

ANÁLISE SWOT PARA AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE UMA OPERADORA DE PLANO DE SAÚDE

SWOT ANALYSIS FOR EVALUATION OF HEALTH PLAN PROVIDER STRATEGIES

Isabela Tatiana TEIXEIRA

Universidade Federal de São Carlos
isabelatteixeira@hotmail.com

André Luiz ROMANO

Centro Universitário Herminio Ometto
andreroomano1973@hotmail.com

Alceu Gomes ALVES FILHO

Universidade Federal de São Carlos
alceu@ufscar.br

Recebido em 03/2015 – Aprovado em 08/2015

Resumo

A finalidade deste artigo foi a proposição de uma forma para avaliação das estratégias de operações de cooperativas médicas situadas no interior do Estado de São Paulo. Entende-se que a compreensão da estratégia é a base para o sucesso de um setor, e das empresas pertencentes aos diversos setores, e esse cenário não é diferente dos encontrados nas cooperativas médicas. O trabalho proporciona um melhor entendimento de como o tema estratégia de operações é tratado no setor de serviços e apresenta a matriz SWOT como ferramenta para que as cooperativas identifiquem os fatores que influenciam suas estratégias. O enfoque na análise documental, com informações das empresas e do setor de serviços advindas de fontes primárias (dados diretos das empresas) e secundárias (Agência regulatória, sites, Ministério da Saúde), caracterizam essa pesquisa como um estudo de caso do setor. A construção do estudo caso foi possibilitada pelas informações sobre as Cooperativas, obtidas em fontes documentais oficiais, fornecidas por um dos grupos cooperativos integrantes do sistema, situado na cidade de Araraquara-SP, além de relatórios específicos, documentos de circulação interna e de divulgação - e informações disponíveis na internet e intranet. O caso analisado no estudo conta com uma significativa área de abrangência, sendo adotadas diferentes estratégias para o atendimento de mercados diversificados. Consta-se no estudo que fatores internos e externos impactam o desempenho das cooperativas e há necessidade de monitoramento constante para desenvolvimento dos pontos fortes e das oportunidades e para controle das fraquezas e acompanhamento das ameaças de mercado. O entendimento das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades auxilia o setor de saúde privada a compreender os fatores que devem ser trabalhados a fim de que a Cooperativa não só se mantenha no mercado, como expanda sua área de atuação e as margens de retorno financeiro. Na avaliação da empresa estudada, ficou evidente a influência de variáveis internas e externas no processo de desenvolvimento de estratégias que viabilizem sua pretensão de mercado. A partir da utilização da ferramenta SWOT, foi possível compreender que a abordagem do tema operações estratégicas para a área de serviços ainda é pouco explorada, sendo fundamental um maior aprofundamento e compreensão para avanços efetivos do tema no setor de saúde; a análise SWOT auxiliou as Cooperativas Médicas a compreenderem o cenário que as cerca, permitindo a identificação dos pontos estratégicos que deverão ser cuidadosamente analisados. Mapas mentais podem ser utilizados periodicamente, a fim de acompanhar os impactos das estratégias de operações nas Cooperativas.

Palavras-Chaves: estratégia de operações; matriz swot; cooperativas médicas.

Abstract

The purpose of this article was to propose a method for assessing the strategies of Health maintenance organizations operations located within São Paulo State. It is understood that the understanding of the strategy is the basis for the success of a sector, and companies belonging to different sectors, and this scenario is no different from those found in medical cooperatives. The work provides a better understanding of how the topic operations strategy is treated in the service sector and shows the SWOT matrix as a tool for co identify the factors that influence its strategies. The focus on document analysis, with information of business and services resulting from primary sources sector (direct companies' data) and secondary (regulatory agency, sites, Ministry of Health), characterize this research as a case study of the sector. The construction of the case study was made possible by information on Cooperatives, obtained in official documentary sources, provided by a cooperative group system members, located in Araraquara-SP, and specific reports, internal circulation of documents and disclosure - and information available on the internet and intranet. The case analyzed in the study has a significant area of coverage, being adopted different strategies for the care of diverse markets. Notes on the study that internal and external factors impact the performance of cooperatives and no need for constant monitoring for development of the strengths and opportunities and control weaknesses and monitoring of market threats. Understanding the strengths, weaknesses, threats and opportunities helps the private health sector to understand the factors that must be worked so that the Cooperative not only remain on the market as expand its area of operation and financial return margins. In assessing the company studied, it was evident the influence of internal and external variables in the strategy development process that enable its market claim. From the use of the SWOT tool, it was possible to understand that the approach of strategic operations subject to the service area is still little explored, is fundamental further deepening and understanding for effective advances theme in the health sector; SWOT

analysis helped the Medical Cooperatives understand the scenery around them, allowing the identification of strategic points that should be carefully analyzed. Mind maps can be used periodically to monitor the impacts of operations strategies in cooperatives.

Keywords: *operations strategy; swot analysis; health care companies.*

1 INTRODUÇÃO

Em países desenvolvidos, como EUA, Canadá, Japão e França, o setor de serviços é responsável por considerável parcela da geração de riqueza e ocupação da mão-de-obra (CORRÊA; CAON, 2002), indicadores esses que refletem diretamente no Produto Interno Bruto (PIB). Segundo estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil apresenta tendências semelhantes àquelas observadas nesses países. O setor de serviços foi responsável por aproximadamente 50%-55% dos empregos entre os anos de 1996 e 1999. Além disso, a participação do setor no PIB manteve-se em 60% para o mesmo período, compondo uma importante parcela da riqueza gerada no país (CORRÊA; CAON, 2002).

A importância dos serviços está presente na história desde a Grécia clássica, nas atividades ligadas à educação, passando pela Idade Média com os serviços de transporte e navegação, até a Primeira Revolução Industrial. Contudo, os serviços estiveram relegados a importância secundária até meados do século XX, quando passaram a ocupar crescente e destacado papel nas economias (CORRÊA; CAON, 2002). Com o crescimento da importância do setor, torna-se necessária a estruturação de estratégias de negócios voltadas especificamente para a área de serviços. O termo estratégia envolve aspectos relacionados com a forma de coordenar e

determinar um planejamento estruturado em questões relativas ao futuro. No ambiente organizacional, ganha relevância a utilização desta ferramenta, sobretudo no que se refere ao sucesso do negócio. Para Andrews (1996), o atual entendimento de estratégia quando relacionada ao ambiente corporativo é o conjunto padrão de decisões numa empresa.

Os executivos devem estar atentos às constantes e inter-relacionadas mudanças no ambiente que afeta o futuro dos negócios, que são: (i) tecnologia; (ii) ecologia; (iii) economia; (iv) indústria; (v) sociedade e (vi) política. Mudanças nos valores transformam a tecnologia empregada, alteram a forma de lidar com o meio ambiente, provocam mudanças na economia e no mercado atuante, mudam a sociedade e as relações políticas entre países, classes, sexo e cor. É necessário que as empresas formulem e implementem suas estratégias pensando nesses conceitos, e ponderando as oportunidades e riscos do negócio. Embora a estratégia de operações seja um tema já discutido na bibliografia há alguns anos, o enfoque dos estudos parece encontrar-se quase exclusivamente na manufatura, e poucos estudos são encontrados na gestão de serviços (SANTOS et al, 2004). Torna-se necessário o aprofundamento da estratégia de operações nesse setor, levando em conta as peculiaridades, características e tendências da área.

Compreender a estratégia do setor é fundamental para o sucesso de uma empresa, e esse cenário não é diferente para as Cooperativas Médicas (TEIXEIRA et al, 2015). Nesse sentido, é preciso analisar e verificar constantemente se a forma de mensuração está adequada e oferece respostas que auxiliem na decisão. Na área de Saúde Suplementar, setor de serviços no qual estão inseridas as Cooperativas Médicas, objeto de estudo deste trabalho e que compreende a

produção de serviços Médicos, Laboratoriais, Ambulatoriais e Hospitalares (MACÊDO et al. 2007), a dinâmica do ambiente concorrencial deve ser captada para que uma estratégia seja estabelecida e torne ou mantenha a empresa competitiva. O objetivo desse trabalho é analisar a estratégia de operações na área de serviços, focando o caso das Cooperativas Médicas localizadas na região nordeste do Estado de São Paulo. A fim de caracterizar os fatores estratégicos do setor, será utilizada a Análise SWOT. O termo SWOT é oriundo do inglês, Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

No ambiente dinâmico e globalizado em que atualmente estão inseridas as empresas, a competição pelo mercado e as pressões dos consumidores forçam-nas a buscarem mecanismos, idéias e ferramentas que permitam respostas rápidas e eficientes, aprimorando a gestão e melhorando o acompanhamento do desempenho do negócio (BORGES; FERREIRA, 2006). É fundamental que os tomadores de decisões estabeleçam objetivos concretos, podendo ser estes: aumento do capital, redução dos custos, ampliação de mercado consumidor, entre outros. Esses objetivos determinam a estratégia e forma de gerenciar o negócio desencadeando assim uma série de perspectivas setoriais que permitirão o acompanhamento de ações em nível operacional. Segundo Santos et. al (2004), a estratégia de operações tem ganhado destaque dentro das áreas de gestão e engenharia de produção, porém há poucos estudos voltados para a gestão de operação de serviços. Compreender a estratégia do setor é fator-chave para o sucesso de uma empresa, e

esse cenário não é diferente para as Cooperativas Médicas.

Para Abbas (2001), a maioria das Cooperativas não faz uso de sistemas de custos e nem de indicadores de desempenho que as orientem em suas decisões, sendo praticamente desconhecidas as vantagens da adoção de planos de negócios estruturados. Para uma parcela dessas empresas, a definição de suas estratégias não está clara, o que afeta diretamente o posicionamento das mesmas no mercado e sua atuação diante das concorrentes. Entre as dificuldades em se estabelecer e disseminar o conceito de estratégia pode-se citar que as Cooperativas possuem características singulares, como diferenças nos tamanhos e na renda dos clientes, núcleos regionais focados em determinadas especialidades, diferentes áreas de abrangência. Além disso, o corpo administrativo é ocupado por profissionais da saúde, nem sempre com formação técnica necessária para administrar uma organização empresarial (ABBAS, 2001). Este trabalho se justifica primeiramente pela importância do Setor de Saúde Suplementar como alternativa de atendimento: segundo dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), 48 milhões de brasileiros (25% da população) possuem cobertura médica privada (ANS, 2013). Justifica-se ainda pelo fato de haver poucas pesquisas na área de serviços médicos e hospitalares quanto à formulação das estratégias ou quanto a adoção de planos de negócios ou mesmo outras possíveis ferramentas gerenciais.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A finalidade de toda empresa privada é gerar lucros e maximizar valores, e cabe aos donos, acionistas, ou cooperados tomarem decisões que impactem no valor dessa empresa no mercado: escolher os produtos e serviços produzidos, a

tecnologia que será empregada, os esforços de marketing e os canais de distribuição a serem utilizados, as políticas de investimento, a estrutura da organização e a forma de associar todos esses fatores em estratégias competitivas (CORRÊA; CAON, 2002). O conjunto dessas decisões forma a estratégia de operações, cujas características tornam-se únicas para cada empresa. Estratégia é uma das palavras corriqueiras dentro das organizações. Encontram-se abundantes referências na literatura, segundo demonstraram Wheelwright (1984), Henderson (1998), Andrews (1996), Porter (1999) e Ohmae (1999). A estratégia é mais do que vencer competições, é atender as necessidades do cliente. Porter (1999) defende que a empresa deve buscar se aprofundar em setores que não são explorados, diferentes dos rivais, com atividades sob medida para os clientes. Andrews (1996) e Wheelwright (1984) afirmam que a estratégia é um processo inseparável da estrutura e da cultura da empresa. Wheelwright (1984) descreve a estratégia como um guia de atitudes que auxilia a empresa a comunicar os funcionários, de todas as hierarquias, sobre os objetivos, planos e políticas adotados no curto e longo prazo.

Hayes et al.(2008) aprofundam o conceito de estratégia como o conjunto de metas e políticas de longo prazo, que determinam o direcionamento e a aplicação de recursos investidos na produção e serviços para cumprir sua missão, além de conseguir vantagens sobre o adversário. Operações estratégicas envolvem recursos (físicos e financeiros), capital humano e decisões que após colocadas em prática, são difíceis e caras de serem revertidas. O lucro é um conceito que não se restringe ao curto prazo: trata de uma seqüência de decisões que geram margens de lucro (ou prejuízo) ao longo do tempo, de tal forma que muitas decisões que não

fazem sentido no curto prazo, podem ser entendidas quando se adota a análise de impactos no tempo.

A partir da década de 1980, com a entrada dos japoneses no mercado mundial, ofertando produtos de alta qualidade com menores preços, aumentou a competição global. Em busca de preço e qualidade, os consumidores tornaram-se mais exigentes, forçando a adoção de novas tecnologias e filosofias de gerenciamento. A década de 90 marcou um importante desenvolvimento do assunto medição de desempenho, e esse período foi denominado por Neely (1999) como a Revolução da Medição. O controle é fundamental para assegurar que as atividades sejam realizadas adequadamente, contribuindo para a melhoria da posição competitiva, planos, programas e operações. Com o objetivo de atingimento das metas, a administração se assegura de obter a informação e influenciar o comportamento das pessoas para atuar sobre as variáveis internas e externas de que depende o funcionamento do negócio (GOMES; SALAS, 1999).

Os serviços prestados diferenciam-se de acordo com o nível de customização, a intensidade de contato com o cliente, a ênfase em pessoas ou equipamentos, a predominância de atividades de back (atividades administrativas, com pouco ou nenhum contato com o cliente) ou front office (atividades de alto contato com o cliente), todas essas variáveis relacionadas com o volume de clientes atendidos. Cada empresa define o serviço de uma forma distinta. Conceitualizar o serviço é uma maneira de a empresa criar senso de propósito e manter o foco na sua finalidade; define o pacote de valores e as políticas empregadas pela organização. Entre os fatores que influenciaram a dinâmica do setor de serviços, estão: (i) urbanização; (ii) mudanças demográficas; (iii) mudanças sócio-econômicas;

(iv) sofisticação dos consumidores; (v) mudanças tecnológicas. (CORRÊA; CAON, 2002).

Segundo Gomes e Salas (1999) a dificuldade na estruturação de um comportamento individual e organizacional, descrevendo-os em termos monetários, está ligada a três aspectos: (i) a incerteza sobre o impacto e influência das mudanças no resultado; (ii) a influência da interação de diferentes aspectos organizacionais; (iii) a margem de autonomia, que poderá limitar a eficácia e a criatividade. Os administradores têm por objetivo encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra as forças estratégicas do mercado ou influenciá-las em seu favor.

3.1 Análise SWOT

Na década de 1970, os professores Kenneth Andrews e Roland Christensen desenvolveram uma ferramenta que permite às empresas identificação dos elementos estratégicos dentro do setor no qual estão inseridas: a Análise SWOT (PÚBLIO, 2008). Segundo os autores, a estratégia de uma empresa pode ser determinada tanto a nível interno, quanto a nível externo: forças (S – strengths) e fraquezas (W – weaknesses) são questões de âmbito interno, e as ameaças (T – threats) e oportunidades (O – opportunities) estão direcionadas para o ambiente externo. As Forças (S) da empresa são o conjunto de características e recursos internos, que combinados geram vantagens competitivas. Engloba desde a capacidade instalada, a qualidade dos serviços produzidos, a equipe de funcionários, até a forma como as atividades são executadas e que geram valor único para o cliente. As Fraquezas (W) correspondem a pontos de melhoria interna; áreas nas quais a empresa apresenta uma quantidade de recursos inferiores aos seus concorrentes. Fatores que após sua identificação, devem ser trabalhados

internamente. Forças e Fraquezas são pontos que pertencem ao âmbito interno, compostos de uma série de aspectos que diferenciam a empresa dos demais concorrentes, e são controlados pelos dirigentes de forma a direcionar esses aspectos às estratégias praticadas pela empresa.

As perspectivas de mudanças no mercado, cujo controle está totalmente fora da organização, são representadas pelas Oportunidades (O) e Ameaças (T). As Oportunidades correspondem a chances de crescimento e conquista de mercado, fortalecimento da empresa e elevação dos lucros, por conta de mudanças tecnológicas, das preferências dos consumidores, concorrência pela melhor oferta de qualidade nos serviços. As Ameaças são compostas por desafios decorrentes de fatores externos a empresa, como as condições no ambiente concorrencial, novas leis e medidas regulatórias, introduções tecnológicas. A análise SWOT de uma empresa ou um setor pode ser estruturada através do uso de mapas mentais. Mapas mentais são diagramas voltados para a gestão estratégica, que permitem a criação de elementos identificados em qualquer área da análise que são progressivamente detalhados como em uma estrutura analítica; estes permitem a geração de informações visuais para diversos níveis de colaboradores dentro de uma empresa, e mostram-se como uma ferramenta simples, mas eficaz, para que as Cooperativas Médicas identifiquem seu posicionamento estratégico. Segundo Porter (1999), posicionamento estratégico é o desempenho de atividades diferentes das praticadas pelos rivais, ou a prática das mesmas atividades de forma diferente. O autor defende que a empresa deve buscar se aprofundar em nichos que não são explorados, diferentes dos rivais, com atividades sob medida para os clientes. A continuidade estratégica deve tornar mais eficaz a melhoria contínua da empresa.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Miguel (2007), as pesquisas mais comuns na área de engenharia de produção (e aqui, pode-se incluir a Administração) são as pesquisas teórico-conceituais, os estudos de caso, surveys; modelamentos e simulações; pesquisa ação e experimental; e a pesquisa bibliográfica. Este trabalho apresenta uma pesquisa descritiva, com enfoque na análise documental; o respaldo qualitativo e quantitativo em informações das empresas e do setor de serviços, o uso de informações advindas de fontes primárias e secundárias, e a aplicação da análise SWOT e a construção do mapa mental para a área de saúde privada caracterizam essa pesquisa como sendo um estudo de caso do setor. A primeira parte do trabalho é composta de uma breve revisão bibliográfica acerca da estratégia de operações e do setor de serviços, ressaltando a importância das estratégias no setor empresarial, e a lacuna existente na bibliografia acerca das estratégias de operações no setor de serviços. A análise SWOT proporciona a construção de uma análise utilizando o modelo referencial dos impactos internos e externos. Separando-se as ameaças e oportunidades, impactadas por fatores externos, e as forças e fraquezas internas, é possível identificar aspectos como crescimento e participação no mercado das empresas do segmento, concorrentes e novos produtos necessários no mercado, buscando assim as melhores oportunidades para serem exploradas. Uma perspectiva importante do trabalho é o mapa mental desenvolvido para as Cooperativas, e cuja proposta inicial para a determinação da estratégia mais adequada respeitando a dinâmica contida no setor, sendo dessa forma importante ferramenta de apoio a tomada de decisão.

A construção do estudo caso foi possibilitada pelas informações sobre as Cooperativas, obtidas em fontes documentais oficiais, fornecidas por

um dos grupos cooperativos integrantes do sistema, situado na cidade de Araraquara-SP, além de relatórios específicos, documentos de circulação interna e de divulgação - e informações disponíveis na internet e intranet. A partir dos dados levantados, foi possível aos autores separar os fatores ambientais que as Cooperativas conseguem controlar internamente, e os fatores que estão sujeitos a decisões do ambiente econômico e de mercado. As variáveis internas foram novamente separadas em dois grupos: as forças, que reúnem o conjunto de requisitos necessários para que a empresa permaneça no mercado e amplie sua atuação; e as fraquezas, que são pontos de constante observação, e que podem colocar em risco o posicionamento da empresa. As variáveis externas também foram separadas em dois grupos distintos: as oportunidades de crescimento relacionadas ao mercado e ambiente econômico, e as ameaças que os concorrentes ou os clientes podem representar às Cooperativas. O conjunto de variáveis levantadas, separadas em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças foram então foram aplicados ao modelo SWOT.

5 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso analisado neste trabalho compreende um conjunto de 17 Cooperativas de Trabalho Médico, localizadas em Araraquara, Barretos, Batatais, Bebedouro, Franca, Ibitinga, Ituverava, Jaboticabal, Mococa, Monte Alto, Orlandia, Pitangueiras, Ribeirão Preto, Santa Rita, São Carlos, São José do Rio Pardo e Sertãozinho (região nordeste do estado de São Paulo). Tais cooperativas pertencem a um grupo fundado em 1967 na cidade de Santos, e que possui ao longo do território brasileiro 373 cooperativas, com abrangência em 4.623 municípios (83% território nacional). Há 110 mil médicos cooperados, que realizam anualmente mais de 5,33

consultas/usuário. A Figura 1 mostra a extensão da empresa em território nacional. A opção por esse estudo de caso se deu devido à importância no atendimento à saúde exercido pelas Cooperativas e ao papel estratégico da empresa nesse setor. Maior experiência cooperativista mundial na área da saúde, a empresa analisada possui 17 milhões de beneficiários entre Pessoa Física (PF) e Pessoa Jurídica (PJ). Conta com aproximadamente 57 mil colaboradores diretos e 290 mil colaboradores indiretos, distribuídos entre as diversas cooperativas da empresa. Entre os serviços prestados pelas Cooperativas, estão: (i) Atendimento Clínico (consultórios com médicos especialistas); (ii) Saúde Ocupacional e Medicina Preventiva (combate à obesidade, instruções para gestantes); (iii) Clínica de Terapias (fisioterapia, psicologia e terapia ocupacional); (iv) Exames Laboratoriais (laboratório próprio e clínicas contratadas); (v) Atendimento Hospitalar (hospital próprio e rede contratada); (vi) Farmácias e Atendimento Domiciliar; (vii) Pronto Atendimento. O Nordeste do Estado de São Paulo é uma das regiões mais prósperas do estado, abrigando importantes pólos tecnológicos e empresariais. Destaca-se também a importância da região como referência no tratamento médico especializado: Barretos concentra estudos e tratamentos na Oncologia; Ribeirão Preto se destaca pelos procedimentos de alta complexidade realizados nas áreas Cardíaca e Queimados; Orlandia é pólo de tratamento Psiquiátrico; Araraquara destaca-se pelas técnicas e matéria-prima utilizados na Urologia. É possível constatar que cada uma das Cooperativas é especializada na produção e prestação de um determinado tipo de serviço. A especialização no serviço prestado mostra-se como uma importante estratégia seguida pelas Cooperativas.



Figura 1 – Área de abrangência da empresa. Fonte: Empresa Analisada

A estratégia adotada é uma solução única para cada empresa, diretamente ligada à cultura e forma de administração adotadas. Porter (1979) designa 3 papéis primordiais para a estratégia: (i) criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades diferentes dos rivais; (ii) exercer opções excludentes na competição; escolher o que não fazer; e (iii) conceber a compatibilidade entre as atividades da empresa. Cooperativas possuem vários concorrentes: além de concorrem entre si (somente na região Nordeste Paulista, há 17 Cooperativas que competem indiretamente), disputam espaço com grupos médicos, rede particular e o Sistema Único de Saúde (SUS).

O debate acerca das estratégias ganhou uma visão desafiadora com Skinner e a teoria contingencial da estratégia de produção. Seus argumentos são divididos em 3 pontos: (i) diferentes unidades de negócio possuem diferentes forças e fraquezas e muitas escolhem competir de diferentes maneiras, adotando diferentes “padrões de sucesso; (ii) diferentes sistemas da produção resultam em características de desempenho diferentes; (iii) a função da

produção é buscar um ajuste entre a estratégia competitiva escolhida por suas unidades de negócio e a maneira como a produção é projetada e gerenciada (HAYES et al., 2008). Para manterem e ampliarem espaço no mercado, as Cooperativas necessitam acompanhar diversas variáveis internas e externas: relação com clientes, integração com os fornecedores, comparação dos serviços prestados com aqueles ofertados no mercado, entendimento das necessidades regionais. Esses elementos são fatores determinantes do sucesso da empresa (TEIXEIRA, ROMANO, ALVES FILHO, 2016).

5.1 Aplicação da análise SWOT

Segundo Públio (2008), o método SWOT tem como objetivo trabalhar os pontos fortes e fracos, a fim de definir estratégias de sobrevivência ao mercado. Permite que uma empresa identifique os principais aspectos que caracterizam suas táticas de negócio num determinado momento, a fim de maximizar as oportunidades e trabalhar os pontos que ameaçam seu posicionamento, e traduz-se dessa forma em um método para avaliar as estratégias seguidas nas Cooperativas

INTERNA		EXTERNA	
- Equipe qualificada; - Oferta serviços diferenciados; - Sólida base conhecimento na prestação serviços; -	S	- Projetos sociais; Incentivos econômicos; - Saída concorrentes; Poder atuação do cliente;	O
- Concentração de Fornecedores (laboratórios, hospitais); - Resistência a mudanças e novos processos - Reclamações acerca da qualidade do atendimento	W	- Concorrentes; Baixa diferenciação serviços oferecidos; - SUS; Novos entrantes;	T

Figura 2 – Análise SWOT para Operadoras de Plano de Saúde. Fonte: Adaptado pelos autores

- O que você faz bem?
- Que recursos especiais você possui e pode aproveitar?
- O que outros acham que você faz bem?

INTERNA	
- Equipe qualificada; - Oferta serviços diferenciados; - Sólida base conhecimento na prestação serviços; -	S

Figura 3 – Análise SWOT – Forças das Operadoras de Plano de Saúde. Fonte: Adaptado pelos autores

Médicas. A análise SWOT permitiu para este estudo a elaboração de um quadro posicionando a empresa segundo suas quatro perspectivas, conforme a figura 2 mostra:

5.1.1 Análise das Forças

As Cooperativas possuem estratégias únicas de negócios: cada uma é independente para definir o rol de serviços e a forma distinta como vai prestá-los. É de suma importância que tais cooperativas conheçam o ambiente interno no qual estão inseridas, e quais características são responsáveis por suas vantagens competitivas; é necessário que saibam distinguir quais são as atividades que a empresa realiza com precisão, quais os recursos

e instalações que proporcionam sua estruturação, e quais serviços são considerados benchmark. A figura 3 traz algumas das forças necessárias existentes nas Cooperativas. Como a área de Saúde Suplementar lida diretamente com o bem-estar das pessoas, é necessário que entre suas forças esteja: a formação de equipes qualificadas, tanto na prestação do serviço em si como também no suporte ao paciente; serviços diferenciados, que cubram a maior gama possível das necessidades dos clientes; conhecimentos sólidos das técnicas aplicadas; preferencialmente, que as internações cirúrgicas ocorram em hospitais próprios, tanto como forma de reduzir os custos e manter a Cooperativa competitiva,

como também para manter o paciente próximo a sua estrutura familiar.

Conhecer a estrutura interna é fundamental para que as Forças sejam utilizadas como fatores estratégicos em meio ao ambiente concorrencial no qual estão inseridas as Cooperativas Médicas.

5.1.2 Análise das Fraquezas

Além de conhecer os pontos fortes, é necessário que as Cooperativas identifiquem seus pontos de aprimoramentos, que devem ser tratados internamente. Buscar as áreas de melhorias envolve identificar os pontos em que os concorrentes são melhores, quais recursos são utilizados, e elaborar um plano de forma que a estratégia da empresa busque continuamente superar suas fraquezas.

Entre os principais fatores de fraqueza de uma Cooperativa Médica, apontados na figura 4, está a concentração de seus fornecedores. O fornecedor é todo aquele que fornece inputs para a produção de bens e serviços, influenciando no preço e na qualidade da produção final. O conceito de fornecedores na área de Saúde Suplementar abrange os serviços prestados por Hospitais, Laboratórios, Ambulatórios, Centros de Terapias

Cooperativas de outras localidades (para as quais são encaminhados usuários com casos específicos).

Quanto maior o tamanho do fornecedor e seu raio de atuação, maior será o poder exercido para negociação de preços com as Cooperativas, devido seus serviços exclusivos e diferenciados. Entre as características que tornam forte os fornecedores, pode-se citar: (i) número reduzido e concentrado de fornecedores; (ii) inexistência de serviços substitutos diretos; (iii) os serviços prestados são primordiais para o funcionamento das Cooperativas; e (iv) a mudança de fornecedores implica na elevação dos custos (a Cooperativa necessitará desenvolver novos fornecedores com a mesma qualidade dos fornecedores anteriores). Os contratos de prestação de serviços assinados entre Cooperativas e fornecedores devem ser cuidadosamente estudados e negociados, a fim de que esse fator não influencie negativamente na estratégia da Cooperativa.

A resistência às mudanças e introdução de novos processos é outro fator de melhoria para as Cooperativas. A área de saúde engloba mudanças constantes: conforme há avanços nas pesquisas

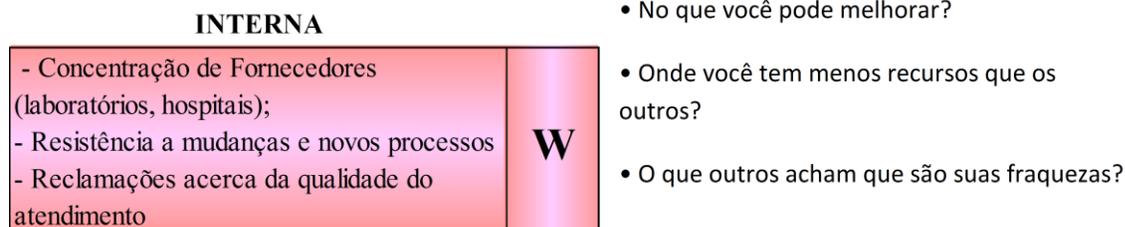


Figura 4 – Análise SWOT – Fraquezas das Operadoras de Plano de Saúde. Fonte: Adaptado pelos autores

(Fisioterapia, Fonoaudiologia, Terapia Ocupacional, Nutrição, Psicologia), além de atendimentos específicos realizados por

muitos procedimentos tidos durante anos como certos passam a não mais ser recomendados; é difícil convencer funcionários, prestadores de

serviços e médicos a adotarem os novos procedimentos; é necessário que as Cooperativas empreguem políticas de difusão do conhecimento, através de treinamentos, congressos e reuniões. A insatisfação do cliente e as reclamações são outro ponto de fraqueza para as Cooperativas. Embora estas possuam setores de Ouvidoria e Assistencial Social aptos a lidarem com clientes insatisfeitos, a má-reputação que exposições negativas geram torna-se fator a ser trabalhado continuamente dentro dessas empresas.

5.1.3 Análise das Oportunidades

As oportunidades são compostas de novas chances de crescimento, expansão das atividades e das margens de retornos, advindas de decisões do mercado, e cujo controle está além das decisões internas das Cooperativas. Mudanças renda consumidor, saída de concorrentes do mercado, retornos com projetos sociais, poder de escolha e negociação do cliente estão entre esse ponto da análise SWOT, conforme observado na figura 5. Mudanças econômicas, principalmente ligadas a melhoras na renda, redução da taxa de juros, redução no percentual de desemprego, aumento da produção industrial, afetam

privado e a população geral a não só buscar serviços com maior qualidade, como também a pagar por esse serviço.

O cliente é um dos fatores que mais colaboram para o crescimento de uma Cooperativa, porém caso não sejam tratados adequadamente, podem passar de oportunidades para ameaças. As Cooperativas Médicas possuem dois grupos distintos de clientes: (i) Pessoa Física - contrato assinado entre um indivíduo e uma Cooperativa para assistência à saúde do titular do plano e de seus dependentes; e (ii) Pessoa Jurídica - planos contratados por empresas com mensalidade total ou parcialmente paga à operadora pela contratante. Inclui também os contratos mantidos por autogestão em que o beneficiário paga parcialmente a mensalidade (ANS, 2013); por conta de sua natureza e do número de usuários envolvidos, os contratos de Pessoa Jurídica têm maior capacidade de negociação e barganha. Cabe às Cooperativas avaliar os fatores que influenciam a negociação do cliente e analisar a maior ou menor sensibilidade desse cliente ao preço, bem como sua disposição em manter-se fiel à empresa.

Entre as táticas utilizadas para a captação dos

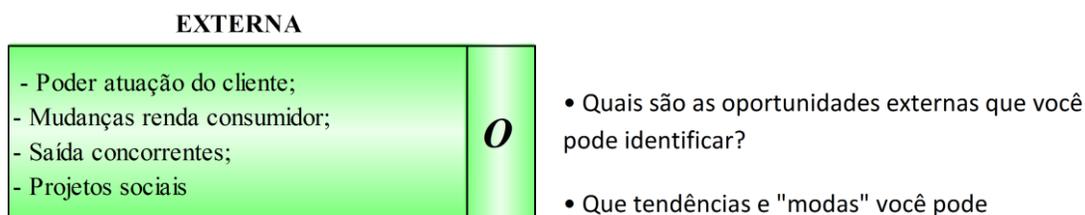


Figura 5 – Análise SWOT – Oportunidades das Operadoras de Plano de Saúde. Fonte: Adaptado pelos autores

diretamente as Cooperativas Médicas. A melhora geral na condição de vida incentiva o setor

potenciais demandantes advindos de empresas que deixaram o mercado, estão a redução de

preços, ampliação dos serviços ofertados, introdução de novos produtos e serviços, e a divulgação das especialidades de cada Cooperativa (PORTER, 1979). Percebe-se a importância de realizar uma análise detalhada das empresas presentes no setor de prestação de serviços médicos, em conjunto com a identificação dos fatores acima citados, permitindo às Cooperativas alterar a estratégia adotada em busca de novos espaços de atuação. É necessário que as Cooperativas estejam atentas às mudanças de mercado, de forma a direcionar as estratégias para as forças que influenciam positivamente a corporação, e assim incorporar as oportunidades externas em forças internas.

5.1.4 Análise das Ameaças

Fatores exógenos, como regulamentações da ANS, atuação das concorrentes e de possíveis entrantes no mercado, o atendimento do SUS e a baixa diferenciação dos serviços oferecidos compõem desafios às Cooperativas, conforme pode ser observado na figura 6.

As Cooperativas Médicas lidam com três principais substitutos (concorrentes diretos e indiretos): o SUS, a medicina em grupo e os atendimentos particulares. Diversos fatores levam os clientes a optarem pelos serviços

substitutos: (i) o substituto oferece serviços específicos e de maior qualidade; e (ii) o serviço prestado pelo SUS apresenta custo zero para os clientes, fator esse preponderante mediante um momento de instabilidade financeira.

Os serviços básicos prestados (consultas/exames) apresentam baixo nível de diferenciação, e as estratégias de competição são diversificadas, variando conforme a origem, cultura e direcionamento gerencial de cada uma das Cooperativas, fatores esses que acentuam as disputas entre as empresas do setor. A atuação reguladora da ANS é outro fator que pode ameaçar a sobrevivência de uma Cooperativa Médica, pois a agência é responsável por fiscalizar e atuar as empresas médicas que descumprem com quaisquer regras estabelecidas; possui autonomia para alterar as regras de atendimento e cobertura dos planos médicos, sem necessitar da consulta às empresas. Entre as condutas passíveis de ajuste, estão: (i) não envio de relatórios e demonstrativos contábeis; (ii) não envio do cadastro ao beneficiário; (iii) contratos em desacordo com a legislação; (iv) reajustes de planos coletivos sem comunicação. A adequação às normas e a penalização das multas por descumprimento às regras podem afetar o desempenho financeiro de uma Cooperativa.

- Que ameaças (leis, regulamentos, concorrentes) podem lhe prejudicar?

EXTERNA	
- Concorrentes e substitutos; - Baixa diferenciação serviços oferecidos; - ANS; - Novos entrantes;	T

Figura 6 – Análise SWOT – Ameaças das Operadoras de Plano de Saúde. Fonte: Adaptado pelos autores

As ameaças são compostas por uma série de elementos que podem comprometer as vantagens adquiridas. Embora não seja possível às Cooperativas controlarem fatores externos a organização, é necessário que entendam e monitorem tais fatores, de forma a evitar as ameaças.

5.2 Montagem de um mapa mental para a empresa em estudo

O mapa mental gera uma base de informações visuais para o acompanhamento das atividades nos diversos níveis de colaboradores. O mapa mental permite que se visualize pontualmente os pontos de força e fraqueza, oportunidades e ameaças, e sua estrutura auxilia na determinação de metas, responsáveis e planos de ação para cada um dos aspectos envolvidos na análise SWOT. A figura 7 demonstra o mapa mental construído para o modelo SWOT das Cooperativas Médicas.

Entre as forças esperadas em uma Cooperativa Médica, estão: uma equipe qualificada, capaz de executar precisamente os procedimentos, e que

necessita de constante treinamento e motivação, sendo esses aspectos responsabilidade do RH; serviços diferenciados, voltados para casos específicos, e customizados para cada cliente, que envolvem tanto a área mercado quanto de relacionamento com o cliente; a base de conhecimento, que é o acúmulo de conhecimento no negócio e também deve ser estimulada pelo RH; e a estrutura física, composta de locais confortáveis, localização de fácil acesso, aparelhagem moderna, abastecida com materiais e medicamentos necessários, e cujos compromissos estão atrelados a área de suprimentos e diretoria de recursos próprios.

As fraquezas encontradas no setor estão ligadas a: concentração de fornecedores, que são um grupo restrito, capaz de influenciar preço, e que estão diretamente em contato com a área de pagamento e remuneração do prestador; resistência a mudança, cujo papel interno é do RH no sentido de estimular a equipe e promover treinamentos, e externamente está relacionada com as áreas de auditoria e atendimento ao cliente, cujo papel é informar, esclarecer e ajudar, de forma a minimizar as reclamações (capazes de

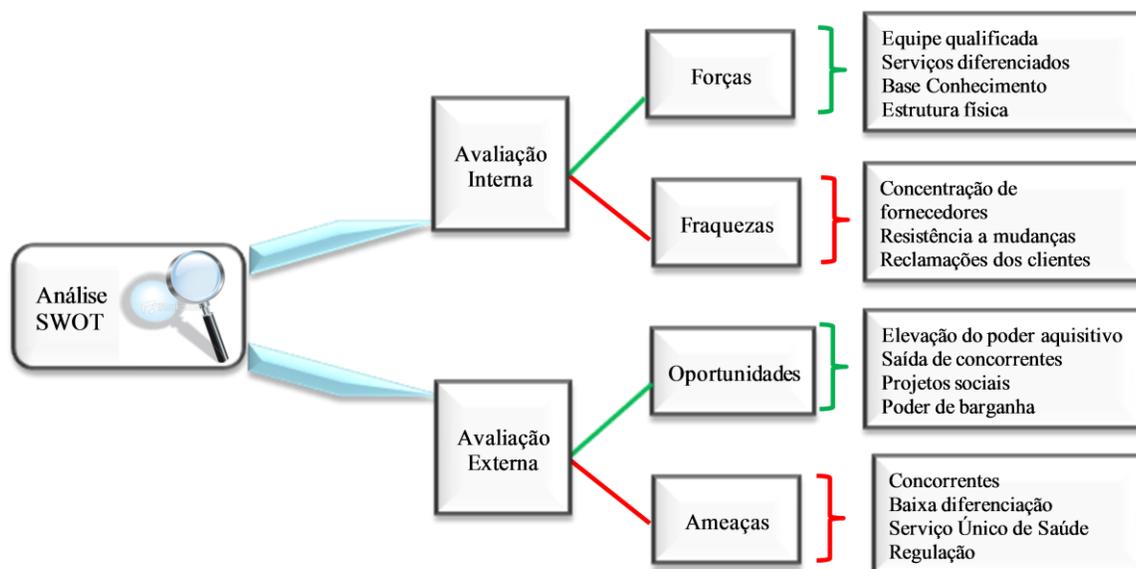


Figura 7 – Mapa Mental. Fonte: Adaptado pelos autores

criarem mídia negativa para a empresa). As áreas de marketing e mercado devem estar atentas às oportunidades ligadas ao ambiente econômico que cerca a região e a movimentação dos concorrentes, de forma a elaborarem planos de ação para captarem novos clientes, seja através da oferta de produtos diferenciados para a classe com elevação do poder aquisitivo, seja na barganha com grandes grupos empresariais.

É necessário que a empresa esteja atenta e apta às alterações na legislação, e para isso as áreas jurídicas e de contato com a ANS são focadas. Além das ameaças legais, é necessário que a empresa esteja atenta a entrada de concorrentes, e ao baixo nível de diferenciação que esses fazem entre serviços de saúde; o papel do marketing na formulação da imagem da empresa junto ao consumidor, e a orientação das áreas relacionados ao cliente fazem-se fundamentais. Acompanhar esse tipo de aspecto envolve conhecê-los, estabelecendo áreas estratégicas, como Inteligência de Mercado, Relacionamento com o Cliente, Informações Estratégicas, entre outros, que podem elevar o potencial de aumento e perpetuação da rentabilidade do negócio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como considerações finais, verifica-se que este trabalho de compilação de dados teve como objetivo possibilitar avanços que contribuam com a caracterização das estratégias adotadas pelas Cooperativas Médicas. A revisão bibliográfica apresentou uma breve discussão sobre os temas estratégia de operações e o setor de serviços, partindo de fatores históricos para definições conceituais. A análise SWOT permitiu o apontamento dos pontos fracos e fortes (influência de fatores internos) e das ameaças e oportunidades (ligadas a fatores externos). O

entendimento desses pontos auxilia o setor de saúde privada a compreender os fatores que devem ser trabalhados a fim de que a Cooperativa não só se mantenha no mercado, como expanda sua área de atuação e as margens de retorno financeiro. Na avaliação da empresa estudada, ficou evidente a influência de variáveis internas e externas no processo de desenvolvimento de estratégias que viabilizem sua pretensão de mercado.

A utilização do mapa mental aplicando a ferramenta SWOT permitiu compreender a importância de realizar uma análise detalhada dos impactos internos e externos num ambiente empresarial real, o que leva a concluir que: a abordagem do tema operações estratégicas para a área de serviços ainda é pouco explorada, mas seu entendimento e compreensão é fundamental para avanços nesse setor; a análise SWOT é uma ferramenta que pode auxiliar as Cooperativas Médicas a compreenderem o cenário que as cerca e permite que as mesmas identifiquem os pontos estratégicos que deverão ser cuidadosamente analisados; é necessário que as Cooperativas também avaliem periodicamente seus pontos fortes e oportunidades, para permanência e crescimento no mercado e controlem seus pontos fracos e as ameaças, para que os mesmos não impactem nas margens financeiras da empresa. Mapas mentais podem ser utilizados periodicamente, a fim de acompanhar os impactos das estratégias de operações nas Cooperativas.

REFERÊNCIAS

ABBAS, K. Gestão de Custos em Organizações Hospitalares. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. Caderno de Informação de Saúde Suplementar. Rio de Janeiro, mar. 2013. Disponível em: http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais_para_pesquisa/Perfil_setor/Caderno_informacao_saude_suplementar/2013_mes03_caderno_informacao.pdf. Acesso em: 15 mai 2013.

ANDREWS, K.R. The Concept of Corporate Strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. Strategy Process – Concepts, Contexts, Cases. 3 ed. Nova Jersey: Prentice Hall, 1996, p. 47-63.

BORGES, I.G.M; FERREIRA, L.N. A Utilização do Balanced Scorecard - BSC como ferramenta de gestão em hospitais privados. Artigo desenvolvido durante graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

CORRÊA, H.L.; CAON, M. Gestão de Serviços. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, J.; SALAS, J. M. A. Controle de Gestão. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAYES, R.; PISANO, G.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. Em busca da vantagem competitiva. 1 ed. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2008.

HENDERSON, B.D. As Origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A; PORTER, M.E. Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 3-9.

MÂCEDO, D. G. et al. Determinação do Custo Assistencial em Planos de Saúde Através de Simulação. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 27, 2007, Fox do Iguaçu. Anais eletrônicos. Fox do Iguaçu: ABEPRO, 2007. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR590445_0022.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2009.

MIGUEL, P.A.C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. Produção, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? International Journal of Operations and Production Management, v.19, n.2, 1999, p. 205-228.

OHMAE, K. Voltando à Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A; PORTER, M.E. Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 67-81.

PORTER, M.E. How competitive forces shape strategy. Harvard business Review, March/April 1979.

PORTER, M.E. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999, cap. 1-2.

PÚBLIO, M. A. Como Planejar e Executar uma Campanha de Propaganda. São Paulo: Atlas, 2008

SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G.; GOHR, C. F. Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente? Em busca de um modelo conceitual. In: Congresso Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 24, 2004, Florianópolis. Anais eletrônicos. Florianópolis: ABEPRO, 2004. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0703_1044.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2011.

TEIXEIRA, I. T.; ROMANO, A. L.; TORKOMIAN, A. L. V.; ALVES FILHO, A. G. Panorama do Esforço Tecnológico da Área de Saúde no Estado de São Paulo – Brasil. Espacios. V. 36, N. 7, p. 11, 2015.

TEIXEIRA, I. T.; ROMANO, A. L.; ALVES FILHO, A. G. Cadeia de suprimentos do setor de serviço: o caso de uma empresa de saúde. Revista Eletrônica Gestão & Saúde. V.7, N. 1, p.03-24, 2016.

WHEELWRIGHT, S.C. Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. Strategy Management Journal, v.5, p. 77-91, 1984.