimentos do ambiente corporativo geral. Seu objetivo: Ajudá-las a vencer, descobrir as táticas e superar os concorrentes atuais e potenciais (PRESCOTT e MILLER, 2002).

Nos parágrafos seguintes se faz uma síntese de *cases* apresentados por Prescott e Miller (2002), caracterizando o emprego bem-sucedido de Inteligência Competitiva em várias organizações empresariais com destacada participação no cenário mundial, tais como *Shell Services International (SSI)*, *Lexis-Nexis Group*, *Xerox Company* e *Johnson e Johnson Medical*.

A *Shell Services International (SSI)* foi organizada em 1988 para combinar TIC e práticas de serviços empresariais para várias unidades do *Royal Dutch/Shell Group*. Desde a sua criação, montou uma unidade de Inteligência Competitiva onde os analistas concentram-se na progressão de atividade com baixo valor agregado para aquelas com alto valor. A empresa busca aplicar crescentemente a automação sobre as tarefas desempenhadas diariamente pelos integrantes de suas equipes de inteligência. Apoiados em sistemas remotos, os analistas têm mais tempo para dedicar-se a tarefas de simulação de negócios e estratégias.

A unidade de inteligência da SSI desdobra as suas atividades nos seguintes campos: inteligência sobre clientes atuais e potenciais; inteligência de mercado; inteligência técnica; e inteligência reativa a parceiros. Com base nessa atuação forte de inteligência, a SSI deixou de prestar serviços especializados apenas para os demais integrantes do grupo Shell e passou a vender esses serviços para outras grandes empresas de classe mundial.

O *Lexis-Nexis Group* atua no mercado com Inteligência Competitiva desde o início da década de noventa. Atualmente, mantém cerca de dez profissionais de inteligência trabalhando em tempo integral, localizados em várias das suas unidades de negócios. As suas equipes de vendas e de marketing são utilizadas para coletar dados, principalmente sobre os concorrentes. O produto do trabalho da unidade de inteligência é difundido por meio de vários veículos, incluindo boletins transmitidos por *e-mails* e *reports* expedidos pela intranet corporativa. As principais atividades de inteligência incluem: a elaboração de perfis e a monitoração das atividades dos concorrentes “tradicional” e “não-tradicional”; apoio às vendas mediante a identificação de vantagens em produtos devido às ofertas dos concorrentes; apoio ao desenvolvimento de produtos; e apoio a alianças e aquisições. As ferramentas estruturadas de informação (incluindo a própria base de dados do *Lexis-Nexis*) são empregadas através da intranet para tornar a inteligência acessível a todos os seus funcionários. Para essa organização empresarial, em nível estratégico, a previsão e a análise de cenários são consideradas fundamentais para a competitividade.

A *Xerox Company*, renomada pela qualidade de seus produtos e com fama de inovação tecnológica, se defrontou com desafios competitivos no início da década de setenta. Em resposta, a empresa criou uma operação de Inteligência Competitiva que funciona em níveis global, nacional e local, para auxiliar os tomadores de decisões a se antecipar e neutralizar os movimentos dos concorrentes. As análises comparativas são uma grande preocupação e incluem líderes do ramo de serviços fora da área de equipamentos de escritório. O Laboratório de Avaliação Competitiva da empresa mantém engenheiros informados sobre os produtos desenvolvidos pela concorrência. A empresa acompanha continuamente clientes atuais e potenciais, especialmente no que se refere às forças e fraquezas próprias e dos concorrentes. Toda essa informação alimenta uma base de dados competitiva, acessível aos *laptops* da força de vendas.

A maior parte da Inteligência Competitiva da *Johnson & Johnson Medical* provém de sua interação com os clientes e com o pessoal que pesquisa as fontes abertas (*open sources*), que observa mudanças em administração, parcerias, licenciamentos, etc. Na área de

orientação médica, a *Johnson & Johnson* está interessada principalmente na aprovação de produtos por parte da *Food and Drug Administration* do governo norte-americano (FDA), patentes e tecnologias que estão se destacando no ambiente global. Essa organização não se preocupa em gastar muito tempo do seu pessoal de inteligência para acompanhar o que está acontecendo no mercado. Embora todas as empresas do grupo se concentrem em concorrentes específicos, a organização em seu conjunto (*Johnson & Johnson*) recorre a análises comparativas para avaliar o desempenho corporativo interno. A *Johnson & Johnson* acompanha de 25 a 30 grandes empresas representativas do seu ramo, fazendo as comparações de desempenho em termos de fatores como crescimento de vendas, lucro bruto, questões administrativas, alíquotas tributárias, etc. Com base nesse processo, a *Johnson & Johnson* tem melhorado crescentemente a sua posição competitiva no mercado.

3.3.5 A Importância da Aplicação da Inteligência Competitiva pelas Operadoras Brasileiras de Telefonia Móvel

As mudanças no mercado brasileiro de telecomunicações vêm acontecendo de maneira cada vez mais rápida. A interação gerada pelas várias forças que governam sua competição cria a cada dia, uma série de novas ameaças e oportunidades, frente as quais, as operadoras de telefonia móvel devem estar preparadas. Isto faz com que a velocidade com que as decisões devem ser tomadas seja cada vez maior, de modo a garantir e aumentar a competitividade destas operadoras. Assim, a medida em que as vantagens competitivas das operadoras de telefonia móvel se tornam cada vez mais voláteis, as tendências mais recentes apontam no sentido de uma permanente avaliação por parte destas empresas, no que diz respeito ao seu ambiente competitivo e às informações advindas dele, bem como aos recursos de que dispõe para, utilizando uma postura estratégica, aproveitarem as oportunidades que lhes são colocadas e contornarem as ameaças identificadas.

Por outro lado, o aumento exponencial do volume de informações disponíveis nas mais diversas fontes e nas mais variadas formas, tem trazido grandes dificuldades para o tratamento adequado da informação. A sobrecarga de informações advindas deste mercado torna cada vez mais difícil sua análise rápida e eficiente de forma a suportar a tomada rápida de decisões. Este binômio de forças é o que determina a importância da aplicação da inteligência competitiva pelas operadoras de telefonia móvel. Se na “Era da Informação” era comum

ouvirmos a máxima “informação é poder”, pode-se dizer que hoje, na “Era do Conhecimento”, a informação desestruturada não é o mesmo. Faz-se necessário ter mecanismos eficientes para tratamento da informação e sua transformação em conhecimento para ser utilizado em favor da empresa.

A inteligência competitiva cumpre diretamente esta tarefa de transformação da informação em conhecimento, utilizando técnicas, métodos e ferramentas, para a localização e a análise de informações consideradas estratégicas para as organizações. Um sistema formal de inteligência competitiva proporciona um aumento na efetividade do conhecimento gerado pelas organizações, tornando possível um acompanhamento mais efetivo das forças que afetam a sua competitividade, o que aumenta o seu poder em prever e antecipar riscos e mudanças, além de permitir avistar novas oportunidades de mercado.

Assim, em tempos de mudanças rápidas e de concorrência acirrada, a inteligência competitiva proporciona um aumento na competitividade das operadoras de telefonia móvel, dando maior capacidade às mesmas de obter e analisar informações relevantes sobre o seu mercado, transformando-as em conhecimento de forma eficiente e tempestiva, criando assim um conhecimento mais profundo sobre o seu mercado, proporcionando uma tomada rápida e eficiente de decisões, e auxiliando no direcionamento estratégico destas empresas.

Por meio do conhecimento gerado pela inteligência competitiva, torna-se possível identificar e corrigir fraquezas, identificar e reforçar pontos fortes, e criar competências essenciais, ou seja, diferenciais competitivos para as operadoras de telefonia móvel. Pode-se afirmar que a inteligência competitiva é uma importante ferramenta, não somente para aumentar a competitividade das operadoras de telefonia móvel, mas também para manter a posição competitiva das mesmas.

3.3.6 Aplicações da Inteligência Competitiva em Saúde

Na literatura pesquisada não foram encontrados trabalhos onde houvesse casos de aplicações de sistemas de inteligência competitiva em saúde, voltados para a administração estratégica do setor, fato que motivou o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

Existem exemplos do uso de inteligência competitiva voltados para a área técnica de saúde como farmacêutica, genética, sistema nervoso e biosaúde, utilizado para auxiliar a

identificação de novas fórmulas ou detecção de cura para alguma doença, e desta forma, fogem da abordagem deste trabalho.

Um artigo, o de Canongia *et al.* (2004) apresentam a produção científica internacional em Inteligência competitiva e Gestão do conhecimento aplicadas ao setor da Saúde, citadas acima. Foram selecionados artigos indexados em três bases do *ISI Web of Science*, utilizando as bases do *Science Citation Index Expanded (Scl)*, *Social Science Citation Index (SSCI)* e *Arts & Humanities Citation Index (A&HCI)*, no período 1990/2003. São apresentados mapas de conhecimento decorrentes de *text mining*, para análise da evolução de publicação, identificação de instituições, parcerias e análises de conteúdo para verificação dos enfoques adotados.

3.4 Conclusão do Capítulo

Inicialmente, foram apresentados, neste capítulo, aspectos sobre o setor de saúde em geral, sendo detalhado, em tecnologia e inovação em serviços de saúde e a sua natureza tecnológica.

Depois se abordou temas sobre a qualidade em serviços de saúde. Pôde-se observar que, entre as características apresentadas, que qualidade em serviços de saúde exige maior cautela, competência, eficiência, acurácia, responsividade, confiabilidade; segurança, cortesia, compreensão, preço justo, satisfação, encantamento e excitação, por se lidar com a vida humana.

Foram apresentados também, tópicos como as razões porque investir na qualidade em serviços de saúde e a sua gestão da qualidade. Depois, foi apresentada a Certificação ISO 9000 como método de certificação da qualidade, onde ficou claro o dinamismo destas Normas para serem aplicadas em qualquer tipo de empresa, seja esta de serviços ou de produção, dependendo do objetivo de seu emprego e das expectativas quanto aos resultados. Verificou-se, também, a aplicação das Normas ISO 9000 no setor de saúde, com exemplos de sua aplicação em dois hospitais estrangeiros e, através desta pesquisa, ficou evidenciada a dificuldade em encontrar material bibliográfico sobre ISO 9000 em saúde.

E, depois, houve a abordagem sobre a aplicação da inteligência competitiva em diversas empresas, nacionais e internacionais. Podendo-se, desse modo, evidenciar o sucesso de sua utilização nessas empresas.

Esse tipo de modelo, voltado para a Saúde Suplementar, não foi encontrado na literatura sobre Inteligência competitiva, o que existe para a área de saúde, é um artigo de Conongia *et al* (2004), onde são apresentadas a produção científica internacional em Inteligência Competitiva e Gestão do conhecimento aplicadas ao setor da Saúde.

No capítulo seguinte, utilizando as pesquisas realizadas neste capítulo e no anterior, será proposto um modelo geral de análise da estratégia competitiva, utilizando um sistema de inteligência competitiva.

Quarto Capítulo

***MODELO GERAL PARA ANÁLISE DA
ESTRATÉGIA COMPETITIVA ATRAVÉS DE UM
SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA***

4 MODELO GERAL PARA A ANÁLISE DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA ATRAVÉS DE UM SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Este capítulo apresenta um modelo genérico para análise da estratégia competitiva de empresas, utilizando um sistema de inteligência competitiva que dê sustentação a algumas questões, tais como a busca pela vantagem competitiva do setor em que será implementado, acompanhada do nível de excelência em qualidade, do aperfeiçoamento dos serviços prestados e da procura constante por melhorias.

Inicialmente são determinadas as redes de inteligência que formam a base para o Sistema de Inteligência Competitiva, depois, é mostrado o esquema do Modelo de Sistema de Inteligência desenvolvido e, a seguir, são apresentadas, de forma detalhada, as fases do ciclo de inteligência, que fazem parte da etapa do administrador do sistema de inteligência.

4.1 Sistema de Inteligência Competitiva

Segundo Milani Jr. (1998), com a hiperinformação, o aumento da competitividade e a complexidade das organizações torna-se necessário organizar as atividades relativas à inteligência em redes multidisciplinares não hierárquicas de especialistas. Estas redes são formadas por quatro tipos de participantes, conforme apresentado na Figura 4.1:

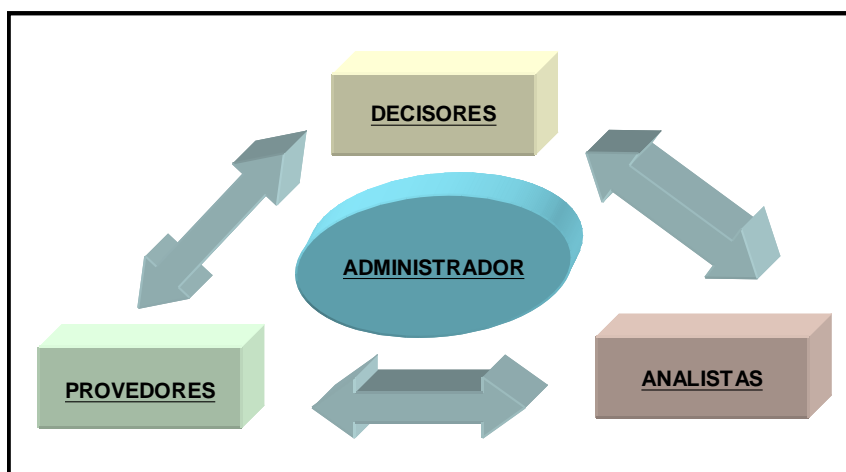


Figura 4.1 - Redes de Inteligência

Fonte: Adaptado de Milani Jr. (1998)

- **Provedores:** realizam o monitoramento contínuo da tendência das variáveis ambientais. São pessoas curiosas e bem informadas com capacidade de identificar sinais de baixa nas variáveis ambientais e comunicá-los com clareza e rapidez.

- **Analistas:** são especialistas das diversas áreas de conhecimento que analisam questões estratégicas de sua competência. Têm a função de fazer análises e elaborar pareceres para sugerir rumos aos decisores.

- **Decisores:** são os patrocinadores de um sistema de inteligência competitiva e os beneficiários. São responsáveis pelo sucesso ou fracasso da empresa e utilizam-se dos pareceres dos analistas para tomar suas decisões.

- **Administrador do sistema:** é responsável pelo funcionamento e agilidade da rede.

Fazendo o intercâmbio dos conceitos abordados anteriormente, tem-se o Modelo Geral para Análise da Estratégia Competitiva através de um Sistema de Inteligência Competitiva, ilustrado a seguir na Figura 4.2.

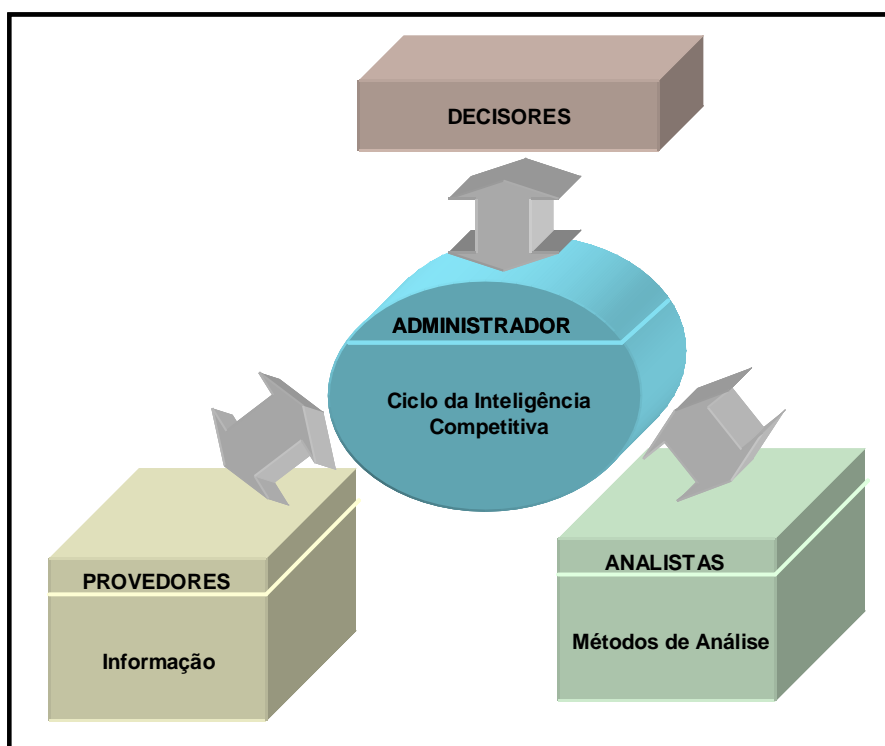


Figura 4.2 – Modelo Geral de Análise da Estratégia Competitiva

Fonte: A Autora (2007)

Essa rede forma a base para o sistema de inteligência desenvolvido nesse trabalho, a diferença fundamental são os métodos e técnicas utilizadas por cada participante para a análise competitiva do setor ora analisado. Além disso, nesse trabalho o administrador tem o

papel de gerenciar todo o sistema, representando a ponte de conexão entre todos os participantes da rede. Ele deve repassar entre os participantes os interesses e objetivos dos demais, caso seja necessário, pode ocorrer interação entre os analistas, provedores e decisores, mas não será a abordagem normal objetivada por esse modelo.

Nesse sistema de inteligência competitiva os provedores utilizam a metodologia da informação de Tyson (1998), mostrada no item 2.6.2 desse trabalho; os analistas podem utilizar a técnica de análise da concorrência que mais se encaixe ao setor analisado, algumas das técnicas que podem ser usadas foram apresentadas no item 2.4 desse trabalho; já o administrador, utiliza o ciclo da inteligência competitiva que terá suas etapas exibidas de forma detalhadas a seguir, nos próximos itens.

4.2 Ciclo da Inteligência Competitiva

A inteligência é o insumo do processo que se inicia com a coleta de dados, que se organizam e geram a informação. A informação analisada e contextualizada transforma-se em inteligência. Que por sua vez, aplicada a processos de tomada de decisão, gera vantagens competitivas para a organização. Conforme pode ser visto na Figura 4.3, abaixo.

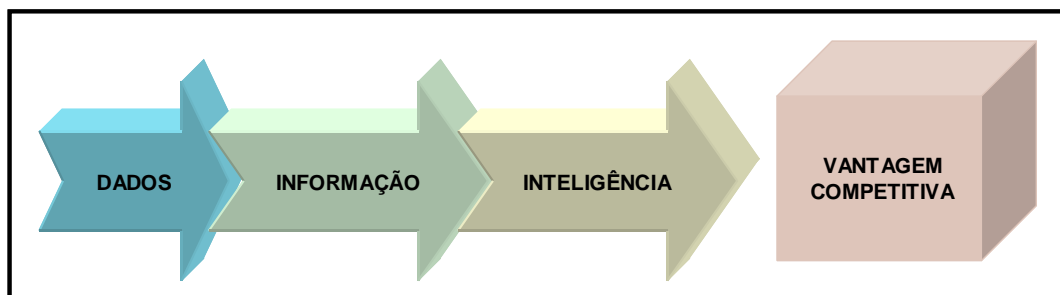


Figura 4.3 – Inteligência

Fonte: Adaptado de Stollenwerk (1997)

De acordo com Kahaner (1996) o processo de transformação da informação em inteligência é um processo contínuo e se compõe de quatro fases:

- Planejamento – identificação das necessidades de informação junto aos tomadores de decisão. São definidas as necessidades de inteligência;

- Coleta - trata-se a informação de forma ética e legal, são identificadas as fontes e as informações são coletadas e armazenadas;
- Análise - validação da informação. Especialistas analisam e validam as informações, fazem a sua interpretação e compilam recomendações. É nessa etapa que se transforma a informação em inteligência;
- Disseminação - utilização da informação. Os resultados da análise são apresentados aos tomadores de decisão.

Fazendo uma adaptação e acrescentando uma nova etapa no ciclo de inteligência de Kahaner (1996), propõe-se neste trabalho, que o ciclo da inteligência competitiva deve ser composto de cinco fases, acrescentando a fase de Avaliação:

- Avaliação – avaliar a resposta dos tomadores de decisão. Suas necessidades de inteligência são levadas em conta de modo contínuo. E, se necessário, o processo todo é realizado novamente.

A motivação para o acréscimo de mais uma etapa ao ciclo de inteligência original é o fato de que o todo o sistema de inteligência necessita ser melhorado constantemente, já que as técnicas utilizadas podem ser modificadas de acordo com a situação do ambiente competitivo e, também, porque a busca pela melhoria constante está de acordo com as metas determinadas na gestão da qualidade, mantendo a coerência com os objetivos de obtenção da melhoria da qualidade contínua desse trabalho.

Todo o processo está representado na Figura 4.4, a seguir.

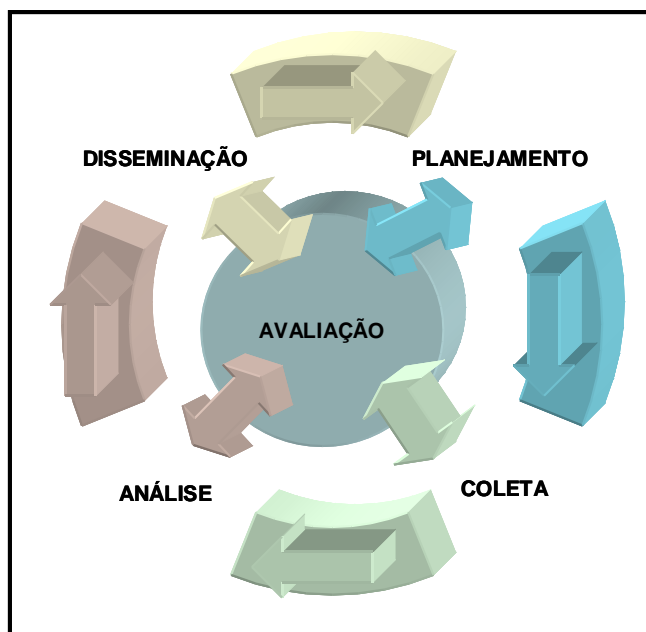


Figura 4.4 - O Ciclo da Inteligência

Fonte: A Autora (2007)

Todas as cinco fases do ciclo de inteligência competitiva adotadas neste trabalho serão apresentadas de forma detalhada, a seguir.

4.2.1 Fase de Planejamento

Nessa fase existe a identificação das necessidades de informação junto aos tomadores de decisão. São definidas as necessidades de inteligência (MÉLO e DE MEDEIROS, 2007).

Segundo Kahaner (1996), o planejamento é a etapa do ciclo de inteligência competitiva onde os tomadores de decisão da organização se envolvem e decidem que tipo de conhecimento eles necessitam. Segundo este autor, é também nesta etapa que os responsáveis pelo processo decidem que caminho deve ser tomado para gerar o conhecimento requisitado.

Thomas (2000) afirma que o planejamento também inclui o gerenciamento do ciclo de inteligência competitiva como um todo, funcionando como um fórum para as discussões entre os tomadores de decisões e a equipe de inteligência competitiva. Segundo o mesmo autor, esta junção proporciona a oportunidade de revisar a requisição de conhecimento inicial e também um *feedback* das respostas às requisições anteriores, proporcionando assim uma atmosfera de melhoramento contínuo.

É fundamental destacar que o ciclo de inteligência competitiva ideal não deve ser apenas reativo, isto é, a equipe de inteligência não pode ficar a espera da chegada de cada requisição de conhecimento para só então respondê-la. A equipe deverá monitorar constantemente o sistema competitivo e processar regularmente a informação entrante antecipando as necessidades dos tomadores de decisão. A equipe de inteligência competitiva deverá sinalizar aos tomadores de decisão cada vez que ocorrer um evento que possa atingir a posição competitiva da organização. A análise de cenários e da sensibilidade da organização perante os mesmos, deverão ser sempre um pano de fundo nas atividades da equipe.

Thomas (2000) destaca também que na etapa do planejamento, quando as necessidades de conhecimento dos tomadores de decisões são compreendidas pela equipe de inteligência competitiva, o próximo passo envolve a transformação das mesmas em necessidades de informação (o inverso da função de Análise). A equipe deve determinar que fragmentos de conhecimento que já existem e quais devem ser adquiridos. Em seguida eles devem determinar que informações serão necessárias para produzir tal conhecimento. Talvez alguma informação já exista, talvez não – cabe a equipe determinar quais informações adicionais são necessárias e tomar as devidas ações para adquiri-las.

Este processo envolve a racionalização da requisição de conhecimento e uma rápida análise das fontes de informação e relatórios já produzidos, de modo a verificar a necessidade de investir em um novo modo de aquisição de informação. Sob circunstâncias normais, a informação procurada já terá sido coletada e estará guardada em uma base de dados esperando que alguém a utilize (nestas circunstâncias, o próximo passo do processo é a análise da informação).

Cada organização deve, portanto, definir o plano de inteligência competitiva a partir dos seus objetivos estratégicos, mapeando e monitorando as informações necessárias. Pode-se afirmar que o fator fundamental para o sucesso de qualquer operação de inteligência é o atendimento das reais necessidades do usuário, e fazê-lo de modo que a organização atue em decorrência do conhecimento gerado, e conseqüentemente tenha sucesso em seus empreendimentos. O uso de um processo sistematizado e formal de identificação das necessidades gerenciais é uma forma comprovada de cumprir esta tarefa. O objetivo é criar um ambiente cooperativo entre os usuários do sistema de inteligência competitiva e os profissionais de inteligência competitiva, de forma a sustentar a comunicação bidirecional necessária à identificação e à definição das necessidades de conhecimento da empresa.

Herring (2002), com base nos modelos governamentais de inteligência, criou o processo de Tópicos Fundamentais de Inteligência (*KIT* – em inglês, sigla de *Key Intelligence Topics*) o qual é utilizado com sucesso por muitas empresas para identificar e atribuir prioridades às suas necessidades de conhecimento. No centro do processo *KIT* está um diálogo interativo com os principais tomadores de decisão da empresa. São realizadas entrevistas por meio das quais são identificados os *KIT*'s envolvidos. Uma vez identificados, os *KIT*'s são organizados por categoria de negócio e/ou função, permitindo que as ações de inteligência sejam mais bem planejadas, de forma a maximizar o sucesso dos esforços de inteligência competitiva.

Herring (2002) classifica os *KIT*'s em três categorias funcionais:

- Decisões e ações estratégicas, incluindo o desenvolvimento de planos estratégicos e estratégias.
- Tópicos de alerta antecipado, incluindo iniciativas dos concorrentes, surpresas tecnológicas e ações do governo.
- Descrição dos principais atores encontrados no mercado específico, incluindo concorrentes, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e parceiros potenciais.

É importante observar que os *KIT*'s não são mutuamente exclusivos: um *KIT* focado na estratégia pode também exigir o perfil de um concorrente ou alguma forma de alerta antecipado para advertir os usuários da possível mudança nas atividades do concorrente, o que, por sua vez, sinalizaria a necessidade de modificar a nova estratégia competitiva.

O uso do processo *KIT* leva as unidades de inteligência competitiva a agir de modo pró-ativo, auxiliando a direção a identificar e definir as exigências de conhecimento. Isso exige que o responsável pela unidade de inteligência tome a iniciativa e entreviste os gerentes e tomadores de decisão da empresa para ajudá-los a identificar e definir suas exigências de informação. Um protocolo de entrevistas é fundamental para assegurar a coerência dos resultados. As Tabelas 4.1 e 4.2, são exemplos de tais protocolos. O protocolo da Tabela 4.1 pode ser utilizado no início para ajudar a deslanchar o processo de inteligência. Uma vez que o programa estiver implantado, o protocolo da Tabela 4.2 será mais adequado. A consolidação do programa de inteligência competitiva e o desenvolvimento de um bom relacionamento entre a equipe de inteligência competitiva e seus clientes, podem, em alguns casos, tornar o protocolo desnecessário.

Tabela 4.1 - Levantamento das Necessidades de Inteligência Competitiva

LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
PROPÓSITO
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar suas necessidades de inteligência competitiva (IC). • Conhecer suas idéias e propostas sobre como melhor desenvolver a inteligência competitiva na empresa.
I NECESSIDADES DE INTELIGÊNCIA: seus tópicos fundamentais de inteligência (KIT's)
<p>A – Tomada de decisões/responsabilidades operacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decisões ou ações planejadas/futuras. • Planos estratégicos e ações relacionadas. • Formulação e implementação de estratégias. <p>B – Inteligência para alarme antecipado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exemplos de surpresas passadas. • Preocupações relativas a: empresa, ramo de atividades, governo, etc. • Concorrentes: ações e intenções. <p>C – Atores: concorrentes, clientes, fornecedores, outros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais os atores que mais o preocupam? • Que tipo de informação e conhecimento é necessário? • Como será utilizado este conhecimento?
II CAPACIDADE E USOS DA INTELIGÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Qual sua experiência/familiaridade com inteligência competitiva? • Que tipos de relatórios de inteligência recebe atualmente? • Que capacidade de inteligência sua empresa possui atualmente? • Quem seriam os usuários regulares de inteligência em sua empresa? • Sua unidade conduziria operações de inteligência para auxiliar outros departamentos? • Há alguma barreira ao compartilhamento de informação/conhecimento? • Que tipo de produtos de inteligência desejaria receber? (Exemplos: relatórios, alertas analíticos, avaliações sobre a concorrência e seus produtos, informe de inteligência). • Como deveria ser organizado o sistema de inteligência da empresa? • Como avaliaria os produtos de inteligência recebidos?

Fonte: Herring (2002)

Tabela 4.2 - Protocolo KIT

PROTOCOLO KIT
1. Decisões empresariais e tópicos estratégicos/táticos
<p>Mencione decisões e/ou ações que sua equipe enfrentará nos próximos ___ meses e para os quais a IC poderá fazer uma diferença fundamental.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como será usada essa IC? • Quando se fará necessária?
2. Tópicos de alerta antecipado
<p>(Comece identificando/discutindo uma surpresa passada relativa ao seu ramo de atividade, setor ou empresa). Identifique vários tópicos sobre os quais não desejaria ser surpreendido. Por exemplo, novos concorrentes, lançamentos de novas tecnologias, alianças e aquisições, mudanças no ambiente regulatório, etc.</p>
3. Principais atores de nosso mercado: concorrentes, clientes, fornecedores, órgãos reguladores, etc.
<p>Identifique os atores que, na sua opinião a, a empresa precisa entender melhor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quem são eles? • Especificamente, o que precisamos conhecer?

Fonte: Herring (2002)

4.2.2 Fase de Coleta

A fase de coleta consiste em identificar e mapear as fontes de informação, analisar e escolher as melhores fontes segundo critérios de acessibilidade, multidisciplinariedade, custo, qualidade do conteúdo, cobertura e abrangência, identificar a terminologia das áreas a serem pesquisadas, estabelecer as estratégias de busca de forma a explorar ao máximo os recursos das tecnologias de recuperação de informação e levantar as informações organizando-as em uma base de conhecimento. Embora o termo base de conhecimento tenha se originado na área de Inteligência Artificial e Sistemas Especialistas, ele é amplamente utilizado para identificar uma coleção pesquisável de documentos e bancos de dados que reúnem informações sobre um determinado domínio de conhecimento.

Kahaner (1996) e Fuld (1985) classificam as fontes de informação como primárias e secundárias.

Fontes primárias são definidas como aquelas cujo conteúdo permanece original, não foi filtrado por outra unidade de inteligência e tendem a se basear em fatos ou informações. Exemplos de fontes primárias mais comuns incluem conferências, convenções, discussões com os competidores, fornecedores, consumidores, empregados próprios, empregados do concorrente e outras pessoas que possuam conhecimento sobre o mercado alvo, etc.

As fontes secundárias são aquelas que já foram filtradas por uma unidade de inteligência externa. Algumas das fontes secundárias são revistas, televisão, rádio, relatórios de analistas e firmas especializadas em inteligência competitiva.

Tyson (1998) alerta para o fato de que a informação primária é a mais difícil de ser conseguida, porém é a que tem maior validade e qualidade. Isso se deve as seguintes razões: em primeiro lugar, as fontes secundárias podem ter um baixo grau de confiabilidade por terem sido processadas e por terem recebido a influência de outro indivíduo ou organização; em segundo lugar, as informações secundárias tendem a estar amplamente disponíveis e por isso sozinhas não são suficientes para diferenciar o valor adicionado pela inteligência competitiva à organização. Por último, as fontes primárias proporcionam o preenchimento das lacunas de informação, formando assim os elos de ligação necessários à produção do conhecimento. Para a otimização do ciclo de inteligência competitiva, Calof (1997) sugere que um excelente balanceamento entre fontes primárias e secundárias seria de 80% e 20% respectivamente.

Outra tipologia de informação muito usada no campo do conhecimento é aquela que a subdivide em fontes formais e informais (MCGEE e PRUSAK,1994). As fontes de informação formais são aquelas registradas, ou seja, de alguma forma, já validadas, como artigos, livros, patentes, jornais, relatórios, etc, representando uma realidade passada no que diz respeito às idéias, são públicas e, portanto acessíveis a parceiros e concorrentes. As informações informais, não registradas, são aquelas que se aproximam mais ao presente, aquelas ainda por validar, em fase de discussão, concepção, criação, são as que são trocadas entre pessoas.

Quanto às ferramentas para a coleta de informações, a empresa de consultoria INFOSEACH ZURICH LTDA (2000) afirma que algumas das mais importantes são:

- Serviços profissionais de informação *on-line*;
- Técnicas de entrevista;
- A Internet;
- Fontes eletrônicas, humanas e impressas.

Existem inúmeras abordagens diferentes para o processo de adquirir informações. Para Tyson (1998), a melhor abordagem para se obter informações publicadas é:

- 1) Consultar o bibliotecário e o corpo jurídico da empresa;
- 2) Priorizar a encomenda de materiais que possam demorar muito tempo para serem entregues;
- 3) Contratar serviços de *clipping* de notícias;
- 4) Conduzir pesquisas na internet e em bases de dados por assinatura;
- 5) Conduzir *workshops* de informação;
- 6) Explorar a rede interna da organização.

Em relação às fontes não publicadas, Tyson (1998, p.8-2) primeiramente destaca que a riqueza de informações dentro das organizações é imensa. Segundo o autor, a maior parte das informações necessárias à produção de conhecimento está dentro da própria organização. Isto acontece porque muitos dos empregados da organização já trabalharam para o competidor anteriormente e/ou estão em contato direto com as pessoas que fazem parte do mercado alvo. Então se faz necessária a criação de mecanismos que propiciem o compartilhamento dessas informações.

Tyson (1998) recomenda explorar os conhecimentos do pessoal interno a organização por meio de técnicas *networking*, e técnicas que façam com que as pessoas se sintam integradas ao ciclo de inteligência competitiva.

Tyson (1998) também destaca a importância de se obter informações não publicadas externas a organização. Para isso, o autor recomenda a utilização de técnicas de entrevista com participantes do mercado como associações comerciais, consultores, consumidores, fornecedores e com o próprio competidor.

Um outro meio para a coleta de informações é o desenvolvimento de redes de contato pessoal. Nolan (1999) afirma que estas, se bem desenvolvidas, são mecanismos muito eficazes para a coleta de informações de alta qualidade. Segundo o autor, apenas recentemente os profissionais de inteligência competitiva reconheceram a importância do desenvolvimento das redes de contato pessoal.

É importante ressaltar que a criatividade e a inovação são requisitos essenciais no processo de coleta das informações. Deve-se ter em mente que o competidor também pode possuir um sistema de inteligência competitiva, incluindo procedimentos para manter informações importantes fora do alcance de seus competidores.

Segundo Thomas (2000), outro ponto importante que deve ser levado em consideração na fase de coleta é o relacionamento com a equipe de tecnologia de informação. A infraestrutura necessária para suportar a aquisição, processo e manutenção da informação é bastante significativa. Por exemplo, se uma das maiores fontes de informação vem dos empregados da própria organização, para que esta fonte seja efetiva, deve-se estabelecer uma eficiente infra-estrutura de comunicação para suportar a aquisição destas informações. Sem dúvida, para que a iniciativa de implementação de um sistema de inteligência competitiva tenha sucesso, a equipe de tecnologia da informação deve estar fortemente envolvida.

Ainda sobre a fase de coleta, vale também destacar que o estabelecimento de mecanismos de coleta e armazenamento de informações em um local centralizado e de fácil acesso, mesmo que estas informações não sejam utilizadas de imediato, é uma prática normal em inteligência competitiva. Assim, na maioria dos casos, a informação necessária ao atendimento de uma requisição de conhecimento já estará disponível para alimentar o processo de análise. Caso a informação procurada não tenha sido ainda coletada pelos mecanismos automáticos, então uma ação deve ser tomada para adquiri-la.

Por último, embora o processo de coleta envolva a obtenção e a classificação de grandes volumes de informações difusas, não está aqui o grande valor do ciclo de inteligência competitiva. O maior valor do ciclo de inteligência competitiva, sem dúvida é agregado pelo processo de análise da informação, mas a análise de informações que não proporcionem um diferencial competitivo compromete todo o ciclo de inteligência competitiva. É importante que o processo de coleta tenha foco. É importante focalizar esforços de coleta em informações relevantes para a organização.

4.2.3 Fase de Análise

Analisar as informações e transformá-las em conhecimento é, sem dúvida, na opinião da maioria dos autores em inteligência competitiva, o passo mais importante dentro de todo o ciclo inteligência competitiva (DOU, 1995; FULD 1995; KAHANER, 1996; TYSON, 1998; JOHNSON, 2002).

A transformação das informações em conhecimento é o que oferece apoio às decisões em todos os níveis da empresa, sejam eles estratégicos, operacionais ou táticos. Neste sentido, Johnson (2002), apresenta três formas de subdivisão para a atividade de inteligência:

- Inteligência estratégica, voltada a dar apoio a decisões estratégicas, a definições de alianças (parcerias, *joint-ventures*), a aquisições e/ou fusões;
- Inteligência tática, voltada a dar apoio no dia-a-dia da empresa na busca de vantagens de mercado, de novos contratos, novos fornecedores, e outros;
- Contra Inteligência (ou Inteligência Defensiva), voltada os bens de conhecimento da organização, evitando obtentores de inteligência hostis.

Malhortra (2005) ensina que a avaliação e a análise das informações em seu estado bruto são passos críticos do ciclo de inteligência competitiva. Pois, é nessa fase que um significado é dado aos lotes de informação coletados de acordo com as necessidades dos tomadores de decisão para sua escolha. Não apenas a análise deve prever o impacto de um evento no sistema competitivo (e o subsequente impacto na posição competitiva da organização), mas também indicar o grau de exatidão da previsão, e o peso que os tomadores de decisão devem dar a mesma.

Quando elaborado de maneira correta, o resultado da inteligência competitiva produz uma *core competency*, ou competência essencial, para a organização, isto é, as respostas do sistema de inteligência competitiva passam a ser uma fonte de vantagem competitiva para a organização.

Para Hamel e Prahalad (1998), a competência essencial orienta a definição da estratégia quanto aos pontos fortes que uma organização deve possuir de forma a conseguir atender as opções de posicionamento/escopo consideradas.

As competências essenciais da organização colocam o conhecimento e a informação no centro do elo entre estratégia e execução. Enfocar as competências essenciais da organização previamente como informação necessária para a definição da estratégia, leva à ampliação deste conceito para uma forma mais prática. Embora a diferença possa parecer sutil, o enfoque em informação e conhecimento afasta-se de uma descrição estática da empresa, em direção a um processo dinâmico de inovação e aperfeiçoamento.

Marceau e Sawka (2002) afirmam que as formas tradicionais de análise empresarial – previsões financeiras, análise orçamentária, estudos de custo-benefício – são medições necessárias para avaliar o desempenho da empresa, mas infelizmente não são suficientes para orientá-la estrategicamente, sobretudo no mundo de mudanças aceleradas das telecomunicações. Segundo os autores, elas não permitem capitalizar oportunidades imprevistas ou evitar ameaças súbitas e passar à frente de concorrentes agressivos. Elas não conseguem captar fatores externos que influenciam no desempenho empresarial.

Por isso, são necessárias técnicas analíticas especialmente projetadas para a inteligência, de modo a permitir uma interpretação confiável do ambiente externo e assim, dar apoio à tomada de decisões estratégicas. Ainda, segundo Marceau e Sawka (2002), essa nova análise deve se basear em dados não numéricos que medem o desempenho financeiro, de vendas ou de mercado da própria empresa. Ela deve, porém, visar informações que indiquem o comportamento dos concorrentes, reguladores, tecnologias e outros fatores de influência externa, de forma a permitir uma análise rigorosa e disciplinada por parte de profissionais especializados. O resultado final desta atividade analítica deve ser uma avaliação do que está ocorrendo externamente a organização e do que isto significa para ela.

A variedade de métodos de análise específicos para inteligência competitiva é demasiadamente grande e a seleção daquilo que será utilizado em cada situação cabe ao analista. Contudo, neste trabalho deve-se proceder a uma análise competitiva e há, também,

diversos métodos para se proceder à análise da competição uns mais complexos outros expeditos, apresentando vantagens e desvantagens. As características da gestão em foco devem orientar qual método a adotar.

Prescott e Grant (1988) relacionam vinte e uma técnicas de análise competitiva e sugerem um processo de três fases para selecionar o conjunto de técnicas mais apropriado para cada situação:

1. Identificar as técnicas relevantes disponíveis e como elas se relacionam entre si;
2. Definir o foco e o escopo da arena competitiva de interesse;
3. Identificar as restrições de tempo e os limites de outros recursos a serem comprometidos no processo de análise.

Este trabalho abordou quatro métodos de análise competitiva: Fatores Críticos de Sucesso, Análise SWOT, Análise Estrutural das Indústrias (PORTER, 1991) e Análise Competitiva Dinâmica (D'AVENI, 1995). Sendo esta última a que será utilizada para o desenvolvimento do Sistema de Inteligência Competitiva, objetivado neste trabalho, pois, para D'Aveni (1995) os métodos de análise competitiva utilizados para a determinação de estratégias competitivas estáticas, como de Porter (Análise Estrutural das Indústrias), mostrados no item 2.3.3.3, continuam válidos e são necessários, mas não são suficientes em ambientes hipercompetitivos. Por isso, a estratégia utilizada passa a ser produto da análise das quatro arenas competição, mas o enfoque deixa de ser estático e passa a ser dinâmico. Portanto, como o setor estudado está sendo classificado como hipercompetitivo, esse será o método de análise escolhido. Fato verificado, principalmente, entre as empresas que trabalham com Planos de Assistência à Saúde voltados para os segmentos C e D da população, já que estes são numerosos e os concorrentes têm que inovar constantemente para conquistar seus clientes, seja com estratégias de preço e qualidade, novos produtos ou serviços, barreiras geográficas, etc.

Neste sentido, Hovis (2002) destaca que é preciso agregar valor ao ciclo de inteligência competitiva. Segundo ele, conhecimento é informação acionável. Em outras palavras, é dar a oportunidade aos tomadores de decisão da organização de considerar um conjunto de dados e agir em função dele. Mas é o significado destes dados que os levará agir, pois eles não terão tempo de pensar e refletir sobre o que os dados significam. Segundo o autor é preciso arriscar, fazer recomendações. Só assim o ciclo de inteligência competitiva exercerá impacto sobre a

organização. Importante se faz destacar que as recomendações devem ser elaboradas por especialistas no setor em questão.

Posto isso, um ponto importante a ser considerado na etapa de análise é a experiência dos profissionais de inteligência competitiva. Profissionais treinados e com experiência em análise são raros. Buscar informação dentro de um contexto e transformá-las em um significado, analisando todas as perturbações causadas pela interação e dependência entre as variáveis do sistema competitivo não é uma tarefa fácil. São necessários habilidades e treinamentos específicos.

Tyson (1998) destaca que o profissional de inteligência competitiva deve ter um profundo conhecimento do mercado em que a organização compete, bem como habilidades de comunicação, motivação, entusiasmo e curiosidade. Este é um ponto crítico nesta fase do ciclo de inteligência competitiva. Isto reforça o fato de que recursos humanos apropriados com o devido suporte são imprescindíveis para todo o processo.

4.2.4 Fase de Disseminação

Embora simples em princípio, disseminar o conhecimento gerado pelo ciclo de inteligência competitiva para os tomadores de decisão pode apresentar alguns problemas.

O primeiro é o tempo – os tomadores de decisão estão sempre sendo pressionados a tomar decisões rápidas. Mesmo que o resultado do ciclo de inteligência competitiva seja perfeito, o mesmo não surtirá efeitos se o conhecimento gerado chegar muito tarde a ponto de não poder ser incluído no processo de tomada de decisão. Existe um binômio de forças entre o tempo levado para gerar o conhecimento com alto nível de exatidão e o tempo disponível para a tomada de decisão. Deve ser estabelecido um balanceamento entre estas forças e deve haver consenso sobre este ponto desde o planejamento.

Em alguns casos a disseminação ocorre por meio do repasse direto/pessoal do conhecimento. Em outros casos o conhecimento tem que ser transmitido para lugares remotos. É importantíssimo que exista uma infra-estrutura de telecomunicações adequada para suportar estas variantes.

A técnica de apresentação utilizada para a disseminação também é muito importante. Kahaner (1996) sugere que os resultados da análise devem ser apresentados no formato mais

adequado para o perfil do tomador de decisão. A maioria dos tomadores de decisão possui grandes limitações de tempo e tem que tomar decisões rapidamente, deixando assim muito pouco tempo para discussões acerca do conhecimento apresentado. Embora uma comunicação efetiva implique na customização de seu conteúdo e técnicas específicas para atender o seu destinatário, é particularmente importante considerarmos que o conhecimento a ser transmitido pode ser bastante complexo e que um grande negócio pode estar em risco.

Bernhardt (1993) alerta que empacotar o conhecimento pode muitas vezes criar ou destruir decisões estratégicas e táticas chave. Ele ensina que não se pode assumir que todas as análises são boas análises.

Tyson (1998, p. 11-2) afirma que a disseminação deverá ser segmentada e focada, de acordo com as necessidades e profundidade exigidas em cada nível decisório. Ele também sugere alguns passos para o êxito dessa etapa:

- 1) Identificar os elementos essenciais do conhecimento gerado e os principais usuários do mesmo;
- 2) Usar gráficos e tabelas, usar parágrafos concisos e objetivos e evitar o uso de números;
- 3) Apresentar conclusões concisas e desenvolver a forma de disseminação de acordo com a estrutura hierárquica.

Tyson (1998) também sugere uma hierarquia para a disseminação dos relatórios de inteligência, conforme é ilustrado na Tabela 4.3, a seguir:

Portanto, o conhecimento a ser disseminado deverá ser disponibilizado de forma tempestiva e focado na resposta às necessidades dos tomadores de decisão. O relatório deve ser curto e ir direto ao ponto de interesse. As recomendações devem ser simples e direcionadas à questão principal.

Tabela 4.3 - Sumário de Relatórios de Inteligência

SUMÁRIO DOS RELATÓRIOS DE INTELIGÊNCIA				
TIPO DO RELATÓRIO	DESCRIÇÃO	VALOR ESTRATÉGICO	PÚBLICO ALVO	FREQÜÊNCIA DO RELATÓRIO
Boletins de notícias	Informações estratégicas e táticas de fontes internas e externas. Incluídas informações publicadas e não-publicadas.	Baixo	Força de vendas, gerentes de <i>marketing</i> e vendas e outros gerentes.	Mensal ou semanal
Perfil dos concorrentes	Informações gerais sobre os concorrentes.	Baixo	Força de vendas, gerentes de <i>marketing</i> e vendas e outros gerentes.	Quando requerido
Planilhas de impacto estratégico	Identifica eventos que impactam estrategicamente ou taticamente a empresa.	Médio	Força de vendas, gerentes de <i>marketing</i> e vendas e outros gerentes.	Mensal
Resumos mensais de inteligência	Informações estratégicas e itens de impacto relatados de forma altamente condensada.	Médio	Alta administração e outros gerentes sênior.	Mensal
Análise de situações	Identificação de questões estratégicas e análises detalhadas que darão suporte aos sumários.	Médio para alto	Alta administração e outros gerentes sênior.	Quando requerido
Sumários especiais de inteligência	Relatórios de uma ou duas páginas que identificam uma questão estratégica, trazem uma análise resumida e recomendam ações.	Alto	Alta administração	Quando requerido

Fonte: Tyson (1998)

Em função da circulação das informações e do conhecimento gerado, se faz necessário adotar métodos de avaliação do processo pela empresa para que se possa constatar que a eficácia do ciclo no ambiente. Além disso, o sistema de inteligência necessita ser melhorado constantemente, com o intuito da busca pela melhoria constante. Por isso, foi acrescentada mais uma etapa ao ciclo de inteligência competitiva original, a Etapa de Avaliação que será exibida a seguir.

4.2.5 Fase de Avaliação

Segundo Thomas (2000) a fase de avaliação pode ser definida aqui como a receptividade que a empresa dá à presença de um ciclo formal de inteligência competitiva, e também a cooperação da mesma com este ciclo, dando assistência e contribuindo para o

sucesso do programa como um todo. A resposta dos tomadores de decisão e suas necessidades de inteligência são levadas em conta de modo contínuo.

A fase de avaliação está relacionada com o ambiente local e impacto na totalidade da iniciativa. O ambiente local inclui o estilo de gerenciamento, o estilo de liderança, os *stakeholders*, a cultura organizacional, as divisões da organização, o ciclo de vida da organização, as *core competencies* da organização, bem como a estrutura geral da organização.

Prescott (2002) afirma que a criação e o uso da inteligência é um processo social. Segundo ele, nas organizações, uma cultura impulsionada pela inteligência é construída passo a passo, uma pessoa de cada vez, com o aprimoramento das qualificações relativas ao trato das informações, a formação de redes de contatos pessoais e os mecanismos que facilitam o fluxo de informações. Segundo o autor, é necessário integrar as atividades de inteligência às tarefas diárias de todos na empresa. Não significando isso que uma cultura embutida nas demais atividades reduza a necessidade de uma unidade formal de inteligência competitiva. Pelo contrário, uma organização na qual a inteligência se torna uma segunda natureza, exige uma unidade de inteligência competitiva bem coordenada para alimentar essa cultura.

Seguindo nesta linha, Prescott (2002) recomenda:

- 1) Desenvolver um plano promocional para o programa de inteligência competitiva;
- 2) Envolver todos os funcionários em treinamentos de inteligência competitiva;
- 3) Desenvolver redes de inteligência por meio de contatos pessoais de acordo com a estratégia do programa;
- 4) Analisar o fluxo da inteligência na organização.

Uma consideração importante sobre a avaliação é a necessidade de mostrar o valor da inteligência competitiva àqueles que contribuem com o programa. A implementação de um plano de comunicações sistemático e contínuo, adaptado a diferentes segmentos de usuários, é uma forma de gerar valor.

Merece destaque, o fato de que existe uma imensa riqueza de informações dentro da organização. Assim o compartilhamento destas informações deve ser incentivado. No entanto, a criação de mecanismos que propiciem este compartilhamento nos leva à necessidade de um melhor entendimento de como esse processo ocorre, bem como das especificidades da elaboração e transferência dos conhecimentos explícitos e tácitos.

Marceau e Swaka (2002) afirmam que a riqueza de informações interna da organização permanece sem uso por duas razões principais: as pessoas acreditam que guardar para si informações lhes dá poder adicional, ou pensam que compartilhá-las exigirá muito esforço. O primeiro motivo é, muitas vezes, um legado cultural do passado. O segundo motivo é questão de motivação e de disponibilidade de canais adequados.

Também podem causar dificuldades no processo de implementação, a falta de formação do pessoal envolvido, o tempo decorrido até obtenção de resultados, as peculiaridades do setor da implantação, custos elevados, a possível resistência interna, a dificuldade de envolvimento dos funcionários e da direção. Por outro lado, o envolvimento da alta direção, o interesse do corpo funcional pela qualidade e a atitude favorável às mudanças são considerados fatores facilitadores da implantação de iniciativas para a prática da inteligência. A ênfase no trabalho em equipe e os valores corporativos e o reconhecimento pelas contribuições ao ciclo de inteligência competitiva são táticas bastante eficazes de incentivar a troca de informações e minimizar este problema.

Outro grave problema apontado por Marceau e Swaka (2002) é a concorrência que as várias divisões podem ter entre si, dada a sobreposição de atividades. Não há cura milagrosa para amenizar estas barreiras à troca de informações, mas é fundamental destacar que o valor para os acionistas é consequência dos resultados obtidos pela empresa como um todo; que o objetivo final não é o da maximização do lucro de uma divisão, e sim o de maximizar os lucros e o fluxo de caixa de toda a empresa.

Marceau e Swaka (2002) afirmam que uma forma embora simples, mas bastante importante de aumentar a troca de informações é reduzir as dificuldades para fazê-lo. Uma das primeiras providências de um programa de inteligência competitiva deve ser a implementação de uma linha direta de inteligência competitiva, ou seja, canais eficazes de coleta de informações.

Davenport (1998), no seu modelo de gerenciamento ecológico da informação, coloca como extremamente importante o mapeamento das informações. Segundo esse autor, é um exercício estratégico, realizado de maneira rápida e simples, que melhora o acesso a informação, além de familiarizar os funcionários com o conceito de gerenciamento informacional, sendo necessário o envolvimento de todos na organização.

Davenport (1998) sustenta que o mapeamento de informações nada mais é que um guia para o ambiente informacional presente. O benefício mais óbvio do mapeamento é que ele pode melhorar o acesso à informação, e pode aperfeiçoar o comportamento e a cultura

informativos. Construir um mapa significa dizer à organização que a informação é um recurso significativo que deve ser compartilhado. O conceito de mapa não precisa ser entendido literalmente. O tipo mais simples de mapa consiste em listar os recursos informativos e torná-los visíveis a todos na organização.

4.3 Conclusão do Capítulo

No presente capítulo, de acordo com a fundamentação teórica e a revisão bibliográfica dos Capítulos 2 e 3, respectivamente, foi desenvolvido um Modelo Geral para Análise da Estratégia Competitiva, utilizando um Sistema de Inteligência Competitiva, objetivando a busca pela vantagem competitiva, acompanhada do nível de excelência em qualidade, do aperfeiçoamento dos serviços prestados, da diminuição dos custos e da procura constante por melhorias.

A Inteligência Competitiva é um instrumento geralmente utilizado por empresas para eticamente identificar, coletar, sistematizar e interpretar informações relevantes sobre seu ambiente concorrencial. No entanto, no modelo desenvolvido foi observada a ênfase na fase de avaliação do sistema de inteligência competitiva acrescentado ao Ciclo de Inteligência de Kahaner (1996), para que a busca por ameaças e oportunidades seja constante, objetivando a satisfação dos clientes e a melhoria do sistema.

Pode ser observado que o Modelo é destinado a organizações de pequeno porte e maiores, quaisquer que sejam as suas destinações profissionais e funcionais, particularmente aquelas com arquitetura apropriada às organizações do conhecimento.

Por promover a antecipação de ameaças e oportunidades, o modelo apóia convenientemente a tomada de decisões estratégicas no processo de prospecção, implantação e gestão de novos negócios. Para tal, emprega as funções básicas de inteligência (Planejamento, Coleta; Análise; Disseminação e Avaliação), permitindo a obtenção rápida e confiável das respostas requeridas ao processo decisório.

O diferencial do modelo de sistema de inteligência desenvolvido nesse trabalho são os métodos e técnicas utilizadas por cada participante para a análise competitiva do setor ora analisado; o administrador que tem o papel de gerenciar todo o sistema, representando a ponte de conexão entre todos os participantes da rede e uma nova etapa acrescentada ao ciclo de

inteligência de Kahaner (1996), a fase de Avaliação. Além disso, na pesquisa bibliográfica realizada não foram encontrados trabalhos onde houvesse casos de aplicações de sistemas de inteligência competitiva em saúde, voltados para a administração estratégica do setor, esse modelo, portanto, procura iniciar a discussão nessa área.

No próximo capítulo será aprofundado o desenvolvimento do Modelo, através de uma abordagem voltada ao Setor de Saúde Suplementar e da aplicação da primeira etapa do Modelo construído.

Quinto Capítulo

***MODELO PARA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA
COMPETITIVA DO SETOR DE SAÚDE
SUPLEMENTAR ATRAVÉS DE UM SISTEMA DE
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA***

5 MODELO PARA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO SETOR DE SAÚDE SUPLEMENTAR ATRAVÉS DE UM SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Este capítulo apresenta o modelo para análise da estratégia competitiva utilizando um sistema de inteligência competitiva desenvolvido no Capítulo 4, voltado para o setor de Saúde Suplementar, mais especificadamente para as Operadoras de Planos de Assistência à Saúde.

Inicialmente, é apresentado um estudo sobre o setor de Saúde Suplementar, as Operadoras de Planos de Assistência à Saúde, para que, depois, seja dado início ao desenvolvimento do modelo conceitual para análise da estratégia competitiva do setor de saúde suplementar. A seguir, é mostrado um estudo sobre o Pólo Médico do Recife (PMR), suas características e principais problemas, já que é o local onde será aplicada a primeira etapa do modelo desenvolvido. Esta aplicação, numa operadora de planos de saúde, será apresentada, bem como, suas análises e considerações.

5.1 O Setor de Saúde Suplementar Brasileiro

O setor de planos privados de assistência à saúde envolve mais de 44 milhões de vínculos de beneficiários, dos quais aproximadamente 83% possui planos de assistência médica com ou sem odontologia e 17% possui planos exclusivamente odontológicos, além de cerca de duas mil empresas operadoras e milhares de prestadores de serviços – entre médicos, dentistas e outros profissionais de saúde – em hospitais, laboratórios, clínicas e consultórios (ANS, 2006).

Com relação à cobertura da população por município, dos cerca de 5.500 municípios do país, 72% apresentam menos de 5% de cobertura e 3% não possuem beneficiários de planos privados de assistência à saúde. Os municípios com maior atividade econômica concentram as maiores taxas de cobertura e estão situados, principalmente, na Região Sudeste, em especial no estado de São Paulo (ANS, 2006).

A Figura 5.1, a seguir, ilustra, através de um gráfico, a distribuição percentual dos beneficiários de planos de saúde de acordo com as regiões do Brasil, com dados de setembro

de 2006. A região Sudeste possui, aproximadamente, mais de 5 vezes o percentual de beneficiários de planos de saúde, comparado à região Nordeste.

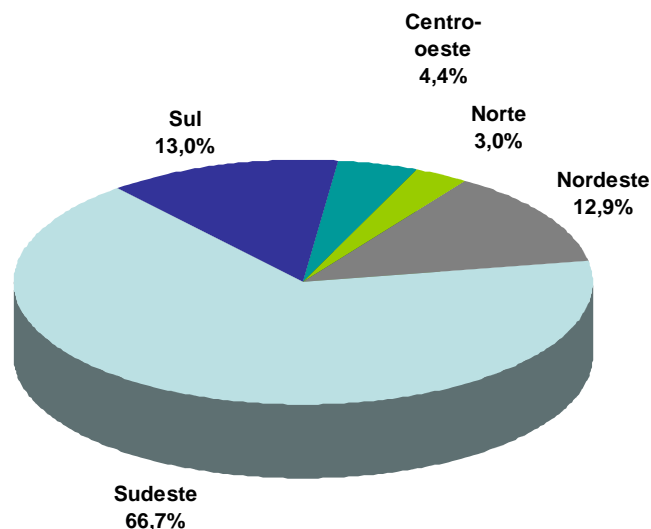


Figura 5.1 – Percentagem de beneficiários de planos de saúde, por regiões do Brasil

Fonte: ANS (2006)

A Tabela 5.1, abaixo, mostra o número de beneficiários de planos privados de saúde no Brasil e a taxa de cobertura, de acordo com as regiões do país. Uma consideração a ser feita é que o termo, beneficiários, refere-se a vínculos com planos de saúde, podendo uma mesma pessoa possuir vários vínculos. Os dados são de setembro de 2006.

Uma constatação com base na Tabela 5.1, é que Pernambuco possui o segundo maior número de beneficiários de planos de saúde do Nordeste, estando a Bahia com o número superior de beneficiários, fato causado pela população da Bahia ser acrescida em mais de 5 milhões de habitantes. No entanto, a taxa de cobertura do estado de Pernambuco é de 14,6 % enquanto a da Bahia é de 12,2%, o que comprova que apesar de ter um número inferior de beneficiários, o estado de Pernambuco possui uma representatividade em termos de usuários de planos de saúde maior que a Bahia.

Nos Estados Unidos a situação é bem diferente, a maioria dos empregados de empresas privadas possui planos de saúde, o Departamento de Trabalho dos Estados Unidos divulgou o relatório *National Compensation Survey: Employee Benefits in the United States* (Pesquisa Nacional de Compensação: Benefícios para os Empregados nos Estados Unidos). O estudo apontou que 71% dos funcionários de empresas privadas do país têm acesso aos planos de saúde como benefício adicional ao salário. Em março de 2006, 52% eram usuários de

assistência médica privada, 60% tinham acesso aos benefícios após a aposentadoria e 51% possuíam pelo menos um plano de previdência (ANS, 2006).

Tabela 5.1 – Beneficiários de planos de saúde e taxa de cobertura, segundo as regiões do país

GRANDES REGIÕES E UNIDADES DA FEDERAÇÃO	BENEFICIÁRIOS	POPULAÇÃO	TAXA DE COBERTURA (%)			
			UNIDADE DA FEDERAÇÃO	CAPITAL	REGIÃO METROPOLITANA DA CAPITAL	INTERIOR
BRASIL	44.027.017	184.184.264	23.9	47.6	39.3	14.5
NORTE	1.313.443	14.698.878	8.9	22.0	23.4	2.6
Rondônia	77.327	1.534.594	5.0	11.8	-	2.8
Acre	39.004	669.736	5.9	11.5	-	1.1
Amazonas	452.935	3.232.330	14.0	26.4	-	1.2
Roraima	9.258	391.317	2.4	3.6	-	0.4
Pará	641.360	6.970.586	9.2	29.4	23.4	3.3
Amapá	41.944	594.587	7.1	10.1	-	2.6
Tocantins	51.615	1.305.728	4.0	13.4	-	2.2
NORDESTE	5.667.619	51.019.091	11.1	33.0	26.3	3.8
Maranhão	270.711	6.103.327	4.4	19.5	14.7	1.5
Piauí	146.323	3.006.995	4.9	15.1	12.5	1.3
Ceará	1.000.515	9.097.276	12.4	32.9	26.0	2.9
Rio Grande do Norte	398.044	3.003.087	13.3	36.3	26.0	4.3
Paraíba	362.442	3.595.996	10.1	33.9	-	4.7
Pernambuco	1.231.194	8.413.593	14.6	45.9	28.0	4.6
Alagoas	320.719	3.015.912	10.6	29.7	25.1	2.1
Sergipe	250.233	1.967.791	12.7	37.3	-	4.4
Bahia	1.697.439	13.815.334	12.2	35.4	33.9	5.3
SUDESTE	29.365.130	78.472.017	37.4	65.4	48.9	27.0
Minas Gerais	4.060.520	19.237.450	21.1	53.0	36.3	15.8
Espírito Santo	862.849	3.408.365	25.3	74.5	39.8	12.1
Rio de Janeiro	5.406.369	15.393.407	35.1	58.2	39.6	22.7
São Paulo	19.035.392	40.442.795	47.1	72.0	58.4	36.6
SUL	5.707.316	29.973.511	21.2	50.83	34.1	15.7
Paraná	2.274.875	10.261.856	22.2	57.0	39.1	14.5
Santa Catarina	1.382.982	5.866.568	23.6	54.1	36.8	21.4
Rio Grande do Sul	2.049.459	10.845.087	18.9	42.2	29.5	12.6
CENTRO-OESTE	1.967.620	13.020.767	15.1	29.7	22.7	7.0
Mato Grosso do Sul	337.921	2.264.468	14.9	24.1	-	10.4
Mato Grosso	251.148	2.903.274	9.0	25.8	-	5.0
Goiás	646.459	5.619.917	11.5	31.7	15.8	6.9
Distrito Federal	732.092	2.333.108	31.4	31.4	31.4	-
Exterior	5.680	-	-	-	-	-
UF não identificada	209	-	-	-	-	-

Fonte: Adaptado da ANS (2006)

Na Tabela 5.2, pode-se constatar o número de operadoras de planos de saúde em atividade, de acordo com os estados do Brasil em que residem os beneficiários. Pernambuco, novamente, é superado apenas pelo estado da Bahia nos números disponíveis para a região Nordeste e supera 17 estados. É importante citar que uma operadora pode possuir

beneficiários em mais de um estado, portanto o total de operadoras ativas não corresponde à soma do número de operadoras em cada estado do país.

Para entender melhor a contextualização do setor de Saúde Suplementar Brasileiro é necessário apresentar as Operadoras de Planos de Assistência à Saúde, de uma forma geral, suas definições e características, tópicos que serão mostrados nos itens seguintes.

Tabela 5.2 - Operadoras em atividade, segundo os estados de residência do beneficiário

UNIDADES DA FEDERAÇÃO	OPERADORAS EM ATIVIDADE	UNIDADES DA FEDERAÇÃO	OPERADORAS EM ATIVIDADE
BRASIL	2.091	Sergipe	272
Rondônia	228	Bahia	552
Acre	128	Minas Gerais	862
Amazonas	251	Espírito Santo	403
Roraima	116	Rio de Janeiro	800
Pará	337	São Paulo	1.142
Amapá	172	Paraná	634
Tocantins	253	Santa Catarina	491
Maranhão	297	Rio Grande do Sul	544
Piauí	197	Mato Grosso do Sul	365
Ceará	378	Mato Grosso	366
Rio Grande do Norte	299	Goiás	491
Paraíba	303	Distrito Federal	511
Pernambuco	420	Exterior	12
Alagoas	288	UF não identificado	29

Fonte: Adaptado da ANS (2006)

5.2 Operadoras: conceitos e características

O conceito de operadoras, conforme Lima (2004) as define como empresas e entidades que operam planos de assistência à saúde, que operam produtos, serviços ou contratos de que trata o artigo 1º, da Lei 9656/98, citado a seguir, no mercado de saúde suplementar. O termo operar, significa atividades de administração, comercialização ou disponibilização dos planos de assistência à saúde.

Conforme a Resolução da Diretoria Colegiada – RDC nº 39, da Agência Nacional de Saúde (ANS), que regulamenta a Lei 9656/98, as operadoras são classificadas, nas seguintes modalidades:

- Seguradoras: empresas, com fins lucrativos, que operam seguros de assistência à saúde; atuam através de rede referenciada e praticam o reembolso de serviços prestados fora da rede referenciada, não dispendo de rede própria.
- Administradora: empresas que administram planos de assistência à saúde financiados por outra operadora, não assumem o risco decorrente da operação desses planos, não possuem rede própria, credenciada ou referenciada de serviços médico-hospitalares ou odontológicos.
- Cooperativa médica: sociedades sem fins lucrativos, constituídas conforme o disposto na Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que operam Planos Privados de Assistência à Saúde.
- Cooperativa odontológica: sociedades sem fins lucrativos, constituídas conforme o disposto na Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que operam exclusivamente Planos Odontológicos.
- Autogestão: entidades que operam serviços de assistência à saúde destinados, exclusivamente, a empregados ativos, aposentados, pensionistas ou ex-empregados, de uma ou mais empresas ou, ainda, a participantes e dependentes de associações de pessoas físicas ou jurídicas, fundações, sindicatos, entidades de classes profissionais ou assemelhados e seus dependentes.
- Medicina de grupo: empresas ou entidades que operam Planos Privados de Assistência à Saúde, excetuando-se aquelas classificadas nas modalidades administradoras, cooperativa médica, autogestão e filantrópica.
- Filantropia: entidades sem fins lucrativos que operam planos privados de assistência à saúde, certificadas como entidade filantrópica junto ao Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) e declaradas de utilidade pública junto ao Ministério da Justiça ou junto aos Órgãos dos Governos Estaduais e Municipais.
- Odontologia de grupo: demais empresas ou entidades que operam, exclusivamente, planos odontológicos. Exceto as cooperativas odontológicas.

A Tabela 5.3, a seguir, mostra o número de operadoras em atividade, de acordo com as regiões do Brasil e o total no país, segundo a modalidade. Os dados são de setembro de 2006.

Tabela 5.3 – Operadoras em atividades, por modalidade e regiões

MODALIDADE DA OPERADORA	BRASIL	NORTE	NORDESTE	SUDESTE	SUL	CENTRO-OESTE
TOTAL	2.091	59	299	1.231	362	140
MEDICINA DE GRUPO	694	15	90	439	119	31
ODONTOLOGIA DE GRUPO	430	8	79	249	76	19
COOPERATIVA MÉDICA	362	18	63	181	67	33
AUTOGESTÃO	310	10	36	164	56	44
COOPERATIVA ODONTOLÓGICA	157	6	24	89	26	12
FILANTROPIA	107	2	6	85	13	1
ADMINISTRADORA	19	-	1	13	5	-
SEGURADORA ESPECIALIZADA EM SAÚDE	12	-	-	12	-	-

Fonte: Adaptado da ANS (2006)

O modelo desenvolvido neste trabalho de pesquisa será voltado apenas às modalidades de Seguradoras e Medicina de Grupo pela similaridade em suas características estratégicas de atuação.

Diferentemente dos Planos de Saúde, as Seguradoras não podem manter ou administrar estabelecimentos de saúde nem ter em seus quadros médicos para prestação de assistência a seus segurados. As seguradoras de saúde oferecem aos segurados a livre escolha dos prestadores de serviços - médicos, dentistas, clínicas especializadas, laboratórios e hospitais - e colocam a sua disposição uma Rede Referenciada. As despesas contratualmente cobertas, realizadas junto a esses prestadores de serviços, são reembolsadas ao segurado, mediante a apresentação de nota fiscal ou recibo, ou diretamente à rede referenciada, em nome e por conta do segurado. Esta diferença é reconhecida pela Lei nº 10.185/01 e pela ANS, na medida em que regulamenta especificamente as seguradoras de saúde (BRAGA, 2004).

Os Planos e Seguros individuais são reajustados anualmente, por índice geral estabelecido pela ANS; os empresariais, através de índices que são estabelecidos por entendimento entre as empresas e as seguradoras. A lei também autoriza reajustes quando o segurado muda de faixa etária, de acordo com tabela definida pelo Conselho de Saúde

Suplementar (CONSU), através da Resolução nº 6, que prevê a existência de sete faixas. Por essa norma, também é previsto que o reajuste máximo não poderá resultar em valor de prêmio que seja, na mais alta faixa etária (acima de 70 anos), superior a seis vezes o que é pago na primeira faixa (0 a 17 anos).

O estabelecimento de faixas etárias, como um dos mecanismos de fixação de preços dos contratos de Planos e Seguros de Saúde é uma prática mundialmente aceita e tecnicamente fundamentada. Tem por objetivo o correto cálculo do preço do seguro, pois existe correlação direta entre a idade do proponente e o risco que ele traz para o fundo mútuo, constituído pelas mensalidades dos Planos e Seguros de Saúde.

A utilização de faixas etárias como parâmetro de fixação de preços é necessária para amenizar o efeito do fenômeno atuarial denominado seleção adversa pelo qual indivíduos com maior risco, têm mais propensão a contratar o plano/seguro, o que provoca desequilíbrios atuariais se os preços não forem fixados corretamente.

A metodologia de faixas etárias viabiliza o pacto entre gerações, por meio do qual segurados de faixas etárias mais baixas subsidiam, ainda que de forma limitada, os custos daqueles de faixas etárias mais elevadas.

5.3 Modelo de Inteligência Competitiva para Operadoras de Planos de Assistência à Saúde

O modelo desenvolvido no Capítulo 4, anterior, será, neste Capítulo 5, focado para o segmento de Operadoras de Planos de Assistência à Saúde. Para isto, o primeiro passo, que é determinar o Sistema de Inteligência Competitiva terá como atores os participantes da equipe de inteligência que podem também trabalhar na operadora de planos de saúde. Depois, são mostrados o esquema do Modelo de Sistema de Inteligência desenvolvido e as fases do ciclo de inteligência (que faz parte do modelo) são apresentadas em detalhes. Para finalizar são apresentadas estratégias para a implementação e algumas estruturas e funções que facilitarão a consciência e aplicação de todo o modelo.

5.3.1 Sistemas de Inteligência Competitiva

Segundo Milani Jr. (1998), com a hiperinformação, o aumento da competitividade e a complexidade das organizações torna-se necessário organizar as atividades relativas à inteligência em redes multidisciplinares não hierárquicas de especialistas. Estas redes são formadas por quatro tipos de participantes - Provedores, Analistas, Administrador do Sistema e Decisores.

No sistema de inteligência competitiva para Operadoras de Planos de Assistência à Saúde têm-se como **Provedores** funcionários selecionados das diversas filiais das operadoras existentes. Esses empregados devem ter mais contato com o ambiente externo. Podem existir também informantes que não trabalham na empresa.

Os **Analistas** são os especialistas em seguros-saúde, competitividade, marketing, etc, escolhidos pela gerência. Eles têm o conhecimento técnico e capacidade de análise necessária às atividades desenvolvidas.

O **Administrador do Sistema** é o órgão responsável pelo planejamento estratégico da empresa Operadora de Planos de Assistências à Saúde.

Os **Decisores** são os membros da diretoria da operadora.

A Figura 5.2 ilustra as técnicas utilizadas.

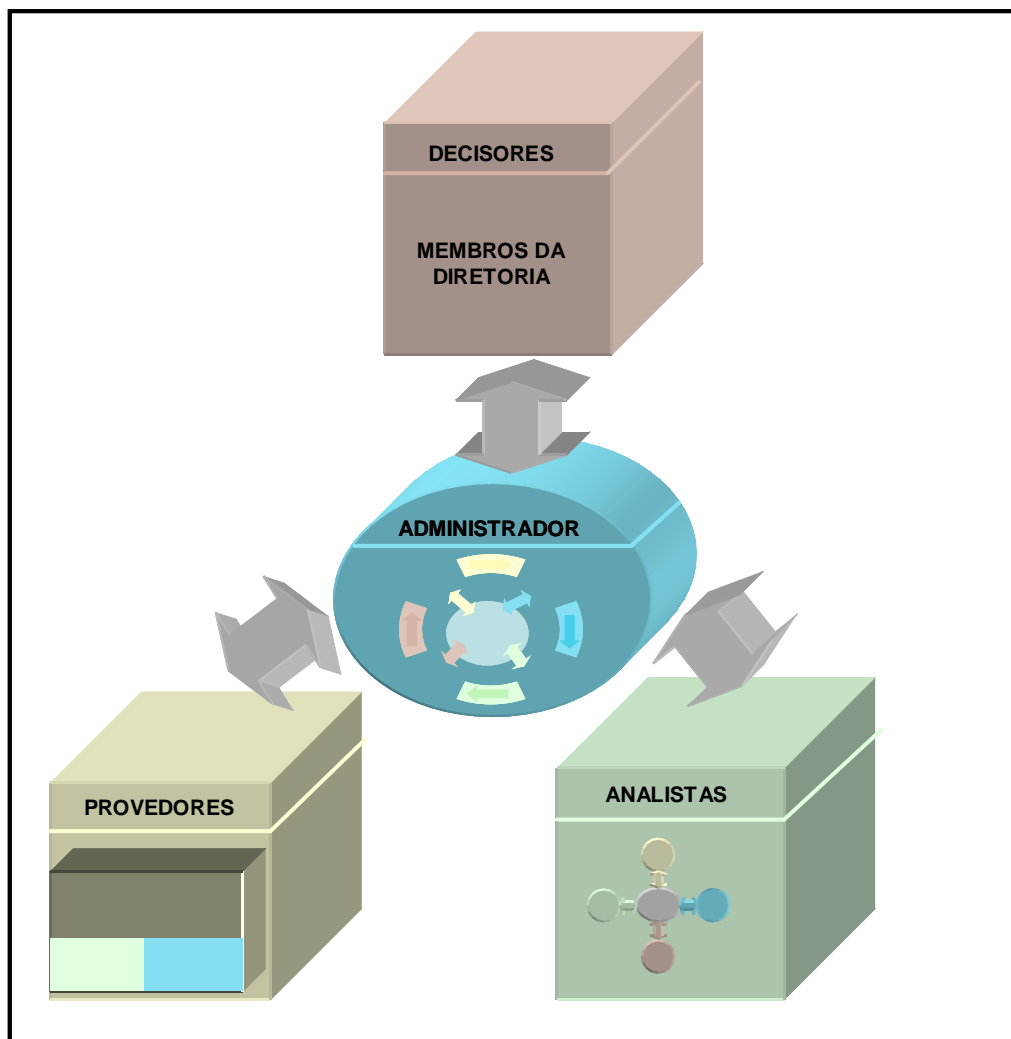


Figura 5.2 - Sistema de Inteligência Competitiva em Operadoras de Planos de Saúde Suplementar

Fonte: A Autora (2007)

Os itens a seguir, apresentarão de forma detalhada cada ator deste sistema, que é formado pelo ciclo de Inteligência Competitiva e todas as suas cinco fases. Começando pelo Administrador do Sistema, que corresponde à primeira etapa do ciclo de inteligência competitiva (o Planejamento), a seguir os Provedores, que se relacionam com a fase de Coleta do ciclo, depois vêm os Analistas, correspondendo à fase de Análise do ciclo de inteligência, depois os Decisores, que correspondem a fase de Disseminação e por fim, a fase de Avaliação que compreende todos os atores do sistema.

Com o objetivo de desenvolver um modelo para análise da estratégia competitiva de Operadoras de Planos de Assistência à Saúde utilizando um sistema de inteligência competitiva, serão adotadas as técnicas de gestão e análise competitiva mencionadas anteriormente.

5.3.2 O Ciclo da Inteligência Competitiva

Neste item todas as cinco fases do ciclo de inteligência competitiva apresentadas no Sistema de Inteligência Competitiva acima, serão mostradas de acordo com as particularidades do setor de Operadoras de Planos de Assistência à Saúde.

5.3.2.1 Fase de Planejamento

Nessa etapa utiliza-se a metodologia escolhida para análise competitiva, que é a análise competitiva dinâmica, as 4 Arenas da Competição de D'Aveni (1995), já que o segmento estudado apresenta características de hipercompetição.

É realizada, a seguir, uma análise estratégica da empresa através das 4 Arenas da Competição de D'Aveni (1995):

1. Custo e Qualidade

É um tipo de vantagem que poderia ser utilizada pelas Operadoras de Planos de Assistência à Saúde ao oferecerem um serviço de seguro-saúde de alta qualidade (com grande diversidade e bons médicos, boa variedade de hospitais, clínicas, laboratórios, etc) a preços módicos. No entanto, deve-se haver um estudo quanto ao número de clientes que a empresa deve obter para que se possa sustentar essa atitude, pois pode não ser viável para a operadora atender um número determinado de clientes a baixos preços. A operadora também poderia investir na obtenção de certificações da qualidade, como ISO 9000 para alcançar vantagem competitiva e reconhecimento da população quanto ao alto nível de qualidade no serviço oferecido. No entanto, essa vantagem pode ser facilmente copiável e rapidamente erodida, de acordo com D'Aveni (1995). À medida que os custos baixam a qualidade aumenta até a empresa se aproximar do ponto de melhor valor (valor ótimo) ponto do qual a operadora não deve passar, pois haveria prejuízos para a organização, a partir desse momento o próximo passo é a guerra de preços, então a empresa deve passar à arena seguinte.

2. Timing e Know-how

Para se garantir uma vantagem nesta arena as Operadoras de Planos de Assistência à Saúde devem entrar em um novo mercado ou ao lançamento de um novo produto, para fugir à guerra de preço-qualidade da arena acima. Uma solução seria a operadora oferecer aos segurados serviços de Medicina Alternativa, como homeopatia, acupuntura, massagens terapêuticas (que são diversos tipos), florais, entre outros. Além de oferecer serviços que é raro outras operadoras oferecerem e são de extrema necessidade para a população, como por exemplo, Nutricionistas, Psicólogas, Psiquiatras, etc. Pode-se também investir em pesquisas para identificar novas necessidades para a população, essa tática exige investimento. A operadora também pode investir em novos equipamentos, mais modernas e avançados, ou novas técnicas de intervenção cirúrgica, o que exigiria mais recursos financeiros e know-how para manipular os novos equipamentos. Outra vez, com o avanço das outras operadoras imitadoras essa vantagem é erodida, pois exige mais investimentos para manter-se na liderança. Com a imitação, os concorrentes são nivelados levando a empresa para a arena seguinte.

3. Fortalezas

As operadoras podem se proteger nesta arena através da surpresa, criando nova atividade ou serviço, ou comprando novas máquinas e deste modo dominar certa atividade ou mercado de um produto em determinada região geográfica, evitando ataques competitivos baseados em preço e qualidade ou inovação e imitação. Patentes também podem ser utilizadas. Essa vantagem não é sustentável em longo prazo, pois os concorrentes encontram formas de transpor as barreiras de entrada. Passa-se à próxima arena.

4. Reservas Financeiras

As operadoras devem utilizar suas reservas como forma para desgastar as empresas menores, que reagem com leis governamentais ou buscando recursos através de alianças. Se for o caso, deve pensar também em fazer alianças com outras empresas para conseguir vantagens. No entanto, no longo prazo os recursos vão se esgotando e a empresa acaba perdendo sua vantagem de reserva financeira.

As operadoras de planos de assistência à saúde no Brasil têm um campo grande de clientes, aproximadamente 44 milhões, de acordo com ANS (2006) e movimenta bilhões de reais, portanto é um setor onde as vantagens estão continuamente variando de empresa em empresa, quando, por exemplo, em certos momentos investem na arena de Custo e Qualidade,

ou depois na arena de *Timing* e *Know-how*. A operadora que almejar estar na liderança necessita monitorar questões estratégicas como:

- A capacidade operacional de seus funcionários;
- A tecnologia e envolvida nas clínicas, hospitais e laboratórios que fazem parte do leque de escolhas dos clientes, pela operadora;
- A obtenção de melhoria contínua na empresa, através de certificação de qualidade;
- Obtenção de reservas financeiras para causar surpresa aos concorrentes, através de serviços substitutos ou novas tecnologias.

5.3.2.2 Fase de Coleta

Utilizando-se a tipologia da informação de Tyson (1998) para a classificação da informação coletada, são apresentadas, a seguir, algumas formas de coleta de informações:

- Informação Publicada

ANS – Agência Nacional de Saúde Complementar - órgão que regula e fiscaliza o setor de seguros-saúde e disponibiliza um site com biblioteca virtual contendo teses, dissertações, monografias, trabalhos técnicos, guias, memórias de oficinas e artigos de relatórios de pesquisa. Além de informações sobre legislação, ressarcimento de despesas, dados estatísticos, registro de operadoras, planos e seguros de saúde e direitos do consumidor.

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados - é um órgão de fiscalização das Operadoras de Planos de Assistência à Saúde, disponibiliza em seu site norma e informações sobre o segmento segurador.

FENASEG – Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização - é uma associação sindical de grau superior, para fins de estudo, coordenação, proteção e representação legal das categorias econômicas do seguro privado e da capitalização.

DATASUS - Departamento de Informação e Informática do SUS - órgão da Secretaria Executiva do Ministério da Saúde, tem a responsabilidade de coletar, processar e disseminar informações sobre saúde no Brasil.

LIS – Localizador de Informação em Saúde – disponibiliza fontes de informação através de bases de dados, banco de imagens, centros de informação, documentos governamentais, guias e manuais e legislação entre outros.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Periódicos Capes - oferece acesso aos textos completos de artigos de mais de 9530 revistas internacionais, nacionais e estrangeiras, e a mais de 90 bases de dados com resumos de documentos em todas as áreas do conhecimento.

- Informação não-publicada de fontes internas

É obtida pelos analistas escolhidos pela gerência. São os especialistas em seguro-saúde, competitividade, marketing, etc.

- Informação não-publicada de fontes externas

É obtida pelos provedores externos, ou seja, funcionários selecionados das diversas filiais das operadoras existentes e que estejam em contato com o ambiente externo.

5.3.2.3 Fase de Análise

Após a coleta das informações os membros da diretoria nomeiam os analistas para fazerem o diagnóstico da situação, visando a resolução das questões estratégicas. O Administrador da empresa de seguros acompanha essa etapa de análise.

Os analistas, nesse caso, podem utilizar as 4 Arenas da Competição de D’Aveni ou qualquer metodologia que achar necessária e adequada, já que o uso de *softwares* de análise automática é bastante difundido para o tratamento e exame dos dados coletados na fase anterior. Pode-se também utilizar a terceirização dependendo da viabilidade.

5.3.2.4 Fase de Disseminação

O resultado da análise das questões estratégicas, elaborado na etapa anterior, é enviado para exame pelos membros da diretoria da operadora de saúde por meio de relatórios de diagnóstico. Esses relatórios devem conter a identificação das causas das questões estratégicas, bem como um ou mais soluções para o caso.

Os membros da diretoria escolhem a melhor solução para a questão estratégica analisada e indica um responsável pela sua implementação na empresa. O administrador acompanha esse processo coordenando o desenvolvimento das ações e comunicando-as periodicamente aos decisores.

As decisões tomadas através dos relatórios de diagnóstico deverão ser comunicadas por meio de folders ou Intranet da empresa. No entanto, o acesso deverá ser restrito à Diretoria, gerentes, analistas, ao administrador do sistema e à grupos determinados pela diretoria.

5.3.2.5 Fase de Avaliação

Periodicamente os membros que fazem parte do sistema de inteligência da operadora devem utilizar a técnica de *brainstorming* procurando definir se as questões estratégicas foram solucionadas ou se voltaram a interferir no processo de competitividade, além de procurar buscar novas questões a serem trabalhadas. Caso haja necessidade o processo é feito novamente.

Acredita-se que a integração da atividade de inteligência competitiva com a administração estratégica de qualquer empresa tornou-se recomendável, pois se adapta de um sistema administrativo de posicionamento para um sistema em tempo real. Para isso, é de fundamental importância que se produza modelos de sistemas de inteligência competitiva eficientes e eficazes que atendam às necessidades do mercado e das organizações envolvidas. Deste modo, o desenvolvimento de modelos do tipo deste trabalho torna-se essencial e de extrema significância para auxiliar as empresas que necessitam obter vantagem competitiva e se manter no setor.

O modelo contribuiu com o desenvolvimento de um sistema de inteligência competitiva para Operadoras de Planos de Assistência à Saúde, buscando a evolução da administração na busca pela vantagem competitiva na era da hipercompetição, mas também no aspecto acadêmico com a junção de temas como a estratégia competitiva, a inteligência competitiva e a ciência da informação.

5.3.3 Estratégias de Implementação

Um Sistema de Inteligência Competitiva é constituído por pessoas, equipamentos e procedimentos, visando reunir, seleccionar, avaliar e distribuir informações periódicas e necessárias, atuais e precisas para a tomada de decisões por parte do corpo gerencial da organização. Assim, ele é diferente dos outros processos dentro de uma organização. Por isso, se faz necessário preparar a organização para que as atividades do novo sistema não sejam mal interpretadas ou até corram o risco de sofrerem solução de continuidade.

Nesse sentido, Gomes e Braga (2002) recomendam alguns passos a serem seguidos antes de o processo se iniciar:

- Definição clara da missão: envolve a definição clara dos objetivos, das informações que se necessita buscar, o usuário a quem se destina e o tipo de inteligência que se espera desenvolver; estes são fatores-chave para o sucesso da inteligência competitiva;
- Realização de uma auditoria informacional: consiste em mapear e identificar fontes de informações espalhadas pela organização, incluindo arquivos, manuais, bases de dados, especialistas em diferentes áreas, entre outros. Tais fontes servirão como entrada para o sistema de inteligência competitiva;
- Realização de um *marketing* interno: trata-se de convencer os funcionários da importância da atividade de inteligência competitiva, visando conquistar o comprometimento dos mesmos;
- Incentivos para os funcionários: é preciso mostrar que a organização reconhece as contribuições dos seus colaboradores.

Outro aspecto que merece toda a atenção é a localização da atividade da inteligência competitiva dentro da organização. O ponto mais importante é que ela deve estar o mais próximo possível do tomador de decisão e não deve haver qualquer tipo de burocracia que venha a atrapalhar esse relacionamento. Por outro lado, ao contrário do que se poderia imaginar, a atividade deve ficar bem visível dentro da organização para que não haja dúvida quanto aos aspectos da sua ética e legalidade (GOMES e BRAGA, 2002).

Seja a organização de pequeno, médio ou grande porte, implementar a função de inteligência competitiva tem importantes objetivos: auxiliar na antecipação de mudanças no ambiente de negócios, descobrir novos concorrentes ou concorrentes em potencial, antecipar

movimentos dos concorrentes e entender as mudanças políticas, legislativas e regulatórias que afetem o negócio (GOMES e BRAGA, 2002).

Por outro lado, a razão de ser de qualquer organização é atingir os objetivos para os quais foi constituída. Para uma empresa do setor de saúde suplementar, significa prover profissionais, equipamentos, ferramentas e locais para curar ou prevenir o paciente / cliente de alguma doença. Dentro das condições específicas de contrato e de acordo com a regulamentação do setor; mas significa, também, obter um resultado financeiro que permita gerar recursos para investimento na própria expansão, que permita remunerar adequadamente os seus colaboradores e os acionistas da empresa.

Os exemplos já mencionados neste trabalho indicam que empresas de sucesso e que ocupam posição de destaque dentro do seu setor de negócios empregam a inteligência competitiva para manter ou melhorar a sua posição.

5.3.4 Estrutura e Funções

Propõe-se que seja criada uma Unidade de Inteligência Competitiva (UIC), com função centralizada junto à alta direção da empresa e com um canal direto de comunicação com todos os órgãos da estrutura.

A estrutura funcional da Unidade de Inteligência Competitiva deverá contar com duas subunidades: a Unidade de Coleta de Informações (UCI) e a Unidade de Processamento e Análise (UPA). Os seus funcionamentos serão descritos a seguir:

- Unidade de Coleta de Informações:

Será responsável por coletar informações, tanto as informações publicadas (geralmente de conhecimento público, encontradas em periódicos, disponíveis na Internet e através de outros meios de comunicação), como as não publicadas, (informações de maior valor agregado, não disponíveis publicamente, geralmente adquiridas de forma oral e posteriormente digitalizadas).

Para as informações de fontes externas, a equipe de coleta não necessita ser formada por especialistas; devem ser pessoas com certo grau de discernimento, aptas a realizar buscas baseadas em critérios bem definidos. A busca inclui legislações,

jurisprudências e projetos de leis relacionados ao setor de saúde suplementar, publicações de empresas congêneres, análise setorial, artigos e trabalhos científicos, entre outros.

Para as informações internas, será utilizada a rede local composta pelos profissionais da empresa que atuam em campos específicos (finanças, faturamento, ouvidoria, lojas de atendimento a clientes, sistema *call center*, administração, entre outros). Adicionalmente, uma rede externa de profissionais especializados, treinados e capacitados a utilizar a técnica de entrevistas, terá a função de obter informações de clientes, parceiros, fornecedores, consultores e outras fontes externas.

- Unidade de Processamento e Análise:

Técnicos especializados em tecnologia da informação terão a função de tratar, de forma adequada, as informações coletadas; esses técnicos deverão participar da avaliação e escolha das ferramentas a serem adquiridas.

Uma equipe multidisciplinar de analistas oriundos de diferentes ramos do conhecimento deverá ser responsável pela análise das informações e respectiva produção de inteligência para responder às demandas da organização.

O Gerente da Unidade de Inteligência Competitiva será o elo de ligação entre os usuários da inteligência e as equipes de produção da inteligência. Junto com a alta direção da empresa, ele deverá definir as necessidades e estabelecer as prioridades da inteligência. O Gerente supervisiona as atividades das divisões do seu departamento e será responsável pela disseminação da inteligência aos tomadores de decisões de acordo com as necessidades destes.

De forma simplificada, uma estratégia de implementação da inteligência competitiva pode ser realizada através dos seguintes passos:

- Selecionar o executivo para organizar e gerenciar a UIC;
- Montar e executar um plano de conscientização do uso da inteligência na empresa;
- Selecionar e montar equipes para a coleta, processamento e análise das informações;
- Selecionar e adquirir ferramentas para produção de inteligência, provendo treinamento para os especialistas do UIC;
- Promover uma auditoria informacional na empresa;
- Integrar a inteligência competitiva ao planejamento estratégico da empresa.

A implementação da função de inteligência competitiva através de uma unidade dentro da organização formal da empresa exige trabalho árduo e atenção a cada passo do processo. Os resultados serão colhidos de forma lenta e gradual, pois o processo se aperfeiçoa a médio e longo prazo.

Portanto, a implantação da função de inteligência competitiva requer o comprometimento da organização e o estabelecimento correto do foco que deverá ter a função para que os objetivos sejam alcançados e os recursos empregados tragam os resultados para a estratégia da organização.

5.3.5 Estruturação da Inteligência Competitiva

É atribuição fundamental do gerente de inteligência competitiva, dentro da operadora, educar os seus funcionários sobre o que a inteligência competitiva pode fazer por eles e como tirar o melhor proveito da mesma. O tradicional é fazer uma lista de atividades de inteligência competitiva. No entanto, para facilitar o ponto de vista do usuário, é interessante ter uma noção da linha de produtos de inteligência competitiva disponíveis.

Esta idéia de linha de produtos é abordada por Dugal (1998), que apresenta um conjunto de dez produtos de inteligência que diferem entre si pelas seguintes características:

- Tempo de vida (curto, médio ou longo);
- Tipo de usuário (gerentes de nível médio, alta gerência ou gerentes de uma área funcional específica);
- Processos focados pela inteligência competitiva (Planejamento, coleta, análise, disseminação, avaliação);
- Fontes das informações (primária ou secundária);
- Ferramentas analíticas e modo de disseminação do produto;
- Custo relativo (baixo, médio, alto).

Os dez produtos de inteligência, que segundo Dugal (1998) formam uma linha de produtos para qualquer organização, são apresentados a seguir:

1 - Inteligência atual ou corrente: produzida em ciclos curtos, normalmente de 24 horas; a informação é colhida de fontes já disponíveis e disseminada na forma de sumário ou pela intranet para estar disponível aos usuários no início do dia. Um exemplo seria a informação sobre o número de novos beneficiários do plano de saúde que ingressaram na empresa no dia anterior. Se a inteligência corrente relata eventos inesperados, o analista de inteligência competitiva pode usar suas bases de conhecimento para agregar inteligência adicional;

2 - Inteligência básica: é o que os analistas de inteligência competitiva fazem regularmente no dia-a-dia. Monitora os atuais e potenciais concorrentes; são feitas avaliações regulares das tendências do setor de negócios em que a organização atua. Este produto visa ajudar a gerência a tomar decisões com informação e embasar suas recomendações à alta administração;

3 - Inteligência técnica: dirigida a engenheiros e cientistas dentro da organização; requer do analista formação e habilidades técnicas especiais, apesar de que novas ferramentas e técnicas têm sido desenvolvidas para permitir que analistas não técnicos possam produzir inteligência técnica. O domínio da inteligência técnica inclui o monitoramento do registro de patentes, acompanhamento de novas tecnologias de produtos e processos e o monitoramento de setores que normalmente produzem novos desenvolvimentos técnicos (universidades e institutos de pesquisa);

4 - Inteligência de alerta: produto crucial que tem o objetivo de antecipar a insinuação de eventuais oportunidades ou ameaças. É importante que a organização tenha a capacidade de perceber a relevância e importância de sinais precoces ou evoluções no ambiente externo. O ceticismo sobre alertas de inteligência pode ser perigoso para as organizações, que podem ser surpreendidas se a gerência não reagir de forma adequada aos alertas recebidos;

5 - Inteligência de estimativas: visa oferecer aos clientes internos os cenários mais prováveis. Ferramentas como a análise da cadeia de valor podem ser usadas para gerar os diferentes cenários. Analistas de inteligência de estimativas desenvolveram várias habilidades e normalmente têm conhecimento especializado de métodos quantitativos, pesquisa de mercado e economia. O desafio para o analista está em explorar e entender bem as premissas ou suposições sobre as quais são desenvolvidas as estimativas;

6 - Inteligência de grupo de trabalho: é a inteligência fornecida por analistas que fazem parte de grupos de trabalho dentro da organização; por ter um entendimento das necessidades do grupo, o analista pode prover a inteligência correta e serve como interface entre o grupo de

trabalho e a área de inteligência. Um exemplo desse tipo de inteligência seminários internos sobre inteligência competitiva e treinamentos para usuários. Estes eventos dão visibilidade à função, estabelecem sua legitimidade e encorajam o compartilhamento de inteligência;

7 - Inteligência objetiva: atende necessidades específicas de clientes internos. As fontes de informação são variadas, desde fontes internas até fontes externas como empregados da concorrência ou analistas de setores específicos de negócio;

8 - Inteligência de crise: o papel da inteligência competitiva é muito crítico nos períodos de crise e visa ajudar a organização a minimizar os efeitos da crise. Além do processo normal de inteligência, são formadas equipes de suporte específicas para lidar com o assunto da crise. Uma vez passada a crise, as equipes formadas produzem a documentação sobre o trabalho realizado e depois são desfeitas;

9 - Inteligência do Exterior: focada basicamente em governos, mercados e concorrentes estrangeiros. Emprega ferramentas como análise de risco político e avaliação de atratividade de setores de negócio. Trata-se de uma inteligência especializada, na medida em que lida com fontes de informações de diferentes países, com padrões éticos diversos e com formas variadas de gestão da competição nos negócios. Além disso, a análise de informações de fontes estrangeiras deve levar em conta os aspectos culturais, senão podem ser mal interpretadas. Para esse tipo de inteligência são indicados analistas com habilidades em línguas estrangeiras e com experiência profissional no Exterior;

10 - Contra-inteligência: diz respeito às atividades que visam proteger a organização contra as atividades de inteligência competitiva dos concorrentes. Visa basicamente proteger a organização e assegurar que informações confidenciais não cheguem aos concorrentes. Com a proliferação do uso de intranet, analistas de inteligência competitiva devem ser capazes de identificar sinais de tentativa de invasão por parte de *hackers*.

Ainda de acordo com Dugal (1998), a utilidade da função de inteligência competitiva é atender, de forma eficiente, necessidades específicas de clientes internos. Por isso, essas necessidades devem ser periodicamente reavaliadas para redirecionar os esforços da inteligência competitiva de acordo com a demanda.

Segundo Rouach (1996), a inteligência competitiva compreende basicamente três categorias de vigilância:

- A vigilância comercial e concorrencial: abrange os compradores e distribuidores; os fornecedores; inovações, produtos e serviços;

- A vigilância tecnológica: abrange a pesquisa básica e a pesquisa aplicada; patentes, normas e processos de fabricação; artigos e publicações;
- Outras vigilâncias: jurídica, financeira e fiscal; econômica e política; social e de recursos humanos.

5.4 O Pólo Médico do Recife

A cidade do Recife destaca-se no contexto nordestino, pois existe certa tradição na área médica com a presença, há mais de 50 anos, de um grande número hospitais públicos e uma Faculdade de Medicina fundada ainda no início do século XX, hoje possui mais de duas Faculdades de Medicina. Sendo um centro urbano de influência no Nordeste, Recife atraiu por muito tempo pacientes de localidades próximas e distantes por dispor de melhores condições relativas de atendimento.

A seguir, um breve histórico sobre a formação do Pólo Médico do Recife será descrito.

5.4.1 Formação

O Pólo Médico do Recife (PMR) é resultado de investimentos privados aleatórios, ou seja, médicos, com maior instinto empresarial que, espontaneamente, perceberam as oportunidades de mercado com a expansão do modelo de saúde que prevalece no Brasil. O Sistema Único de Saúde (SUS) cuida dos pacientes de baixa renda, enquanto o Sistema de Saúde Suplementar, privado, cuida dos que podem pagar planos e seguros saúde e/ou ser atendidos como clientes sem essa cobertura (FERNANDES e LIMA, 2006).

Ao final dos anos de 1980 e ao longo da década seguinte, as instituições privadas de saúde, em vários segmentos, foram sendo ampliadas no Recife, e muitos profissionais da área buscaram aperfeiçoamento em centros mais desenvolvidos do país ou do exterior, voltando posteriormente para formar equipes médicas e grupos econômicos com base em associações. Outros profissionais tiveram acesso a linhas de financiamento favorecidas pelos bancos oficiais e, aos poucos, foram instalando hospitais, clínicas de diagnóstico e laboratórios de

análises clínicas em modelos mais capitalistas e com maior preocupação em eficiência empresarial (FERNANDES e LIMA, 2006).

Lentamente, as operadoras de planos e seguros de saúde, os fornecedores de insumos e de equipamentos mais sofisticados foram se instalando, causando a ampliação do mercado e os padrões tecnológicos. Hoje estes fornecedores detêm poder relativamente elevado na definição de técnicas e de procedimentos.

O pólo médico do Recife, geograficamente concentrado no Bairro da Ilha do Leite, foi responsável por mudanças estruturais na lógica de funcionamento das empresas a ele incorporadas. Pouco a pouco, os serviços de saúde foram assumindo proporções crescentes na cidade e hoje se observa uma razoável concentração de hospitais, clínicas especializadas, laboratórios de análises e centros de diagnósticos, ao lado de várias atividades correlatas. Estes investimentos procuraram seguir as tendências internacionais, incorporando tecnologias de ponta e crescendo em escala (LIMA, 2004).

O PMR, ao adotar o modelo de procedimentos utilizados nos centros mais desenvolvidos, simultaneamente, optou por uma reduzida interação com as instituições locais de pesquisa e ensino, que poderiam lhe fornecer uma dinâmica tecnológica mais autônoma. Já que a presença de algumas Universidades no Nordeste com importância comprovada no contexto da pesquisa na área de saúde é uma potencialidade que deveria ser mais bem aproveitada, tanto para a melhoria da qualidade dos procedimentos médicos, quanto para o desenvolvimento de inovações, equipamentos e insumos para o complexo da saúde.

De maneira geral, o pólo cresceu desordenadamente, causando, dentre outros problemas, um excesso de leitos e equipamentos, em relação à capacidade de demanda. Além disso, prevaleceu o individualismo e a falta de visão do conjunto dos elos que formam a cadeia produtiva, apesar de todas as empresas e o aparato, em termos de infra-estrutura e atividades complementares.

5.4.2 Principais Características

De acordo com Fernandes e Lima (2006), o PMR compreende um subconjunto de atividades que compõem o seu núcleo e outro subconjunto, formado pelos elos complementares, a Figura 5.3, abaixo, ilustra todos os subconjuntos.

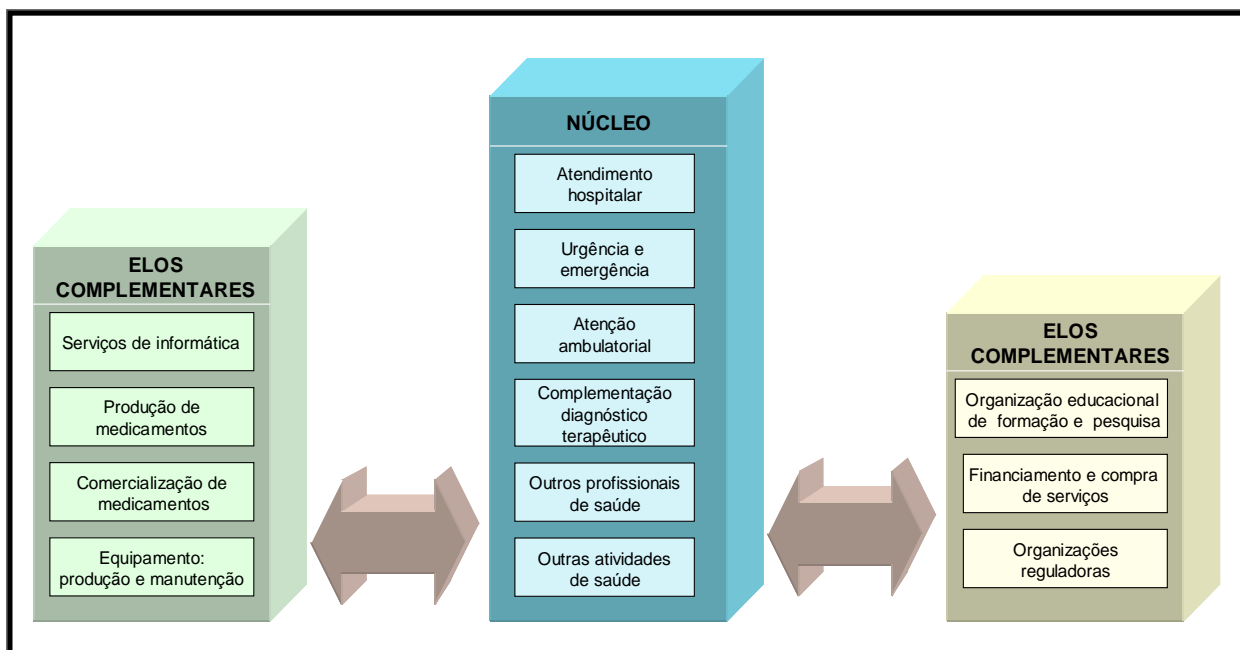


Figura 5.3 - Estrutura e relações do Pólo Médico do Recife

Fonte: LIMA (2004)

O núcleo é constituído pelas atividades de: atendimento hospitalar; atendimento de urgência e emergência; atenção ambulatorial; serviços de complementação diagnóstica ou terapêutica; atividades de outros profissionais de saúde; outras atividades relacionadas com a atenção à saúde.

Entre os demais elos ou atividades, destacam-se: indústria farmacêutica; o comércio atacadista vinculado a medicamentos e equipamentos; o comércio varejista voltado para produtos farmacêuticos, artigos médicos e ortopédicos; financiadores e compradores de serviços (planos de saúde, fundamentalmente); atividades de informática e produção de *software*; manutenção de equipamentos; atividades de formação de recursos humanos e de pesquisa; associações profissionais, empresariais e de classe.

Segundo os mesmos autores citados anteriormente, o núcleo do PMR empregava aproximadamente 20,2 mil pessoas em 2001 e abrangia cerca de 1,8 mil estabelecimentos. Incluindo-se os demais elos da cadeia, alcança-se um total de 34.715 pessoas formalmente ocupadas, vinculadas a 3.089 estabelecimentos. No núcleo do Pólo Médico, os serviços de atendimento hospitalar geram o maior contingente de empregos, seguidos dos segmentos de complementação diagnóstica e terapêutica e os de outras atividades de atenção à saúde. O emprego gerado pelo núcleo do Pólo, concentrado na cidade do Recife, correspondia a 2,2% do total do emprego formal em Pernambuco, em 2001, e a 15,6% do emprego industrial formal. Considerando o total dos empregos do núcleo e dos demais elos da sua cadeia produtiva, chega-se a 3,6% do conjunto do emprego formal em Pernambuco e a cerca de ¼ do

emprego da indústria de transformação. São, portanto, números expressivos em termos de empregos e de estabelecimentos, que sugerem a ocorrência de significativa divisão de trabalho, competências distintas e complementares e especialização.

Essa intensificação da divisão de trabalho no PMR ocorreu preponderantemente ao longo da década de 1990, ao menos até 1998, quando o Pólo apresentou expansão considerável, traduzida em novos hospitais, laboratórios, centros de diagnóstico por imagem e clínicas médicas, ao lado da ampliação de fornecedores de insumos e serviços e até do surgimento de algumas empresas produtoras de equipamentos específicos. A razoável competência existente na área de Ciência & Tecnologia no Recife e as oportunidades criadas com a intensificação de especialização são fatores que ajudam a explicar a expansão. De maneira geral, ampliaram-se os investimentos na expectativa de aproveitar oportunidades então abertas por um mercado que se disseminava no País, e que, portanto, se apresentava com tendências de crescimento, tendo principalmente os usuários de planos de saúde como clientes.

Nesse ambiente promissor, muitos investimentos foram feitos em novas organizações e em aquisição de novos equipamentos, o que gerou expansão razoável de capacidade instalada no conjunto das instituições do Pólo. Ao final desse período, limitações estruturais começam a ameaçar essa expansão, estas serão tratadas no item a seguir.

5.4.3 Problemas e Dificuldades

Dentre as dificuldades que geraram uma série de conseqüências para o desenvolvimento e sobrevivência do Pólo, destacam-se a conjuntura de crise na economia, caracterizada pela estagnação do crescimento, a elevação do desemprego e a redução de salários reais, bem como as sucessivas desvalorizações do real. Em decorrência disto, estreitou-se o mercado com a diminuição de usuários de planos de saúde (de 1,3 milhões para 800 mil pessoas, de modo geral), tendo em vista a elevação dos custos das mensalidades, no mesmo momento em que as empresas de saúde defrontavam-se com a elevação de sua dívida por terem adquirido equipamentos com valores expressos em dólar.

A combinação desses dois fatos trouxe conseqüências preocupantes para o Pólo e colocado em risco a sobrevivência de parte significativa das organizações. De fato, já

ocorreram desdobramentos nessa linha, com o fechamento de alguns hospitais, renunciando-se dificuldades semelhantes em outros estabelecimentos do núcleo do Pólo.

Em vista das dificuldades postas pelo excesso de capacidade e pelo endividamento acima do planejado, as unidades do Pólo, em geral, têm recorrido a estratégias que envolvem tanto a ocupação de espaços mais amplos, diversificando, em alguns casos, os serviços prestados, quanto à prática de concorrência predatória via, por exemplo, negociação de tabelas de preços com as operadoras de planos de saúde e estímulo, segundo alguns, a procedimentos mais diversificados de diagnóstico para gerar mais receitas, numa tentativa de transferir as dificuldades e se safar individualmente. Em outros casos, buscam também a articulação com profissionais médicos para a indicação de suas instalações para procedimentos cirúrgicos e de diagnósticos e ainda procuram atrair para seu negócio equipes médicas especializadas de competência reconhecida. Vale destacar que tais práticas terminam levando a conflitos e ao fechamento de unidades mais frágeis (FERNANDES e LIMA, 2006)

Foi detectada, também, a quase inexistência de cooperação entre as unidades do Pólo ou destas com as instituições locais de ensino e pesquisa, faltando ainda o apoio dos órgãos oficiais à melhoria do processo de introdução de inovações tecnológicas. Já que a principal fonte de assistência técnica e melhoria do processo de introdução de inovação é a dos fornecedores de equipamentos e máquinas, ainda que se faça, em alguns casos, como exigência contratual.

Outro ponto de problemática que merece destaque é que a qualificação mais aprofundada dos médicos e enfermeiros de nível superior é exógena, ou seja, em sua maioria se especializam no Centro/Sul do País e no exterior, apesar de existirem bons cursos no Estado e algumas especializações. Com isto, é possível adquirir abordagens e valores que não refletem as condições locais. Além disto, existe uma tendência dos profissionais de saúde de indicarem aos seus clientes os centros e locais onde se especializaram, quando há necessidade de tratamento e procedimentos mais exigentes em especialização. Causando o deslocamento da demanda por serviços de saúde para outros centros, o que eleva os custos e enfraquece as empresas locais (LIMA e SICSÚ, 2007).

As instituições locais responsáveis pela formação de técnicos e auxiliares de enfermagem são consideradas incipientes e fracas, constituindo um dos pontos de fragilidade do Pólo. Diante destas carências, existem demandas por cursos na área de técnico e auxiliar de enfermagem, gestão administrativa hospitalar, recepção e relações humanas. Existe também a carência de mão-de-obra qualificada na área de enfermagem de nível superior, pois parte

significativa dos enfermeiros migra para o programa de assistência familiar implantado pelo governo que paga acima do mercado; de técnicos de raios-X e imagem (LIMA e SICSÚ, 2007).

Nesse ambiente de dificuldades, os agentes com maior poder de barganha, ou seja, as operadoras de planos de saúde buscam a sobrevivência, transferindo, sempre que possível, os encargos da sustentação do sistema como um todo, por um lado, para os usuários de planos via reajuste de mensalidades e, por outro, para os agentes subordinados, isto é, laboratórios, centros de diagnóstico, clínicas, profissionais liberais, *etc.*, por meio do congelamento ou até da redução das tabelas de pagamento. Os hospitais maiores, com algum poder de barganha diante das operadoras, buscam negociações separadas e assim tentam viabilizar-se ou se manter à tona, financeiramente.

5.4.4 Contextualização das Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde

O ambiente empresarial no Pólo Médico do Recife é marcado pela concorrência predatória e conflituosa com as operadoras de planos de saúde. Tais problemas têm sido causados pela diminuição do mercado de saúde suplementar, pela queda no número de vidas atendidas pelas operadoras, principalmente nos últimos cinco anos, devido à estagnação da economia juntamente com maior desemprego e menores níveis salariais.

A rápida expansão do PMR tem demonstrado que possui limitações e desafios crescentes, colocando em dúvida suas possibilidades de consolidação e crescimento. Para as operadoras de planos de saúde um dos desafios enfrentados é a redução da clientela associada aos planos de saúde, tendo em vista a elevação dos custos das mensalidades. Outra causa é a formação de capacidade ociosa, advinda tanto da demanda menor quanto da expansão deflagrada através de investimentos que começaram a maturar após a configuração das dificuldades. Além disso, observa-se uma dificuldade de cooperação entre os agentes e uma limitada participação das instituições de apoio tecnológico no suporte à superação dos gargalos e à introdução de inovações de caráter endógeno. Nota-se, também, a falta de planejamento, em parte, por falta de experiências dos dirigentes e a falta de apoio governamental e institucional (LIMA e SICSÚ, 2007).

Por conta do maior poder de barganha das operadoras de planos de saúde, que têm o poder de definir a estrutura da demanda e de remunerações, têm surgido freqüentes conflitos

entre as operadoras e as várias entidades do Pólo, pois o futuro dos planos negociados pelas operadoras depende também da qualidade dos serviços prestados pelas unidades do Pólo.

A margem de manobra das operadoras para aumentar as mensalidades, no momento atual de dificuldades salariais e de desemprego elevado, está reduzida. Com isto, as operadoras pressionam os prestadores de serviços, impondo-lhes tabelas que comprimem as margens de lucros. Assim, as entidades e os profissionais de saúde, diante da crescente exigência de procedimentos mais sofisticados, fragilizam-se diante dos clientes e entram em choque com as operadoras de planos de saúde, pondo em risco parte fundamental da cadeia produtiva (LIMA e SICSÚ, 2007).

Entre outras, foram identificadas como dificultadoras da expansão e consolidação da oferta existente, as dificuldades de recebimento dos serviços prestados devidos pelas operadoras de planos de saúde em decorrência da crise econômica e da criação dos seus próprios laboratórios, hospitais, urgências, etc; e, também, a oferta de quase todos os serviços de saúde em várias empresas médicas, gerando uma capacidade ociosa acima do suportável, concorrência acirrada e, às vezes, predatória (LIMA e SICSÚ, 2007).

Lima (2004) cita uma pesquisa direta IPSA/FINEP, que analisou o segmento de operadoras de planos de saúde, onde alguns entrevistados afirmam não existir um plano de saúde básico para a população de menos poder aquisitivo, o que poderia ser um nicho de mercado ainda inexplorado. O mesmo autor segue, afirmando que segundo os entrevistados “as clínicas populares suprem apenas uma parte desse mercado, ou seja, as consultas e exames de menor custo. Para exames mais caros e internamentos essa população precisaria de planos e/ou seguros de saúde, que abririam o acesso à rede privada de saúde. Caso contrário, a alternativa é ficar na pendência do atendimento à rede pública do SUS, com sujeição às filas e às condições de atendimento, em geral, bastante precárias” (LIMA, 2004, p. 219). No entanto, alguns entrevistados afirmaram já existir, à venda, no mercado estes planos mais básicos. E, realmente, estes plano existem mas, não têm condições de oferecer à população serviços prestados com qualidade a preços modestos.

Destes problemas, resultam dificuldades financeiras e operacionais que, podem estrangular na falta de algum planejamento mais estratégico, a continuidade e expansão futura do Pólo.

Lima e Sicsú (2007) apontam que o pólo depende basicamente da existência das operadoras de planos de assistência à saúde, a crise destas e a não existência de um público

demandante com elevado padrão de renda na região, em volume que pudesse substituí-las, dando suporte à oferta de serviços altamente tecnificados, são determinados como os principais elementos que obrigam a se repensar as estratégias do PMR.

5.5 Estudo de Caso

O Modelo de Sistema de Inteligência Competitiva desenvolvido neste trabalho destina-se a planejar, coletar, analisar, aplicar e avaliar legal e eticamente, informações relativas às capacidades, às deficiências e às intenções dos concorrentes, e monitorar os acontecimentos do ambiente competitivo geral (como concorrentes desconhecidos que surgem no horizonte ou novas tecnologias que podem alterar tudo). O objetivo do trabalho da Inteligência Competitiva é a obtenção de informações que subsidiem o processo de tomada de decisões estratégicas e que possam ser utilizadas para colocar a organização empresarial na fronteira competitiva dos avanços, não esquecendo que a conquista de uma posição estratégica favorável depende de sua capacidade de conseguir implementar e gerir novos negócios.

Assim, visando obter um diagnóstico do setor de saúde suplementar em relação à prática da Inteligência Competitiva, bem como, para promover um vislumbamento inicial da aplicação do modelo desenvolvido, foram realizadas duas entrevistas com diretores de uma operadora de planos privados de saúde que atua no Estado de Pernambuco. Essa aplicação utilizou apenas a primeira etapa do ciclo de inteligência competitiva, a de Planejamento, servindo como um diagnóstico inicial do uso do modelo.

No capítulo 1 desse trabalho foi apresentada a importância da técnica utilizada – a de entrevista – com objetivos de inteligência, bem como, seu propósito. A seguir, será feita uma breve descrição da empresa estudada, já que seu nome será preservado e para finalizar, será mostrada a análise da entrevista em questão.

Cabe ressaltar que a entrevista original estará presente no final deste trabalho, como anexo.

5.5.1 Empresa Estudada

A empresa do estudo de caso está no mercado de Medicina de Grupo, uma modalidade das Operadoras de Plano de Assistências à Saúde, desde o ano de 1995. Sua formação deu-se da mesma maneira que a formação das operadoras do Pólo Médico do Recife – um grupo de médicos que se associam para formar um Plano Privado de Assistência à Saúde.

Começou de maneira modesta, sendo um plano familiar básico, atuava apenas no Município de Cabo de Santo Agostinho, onde começou a crescer e ampliou sua atuação para os municípios vizinhos, como Ipojuca e Tamandaré.

Houve um crescimento desordenado no número de beneficiários, fato que pode ser justificado pelo citado no item 5.4.4, onde alguns entrevistados reclamam da falta de planos básicos para uma população menos favorecida, tal situação obrigou o grupo de médicos a dividir as atividades de administração do plano para administradores mais qualificados.

Até que em 2005 diante da demanda crescente e a prosperidade do negócio, resolveram atuar no centro do Recife, com objetivos de tomar segmento de mercado e incomodar a concorrência de maneira agressiva, aproveitando as dificuldades enfrentadas pelas operadoras que já atuam no PMR há algum tempo.

Mudaram o nome fantasia, investiram em *marketing* mais forte, sempre voltado para as classes C e D da população, por exemplo, colocando anúncios em rádios e jornais populares (respectivamente, Rádio Jornal e Folha de Pernambuco). Implantaram uma filial no centro do Recife, colocaram mais corretores de vendas no mercado e promoveram o incentivo à venda por meio de um cartão de pontos, onde à medida que o corretor conseguia associados para o plano, acumulava pontos que eram trocados posteriormente por prêmios, como liquidificador, ferro de passar roupas, etc.

Hoje a empresa possui de 26 a 28 mil beneficiários associados, nos Planos Individuais (Co-participativo e Global), Empresarial e Odontológico. Possui mais de 300 médicos e 30 odontologistas credenciados, além de cobrir despesas com terapias como fisioterapia, psicologia, nutrição e fonoaudiologia, que alguns planos não cobrem.

O interesse da empresa, atualmente, é em ampliar o segmento de mercado em que atua (C e D) e oferecer planos privados de assistência à saúde para os segmentos A e B de mercado, ou seja, atuar em todos os segmentos de mercado existentes no Recife. Sabe-se que

nesta cidade, o pólo médico concentra os usuários de maior renda da população, por isso o local escolhido para a nova estratégia a ser desenvolvida.

Observando essas características, determinou-se esta empresa para a realização das entrevistas por ser uma empresa com pretensão de crescimento e com certa necessidade para o desenvolvimento de um modelo para analisar o movimento dos concorrentes e aprender sobre seu próprio ambiente empresarial interno, ou seja, uma forte candidata ao uso de um Sistema de Inteligência Competitiva.

5.5.2 Análise das Entrevistas

Organizando de forma sintética as informações colhidas na pesquisa de campo, chegou-se a um conjunto de observações conclusivas, que são apresentadas a seguir. Os entrevistados foram dois diretores (diretor administrativo e diretor comercial) da operadora de planos privados de assistência à saúde, em questão.

As entrevistas foram realizadas com base na primeira etapa do modelo proposto e permitiu a comparar os elementos atuais das estratégias competitivas da empresa estudada, de forma a confrontar a situação atual com um cenário futuro, com a utilização do modelo desenvolvido neste trabalho, a partir da percepção que as pessoas envolvidas na prestação do serviço têm sobre a inteligência competitiva.

Os diretores responderam que o principal responsável pelo monitoramento do fluxo de informações, bem como da avaliação da relevância e análise dos conteúdos reunidos, deve ser o setor de planejamento estratégico da operadora. No caso de não existir uma estrutura especializada interna para desenvolver o trabalho de inteligência, essa função pode começar a ser implementada sob orientação da área de planejamento estratégico, que apresenta uma melhor vocação para trabalhar com as informações do ambiente externo. Pode ocorrer, inclusive, que a Unidade de Inteligência Competitiva possa ser estruturada na área de planejamento estratégico. Atualmente, os próprios diretores tratam da relevância e análise dos dados para a tomada de decisão, o setor de planejamento estratégico não existe, bem como, as próprias determinações em torno do Planejamento Estratégico da empresa. No entanto, foram ressaltadas a importância desse setor e a falha na não existência dele, fato que pretendem

corrigir devido ao crescimento da empresa e a necessidade das funções exercidas por esse setor.

A função Inteligência Competitiva, segundo os diretores, precisa ser bem estruturada e o seu nível de gerenciamento deve ser alto, assim como o nível de participação da alta direção no processo de inteligência, o que caracteriza a importância dada ao trabalho de inteligência, embora, não sejam especialistas da atividade. Demonstra, também, o entendimento correto sobre a necessidade de a inteligência estar estruturada nas proximidades dos escalões decisórios.

Observa-se que os diretores da operadora destacaram a importância ao envolvimento dos funcionários da administração no processo de inteligência. Assim, como os médicos credenciados, laboratórios, clínicas e hospitais. Já os funcionários com funções gerais e os clientes, eles não acreditam que deveriam se envolver tanto no processo e sim ter uma participação mediana. Isso demonstra uma falha dos dirigentes quanto à disseminação do processo de inteligência, pois para que haja uma cultura voltada para a melhoria, através do desenvolvimento do Modelo, é necessário que todos os setores da organização estejam cientes de suas participações dentro do processo e motivados para que o sucesso seja constante.

Os respondentes disseram que mais de oito funcionários devem estar alocados à atividade de Inteligência Competitiva em uma operadoras com mais de 2 mil funcionários. Percebe-se que nenhum deles optou pela não alocação de recursos humanos à atividade, o que demonstra que os diretores acreditam na necessidade de se alocar pessoas exclusivas para essa função.

Com efeito, deve ser considerado, ainda, que sempre haverá a possibilidade de terceirização do serviço, embora essa opção apresente certas desvantagens, como, por exemplo, o custo elevado de operação e a possível falta de discrição sobre informações sensíveis da organização.

Responderam, também, que a estrutura da Unidade de Inteligência Competitiva deve ser permanente, o que caracteriza a correta compreensão de que a atividade de inteligência não pode ser desenvolvida sazonalmente, já Inteligência permanente é a que permite a antecipação de ameaças e oportunidades.

Os diretores da operadora disseram que o fator experiência no ramo de planos de saúde é o mais importante na seleção do Gerente de Inteligência. No entanto, a função de gestão da inteligência exige experiência, mesmo porque ela será muito necessária durante o

assessoramento da direção em questões estratégicas, pois não é comum médicos e demais auxiliares da alta administração serem especializados nas questões de inteligência.

Os respondentes disseram que o sucesso da Inteligência Competitiva deve estar associado à participação dos demais integrantes da empresa e à qualidade profissional dos atores de inteligência. Tais opções reforçam os argumentos defendidos anteriormente sobre a necessidade de experiência do Gerente de Inteligência e disseminação das decisões, pela diretoria, para os outros setores da empresa nos assuntos de inteligência.

Disseram que não acreditam ser possível desenvolver planejamento estratégico eficaz sem o respaldo no trabalho de Inteligência Competitiva. Segundo Porter (1996), a idéia está correta, uma vez que a administração estratégica só se torna viável quando é baseada em processamento eficaz de informações. Fato que pode ser comprovado na própria empresa, já que não existe um planejamento estratégico, nem mesmo o setor.

Os respondentes falaram que o principal cliente da Inteligência Competitiva deve ser a diretoria, reafirmando colocações anteriores, no sentido de que a Unidade de Inteligência Competitiva deve estar sempre próxima da direção. Responderam, também que é fundamental o emprego de tecnologia no desenvolvimento da função Inteligência Competitiva em uma operadora de planos de assistência à saúde. Realmente, o trabalho de inteligência deve ser sempre emoldurado por ferramentas tecnológicas, o que pode facilitar a coleta de informações e garantir maior disponibilidade de tempo para os analistas, que passam a se concentrar nas ações que agregam mais valor ao trabalho de inteligência.

É fundamental a estruturação e o gerenciamento de redes de colaboradores para o sucesso da função Inteligência Competitiva, foi a resposta de outra questão. Percebe-se a correta percepção da importância de se trabalhar, também, com informações primárias, uma vez que as informações secundárias são, em princípio, de domínio público e não garantem qualquer vantagem em termos de conhecimento diferenciado.

Foi unânime que o produto do trabalho da Unidade de Inteligência Competitiva deve ser disseminado prioritariamente para a diretoria e para os funcionários em função de chefia. No entanto, a informações devem ser disseminadas na empresas, lembrando que os conteúdos difundidos devem ser condizentes com as necessidades de cada tipo de usuário, atendendo a um planejamento coerente de disseminação dos produtos da inteligência. Essa resposta se relaciona diretamente com a pergunta em que os diretores citam a importância dada ao envolvimento dos funcionários da administração no processo de inteligência, e confirma a

falha, ao acreditar que as informações devem ser alocadas nos setores da direção e da alta gerência. Esse fato pode ser justificado pela falta de credibilidade que eles dispensam aos funcionários, já que os seus próprios corretores fazem propaganda de outras operadoras e os médicos reclamam dos baixos valores recebidos, ameaçando deixar a rede de credenciamento.

Os diretores responderam que deve ser grande o nível de sigilo imposto aos trabalhos de Inteligência Competitiva. No entanto, que a inteligência não pode se tornar um sistema onde as informações são secretas dentro da organização. Deve-se possuir um enfoque realista e prático. Essa resposta confirma, novamente, a falta de credibilidade nos funcionários.

Ficaram divididos quanto à pergunta sobre se as organizações concorrentes devem saber da existência do trabalho de Inteligência Competitiva, o fato de os concorrentes saberem da eficácia de um trabalho de inteligência pode servir como fator de dissuasão do cometimento de ações competitivas ilegais (espionagem e outros meios clandestinos de se obterem informações). Não obstante, e cada vez mais na atualidade, demonstrar capacidade de Inteligência Competitiva representa competência na ação administrativa. De acordo com Porter (1996), a administração estratégica eficaz é dependente de um sistema de informações que atenda às suas necessidades, e quando essa condição é alcançada, ela pode ser utilizada favoravelmente em termos de *marketing* institucional.

Iniciando as perguntas abertas os diretores responderam quanto aos fatores que influenciam a competitividade de uma operadora de planos de saúde empresa, eles responderam que o preço e a qualidade do serviço prestado. Fatores que, segundo os mesmos, estão sustentando como uma vantagem competitiva e conseguem mantê-la por meio de redução de despesas internas. Tal fato relaciona-se com a primeira arena de D'Aveni (1995): Custo e Qualidade é um tipo de vantagem facilmente copiável e rapidamente erodida. À medida que os custos baixam, a qualidade aumenta até a empresa se aproximar do ponto de melhor valor (valor ótimo). A partir desse momento a única possibilidade nessa arena é a guerra de preços, onde a empresa já se encontra, no entanto, é o momento dela passar à arena seguinte, que é *timing* e *know-how*.

A concorrência afeta esta empresa por meio da criação de novos serviços e produtos, com a oferta de serviços substitutos, pelo preço e qualidade oferecidos, e como pior estratégia, com a concorrência desleal, por exemplo, oferecendo um valor monetário adicional a certos hospitais para manter-se credenciada e, caso determinada empresa concorrente queira credenciar ao hospital, eles não pagam mais o valor adicional oferecido. Com isto, esta empresa em estudo, perde credenciamento com alguns hospitais, clínicas e laboratórios, por

não possuir capital suficiente para competir com algumas operadoras concorrentes. Analisando este mercado de operadoras direcionadas ao segmento C e D da população, observa-se que as empresas concorrentes estão voltadas para a arena de timing e know-how de D'Aveni (1995).

Responderam que a tecnologia afeta o setor obrigando atualizações na área, sendo a introdução de tecnologias fator fundamental para manter-se no mercado. Resposta correta para a introdução de Inteligência competitiva na empresa, para auxiliar nas análises dos dados coletados. No entanto, a estratégia de introduzir tecnologia no setor é um dos ocasionadores da crise no Pólo Médico do Recife, pois, além de não existir mão-de-obra qualificada para operar os equipamentos; devido à diminuição da demanda, os recursos aplicados não foram restituídos. Portanto, a introdução de tecnologias neste setor deve ser uma estratégia a ser analisada com relação aos fatores citados anteriormente.

O cliente afeta a competitividade à medida que não confia nas operadoras e promove dispêndio nas despesas criadas. Outro problema abordado anteriormente e citado pelos diretores seria a falta de cooperação entre as operadoras. Ou seja, a falta de credibilidade neste setor é geral, esse problema pode afetar na implementação do Modelo, pois a disseminação das informações pela empresa pode acarretar no repasse para alguma empresa concorrente. Fato que atrapalharia todo o processo de inteligência. Observa-se que é necessário haver, primeiro, a fidelização dos clientes internos da empresa, para depois, conquistar os externos, entende-se que ocorre exatamente ao contrário.

O governo é outro grande problema, segundo os diretores, pois possui regras confusas e mal elaboradas que tratam as operadoras de uma forma geral, não classificando de acordo com o seu porte e aplicando multas igualmente para elas, o que dificulta a sobrevivência no setor de saúde suplementar.

Os diretores gostariam de receber principalmente, material de inteligência competitiva sobre a concorrência. E, citaram que com a introdução de novos serviços ou produtos, a estratégia correta é tentar mudar e melhorar os seus serviços também, como forma de acompanhar seus concorrentes, no entanto, na hipercompetição, com essa estratégia não se obtém vantagem competitiva, desta forma a empresa está agindo no papel de imitar seus concorrentes que j'se preocupam em inovar e passar para outra arena de D'Aveni (1995) e não de surpreendê-los, o que seria a estratégia correta.

Foi demonstrado bastante interesse da empresa em aplicar todo o Modelo desenvolvido neste trabalho de pesquisa e iniciado com estas entrevistas. Fato que pode ser obtido com a cooperação do Grupo de Pesquisas PLANASP (Grupo de Pesquisas em Planejamento e Análises de Sistemas de Produção de Bens e Serviços), coordenado pela Professora Denise de Medeiros, do qual a autora deste trabalho faz parte.

Este fato é um incentivo para que outras empresas do setor de Saúde Suplementar permitam se articular com centros de pesquisa e desenvolvimento disponíveis nas universidades, para obter respostas às necessidades do Pólo Médico do Recife e uma visão estratégica de longo prazo de capacitação tecnológica.

5.6 Conclusão do Capítulo

Inicialmente, no presente capítulo, foi exibido um estudo sobre o setor de Saúde Suplementar brasileiro, mostrando através de gráficos e tabelas a importância do setor para a economia do país. Depois, as Operadoras são definidas e apresentadas suas características, bem como, suas modalidades. Facilitando, desta maneira, o entendimento de que o Modelo para as Operadoras de Planos de Assistência à Saúde, desenvolvido, é destinado, apenas, para as modalidades de Seguradoras e de Medicina de Grupo, pela similaridade em suas características estratégicas de atuação. Fato que não impede que o Modelo Geral seja destinado às outras modalidades de operadoras desde que adaptado às características destes.

Dando continuidade ao capítulo 5, de acordo com a fundamentação teórica e a revisão bibliográfica dos Capítulos 2 e 3, respectivamente, e no Capítulo 4, onde foi desenvolvido um Modelo Geral para Análise da Estratégia Competitiva, utilizando um Sistema de Inteligência Competitiva, foi obtido um Modelo para Análise da Estratégia Competitiva de Operadoras de Planos de Assistência à Saúde. Este Modelo está voltado para o setor em questão e considera as suas características. O objetivo deste Modelo é a obtenção da vantagem competitiva das empresas que o implementarem, conseguida por meio do monitoramento da concorrência e de sua estratégia interna, buscando identificar ameaças e oportunidades. Espera-se que o sucesso deste modelo acompanhe a melhoria no nível de excelência em qualidade e o aperfeiçoamento dos serviços prestados.

Depois, foi realizada uma pesquisa sobre o Pólo Médico do Recife sobre sua formação, suas particularidades, os problemas e as dificuldades enfrentadas para sua sobrevivência de

uma forma geral e a contextualização das Operadoras de Planos de Assistência à Saúde que operam no PMR. Este estudo foi fundamental para o entendimento do Setor de Saúde Suplementar na cidade do Recife e facilitou a primeira etapa de aplicação do Modelo, desenvolvido nesta pesquisa, em uma Operadora de Planos de Saúde do Recife, onde foram realizadas duas entrevistas.

E, finalmente, foi feita uma descrição da empresa estudada, sem revelar sua identidade a fim de preservá-la e, para terminar, foram feitas análises sobre as respostas das entrevistas.

Levando-se em consideração que os diretores, integram o setor de saúde e administração, estando, portanto, afeitos às suas rotinas administrativas, cabe observar que, com algumas poucas exceções, o grupo consultado não possuía conhecimento em inteligência. Assim, torna-se compreensível que parte das respostas tivesse se contrastando com o pensamento da autora da pesquisa. Como, por exemplo, o fato de os respondentes admitirem que o resultado do processo de inteligência devesse ficar apenas entre os diretores e a alta gerência, tendo o modelo como uma das etapas a disseminação dos resultados de inteligência por toda a empresa.

Merece destaque o fato de que esse modelo é inédito para o setor apresentado, o Setor de Saúde Suplementar, pois os diversos exemplos do uso de IC em Saúde são voltados para a área técnica da medicina, como auxiliar na determinação da cura ou na identificação de características de doenças, mas não existe na literatura, casos do uso de um Sistema de IC voltado para a gestão estratégica do setor, principalmente num setor mais específico, como o de Operadoras de Planos de Assistência à Saúde.

Neste caso, entende-se que a prática da inteligência em operadoras de planos de assistência à saúde acrescenta em muito na competitividade destas empresas, pois a melhor compreensão das suas práticas demanda conhecimentos profissionais preliminares próprios da área de competitividade.

Observou-se que a entrevista realizada com base na primeira etapa do modelo proposto permitiu a comparar os elementos atuais das estratégias competitivas da empresa estudada, de forma a confrontar a situação atual com um cenário futuro, com a utilização do modelo desenvolvido neste trabalho, a partir da percepção que as pessoas envolvidas na prestação do serviço têm sobre a inteligência competitiva.

A empresa onde foram realizadas as entrevistas está disposta a implementar o Modelo, através de um projeto desenvolvido em forma de cooperação, promovendo um incentivo para que outras empresas do setor de Saúde Suplementar permitam se articular com centros de

pesquisa e desenvolvimento disponíveis nas universidades, para obter respostas às necessidades do Pólo Médico do Recife e uma visão estratégica de longo prazo de capacitação tecnológica

Os entrevistados acreditam que o modelo poderá auxiliar na melhoria da qualidade da prestação de serviço de seus colaboradores e conseqüentemente a satisfação dos clientes. Para isto, é necessário se evidenciar a necessidade da participação dos funcionários, através de sistema de comunicação eficiente e bem atualizado, de forma a garantir um elo de comunicação entre a empresa e o mercado consumidor.

O Capítulo 6, a seguir, traz as considerações finais deste trabalho de pesquisa bem como, recomendações para trabalhos futuros.

Sexto Capítulo

CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

6 CONCLUSÕES FINAIS

O objetivo deste capítulo é apresentar uma discussão geral sobre os resultados obtidos neste trabalho de pesquisa, bem como fornecer algumas considerações sobre os capítulos anteriores de Fundamentação Teórica, Revisão Bibliográfica e o da Proposta de Modelo para a análise da estratégia competitiva das Operadoras de Planos de Assistência à Saúde, bem como o capítulo da Primeira validação do modelo desenvolvido.

6.1 Conclusões da Fundamentação Teórica

No capítulo de Fundamentação Teórica desse trabalho, o segundo capítulo, foram abordados temas relacionados à qualidade, como o seu histórico, destacando as etapas do movimento da qualidade, desde a inspeção, passando pelo controle estatístico da qualidade e a garantia da qualidade até o gerenciamento estratégico da qualidade.

Foram vistos, também, os principais conceitos de qualidade disseminados pela literatura, de onde foi retirado o conceito aqui utilizado, onde qualidade é *satisfazer e/ou exceder as expectativas dos clientes*, sendo uma definição extremamente enfocada, mas que é conhecida por ser de particular importância para a qualidade de serviço e satisfação dos clientes. Já que, em uma empresa que identifica consistentemente as expectativas dos clientes, satisfazê-las ou excedê-las, sua vantagem competitiva dificilmente será igual, conforme o texto de Garvin (1992a).

Em seguida, abordou-se a gestão estratégica da qualidade, pois foi preciso vincular qualidade com a satisfação dos clientes e não só com o atendimento às especificações. Ou seja, o predomínio da perspectiva externa do mercado em relação à visão interna da produção.

Depois, foram abordados alguns pontos básicos sobre serviços, como a sua definição por vários autores e suas características. Foram mostrados os aspectos sobre a qualidade em serviços, de uma forma geral, e, depois, direcionados para qualidade em serviços de saúde, mostrando, também, o uso de tecnologias em saúde. A seguir, foram apresentadas abordagens diferentes de estratégia segundo três autores: Porter, Ansoff e Mintzberg, onde se destacou as posições de Porter acerca de estratégia, já que segundo este autor, a satisfação das necessidades do cliente é, com efeito, um pré-requisito para a viabilidade de uma indústria e

das empresas dentro dela. E, desse modo, tem-se uma coerência com a definição de qualidade adotada neste trabalho de pesquisa.

Dando seqüência ao segundo capítulo foi apresentado um estudo sobre análise competitiva e seus principais métodos de observação, como fatores críticos de sucesso, análise SWOT, análise estrutural das indústrias e a análise competitiva dinâmica que foi utilizada no modelo desenvolvido neste trabalho.

Depois foram apresentados alguns pontos sobre planejamento estratégico para, finalmente, ser mostrado um estudo sobre Inteligência Competitiva que é a base principal deste trabalho.

O segundo capítulo foi de fundamental importância na elaboração do modelo proposto por este trabalho, pois proporcionou o estudo para a definição do significado de qualidade e de estratégia seguidos em todo o contexto do trabalho, como também, destacou fundamentos básicos para o entendimento das escolhas envolvidas mais adiante.

6.2 Conclusões da Revisão Bibliográfica

No capítulo da Revisão Bibliográfica, o terceiro capítulo, foram mostradas análises sobre o setor de saúde em geral, destacando a parte de tecnologia e inovação no setor de saúde, em seguida, uma ampla análise sobre qualidade em serviços de saúde e a Certificação ISO 9000 é apresentada como método de certificação da qualidade, assim como a sua aplicação no setor de saúde, com exemplos práticos, que ajudaram a visualizar o ambiente de saúde no processo de implantação dos requisitos da Norma ISO 9001. Além disso, fez um estudo sobre a aplicação da inteligência competitiva no Brasil e no Mundo, demonstrando o seu nível de sucesso nestas empresas.

O terceiro capítulo contribuiu, suficientemente, com o modelo para análise da estratégia competitiva de Operadoras de Planos de Assistência à Saúde, pois levou em consideração dados bibliográficos complementares à fundamentação teórica e que ajudaram a compor o trabalho com observações práticas e recentes, além de representar um ponto fundamental para dar início ao próximo capítulo.

6.3 Conclusões do Modelo para Análise da Inteligência Competitiva

No trabalho, foram considerados, como fatores que podem causar dificuldades no processo de implementação do Modelo Geral para Análise da Estratégia Competitiva baseado num Sistema de Inteligência Competitiva, a falta de formação do pessoal envolvido, o tempo decorrido até obtenção de resultados, as peculiaridades do setor da implantação, custos elevados, a possível resistência interna, a dificuldade de envolvimento dos funcionários e da direção. Por outro lado, o envolvimento da alta direção, o interesse do corpo funcional pela qualidade e a atitude favorável às mudanças foram considerados fatores facilitadores da implantação de iniciativas para a prática da inteligência.

Baseado na implementação de sistemas de Inteligência Competitiva em organizações, a inexistência generalizada de culturas corporativas de inteligência nas empresas consiste em um fato que as impede de ter um melhor desempenho na administração estratégica. Essa deficiência somente poderá ser atenuada com a sensibilização e a capacitação crescente dos seus quadros principais.

No caso das operadoras de planos de saúde, a sensibilização e a capacitação dos seus funcionários devem servir de base de partida para uma estratégia bem-sucedida de implantação da Inteligência Competitiva nesse ambiente.

O modelo proposto se mostrou prático e de fácil compreensão, provavelmente devido ao fato de que as ferramentas utilizadas para análise e as etapas desenvolvidas facilitaram para os empresários a visualização de um cenário futuro.

O diferencial do modelo desenvolvido nesse trabalho são os métodos e técnicas utilizadas por cada participante para a análise competitiva do setor ora analisado. Além disso, o administrador tem o papel de gerenciar todo o sistema, representando a ponte de conexão entre todos os participantes da rede. Ele deve repassar para os participantes os interesses e objetivos dos demais, caso seja necessário, pode ocorrer interação entre os analistas, provedores e decisores, mas não será a abordagem normal objetivada por esse modelo. Houve, também, uma adaptação e foi acrescentada uma nova etapa no ciclo de inteligência de Kahaner (1996), a fase de Avaliação. Esse fato foi motivado pela necessidade constante de melhorias em todo o sistema de inteligência, pois as técnicas utilizadas podem ser modificadas de acordo com a situação do ambiente competitivo e, ainda, devido à busca pela melhoria constante estar de acordo com as metas determinadas na gestão da qualidade,

mantendo a coerência com os objetivos de obtenção da melhoria da qualidade contínua desse trabalho.

Houve interesse da empresa estudada em implementar o Modelo completo, essa aplicação poderá ocorrer devido a um projeto desenvolvido em forma de cooperação. Esse fato ajudará na formação e base para que o planejamento estratégico, a estratégia competitiva e a gestão da qualidade de operadoras de saúde, sejam desenvolvidas de forma mais eficiente, com inovações, de diretamente voltadas para as necessidades do pólo.

Não foi possível determinar o custo de implementação do Modelo e quais mudanças na cultura organizacional seriam necessárias para as empresas, pois não houve a implementação do Modelo e sim, uma validação inicial da primeira etapa do Modelo, a de Planejamento.

Por fim, também foi possível compreender que com a adoção do Modelo, as empresas poderão conhecer melhor o mercado externo, podendo se antecipar às suas estratégias, para assim, obter a diferenciação e alcançar vantagem competitiva, além de promover a retenção de novos e dos atuais clientes, através da prestação de um serviço direcionado às necessidades e expectativas do segmento a qual se destina atender, causando o crescimento da organização.

Acredita-se que a integração da atividade de inteligência competitiva com a administração estratégica de qualquer empresa tornou-se recomendável, pois se adapta de um sistema administrativo de posicionamento para um sistema em tempo real. Para isso, é de fundamental importância que se produza modelos de sistemas de inteligência competitiva eficientes e eficazes que atendam às necessidades do mercado e das organizações envolvidas. Deste modo, o desenvolvimento de modelos do tipo deste trabalho torna-se essencial e de extrema significância para auxiliar as empresas que necessitam obter vantagem competitiva e se manter no setor.

O presente trabalho contribuiu com o desenvolvimento de um sistema de inteligência competitiva para Operadoras de Planos de Assistência à Saúde, buscando a evolução da administração na busca pela vantagem competitiva na era da hipercompetição, mas também no aspecto acadêmico com a junção de temas como a estratégia competitiva, a inteligência competitiva e a ciência da informação. Na literatura pesquisada não foram encontrados trabalhos onde houvesse casos de aplicações de sistemas de inteligência competitiva em saúde, voltados para a administração estratégica do setor, fato que motivou o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

Assim, espera-se que a proposta do Modelo para Análise da Estratégia Competitiva do Setor de Saúde Suplementar através de um Sistema de Inteligência Competitiva, tenha

possibilidade de ser aplicado a qualquer tipo e porte de organização de saúde que queira buscar um melhor desempenho na qualidade do seu serviço e deseje alcançar vantagens competitivas e diferenciação no setor, devendo apenas ser adaptado dependendo do porte da empresa. No entanto, o modelo pode servir para empresas de outros setores, mas, neste caso, seria necessário reavaliar a análise competitiva, de acordo com o setor ora utilizado.

O objetivo geral desse trabalho foi atingido, pois foi desenvolvido um Modelo de Sistema de Inteligência Competitiva para o Setor de Saúde Suplementar, com a finalidade de analisar suas estratégias competitivas.

Quanto aos objetivos específicos, têm-se as seguintes conclusões:

ObjEsp 1 - Identificar casos sobre o uso de Sistemas de Inteligência Competitiva para auxiliar na diferenciação do setor e melhoria da qualidade.

Foi feito na revisão bibliográfica pesquisa sobre o emprego de Sistemas de Inteligência Competitiva em empresas, determinando sua importância para os setores empresariais.

ObjEsp 2 - Analisar a área de Operadoras de Planos de Assistência à Saúde.

A elaboração desse objetivo foi feita no Capítulo 5, onde foi apresentada uma pesquisa sobre o Pólo Médico do Recife (PMR), como se deu sua formação, suas características principais, além de suas dificuldades e problemas, bem como, foi abordado os Planos Privados de Assistência à Saúde no Brasil para, a seguir, ser mostrada a contextualização das Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde no Pólo Médico do Recife. Esses temas serviram para demonstrar a problemática do setor e confirmar a necessidade de um sistema de inteligência competitiva para essa área.

ObjEsp 3 - Aplicar a primeira etapa do modelo desenvolvido, no Setor de Saúde Suplementar, em uma Operadora de Planos Privados de Assistência à Saúde da cidade do Recife.

Foi realizada numa Operadora de Planos Privados de Assistência à Saúde da cidade do Recife. Através do diagnóstico sobre a possível utilização de técnicas de inteligência pela empresa estudada, foi demonstrado interesse da empresa em aplicar o modelo de forma completa. Essa aplicação será iniciada através de um projeto de cooperação entre universidade-empresa e, certamente, propiciará diversas outras conclusões para esse trabalho.

ObjEsp 4 - Avaliar a aplicação prática realizada.

Foi realizada no capítulo 5 e contribuiu na determinação da necessidade do uso de um sistema de inteligência competitiva nas Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde, devido à falta de conhecimento sobre planejamento estratégico, qualidade e estratégia competitiva demonstrado pela diretoria da empresa estudada.

6.4 Limitações e Recomendações

Entende-se como limitações deste trabalho de pesquisa o fato de que o Modelo desenvolvido não foi plenamente aplicado na empresa estudada, no entanto, foi demonstrado bastante interesse da empresa em aplicar todo o Modelo desenvolvido e iniciado com estas entrevistas.

Este fato é um incentivo para que outras empresas do setor de Saúde Suplementar permitam se articular com centros de pesquisa e desenvolvimento disponíveis nas universidades, para obter respostas às necessidades do Pólo Médico do Recife e uma visão estratégica de longo prazo de capacitação tecnológica.

Como sugestão para novos trabalhos, recomenda-se fazer a aplicação do modelo proposto neste trabalho em diferentes tipos de Operadoras de Planos de Assistência à Saúde, a fim de verificar sua eficácia, além de fazer uma comparação dos resultados pelos tipos de empresas. Da mesma forma, pode-se fazer também uma comparação com empresas de vários portes. Outra alternativa seria analisar os mesmos pontos competitivos que foram discutidos neste trabalho como a busca pela vantagem competitiva a partir da aplicação de uma metodologia diferente, como por exemplo, o *Balanced Scorecard*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas / Coletânea de Normas de Sistemas de Gestão da Qualidade - Rio de Janeiro: ABNT, 2001.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR, Caderno de Informação da Saúde Suplementar: beneficiários, operadoras e planos. Ano 1. Rio de Janeiro: ANS, 2006.

AIDAR, M. M. *Qualidade Humana: as pessoas em 1º lugar*. São Paulo: Maltese, 1995.

ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. *Service America*. Homewood, III: Dow-Jones-Irwin, 1985.

ALBRECHT, K. *Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os clientes*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDRADE Jr., P. P. O desafio da inteligência competitiva: uma análise dos fatores críticos de sucesso: o caso Tigre. In: *Congresso Nacional de Empreendedorismo*, I. 2003, Florianópolis. Anais... Florianópolis, out, 2003.

ANDREWS, K. *A responsabilidade dos diretores pela estratégia corporativa*. In: PORTER, M. E. *Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia. Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill, 1965.

_____. *Estratégia empresarial*. São Paulo: MacGraw-Hill, 1977.

ARAÚJO, O. *Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)*. Disponível em: <http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/analiseSwot.asp>. Acesso em: junho de 2006.

BAATZ, E.B. The Quest For Corporate Smarts. *CIO Magazine*. September, 1994. Disponível em: Acesso: janeiro de 2006.

BARNDT, W. D. New To Competitive Intelligence: 10 tips for survival and success. *Competitive Intelligence Magazine*. Vol. 2, n.3, July-September, 1999. Disponível em: <http://www.scip.org/news/cimagazine.html> Acesso: janeiro de 2006.

BARROSO, A.; GOMES, E. Tentando entender a gestão do conhecimento. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.22, n.2, p.147-70, mar./abr. 1999.

BERNHARDT, D. *Perfectly Legal Competitor Intelligence – How to get, it use it, and profit from it*. London: FT Pitman Publishing, 1993.

BRAGA, E. C. *Registros de Planos de Saúde: origem, implementação e perspectivas*. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Pública), Fundação Oswaldo Cruz. 2004.

BRONDANI, G.; SANTOS, L. A. M. O Planejamento Estratégico nas Organizações Produtivas. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, XXIII. 2002, Ouro Preto. Anais...Ouro Preto, out, 2003.

CALOF, J. For King and Country and Company. *Business Journal*. Volume 61, Nº 3, March. Ontario: Ivey Business School, 1997.

CANONGIA, C.; PEREIRA, M.; MENDES, C.; ANTUNES, A. Mapeamento de Inteligência Competitiva (IC) e de Gestão do Conhecimento (GC) no Setor de Saúde. *Revista Eletrônica de Biblioteconomia*. N. especial, 1º sem, Florianópolis, 2004. Disponível em: http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp_01/6_canongia.pdf Acesso: junho de 2006.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

COBRA, M. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, M.; ZWANG, F. A. *Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias*. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

CORRÊA, H. L.; COAN, M. *Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.

CORREIA, L. C. da C.; MÉLO, M. A. DO N.; DE MEDEIROS, D. D. Modelo de diagnóstico e implementação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso. *Revista Produção*, São Paulo, v. 16, n. 1, 2006.

CUNHA, I. J. *A Economia Catarinense Rumo a um Novo Século: relatório executivo*. Instituto CEPA/SC. Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Secretaria da Qualidade e Produtividade. Florianópolis, 1999.

D'AVENI, R. A. *Hypercompetition: managing dynamics of strategic maneuvering*. With Robert Gunther. New York: Simon & Schuster, 1995.

DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação; por que só a tecnologia não basta para o sucesso da informação*. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DONABEDIAN, A. *The seven pillars of quality*. Arch Pathol Lab Med, 1990.

_____ *A Gestão da Qualidade Total na Perspectiva dos Serviços de Saúde*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

DORNELAS, J. *Como fazer o Planejamento Estratégico do negócio do seu plano de negócios*. Disponível em: http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_colunista. Acesso em: maio 2005.

DOU, H. *Veille Technologique et Competitivité*. Paris: Dunod, 1995.

DUGAL, M. CI product line:a tool for enhancing user acceptance of CI. *Competitive Intelligence Review*. Vol. 9(2), 17-25, USA, 1998.

FEIGENBAUM, A. V. *Total Quality Control*. New York, McGrawHill, 1991.

FENASEG. Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização. Seguro – Saúde. *Guia para Consulta Rápida*. Agosto, 2003. Disponível em: <<http://www.fenaseg.org.br/>> Acesso: janeiro de 2006.

FERNANDES, A. C.; LIMA, J. P. R. Cluster de serviços: contribuições conceituais com base em evidências do pólo médico do Recife. *Nova Economia*. Vol. 16, n. 1. Belo Horizonte, 2006.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1991.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços: operações, estratégicas e tecnologia de informação*. Porto Alegre: Bookman Editora, 2000.

FLETCHER, J. *Conducting effective interviews*. London: Kogan Page Limited, 1995.

FREEMAN, C. *The Economics of Industrial Innovation*. 2 ed Cambridge: The MIT Press, 1982

FULD, L. M. *Competitor intelligence : how to get it, how to use it*. New York: Wiley, 1985

_____. *The New Competitor Intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

_____. *The new competitor intelligence*. New York: Wiley, 1995.

FURLAN, J. D. *Modelagem de Negócio*. São Paulo: Makron Books, 1997.

GANESH, U; MIREE; C.E.; PRESCOTT, J. Competitive Intelligence Field Research: Moving the Field forward by setting a Research Agenda. *Journal of Competitive Intelligence and Management*. Vol. 1, n. 1, 2003.

GARCIA, T. D. *Seminário de Inteligência Competitiva: informação e conhecimento*. México: Innestec. p. 21, 1997.

GARVIN, D.A. *Gerenciando da Qualidade – A visão Estratégica e Competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1992a.

_____. *Operations Strategy: text and cases*. London: Prentice Hall, 1992b.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

GILAD, B. *Business, Blindspots, Infonortics*. Cap. 1. 1994. Disponível em: <http://www.infonortics.com/publications/giladchapter.html> Acesso em: janeiro de 2006

GOMES, E.; BRAGA, F. *Inteligência Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus. 2002.

- GRONROOS, C. A. *Marketing – gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GUIMARÃES, P. F. *Serviços de Saúde no Recife: trajetória recente do pólo médico-hospitalar*. Dissertação de Mestrado, MPANE/UFPE, Recife, 2004.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. *Harvard Business Review*, 1989.
- _____. *A Competência Essencial da Corporação*. In: MONTGOMERY; PORTER, *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HENDERSON, B. D. *As Origens da Estratégia*. In: MONTGOMERY; PORTER, *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HERRING, J. P. *Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência*. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. *Inteligência Competitiva na Prática*. p. 274-291. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- HOVIS, J. H. *IC na Avnet: impacto nos resultados*. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. *Inteligência Competitiva na Prática*. p. 107-124. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa Anual de Serviços, 2000-2001*. 2006
- IDENBERG, P.J. Four Styles of Strategy Development. *Long Range Planning*. Vol. 26, Nº 6, 1993.
- ISHIKAWA, K. *Controle da qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JOHNSON, A. R. *Using Knowledge Management as a Framework for Competitive Intelligence*. Disponível em: <http://www.aurorawdc.com/ekma.htm>> Acesso em: janeiro de 2005.
- JURAN, J. M.; GRYNA, F. M. *Controle de Qualidade: componentes básicos da função qualidade*. Vol. I e II. São Paulo: McGraw-Hill/Makron, 1991.
- _____. *Quality Analysis and Planning*. 3a edição. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.
- JURAN, J. M. *Planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- _____. *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. New York: Free Prez, 1992.
- KAHANER, L. *Competitive Intelligence*. New York: Simon & Schuster, 1996.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. *A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Introdução ao Marketing*. 4 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 2000.

KOTLER, P. Global Standardization - Courting Danger. *Journal of Consumer Marketing*, 1986.

_____. *Marketing para Serviços Profissionais*. São Paulo: Atlas, 1988.

LAMPRECHT, J. L. *ISO 9000 e o setor de serviços: uma interpretação crítica das revisões de 1994*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.

LAS CASAS, A. L. *Marketing de Serviços*. São Paulo: Atlas, 2000.

LEHTINEN, U.; LEHTINEN, J. R. Service Quality: A Study of Quality Dimensions. *Service Management Institute*. Helsinki, 1982.

LEVITT, T. *The Industrialization of Service*. HBR, 1976.

_____. *A imaginação em marketing*. São Paulo. Atlas, 1985.

LIMA, J. P. R.; SICSÚ, A. B. Um Cluster em construção: desafios do Pólo Médico do Recife. *Revista de Economia Contemporânea*. Rio de Janeiro, vol.8, Nº 2, jul/dez., 2004.

_____. *Serviços de Saúde no Nordeste e em Pernambuco: aspectos da inovação e dos desafios em curso*. Em, *Setor de Saúde no Brasil: evolução e perspectivas*. São Paulo: Editora Unicamp. (No prelo)

LIMA, J. P. R. (coord.) *O Pólo Médico do Recife: cadeia de calor, desafios e oportunidades*. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2004.

LODI, J. B. *A entrevista: teoria e prática*. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACHADO NETO, N. R. Gestão de conhecimento como diferencial competitivo. *Seminário gerenciamento da informação no setor público e privado*. 4, 1998, Brasília. *Anais...* Brasília: Linker, 1998.

MALHORTA, Y. *Competitive Intelligence Programs: An Overview*. @BRINT Research Institute. Disponível em < <http://www.brint.com/papers/ciover> > Acesso em: novembro de 2005.

MARCEAU, S.; SWAKA, K. *Desenvolvimento de um programa IC de classe mundial em telecomunicações*. In: PRESCOTT, J. E. & MILLER, S. H. *Inteligência Competitiva na Prática*. . p. 176-197. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

MATOS, F.G.; CHIAVENATO, I. *Visão e ação estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1999.

McGEE, J.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McLAGAN, P. A. *A nova era da participação: o desafio de emocionar e envolver pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MEDINA, E. A. M.; SILVEIRA, R. R. Fatores condicionantes de sucesso em gestão de micro e pequenas empresas. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, XXII. 2002, Curitiba. Anais. Curitiba, out, 2002.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR, P. H. *Administração: Conceitos e aplicações*. São Paulo: Editora Harbra, 1998.

MÉLO, M. A. DO N.; SICSÚ, A. B.; DE MEDEIROS, D. D. *Inovação Tecnológica e Empresas Prestadoras de Serviços de Saúde*. In: *Qualidade e Inovação em Serviços: contribuições da engenharia de produção*. DE MEDEIROS, D. D.; SICSÚ, A. B. (org) Recife: Editora Universitária, 2003.

MÉLO, M. A. DO N.; DE MEDEIROS, D. D. A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence. *The TQM Magazine*. Vol 19, Issue 3, May, 2007. (artigo aceito para publicação).

MELLO, G. T. C. *Fotografia do Mercado de Saúde Complementar (Privada) no Brasil*. 2002. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/portal/site/home/index.asp> Acesso: janeiro de 2006.

MEZOMO, J. C. *Gestão da Qualidade na Saúde Princípios Básicos*. São Paulo: Editora Manole, 2001.

MILANI JR, A. *Base Conceitual para Implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva na BRASPETRO*. Monografia (Especialização em Inteligência Competitiva), UFRJ/ECO, 1998.

MINTZBERG, H. *Generic strategies*. In MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Eds.). *The strategy process: Concepts and contexts*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1992.

_____. *A Criação Artesanal da Estratégia*. In: MONTGOMERY; PORTER *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000

MIRSHAWKA, V. *Hospital: fui bem atendido, a vez do Brasil*. São Paulo: Makron Books, 1994.

MORETTI, D. C., BIGATTO, B. V., BATOCCHIO, A. Análise estratégica de uma organização do ramo farmacêutico. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, XXIII. 2002, Ouro Preto. Anais...Ouro Preto, out, 2003.

NOLAN, J. A. *Confidential: Uncover Your Competitors' Top Business Secrets Legally and Quickly – and Protect your Own*. Nova York: Harper Nusiness/HarperCollins, 1999.

NORMANN, R. *Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.

OHMAE, K. *Voltando à Estratégia*. In: MONTGOMERY; PORTER. *Estratégia : a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, O. J. (Org). *Gestão da qualidade: tópicos avançados*, São Paulo: Pioneira, 2004.

PALADINI, E. P. *Gestão da Qualidade no Processo: a produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atual, 2000.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal Retailing*. V. 67, number 4, 420- 450, New York University, Winter 1991.

_____. Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*. V. 70, number 3, 210 -230, New York University, 1994.

PETRINI, M. Sistemas de informações, inteligência e criatividade. *READ - Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v.4, n.1, jul. 1998. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read08/artigo/maira.htm>>. Acesso em: março de 2006.

PLATT, W. *A produção de informações estratégicas*. Rio de Janeiro: Agir, 1967.

PONJUÁN DANTE, G. *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago: CECAPI, 1998. 222p.

PORTER, A. L.; KONGTHON, A.; LU, J. C. Research Profiling: Improving the literature review. *Scientometrics*. Vol. 53, n. 3, p. 351-370, 2002.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. *Vantagem Competitiva Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage edited and with an introduction*. In: MONTGOMERY; PORTER. Boston: Harvard Business School Prez, 1991.

_____. What is strategy? *Harvard Business Review*. Nov./Dez., 1996.

_____. *Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia*. In: MONTGOMERY; PORTER. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRESCOTT, J. E.; GRANT, J. H. A Manager's guide for evaluating competitive analysis techniques. *Interfaces*. Pittsburgh, v. 18, nº 3, p. 10-22, may / june, 1988.

PRESCOTT, J. E. *Inteligência competitiva – Lições das trincheiras*. In:PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H.. *Inteligência Competitiva na Prática*. p. 17-38. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

REVISTA QUALIDADE EM SAÚDE “s.l.”: Instituto de Qualidade em Saúde, ano 1, n. 0, jun. 2000. 58p. Disponível em: <http://www.icgzn.pt/ano_1_n0.htm>. Acesso em: fevereiro de 2003.

_____. Os caminhos da qualidade e o papel do IQS. “s.l.”: Instituto de Qualidade em Saúde, set. 2002. 62p. Edição especial. Disponível em: <http://www.icgzn.pt/especial_-_setembro_2002.htm>. Acesso em: fevereiro de 2003.

ROBIC, R.; SBRAGIA, R. Sucesso em projetos de informatização: Critérios de avaliação e fatores condicionantes. *Caderno de Pesquisa em Administração*. v. 1, nº 2, 1º sem, São Paulo, 1996.

ROCKART, J. The changing role of the information systems executive: a critical success factors perspective. *Massachusetts Institute of Technology*, 1982.

ROSENTHAL, D. e MEIRA, S. L. *Os primeiros 15 anos da Política Nacional de Informática: o paradigma e sua implementação*. 1995.

ROSTAING, H. *La bibliométrie et ses techniques*. Toulouse: Sciences de la Société, 1995.

ROUACH, D. *La Veille Technologique et L’Intelligence Économique*. Paris: Presses Universitaires de France, 1996.

SCIP – *Society of Competitive Intelligence Professionals*. Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: setembro de 2003.

SCHEMENNER, R.W. *Administração de Operações em Serviços*. São Paulo: Editora Futura, 1999.

SHIOZAWA, R. S. C. *Qualidade no atendimento e tecnologia de informação*. São Paulo: Atlas, 1993.

SICSÚ, A. B. *Inovação e Região*. Recife: Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP, 2000.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; Harrison, A.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

STAINES, A. Benefits of an ISO 9001 certification - the case of a Swiss regional hospital. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. Vol. 13, Issue 1, 2000.

STOLLENWERK, M. F. L. *Gestão Estratégica e Inteligência tecnológica: concepção de um sistema de IT em uma empresa de petróleo*. 1997. Dissertação (Diplome D’Etudes Approfondies – DEA) Faculté des Sciences d’Aix-Marseille, 1997.

TAGUCHI, G. *Engenharia da qualidade em sistemas de produção*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

TARAPANOFF, K. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB, 2001.

TEBOUL, James. *A Era dos Serviços: Uma Nova Abordagem ao Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

- TENNER, A. R.; DE TORO, I. J. *Total quality management*. Reading mass: Addison-Wesley, 1992.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- TERZIOVSKI, M.; DEAN, A. Best Predictors of Quality Performance in Australian Service Organizations. *Managing Service Quality*. Volume 8, Número 5, Págs. 359 – 366, 1998.
- THOMAS, D. J. *Competitive Intelligence: A self-diagnóstico toll applied in the telecom industry*. Dissertação (MBA), Universidade de Ottawa. Ottawa, 2000.
- TIFFANY, P.; PETERSON, S.D. *Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Campus, 1988.
- TYSON, K. *The Complete Guide to Competitive Intelligence*. Chicago: Prentice Hall, 1998.
- VAITSMAN, H. *Inteligência Empresarial*. Rio de Janeiro: Interciência, 2000.
- VALENTE, M. L. M. G.; LIMA, J. J. F. Os desafios da gestão estratégica na provisão de habitação social: a experiência da companhia de habitação do estado do Pará – COHAB/PA. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, XXII. 2002, Curitiba. Anais. Curitiba, out, 2002.
- WRIGHT, P., KROLL, M. J., PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A., BERRY, L. *Delivering quality service*. New York: Free Press, 1990.

ANEXO



ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA SOBRE A NECESSIDADE DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM EMPRESAS DE PLANOS PRIVADOS DE SAÚDE

A entrevista abaixo se destina a subsidiar o planejamento da estruturação de uma Unidade de Inteligência Competitiva (UIC) em uma empresa de Planos de Saúde.

Inteligência Competitiva (IC) é um processo pelo qual as informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas no âmbito de uma organização, oferecendo apoio à tomada de decisões estratégicas, ajudando a prever oportunidades e riscos, permitindo a avaliação e o acompanhamento das concorrências e orientando a implementação eficaz.

Nome: _____

Função: _____

PERGUNTAS OBJETIVAS

1. Qual o setor da empresa deveria ser o principal responsável pelo monitoramento do fluxo de informações disponíveis, bem como da avaliação da sua relevância e análise dos conteúdos? Assinale apenas uma opção.

- Marketing/Vendas
- Financeiro/Administrativo
- Planejamento Estratégico
- Diretoria
- Outros _____

2. Qual seria o nível ideal de estruturação de um Sistema de Inteligência Competitiva em uma empresa de Planos de Saúde?

- Bem estruturada
- Medianamente estruturada
- Estruturação mínima

3. Qual deveria ser o nível de gerenciamento para essa atividade?

- Alto
- Médio
- Baixo

4. Considerando uma empresa de Planos de Saúde com mais de 2 mil integrantes, quantos funcionários deveriam estar alocados à atividade de Inteligência Competitiva? Assinale apenas uma opção.

- 1
- 2 a 3
- 4 a 7
- Mais de 8

5. Qual seria o nível ideal de participação dos integrantes da empresa nas atividades de Inteligência Competitiva?

	Grande	Mediano	Pequeno	Nenhum
Direção				
Funcionários da Administração				
Funcionários com funções gerais (secretária, atendente, etc)				
Clientes				
Médicos Credenciados				
Laboratórios				
Clínicas				
Hospitais				

6. A estrutura de um Sistema de Inteligência Competitiva em uma empresa de Planos de Saúde deve ser permanente?

- Sim
- Não

7. Qual dos fatores abaixo seria o mais importante na seleção do Gerente de Inteligência em um Sistema de Inteligência Competitiva?

- Experiência em Inteligência Competitiva (IC)
- Maturidade em outro ramo profissional que não o de planos de saúde
- Elevado grau de instrução acadêmica
- Experiência no ramo de planos de saúde
- Experiência no ramo de saúde

8. O sucesso da IC nas organizações empresariais costuma estar associado aos fatores abaixo listados. De acordo com sua opinião, qual deles, relacionado à área de Planos de Saúde, poderia ser considerado o mais importante?

- Conexões entre as empresas do mesmo ramo
- Qualidade profissional dos atores de inteligência
- Envolvimento da diretoria
- Participação dos demais integrantes da empresa
- Emprego de muita tecnologia nos processos
- Auxiliar o planejamento estratégico, marketing e vendas

9. Você acredita que é possível desenvolver planejamento estratégico eficaz em uma empresa de planos de saúde sem o auxílio do trabalho de IC?

- Sim
- Não

10. Em sua opinião, em que setor localizaria a unidade de IC? Assinale apenas uma opção.

- Marketing/Vendas
- Financeiro/Administrativo
- Planejamento Estratégico
- Diretoria
- Outros _____

11. Em sua opinião, quem seriam os principais clientes da IC em uma empresa de planos de saúde? Assinale apenas uma opção.

- Diretoria
- Marketing/Vendas
- Financeiro/Administrativo
- Planejamento Estratégico
- Outros

12. Que importância você daria ao emprego de tecnologia no desenvolvimento da função IC em uma empresa de planos de saúde?

- Fundamental
- Grande
- Alguma
- Nenhuma

13. Qual a importância da estruturação e gerenciamento de redes de colaboradores, dentro e fora da empresa de planos de saúde, para o sucesso da função IC?

- Fundamental

- Grande
- Alguma
- Nenhuma

14. Segundo o seu entendimento, o produto do trabalho do Sistema de Inteligência Competitiva (inteligências e informações conclusivas) deveria ser disseminado prioritariamente para:
Assinale somente uma opção.

- Diretoria e funcionários em função de chefia
- Somente para o setor de Marketing/Vendas
- Para todos os integrantes da empresa em boletins regulares
- Não devem ser disseminadas, ficando restritas à própria unidade IC para os trabalhos de assessoramento

15. O nível de sigilo imposto aos trabalhos de IC deveria ser:

- Nenhum
- Pequeno
- Médio
- Grande

16. As demais organizações concorrentes deveriam saber que a empresa possui uma unidade de Inteligência Competitiva?

- Sim
- Não

PERGUNTAS SUBJETIVAS

- 1) Quais os fatores que influenciam na competitividade de uma operadora de planos de saúde?
- 2) Como a concorrência afeta a competitividade dessa empresa?
- 3) Como o desenvolvimento da tecnologia afeta a competitividade dessa empresa?
- 4) Como o cliente afeta a competitividade dessa empresa?
- 5) Como o governo/regulamentação afeta a competitividade de uma operadora de planos de saúde?
- 6) Que tipo de produtos de inteligência desejaria receber? Exemplos: relatórios, alertas, avaliações sobre a concorrência e seus produtos.
- 7) Como novos produtos e serviços afetam a competitividade dessa empresa?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)