

FACULDADE MORUMBI SUL

KELLY CRISTINA MATOS ILDEFONSO

**Vantagem Competitiva: como as clínicas de diagnósticos
desenvolvem estratégias para alcançar vantagem competitiva no
atual cenário do mercado de saúde**

São Paulo

2007

KELLY CRISTINA MATOS ILDEFONSO

Vantagem Competitiva: como as clínicas de diagnósticos desenvolvem estratégias para alcançar vantagem competitiva no atual cenário do mercado de saúde

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Morumbi Sul para obtenção do título de graduação do curso de Administração com habilitação em Administração de Empresas, sob orientação do Prof. Carlos Buzzetto

São Paulo

2007

FACULDADE MORUMBI SUL

Vantagem Competitiva: como as clínicas de diagnósticos desenvolvem estratégias para alcançar vantagem competitiva no atual cenário do mercado de saúde

Kelly Cristina Matos Ildefonso

Banca Examinadora:

Nota:

Data:-----/-----/---

Dedico este trabalho a minha família e ao meu “namorado” que foram minha fonte de inspiração para a conquista deste objetivo.

AGRADECIMENTOS

A Deus.

A minha mãe, meus irmãos e meu “namorado” Alexandre por acreditar em mim e me apoiar em todos os momentos.

A minha amiga Luciana pelo apoio e diversas leituras deste texto.

A todos os professores, amigos e colegas da Faculdade Morumbi Sul por proporcionar a realização deste trabalho.

A URP – Diagnósticos Médicos que me proporcionou todas as oportunidades de crescimento profissional e pessoal.

***O fator decisivo para vencer o maior obstáculo é,
invariavelmente, ultrapassar o obstáculo anterior.***

Henry Ford

RESUMO

O mercado de saúde vem se tornando cada vez mais competitivo, o que fez com que as clínicas de Diagnósticos busquem novas ferramentas de vantagem competitiva.

O presente trabalho apresenta a análise do mercado de saúde no Brasil e principalmente das clínicas de diagnósticos no universo de competitividade em que elas estão inseridas.

Palavras-Chave: vantagem competitiva, mercado de saúde e estratégia.

ABSTRACT

The health market comes if becoming each more competitive time, what it made with that the Disgnostic clinics search new tools of competitive advantage.

The present work mainly presents the analysis of the market of health in Brazil and of the disgnostic clinics in the competitiveness universe where they are inserted.

Word-Key: competitive advantage, market of health and strategy.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	11
LISTA DE QUADROS	12
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Apresentação	13
1.2 Problematização.....	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo geral	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 Relevância.....	16
1.5 Metodologia.....	17
1.5.1 Tipo de pesquisa	17
1.5.2 Objeto do estudo	18
1.5.3 Técnica de coleta de dados.....	20
1.6 Plano da monografia	21
2 ESTRATÉGIA.....	22
2.1 Planejamento estratégico	22
2.2 Estratégia	23
2.2.1 Estratégia de diferenciação	24
2.2.2 Estratégia de liderança de custo	25
2.2.3 Estratégia no enfoque	25
2.3 Serviços.....	26
2.3.1 Estratégia de serviços	27
2.4 Vantagem competitiva	28
2.5 Competitividade com análise nas cinco forças de Porter	29
2.6 Tecnologia como fator de vantagem competitiva	30
2.7 Marketing de serviços.....	31
2.8 Análise SWOT	32
2.8.1 Realização da Análise SWOT	32
2.8.2 Ambiente externo	33
2.8.3 Ambiente interno	34
3 MERCADO DE SAÚDE.....	35
3.1 Análise do mercado de saúde no Brasil	35

3.2	O Mercado de clínicas de diagnósticos no Brasil	36
3.3	Dificuldades enfrentadas na vantagem competitiva	37
3.4	Busca da vantagem competitiva no mercado de diagnósticos	38
4	ANÁLISE SWOT	40
4.1	Fleury Medicina Diagnóstica	40
4.2	Diagnósticos da América - Delboni.....	41
4.3	Hospital Israelita Albert Einstein	42
4.4	Disputa entre Delboni e Fleury	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS.....	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS: Agência Nacional Saúde Suplementar

BVS: Biblioteca Virtual de Saúde

DASA: Diagnósticos da América

EUA: Estados Unidos da América

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISO: International Standards Organization

LTDA Limitada

PIB: Produto Interno Bruto

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Oferta de mercado em 5 dimensões	15
Quadro 2 - Forças competitivas de Porter.....	20
Quadro 3 - Análise SWOT da empresa Fleury	32
Quadro 4 - Análise SWOT da empresa Delboni.....	33
Quadro 5 - Análise SWOT da empresa Albert Einstein.....	34

1.0 INTRODUÇÃO

Este capítulo inicial apresenta a metodologia científica pela qual se elaborou o trabalho.

1.1 Apresentação

Nas últimas décadas, com o avanço da globalização, as organizações alavancaram seus mercados de bens e serviços, alterando a concorrência entre as empresas de todo o mundo. Essas organizações vêm sofrendo crescente competição global, problemas econômicos, deteriorização do ambiente, custos elevados e problemas de ordem social e política.

Para enfrentar um ambiente tão competitivo, passa a ser vital para as organizações que exista um planejamento estratégico baseado em análises sofisticadas e fundamentadas.

Porter (2004, p.1) afirma que estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. Para esse autor, a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra forças que determinam a concorrência.

O mercado de prestação de serviços é o que mais cresce em todo o mundo e apresenta grande diversificação em todas as esferas, exigindo uma evolução de maneira específica para cada tipo de serviço e necessidade dos clientes. Este mercado vem sendo administrado por bons profissionais, atraindo grandes empresas, elevando o grau da concorrência, dificultando o acesso de novos entrantes, provocando assim o aumento da exigência e a necessidade de reestruturação dos já atuantes.

Este trabalho tem como foco o mercado de saúde; especificamente, o segmento de Laboratórios de Diagnóstico - Fleury Medicina Diagnóstica, Diagnósticos da América - Delboni e Laboratório Albert Einstein.

Essas clínicas de diagnóstico buscam aliar qualidade, custo e diferenciação para determinar seu planejamento estratégico, a fim de alcançar a vantagem competitiva.

1.2 Problematização

A finalidade da definição de estratégia, segundo Oliveira (2002, p.148), é estabelecer os caminhos, os cursos e programas de ação para alcançar determinado objetivo.

Diante disto, foi determinante para este trabalho verificar as estratégias do mercado de saúde para buscar vantagem competitiva no atual cenário.

Foram escolhidas as Clínicas de Diagnóstico pelo forte crescimento e competitividade deste mercado, no final da década de 90, quando o comportamento e a exigência dos pacientes sofreram grandes alterações.

A partir daí, o mercado foi impulsionado a buscar novas formas de competitividade, planejamento estratégico e marketing.

Nesse sentido, verifica-se que o padrão dos laboratórios de diagnóstico vem sendo superado constantemente, o que aumenta o nível de competitividade, exigindo a criação de processos de formulação estratégica, a fim de fortalecer e desenvolver este setor.

Assim sendo, o problema de pesquisa se resume no seguinte questionamento: Como os três laboratórios - Fleury, Delboni e Albert Einstein - desenvolvem estratégias para alcançar vantagem competitiva no atual cenário competitivo do mercado de saúde?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

A prestação de serviços, seja por conta do desemprego ou pela idéia de novas oportunidades de negócios, apresenta importante papel na economia atual.

Como consequência disso, o setor de saúde também está experimentando as ações concorrenciais. Os pacientes tornaram-se clientes, querem redução de preço e melhor qualidade. O poder financeiro e a entrada de novas tecnologias fortalecem a necessidade de definição das estratégias das organizações do setor.

Isso exposto, este trabalho tem como principal objetivo analisar o mercado de saúde, em principal, três grandes laboratórios de diagnósticos - Fleury, Delboni e Albert Einstein - apresentando a maneira como os mesmos estão agindo nesse mercado.

1.3.2 Objetivos específicos

Este trabalho abordou alguns indicativos de estratégias competitivas implementadas no mercado da saúde. Para tanto se fez necessário desenvolver os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as fontes de vantagem competitiva no setor da saúde;
- Investigar e analisar o mercado dos laboratórios de diagnóstico (Fleury, Delboni e Albert Einstein);
- Apresentar fatores importantes na formulação e implantação das estratégias.

1.4 Relevância

Diante desse mercado competitivo, o trabalho apresenta uma importante identificação do posicionamento dos laboratórios de diagnóstico para obtenção da vantagem competitiva, como fator relevante para sobrevivência no mercado de saúde.

Cada vez mais as empresas tendem a eleger entre suas principais questões estratégicas as oportunidades de serviços.

A concorrência acirrada no Brasil, na área da saúde, com pressão para redução de custos e aumento da qualidade, gerou o crescimento da preocupação com os serviços e o uso de estratégias para alcançar a vantagem competitiva.

Gianesi e Correa (1994, p.77) afirmam que o poder de competição de uma empresa de serviços deve ser levado em conta no momento da formulação de estratégias.

A prestação de serviços implica em contato, encontro e interação entre prestador e cliente.

Os laboratórios de diagnóstico analisados neste trabalho estão situados em São Paulo e adotam diferentes posicionamentos para alcançar vantagem competitiva.

A análise SWOT foi realizada com o objetivo de apresentar os pontos que merecem maior atenção nesse ambiente competitivo, para que se possa adotar estratégias que acompanhem as tendências do mercado de saúde.

Não se pretendeu, neste trabalho, propor algum diagnóstico inédito, mas apenas ampliar o leque de conhecimentos adquiridos durante o curso, bem como deixar mais uma fonte de pesquisa ao leitor interessado.

1.5 Metodologia

A metodologia privilegiada se subdividiu em vários tipos de pesquisas, abaixo explicitadas:

1.5.1 Tipo de pesquisa

Pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos (GIL, 2005).

O presente estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa documental e qualitativa descritiva, delineando-se como um estudo de caso e focando três laboratórios distintos.

A pesquisa bibliográfica foi feita para se levantar o referencial teórico pertinente, através de fontes secundárias: livros, periódicos, revistas, artigos científicos e outros, o que, conforme Gil (2005), permite o acesso a um número de fenômenos bem maior do que poderia ser levantado empiricamente. Para Marconi e Lakatos (2002, p.62), “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentar escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

Já como pesquisa qualitativa, este estudo possui as características indicadas por Bogdan (*apud* TRIVINOS, 2003), ou seja, o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave. Conforme esse autor, na abordagem qualitativa, o significado é a preocupação essencial. As pesquisas que utilizam essa abordagem possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais e apresentar contribuições no processo de mudança. A pesquisa qualitativa é descritiva. Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo, e não simplesmente com os resultados, e tendem a analisar seus dados indutivamente.

Para comparar as estratégias desses laboratórios, a técnica escolhida foi o *estudo de caso*, que para Goldenberg (2000) é uma análise detalhada de determinado caso individual, onde se considera a unidade social estudada como um todo, tendo como objetivo compreendê-lo em seus próprios termos. O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com a finalidade de apreender a totalidade de uma determinada situação e assim descrever a complexidade de casos concretos.

Para Yin (2001), o estudo de caso permite ao investigador aprofundar o conhecimento sobre determinado fato/fenômeno/contexto.

O estudo de caso se aplica com pertinência nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal (GIL, 2005). Este foi o principal motivo que levou à escolha pelo estudo de caso, já que se trata de três laboratórios reconhecidos no mercado de saúde.

Ainda, conforme Triviños (2003), o estudo de caso pode se dividir da seguinte maneira:

- históricos organizacionais: quando se trata de uma instituição que se deseja examinar.
- observacionais: ligados à pesquisa qualitativa e participante, que utiliza a observação em alta escala.
- histórias de vida: é uma técnica de pesquisa realizada através da avaliação de dados coletados e depoimentos orais registrados pelo pesquisador ou pelo próprio entrevistado. Neste último caso, se faz necessário complementar com outras fontes de pesquisa.

1.5.2 Objeto do estudo

Com o intuito de realizar um trabalho comparativo, a pesquisa considerou três laboratórios para apresentação do estudo.

São laboratórios de grande porte, localizados na cidade de São Paulo e conhecidos pela excelência em medicina diagnóstica, o que facilitou o trabalho comparativo entre eles.

- **Fleury Medicina Diagnóstica**

- Razão Social: Fleury Medicina Diagnóstica Ltda.
- Total de exames realizado no ano: 06 milhões.
- Número de funcionários: 1.600 funcionários.
- Corpo Clínico: 300 médicos.
- Mercado de Atuação: Laboratório e Diagnóstico por Imagem.
- Produtos e Serviços: Exames nas mais diversas áreas de diagnóstico.
- Principais Clientes: Convênios e pacientes particulares.
- Principais Concorrentes: Hospital Albert Einstein e Delboni.

- **Delboni Diagnósticos**

- Razão Social: Diagnósticos da América S. A. (DASA).
- Total de exames realizado no ano: 32 milhões, aproximadamente.
- Número de funcionários: aproximadamente 6.000 funcionários.
- Número de Marcas: 11.
- Unidades: 214 (dados de 2004).
- Número de pessoas atendidas por dia: 20.000. Exames processados por dia: 90.000.
- Principais Clientes: Convênios e pacientes particulares.
- Principais Concorrentes: Hospital Albert Einstein e Fleury Medicina Diagnóstica.

- **Hospital Albert Einstein**

- Razão Social: Hospital Israelita Albert Einstein.
- Quantidade de Leitos: 450 leitos.
- Número de Funcionários: 5.000.
- Número de pacientes: aproximadamente 32.000 pacientes/ano.
- Mercado de Atuação: Hospital, laboratório e diagnóstico por imagem.
- Principais Clientes: Convênios e pacientes particulares.
- Principais Concorrentes: Hospital Sírio Libanês (área hospitalar), Fleury e Delboni.

1.5.3 Técnica de coleta de dados

Buzetto (2005) afirma que é importante em um estudo de caso a obtenção de dados por múltiplas fontes de evidência. Sendo, portanto, necessário especificar com clareza quais os instrumento coletados.

Para a obtenção dos dados para execução deste estudo foram usadas as seguintes fontes:

- Relatórios: os relatórios referidos fazem parte de arquivos internos das empresas, nas áreas de administração, marketing e de projetos;
- Artigos: os artigos foram extraídos de revistas direcionadas à área e artigos particulares (correspondências, memorandos, cartas);
- Documentos: os documentos consultados foram relatórios para obtenção de ISO, certificações, intranet.

A internet teve suma importância para o levantamento de dados relevantes à pesquisa, sendo consultados os sites de entidades como ANS, IBGE e dos próprios laboratórios.

Buscou-se analisar detalhadamente cada informação, a fim de se fornecer uma base de dados fiel para o estudo.

1.5.5 Plano de análise dos dados

Os dados foram analisados de acordo com as informações da pesquisa bibliográfica, por meio da técnica de interpretação da pesquisa documental. Essa pesquisa documental foi extraída de artigos, revistas e documentação. “Os documentos constituem fonte rica e estável de dados” (GIL, 2005).

Por tratar-se de um estudo de caso, baseado em evidências documentais, foi necessário analisar, confrontar e verificar as estratégias de cada laboratório. Para tanto, se fez necessário o embasamento nas cinco forças de Porter e a realização de estudo comparativo, através da análise SWOT.

As informações comparativas também puderam ser observadas no método qualitativo, que apresentou as forças e fraquezas de cada laboratório.

1.6 Plano da monografia

O primeiro capítulo traz a metodologia pela qual se desenvolveu o trabalho.

No segundo capítulo levantaram-se as principais características referentes às estratégias.

O terceiro capítulo trata de uma análise sobre o mercado de saúde no Brasil.

O quarto capítulo tem o objetivo de apresentar a análise SWOT das empresas focadas neste estudo.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais conclusivas do trabalho.

2 ESTRATÉGIA

Este capítulo apresenta uma revisão de literatura, a qual irá embasar os demais capítulos.

2.1 Planejamento estratégico

Conforme Oliveira (2002, p.32-35), planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, obtendo um bom nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. O autor ainda afirma que o planejamento estratégico possui duas dimensões: elaboração e implementação. A elaboração do planejamento estratégico inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente e implementação para avaliar as estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. O enfoque da formulação do planejamento estratégico deve partir de um estudo detalhado. Entre os mais importantes levantamentos, destacam-se:

- Recursos disponíveis pela empresa;
- Propósitos e missão da empresa;
- Posição dos concorrentes;
- Mercado no qual a empresa está inserida.

Segundo Kotler (1998, p.71), o planejamento estratégico consiste em desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado. Kotler (1998, p.86-91) diz também, que as tarefas de planejamento estratégico pelas unidades de negócio consistem em oito etapas: missão do negócio, análise do ambiente externo e interno da empresa, formulação de metas, formulação de estratégias, formulação de programas, implementação, *feedback (retorno)* e controle.

2.2 Estratégia

A sobrevivência da empresa está ligada à capacidade de valor que a própria consegue criar aos seus clientes, através de produtos ou serviços que atendam suas necessidades. As estratégias servem para determinar a criação de planos para alcançar objetivos e resultados pré-estabelecidos pela empresa.

Os conceitos de estratégia são cada vez mais amplos e difundidos por diversos autores.

Segundo Porter (2004, p. 63), estratégia é estabelecer uma posição única, viabilizada por um diferente conjunto de atividades. As empresas que adotam a mesma estratégia dirigida ao mesmo mercado ou segmento de mercado alvo formam um grupo estratégico.

Para Oliveira (2002, p.150), estratégia é o conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente.

Os dois autores, Porter (2004) e Oliveira (2002), defendem a idéia de que estratégia depende do posicionamento e do mercado alvo que a empresa pretende alcançar. Estratégia deve ser inteligente, econômica e viável, para que a empresa possa otimizar o uso de recursos, tornando-se competitiva, superando a concorrência e, ainda assim, aproveitando as oportunidades de mercado, afirma Oliveira (2002, p.150-160).

Ainda segundo Porter (2004, p. 291), as empresas devem buscar um posicionamento adequado para obter vantagem competitiva sobre os concorrentes. O autor argumenta que para formular a estratégia devemos selecionar um conjunto de atividades em que a organização seja excelente, criando a diferenciação sustentável no mercado. Em relação aos clientes, isso poderá afirmar um valor maior do que os concorrentes ou fornecer algo comparável.

As principais estratégias são definidas como: estratégia de diferenciação, liderança de custo e enfoque.

2.2.1 Estratégia de diferenciação

O objetivo da estratégia de diferenciação é conseguir uma grande participação no mercado. Quanto maiores e mais diversificadas forem as necessidades e desejos dos clientes a serem satisfeitos com produtos padronizados, maior será sua entrada no mercado.

Kotler (1998, p.254) afirma que diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas, para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes de seus concorrentes.

A estratégia de diferenciação pode-se dar de várias formas: no projeto do produto, na imagem da marca, na aplicação da tecnologia, nos serviços de pós-venda e atendimento, no sistema de distribuição, e assim por diante (SILVA *et al.*, 2004).

Toda definição de estratégia deve ser pensada como um risco, em que pesem vantagens e desvantagens. Na estratégia de diferenciação o risco é constante, porque existe a possibilidade de imitação pelos concorrentes.

Uma empresa pode diferenciar sua oferta de mercado dentro de cinco âmbitos, conforme explicitado no quadro abaixo:

PRODUTO	SERVIÇOS	PESSOAL	CANAL	IMAGEM
Características	Facilidade Pedido	Competência	Cobertura	Símbolo
Desempenho	Entrega	Cortesia	Experiência	Mídia Escrita e Audiovisual
Conformidade	Instalação	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Durabilidade	Treinamento Consumidor	Confiabilidade		Eventos
Confiabilidade	Orientação Consumidor	Resposta ao Consumidor		
Facilidade Conserto	Manutenção e Conserto	Comunicação		
Estilo	Variados			
Design				

Quadro 1 - Oferta de mercado em 5 dimensões.
Fonte: Adaptado de Silva *et al.* (2004).

2.2.2 Estratégia de liderança de custo

A estratégia na liderança de custo se beneficia em mercados em que muitos compradores são sensíveis aos preços, através da produção em escala, gerenciando qualidade e buscando atender ao maior número de clientes. Quanto maior a amplitude da empresa, melhor implementada é a estratégia de redução de custos.

Sendo assim, para sua implantação são necessárias algumas medidas:

- Redução de custos; inclusive, nas despesas gerais;
- Produção visando fabricação com custo baixo;
- Uso da tecnologia eficiente para estruturar os sistemas de informação, distribuição e controle.

Segundo Porter (2004, p.11), para se atingir a estratégia de liderança de custo, quase sempre é necessário que a empresa possua grande participação no mercado ou diferenciação no custo da matéria prima.

2.2.3 Estratégia no enfoque

O principal diferencial da estratégia de enfoque em relação à de liderança de custo é a concentração em um nicho ou segmento de mercado.

Segundo Porter (2004, p.13), a estratégia de enfoque pode ser definida pela concentração geográfica e por necessidades específicas dos clientes de utilização do produto.

O objetivo da estratégia de enfoque visa limitar-se a atender determinado segmento ou grupo de mercado da melhor forma possível.

2.3 Serviços

“O setor de serviços no Brasil correspondem a 55% do Produto Interno Bruto (PIB), no Canadá 67%, chegando a atingir o patamar de 72% no Estados Unidos” (IBGE, 2007, p.2).

Segundo Loverlock e Wright (2001, p.5), existem duas definições para serviços. São elas:

Serviço é o ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no - ou em nome de - destinatário de serviço.

Alguns fatores propiciaram o aumento da demanda por serviços:

- As mudanças tecnológicas trazidas com a globalização exigem melhor qualidade destes serviços;
- Preocupação com a melhoria na qualidade de vida;
- Exigibilidade maior dos consumidores.

Segundo Kotler (1998, p.58), o poder de competitividade de uma empresa oferece maiores evidências da importância dos serviços. Estabelece o valor fornecido como o principal critério de escolha de fornecedores, por parte dos consumidores. O preço para o consumidor não consiste apenas no valor pago, mas também nos custos de tempo, energia e desgaste psicológico, agregados na aquisição do produto.

2.3.1 Estratégia de serviços

Johnston (1996, p.184) afirma que a estratégia do serviço é definida como o conjunto de planos e políticas pelo qual uma organização de serviço visa alcançar seus objetivos. Na maioria dos casos de mercado, a estratégia visa obtenção de vantagem competitiva, ou somente manter uma posição consolidada da organização, no ambiente em que ela atua.

Segundo Giansi e Correa (1994, p.53), a formulação de uma estratégia necessita de um processo lógico, procedimental e prático, para que esta tarefa possa tornar-se sistemática, permitindo a formulação e reformulação de estratégias que garantam o poder de competitividade da empresa.

As atividades de serviços demonstram um papel importante na economia, como diferencial competitivo, geração de lucro, emprego e relação de concorrência.

Para obter uma estratégia de serviços eficiente é necessário identificar as necessidades e oportunidades de serviços oferecidas aos clientes, que não estão sendo atendidas pelo seu concorrente, ou seja, oferecer valor agregado ao serviço oferecido. Em todo o mundo, existe uma carência de serviços que atendam ou excedam as necessidades e expectativas dos clientes. As empresas já estabelecidas encontram dificuldades em manter o seu cliente fiel, devido a vários fatores: surgimento rápido de novos produtos, melhor desempenho das atuais tecnologias, sistemas mais eficientes de atendimento ao cliente e, principalmente, produtos por diferenciação em cada nicho de mercado.

“Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa” (KOTLER, 1998, p.53).

Para Giansi e Correa (1994, p.53), a pressão por competitividade pode ser justificada pela internacionalização de serviços, cujas empresas prestadoras chegam a atuar em vários continentes. Este processo de internacionalização apresenta-se como um caminho para as empresas enfrentarem a crescente competição.

Porter (2004, p.14) afirma que o poder de competitividade de uma empresa oferece grandes evidências da importância dos seus serviços. Quanto mais inserida no mercado, maior será a mostra de seus serviços.

2.4 Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva está relacionada ao ambiente externo, às condições internas da empresa e à postura da alta administração, afirma Oliveira (2002, p.65-73).

Para que a empresa seja eficaz no mercado, ela deve obter vantagem competitiva significativa, demonstrando a obtenção de diferenciais em relação ao seu concorrente.

Porter (2004, p.3-23) afirma que estratégia competitiva é decorrente da compatibilidade entre as atividades da cadeia de valores da empresa, que permite reduções substanciais de custos e aumento da diferenciação. Esse autor defende a existência de três níveis de compatibilidade: consistência entre as atividades e a estratégia geral, reforço mútuo entre as atividades (marketing, vendas e produção), otimização do esforço por meio da coordenação e intercâmbio entre as atividades para reduzir desperdícios.

Em contrapartida, Hamel e Prahalad (1995, p.15) apresentam os fatores internos da organização como grandes responsáveis pela criação de valores para a empresa. Os autores afirmam que a vantagem competitiva compreende o aprendizado coletivo interno, desenvolvido para coordenar as atividades, integrando habilidades e tecnologias. Isso permite à empresa o acesso ao mercado e o desenvolvimento de novos produtos, que sejam percebidos pelos clientes como fator diferencial.

2.5 Competitividade com análise nas cinco forças de Porter

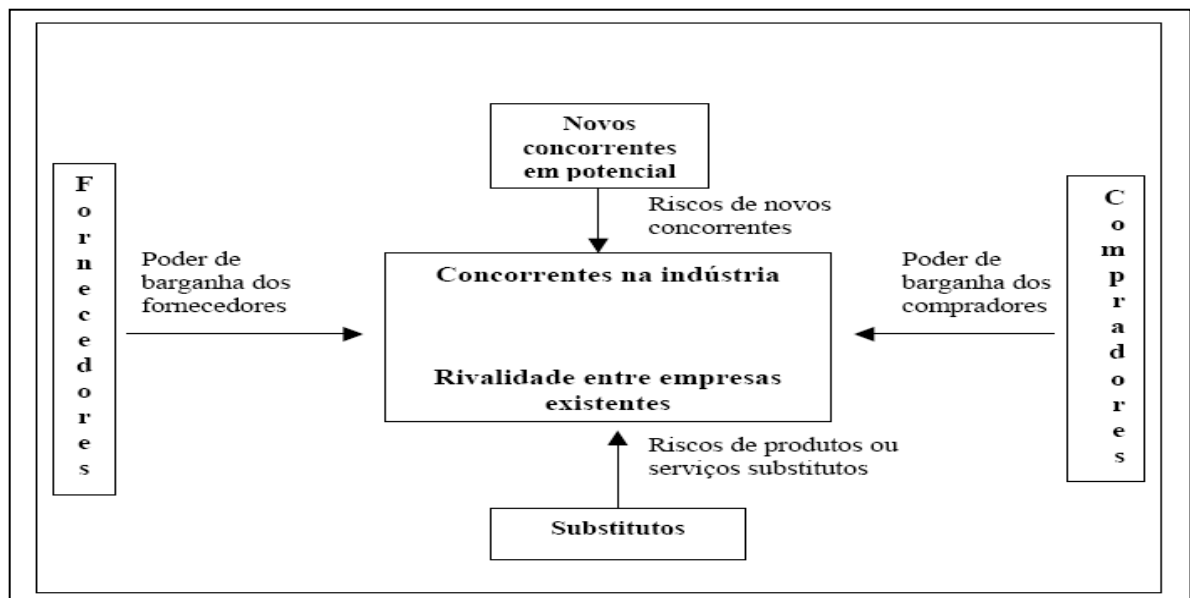
Segundo Porter (2004, p.27-28) a formulação estratégica está ligada à competição, em saber avaliar seu competidor e buscar um posicionamento adequado. Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor.

As forças competitivas são aquelas que mais determinam a rentabilidade do setor ou a maior importância representada na formulação das estratégias.

O principal foco de uma estratégia é relacionar uma organização ao seu ambiente. Sendo assim, esse autor formulou um modelo de análise baseado em cinco forças consideradas determinantes na formulação de uma estratégia.

A essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição.

O quadro 2 apresenta as forças competitivas:



Quadro 2 - Forças competitivas de Porter.
Fonte: Porter (1989 *apud* Certo e Peter, 1993, p.45).

2.6 Tecnologia como fator de vantagem competitiva

A partir dos anos 90, evidenciou-se um movimento de modernização das técnicas gerenciais, sendo ressaltados os efeitos da entrada de novas tecnologias. Essas novas tecnologias foram percebidas pelos gestores como oportunidades de obtenção de lucros, com redução dos custos.

Diante disto, percebeu-se uma maior profissionalização e modernização das organizações, incorporando à prestação de serviços técnicas e modelos gerenciais tecnológicos, que possibilitem melhor qualidade e otimização dos processos.

O atendimento e a satisfação do cliente de forma mais eficaz passaram a ser um ganho na competitividade. Para tanto, é imprescindível uma troca de informação eficiente, como solicitação de pedido, entrega, faturamento, entre outros.

Conforme Las Casas (2002, p.95-100), quanto mais avançada a nação, maior a importância do setor de serviços na economia de um país. Destaca-se o maior poder aquisitivo da população, que permite que as tarefas rotineiras sejam transferidas a terceiros, prestadores de serviços.

As novas tecnologias estão alterando radicalmente o modo pelo qual muitas organizações de serviços negociam com seus clientes. O avanço tecnológico trouxe inovações e agilidade para os serviços.

Segundo Porter (2004, p.286), a tecnologia afeta o próprio valor das atividades ou permite vantagem competitiva, através da aceleração das mudanças de escopo ou de projetos que ganham maior flexibilidade com as inovações tecnológicas surgidas.

Oliveira (2002, p.63) enfatiza a importância do sistema de informação, quando afirma que o planejamento estratégico de uma empresa só será percebido na situação total, se tiver como base um adequado e sólido sistema.

2.7 Marketing de serviços

De acordo com Las Casas (2002, p.15):

A Associação Americana de Marketing definiu que serviços são aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias.

No marketing de serviços é preciso focar as necessidades dos clientes, sejam as promovidas pela empresa, ou mesmo aquelas que não estão sendo atendidas pelos concorrentes. Marketing de serviços é uma poderosa ferramenta estratégica para as empresas que procuram diferencial em um mercado competitivo.

A partir da década de 80, o marketing evoluiu em diversos setores, principalmente, no mercado de saúde. Isso pode ser justificado pela mudança de comportamento dos clientes, cada vez mais exigentes, demonstrando seu nível de insatisfação com os serviços prestados. Segundo Las Casas (2002), o marketing de serviços evoluiu devido ao desenvolvimento de franchising, que permite a disseminação de processos e técnicas de administração e marketing por especialistas que endossam negócios bem sucedidos.

Para Las Casas (2002), o marketing de serviços deve desenvolver planos que facilitem a entrada do produto e vendas futuras com lucros. Para tanto são necessárias algumas medidas:

- Estabelecimento de objetivos e metas da organização;
- Escolher e estudar o mercado selecionado, identificando a viabilidade de atender às condições;
- Desenvolver o composto de marketing 4P's (produto, preço, distribuição e promoção);
- Implementar o plano;
- Controlar o plano para verificar se está alcançando os objetivos.

2.8 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão utilizada pelas empresas como parte do planejamento estratégico dos negócios. A sigla SWOT vem do inglês: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). A análise SWOT avalia os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado em que ela está atuando. Para O'Brien (2004, p.194), "a análise Swot é uma das ferramentas usadas para se descobrir o potencial competitivo das empresas".

2.8.1 Realização da Análise SWOT

A análise SWOT é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno à organização (pontos fortes e pontos fracos). Esta divisão é necessária para que a empresa possa ter flexibilidade.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que este foi resultado de estratégias de atuação definidas por eles. Desta forma, quando se percebe um ponto forte durante a análise, este deve ser ressaltado ainda mais, enquanto que, quando se percebe um ponto fraco, é preciso agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

O ambiente externo está totalmente fora do controle da empresa e não há possibilidade de controlá-lo. Faz-se necessário conhecê-lo, monitorá-lo e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente, a fim de evitar as ameaças, enquanto for possível.

2.8.2 Ambiente externo

Diversos fatores externos à organização podem afetar seu desempenho. As mudanças no ambiente externo podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização.

A avaliação do ambiente externo pode ser dividida em duas partes:

- Fatores macro ambientais: entre os quais pode-se citar questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, etc.;
- Fatores micro ambientais: dentre os quais pode-se citar os beneficiários, suas famílias, as organizações congêneres, os principais parceiros, os potenciais parceiros, etc. Isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar (positiva ou negativamente) seu desempenho e sua forma de atuação. As mudanças no ambiente externo sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todo mundo. Quando ocorre uma mudança na legislação, por exemplo, todas as organizações são afetadas.

Uma organização que percebe que o ambiente externo está mudando e que tem agilidade para se adaptar a esta mudança aproveitará de forma ampla as oportunidades e sofrerá menos as conseqüências das ameaças. Por isso, a análise do ambiente externo é tão importante.

Toda análise de ambiente externo deve ser acompanhada da análise do grau de probabilidade de que um determinado evento ocorra. A análise da situação deve levar em consideração não apenas o que está sendo sinalizado, mas também uma alternativa de cenário e a probabilidade de que aquele cenário se concretize. Esta análise de cenários deve ser permanente, porque o ambiente externo é muito dinâmico e está sendo alterado constantemente.

2.8.3 Ambiente interno

Uma coisa é perceber que o ambiente externo está mudando; outra é ter competência para adaptar-se a estas mudanças, aproveitando as oportunidades e/ou enfrentando as ameaças.

Da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorado permanentemente.

É importante fazer uma relação de quais são as variáveis que devem ser monitoradas, por exemplo: capacidade de atendimento, demanda pelos serviços prestados, satisfação do público alvo com o atendimento, crescimento do número de contribuintes, nível de renovações das contribuições, dedicação dos funcionários, capacidade de gestão das lideranças da organização, flexibilidade da organização, etc.

É importante avaliar também os seus principais concorrentes em relação aos mesmos tópicos, para que se possa ter clareza de quais são os diferenciais competitivos que cada organização possui em relação as outras com as quais compete por recursos e/ou no atendimento ao público alvo.

3.0 MERCADO DE SAÚDE

Esta seção apresenta uma breve análise do mercado de saúde no Brasil.

3.1 Análise do mercado de saúde no Brasil

De acordo com a BVS (Biblioteca Virtual de Saúde) (2007), a indústria da saúde no Brasil vale aproximadamente R\$ 85 bilhões, com o financiamento distribuído de forma mais ou menos uniforme entre os setores público e privado. Dos 50% originados do setor privado, 5% vêm dos pacientes particulares e 45% dos planos de saúde. Os outros 50% vêm do setor público, o qual financia 79% da população, que não tem o acesso aos planos de saúde. Os custos dos atendimentos médico-hospitalares só tendem a aumentar. É freqüente, com os avanços da tecnologia, o surgimento de novos exames e novas medicações. O Estado de São Paulo gasta em média 2 bilhões com saúde privada. Porém, mesmo o Estado mais rico do país apresenta dificuldades no âmbito do mercado de saúde privada. Essas dificuldades são justificadas por:

- Instabilidade econômica;
- Aumento dos custos operacionais e serviços;
- Prestadores de serviços com dificuldades na obtenção de aumento nos preços, junto às operadoras;
- Aumento dos preços dos pagadores controlados pela ANS (Agência Nacional Saúde Suplementar);
- Aumento da concorrência exigente, entre outros.

3.2 O Mercado de clínicas de diagnósticos no Brasil

De acordo com o DASA (2007), o mercado de diagnósticos no Brasil não apresenta nenhum número concreto, mas estimativas da consultoria Consultancy Booz Allen & Hamilton indicam que a indústria diagnóstica representa em torno de 11% do total de R\$ 85 bilhões das despesas do país com o setor de saúde, e que o tamanho total do mercado de diagnóstico é em torno de R\$ 9 bilhões, sendo o setor privado responsável por aproximadamente 60% dos rendimentos totais.

O ponto interessante é que mesmo que a indústria represente somente uma parte pequena de rendimentos totais para a indústria de saúde, os testes de diagnóstico influenciam mais de 70% das decisões médicas, o que indica o potencial para o crescimento do setor, dada a sua importância para a tomada de decisão do médico.

Desta quantidade, 40% são relacionados a análises clínicas e 60% aos serviços diagnósticos (exames de imagem). Os serviços de diagnósticos têm muita importância na decisão médica e apresentam uma visão externa confiável, principalmente devido a:

- Aumento da consciência da importância dos serviços diagnósticos em decisões médicas, como já é o caso dos Estados Unidos da América (EUA) e da Europa. As pessoas estão tornando-se mais conscientes sobre a importância deste tipo de tratamento para o diagnóstico adiantado dos problemas de saúde;
- Novas tecnologias que permitem resultados mais apurados. Os testes estão tornando-se cada vez mais precisos, trazendo maior confiança e fazendo com que os pacientes e os médicos utilizem este tipo de ferramenta para avaliar determinados sintomas;

- Os novos tipos de diagnóstico da imagem estão substituindo a intervenção cirúrgica. Os novos exames de imagem permitem o diagnóstico de doenças que antes somente seriam diagnosticadas com procedimentos cirúrgicos;
- Substituição de exames de análises clínicas por exames de diagnóstico por imagem.

3.3 Dificuldades enfrentadas na vantagem competitiva

Ainda segundo o DASA (2007), a indústria diagnóstica no Brasil é muito fragmentada na base de clientes externos (a maioria das pessoas faz seus exames em laboratórios locais), e altamente dependente da força da marca.

- **Presença geográfica:** a maioria dos laboratórios tem escala limitada de penetração, e os prestadores da indústria da saúde possuem uma ou poucas unidades, com presença geográfica limitada a um município ou a áreas urbanas específicas;
- **Força da marca:** como a maioria dos clientes do setor é externa (o paciente escolhe o laboratório), a mais importante característica que ajuda a atrair e manter os clientes, apesar do tamanho do serviço, é a força da marca. Os relacionamentos estabelecidos com pacientes e com a comunidade médica local permitem que as clínicas mantenham a fidelidade do cliente;
- **Limitação dos serviços:** os serviços são limitados geralmente a análises clínicas ou diagnósticos por imagem, com alguns laboratórios especializados em grupos específicos de exames, o que faz com que as pessoas visitem diversos laboratórios para executar exames diferentes;
- **Segmentação da renda:** grande parte dos laboratórios, normalmente, oferece serviços para uma específica classe social e é incapaz de servir pessoas de diferentes grupos de renda e diferentes níveis de planos de saúde. Esse

segmento está muito fragmentado, ou seja, há muitos laboratórios pequenos, o que não permite a concentração de algumas empresas.

3.4 Busca da vantagem competitividade no mercado de diagnósticos

Os prestadores de serviços, ou seja, as clínicas de diagnóstico, procuram oferecer uma gama de serviços diferenciados, buscando vantagem competitiva, para atender cada vez mais clientes. Os fatores privilegiados pelos prestadores são:

- Comodidade;
- Localização;
- Cobertura do plano de saúde;
- Recomendação médica;
- Indicação de conhecidos, parentes, amigos.

As clínicas de diagnósticos que antigamente se concentravam em exames de imagem estão integrando análises clínicas aos seus serviços, para que os pacientes tenham a conveniência de realizar todos os exames em um só local.

Este empreendimento está obtendo excelentes resultados, aumentando significativamente o número de pacientes usuários destes serviços, implicando:

- Alta taxa de ocupação e diluição de custo fixo;
- Uso de recursos tecnológicos, gerando resultados mais precisos;
- Centralização de processamentos e sistema de logística integrada.

Finalmente, estes principais prestadores (Incluindo Fleury, Delboni e Hospital Albert Einstein) estão aumentando sua capilaridade, abrindo novas unidades em outras partes da cidade de São Paulo e do país (EXAME, 2007).

Estas empresas também têm uma considerável vantagem competitiva, já que são os únicos prestadores com poder de compra suficiente para adquirir equipamentos de alta tecnologia e que possuem uma boa taxa de ocupação em seus serviços, havendo, portanto, retorno do investimento.

Porém, as características deste mercado fazem com que os laboratórios sejam parecidos com lojas, onde o reconhecimento da marca e a localização são chaves para o sucesso do negócio.

As pessoas normalmente escolhem o laboratório mais próximo da residência ou do trabalho. Assim, ter capilaridade é muito importante para atender às necessidades dos clientes. Indicações e recomendações atraem um novo cliente quando este objetivo é alcançado.

Outro importante objetivo a ser seguido é o fortalecimento da marca junto aos médicos e aos competidores. Os médicos confiam nos laboratórios que têm operado por muito tempo e recomendam aqueles que oferecem a maior variedade de serviços, para que o tempo de realização de todos os exames solicitados seja reduzido.

Por outro lado, os planos de saúde procuram empresas que possam oferecer serviços para a grande parte dos planos oferecidos (por exemplo: clientes de baixa e alta-renda) (DASA, 2004).

4.0 ANÁLISE SWOT

Este capítulo apresenta a análise SWOT das empresas analisadas, por meio de informações disponibilizadas nos *sites* das referidas organizações.

4.1 Fleury Medicina Diagnóstica

Fundada em 1926, iniciando suas atividades como laboratório de análises clínicas, posteriormente, incorporou exames de imagem.

Atualmente a empresa oferece mais de 2.000 tipos de exames, em 37 áreas de medicina, dentre os quais: exames de análises clínicas, imagem e especialidades médicas.

O Fleury vem ampliando seus serviços para obter mercado e ganhar vantagem competitiva. Possui serviço de check-up, vacinação, atendimento móvel, aconselhamento genético, entre outros.

O mais recente empreendimento é o Hospital Dia, um complexo hospitalar para realização de pequenas cirurgias.

Possui 20 unidades de atendimento espalhadas por São Paulo, Santo André, Alphaville, Rio de Janeiro e Brasília, atendendo diariamente cerca de 2.500 clientes.

É um laboratório com sistema de gestão integrada, certificado pelas normas ISO 9001, 2000 e ISO 14000.

A empresa possui o Instituto Fleury, uma entidade sem fins lucrativos, que presta assistência a gestantes, durante todo o pré-natal, além de promover um programa de alfabetização e capacitação de adultos.

O quadro 3 apresenta as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa Fleury:

FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Alta tecnologia	Pouco reconhecimento fora de São Paulo	Exploração de novos negócios	Capital ainda fechado
Qualidade reconhecida pelo público	Alto custo para o pagador	Aquisição de pequenos concorrentes	Forte concorrência
Grandes clientes	Custo de investimento e treinamento elevados	Expansão de parcerias com hospitais e indústrias farmacêuticas	
Alta capilaridade em São Paulo			
Hospital Day			

Quadro 3 - Análise SWOT da empresa Fleury.
Fonte: Elaborado pela autora do projeto.

4.2 Diagnósticos da América - Delboni

O Laboratório Delboni Auriemo foi fundado em 1961, como Laboratório Clínico Delboni Auriemo, em São Paulo, por um grupo de médicos da Escola Paulista de Medicina.

A partir de 2000, passou a integrar a Diagnósticos da América, ocupando posto de maior empresa da América Latina em diagnósticos por imagem e laboratório. Presente em São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Brasília e Salvador, com nove marcas consagradas regionalmente:

- São Paulo: Club-DA, Delboni Auriemo, Lavoisier.
- Rio de Janeiro: Club-DA, Lâmina, Bronstein.

- Curitiba: Delboni Auriemo, Frischmann-Aisengart, Santa Casa.
- Brasília: Pasteur.
- Salvador: ImageMemorial.

Atualmente, possui 32 unidades de atendimento, sendo 30 em São Paulo e 2 em Curitiba, oferecendo 3.000 tipos de exames.

O quadro 4 apresenta as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa Delboni:

FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Presença nacional	Serviços heterogêneos	Crescimento por aquisição	Perda do foco
Maior capilaridade	Equipamentos intermediários	Segmentação para todas as classes - A,B,C e D	
Multi-marcas	Não há integração entre os serviços		
Abertura de capital - Investimentos			

Quadro 4 - Análise SWOT da empresa Delboni.
Fonte: Elaborado pela autora do projeto.

4.3 Hospital Israelita Albert Einstein

O hospital Albert Einstein é uma instituição sem fins lucrativos voltada para a assistência à saúde.

Consagrado como um dos melhores hospitais do país, possui certificações ISO e internacionais.

Com a expansão de seus negócios, o Hospital Albert Einstein já conta com 04 unidades:

- Unidade Ibirapuera: atendimento pronto-socorro, quimioterapia e medicina diagnóstica;
- Unidade Jardins: exames de análises clínicas e de diagnósticos por imagem;
- Unidade Alphaville: exames de diagnóstico por imagem;
- Unidade Morumbi: infra-estrutura hospitalar de grande porte.

O quadro 5 apresenta forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa Albert Einstein:

FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Forte imagem de marca – credibilidade	Baixa capilaridade: Morumbi, Jardins, Alphaville	Expansão de estrutura e novas unidades	Forte concorrência
Linha completa de exames	Alto custo para o pagador	Poder de negociação pela marca	
Inovação e tecnologia	Estrutura ambulatorial		
Geração de conhecimento	Custo de equipamentos		

Quadro 5 - Análise SWOT da empresa Albert Einstein.
Fonte: Elaborado pela autora do projeto.

4.4 Disputa entre Delboni e Fleury

Atualmente, os dois maiores grupos de medicina diagnóstica do país - a Diagnósticos da América (Delboni) e o grupo Fleury - apostam cada vez mais na aquisição de outros laboratórios, como estratégia para consolidarem seus nomes no mercado e garantirem expansão geográfica para regiões onde ainda não têm forte atuação. A disputa por novos mercados é um objetivo comum.

O Grupo Fleury planeja expandir o número de unidades com o nome do grupo no Estado de São Paulo, onde já é forte, e, paralelamente, adquirir outras marcas, voltadas para as classes C e D, em outros estados. Já o grupo DASA (Delboni), tem marcado forte atuação no cenário brasileiro com as inúmeras aquisições de marcas de laboratórios já existentes. Por meio da compra de marcas de laboratórios conhecidos, como Lavoisier e Pasteur, tem aumentado seu patrimônio e conseguido ampliar sua área de cobertura. De acordo com o gerente de Relações com Investidores do Delboni, Bastos (2007, *apud* DASA, 2007, p.1):

O Brasil é um país sem nenhuma grande rede de representação nacional neste setor, então a melhor forma de atuar nas mais diversas regiões é conhecer suas peculiaridades, por meio de um modelo de aquisição integrada das características regionais. Um dos principais motivos para o crescimento orgânico em um estado novo se dá por meio de aquisições.

Desde 1999, quando se iniciou seu processo de expansão por meio de aquisições, o grupo DASA elevou sua receita bruta de R\$ 111 milhões, registrados naquele ano, para R\$ 528 milhões, em 2005, o que representa um aumento de 376% no período. Atualmente, com crescimento médio de 22% ao ano, o Delboni é detentor de 12 diferentes marcas. Presente em três segmentos, classificados por Bastos (2007 *apud* DASA, 2007, p.1) como Standard, Executivo e Premium, a empresa também tem investido em laboratórios populares - já há 14 em São Paulo, voltados para o público de baixo poder aquisitivo e que não dispõe de planos de saúde.

O Delboni confirma as conversações que tem mantido com mais de vinte laboratórios médicos do país, para estudar futuros aportes em mercados nos quais o grupo ainda tem participação.

“Estamos conseguindo crescer significativamente, aumentando a receita e reduzindo o custo operacional. A aquisição é o primeiro passo para uma expansão orgânica”, analisa Bastos (2007 *apud* DASA, 2007, p.2).

Com 217 unidades, o Delboni ainda inaugurará outras 13 até o final do ano. Em 2007 e 2008, o grupo abrirá 14 unidades em cada ano, com aportes de R\$ 108 milhões no período. O grupo Fleury, que registrou receita de R\$ 354,3 milhões no ano passado, é hoje detentor de 18 marcas com a empresa, além do nome Fleury. O grupo também tem diversificado o foco dos investimentos, com aportes em atendimentos cirúrgicos de baixa e média complexidade.

Segundo informa a Gerente Comercial de Marketing Rosso (*apud* DASA, 2007, p.2):

É uma tendência do setor a variação dos atendimentos. Estamos investindo em programas de prevenção de doenças e, apesar de a parte diagnóstica representar 90% de nossa receita, no futuro esta área tende a se tornar menos importante.

Mesmo com a franca expansão dos dois grupos, é possível notar a grande pulverização do setor e, conseqüentemente, a larga margem existente para crescimento. Rosso (2007 *apud* DASA, 2007, p.2), estima que existam 14 mil laboratórios no país, o que demonstra a amplitude do mercado a ser explorado.

Independentemente da linha de atuação, tanto Delboni como Fleury têm se destacado mais que quaisquer outros grupos da área e prometem acirrada disputa na busca pela concentração do segmento (AMORIM, 2007).

5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou as estratégias para obtenção de vantagem competitiva no mercado de saúde, em especial entre as clínicas de diagnósticos.

Através deste projeto, pude demonstrar que mesmo em uma área delicada como a saúde, é possível evidenciar modelos de estratégias, análise SWOT, cinco forças, com aplicações pertinentes e resultados satisfatórios.

A análise das clínicas foi apresentada, a fim de contribuir para futuras inovações e estudos de viabilidade para alcançar vantagem competitiva.

O principal objetivo deste trabalho foi estudar as fontes de vantagem competitiva no mercado de saúde, em especial, entre as clínicas, laboratórios e hospitais que possuem serviços de diagnósticos por imagem.

O tema dos serviços em diagnósticos por imagem, especificamente, ainda é pouco pesquisado, o que dificulta a coleta de dados. Porém, quando conciliado com serviços em saúde, podemos verificar a importância deste setor no mercado e na economia.

Os laboratórios de diagnósticos são organizações que estão passando por grandes mudanças, com pacientes mais exigentes, aumentando a concorrência. Sendo assim, torna-se necessário identificar as necessidades dos pacientes, para ganhar competitividade e agregar valor ao serviço. Essas clínicas possuem o serviço principal efetivamente parecido, ou seja, todas produzem o diagnóstico para o paciente, o que torna imprescindível a busca da diferenciação em outras etapas deste serviço - atendimento, localização, valor da marca etc.

Diante disso, o problema analisado neste trabalho foi o seguinte: como as clínicas de diagnóstico alcançam vantagem competitiva no mercado de saúde? Para tanto, foi necessária a avaliação de três grandes clínicas, com diferentes posicionamentos no Estado de São Paulo.

A primeira, Laboratório Fleury Medicina Diagnóstica, é uma organização com mais de 80 anos no mercado, que possui uma marca altamente reconhecida e conceituada, voltada para as classes A e B.

Por conta disso, o posicionamento da organização e a formulação das estratégias de atuação, a fim de alcançar a vantagem competitiva, estão voltadas para manter tecnologia de ponta em todos os setores e remuneração médica acima do mercado, para poder contar com o melhor corpo clínico e padrões internacionais de “melhores práticas”.

A segunda clínica, DASA (Delboni), tem sua atuação marcada pelo crescimento rápido com grande presença geográfica da marca, alcançada pela aquisição de laboratórios menores em todo território nacional.

A terceira clínica pesquisada, Hospital Albert Einstein, surgiu da necessidade de um dos maiores hospitais privados da América Latina alavancar seus serviços para fora do mesmo, aumentando sua competitividade e procurando atingir um número maior de clientes.

É importante salientar que são três importantes laboratórios, preocupados com o melhor diagnóstico, porém, com posicionamentos diferentes.

Os clientes estão ficando cada vez mais exigentes, mas procuram praticidade e facilidade, sem que haja necessidade de perder muito tempo. Portanto, o posicionamento do laboratório Fleury é o de fidelizar seus clientes, para que não haja evasão dos mesmos para o concorrente Diagnóstico América – Delboni, que possui maior presença no mercado.

O Hospital Albert Einstein tem a preocupação de que a imagem de ambiente hospitalar não seja repassada aos seus laboratórios, para que o paciente se sinta em um ambiente menos ostensivo e mais harmonioso.

Os laboratórios Fleury e Einstein mantêm padrões de qualidade parecidos e investem em prestação de serviços cada vez mais individualizada e diferenciada para seus clientes.

O laboratório Diagnóstico da América possui uma estratégia mais ampla em relação aos outros dois laboratórios. A preocupação do DA é atender a todas as classes sociais, aumentando sua vantagem competitiva.

Pode-se afirmar que os três laboratórios analisados são organizações que buscam continuamente vencer a concorrência, tentando atrair e manter seus clientes, orientados por diferentes estratégias de mercado. Dois laboratórios, Fleury e Einstein, estão mais preocupados em reter e adquirir vantagem, através de excelência técnica, investimentos e inovação tecnológica. Em contra-partida, o DA busca vantagem através de presença e atendimento em escala, para um grande volume de pacientes/exames.

REFERÊNCIAS

AMORIM, M. C. Saúde Privada Investe na Modernização. In: **Jornal do Sindhosp**, Janeiro, 2007.

BIBLIOTECA VIRTUAL EM SAÚDE - BVS. (2007). Disponível em: <www.bvs.com.br>. Acesso em: 10 jan. 2007.

BUZETTO, Carlos Roberto. **O papel da liderança no desenvolvimento de equipes autônomas de produção**. 2005. Tese (doutorado). Florida Christian University. Orlando, Florida, USA.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA (DASA). (2007). Disponível em: <www.diagnosticodaamerica.com.br>. Acesso em: 10 jan. 2007.

DICK, B. **Qualitative Action Research**: improving the rigour and economy. (1999). Disponível em: <<http://www.scu.edu.au>>. Acesso em: 10 jan. 2007.

FLEURY MEDICINA E SAÚDE. Disponível em: <www.fleury.com.br>. Acesso em: 10 jan. 2007.

GIANESI, G. N.; CORREA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo. Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Metodologia do Ensino Superior**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GOLDENBERG, M. **A Arte de Pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. (2007). Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 10 jan. 2007.

JOHNSTON. R. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

LOVELOCK, C., WRIGHT, L. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

O'BRIEN, J. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, D. P.R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas 2002.

PORTER, M. E. (1989). **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REVISTA EXAME. Janeiro, 2007. (capa).

SILVA, H. H.; TENCA, E. C.; SCHENINI, P.H.; FERNANDES, S. **Planejamento Estratégico de Marketing**. São Paulo: FGV, 2004.

SOCIEDADE BENEFICENTE ISRAELITA BRASILEIRA HOSPITAL ALBERT EINSTEIN. Disponível em: <www.einstein.br>. Acesso em: 10 jan. 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.