

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS

LETÍCIA SBARDELOTTO CHEMALE

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA
PARA UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE SAÚDE:
Irradial – Centro de Diagnóstico por Imagem**

Porto Alegre

2013

LETÍCIA SBARDELOTTO CHEMALE

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA
PARA UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE SAÚDE:
Irradial – Centro de Diagnóstico por Imagem**

Dissertação apresentada para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho

Porto Alegre

2013

C517p Chemale, Letícia Sbardelotto
Proposta de elaboração de um modelo de gestão estratégica para uma empresa de serviços de saúde: Irradial – Centro de Diagnóstico por Imagem / por Letícia Sbardelotto Chemale. – Porto Alegre, 2013.

183 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2013.

Orientação: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho, Ciências Econômicas.

1.Administradores dos serviços de saúde. 2.Serviços de saúde – Administração. 3.Instituições de saúde – Administração – Centro de diagnóstico por imagem. 4.Planejamento estratégico. 5.Planejamento empresarial. 6.Balanced Scorecard. 7.Cocriação de valor. I.Kronmeyer Filho, Oscar Rudy. II.Título.

CDU 64.024.8
658.012.2

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

Defesa – MPGN N° 23

Porto Alegre, 31 de julho de 2013.

De: Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho
Coordenador do PPG em Gestão e Negócios

Para: Leticia Sbardelotto Chemale

Prezada Aluna:

Temos o prazer de cumprimentá-lo pela obtenção do título de MESTRE em Gestão e Negócios, ponto culminante de um trabalho de pesquisa que se caracteriza por exigir especial dedicação e significativos esforços intelectuais.

Com votos de vida intelectual e profissional produtiva,



Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho
Coordenador do PPG em Gestão e Negócios

Dedico este trabalho ao meu filho, Gabriel, pela grande alegria e pelo presente que me concedeu, ao estar na minha vida; ao meu marido, Ricardo, por ser o melhor companheiro do mundo, por estar ao meu lado, em todos os momentos, sempre com muito amor e bom humor. Aos meus pais e ao meu irmão, pelo incentivo e pelo amor.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir o trabalho, agradeço a todos aqueles que contribuíram para que conseguisse realizar mais este objetivo, em especial...

... ao meu filho lindo, Gabriel , por ter me realizado como ser humano...

... ao meu marido, Ricardo, grande homem, por me apoiar sempre, por estar ao meu lado, com muito amor, carinho e parceria...

... aos meus pais , pessoas incríveis, que sempre acreditaram em mim e de quem recebo amor, incentivo e conforto enormes...

... aos colegas do Mestrado, pelo companheirismo e pela amizade...

... ao meu orientador, professor Dr. Oscar Kronmeyer, pelo apoio e pela dedicação na realização deste trabalho e no meu desenvolvimento pessoal, acadêmico e científico...

... à equipe da Irradial, por todos os momentos em que precisei realizar as pesquisas dentro da empresa, pelo envolvimento e pela dedicação de todos.

RESUMO

O setor da saúde, no Brasil - vital para o desenvolvimento do país - tem se modificado drasticamente, nos últimos anos. Com as novas tecnologias, os novos conhecimentos médicos e o maior poder aquisitivo da população, a competição na área se tornou cada vez mais acirrada. O segmento de diagnóstico por imagem se caracteriza, em Porto Alegre/RS, pela concorrência entre clínicas particulares, muitas vezes, administradas por médicos ou por gestão familiar. A briga por uma fatia maior das clínicas particulares compete diretamente com grandes corporações hospitalares, o que contribui para a gestão profissional do setor, em que as empresas buscam a estratégia como uma ferramenta sustentável, para criar valor entre seus clientes. Esta dissertação tem por objetivo propor a elaboração de um modelo de gestão estratégica para a Clínica de Diagnóstico por Imagem Irradial. Inicialmente, foram realizadas quatro etapas, na empresa, por meio da pesquisa-ação. A primeira e segunda buscaram identificar e explicitar o cenário a que empresa estava inserida. Com este objetivo cumprido, através de seminários e de *workshops* com os diretores, foi possível esclarecer a visão e analisar a estratégia da empresa. A terceira etapa da pesquisa tinha por objetivo reconhecer as expectativas e as demandas dos *stakeholders* da empresa. Através do grupo de foco, com alguns médicos, clientes, funcionários e diretores, identificaram-se os fundamentos da cocriação de valor e formulou-se a estratégia da empresa, utilizando o *Business Model*. Em um segundo momento, ainda da terceira etapa, foi aplicado aos diretores um questionário semiestruturado, para a verificação da possibilidade de viabilizar a estratégia formulada, de acordo com os recursos reais da empresa. A quarta etapa visou definir um conjunto estruturado de objetivos e de indicadores interligados na relação causa-efeito e as perspectivas do *balanced scorecard*, que contemplassem a estratégia sugerida. Por meio de *workshops* e de seminários com os diretores, traduziu-se a estratégia definida, através de objetivos e de indicadores, nas perspectivas do *balanced scorecard*. A partir do resultado de cada etapa, utilizando-se um conjunto de ferramentas tradicionais e já conhecidas pelas empresas - que propiciam e privilegiam os processos de inovação de valor - propôs-se o mapa estratégico da Irradial, que configura a estratégia escolhida pela empresa e a desdobra a todos os envolvidos, sustentando uma vantagem competitiva que a empresa busca, para atuar, no mercado.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard. Business Model Generation. Cocriação de Valor. Gestão Estratégica na Saúde. Visão Baseada em Recursos.*

ABSTRACT

The health sector in Brazil - vital to the country's development – has changed drastically over the past few years. Due to new technologies, new and improved medical knowledge and greater buying power of the population, competition has become increasingly fierce. The image diagnosis segment is characterized in Porto Alegre/RS by the competition among private clinics, many times managed by doctors or family enterprises. The struggle for a bigger market share by the private clinics competes directly with large hospital corporations, which contributes to professional management in the sector, and companies look for strategies as sustainable tools to create value among their clients. The objective of this dissertation is to propose the development of a strategic management model for the Clínica de Diagnóstico por Imagem Irradial. Initially four steps were taken within the company through survey-action. The first and second steps attempted to identify and demonstrate the scenario in which the company was a part of. After fulfilling such goal, by having seminars and workshops with the directors, it was possible to clarify the vision and analyze the company's strategy. The third step of the survey had the intention to establish the expectations and demands of all company's *stakeholders*. Through a focus group with some doctors, clients, employees and directors it was possible to identify the fundamental value co-creation and the company's strategy was formulated, utilizing the *Business Model*. Later on, still during the third step, a semi-structured questionnaire was applied to the directors in order to check the possibility of making the formulated strategy viable based on the actual resources of company. The fourth step aimed to define a structured set of goals and indicators interconnected in the cause-effect relation, as well as the perspectives of the *balanced scorecard*, to contemplate the suggested strategy. Through *workshops* and seminars with the directors the defined strategy was translated based on goals and indicators in the perspective of the *balanced scorecard*. From the result in each step, by utilizing a set of traditional tools already known by the companies – which provide and privilege the innovative processes of value – Irradial's strategic map was proposed, which sets the strategy chosen by the company and is applied to all involved, giving the competitive edge that the company seeks to act in the marketplace.

Key Words: *Balanced Scorecard. Business Model Generation.* Value Co-creation.
Strategic Management. Vision Based on Resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os elementos da inovação de ruptura.....	27
Figura 2 – A cadeia de valor atual e as cadeias de valor de ruptura na saúde	28
Figura 3 – Tipos de estratégias nas organizações	33
Figura 4 – Quatro configurações organizacionais	34
Figura 5 – Modelo de tomada de decisões estratégicas	37
Figura 6 – O processo de planejamento estratégico	39
Figura 7 – Construção do plano estratégico, de acordo com Kaplan e Norton (2008).....	40
Figura 8 – Cinco forças de Porter.....	44
Figura 9 – Cadeia de valor	47
Figura 10 – Elementos da cadeia de valor do setor de saúde no Brasil.....	48
Figura 11 – Estratégias genéricas de Porter	50
Figura 12 – O triângulo do Modelo Delta.....	51
Figura 13 – Elementos do modelo de negócios	53
Figura 14 – Inovação do valor	56
Figura 15 – Matriz de valor.....	57
Figura 16 – Matriz Elevar-Reduzir- Elevar-Criar.....	58
Figura 17 – Quadro em branco do modelo de negócios/Canvas	67
Figura 18 – Representação gráfica do Modelo de Negócios, proposto por Alexander Osterwalder	67
Figura 19 – Relação do <i>Balanced Scorecard</i> e <i>Business Model</i>	68
Figura 20 – A análise da estratégia a partir da abordagem dos recursos	79
Figura 21 – Relação entre a heterogeneidade e imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável.....	80
Figura 22 – Cinco princípios das organizações voltadas para a estratégia.....	85
Figura 23 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	86
Figura 24 – Medidas da perspectiva de clientes	88
Figura 25 – Mapa estratégico.....	93
Figura 26 – Desenho da pesquisa.....	95
Figura 27 – Representação dos <i>stakeholders</i> da empresa	101
Figura 28 – Cadeia de valor na saúde	108
Figura 29 – Fases de construção da terceira etapa	109
Figura 30 – Representação da análise de dados da pesquisa.....	114
Figura 31 – Cadeia de valor da Irradial	120

Figura 32 – Principais demandas dos <i>stakeholders</i> identificadas no grupo de foco de cocriação	125
Figura 33 – Atributos encontrados na primeira fase: dinâmica da cocriação	126
Figura 34 – <i>Business Model</i> atual da Irradial	127
Figura 35 – <i>Business Model</i> final da Irradial.....	129
Figura 36 – Quadro de Modelo de Negócios.....	130
Figura 37 – Combinando o Quadro de Modelo de Negócios com a Inovação de Valor	131
Figura 38 – A criação do oceano azul da empresa Irradial	132
Figura 39 – Estratégia da Irradial	134
Figura 40 – Mapa estratégico da Irradial.....	139

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 – Grupo Foco de Cocriação	110
Fotografia 2 – Equipe trabalhando no <i>Business Model</i>	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas X Ferramentas utilizadas nesta pesquisa.....	25
Quadro 2 – Análise externa organizada sob o referencial PESTAL.....	43
Quadro 3 – Estratégia do Oceano Azul <i>versus</i> Estratégia do Oceano Vermelho.....	55
Quadro 4 – Estratégia tradicional x estratégia de cocriação	64
Quadro 5 – Sujeitos da pesquisa x Identificação x etapas da coleta.....	102
Quadro 6 – Norteadores estratégicos antigos da empresa	104
Quadro 7 – Análise Pestal.....	105
Quadro 8 – Norteadores estratégicos da empresa.....	116
Quadro 9 – Análise Swot da Irradial.....	117
Quadro 10 – Pontos alavancagem x Riscos x limitações.....	117
Quadro 11 – Atividades de apoio da cadeia de valor	119
Quadro 12 – Características da cocriação	121
Quadro 13 – Indicadores e objetivos estratégicos da Irradial.....	135
Quadro 14 – Indicadores e seus impactos	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gastos públicos com saúde na última década	19
Tabela 2 – Beneficiários de planos privados de assistência médica por tipo de contratação do plano, segundo época de contratação do plano (Brasil - 2000-2011)	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	17
1.2 O PROBLEMA DA PESQUISA	21
1.3 OBJETIVOS	22
1.3.1 Objetivo Geral	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
1.4 JUSTIFICATIVA	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR DA SAÚDE	25
2.2 ESTRATÉGIA.....	31
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	36
2.3.1 Esclarecer a Visão	40
2.3.2 Análises Estratégicas	41
2.3.2.1 Análises Externas.....	42
2.3.2.2 Análises Internas.....	45
2.4 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	49
2.4.1 Posicionamento Estratégico	49
2.4.2 Estratégia do Oceano Azul	54
2.4.3 Valor para os Clientes	59
2.4.4 Cocriação de Valor	61
2.4.5 Business Model Generation	65
2.4.6 Visão Baseada em Recursos	78
2.5 TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	81
2.5.1 Balanced Scorecard	82
2.5.1.1 Objetivos do <i>Balanced Scorecard</i>	83
2.5.1.2 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	85
2.5.1.2 Perspectiva Financeira	86
2.5.1.4 Perspectiva do Cliente.....	87
2.5.1.5 Perspectiva do Processo Interno.....	88
2.5.1.6 Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento.....	89
2.5.2 Correlação Causa-efeito	90
2.5.3 Indicadores Estratégicos	91
2.5.4 Mapas Estratégicos	92

3 METODOLOGIA	95
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	95
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE/ SUJEITO DE ANÁLISE	98
3.2.1 A Empresa Irradial.....	98
3.2.2 Sujeitos da Pesquisa.....	100
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	103
3.3.1 Coleta de Dados na Primeira Etapa: Esclarecer a Visão	103
3.3.2 Coleta de Dados na Segunda Etapa: Análise da Estratégia	105
3.3.3 Coleta de Dados na Terceira Etapa: Formulação da Estratégia.....	108
3.3.3.1 Primeira Fase	109
3.3.3.2 Segunda Fase	110
3.3.3.3 Terceira Fase	111
3.3.4 Coleta de Dados na Quarta Etapa: Tradução da Estratégia	112
4 ANÁLISE DE DADOS.....	113
5 RESULTADOS.....	115
5.1 PRIMEIRA ETAPA: ESCLARECER A VISÃO.....	115
5.2 RESULTADO DA SEGUNDA ETAPA: ANÁLISE DA ESTRATÉGIA	116
5.3 RESULTADO DA TERCEIRA ETAPA: FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	120
5.3.1 Primeira Fase	121
5.3.2 Segunda Fase	125
5.3.3 Terceira Fase	132
5.4 RESULTADOS DA QUARTA ETAPA: TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	135
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
REFERÊNCIAS.....	144
APÊNDICE A – SEMINÁRIO SOBRE NORTEADORES ESTRATÉGICOS	150
APÊNDICE B – SEMINÁRIO SOBRE ANÁLISES ESTRATÉGICAS	162
APÊNDICE C – SEMINÁRIO SOBRE A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	172
APÊNDICE D – SEMINÁRIO SOBRE A TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA	182
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO BASEADO NA TEORIA DOS RBV COM O DIRETOR GERAL DA EMPRESA.....	183

1 INTRODUÇÃO

O mercado da saúde tem mudado drasticamente, nas últimas décadas. A competitividade crescente entre as empresas é um desafio imposto pela globalização e a área da saúde não fica fora desta esfera. Porém, de acordo com Porter e Teisberg (2007), a área é de extrema complexidade, classificada como imensa, multifacetada e hermética.

Um dos maiores desafios para o futuro da humanidade é disponibilizar saúde para a maioria dos habitantes deste planeta. Sonho? Utopia? Viável? Possível? O que importa é que uma nova ordem de inovação na gestão da saúde, baseada na ruptura dos sistemas vigentes, mostra-se urgente. E os líderes de hoje, não devem encarar isso como uma ameaça, e sim como uma extraordinária oportunidade de crescimento, agregada à possibilidade real de construirmos uma sociedade mais justa. (CHRISTENSEN; GROSSMAN; HWANG, 2009, p.11).

Segundo a Organização Mundial da Saúde - OMS (WORLD HEALTH ORGANIZATION - WHO, 2010, tradução nossa), os gastos com a saúde, no período, representavam 8,4% do Produto Interno Bruto - PIB nacional brasileiro. Ao analisar os gastos privados em saúde, no Brasil, entre 1998 e 2005, verifica-se que representaram 4,1% do PIB (WHO, 2010, tradução nossa), o que representa um crescimento de 111%. Tal avanço na economia impulsionou todos os serviços privados de saúde, por meio do próprio consumidor ou pelas inúmeras operadoras de planos de saúde do país.

Os fatores que conduziram o setor da saúde às grandes transformações, nas últimas décadas, são apresentados por Barbosa (2000), como:

- a) os novos conhecimentos médicos;
- b) a conscientização, por parte da população, em torno dos fatores de risco de agravo à saúde;
- c) a maior disponibilidade de recursos tecnológicos;
- d) o aumento do poder de renda da população para consumir a saúde privada;
- e) a elevação da expectativa de vida de todos os brasileiros.

Nesse último quesito, vale destacar que, de acordo com os mais recentes dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2009a, 2009b, 2010),

a expectativa de vida, ao nascer, de um brasileiro passou para 73,2 anos, para ambos os sexos, em dados de dezembro de 2010, o que representa um aumento de dez anos, entre 1980 e 2010.

Revelou-se, ainda, por meio do Censo 2010, que o envelhecimento da população irá alterar significativamente a estrutura da pirâmide populacional brasileira, fazendo com que a quantidade de pessoas acima da faixa de sessenta anos dobre, nos próximos vinte anos, atingindo, em 2050, 30% da população. (IBGE, 2010).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Todo o cenário supracitado de mudanças e de tendências, para as próximas décadas, registrou um grande número de novos entrantes no mercado da saúde ou, até mesmo, o crescimento expressivo de empresas já existentes, que ampliaram seu escopo de negócios e se tornaram gigantes privados, no cenário atual.

Segundo a Pesquisa de Assistência Médico-Sanitária (IBGE, 2009a), de caráter censitário e que adota como unidade de medida os estabelecimentos de saúde no Brasil, existem três categorias de estabelecimentos: com internação, sem internação e de apoio à diagnose e terapia (SADT). Essa última categoria, conforme apontou o IBGE, apresentou um aumento de 32,9% entre os anos de 2005 e 2009, sendo que o setor privado totalizou 90,8% destes números. O aumento de contribuição total de estabelecimentos, entre 2005 e 2009, foi 20,5% - percentual superior ao encontrado na pesquisa do IBGE de 2005.

Na área de diagnóstico por imagem, pode-se ver, no mercado brasileiro, um número cada vez maior das últimas tecnologias lançadas no exterior. O setor de diagnóstico por imagem engloba exames de investigação por imagem, que vão de um simples Raio X ou de ecografias até exames de Ressonância Magnética¹ e PET-CT².

¹ Ressonância Magnética: é um exame para diagnóstico por imagem que retrata imagens de alta definição dos órgãos, por meio do uso de campo magnético.

² PET-CT: é um equipamento que une os recursos diagnósticos da Medicina Nuclear (PET) e da Radiologia (CT). O equipamento sobrepõe as imagens metabólicas (PET) às imagens anatômicas (CT), produzindo, assim, um terceiro tipo de imagem.

De acordo com a pesquisa de Assistência Médica-Sanitária (IBGE, 2009a), a Ressonância Magnética* que, em 2005, constava como um dos serviços menos oferecidos de diagnose expressou um aumento relativo, de 2005 para 2009, de mais de 100%, o que pode ser explicado pela alta procura, por parte de médicos requisitantes e pela grande oferta de novos estabelecimentos. Ademais, verifica-se que o percentual foi mais significativo no setor privado, mas, no setor público, essa oferta teve um aumento relativo de 48,6% (IBGE, 2009a).

Em termos de evolução, os equipamentos apresentaram um grande avanço, nos últimos anos, permitindo a utilização de tecnologias impensáveis, até tempos atrás. A entrada no Brasil dos equipamentos de PET-CT*, também, representa uma tecnologia totalmente nova de diagnóstico por imagem. Na área de oncologia, principalmente, trouxe grandes benefícios, viabilizando um diagnóstico mais preciso e mais precoce. (CORONA, [2007?]).

Os serviços de diagnóstico por imagem têm um papel importante na saúde pública e privada. Com o objetivo de contribuir, com maior eficácia, ao diagnóstico médico, esta ferramenta de auxílio que proporciona melhorias à medicina vem crescendo, em curva ascendente, desde 1980.

De acordo a pesquisa de Escassez e Fatura de Diagnóstico por Imagem, promovida pelo IBGE, a OMS preconiza que 20% a 30 % dos casos clínicos necessitam do diagnóstico por imagem, a fim de proporcionar maior resolutividade no resultado. (IBGE, 2009a).

Por reconhecer que este tipo de serviço pode diminuir custos de internação em hospitais públicos, o governo, por meio do Sistema Único de Saúde – SUS aumentou o número de terceirizações no setor privado, para atender à demanda cada vez maior da população, em serviços que, muitas vezes, a rede não oferecia. O crescimento da demanda, nos últimos dez anos, pode ser observado na Tabela 1, na qual estão listados os gastos públicos do governo.

Tabela 1 – Gastos públicos com saúde na última década

ORÇAMENTO DA SAÚDE PÚBLICA		
Ano	Orçamento (R\$, bilhões)	Varição (R\$, bilhões)
2000	22,7	
2001	26,1	3,4
2002	28,3	2,2
2003	30,2	1,9
2004	36,5	6,3
2005	40,8	4,3
2006	44,3	3,5
2007	49,5	5,2
2008	54,1	4,6
2009	62,9	8,8
2010	67,4	4,5
2011	78,5	11,1
2012	91,7	13,2

Fonte: Ministério da Saúde/Secretária de Gestão Estratégica e Participativa

Em contrapartida, na saúde privada, a elevação do número de estabelecimentos de diagnóstico por imagem no país pode ser explicada pelo aumento do número de beneficiários das diversas modalidades de planos de assistência médica, no Brasil. A restrição orçamentária pública, a falta de investimento em pessoas e em tecnologia, bem como o longo tempo de espera para o acesso a certos tipos de procedimentos tornaram a contratação de planos de saúde um dos cinco principais desejos das famílias brasileiras. (MARTINS, 2009).

Segundo a Agência Nacional de Saúde - ANS, o crescimento de beneficiários em planos de saúde foi de 56% desde dezembro de 2000 até setembro de 2011, conforme se pode examinar na Tabela 2.

Tabela 2 – Beneficiários de planos privados de assistência médica por tipo de contratação do plano, segundo época de contratação do plano (Brasil - 2000-2011)

Época de contratação do plano	Total	
	Absoluto	Relativo
Total		
dez/00	30.705.334	100,0
dez/01	31.132.361	100,0
dez/02	31.105.254	100,0
dez/03	31.771.197	100,0
dez/04	33.673.600	100,0
dez/05	35.010.992	100,0
dez/06	36.970.319	100,0
dez/07	38.733.419	100,0
dez/08	40.714.608	100,0
dez/09	42.089.660	100,0
dez/10	45.693.122	100,0
set/11	47.008.888	100,0

Fonte: SIB/ANS/MS - 10/2011

De acordo com estimativas da ANS, as operadoras de plano de saúde gastaram, aproximadamente, R\$10,0 bilhões com exames de medicina diagnóstica em 2008, sendo que a taxa de utilização dos planos de saúde para a realização de exames vem aumentando, constantemente, desde 2002. (ANS, 2008).

Para Christensen, Grossman e Hawang (2009), a explosão de tecnologia no setor é recente e ainda há grandes oportunidades de crescimento, para as empresas de diagnóstico por imagem. Igualmente, a evolução dos equipamentos de diagnóstico e a captação tecnológica são essenciais à mudança, em algumas áreas médicas, além do baixo custo que pode ser alcançado, à medida que as tecnologias são disseminadas e mais profissionais são treinados.

A evolução na demanda de serviços de diagnóstico por imagem, além das novidades tecnológicas e das mudanças demográficas, impulsionou uma grande competição, entre as empresas privadas do setor. (ALMEIDA, C., 1998). Na busca por um diferencial competitivo, emergiram tendências de reorganização na gestão, visando à maior preferência dos clientes, à redução de custos e ao aumento da competitividade neste setor, que, há alguns anos, contava com muito menos concorrência.

1.2 O PROBLEMA DA PESQUISA

A grande disputa do mercado local da região metropolitana de Porto Alegre/RS, onde existem mais de vinte clínicas de diagnóstico por imagem, além dos principais hospitais que oferecem o serviço para clientes externos, vem transformando as empresas locais, que estão buscando um diferencial competitivo, no intuito de se destacar, entre os principais clientes: médicos, planos de saúde e clientes finais.

Historicamente, a maioria das clínicas de diagnóstico por imagem na cidade de Porto Alegre/RS atua no mercado, em média, há trinta anos e são constituídas, em sua maioria, por médicos diretores, sem formação administrativa. Esta característica - peculiar das organizações de saúde de pequeno e médio porte - por muitos anos, foi determinante para o modelo de gestão pouco profissionalizado, que seguia o fluxo das demandas da saúde, mantendo sempre uma preocupação em possuir as melhores tecnologias e as melhores práticas médicas.

Tal cenário vem se transformando, constantemente: com os novos entrantes no mercado, a profissionalização e a gestão estratégica de grandes hospitais de referência no Estado e a percepção dos clientes sobre o valor de cada serviço estão elevando o nível de competitividade, entre as empresas locais.

A Irradial Radiologia, empresa objeto de estudo desta pesquisa, está presente no mercado há mais de vinte anos, representando uma das cinco principais empresas prestadoras de serviços de diagnóstico por imagem, na cidade de Porto Alegre/RS. Ao longo de duas décadas, sempre investiu em tecnologia de ponta e em médicos especialistas, para fornecer o diagnóstico mais preciso.

Atualmente, conta com oitenta funcionários diretos e vinte terceirizados, em um centro completo de imagem que comporta todos os exames oferecidos no mercado, no mesmo local. A gama de exames que a Irradial oferece possui tecnologia digital, desde o Raio X mais simples até a mais nova ressonância do mercado e PET-CT, promessa para o diagnóstico precoce do câncer. A Irradial também possui uma filial na Zona Sul, dentro do hospital da Brigada Militar do Rio Grande do Sul.

O crescimento da empresa, nos últimos anos, foi bastante significativo, porém, a gestão estratégica ainda não foi desdobrada à toda organização e carece

de uma visão mais democrática e generalizada, pois, ainda, está muito centralizada na mente dos proprietários médicos.

A partir do entendimento de que uma estratégia bem estruturada pode ser uma ferramenta para que as organizações atinjam seus resultados com excelência e com um alto grau de competitividade e gerem um valor percebido para o cliente, a pergunta a ser respondida, no presente trabalho, é:

De que forma é possível elaborar um modelo de gestão estratégica para a empresa Irradial, considerando o cenário a que está inserida e o entendimento das diversas expectativas das múltiplas partes envolvidas, no seu processo de gestão?

1.3 OBJETIVOS

Para responder à questão apresentada na seção anterior, propõem-se os seguintes objetivos, para este trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano estratégico visando à sustentação competitiva para a empresa Irradial, a partir de um conjunto de metodologias aderentes ao processo de formulação estratégica.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Entender e explicitar o cenário e o ambiente a que a empresa está inserida;
- Reconhecer as expectativas e as demandas dos *stakeholders* da empresa;
- Definir um conjunto estruturado de objetivos e de indicadores, interligados na forma de relações causa-efeito e de perspectivas do *balanced scorecard*, que componham um modelo de gestão estratégica integradora e que contemplem a estratégia competitiva definida.

1.4 JUSTIFICATIVA

No Brasil, o SUS deveria garantir universalidade e igualdade a todos. Porém, o sistema público de saúde está extremamente deficiente e, hoje, a saúde privada representa uma parcela significativa da saúde no país, que cresce, a cada ano. Sendo assim, é de altíssima relevância aprofundar estudos nessas instituições, que necessitam ser ainda mais eficientes, para suprir uma necessidade cada vez maior de usuários.

Possibilitar o desenvolvimento e o entendimento destas empresas - temas sobre os quais há poucos trabalhos, na área - viabiliza o crescimento das mesmas e contribui para a população, em geral. Portanto, se faz necessário introduzir o pensamento e os instrumentos de planejamento estratégico nas empresas do setor da saúde, para torná-las mais eficientes, em sua atuação no mercado, visto que prestam serviços vitais à população. Se as empresas não forem eficientes, quem perde é uma população inteira; então, é essencial que se desenvolvam, em termos de inovação, de tecnologia e, também, de gestão - o que configura uma questão de relevância pública.

Diante de inúmeros fatores de ordem econômica, comportamental, sociodemográfica e mercadológica que contextualizam o cenário que a Irradial Radiologia está inserida, a busca por um modelo de estratégia que reestruture e profissionalize a empresa, no sentido de direcionar esforços para enfrentar os desafios, é de extrema importância, para o nível de maturidade já atingido e para sua sobrevivência, no mercado atual.

Considerando o aumento brutal da oferta de serviços de diagnóstico por imagem e as tentativas da Irradial por melhorias nos processos e por adequação dos custos e da rentabilidade, cria-se a grande oportunidade para esta pesquisa viabilizar o início de uma profunda transformação organizacional.

As empresas de saúde, no Brasil, vêm se profissionalizando, impulsionadas pela concorrência do setor, que é ocasionada pela grande demanda, pela inovação da tecnologia, pela massiva concorrência e pela regulamentação do setor, através de órgãos específicos.

A relevância deste trabalho torna-se ainda maior, considerando que é a primeira vez que a empresa se submeterá a uma pesquisa, a qual irá identificar os elementos que formam uma estratégia de gestão competitiva. A possibilidade de

realização da pesquisa serve como um grande aprendizado para a empresa e para a pesquisadora.

Parte-se de um entendimento de que, para prosperar e expandir, a organização precisa compreender um conjunto complexo e conflitante de demandas, a fim de garantir um bom serviço e sua continuidade. As necessidades latentes, por muitas vezes, não possuem um planejamento e uma execução consistentes.

O bom desenvolvimento de uma gestão estratégica exige compreender que a empresa precisa fazer parte de um processo sistêmico, que deve englobar o planejamento, o monitoramento, a reavaliação e a correção de rumos, de forma contínua, para se desenvolver e competir.

Um modelo de gestão estratégica para serviços de saúde pode cooperar para melhorar a obtenção de objetivos estratégicos e para assegurar maior eficiência, na utilização dos recursos das organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente fundamentação foi desenvolvida a partir de diferentes abordagens teóricas sobre a formulação de estratégias, com o objetivo de percorrer a teoria e obter uma visão abrangente sobre temas, como: gestão estratégica na saúde, estratégia, planejamento estratégico e diferentes abordagens para a formulação da estratégia.

No presente trabalho, enfatiza-se o modelo proposto por Kaplan e Norton (2008), por entender que se alinha com a construção do mapa estratégico - objetivo final desta dissertação. Sendo assim, os temas que irão compor a proposta de elaboração de um modelo estratégico para empresa Irradial, na pesquisa aplicada, serão: Norteadores Estratégicos, Análise PESTAL, Análise SWOT, Cadeia de Valor, Estratégia do Oceano Azul, Cocriação de Valor, Visão Baseada em Recursos, *Balanced Scorecard* e Mapas Estratégicos, conforme ilustra o Quadro 1:

Quadro 1 – Etapas X Ferramentas utilizadas nesta pesquisa

ETAPA	FERRAMENTA	
ESCLARECER A VISÃO	NORTEADORES ESTRÁTEGICOS	
DESENVOLVER A ESTRATÉGIA	Análise da Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • PESTAL • CADEIA DE VALOR • MATRIZ SWOT
	Formular a Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • COCRIAÇÃO DE VALOR • <i>BUSINESS MODEL</i> • VISÃO BASEADA EM RECURSOS
	Traduzir a Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC) • MAPAS ESTRATÉGICOS

Fonte: Kaplan e Norton (2008) adaptado pela autora

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR DA SAÚDE

Na última década, o setor da saúde foi um dos que mais apresentou crescimento de oferta de trabalho, contudo, as empresas da área, talvez, não

tenham se profissionalizado tanto, como as de outros segmentos. Muitos consideravam a saúde como um dever do Estado e que não deveria ser explorada economicamente. A questão é que o Estado não consegue suprir a necessidade da população, criando um espaço para a iniciativa privada. (TAJRA, 2010).

A concorrência entre os serviços de saúde, atualmente, não acontece apenas com as clínicas e os hospitais que estão presentes num mesmo bairro, cidade ou país: há grandes grupos internacionais que atuam localmente, tornando a conquista por clientes, o ganho de escala e a produtividade cada vez mais acirrados. (TERRA, 2001).

De acordo com Korbes (2010), este segmento não pode se eximir de adotar conceitos e princípios de gestão que vão proporcionar às empresas um futuro mais próspero e com resultados efetivos. São exatamente essas ferramentas que garantirão a sobrevivência das empresas, elevando o patamar de reconhecimento e de atuação no mercado.

Segundo Christensen, Grossman e Hwang (2009), os problemas que afetam o setor de saúde não são verdadeiramente únicos. Em sua fase inicial, produtos ou serviços, de quase todos os mercados, são caros e complexos, de modo que apenas consumidores abastados podem dispor dos mesmos; por conseguinte, somente empresas com muita expertise podem fornecê-los. Por exemplo, só as pessoas ricas tinham acesso à telefonia móvel, quando foi lançada. O mesmo se aplica ao setor da saúde: hoje é muito caro receber assistência de profissionais altamente qualificados.

Uma força, em determinado momento, transformou os outros setores, tornando produtos e serviços disponíveis e acessíveis à grande parcela da população. Essa força é a inovação de ruptura, que compreende três elementos: a) o capacitador tecnológico, que consiste em tecnologia sofisticada cujo objetivo é simplificar; b) a inovação do modelo de gestão, que oferta aos consumidores os produtos e os serviços, de modo lucrativo, disponível e acessível; c) a cadeia de valor economicamente coerente, com empresas com modelos econômicos disruptivos, conforme figura 1. (CHRISTENSEN; GROSSMAN; HWANG, 2009).

Como exemplo de capacitador tecnológico do mercado de saúde, encontra-se a medicina de precisão, ou seja, as técnicas de diagnóstico por imagem que identificam, com grande exatidão, a patologia existente e que evitam tratamentos e terapêuticas dispendiosas, fundamentadas na medicina intuitiva. Como exemplo de

inovação do modelo de gestão, sugere-se a necessidade de desmembramento dos hospitais em centros resolutivos e em organizações com processos que agregam valor, de maneira a diluir melhor os custos indiretos e adequar o fluxo operacional. (CHRISTENSEN; GROSSMAN; HWANG, 2009).

E, a título de explicação da necessidade de majoração da coerência da cadeia de valor, critica-se a forma de remuneração dos prestadores de serviços de saúde, recomendando o estabelecimento de prestadores com pagamento fixo, de forma que os prestadores sejam remunerados em função do bem-estar de seus clientes - e não em função da doença dos mesmos. (CHRISTENSEN; GROSSMAN; HWANG, 2009).

Figura 1 – Os elementos da inovação de ruptura



Fonte: Christensen, Grossman e Hwang (2009, p. 35).

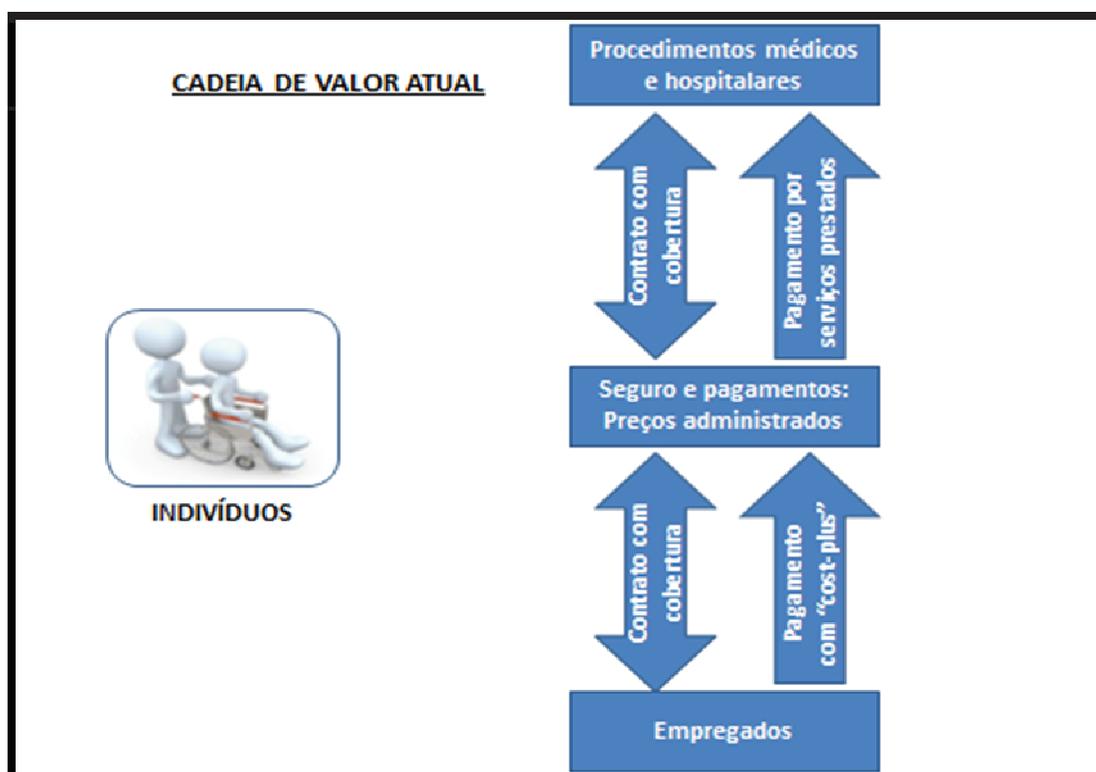
Para Porter e Teisberg (2007), toda empresa de saúde precisa de uma estratégia norteadora que defina objetivos e propósitos, uma vez que, sem estratégia, uma organização carece de clareza, para atingir a verdadeira essência. E sem direção e foco, fica difícil ser eficiente nas operações.

Porter e Teisberg (2007, p. 51) afirmam que “o sistema de saúde dos Estados Unidos está num curso perigoso, com uma combinação tóxica de altos custos, qualidade inconstante, erros frequentes e acesso limitado à assistência”. Mencionam que o sistema está falindo, em função do nível de insatisfação dos consumidores e “Doenças com as quais os EUA gastam mais dinheiro não coincidem com aquelas classificadas como as que causam mais prejuízos à qualidade de vida”. (PORTER; TEISBERG, 2007, p. 115).

Em uma visão diferenciada, Porter e Teisberg (2007, p. 138) referem que “[...] o valor deve ser mensurado para o paciente, e não para o plano de saúde, o hospital ou clínica, médico ou empregador [...]” e que isso fará com que os prestadores de serviços evoluam, neste sentido.

No que tange à ação de agregar valor, Cristensen, Grossman e Hwang (2009) propõem uma cadeia de valor, conforme se pode visualizar, na Figura 2. Nesta nova cadeia de valor, na saúde, o grande benefício será a imensa redução de custos indiretos, além da definição de preços de mercado e do foco no consumidor.

Figura 2 – A cadeia de valor atual e as cadeias de valor de ruptura na saúde
(continua)



de saúde. Alguns dos grandes motivos da corrida pelo uso de uma estratégia vencedora e que gere resultados, podem ser explicados pela exigência de órgãos reguladores da qualidade dos serviços prestados às operadoras de planos de saúde.

Segundo a Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS (2011), foi publicada, em novembro de 2011, a Resolução Normativa nº 275, que dispõe sobre a implantação de um instrumento capaz de avaliar o desempenho assistencial dos prestadores de serviço na saúde suplementar. A nova norma permitiu a seleção de indicadores que tenham validade, comparabilidade e ajudem na diferenciação das organizações avaliadas.

Sendo assim, as tendências de qualidade para competir mais e melhor podem ser observadas, em maior número, em hospitais de grande porte e com grande orçamento; porém, serviços complementares, como clínicas de menor porte, também, estão começando a se mover, nesse sentido.

No setor da saúde, Silva e Prochnik (2004) apresentam os médicos, os planos de saúde e os pacientes como os principais grupos de clientes de serviços de saúde. O ideal é obter o equilíbrio na satisfação das diversas partes interessadas (médicos, pacientes, fontes pagadoras e familiares), sem comprometer a perspectiva financeira. (OLIVA; BORBA, 2004).

De acordo com Silva e Prochnick (2004), a implantação do *Balanced Scorecard* em serviços de saúde exige equipes multidisciplinares, estabelecendo um estreitamento do relacionamento entre médicos, enfermeiros, administradores e outros profissionais.

Inamdar, Kaplan e Bower (2002), por meio de uma pesquisa realizada com executivos de nove provedores de serviços de saúde que estavam implantando o *balanced scorecard*, identificaram e concluíram que a metodologia é bem-sucedida no setor da saúde e que contribui para a melhoria da posição competitiva das empresas pesquisadas.

Para Oliva e Borba (2004), existem vários movimentos na busca de melhorias de resultados no setor da saúde, que podem ser percebidos pela quantidade de prêmios de qualidade conquistados, nos últimos anos, pelas empresas. Todavia, a utilização de ferramentas, como o *balanced scorecard*, é de extrema valia e uso, já que permite às empresas manterem o foco, aliando suas estratégias e resultados, de forma sintonizada.

Segundo Borba (2011), a aplicação de *balanced scorecard* em serviços de saúde e em hospitais auxilia na sustentação e na manutenção de padrões de qualidade definidos nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ. Reiterando tal importância, Kaplan e Norton (2004) afirmam que o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado, para se transformar em sistema gerencial essencial.

2.2 ESTRATÉGIA

A estratégia representa um importante instrumento de adequação empresarial a um mercado competitivo e turbulento. Cabral (1998) refere que, por sua abrangência, o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois, existe a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens.

O estrategista Sun (1999, p. 8), há três mil anos, afirmou: “[...] os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

O termo estratégia, de acordo Mintzberg e Quinn (1991), assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.) e, mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiriu o sentido de habilidades para vencer o inimigo.

A partir da segunda Revolução Industrial, a estratégia emergiu como forma de influenciar o ambiente competitivo e as forças do mercado. (GHEMAWAT, 2000). O uso do conceito de estratégia em administração, finalmente, começou a moldar o ambiente empresarial.

As definições de estratégia podem ser encontradas por diversos autores, nos últimos cinquenta anos, dentre os quais, Chandler (1962), que diz que estratégia é a determinação dos objetivos básicos, de longo prazo, de uma empresa, a adoção das ações adequadas e a afetação de recursos, para atingir os referidos objetivos.

Ansoff (1977), por sua vez, conceitua estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão, em condições de desconhecimento parcial, em que as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Neste sentido, Katz (1979) menciona que a estratégia se refere à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação

estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e de ações a tomar, no intuito de atingir tais objetivos).

Para Porter (1989), a estratégia competitiva são as ações - ofensivas ou defensivas - para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar, com sucesso, as forças competitivas e, assim, receber um retorno maior sobre o investimento.

De acordo com Mintzberg e Quinn (1991), estratégia é um modelo - ou um plano - que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em todo o seu contexto. Acrescentam que a estratégia existe em vários níveis, em qualquer organização e que não se deve restringi-la somente aos níveis gerenciais e diretivos, mas, distribuí-la, por toda a empresa.

Sob essa perspectiva, Mintzberg e Quinn (2001) compreende a complexidade de tentar definir estratégia e organiza as ideias em cinco diferentes tipos de abordagens, para a definição da palavra, conhecidos como 5 Ps, que são:

- a) uma estratégia pode ser um PLANO, um caminho que deve ser traçado, para que se alcancem determinados objetivos. É o que a empresa pretende realizar. Normalmente, quando uma empresa desenvolve um planejamento estratégico, procura definir algumas diretrizes estratégicas que devem levá-la a um caminho que a ajude a alcançar os objetivos preestabelecidos no próprio planejamento;
- b) uma estratégia pode ser um PADRÃO, uma espécie de consistência gerada, ao longo do tempo, que mantém a organização firme, no alcance de seus objetivos. Neste caso, ela consegue obter êxito na aplicação do planejamento e procura manter o que vem dando certo;
- c) uma estratégia pode ser uma POSIÇÃO, isto é, a forma como a organização aloca, escolhe, prioriza seus produtos/serviços, em determinados mercados. Neste caso, se posiciona frente às forças competitivas inerentes ao seu setor/mercado e tenta responder ou bloquear tais forças, com a utilização de seus recursos internos e a priorização de áreas-chave, em sua estrutura;
- d) uma estratégia pode ser uma PERSPECTIVA, uma maneira fundamental de a organização realizar as coisas, criando valores únicos que a fazem diferente de seus concorrentes;
- e) uma estratégia pode ser um PRETEXTO, ou seja, um truque, uma manobra que engane o seu concorrente. (MINTZBERG; QUINN, 2001).

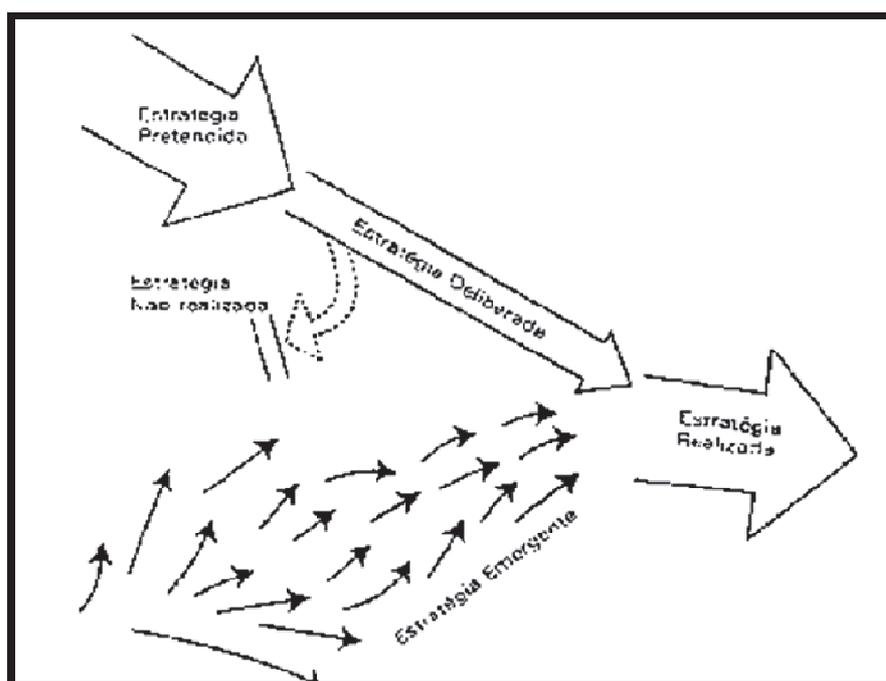
A gestão estratégica evoluiu ao ponto de que seu principal valor é ajudar a organização a operar, de maneira bem-sucedida, em um ambiente dinâmico e complexo. As corporações estão tendo que se tornar menos burocráticas e mais flexíveis, até mesmo pelo motivo de as tecnologias e os produtos serem substituídos em um intervalo de tempo menor, fazendo com que as adaptações sejam constantes e mais frequentes.

Hunger e Wheelen (2002) destacam que a gestão estratégica consiste em quatro elementos básicos, a saber: análise sistemática do ambiente, formulação da estratégia, implementação da estratégia e avaliação e controle.

Mintzberg e Waters (1985) adotam duas dimensões do processo de formulação da estratégia, as quais podem ser: planejada (ou deliberada) ou emergente. A estratégia deliberada é resultante de uma intenção, ou seja, de um plano que gerou uma estratégia intencional, contemplando ações planejadas e realizadas pela organização (ações não realizadas por falta de recursos, mas, que foram planejadas).

A outra dimensão do processo, a estratégia emergente, consiste no conjunto de ações que não foram planejadas pela organização. Assim, a estratégia realizada é uma combinação de ações planejadas (deliberadas) e não planejadas (emergentes), conforme se pode verificar na Figura 3:

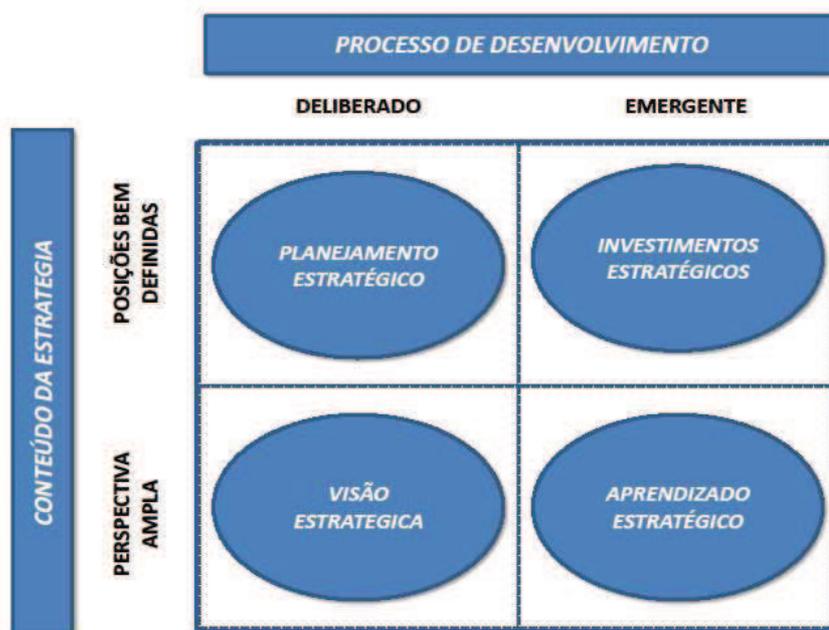
Figura 3 – Tipos de estratégias nas organizações



Fonte: Mintzberg e Waters (1985, p. 55).

Mintzberg (2007) propõe uma teoria geral da formulação da estratégia, em que classifica o contexto organizacional segundo duas dimensões: a estrutura interna de poder e a dinâmica do ambiente externo. Tais dimensões geram uma matriz com quatro configurações organizacionais, como se vê na Figura 4:

Figura 4 – Quatro configurações organizacionais



Fonte: Mintzberg (2007, p. 342)

Mintzberg (2007) apresenta tais configurações, com as seguintes características:

- organização máquina: atua com a regularidade e a previsibilidade de uma máquina. Geralmente, é uma organização de grande porte, madura, que se encontra em ambientes estáveis. Possui processos padronizados e tenta controlar o ambiente e resistir às mudanças externas, tendo, normalmente, a formulação da estratégia classificada como deliberada e incremental;
- organização empreendedora: controlada por um líder ou, em alguns casos, por um time pequeno e unido. Geralmente, é encontrada em pequenas empresas e no processo de ampla reestruturação de uma empresa. O líder domina o processo estratégico, que pode resultar tanto no sucesso, como no fracasso da empresa. O resto da organização tende a ser flexível e a

responder ao líder. A organização empreendedora, em geral, está sincronizada com o ambiente e é bastante flexível às mudanças;

- c) organização adocrática: o poder está centrado em grupos especialistas que trabalham em projetos, geralmente, de conteúdo inovador e em ambientes dinâmicos. São, fundamentalmente, oportunistas, uma vez que tendem a responder rapidamente às mudanças no ambiente. A formulação da estratégia costuma ocorrer por meio de um processo coletivo, com diferentes pessoas, por vezes, agindo em nome da organização;
- d) organização profissional: dependente de um grupo de profissionais de alto nível, que trabalha de maneira relativamente autônoma e segue as normas de sua categoria profissional. Este tipo de organização, normalmente, é encontrado em universidades públicas e em escritórios de advocacia, que atuam em ambientes estáveis.

Mintzberg (2007), na sua teoria geral de formulação da estratégia, considera que existe, para cada uma dessas configurações, um alinhamento com um dos quatro tipos de formação de estratégia, que são os seguintes:

- a) planejamento estratégico: consiste em escolhas de posições estratégicas bem definidas, de forma planejada e deliberada;
- b) visão estratégica: aborda as escolhas de perspectivas estratégicas amplas, de forma planejada e deliberada;
- c) aprendizado estratégico: configura as escolhas de perspectivas estratégicas amplas, segundo um modelo emergente;
- d) investimento estratégico: contempla as escolhas de posições estratégicas bem definidas, segundo um modelo emergente.

Mintzberg (2007) sugere que há uma tendência de alinhamento entre esses quatro processos básicos de formulação da estratégia e as quatro configurações organizacionais. Ademais, considera que existe um alinhamento entre organização máquina e planejamento estratégico; organização empreendedora e visão estratégica; organização adocrática e aprendizado estratégico; organização organizacional e investimentos estratégicos.

O principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa, em seu ambiente. A estratégia promove a coordenação das atividades: sem ela, as pessoas tomam diferentes rumos e acabam se direcionando para um cenário caótico. Proporciona às pessoas uma forma de entender a organização, distingui-la das outras, reduzindo ambiguidades e a ordenando. Estabelece certezas provisórias, em constantes mudanças, porém, orientadas. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fischmann e Almeida (1990, p. 25) definem o planejamento estratégico como:

Uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão, e através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), o planejamento pode proporcionar muitos benefícios para as empresas, dentre os quais:

- a) encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as intenções entre seus executivos;
- b) obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas;
- c) fazê-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- d) impulsionar os seus membros a realizarem atividades consistentes, em relação aos objetivos e aos procedimentos escolhidos;
- e) proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar;
- f) e adotar ações corretivas, caso o resultado de sua atividade não seja satisfatório.

De acordo com Tiffany e Peterson (1998), o planejamento estratégico é uma visão do futuro, pela qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e os serviços, os valores a serem oferecidos ao cliente, as vantagens em longo prazo e a lucratividade. Não se trata de uma ciência, que prevê

o certo e errado, mas sim, de uma ferramenta que proporciona à empresa aproveitar melhor as oportunidades e explorar suas potencialidades.

Ansoff (1977), um dos precursores do pensamento estratégico, demonstrou as etapas de modelo de decisões estratégicas, conforme a Figura 5:

Figura 5 – Modelo de tomada de decisões estratégicas



Fonte: Adaptado de Ansoff (1977, p. 67).

Hunger e Wheelen (2002) salientam que gestão estratégica é o conjunto de decisões e de ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação em longo prazo. Esse tipo de gestão inclui a análise profunda dos ambientes interno e externo, a formulação da estratégia, a implementação da estratégia, a avaliação e o controle.

Almeida, M. (2001) afirma que planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, organizam-se as ações - que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe-se na direção pretendida.

Existe uma imensa diversidade de modelos de planejamento estratégico, com convergências e divergências. Durante as últimas décadas, os métodos e os modelos vêm sofrendo adaptações e melhorias, a fim de atingir novas empresas, novas abordagens, novos contextos e os resultados esperados.

Segundo Almeida, M. (2001), o processo de desenvolvimento do Plano Estratégico descrito tem, inicialmente, quatro atividades para orientar a realização da estratégia, que são:

- a) análise dos aspectos internos, em que ocorre a conscientização sobre os pontos fortes e fracos;
- b) análise do ambiente, em que são indicadas as oportunidades e as ameaças, que serão a base para se chegar à eficácia da entidade;

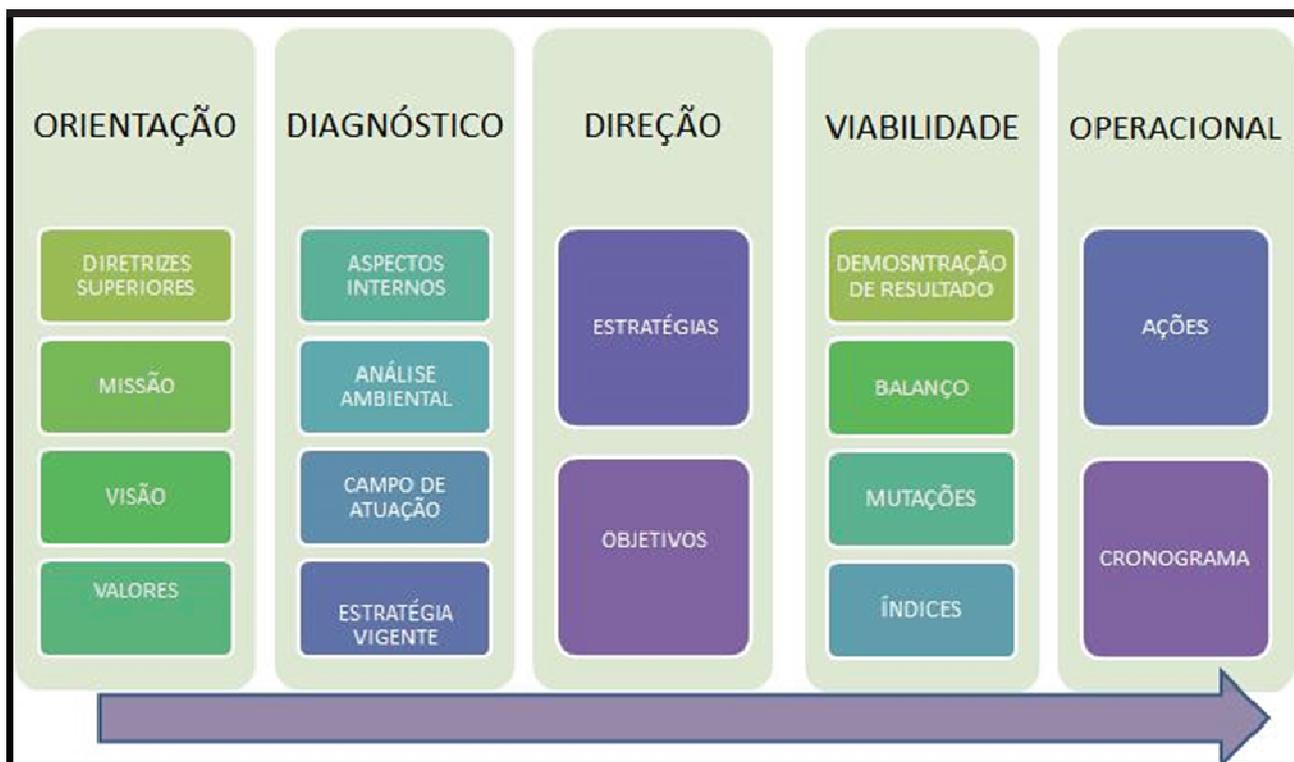
- c) comparação da missão ou da vocação com o campo de atuação, em que é verificada a coerência entre aquilo a que a entidade se propõe e o que realmente a entidade está fazendo (campo de atuação);
- d) estabelecimento da estratégia vigente, pois, é preciso conhecer a estratégia que vem sendo seguida pela entidade para que não aconteça um prejuízo a ela, em função da falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas. (ALMEIDA, M., 2001).

Para a elaboração do plano estratégico, Almeida, M. (2001) sugere um modelo que divide o processo em cinco etapas:

- a) a primeira etapa, chamada de orientação, contempla o delineamento das diretrizes superiores, a missão da empresa (razão de ser da entidade), a vocação (gosto e facilidade em se envolver em uma atividade) e a visão da empresa (lugar aonde quer chegar);
- b) a segunda etapa é o diagnóstico, o que envolve entender os aspectos internos (fatores críticos de sucesso da empresa), a análise ambiental (oportunidades e ameaças da empresa), o campo de atuação (analisar se a empresa está atuando em algo que diz respeito a ela ou está deixando de atuar, em alguma área) e, por fim, a estratégia vigente (entendê-la, para não haver uma ruptura grande ou uma descontinuidade);
- c) a terceira etapa é a direção, que consiste na escolha da estratégia que a empresa vai seguir e os objetivos que ela irá traçar, a partir deste momento;
- d) a quarta etapa é a viabilidade, a qual sugere a verificação de dados quantitativos, para saber se é possível a empresa investir na estratégia escolhida;
- e) a última etapa é chamada de operacional, composta por ações (que refletem a necessidade das pessoas e recursos) e por cronograma (por onde este compromisso será acompanhado).

Como se verifica na Figura 6:

Figura 6 – O processo de planejamento estratégico

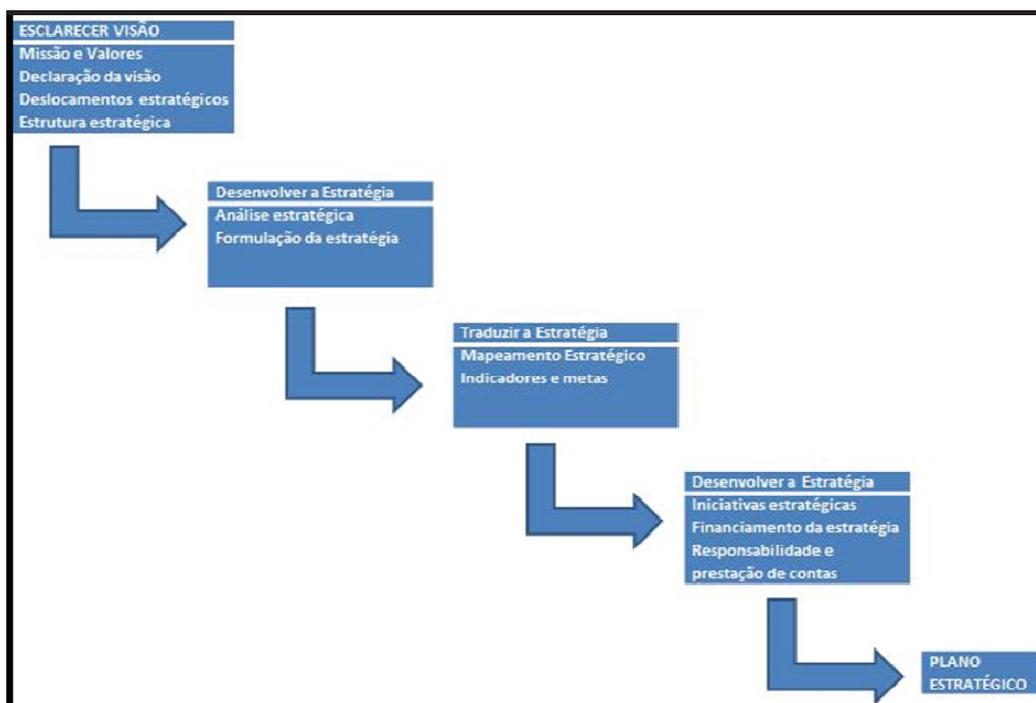


Fonte: Almeida, M. (2001, p. 42) adaptado pela autora.

A importância das etapas supracitadas e de suas ações é referida por diversos autores, no decorrer do referencial teórico deste trabalho e assume diferentes nomenclaturas. Para Oliveira, D. (1993), o planejamento estratégico é a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, buscando um grau de interações com o ambiente.

Kaplan e Norton (2008) identificam quatro etapas, que precisam ser realizadas para se obter o plano estratégico da empresa: a primeira é o esclarecimento acerca da visão da empresa. A segunda etapa envolve o desenvolvimento da estratégia. A terceira etapa sintetiza a tradução da estratégia. A quarta - e última - contempla o desenvolvimento do plano. Este trabalho seguiu o modelo proposto pelos autores como direção de sua pesquisa, segundo prevê a Figura 7:

Figura 7 – Construção do plano estratégico, de acordo com Kaplan e Norton (2008)



Fonte: Kaplan e Norton (2008, p. 76).

2.3.1 Esclarecer a Visão

No que se refere à etapa de orientação da estratégia descrita por Almeida, M. (2001), enfatizando a importância, Hamel e Prahalad (1989) descrevem a intenção estratégica como o reflexo das aspirações de uma organização. Ela expressa a essência da organização e determina o alinhamento dos recursos, das competências e dos esforços, para a execução dos objetivos.

Para Kaplan e Norton (2008), a declaração da missão, dos valores e da visão estabelece as diretrizes para a formulação e a execução da estratégia. Afirmam que a missão de uma organização expressa seu propósito dominante, que deve estar alinhado com os valores e com as expectativas dos principais *stakeholders* e relacionada com o escopo de atuação da organização.

Os valores organizacionais moldam a cultura e, dessa forma, afetam as interações entre os colaboradores da empresa e entre importantes *stakeholders* externos, como fornecedores e clientes. (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008).

Identificar os principais valores da organização é um exercício de honestidade, quando se busca, dentro da empresa, os verdadeiros valores centrais. Integram,

normalmente, uma pequena lista cuja finalidade é guiar a empresa desde sua abertura, já que são os princípios essenciais da organização. (COLLINS; PORRAS, 1996).

Para Kaplan e Norton (2008), a visão de uma organização aborda a posição futura desejada, em torno da qual seus líderes focam a atenção e os esforços da empresa. De acordo com Collins e Porras (1996), a dinâmica básica das organizações visionárias está em preservar os princípios e estimular o progresso - e é exatamente o que a visão oferece ao contexto.

Para tanto, ainda segundo Kaplan e Norton (2008), é necessário traduzir a visão da empresa, de palavras para figuras, com uma viva descrição de como será o futuro, quando os objetivos forem atingidos. A visão pode adquirir um conceito ampliado, fornecendo uma imagem abrangente dos fatores capacitantes da consecução da visão, como proposta de valor para os clientes, para os processos-chave e para os ativos intangíveis representados por pessoas e por tecnologia. A visão ampliada tem a capacidade de aprofundar o pensamento e alinhar a estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2008).

2.3.2 Análises Estratégicas

O objetivo da análise estratégica é, por meio de aspectos internos e externos da empresa, identificar todas as suas capacidades e o seu desempenho, em comparação com a situação dos concorrentes, assim como seu posicionamento, em relação às tendências setoriais. (KAPLAN; NORTON, 2008).

Simon (apud KRONMEYER, 2006) refere que, antes de desenvolver as estratégias específicas para o negócio, os administradores necessitam analisar e compreender a dinâmica competitiva dos mercados e suas próprias capacidades e recursos. Completa, enfatizando o uso da análise SWOT, na qual o primeiro estágio se dirige ao ambiente interno, identificando forças e fraquezas; e, no segundo estágio, se remete ao ambiente externo, buscando oportunidades e ameaças.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 43) afirmam que: “[...] o campo da administração estratégica tenha se desenvolvido e crescido em várias direções, a maior parte dos livros-texto padrão continua a usar o modelo SWOT”.

Segundo Ghemawat (2000), a SWOT começou a ser desenvolvida nos anos de 1960, nas escolas americanas de administração. O objetivo desta ferramenta de análise é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade dos pontos fracos,

aproveitar oportunidades e proteger-se de ameaças. Para Borba (2011) a análise SWOT é a base para a definição da estratégia sólida, coerente e defensável.

Para Kaplan e Norton (2008, p. 50):

Depois da execução das análises interna e externa, os participantes do planejamento estratégico conduzem uma análise SWOT. Talvez a ferramenta de análise estratégica mais antiga e elementar, a análise SWOT identifica os atuais pontos fortes e pontos fracos da empresa, além das oportunidades emergentes e das ameaças preocupantes com que se defronta a organização [...]. Os atributos externos são classificados como oportunidades e ameaças e os atributos internos como pontos fortes e pontos fracos. Os atributos selecionados para classificação e avaliação são determinados durante o processo de planejamento estratégico. [...] O quadro SWOT resume essas condições em listas sucintas [...] que ajudam os gestores a explorar os pontos fortes para o aproveitamento de oportunidades e para a prevenção de ameaças, ao mesmo tempo em que se mantêm alertas em relação aos pontos fracos e às ameaças a serem superados pela estratégia.

Sob esse ponto de vista, Kaplan e Norton (2008) revelam que, após realizadas as análises internas e externas da empresa, a utilização da ferramenta SWOT é bastante recomendada para analisar os atributos selecionados entre os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa e auxiliar, assim, na condução da compreensão de aspectos-chave para o desenvolvimento da empresa.

Outra ferramenta gerencial utilizada para comunicar os ajustes que serão implementados é a agenda de mudança estratégica: nela, é possível promover o senso de urgência, comparando a situação vigente de várias estruturas organizacionais, capacidades e processos com a situação almejada para os próximos anos.

Sendo assim, se a empresa estiver na iminência de adotar uma nova estratégia e de promover transformações organizacionais, a equipe de liderança deve elaborar e divulgar uma agenda de mudança estratégica, a fim de descrever as necessárias transições culturais, estruturais e operacionais, no avanço do passado para o futuro. (KAPLAN; NORTON, 2008).

2.3.2.1 Análises Externas

As macrovariáveis externas são representadas pelos fatores que impactam no ambiente onde a empresa atua. Kaplan e Norton (2008) mencionam que a PESTAL é a ferramenta usada para a análise das variáveis políticas, econômicas, socioculturais, tecnológicas, ambientais e legais. Os referidos pontos são de grande

relevância para a análise, pois, avaliam o crescimento econômico, a expectativa de vida e os aspectos sociais importantes.

Conforme Kaplan e Norton (2008), trata-se de um exercício por meio do qual a empresa faz a análise do ambiente macroeconômico, sob o aspecto do crescimento econômico, da taxa de juros, da taxa de câmbio, do preço dos insumos, etc.. A análise é importante, para que a equipe executiva possa compreender o impacto das tendências macroeconômicas sobre a estratégia e as operações da empresa. O Quadro 2 demonstra alguns componentes do ambiente macroeconômico, que podem ser analisados com a utilização do PESTAL.

Quadro 2 – Análise externa organizada sob o referencial PESTAL

<p>Análise Política</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Legislação comercial e tarifária; <input type="checkbox"/> Parceiros comerciais mais favorecidos; <input type="checkbox"/> Alterações no quadro político que podem impactar na economia. 	<p>Análise Econômica</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Taxas de câmbio e estabilidade monetária; <input type="checkbox"/> Tendências do PIB; <input type="checkbox"/> Taxas de juros; <input type="checkbox"/> Oferta de capital para empresas do segmento; <input type="checkbox"/> Custos trabalhistas; <input type="checkbox"/> Estágios do ciclo de negócio (prosperidade, recessão, recuperação).
<p>Análise Social</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Demografia; <input type="checkbox"/> Mudança no hábito de compra da população. 	<p>Análise Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desenvolvimento tecnológico recente; <input type="checkbox"/> Impactos da tecnologia na oferta de serviços, por parte dos concorrentes; <input type="checkbox"/> Impacto da tecnologia sobre a estrutura de custo.
<p>Análise Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Regulamentação quanto à emissão de gases dos veículos; <input type="checkbox"/> Descarte de insumos; <input type="checkbox"/> Reciclagem de insumos; <input type="checkbox"/> Análise das questões ambientais, por parte dos clientes e impacto nas negociações comerciais. 	<p>Análise Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tributação: Alíquotas tributárias e questões fiscais; <input type="checkbox"/> Legislação salarial e seu impacto; <input type="checkbox"/> Alterações na legislação trabalhista; <input type="checkbox"/> Benefícios obrigatórios aos empregados.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Kaplan e Norton (2004).

De acordo com David (1998), outra ferramenta utilizada para a análise competitiva, com o objetivo de compreender o desenvolvimento das estratégias competitivas do mercado, é o modelo das cinco forças de Porter, que se pode visualizar na Figura 8:

Figura 8 – Cinco forças de Porter



Fonte: Porter (1989, p. 65).

Segundo Porter (1980), a lucratividade das empresas pode sofrer interferência de um setor impactado por:

- a) intensidade da concorrência do mesmo setor;
- b) poder de barganha dos compradores;
- c) comportamento das empresas que entregam produtos semelhantes ou substitutos aos do setor;
- d) poder de barganha dos fornecedores;
- e) entrada potencial de novas empresas no setor.

Portanto, para Kaplan e Norton (2008), a análise das forças competitivas ajuda na identificação das forças específicas que estão moldando o setor, de maneira favorável ou desfavorável. Para Porter (1998), usando a estratégia das cinco forças com uma criativa estratégia de mercado, é possível marcar a

organização para um futuro promissor, antes que seja refletido pelos concorrentes.

Avançando no conceito das cinco forças de Porter, Oliveira Júnior et al. (2004) discutem o modelo Delta, de Hax e Wilde II (2001), que introduz o conceito de amarração, como um modelo que complementaria as cinco forças de Porter, utilizadas predominantemente, por muitas décadas.

As abordagens clássicas de estratégia são orientadas para o produto, em que o resultado da rivalidade é determinado pelo melhor produto. (HAX; WILDE II, 2001). O conceito de amarração pode ser obtido entre o negócio, seus compradores e os complementadores, através da amarração contínua do negócio. (HAX; WILDE II, 2001).

De acordo com Oliveira Júnior et al. (2004), a amarração - ou o relacionamento com compradores e complementadores - passa a ser incluída na estratégia. O papel do complementador torna-se mais claro e decisivo para o sucesso - ou o fracasso - do negócio. O modelo Delta será demonstrado, com detalhes, no item sobre posicionamento estratégico da estrutura do trabalho.

2.3.2.2 Análises Internas

A cadeia de valor representa uma sequência de processos necessários para o fornecimento de produtos e de serviços da empresa aos clientes, ajudando a identificar, de maneira mais eficiente, as atividades que, em comparação aos concorrentes, pretende executar, de modo diferente, para conquistar a vantagem competitiva sustentável. (KAPLAN; NORTON, 2008).

Porter (1989) introduziu o conceito de cadeia de valor. A estrutura - ou a lógica da cadeia de valor - significa desmembrar a empresa em atividades primárias e de apoio. As atividades primárias são aquelas relacionadas ao fluxo de produtos até o cliente, consistindo em logística de entrada (recebimento, armazenagem, controle de estoque), operações (produção, transformação), logística de saída (processamento de pedidos, expedição e distribuição), *marketing*, vendas e serviços (pós-venda, instalações e reparos).

As atividades de apoio destinam-se a apoiar as atividades primárias e englobam suprimento, gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e infraestrutura da empresa (gestão, finanças, etc.). As margens de

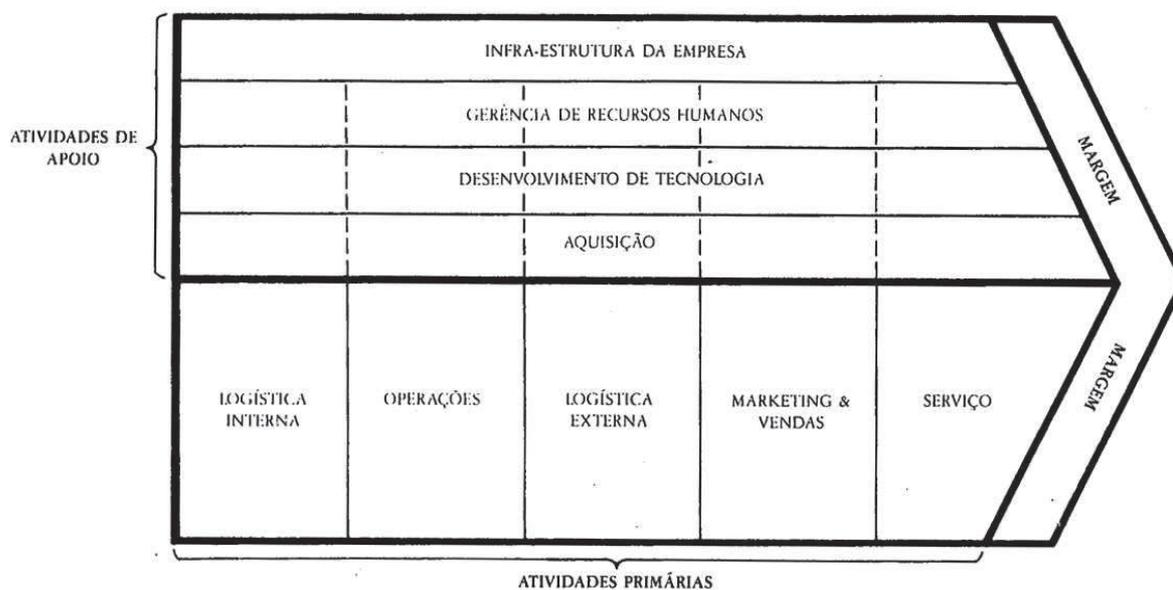
lucro objetivadas pela empresa dependem de como ela gerencia a cadeia de valor. A cadeia de valor pode ser definida como “a maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem entre si”. (PORTER, 1989, p. 76).

Segundo Porter (1989), as atividades são os pilares da construção de vantagens competitivas, sendo consumidoras de recursos, por um lado e criadoras de valor, por outro. Argumenta que “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valor”. (PORTER, 1989, p. 33).

Sob um olhar mais abrangente, Novaes (2001, p. 185) ressalta que “o valor de um produto é composto pela margem e pelas atividades de valor”. Estas se referem aos processos físicos operacionais utilizados por uma empresa para criar um produto, percebido pelo mercado, com um determinado valor. A margem representa a diferença entre o valor do produto e os custos das atividades de valor. Com isso, o conjunto de funções empresariais que adicionam valor aos produtos e aos serviços da organização é denominado cadeia de valor (*Value Chain*).

A cadeia de valor é composta pelas atividades primárias e de apoio, conforme a Figura 9. As atividades primárias referem-se àquelas envolvidas na criação física do produto, na sua venda, na transferência ao comprador, na assistência pós-venda. Dependendo da empresa, irá variar a importância de cada uma dessas atividades, para o alcance da vantagem competitiva. As atividades de apoio são de suporte às atividades primárias e a elas mesmas. As linhas tracejadas indicam as atividades que apoiam as atividades primárias e a cadeia inteira. A infraestrutura está associada à cadeia de valor inteira. (PORTER, 1989).

Figura 9 – Cadeia de valor



Fonte: Porter (1989, p. 34).

Porter e Teisberg (2007) discutem a cadeia de valor na saúde americana. Ao discutirem as estratégias do setor daquele país, reconhecem que o problema não está na falta de competição, mas, no tipo de competição que existe, atualmente.

O sistema de saúde resultou em uma competição de soma zero, em que os participantes competem nas transferências de custos. Esse tipo de competição não gera valor aos pacientes, compromete a qualidade, nutre a ineficiência, acarreta capacidade excessiva e eleva os custos administrativos. Para isso, Porter e Teisberg (2007) sugerem um realinhamento na cadeia de valor da saúde, com o objetivo de que a competição seja direcionada para o valor aos pacientes.

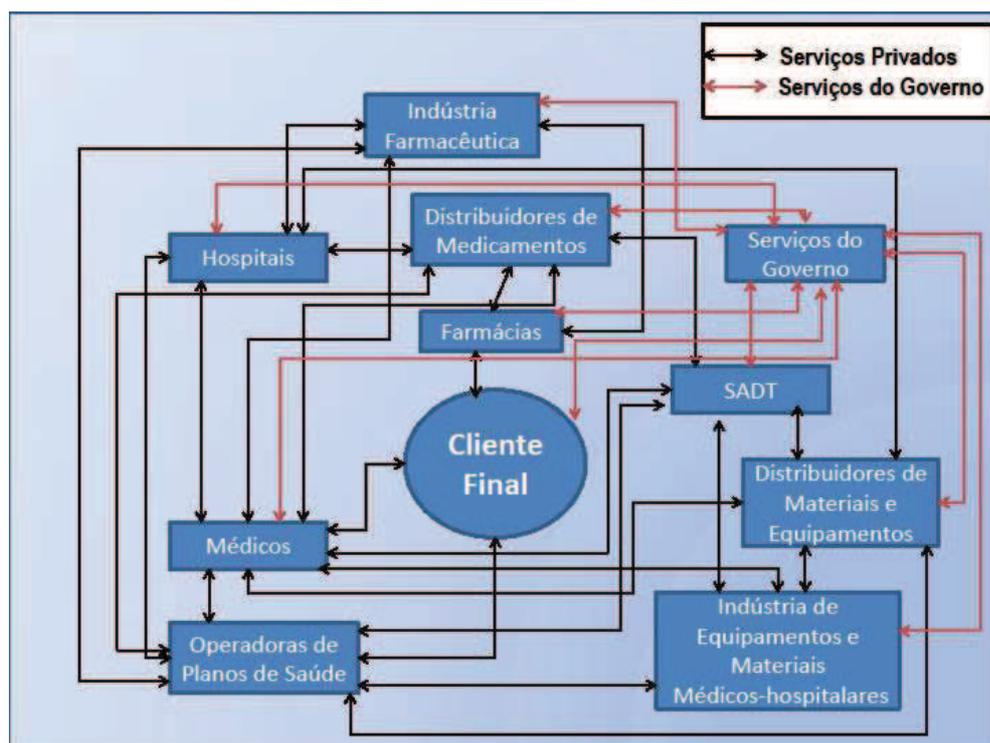
Exatamente nesse sentido que Campos et al. (2009) utilizam a cadeia de valor como referencial teórico, para apresentar uma proposta de reorganização da atenção na saúde suplementar, no Brasil. O trabalho dos autores oferece uma visão abrangente e pragmática da cadeia de valor no setor da saúde no Brasil e o cliente final está posicionado no centro da cadeia de valor, pois, “[...] é a razão de ser de todas as atividades”. (CAMPOS et al., 2009, p. 45).

De acordo com a Figura 10, identificam-se dez conjuntos de participantes, na cadeia de valor proposta:

- (1) operadoras de planos de saúde;
- (2) médicos e outros profissionais da saúde;
- (3) hospitais;

- (4) serviços de apoio ao diagnóstico e terapia (SADT);
- (5) indústria farmacêutica;
- (6) distribuidores de medicamentos;
- (7) farmácias;
- (8) indústria de equipamentos e materiais;
- (9) distribuidores de equipamentos e materiais;
- (10) serviços do governo. (CAMPOS et al., 2009, p. 32).

Figura 10 – Elementos da cadeia de valor do setor de saúde no Brasil



Fonte: Campos et al. (2009, p. 32).

Porter (1989) aponta que o grande objetivo de entender a cadeia de valor em que a empresa está inserida é torná-la um instrumento básico para a análise das fontes da vantagem competitiva. Logo, a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo, uma vez que ela tem sua origem em diversas atividades, as quais podem criar uma base para a diferenciação. Portanto, uma empresa ganha vantagem competitiva executando atividades estrategicamente importantes, de forma mais barata ou melhor que a concorrência. (PORTER, 1989).

A busca das empresas pela vantagem competitiva é definida como a implementação de uma estratégia que agregue valor e gere benefícios a elas, sem que outra concorrente, simultaneamente, o faça. A vantagem competitiva é considerada “sustentável” quando existe a impossibilidade de as concorrentes

replicarem os benefícios com o uso de estratégia idêntica ou semelhante. (BARNEY, 1991).

2.4 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

As abordagens a seguir serão esclarecidas e detalhadas, para fins de esclarecimento teórico.

O grande desafio da formulação da estratégia é desenvolver um roteiro que diferencie a posição às ofertas da empresa em relação aos concorrentes, de modo a criar uma vantagem competitiva sustentável que gere desempenho financeiro superior. A criatividade da estratégia é meio importante, para este fim. (KAPLAN; NORTON, 2008).

Kaplan e Norton (2008), ainda, inferem que os participantes do planejamento estratégico podem recorrer ao arsenal de metodologias, para desenvolver suas estratégias diferenciadas.

2.4.1 Posicionamento Estratégico

Em conformidade com Porter (1980), o posicionamento estratégico corresponde ao primeiro nível de escolhas estratégicas e a empresa pode adotar três tipos de estratégias competitivas genéricas:

a) liderança no custo, em que a empresa se concentra na oferta de produtos e de serviços de baixo custo;

b) diferenciação, na qual se considera a oferta de produtos e de serviços únicos;

c) enfoque (foco), que considera o foco da empresa em um determinado grupo de clientes, linha de produtos e serviços ou um mercado geográfico (PORTER, 1980).

Analisando-se a Figura 11:

Figura 11 – Estratégias genéricas de Porter

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Fonte: Porter (1980, p. 87).

Porter (1980) fundamenta o conceito de estratégias genéricas na noção de que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia e, para obtê-la, é preciso que a empresa faça escolhas. Defende que *ser tudo, para todos* é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média.

Em contrapartida, o modelo Delta de Hax e Wilde II (2001) busca comprovar que a estrutura estratégia de Porter é baseada em duas maneiras excludentes de competir no mercado - baixo custo e diferenciação - e não abrange todas as maneiras pelas quais as empresas competem, no ambiente atual.

Hax e Wilde II (2000) fornecem três opções de estratégia: estratégia de *lock-in* de sistema, estratégia em soluções para o cliente e estratégia de melhor produto. Este novo modelo estratégico procura apresentar processos de adaptação, que possam ajudar os executivos a lidar com os novos desafios e complexidades, incertezas e mudanças.

O Modelo Delta (que se pode verificar na Figura 12) diferencia-se dos outros em alguns aspectos, como: definir posicionamentos estratégicos que refletem, fundamentalmente, novas fontes de lucratividade e, também, alinhar essas opções estratégicas às atividades (processos) de uma empresa. Uma outra diferença é a introdução de processos de adaptação capazes de responder, continuamente, a um ambiente de incertezas.

Figura 12 – O triângulo do Modelo Delta

Fonte: Hax e Wilde II (2001, p. 45) adaptado pela autora

A estratégia dos melhores produtos procura ultrapassar os concorrentes por meio dos produtos, oferecendo duas formas tradicionais de competição: baixo custo e diferenciação. Na estratégia das soluções totais para o comprador, busca-se um relacionamento que melhore o desempenho do comprador, especialmente, mediante a redução dos custos e o aumento de sua lucratividade, baseando-se numa oferta de mais produtos, que satisfaçam a maioria das necessidades dos clientes. Já a estratégia de *lock-in* do sistema não foca somente no produto ou no comprador, mas também, nos outros agentes do setor, que contribuem para criação de valor econômico.

O foco do Modelo Delta está no processo de formulação estratégica e não se baseia na competição, mas, na amarração (*bonding*) entre clientes, fornecedores, concorrentes, substitutos e complementadores. Nessa perspectiva, a amarração é contínua e pode gerar lealdade do comprador para com o produto ou com a empresa.

Nela, a lealdade é mais fraca no vértice dos melhores produtos e mais forte, no vértice do *lock-in*. A estratégia visa atrair complementadores, oferecendo oportunidades de benefícios mútuos que melhoram o desempenho do sistema, o que chama mais compradores e repele concorrentes.

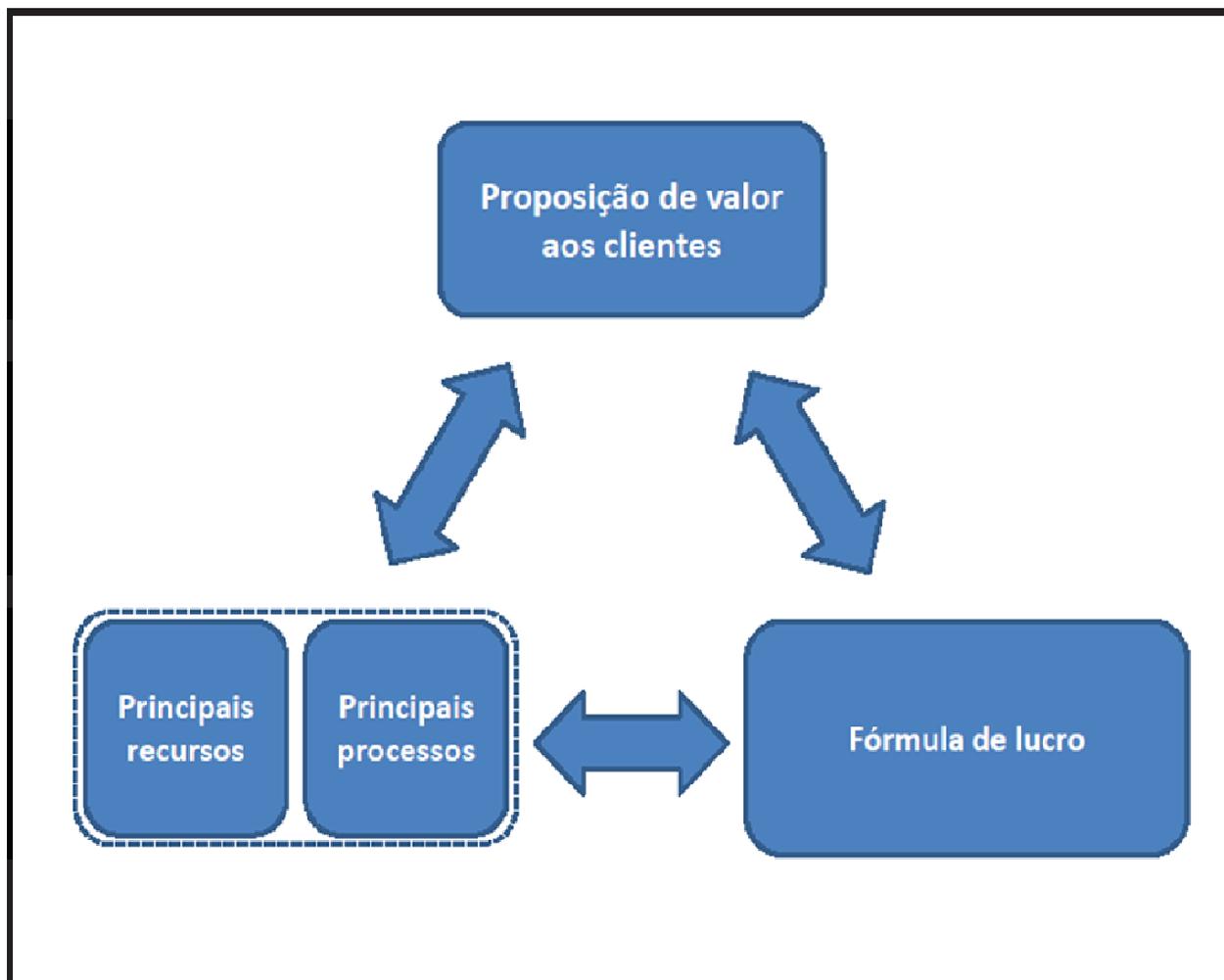
Entretanto, é preciso atrair, satisfazer e reter os clientes, o que exige da empresa esforços para reconhecer e satisfazer as necessidades individuais de cada um. Portanto, é necessário criar posições competitivas, baseadas no relacionamento com os clientes - e não no produto. (HAX; WILDE II, 2000).

O estabelecimento de uma forte ligação com profundo conhecimento do cliente é entendido como amarração do cliente, que pode ocorrer diretamente com ele ou por meio de complementadores, dos quais os clientes desejam algum produto ou serviço, que complemente a oferta principal. (HAX; WILDE II, 2000).

Decidir como a empresa irá operar é a escolha de um modelo de negócio, que é definida, por Chesbrough (2006), como um sistema inteiro que entrega valor aos clientes e recebe lucro pela atividade. Salienta que a definição apresenta dois importantes componentes: a) criação de valor, que ocorre por meio de atividades da cadeia de valor, de forma a atender às necessidades dos clientes; b) captura de valor, que considera como a empresa é recompensada pelo valor criado, ao serem satisfeitas as necessidades dos clientes. A última pode ser identificada quando a empresa assume posições, recursos ou ativos únicos que lhe conferem uma vantagem competitiva.

No entanto, Johnson, Christensen e Kagermann (2008), conforme figura 13 partem do princípio de que o modelo de negócios é uma estrutura que fundamenta negócios bem-sucedidos e é composta por quatro elementos:

- a) proposição de valor aos clientes, em que se descreve como a empresa cria valor para um conjunto de clientes, a um determinado preço;
- b) fórmula do lucro, que determina a maneira como a empresa captura o valor para ela e para seus acionistas, na forma de lucro econômico;
- c) recursos principais, que se referem aos ativos da empresa, como pessoas, tecnologia, produtos, instalações, equipamentos, canais e marca de que a empresa necessita, para suportar a proposição de valor aos clientes;
- d) processos principais, que são os processos operacionais e gerenciais que permitem proporcionar valor de maneira reproduzível e crescer em escala.

Figura 13 – Elementos do modelo de negócios

Fonte: Johnson, Christensen e Kagermann (2008, p. 38) adaptado pela autora.

Em um mundo no qual a oferta é maior que a procura, Treacy e Wiersema (1993) definem que os clientes são diferentes entre si e, por isso, as empresas necessitam agrupá-los, em conjuntos mais ou menos homogêneos e propor uma promessa de valor.

Para Treacy e Wiersema (1993), ainda, a proposta de valor para os clientes pode ser estratificada em três grupos: clientes que querem o preço baixo, clientes que querem o produto/serviço feito à medida e clientes que privilegiam a inovação.

Para os clientes que querem o preço baixo, as empresas precisam apostar em atributos como: preço, conformidade, disponibilidade, gama adequada e facilidade de compras; já para os clientes que valorizam o serviço, deve-se investir na relação, na flexibilidade e no serviço em si, de acordo com as necessidades - implícitas ou explícitas - do cliente; por fim, para os clientes que querem o melhor

produto/serviço, os atributos que uma empresa precisa focar - para ser a primeira a chegar ao mercado - estão centrados no desempenho superior e na marca, que deve ser associada à inovação. Acerca do último grupo, Kim e Mauborgne (2005) apresentam uma alternativa conceitualmente promissora, para a sistematização desse processo: a Estratégia do Oceano Azul (EOA).

2.4.2 Estratégia do Oceano Azul

Para Kim e Mauborgne (2005, p. 5), o foco dos estudos sobre estratégia, nos últimos anos, visou à competição acirrada, em mercados extremamente agressivos. Dessa forma, os executivos sempre buscaram uma forma de comparação com os concorrentes, na formulação da estratégia.

Nos oceanos vermelhos, as regras de competição são conhecidas e as empresas traçam estratégias para superar seus concorrentes, buscando uma fatia maior de mercado. À medida que o mercado vai tendo mais concorrentes, as margens de lucro se reduzem. “Os produtos se transformam em *commodities* briga de foice ensanguenta as águas, dando origem aos oceanos vermelhos” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 4).

De acordo com Kim e Mauborgne (2005), os oceanos azuis se caracterizam por mercados inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. Os oceanos azuis são criados dentro dos oceanos vermelhos, mediante a expansão das fronteiras setoriais vigentes. Em uma pesquisa realizada em 108 empresas que utilizam a EOA, observou-se que 86% dos lançamentos de produtos foram extensões de linha para melhorias incrementais, dentro de oceanos vermelhos.

Ao tratar sobre o tema que tange à estratégia, Kim e Mauborgne (2009) citam duas abordagens, a serem seguidas pelas empresas: a estruturalista, na qual a estratégia é ditada pela estrutura do setor em que a empresa atua e a estratégia reconstrutivista, na qual atores isolados podem moldar o cenário econômico e setorial. Dessa forma, a estratégia pode ditar a estrutura.

Na forma estruturalista, o executivo formula a estratégia da empresa, com base no seu entorno. Faz uma análise do setor e da concorrência e busca estabelecer uma estratégia que consiga superar seus rivais, tentando diferenciar-se da concorrência (e cobrando mais por isso) ou buscando liderança em custo,

derrubando os seus. Segundo Kim e Mauborgne (2005, p. 2), nesse caso, “a estratégia é ditada pelo entorno, ou seja, a estrutura dita a estratégia”.

A abordagem estruturalista, que tem suas raízes no paradigma estrutura-conduta-desempenho da teoria da organização industrial, dominou o campo da estratégia, nos últimos trinta anos. À luz dela, o desempenho da empresa depende de sua conduta que, por sua vez, depende de fatores estruturais básicos, como número de fornecedores, compradores e barreiras à entrada. É uma visão de mundo determinista, na qual condições externas determinam as decisões tomadas pela empresa, para explorar as mesmas condições.

A Estratégia do Oceano Azul tem suas origens em uma nova corrente do pensamento econômico: a do crescimento endógeno. Nos oceanos azuis, a demanda é criada, ao invés de ser disputada, com ampla oportunidade de crescer rapidamente, sendo muito lucrativa. (KIM; MAUBOURGNE, 2005).

O Quadro 3 demonstra os principais aspectos que definem as estratégias do Oceano Azul e do Oceano Vermelho.

Quadro 3 – Estratégia do Oceano Azul versus Estratégia do Oceano Vermelho

Estratégia do Oceano Vermelho	Estratégia do Oceano Azul
<ul style="list-style-type: none"> • Competir nos espaços de mercado existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar espaços de mercado inexplorados.
<ul style="list-style-type: none"> • Vencer os concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar a concorrência irrelevante.
<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitar a demanda existente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar e capturar nova demanda.
<ul style="list-style-type: none"> • Exercer o <i>trade-off</i> valor-custo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Romper o <i>trade-off</i> valor-custo.
<ul style="list-style-type: none"> • Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhar todo o sistema de atividades da empresa, em busca da diferenciação e do baixo custo.

Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 17).

A estratégia permite identificar oportunidades em novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. (KIM; MAUBOURGNE, 2005). A estratégia é baseada na “Inovação de Valor”, que objetiva reduzir custos (e preços) e aumentar o valor percebido pelo cliente, conforme ilustra a Figura 14:

Figura 14 – Inovação do valor



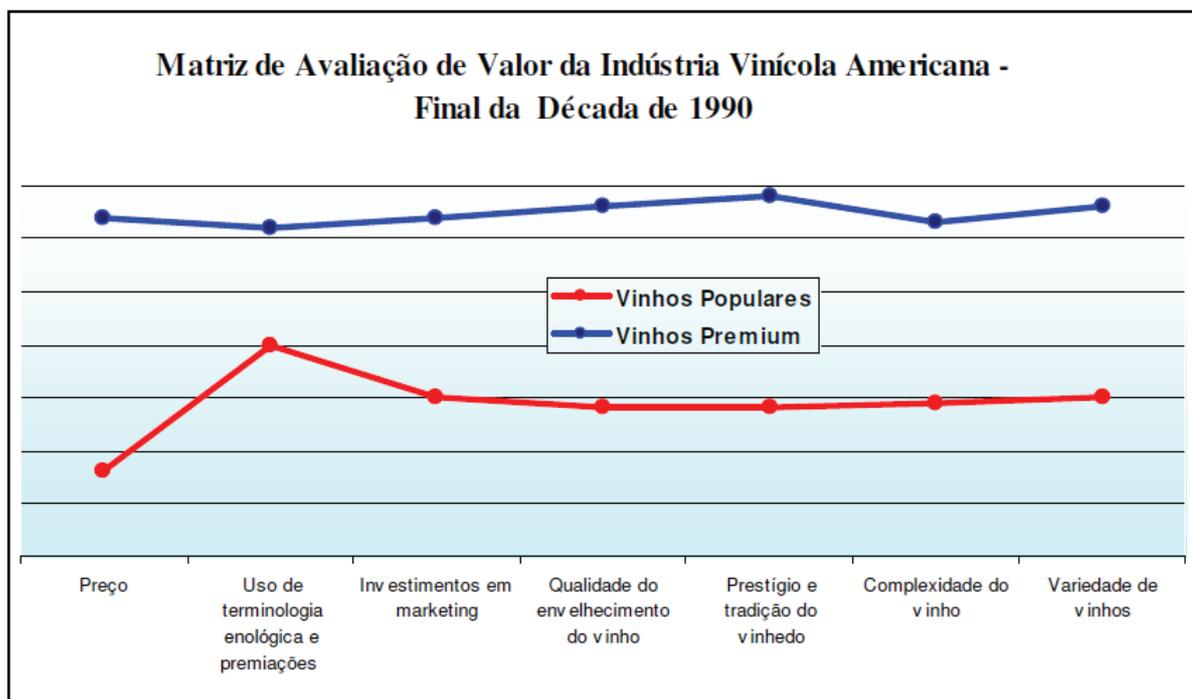
Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 105).

Kim e Mauborgne (2005) explicam que a inovação de valor ocorre na área em que as ações da empresa afetam favoravelmente sua estrutura de custos e sua proposta de valor para os compradores. De acordo com a estratégia proposta, a metodologia de desenvolvimento faz uso de modelos, como a “Matriz de Avaliação de Valor” e a “Matriz Elevar-Reduzir-Elevar-Criar”.

A matriz de avaliação de valor tem como principal objetivo analisar a situação da empresa em seu setor e as necessidades dos compradores. Dois são os seus propósitos. Primeiro, captar a situação atual no espaço de mercado conhecido e segundo o que os compradores recebem como clientes de qualquer das ofertas competitivas existentes no mercado. (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 25).

A matriz de valor é utilizada como instrumento de diagnóstico, como um modelo para o desenvolvimento de uma Estratégia de Oceano Azul. A Figura 15 exhibe a matriz de valor de um vinícola americana, utilizada como exemplo por Kim e Mauborgne (2005):

Figura 15 – Matriz de valor



Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 26).

Analisando a Figura 15 apresentada, verificam-se os atributos nos quais as empresas do setor competem. Após o estudo do gráfico, a empresa necessita ajustar a matriz de avaliação de valor, orientando seu foco estratégico, identificando setores alternativos, novos clientes e novos atributos de valor para os clientes.

Como objetivo de reconstruir os elementos de valor na proposta de valor da empresa, Kim e Mauborgne (2005) demonstram uma ferramenta - chamada O Modelo das Quatro Ações – que se pode examinar na Figura 16.

O modelo pretende romper o *trade-off* diferenciação-baixo custo e criar uma nova curva de valor. A segunda matriz ajuda a classificar os valores entre aqueles que se deve elevar a oferta ou reduzi-la, os que devem ser eliminados e os novos valores, que devem ser criados, como indica a Figura 16:

Figura 16 – Matriz Elevar-Reduzir- Elevar-Criar



Fonte: Kim e Maubourgne (2005, p. 29).

De acordo com Kim e Mauborgne (2005), o modelo dispõe de quatro perguntas-chave, que questionam a lógica estratégica e o modelo de negócios do setor, a saber:

- Que atributos considerados indispensáveis pelo setor, devem ser eliminados?
- Que atributos devem ser reduzidos, bem abaixo dos padrões setoriais?
- Que atributos devem ser elevados, bem acima dos padrões setoriais?
- Que atributos que nunca foram oferecidos pelo setor devem ser criados? (KIM; MAUBOURGNE, 2005).

A primeira pergunta tem como objetivo forçar a empresa a considerar a eliminação de atributos, que servem de base para a concorrência no setor. Em boa parte dos casos, tratam-se de atributos que não geram mais valor à empresa. Kim e Mauborgne (2005, p. 29) afirmam que: “[...] às vezes os atributos valorizados pelos compradores mudam completamente, as empresas que se empenham em imitar umas às outras não reagem à mudança”.

A segunda pergunta busca entender se existe excesso nos atributos dos produtos e nos serviços oferecidos, ou no esforço de imitar a concorrência. Para Kim

e Mauborgne (2005), as empresas aumentam a sua estrutura de custos com a oferta de serviços que estão além do que o cliente está requerendo.

A terceira pergunta é feita para que a empresa busque identificar as limitações impostas pelo setor ao cliente. A quarta pergunta quer identificar novas fontes de valor, buscando criar outras demandas e mudar a estratégia de preços do setor.

Kim e Mauborgne (2005, p. 30) afirmam que “o resultado do modelo das quatro ações à matriz de avaliação de valor do setor é a descoberta de novos aspectos na leitura de velhas verdades não questionadas”. Enumeram seis princípios, que ajudam a empresa a encontrar seu “Oceano Azul” e que configuram o resultado de uma ampla pesquisa, feita em trinta diferentes tipos de empresas e negócios.

Os seis princípios, conforme Kim e Mauborgne (2005) mostram como:

- a) reconstruir as fronteiras do mercado;
- b) concentrar-se no panorama geral;
- c) ir além da demanda existente;
- d) montar estratégias, com sequência correta;
- e) superar as barreiras organizacionais;
- f) operacionalizar a estratégia escolhida.

Kaplan e Norton (2008) afirmam que, se a empresa necessitar de uma estratégia que busque uma presença diferenciadora no mercado, a EOA pode ser muito relevante.

Para Kim e Mauborgne (2005), os setores jamais ficam estacionados: estão sempre em evolução e a verdadeira inovação está na criação de valores. A Estratégia do Oceano Azul nasce a partir da análise do Oceano Vermelho, isto é, da rotina normal da empresa que luta para sobreviver, em meio à concorrência. Entender qual é a proposta de valor para os potenciais clientes é o grande desafio das estratégias que criam um valor ainda não existente para os clientes.

2.4.3 Valor para os Clientes

Oliveira, T. e Ikeda (2005) destacam que aspectos comuns das definições de valor para o cliente residem na ideia de relacionar-se ao uso de algum produto (bem

físico ou serviço). Além disso, definem que valor, para o cliente, é algo percebido pelo próprio, em vez de objetivamente determinado pelo fornecedor. Concluem, assim, que valor, para o cliente, envolve a diferença entre o que ele recebe (qualidade, benefícios, valia, utilidade) e do que ele abre mão, para adquirir e usar um produto (preço e sacrifícios).

Nesse ponto de vista, Troccoli (2009) diz que os clientes não compram bens ou serviços: eles compram itens que lhes retornam serviços que criam valor. A mudança de foco é sob a perspectiva do produtor, para a perspectiva do consumidor.

Woodruff (1997) ressalta que os clientes podem considerar valor em diferentes tempos, tal como quando fazem uma decisão de compra ou quando têm experiências com o desempenho do produto, durante ou após o uso. Cada um desses contextos centra-se em uma diferente tarefa de julgamento do cliente, o que faz com que valor, para o cliente, seja definido da seguinte maneira:

A preferência e a avaliação de um cliente relativas a atributos de produto, desempenho desses atributos e consequências advindas do uso que facilitam (ou dificultam), para esse cliente, a tarefa de atingir seus objetivos e propósitos em situações de uso. (WOODRUFF, 1997).

Segundo Sheth, Mittal e Newman (apud OLIVEIRA, T.; IKEDA, 2005), segue a categorização de valor:

- a) funcional: um produto - ou um serviço - satisfaz seu propósito físico ou funcional (por exemplo, sabões para limpeza e remédios para aliviar males físicos);
- b) social: um produto - ou um serviço - atende à necessidade social, por meio de sua associação a determinados segmentos demográficos, socioeconômicos ou etnoculturais de uma sociedade (por exemplo, usar camisas da marca Polo, para se identificar com pessoas bem-sucedidas e de renda alta);
- c) emocional: o produto - ou o serviço - satisfaz tal necessidade, criando emoções e sentimentos adequados, como: a alegria, o amor ou o respeito que uma pessoa sente, quando recebe um presente;
- d) epistêmica: o produto - ou o serviço - satisfaz à necessidade humana de conhecer ou de aprender algo novo; por exemplo, comprar e ler um jornal,

assistir a um noticiário na TV, comprar uma enciclopédia ou livros de história, ciência e comércio;

- e) situacional: certos produtos ou serviços compensam necessidades que são situacionais ou contingentes, em determinado lugar ou tempo: por exemplo, um conserto de emergência no carro, durante uma viagem fora da cidade.

Dentro das estratégias de criação de valor, Treacy e Wiersema (1993) descrevem três imagens, pelas quais as empresas desejam ser percebidas, pelos consumidores:

- a) excelência operacional: as empresas procuram oferecer produtos médios em relação ao mercado, com o menor custo total e o mínimo de inconveniência aos clientes (maior confiabilidade e serviços descomplicados). Dirige-se aos clientes que não necessitam dos produtos mais avançados, mas, que desejam um desempenho confiável, a qualquer momento, embora com pouca flexibilidade;
- b) liderança tecnológica: as empresas procuram oferecer o melhor produto, com desempenho superior, investindo em tecnologia do produto e tecnologia de gestão. Dirigida a um segundo grupo de clientes, que preferem empresas inovadoras e que estão tecnologicamente à frente;
- c) intimidade com o cliente: as empresas focam o que clientes específicos desejam, mantendo um relacionamento que lhes permite reconhecer necessidades únicas e atendê-las, com soluções específicas. Destinada ao terceiro grupo de clientes, que desejam empresas que atendam, de imediato e com flexibilidade, suas necessidades individuais.

Troccoli (2009) enxerga uma relação entre o valor, que é definido pelo cliente e cocriado com ele, fazendo com que as empresas migrem para uma estratégia empresarial: do *fazer e vender* para o *sentir e responder*.

2.4.4 Cocriação de Valor

Neste contexto, gradativamente, vem se observando um paradoxo no mundo corporativo, em que as escolhas são disponibilizadas aos consumidores, sem que os

ofertantes consigam lhes assegurar a obtenção de sua satisfação. (PRAHALAD; RAMANSWAMY, 2004b). Ademais, as empresas que já não garantem sua lucratividade por meio de velocidade, da qualidade e dos menores custos, precisam encontrar uma nova forma de valor, de criatividade e de inovação.

O consumidor está cada vez mais exigente e repleto de opções de consumo e de ofertas. Nessa realidade que a cocriação é introduzida e, nela, que os consumidores participam da criação de valor, pelo engajamento pessoal. Nesse processo, o consumidor identifica e caracteriza o que é valor e passa a ser o protagonista do processo de criação de valor. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

Ao analisar a experiência que o cliente pode ter com um serviço ou um produto, cuja ligação acontece por meio da interação entre cliente e empresa, pode-se ter a chave da diferenciação de muitas empresas. (KIM; MAUGORBE, 2005).

Assim, surge o conceito de cocriação de valor que, segundo Prahalad e Ramasway (2004a), consiste na participação do cliente no processo de produção e na busca da criação de valor, juntamente com a empresa. Por conseguinte, a criação de valor deixa de ser um processo unilateral para tornar-se bilateral, já que o cliente passa a desempenhar um papel determinante.

Para reforçar a ideia, salienta-se a importância da cocriação: “[...] não mais podem agir de forma autônoma, desenhando produtos, desenvolvendo processos de produção, construindo mensagens de *marketing* e controlando canais de venda com pouca ou nenhuma interferência dos clientes”. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p. 42).

Para Prahalad e Ramaswamy (2004a), os consumidores querem ser ouvidos, querem participar do processo de criação de valor dos produtos e dos serviços que consomem e querem estreitar suas relações com as empresas.

Segundo Ramaswamy e Gouillart (2010), é necessário engajar os clientes em processos de interação relevantes, descentralizando e democratizando a criação de valor; somente assim é possível tornar a experiência dos clientes mais valiosa do que os produtos ou os serviços da empresa. E, por fim, ir na contramão das empresas convencionais que, primeiramente, estudam os clientes, observam, pesquisam e segmentam, para transformá-los em alvos de venda.

A partir do conceito, surgiu a necessidade de criar um modelo para facilitar a utilização da cocriação nas empresas. O modelo parte da identificação de quatro elementos construtores de cocriação de valor: diálogo, acesso, risco e

transparência. Normalmente interpretados de forma unilateral pelas empresas, são traduzidos no conceito da cocriação, pelos autores Ramaswamy e Gouillart (2010):

- a) diálogo: definido como interatividade, é a compreensão empática trazida pela experiência daquilo que os clientes experimentam. É o aprendizado compartilhado e a comunicação entre dois solucionadores de problemas com *status* iguais;
- b) acesso: enquanto o foco tradicional da empresa é criar e transferir a propriedade de produtos aos clientes, a meta dos clientes é, cada vez mais, ter acesso à experiência e não, obrigatoriamente, à propriedade de algo. Não possuir o bem não significa não experimentá-lo;
- c) transparência: remete ao rápido desaparecimento da assimetria de informação entre clientes e fornecedores de bens e serviços, que, tradicionalmente, beneficiou estes últimos. Com isto, as empresas devem entender que não mais poderão gerenciar preços, custos e margens de lucro a revelia do público;
- d) avaliação do risco: remetendo à probabilidade de prejuízo do cliente, trata-se do aspecto baseado no questionamento ao princípio tradicional de que as empresas saberiam, melhor que o cliente, avaliar e administrar riscos. Neste novo paradigma, esta avaliação deveria ser compartilhada com o cliente para que este se tornasse, cada vez mais, parte de uma escolha.

Para Ramaswamy e Gouillart (2010), a cocriação serve para atender aos interesses de todos os *stakeholders* da empresa, focando em suas experiências e em como eles interagem *com/entre* eles. Há alguns passos que a empresa, normalmente, adota quanto à estratégia, conforme Ramaswamy e Gouillart (2010):

- a) identificar todos os *stakeholders* que são tocados pelo processo;
- b) identificar e mapear todos os processos que são interligados entre estes *stakeholders*;
- c) organizar *workshops* com os grupos de *stakeholders*, para trocar experiências e imaginar maneiras de melhorar os processos existentes;
- d) construir plataformas para implementar ideias para novas interações e continuar o diálogo, a fim de gerar futuras novas ideias.

Ainda de acordo com Ramaswamy e Guillard (2010), a cocriação se diferencia em aspectos bastante relevantes acerca das estratégias tradicionais, como se pode observar, no Quadro 4:

Quadro 4 – Estratégia tradicional x estratégia de cocriação

ESTRATÉGIA TRADICIONAL	ESTRATÉGIA COCRIAÇÃO
Valores: Cria-se valor, através de uma experiência controlada, para um público determinado.	Valores: Cria-se valor, através do aumento constante das experiências proporcionadas, para todos os <i>stakeholders</i> .
Objetivo: Estabelecer objetivos estratégicos para fora, sem uma mudança drástica.	Objetivo: Usar os objetivos da estratégia inicial como um ponto de partida e deixar a estratégia completa emergir, com o tempo.
Foco: Focar no interesse da empresa, ou seja, em como a empresa pode aumentar seu mercado, para criar valor relativo aos concorrentes e aos outros componentes da cadeia de valor.	Foco: Foco no interesse de todos os <i>stakeholders</i> e em como o sistema pode maximizar a divisão dos bens, para todos. Aumentar a margem de valor da empresa passa a ser secundário
Vantagem: As vantagens são alcançadas através das economias de escala, antes da concorrência e do grande mercado.	Vantagem: Alcançar vantagem, através do envolvimento maior dos <i>stakeholders</i> , através da construção contínua de novas interações e experiências as quais levarão à produtividade, à criatividade e aos menores custos e riscos.

Fonte: Ramaswamy e Guillard (2010) adaptado pela autora.

Conforme Tapscott e Williams (2007), as empresas que decidirem se reformular e adotar a cocriação como um novo modelo de negócios, precisam aceitar os consumidores ativos, que buscam, na realidade, produtos e experiências melhores. A partir deste conceito novo, a cocriação torna-se fundamental para as

transformações e pode ser considerada uma vantagem competitiva, por gerar uma percepção positiva acerca da imagem da organização, por parte do cliente.

2.4.5 Business Model Generation

O processo de construção do modelo de negócio é parte da estratégia de negócio da organização, entretanto, os dois se encontram em camadas diferentes de negócio. (OSTERWALDER, 2004). O modelo de negócio é como uma implementação da estratégia em um modelo conceitual da empresa, pelo qual consegue capturar recursos, através do negócio. “Um modelo de negócios descreve a lógica da criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. (OSTERWALDER, 2004, p. 38).

O *Business Model Generation* é uma ferramenta que proporciona ao executivo transformar ideias visionárias em modelos de negócios que propiciem às empresas resultados satisfatórios. Para elaborar o trabalho, Osterwalder (2004) estabeleceu as seguintes etapas:

- a) identificação dos conceitos-chave e dos relacionamentos, dentro do domínio de interesse;
- b) desambiguação precisa nas definições para os mesmos conceitos e relacionamentos;
- c) identificação dos termos para referenciar, corretamente, conceitos e relacionamentos.

O resultado do trabalho viabilizou a definição de uma ontologia genérica para o modelo de negócio, que é capaz de fornecer base para novas ferramentas de apoio à tomada de decisão estratégica, nas empresas. Para tanto, Osterwalder (2004) utilizou conceitos e ferramentas do *design* - o chamado *Design Thinking*. (PIRES, 2012).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo de negócios pode ser descrito em nove componentes básicos, que demonstram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes são: segmentos de clientes, proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e

estrutura de custo. Esses componentes cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo de negócio deve ser o elo entre a estratégia de negócio da empresa, a organização do negócio e a área de Tecnologia da Informação e Comunicação -TIC da empresa.

O ponto de partida, para qualquer discussão, reunião ou *workshop* sobre inovação no modelo de negócio, deve ser um entendimento compartilhado da própria definição de modelo de negócio.

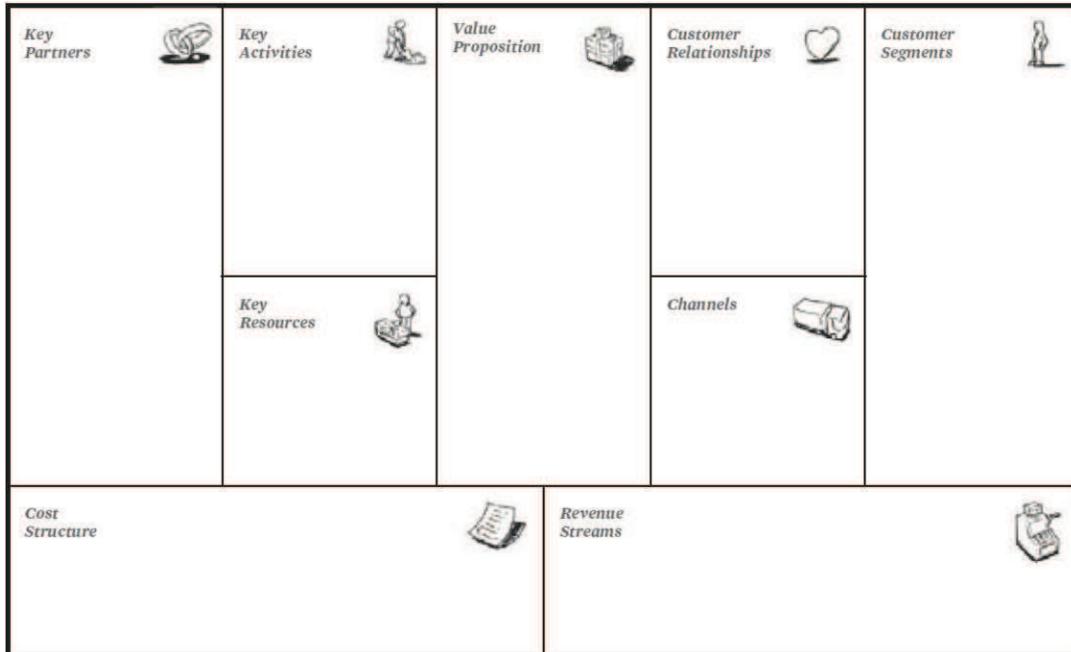
O trabalho de Osterwalder e Pigneur (2011) une tais conceitos e ajuda os iniciantes a colocarem suas ideias no papel; os inovadores, a enriquecerem seus projetos; os empresários, a revisarem os treze elementos do seu negócio, repensando a estratégia, melhorando os processos e aumentando suas margens. O objetivo, com a utilização de modelagem de negócio, é criar novas alternativas estratégicas nas empresas e propiciar a criação de um novo negócio, mais estruturado.

Como ferramenta de representação de modelo de negócio, Osterwalder (2004) propôs a utilização de *um Canvas* - uma ferramenta para descrever, analisar e construir modelos de negócio e que relaciona, graficamente, os chamados *Nove Blocos de Construção do Modelo de Negócio*.

Portanto, o *Business Model Generation* utiliza um quadro branco, formatado com nove blocos que Osterwalder e Pigneur (2011, p. 45) denomina de Quadro em Branco do Modelo de Negócios ou Canvas, aplicado na formatação do modelo de negócios.

O quadro funciona melhor, quando impresso em uma grande superfície, para que vários grupos de pessoas possam rascunhar e discutir seus elementos, com anotações em *post-its* ou marcadores. É uma ferramenta prática e útil, que promove entendimento, discussão, criatividade e análise, como se vê, na Figura 17:

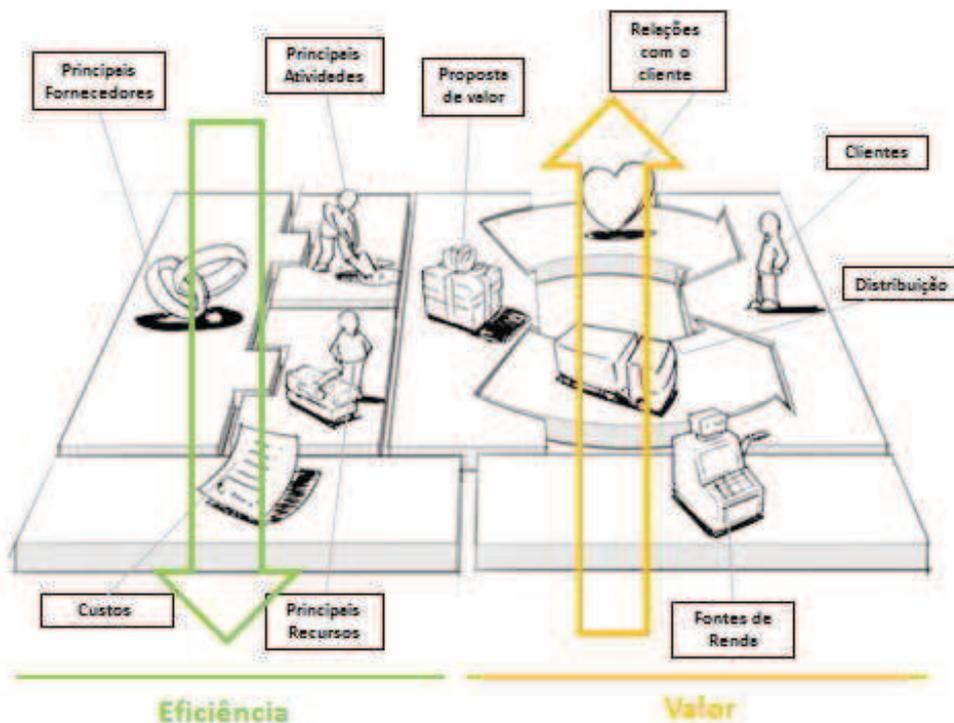
Figura 17 – Quadro em branco do modelo de negócios/Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 19).

Utilizando-se conceitos do *Design Thinking*, o *Business Model Generation* estimula a criatividade, devido ao seu apelo visual. A Figura 18 demonstra a representação gráfica do modelo, proposto por Osterwalder e Pigneur (2011).

Figura 18 – Representação gráfica do Modelo de Negócios, proposto por Alexander Osterwalder

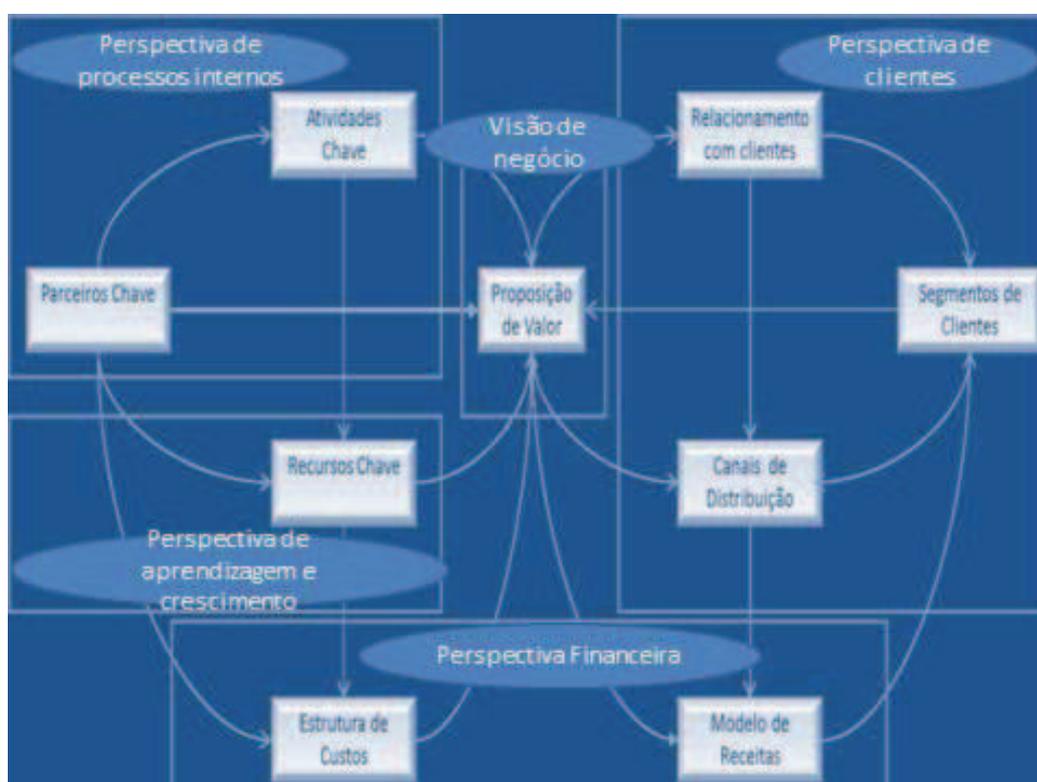


Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 18).

Os nove blocos de construção do modelo de negócio foram classificados em quatro grandes áreas, influenciadas pela abordagem do *Balanced Scorecard*, uma poderosa ferramenta de planejamento estratégico. São elas: Produto, Cliente, Infraestrutura e Finanças.

Cada um dos blocos de construção contém algumas perguntas, que direcionam os esforços dos empreendedores, ao elaborar seu modelo de negócio. À medida que eles são descritos, essas perguntas serão, também, apresentadas. Na Figura 19, Pires demonstra a relação entre os nove blocos do *Business Model* com as perspectivas do *balanced scorecard*.

Figura 19 – Relação do *Balanced Scorecard* e *Business Model*



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Pires (2012)

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), os nove componentes que integram o modelo de negócios podem ser assim descritos:

Segmentos de Clientes: definem para quem a empresa pretende oferecer valor. Selecionar um público-alvo para seu negócio é uma tarefa muito importante, pois, uma boa segmentação permite à empresa direcionar recursos de investimento

para os clientes que, efetivamente, se sentem mais atraídos pela proposição de valor do negócio. (OSTERWALDER, 2004).

O cliente é o coração de qualquer modelo de negócio; sem clientes, nenhuma empresa sobrevive. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). A segmentação de clientes é feita com base em critérios. Um critério define quais são as características para um segmento de clientes, considerado no negócio. Um segmento consiste em um grupo de clientes que possuem as mesmas necessidades, os mesmos comportamentos e compartilham os mesmos pensamentos.

Ao identificar todos os segmentos de clientes do negócio, alguns podem ser mais atrativos do que outros. O objetivo é manter o foco naqueles segmentos que, realmente, vão consumir o valor a ser entregue e vão manter a empresa em crescimento.

No livro *Business Model Generation*, Osterwalder e Pigneur (2011) destacam alguns sinais interessantes, que indicam que um grupo de clientes deve ser mais segmentado. Destacam-se, assim, os referidos sinais:

- a) as necessidades dos clientes exigem diferentes valores a serem produzidos e entregues;
- b) para que os clientes tenham acesso aos valores construídos, é necessário utilizar outros canais de distribuição;
- c) os clientes requerem diferentes tipos de relacionamento;
- d) os clientes têm diferentes níveis de rentabilidade e demandam diferentes formas de receita;
- e) pagariam por valores que outros clientes não estariam dispostos a pagar.

O bloco de segmentação de clientes tem como objetivo responder às seguintes questões: *para quem nós, empreendedores, estamos criando valor? Quem são nossos clientes mais importantes?*

Ao responder essas perguntas, é possível direcionar o negócio para satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes. O sucesso de uma empresa depende do grau de satisfação de seus clientes, bem como do tamanho do mercado dos segmentos de clientes escolhidos, para serem priorizados. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Proposição de Valor: estabelecer quais são os valores reais a serem entregues aos clientes é claramente fundamental para o negócio. O bloco de Proposição de Valor trata de responder às seguintes perguntas: *quais dos problemas reais dos nossos clientes propomos resolver? Quais são as necessidades e desejos dos clientes que estamos satisfazendo? Qual é o valor que entregamos e quais deles entregamos a cada um dos segmentos de clientes?*

Os valores entregues podem ser quantitativos (preço, agilidade na entrega) ou qualitativos (melhor experiência de compra, comodidade, segurança, etc.). A Proposição de Valor é o motivo pelo qual os clientes retornam para consumir um produto ou um serviço.

O valor costuma estar relacionado ao que o cliente precisa realizar - o chamado *job to be done*, que é o problema do segmento de clientes a ser resolvido. Este problema, bem como a relação entre o valor e os segmentos de clientes pode ser representado utilizando o *Customer Value Canvas*, uma ferramenta proposta por Clayton Christensen em 1997.

Na Figura 17, visualizou-se o *Canvas*, da mesma forma que um *canvas* de modelo de negócio. Isso serve como um mapeamento dos desejos, das dificuldades, das expectativas e das necessidades dos segmentos de clientes escolhidos, auxiliando o desenvolvimento de hipóteses, a respeito do valor oferecido ao cliente. Exemplos de proposição de valor são: novidade, performance, customização, marca, luxo, preço baixo, acessibilidade, comodidade, etc..

O valor não se resume, necessariamente, nas funcionalidades de um sistema entregue ao cliente, mas, no que o cliente obtém de ganhos, com a utilização do sistema. Projetar valores baseados nos sentimentos dos clientes é a melhor decisão.

Canais de Distribuição: o terceiro bloco de construção do modelo de negócio são os Canais de Distribuição. Conforme a definição de modelo de negócio, a empresa precisa entregar o valor ao seu cliente. Os canais são o meio pelo qual o cliente obtém os valores do negócio. Além disso, o canal de distribuição também descreve como a empresa leva, até o cliente, o valor e como o faz perceber o que a empresa oferece. (PIRES, 2012).

É através dos canais que os clientes podem se beneficiar dos valores gerados pela empresa. As perguntas para preencher esse bloco do modelo de negócio direcionam os esforços para a logística e o *marketing*. São elas: *o que será*

utilizado para alcançar os segmentos de clientes? Como esses canais serão integrados? Quais desses canais têm melhor aceitação e custo-benefício? Como os canais podem ser integrados aos estilos de vida dos clientes?

Em geral, os canais fazem parte da estrutura de custos do negócio. Para uma melhor performance de negócio, recomenda-se utilizar uma mistura balanceada dos canais que tenham melhor custo-benefício. Ou seja, selecionar os canais ideais para alcançar cada um dos segmentos e que tenham um melhor aproveitamento, com um custo aceitável.

Dentre os exemplos de canais diretos, estão: a venda através de lojas físicas, a venda porta a porta, uma página na Internet, etc.. O canal de distribuição pode ser também indireto, como revistas, jornais e outras mídias, lojas físicas parceiras, páginas de Internet operadas por terceiros, etc.. Em geral, os negócios utilizam uma combinação desses canais - diretos e indiretos - para juntar as forças nesse bloco de construção, tão importante para o negócio. Sem o canal, não é possível entregar o valor proposto.

Relacionamentos com Clientes: os tipos de relacionamento que a empresa estabelece com cada um de seus segmentos de clientes estão presentes no Bloco de Relacionamento. As relações entre clientes e valores aumentam a aquisição de novos clientes, a retenção de clientes e o aumento da extensão da duração e da qualidade dos relacionamentos existentes. O objetivo é melhorar a experiência do cliente, dentro do negócio. (PIRES, 2012).

A forma de relacionamento está intrinsecamente ligada ao perfil de cada segmento de clientes. Mais do que nos outros blocos, a empresa deve definir diferentes mecanismos, para criar e manter relacionamentos e o nível de envolvimento do cliente. Quanto maior for o envolvimento e o interesse do cliente, mais fácil será manter a rentabilidade com os já adquiridos.

Para escolher as estratégias de relacionamento com os clientes, é preciso definir o foco do negócio para a aquisição, a retenção e a venda de produtos/serviços extras. As três estratégias podem - e devem - coexistir no modelo de relacionamento com os clientes. (OSTERWALDER, 2004).

Ao preencher o quarto bloco, o empreendedor deve responder às seguintes questões: *qual é o tipo de relacionamento que cada segmento de clientes espera estabelecer com a empresa? Qual o custo de cada tipo? Quais desses tipos de*

relacionamento serão escolhidos? Como esses tipos podem ser integrados com o modelo de negócio?

Assim, fica possível concluir que os blocos de construção fazem a interface com o cliente, no modelo de negócio.

Fluxo de Receita: a forma como a empresa captura valor está representada, neste bloco. Como discutido anteriormente, o valor capturado pela empresa não envolve, obrigatoriamente, o aspecto financeiro. Entidades governamentais, por exemplo, têm como fontes de receita os indicadores de desenvolvimento socioeconômico. Porém, para um melhor entendimento, o bloco tratará da busca de valor econômico para a empresa. (PIRES, 2012).

As fontes de receita representam o que a empresa obtém de cada um dos segmentos de clientes. Uma frase interessante, no livro de Osterwalder e Pigneur (2011), diz: “Se os clientes são o coração do modelo de negócio de uma empresa, os fluxos de receita são as artérias”.

Ou seja, os clientes também produzem e atribuem valor à empresa, quando pagam pelo produto ou pelo serviço. Ao pensar no modelo de negócio, o empreendedor deve se questionar sobre qual o modelo de receita combina com cada um dos segmentos e por quais valores os clientes estariam dispostos a pagar. Ao final, é possível ter mais de um modelo de receitas no negócio, inclusive, para um mesmo segmento de clientes, como é o caso do modelo *Freemium*.

São vários os modelos de receita que podem ser aplicados ao negócio. Frequentemente, um modelo de receitas é confundido com a descrição de um modelo de negócio. Osterwalder e Pigneur (2011) destaca que os modelos de receita são divididos em dois tipos. O primeiro são as receitas de transação, que são obtidas a partir de uma única operação de compra ou de pagamento do cliente.

O segundo tipo são as receitas recorrentes, resultantes de pagamentos, a cada entrega de valor ao cliente. Não existe um tipo mais recomendado que outro. Mais uma vez, cada segmento de clientes deve ser compreendido em sua totalidade, para aplicar o modelo mais adequado a cada um deles.

Para definir o modelo de fonte de receitas, os empreendedores devem se perguntar: *para qual dos valores os clientes realmente pagariam? Para o que eles pagam, atualmente? Como acontece esse pagamento? Como eles prefeririam pagar*

para ter o valor? Qual é a importância financeira de cada uma das fontes de receita para a empresa?

Recursos-chave: o sexto bloco de construção de um modelo de negócio constitui os recursos-chave do negócio e descreve as habilidades e os recursos necessários, para que o modelo de negócio seja colocado em prática. Os recursos tornam a empresa apta a criar e a entregar a sua proposição de valor, conquistando os mercados, ampliando e fortalecendo os relacionamentos com cada segmento de clientes e, com isso, aumentando a sua receita. (PIRES, 2012).

Cada modelo de negócio requer um conjunto diferente de recursos-chave. Por isso, as perguntas a serem respondidas, nesse bloco, se referem à reflexão sobre quais são as habilidades realmente imprescindíveis, para o negócio: *quais os recursos-chave de que as proposições de valor necessitam, para serem construídas? Quais os recursos necessários para entregar o valor, através dos canais de distribuição, incrementar o relacionamento com os clientes e gerar a fonte de receitas?*

Os recursos-chave são divididos em quatro categorias: recursos físicos, financeiros, intelectuais e humanos. Dentre os recursos físicos, estão: máquinas, prédios, automóveis, sistemas, redes de distribuição, locais de venda, etc.. Os recursos financeiros incluem dinheiro de fato, linhas de crédito, empréstimos, ações, dentre outros.

Tão importantes quanto os recursos concretos, são os recursos intelectuais que, em geral, geram diferencial competitivo, como propriedade intelectual, marcas e patentes, parcerias - uma grande base de dados de clientes. Para finalizar, os recursos humanos, já tratados tradicionalmente na administração das empresas, podem constituir um recurso-chave. Valorizar as pessoas, em alguns modelos de negócio, é tão - ou mais - importante quanto construir uma marca sólida, ou adquirir uma consistente base de dados de clientes.

Para elaborar o bloco de recursos-chave, o empreendedor deve ater-se a colocar os recursos que são, realmente, imprescindíveis para a viabilização do negócio e não colocar quaisquer recursos que o negócio venha a requerer.

Atividades-chave: descrevem o que a empresa deve fazer, para que o modelo de negócio funcione. Consistem no conjunto de atividades vitais para o

negócio. Da mesma forma que os recursos-chave são imprescindíveis para a empresa, as ações a serem realizadas para fazer a empresa operar satisfatoriamente, também, devem ser bem pensadas e planejadas. Com elas, a empresa consegue criar e oferecer sua proposição de valor, alcançar o mercado desejado, melhorar as relações com os clientes e ampliar as receitas. (PIRES, 2012).

As atividades podem ser de três tipos de natureza. A primeira está diretamente relacionada à cadeia de valor e se fundamenta nas ações operacionais, no desenvolvimento de produtos, na logística, no *marketing*, nas vendas e nos serviços. É a transformação do produto até a entrega do valor para os clientes.

A segunda está focada na resolução de problemas, com atividades de diagnóstico de problemas, proposição de alternativas, escolha e execução da solução e controle dos resultados. Geralmente, está associada às atividades de consultoria externa e à análise de investidores e de especialistas.

A terceira - e última - refere-se à rede de valor e contém as atividades de infraestrutura do negócio, apoiando a criação do valor, como o gerenciamento de contratos, a manutenção da infraestrutura física e o suporte aos recursos financeiros, como o controle de gastos e de receitas.

De maneira geral, as atividades-chave respondem às perguntas: *quais as atividades-chave as proposições de valor requerem? E quais ações são necessárias para viabilizar os canais de distribuição, os relacionamentos com o cliente e as fontes de receita?* Assim como os recursos-chave, o bloco de construção das atividades-chave deve conter apenas as tarefas realmente essenciais para o negócio.

Parceiros-chave: definem a rede de fornecedores e de parceiros que viabilizam o modelo de negócio. Partes das atividades ou dos recursos-chave podem ser supridas por terceiros à empresa, como outras empresas parceiras, facilitadores, empresas de infraestrutura, etc.. A parceria é um acordo de cooperação, entre duas ou mais empresas independentes, para executar um projeto ou uma atividade específica do negócio, de maneira integrada, suprimindo o *know-how* e alguns recursos e atividades, reduzindo os riscos e diminuindo os custos. (PIRES, 2012).

As parcerias e as alianças estratégicas têm se tornado um componente essencial nos modelos de negócio e vêm sendo incorporadas em várias empresas (OSTERWALDER, 2004). Observam-se, atualmente, quatro tipos de parcerias: alianças estratégicas entre empresas que não são concorrentes, parcerias entre empresas concorrentes - Osterwalder (2004) chama de *coopetição*, a junção de cooperação com competição - empreendimentos em comum para novos negócios e a relação consumidor-fornecedor, garantindo o fornecimento regular.

Dentre os benefícios de parcerias bem-sucedidas, estão incluídas a otimização e a escalabilidade, porque, como a empresa terceiriza algumas de suas atividades, o processo de desenvolvimento e de aprimoramento das tecnologias e dos processos acontece em paralelo entre a empresa e seus parceiros. As parcerias, também, propiciam a redução de riscos e incertezas, ao escolher parceiros que tenham experiência e que estejam bem consolidados no mercado.

As perguntas associadas a esse bloco são: *quem são seus parceiros-chave? Quem são seus fornecedores-chave, ou seja, sem os quais o negócio não consegue ser viável? Quais serão os recursos e atividades-chave que serão adquiridos a partir de parcerias?* Todas impulsionam o empreendedor a selecionar e a manter o foco nos parceiros que, realmente, vão acrescentar ao negócio e não somente fazer papel de figuração.

Estrutura de Custos: o último bloco de construção da metodologia de Osterwalder (2004) refere-se à estruturação dos custos do negócio. Os custos mais importantes inerentes ao negócio devem estar presentes, desde as etapas da construção até a captura do valor.

Os custos importantes devem ser aqueles que realmente vão interferir no cálculo da rentabilidade do negócio, ou seja, os gastos referentes à criação de valor, como já foi dito, para manter os relacionamentos com os clientes, os custos relevantes com os mecanismos de entrega de valor e, também, para gerar receita. Após a definição dos outros elementos de modelo de negócio, representados como blocos de construção, como recursos-chave, atividades-chave e parceiros-chave, montar a estrutura de custos do negócio é uma tarefa relativamente simples.

Ao comparar modelos de negócio diferentes, os custos de um modelo podem ser bem menores que os custos do outro. Assim como a empresa foca no desenvolvimento das suas competências e atividades internas, apoiar-se em

parcerias, para adquirir competências e atividades complementares, pode ser uma excelente estratégia para reduzir os custos no processo de criação e de entrega de valor. (OSTERWALDER, 2004).

Entretanto, alguns modelos de negócio utilizam uma abordagem de custos dirigidos pelo valor, que são bem elevados por causa da proposição de valor que o cliente espera e, conseqüentemente, está disposto a pagar mais pelo serviço. Hotéis de luxo, que oferecem diversos serviços exclusivos com alta qualidade, são exemplos, nessa categoria. Neles, a redução de custos é uma atividade desejada, mas, não essencial, pois, o valor entregue, por si só, já tem um alto custo.

Outros modelos de negócio tendem a reduzir os custos, na intenção de gerar maior rentabilidade. Automação de tarefas, terceirização intensiva dos recursos são atividades constantemente empregadas. Existem, na Europa, algumas companhias aéreas que objetivam entregar o “preço baixo” como valor aos seus clientes, como *Ryanair*, *Southwest*. Nelas e em outras empresas que têm essa proposição de valor, a redução de custos é vital para o funcionamento do negócio.

Osterwalder e Pigneur (2011) aponta seis técnicas de *design* para a aplicação no modelo de negócios: *Insights* dos Clientes, Ideação, Pensamento Visual, Protótipos, Contando Histórias e Cenários.

Utilizando o *insight* de clientes, o modelo de negócios é criado a partir da visão dos clientes. Osterwalder e Pigneur (2011) afirma que esse não deve ser o único ponto de partida para uma ideia inovadora, mas, é uma importante perspectiva a ser considerada, na geração de um modelo de negócios.

A Ideação é um processo criativo que busca a geração de novas ideias e a seleção das melhores. Osterwalder e Pigneur (2011, p. 136) referem que o processo é fundamental para a criação de novos projetos: “Dominar a arte da ideação é crucial para projetar novos Modelos de Negócios viáveis”.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), inovar no modelo de negócios é criar mecanismos de geração de valor e receitas, diferentemente de observar a concorrência, já que inovar é diferente de copiar.

[...] inovar não é copiar ou comparar, mas criar novos mecanismos de criação de valor e receitas. Ao contrário, inovação em Modelos de Negócios significa desafiar as ortodoxias para projetar modelos originais que atendam a clientes insatisfeitos, novos ou que nem haviam sido considerados. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 136).

O Pensamento Visual é a utilização de figuras, de rascunhos, de diagramas, de *post-its*, para construir novas ideias, no Modelo de Negócios. O apelo visual facilita a compreensão acerca dos conceitos complexos e da inter-relação entre os compostos dos vários componentes do modelo de negócios.

Como cada elemento, em um modelo de negócios, influencia o outro, isso faz com que ele só faça sentido como um todo. Ter a compreensão dessa inter-relação e do todo, sem conseguir visualizá-lo, é difícil. Osterwalder e Pigneur (2011, p. 148) afirma que: “Desenhar o modelo o transforma em um objeto, em uma âncora conceitual para a qual a discussão sempre pode retornar. Isso é crucial porque desloca o discurso do abstrato ao concreto e aumenta a qualidade do debate”.

A prototipagem tem origem nas disciplinas do *designer* e da engenharia, em que é utilizada, amplamente, para o *design* de produtos. Na criação de Modelo de Negócios, a prototipagem é vista de forma distinta à forma com que é vista por *designers* de produtos, arquitetos e engenheiros.

Os protótipos na criação de Modelos de Negócios são ferramentas que servem para a discussão, para questionamentos e para provas de conceitos. Osterwalder e Pigneur (2011, p. 162) afirma que um protótipo é “uma ferramenta pensante, que nos ajuda a explorar diferentes direções nas quais podemos levar o nosso Modelo de Negócios”.

Novos Modelos de Negócios podem ser difíceis de ser compreendidos. A narração de uma história força os ouvintes a abrirem as suas mentes para as novas possibilidades. A narrativa ajuda a comunicar, com eficiência, o assunto que ela trata. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), a narração é uma arte que não é frequentemente utilizada, no mundo dos negócios.

A criação de Cenários é uma forma de tornar concreto o abstrato. Após a utilização das demais técnicas (Pensamento Visual, Protótipos, Narrativas), com a criação de cenários, será possível colocar em prática tudo que foi idealizado, até então, no Modelo de Negócios. Os cenários fornecem contextos futuros e concretos, para os quais se cria o Modelo de Negócios. Osterwalder e Pigneur (2011) afirma que, em um setor de forte pressão, a criação de Cenários pode ser um poderoso exercício.

2.4.6 Visão Baseada em Recursos

Para uma abordagem baseada em recursos na formulação da estratégia, é importante entender as relações entre recursos, vantagem competitiva, lucratividade e, em particular, os mecanismos, por meio dos quais a vantagem competitiva pode ser sustentável, ao longo do tempo. Isso requer a delimitação de estratégias que explorem, ao máximo, cada característica da organização. (GRANT, 1991).

A teoria dos recursos, segundo Penrose (2006), traz uma visão voltada para dentro da organização e seus limites, com o intuito de entender as potencialidades e desenvolver as vantagens competitivas, baseadas na heterogeneidade das empresas e de seus recursos produtivos.

Wenerfelt (1984) define que a visão baseada em recursos em uma estratégia que tem o potencial de desenvolver ferramentas econômicas para a análise dos recursos da empresa, identificando a correlação entre os recursos e a lucratividade dessas, bem como seu posicionamento estratégico.

Por esse motivo, Wenerfelt (1984) enfatiza que o proprietário de um recurso é capaz de manter uma posição de negociação, diante de outros proprietários, no momento em que ele cria uma barreira de mobilidade, obtendo retorno maior que os concorrentes, o que pode ser considerado como uma vantagem competitiva.

A teoria baseada em recursos os define como ativos tangíveis e intangíveis e, conforme preconiza Penrose (2006), sob os bens tangíveis estão os recursos físicos e sob os bens intangíveis, os bens humanos.

Wenerfelt (1984) contribuiu com algumas proposições sobre a essência da teoria baseada em recursos, dentre elas:

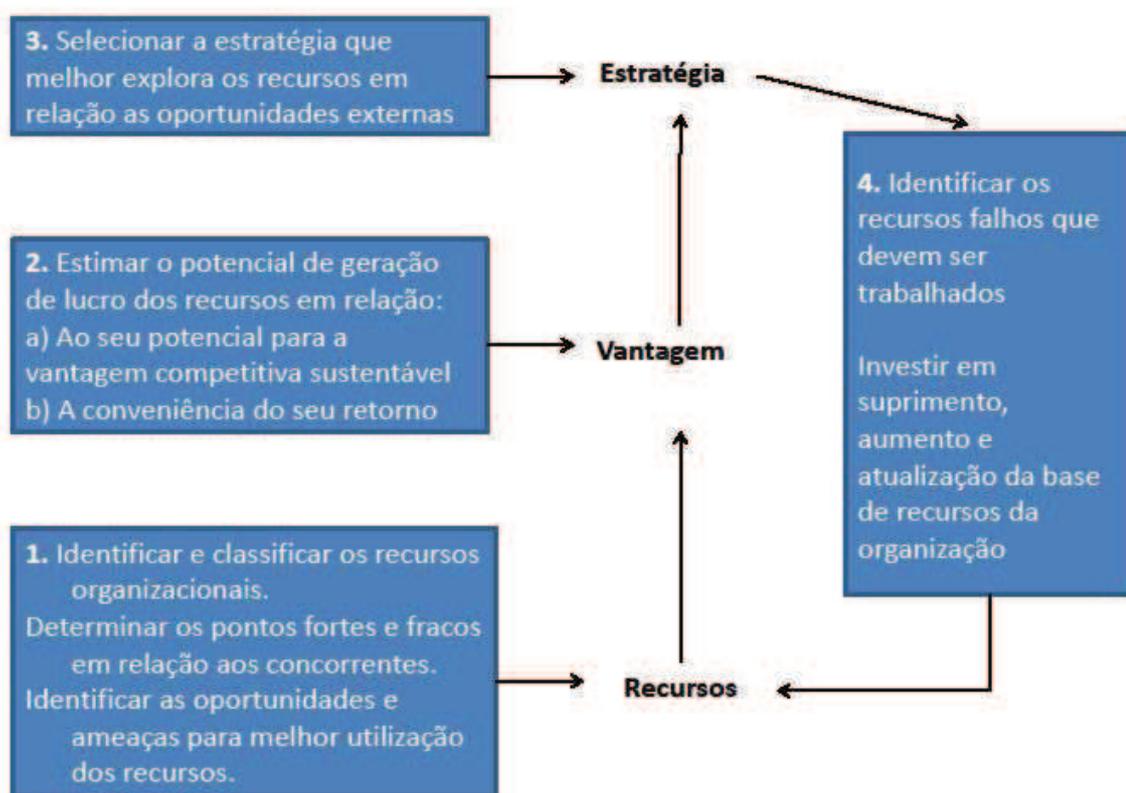
- a) a análise dos recursos de uma firma leva a perspectivas diferentes da tradicional perspectiva do produto;
- b) podem ser identificados recursos que levam ao maior lucro;
- c) a estratégia envolve balancear a exploração de recursos existentes com o desenvolvimento de novos;
- d) as aquisições podem ser encaradas como compras de recursos.

Grant (1991) propõe a utilização de um *framework* para contribuir com a integração da teoria dos recursos com a prática. Assim, dividiu em cinco estágios,

para a formulação da estratégia, como é demonstrado na Figura 20, com a seguinte sequência:

- a) identificar e classificar os recursos da empresa, os seus pontos fortes e fracos, bem como identificar oportunidades para a melhor utilização dos recursos;
- b) localizar as capacitações da empresa e os *inputs* dos recursos a serem utilizados, para formar as capacitações e a complexidade dessas;
- c) avaliar o potencial de geração de lucros dos recursos e das capacitações;
- d) selecionar uma estratégia que melhor explore os recursos e capacitações da empresa;
- e) identificar lacunas relativas a recursos, que necessitam ser preenchidas (GRANT, 1991).

Figura 20 – A análise da estratégia a partir da abordagem dos recursos



Fonte: Grant (1991, p. 115) adaptado pela autora

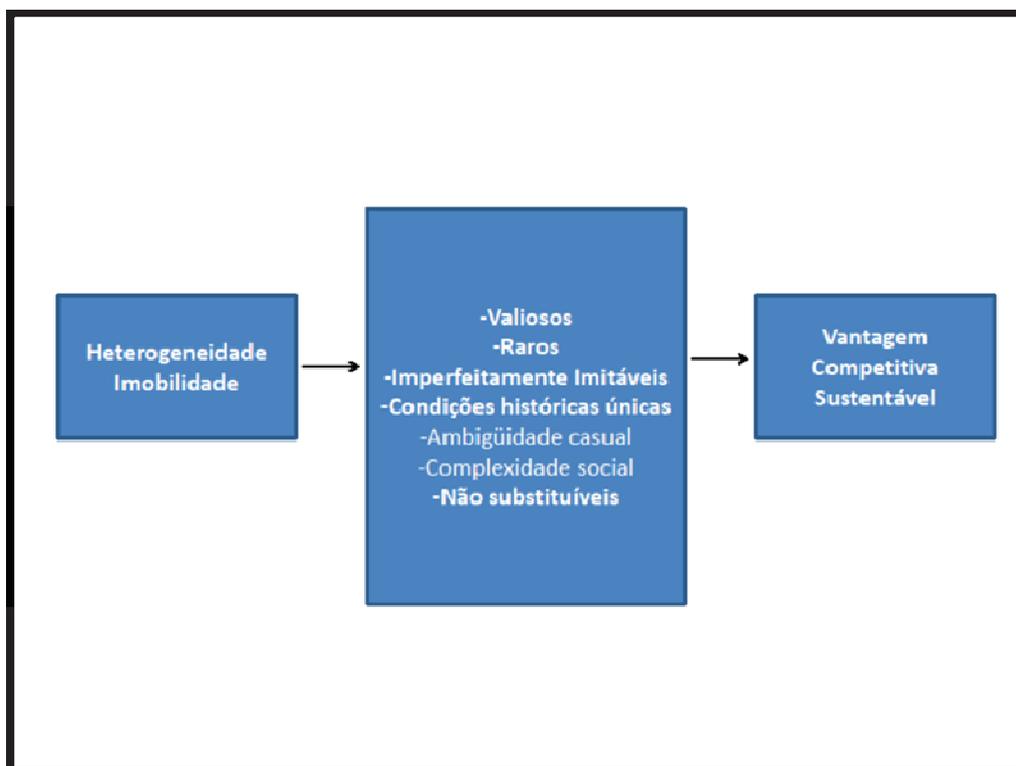
Para Grant (1991), os recursos são considerados como fontes de capacidade de uma organização, enquanto as capacidades são as principais fontes de vantagem competitiva. Barney (1991) menciona que os recursos são fontes de vantagem competitiva sustentável e, ainda, aqueles que apresentam heterogeneidade e imobilidade.

Porém, de acordo com Barney (1991), nem todos os recursos da empresa têm potencial para sustentar vantagens competitivas; sendo assim, apresenta-se uma metodologia para a identificação dos recursos estratégicos, em uma organização:

- a) os recursos são valiosos;
- b) os recursos são raros;
- c) os recursos são difíceis de imitar;
- d) os recursos são não substituíveis.

A Figura 21 exibe a relação entre heterogeneidade e imobilidade e a formação de estratégias que se baseiam nos recursos e no modelo que a organização propõe às combinações. (BARNEY, 1991).

Figura 21 – Relação entre a heterogeneidade e imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável



Fonte: Barney (1991, p. 112).

Grant (1991) indica três dimensões para identificar a potencialidade dos recursos e das capacidades:

- a) extensão da vantagem competitiva estabelecida, que está associada à escassez e à relevância dos recursos e capacidades;
- b) sustentabilidade da vantagem competitiva, que considera a durabilidade, o grau de transferência e o grau de replicação dos recursos e das capacidades;
- c) grau de posse, que contempla o direito de propriedade, o poder de barganha relativo e o grau com que os recursos e as capacidades estão enraizados na organização. Sendo assim, os recursos tendem a gerar ganhos para a organização, quanto maiores a extensão e a sustentabilidade da vantagem competitiva.

De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), a vantagem competitiva advém de seus recursos idiossincráticos e difíceis de imitar. As firmas são heterogêneas, com relação aos recursos e às capacidades e, por isso, adotam estratégias distintas para explorar os ativos específicos.

Neste sentido, Borba (2011) enxerga a ferramenta do *balanced scorecard* com uma facilitadora na implementação do planejamento estratégico, uma vez que o principal ganho é viabilizar a aplicação da estratégia em toda a organização, de forma descentralizada, equilibrada, organizada, alinhada e, essencialmente, dentro de um processo participativo e motivador.

2.5 TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Pesquisas conduzidas por Kaplan e Norton (2005) mostram que, em algumas organizações, as estratégias funcionais (por exemplo, recursos humanos e tecnologia da informação) não estão alinhadas às estratégias corporativas e de negócios, causando uma desconexão entre orçamento e prioridades estratégicas, sendo que os incentivos aos colaboradores não estão associados ao sucesso da implantação da estratégia.

Beer e Eisentat (2000) consideram que há seis principais barreiras para implantação efetiva da estratégia:

- a) estilo gerencial centralizador ou muito liberal;

- b) falta de clareza da estratégia ou objetivos conflitantes;
- c) falta de efetividade da equipe de executivos na organização;
- d) deficiências na comunicação vertical;
- e) deficiências na coordenação entre funções, unidades de negócios e comitês diretivos;
- f) habilidades inadequadas de liderança e de gestão da implantação.

A sabedoria convencional dos líderes pouco nos ajudou na construção de um modelo holístico. Disponha-se de doutrinas estratégicas sobre valor para os acionistas, gestão de clientes, gestão de processos, qualidade, competências-chave, inovação, recursos humanos, tecnologia da informação, arquitetura organizacional e aprendizado. Embora cada uma dessas abordagens forneça aprendizados profundos, nenhuma fornece uma perspectiva abrangente e integrada para a descrição da estratégia. Os executivos que implementavam com sucesso a estratégia não possuíam uma maneira consistente de apresentar a estratégia. Não se dispunha de um método amplamente aceito para descrever a estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 5-6).

Portanto, o sucesso de todo esse processo está na implementação adequada das estratégias, utilizando o instrumento certo que permita a organização gerencial e a tomada de decisões: é neste sentido que o *balanced scorecard* se apresenta, como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia, em longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.5.1 *Balanced Scorecard*

O *balanced scorecard* surgiu em 1990, como um novo modelo de medição de desempenho e de mensuração da estratégia. O primeiro artigo publicado por Kaplan e Norton foi em 1992, pela *Harvard Business Review*, com o título *The balanced scorecard-measures that drive performance*. Após inúmeros pedidos de executivos para o auxílio na implementação desta ferramenta, os autores publicaram *Putting the balanced scorecard to work*. A evolução da percepção do conceito, como um sistema de gestão, foi documentada em outro artigo, chamado *Using the balanced scorecard*, em 1996. (BORBA, 2011).

Com o lançamento do livro *Balanced scorecard: a estratégia em ação*, em 1997, a estratégia foi aprofundada em outros dois outros livros, em 2001 e 2004. (KRONMEYER, 2006). A última publicação dos autores, *A execução Premium*, em

2008, demonstra a obtenção da vantagem competitiva, por meio do vínculo da estratégia com as operações do negócio.

Kaplan e Norton (1997) salientam que o *balanced scorecard* é a tradução da missão e da visão da empresa, em um conjunto abrangente de medidas e de desempenho, que serve de base para um sistema de mediação estratégica.

Segundo Kaplan (2010), as empresas que desejam melhorar suas estratégias em aspectos intangíveis necessitam integrar a mensuração destas questões intangíveis, com o gerenciamento de todo o sistema.

E, neste sentido, Kaplan e Norton (2001) salientam que o ambiente equilibrado do *balanced scorecard* demonstra como os executivos podem utilizar a ferramenta, para mobilizar toda a empresa rumo a seus objetivos estratégicos. Mais do que um simples conjunto de indicadores, constitui um sistema de indivíduos e de diversos setores da organização, em busca da realização de metas estratégicas de longo prazo, ao invés de gerenciar apenas resultados financeiros imediatos com o objetivo de produzir ganhos, no curto prazo.

2.5.1.1 Objetivos do *Balanced Scorecard*

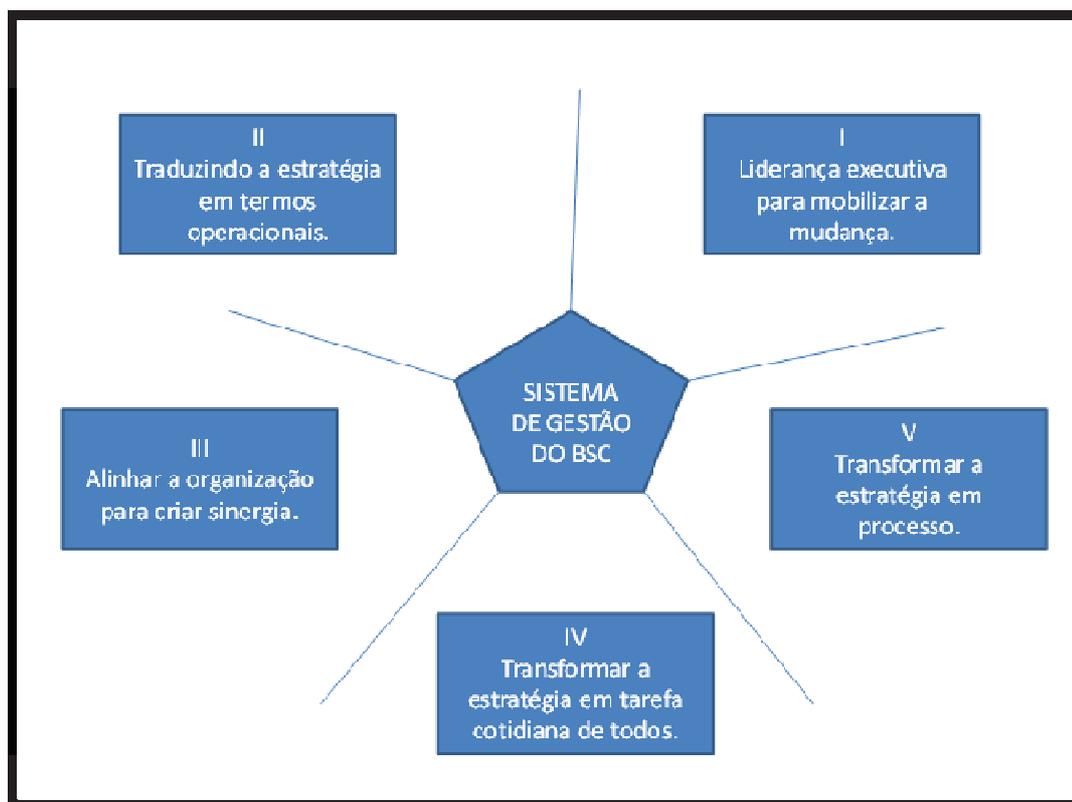
Os principais objetivos do *balanced scorecard*, de acordo com Kaplan e Norton (1997), são:

- a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégica: a importância do conhecimento dos objetivos globais começa pelo processo com equipes de trabalho da alta administração que traduzem a estratégia em objetivos específicos e medidas específicas. Segundo Herrero (2005), o líder ou o grupo de líderes é quem define, com sua equipe, a missão, a visão, os valores e a estratégia;
- b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: os objetivos e medidas são transmitidos a toda empresa, através de *newsletters*, quadro de avisos, vídeos e até por via eletrônica, usando *softwares* de trabalho em grupo e computadores ligados em rede. O objetivo da comunicação é mostrar a todos os funcionários o que eles devem percorrer, para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida; assim, no final, toda empresa deve ter adquirido uma compreensão clara acerca das metas de longo prazo e da estratégia proposta;

- c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas: o grande diferencial do *balanced scorecard* é o grande impacto que gera, ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. Os executivos devem planejar objetivos e metas que, quando alcançadas, mudarão a empresa. O processo gerencial de um planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa quantifique os resultados pretendidos, em longo prazo, identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados, além de estabelecer referenciais de curto prazo, para medidas financeiras - e não financeiras - do *scorecard*;
- d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: para Kaplan e Norton (1997), é o aspecto mais importante e inovador de todo *scorecard*, porque cria instrumentos de aprendizado organizacional, em nível executivo. Através do *balanced*, é possível que se monitore e se ajuste a implementação da estratégia, e, caso necessário, que aconteçam mudanças. O grande objetivo é examinar se a unidade de negócios está alcançando suas metas, no que diz respeito aos clientes, aos processos internos e à inovação. O processo de aprendizado estratégico alimenta o processo de criação da visão e da estratégia, no qual os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos, quando necessário.

Segundo Borba (2011), para a aplicação do BSC em uma organização com competência, necessita-se observar os cinco princípios de uma empresa orientada para a estratégia, que são: a) liderança executiva para mobilizar a mudança; b) tradução da estratégia, em termos operacionais; c) alinhamento da organização, para criar sinergia; d) transformação da estratégia em tarefa cotidiana de todos; e) transformação da estratégia em processo, conforme se pode observar, na Figura 22:

Figura 22 – Cinco princípios das organizações voltadas para a estratégia

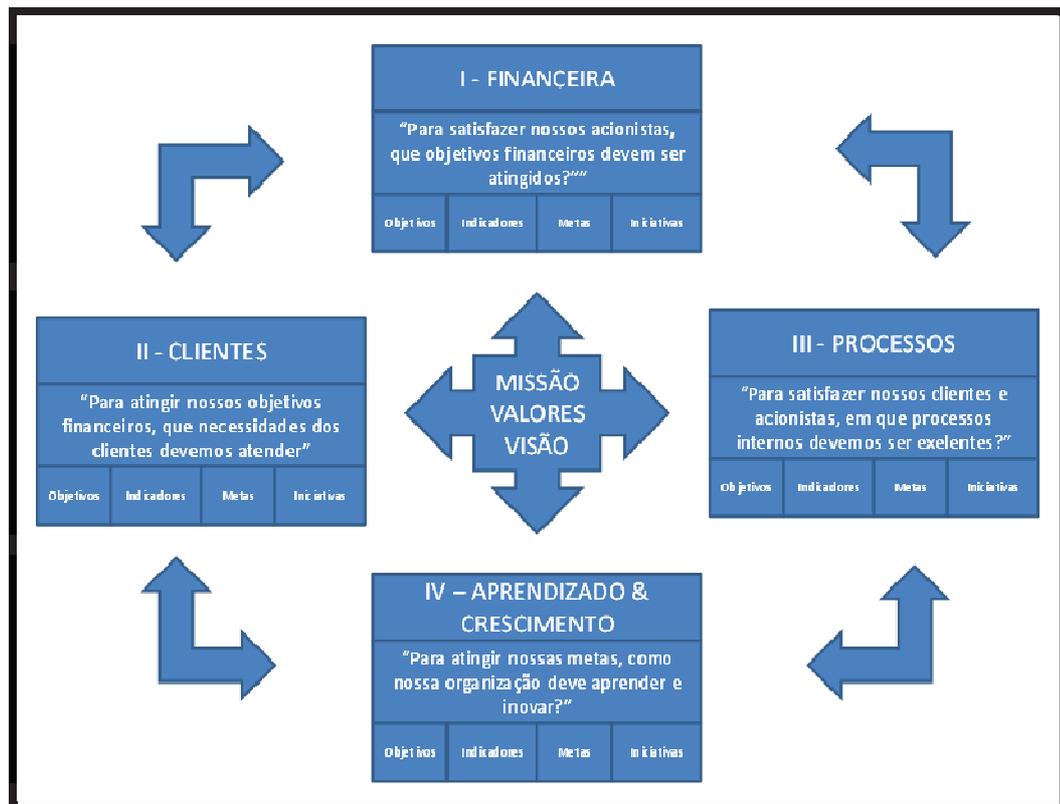


Fonte: Borba (2011, p. 41) adaptado pela autora.

2.5.1.2 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

O modelo de *balanced scorecard* proposto por Kaplan e Norton (1997) possui quatro perspectivas: financeira, processos internos, clientes e aprendizado com crescimento, que estabelecem uma relação de causa e efeito. O objetivo deste modelo é permitir que as empresas acompanhem o desempenho financeiro e que os gestores disseminem a estratégia por toda a empresa, monitorando os resultados. As perspectivas apresentadas são descritas na Figura 23:

Figura 23 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 70).

2.5.1.2 Perspectiva Financeira

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros servem de foco para as medidas das outras perspectivas e a pergunta-chave da perspectiva é: *para satisfazer nossos acionistas, que objetivos financeiros devem ser atingidos?*

Os objetivos financeiros, normalmente, estão relacionados à lucratividade - que é medida pela receita operacional - e representam a meta, em longo prazo. Dependendo do tipo de organização, as medidas financeiras podem se diferenciar, considerando, assim, as características e a realidade de cada uma. Toda a empresa apresenta um ciclo de vida, que se descreve como: crescimento, sustentação e maturidade, cada qual com diferentes objetivos.

As organizações em fase de crescimento, por exemplo, têm como objetivo o percentual de crescimento da receita e o aumento de vendas. Já as empresas em fase de sustentação apresentam objetivos financeiros focados na lucratividade; e as empresas em fase de maturidade têm como meta principal maximizar o fluxo de caixa. (BORBA, 2011).

Para Porter (1999), o desempenho de qualquer empresa é motivado pela rentabilidade derivada do negócio e da posição que a empresa ocupa, no âmbito da sua competência principal. Dessa forma, os vetores da perspectiva financeira serão condicionados pelo setor de mercado, pelo ambiente competitivo e pela estratégia da unidade de negócios. No final, os objetivos e as medidas das outras perspectivas do BSC deverão estar associados, para alcançar um ou mais objetivos, na perspectiva financeira.

2.5.1.4 Perspectiva do Cliente

Para traçar os objetivos estratégicos para a perspectiva de clientes, a pergunta-chave é: *para atingir nossos objetivos financeiros, que necessidade dos clientes devemos atender?* Além disso, deve-se enfatizar a imagem por meio da pergunta: *como devemos ser vistos pelos clientes?* (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (2004) afirmam que os executivos devem identificar o que os clientes dos segmentos-alvo valorizam e escolher a proposta de valor a ser oferecida. Os objetivos e as medidas devem ser definidos a partir de três classes de atributos que, se atendidos, permitirão que a empresa retenha e amplie seus negócios. Este conjunto comum de atributos é dividido em três categorias:

- a) atributos de produtos e de serviços: abrangem a funcionalidade dos produtos ou dos serviços, sua qualidade, seu tempo e seu preço;
- b) relacionamento com os clientes: refere-se à entrega do produto ao cliente e à qualidade da experiência de compra e das relações pessoais;
- c) imagem e reputação: refletem os fatores intangíveis que atraem o cliente. A fidelidade do cliente é alcançada por meio da publicidade e da qualidade do produto, representadas pela marca.

Na perspectiva dos clientes, as empresas identificam os segmentos de clientes e de mercado em que desejam competir, visto que representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. Tal perspectiva, também, permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes, no que concerne ao respeito à satisfação, à fidelidade, à retenção, à captação e à lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercados, conforme especifica a Figura 24:

Figura 24 – Medidas da perspectiva de clientes

Participação no Mercado	Medida a proporção do negócio em um determinado mercado (por exemplo: dólares, unidades, número de clientes) que uma organização vende em relação ao mercado total.
Aquisição de Clientes	Medida a taxa à qual um negócio atrai ou ganha os novos clientes (por exemplo: número de novos clientes, % de proposta aceitas).
Retenção de Clientes	Medida a taxa à qual um negócio retém e mantém relações contínuas (por exemplo: % de renovação de contratos, número de clientes).
Satisfação dos Clientes	Medido o nível de satisfação para um critério específico (por exemplo: tempo, qualidade, manutenção, custo).
Rentabilidade dos Clientes	Medido o lucro diretamente associado com cliente específico ou grupo de clientes.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 78).

2.5.1.5 Perspectiva do Processo Interno

Segundo Oliva e Borba (2004), a pergunta-chave desta perspectiva é: *para satisfazer nossos clientes e acionistas, em quais processos internos devemos ser excelentes?* Kaplan e Norton (1997) reiteram que, nesta perspectiva, é fundamental que os executivos identifiquem os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e dos vários segmentos de clientes.

Para atender a todos os requisitos de qualidade exigidos pelo mercado e pelos clientes, é necessário um enfoque especial nos processos, o que se define por Harrington (1993, p. 10, grifo do autor) como “forma genérica de qualquer atividade que recebe um entrada (*input*), agrega-se valor e gera uma saída (*output*) para o cliente interno ou externo”.

Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam a monitorização e a melhoria dos indicadores de custo, de qualidade e de tempo dos processos de negócios existente. O BSC, por sua vez, procura identificar os

requisitos do desempenho dos processos internos para atender às expectativas de participantes externos específicos. (BORBA, 2011).

Kaplan e Norton (1997) acreditam que a identificação dos processos críticos, por meio do desempenho da cadeia de valor, propicia a seleção dos processos críticos. Os sistemas de contabilidade e os custos tradicionais podem não estar preparados para medir os indicadores com a visão dos processos, por isso, a importância da análise de custos baseada em atividades, que permite que as empresas meçam os custos dos processos. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Borba (2011) reforça, então, que a busca pelo aperfeiçoamento dos processos da organização deve ser constante, agregando valor aos clientes.

2.5.1.6 Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento

Esta perspectiva está focada na pergunta: *para sustentar nossa visão, como devemos sustentar nossa capacidade de mudar e de melhorar?* (KAPLAN; NORTON, 1997). A perspectiva do aprendizado e do crescimento identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria, em longo prazo. O aprendizado e o crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

As perspectivas anteriores revelam lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos e determinam o que será necessário para alcançar um desempenho de agregação de valor. (BORBA, 2011).

O BSC estabelece um ambiente favorável à criação do conhecimento organizacional. O *aprender fazendo* seria a internalização, a transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, necessário para a geração de conhecimento. Em uma sociedade baseada no conhecimento, para o trabalhador, o conhecimento é o seu maior ativo. Senge (1998, p. 12) afirma que: “O aprendizado faz parte da nossa natureza e, além disso, está intimamente relacionado com a ação, pois nos oferece a possibilidade de realizarmos algo novo, até então considerado impossível de ser feito”.

As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem, o que ocorre quando se investe em seus funcionários, para que aprendam; como consequência natural, o aprendizado se estabelecerá. (SENGE, 1990).

O objetivo do aprendizado e do crescimento, de acordo com Kaplan e Norton (1997), oferece a infraestrutura que possibilita a realização de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas. Existem três categorias de objetivos para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

- a) competências estratégicas: incluem a capacitação dos funcionários para realizar atividades inovadoras, criar e agregar valor aos processos;
- b) tecnologia: capacidade em sistemas de informação e novas tecnologias;
- c) clima para ação: motivação, *empowerment* e alinhamento entre os funcionários, fundamentais para gerar a contribuição de todos, para os resultados da organização.

Kaplan e Nevius (2002) afirmam que um bom *scorecard* encoraja o aprendizado e a ação. O processo de mensuração só tem valor se a administração puder aprender a partir dos resultados e agir sobre eles. As ligações causa-efeito embutidas no mapa estratégico permitem que a administração formule e proponha em experiência, hipóteses sobre a estratégia, sendo, neste ponto, que ocorre o aprendizado.

2.5.2 Correlação Causa-efeito

Todas as medidas identificadas devem estar relacionadas a uma causa que conduza ao efeito desejado: este é um dos princípios de integração entre medidas de resultados com vetores de desempenho de um BSC. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) salientam que o objetivo de qualquer sistema de mensuração deve ser o de motivar todos os executivos e funcionários a implementarem, com sucesso, a estratégia de sua unidade de negócios com foco nos vetores criativos, permitindo-lhes alinhar investimentos, iniciativas e ações, para a realização de metas estratégicas.

As medidas selecionadas precisam ser um elemento de uma cadeia de relações causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios para a empresa. As relações causais de todas as medidas incorporadas ao *socrecard* para estabelecer a correlação de causa e efeito precisam estar vinculadas a objetivos financeiros.

2.5.3 Indicadores Estratégicos

O BSC apresenta uma combinação de resultados (indicadores de ocorrência-*lagging*) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendência-*leading*) ajustados à estratégia da unidade de negócio. Kaplan e Norton (2001) recomendam um número limitado (entre vinte e vinte e cinco indicadores) de métricas balanceadas de tendência e de resultado, a fim de viabilizar o processo de monitoramento e de controle.

A percepção dos indicadores estratégicos passa a ser ferramentas de gestão na “tangibilização” do intangível, por meio da tradução da visão de futuro em indicadores e em medidas. (BORBA, 2011).

Segundo Kaplan e Norton (2004), normalmente, a organização tem uma estratégia, independente de ser fruto de um processo estruturado ou de estar formalizada. O desdobramento da estratégia em objetivos é necessário para comunicá-la e para gerar ação. A função de desdobrar o indicador estratégico é de buscar excelência, no desempenho dos processos.

Os indicadores podem ser classificados, também, como *outcome* e *drivers*. (KAPLAN; NORTON, 2004). Os *outcomes* são chamados de *lagging*, resultados, efeitos e controles; e os *drivers* são, ainda, denominados como *leading*, direcionadores, causadores e de verificação. Os *outcomes* (resultados) medem o efeito após certo tempo e os *drivers* (direcionadores) medem a causa antes do efeito, assim, são os indicadores de ação.

Para cada *outcome*, Kaplan e Norton (2004) recomendam de dois a três *drivers*, indicadores que monitorarão se as ações desenvolvidas estão levando aos resultados desejados. Os indicadores podem ser um *outcome* ou *driver*, dependendo do contexto.

A definição de metas específicas para vários objetivos estratégicos ainda é algo arbitrário, sobretudo, na primeira tentativa. À medida que as empresas adquirem experiência com o indicador, passam a compreender melhor as propriedades e a viabilidade da melhoria almejada.

Kaplan e Norton (2008) mencionam que a adoção de *benchmarks* externos para indicadores de desempenho pode ser útil, mas, é necessário cuidado, em relação às circunstâncias em que a empresa é comparada.

2.5.4 Mapas Estratégicos

O mapa estratégico é um avanço revolucionário em uma gestão que permite às organizações gerenciarem a estratégia com mais eficácia e conquistarem o prêmio de execução pelo sucesso na implementação, de acordo com o pensamento de Kaplan e Norton (2008).

Os mapas estratégicos descrevem o processo de criação de valor, por meio de uma série de relações de causa e efeito, entre os objetivos das quatro perspectivas do *balanced scorecard*. Entre os aspectos mais relevantes do mapa, estão, conforme Kaplan e Norton (2008):

- a) o objetivo final de qualquer organização é criar valor duradouro para os acionistas;
- b) a organização cria valor, ao cumprir a proposta de valor para os clientes;
- c) os processos internos criam e fornecem valor que satisfaz os clientes, além de contribuírem para os objetivos de produtividade da perspectiva financeira;
- d) os ativos intangíveis (pessoas, tecnologia e cultura) impulsionam as melhorias de desempenho nos processos críticos que fornecem valor aos clientes e acionistas.

O mapa estratégico é um modelo, ou um leiaute, para a visualização integrada dos vários objetivos estratégicos em perspectivas e em temas estratégicos. Os temas estratégicos, geralmente, estão dispostos no mapa estratégico de forma vertical, dividindo a estratégia em processos distintos de criação de valor, ou seja, propostas de valor e/ou lógicas de valor. Na prática, a divisão da estratégia por temas estratégicos depende da leitura que a empresa realiza.

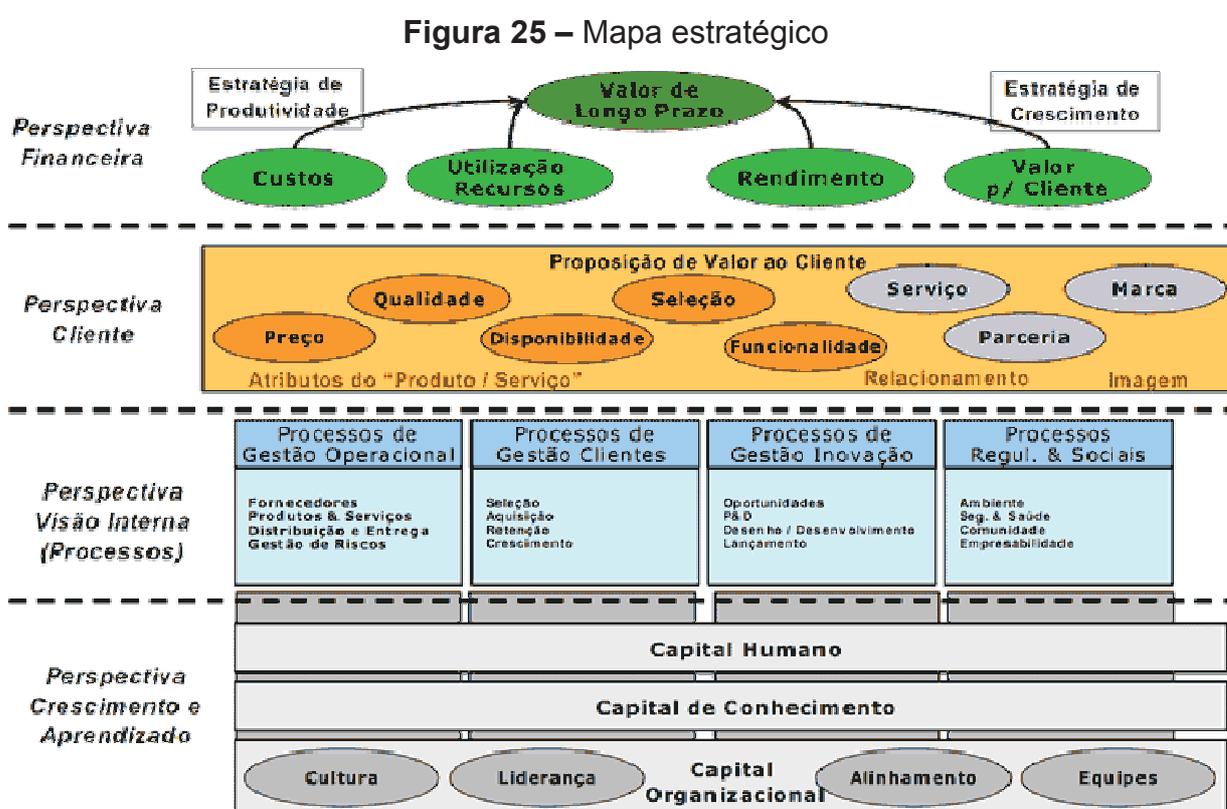
O intuito dos temas estratégicos é agrupar os objetivos de forma a facilitar a comunicação da estratégia. A boa prática não recomenda o agrupamento das intenções estratégicas por tema baseado em funções ou em departamentos, evitando a visão departamental estática, mas sim, por competências essenciais e/ou atividades.

As perspectivas estratégicas, por sua vez, são quatro e estão dispostas no mapa estratégico, de forma horizontal, dividindo a estratégia em óticas/perspectivas.

Para Kaplan e Norton (2008) as quatro perspectivas clássicas, de baixo para cima, são:

- perspectiva dos recursos ou da aprendizagem e crescimento, na qual são apresentados os objetivos relacionados à manutenção e ao desenvolvimento dos recursos da empresa: capital humano, capital tecnológicos e capital organizacional (cultura e clima);
- perspectiva dos processos, que apresentará, por tema estratégico, os objetivos vinculados aos processos-chave e críticos da empresa, pelos quais ela poderá se diferenciar;
- perspectiva de clientes e mercado, que denotará os objetivos relacionados aos públicos clientes da empresa;
- perspectiva financeira ou de sustentabilidade, que evidenciará os objetivos que garantirão a perpetuidade da empresa.

Na Figura 25, examinam-se as perspectivas supramencionadas:



Fonte: Kaplan e Norton (2008, p. 101).

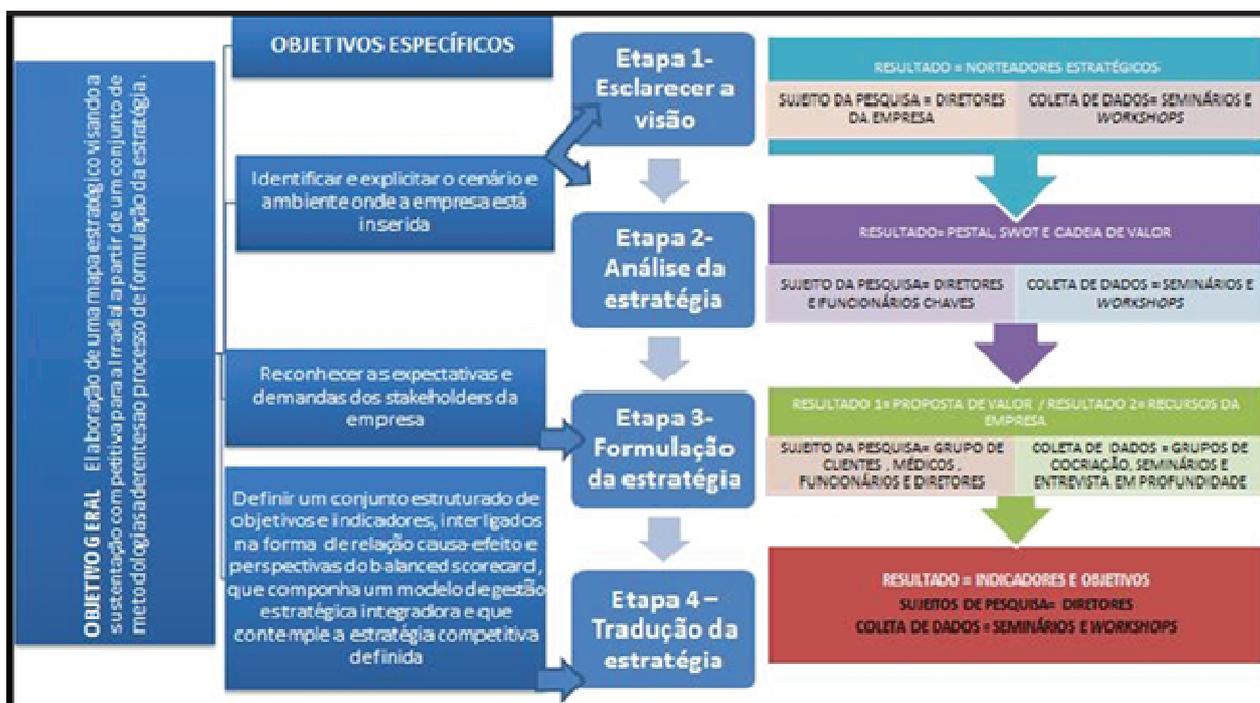
Para Kaplan e Norton (2008), a visualização, no mapa estratégico, das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos permite concluir que têm sido amplamente adotadas e são o ponto de partida para todos os projetos de *balanced scorecard*. Todas essas abordagens auxiliam a lidar com a estrutura atual da organização a ser estudada, contribuindo para a construção da pesquisa e para o processo de reformulação da estratégia a ser escolhida pela empresa, através da metodologia apresentada, no capítulo a seguir.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo visa embasar o método que será usado, nesta pesquisa. A definição do processo de pesquisa, neste trabalho, foi um dos passos importantes para o seu desenvolvimento.

Na Figura 26 são explicitadas as etapas da pesquisa, que serviram para o alcance dos objetivos formulados para este trabalho, relacionando-os com a técnica de coleta de dados, a ser utilizada em cada etapa. Com o respaldo da pesquisa-ação, as fases seguiram uma sequência, que pretende construir o produto final desta dissertação: o mapa estratégico da empresa Irradial.

Figura 26 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Analisando o objetivo geral da pesquisa e as variáveis que integravam todo o contexto, ficou claro, para a pesquisadora, que a metodologia mais adequada para a aplicação, nesta dissertação, seria a pesquisa-ação. A possibilidade de uma técnica participativa possibilita que o sujeito seja estudado e que participe da pesquisa. (MACKE, 2010).

A escolha foi feita entendendo que a pesquisadora, por sua posição hierárquica de direção executiva na empresa estudada, possuía grande possibilidade de transformação organizacional onde atua; portanto, a técnica científica aliada a esta intenção que melhor se integrou ao objetivo de elaboração de um plano de gestão para a empresa escolhida, foi a pesquisa-ação.

Segundo Macke (2010), é justamente a ação que faz com que a pesquisa-ação se diferencie dos demais métodos. Cabe compreender o fato de que pressupor a realização de um processo de intervenção no ambiente, a partir de ações levantadas, de forma participativa, torna o pesquisador, participante ativo. Para ressaltar suas características, é relevante destacar que a pesquisa-ação para Macke (2010):

- a) é orientada para o futuro: facilita o processo de criação de soluções para um futuro desejável pelos participantes;
- b) é dinâmica: as situações de pesquisa variam durante a intervenção, por isso, o pesquisador deve sempre ter em mente os objetivos da pesquisa, mas também, ter habilidade para mudar planos e procedimentos, caso ocorram fatos não previstos;
- c) é contínua no tempo: o processo de pesquisa-ação segue, mesmo após a saída do pesquisador;
- d) é dependente do contexto: o processo de intervenção depende dos participantes, da cultura, da história da empresa, do clima organizacional, entre os fatores;
- e) é emergente: as ações são propostas e, conseqüentemente, emergem de um processo de discussão e de argumentação entre os participantes e o pesquisador;
- f) é geradora de teoria: os participantes da pesquisa são sujeitos autorreflexivos, que tendem a desenvolver elos de colaboração. Isso resulta num acúmulo de conhecimento não trivial e propicia a geração de novas teorias.

A pesquisa-ação é uma estratégia de condução de pesquisa aplicada, de natureza participativa. A pesquisa aplicada deve preocupar-se com a elaboração de diagnósticos, a identificação de problemas e a solução destes, exigindo: “[...] conhecimentos, métodos e técnicas que são bastante diferentes dos recursos

intelectuais mobilizados em pesquisa básica. Em particular, são exigidas maiores habilidades de comunicação e trato com pessoas e grupos”. (THIOLLENT, 1997, p. 49).

Macke (2010) descreve a pesquisa-ação como uma concepção de pesquisa e de intervenção, em determinados setores de atuação social, junto aos atores significativos, em processos de mudança. Além disso, pode alcançar dois objetivos:

- a) objetivo de descrição, segundo a situação-problema é descrito com base em verbalizações dos diferentes autores, em suas linguagens próprias;
- b) objetivo de intervenção, que aponta que os conhecimentos derivados das inferências são inseridos na elaboração de estratégias ou de ações.

Para esta pesquisa, o segundo objetivo de intervenção fez bastante sentido, pois, se elencou com o objetivo geral do trabalho e justificou a definição da pesquisa-ação, como uma estratégia de condução de pesquisa qualitativa, voltada para a busca de solução coletiva - a determinada situação-problema - dentro de um processo de mudança planejada. (THIOLLENT, 1997).

Dubost (apud THIOLLENT, 1997) apresenta as principais características da pesquisa-ação:

- a) é uma experiência que ocorre no mundo real, de modo concreto, não apenas no pensamento. As ações dos agentes são vistas como acontecimentos, por todas as pessoas implicadas;
- b) a experiência ocorre em escala restrita, limitada pelo caráter local ou por um princípio de amostragem;
- c) é uma ação deliberada que visa à mudança efetiva dos grupos considerados. Constitui-se por objetivos fixados por qualquer grupo implicado no processo e/ou pela negociação entre grupos;
- d) desde o início, é projetada para produzir conhecimentos passíveis de generalização, para guiar ações posteriores ou evidenciar princípios e leis;
- e) deve fazer uso de regras e de dispositivos que possibilitem a observação, a coleta de dados, o controle e a avaliação de resultado.

Outro aspecto importante, apontado por Thiollent (1997), se refere a como a objetividade científica é alcançada, na pesquisa-ação. Sem abandonar a cientificidade, a pesquisa-ação pode observar aspectos, como: compreensão dos problemas, priorização dos problemas, busca de soluções e aprendizagem dos participantes.

Desta maneira, de acordo com Thiollent (1997), por ser uma pesquisa que pressupõe uma participação planejada do pesquisador na situação problemática a ser investigada, o processo envolve algumas etapas, como o planejamento, o diagnóstico, a ação, a observação e a reflexão, em um ciclo permanente.

Em termos práticos, a pesquisa-ação abre novos caminhos para a investigação social em diversos setores e, em particular, na área organizacional. Fonte de informação insubstituível, as intervenções nas organizações são oportunidades para os pesquisadores terem acesso a informações e a problemas que, com frequência, não se encontram diretamente nos estudos e nas pesquisas tradicionais. (THIOLLENT, 1997).

Nas organizações, a participação deve ser desenvolvida em um processo contínuo de aprendizagem, por meio de uma abordagem que enfatiza a coaprendizagem, a participação coletiva e a transformação organizacional. Identificam-se as seguintes fases da pesquisa-ação nas organizações: conscientização do indivíduo ou grupo, aprofundamento na pesquisa dos problemas da organização, proposta coletiva de ação, na busca de soluções ou de mudanças, que são, também, objeto de investigação e de avaliação. Entende-se que as sínteses finais e a experiência acumulada formam a base de um possível avanço no conhecimento prático das organizações. (THIOLLENT, 1997).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE/ SUJEITO DE ANÁLISE

Para esta pesquisa, a unidade de análise é a empresa Irradial Radiologia, onde foram feitas as intervenções, durante todo o processo, a quem este estudo se dedicou, a fim de ocasionar uma transformação futura.

3.2.1 A Empresa Irradial

A empresa foi fundada em 1991, por três médicos, que continuam sócios majoritários, até hoje. Por possuírem formações distintas na medicina, exercem diferentes funções na Irradial, que vão desde atividades médicas à direção técnica e administrativa.

O objetivo inicial - e quase despretençioso - era somente ofertar suporte diagnóstico ao Serviço de Neurocirurgia Mario Coutinho, localizado no Hospital

Beneficência Portuguesa, que já atuava no mercado há mais de quarenta anos. O reconhecimento da sociedade médica aos esforços da empresa foi uma forma de expandir e de direcionar os caminhos da Irradial para uma clínica especializada nos serviços de investigação por imagem, para auxiliar a comunidade médica, no diagnóstico de patologias.

Os diagnósticos, que começaram em aparelhos de Raio X convencionais, foram evoluindo e se complementando por outros tipos de exames, como Ecografias, Tomografia Medicina Nuclear, Ressonância e, hoje, a PET-CT.

No ano de 1999, a Irradial comprou um dos mais completos aparelhos para diagnósticos por imagem: a Ressonância Magnética de Campo Aberto. Com essa aquisição, se tornou um centro de investigação de referência, afinal, foi pioneira, no Estado do Rio Grande do Sul, a executar exames realizados em campo aberto, o que trouxe, aos consumidores, conforto e qualidade.

Em 2006, foi implantado o *software* de Imagens On-Line, que viabiliza imagens de alta resolutibilidade e diminui o impacto ambiental, pelo menor uso de reveladores químicos. Além disso, agiliza o processo de laudos e de imagens, por reduzir o tempo de entrega dos exames.

Em meados de 2007, a autora desta pesquisa, se tornou sócia da empresa, exercendo o papel, primeiramente, de gerente administrativa e, atualmente, de diretora executiva.

No ano de 2008, foi inaugurado o serviço de Hemodinâmica, na filial localizada no Hospital da Brigada Militar, além da aquisição do primeiro aparelho da América Latina de Radiologia Digital (DR), a “Tecnologia Limpa”. Neste mesmo ano, a empresa passou por uma reformulação de sua identidade visual e marca, reforçando seu compromisso com os clientes e a classe médica gaúcha.

Em 2009, a empresa adquiriu a primeira tomografia Multislice que, diferentemente da computadorizada, trazia novos cortes, mais rapidez e precisão ao exame.

No ano de 2010, um grande passo foi dado, ao comprar a segunda Ressonância Magnética da empresa, para ser instalada junto à já existente. Esta última, de campo fechado, completaria a gama de exames. Logo, de última geração, a Irradial veio a se tornar um centro completo de exames de ressonância, com campo aberto e fechado no mesmo local, sem mencionar a

experiência dos médicos, com mais de quinze anos de atuação em interpretação de ressonância.

Neste mesmo ano, a Irradial incluiu, no seu quadro de sócios-diretores, a função de diretora executiva, exercida pela pesquisadora, que tem sua formação acadêmica na área administrativa.

Os últimos investimentos da empresa foram, no ano de 2011, a aquisição do mais novo equipamento para o diagnóstico precoce do câncer - a PET-CT – e, em 2012, a compra da terceira ressonância, para ser instalada na filial da empresa.

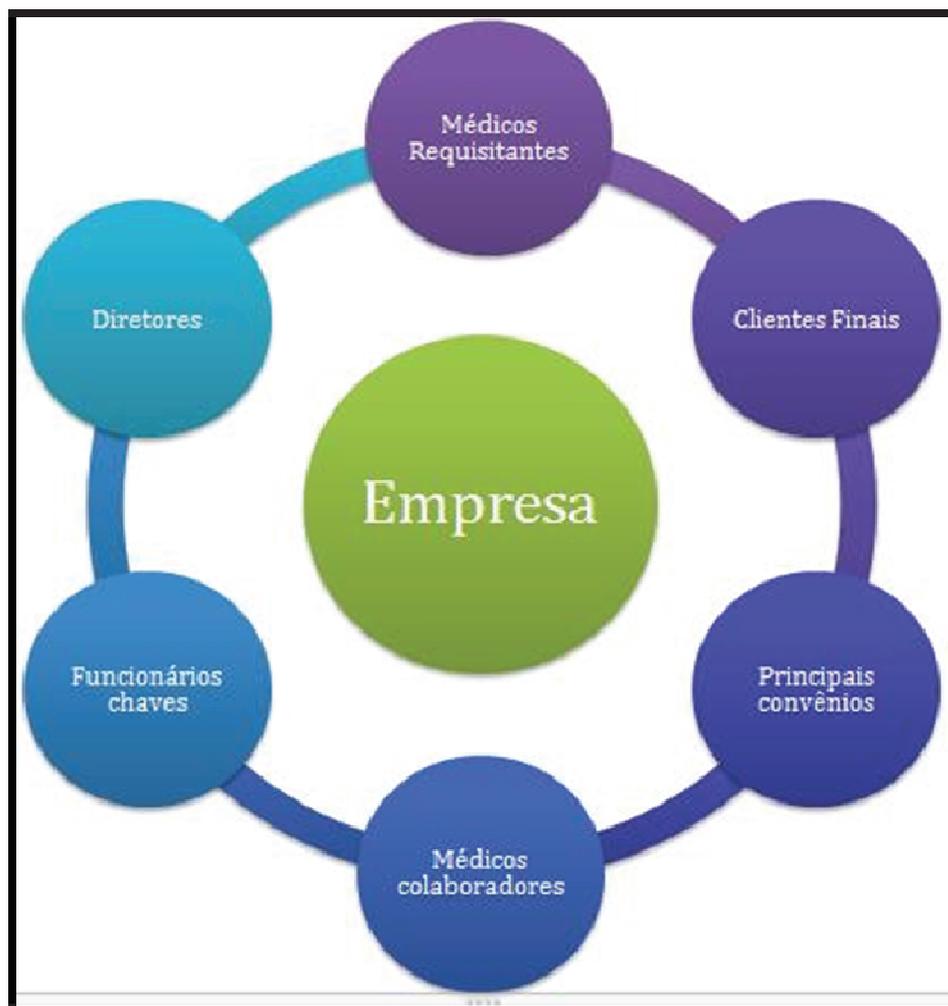
O Centro de Investigação por Imagem possui vinte e dois anos no mercado. A Irradial dispõe, atualmente, da maior parte dos tipos de investigação por imagem existente no mercado, em um mesmo local. Sua estrutura dispõe de oitenta e cinco funcionários diretos e mais de vinte médicos colaboradores, de diferentes especialidades, que prestam o serviço de interpretação de exames.

Sempre buscando estar à frente, com o que existe de melhor em se tratando de tecnologia de diagnóstico por imagem, o desafio da Irradial reside na manutenção da estrutura adquirida, através de uma gestão eficaz, que some seus resultados ao objetivo da empresa - que é a precisão, a serviço da vida.

3.2.2 Sujeitos da Pesquisa

Para esta pesquisa, os *stakeholders* que participaram do processo foram entendidos como todos que interferem na construção da elaboração de um modelo de gestão e estratégia, dentre os quais, se destacam: os diretores, os funcionários-chave, os médicos que se relacionam com o sistema e alguns clientes, conforme mostra a Figura 27.

Figura 27 – Representação dos *stakeholders* da empresa



Fonte: Elaborada pela autora.

Recomenda-se usar a pesquisa-ação nas investigações em grupos, em coletividades ou em organizações de pequeno ou de médio porte, com propósitos focados em médio ou em longo prazo. (VERGARA, 2005).

No Quadro 5, são explicitados os sujeitos que integraram a pesquisa, os dados de identificação e de formação dos referidos respondentes e a etapa correspondente à participação de cada elemento, no processo de coleta de dados e de construção da análise do estudo.

Quadro 5 – Sujeitos da pesquisa x Identificação x etapas da coleta

Sujeitos da pesquisa	Função na empresa	Formação	Etapa da pesquisa
Entrevistado 1	Diretor geral	Professor de Neurocirurgia da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre. Membro Titular da Sociedade Brasileira de Neurocirurgia (SBN). Doutor em Neurocirurgia pela Escola Paulista de Medicina. Chefe da Residência do Serviço de Neurocirurgia Mario Coutinho do Hospital Beneficência Portuguesa.	1, 2, 3 e 4
Entrevistado 2	Diretor médico	Membro Titular da Sociedade Brasileira de Neurocirurgia (SBN) <i>Chercheur Scientifique</i> , durante um ano, na <i>Foundation Adolphe Rothschild – Service de Neuroradiologie Interventionnelle Prof. Jacques Moret</i> .	1, 2, 3 e 4
Entrevistado 3	Diretor administrativo	Especialista em Ginecologia e Obstetrícia.	1, 2, 3 e 4
Funcionário 1	Gerente administrativo	Formação superior em Administração de Empresas.	2,3,4
Funcionário 2	Gerente financeiro	Formação superior em Administração de Empresas.	2,3,4
Funcionário 3	Supervisora técnica	Formação superior em Tecnóloga.	2,3,4
Funcionário 4	Supervisora de faturamento	Ensino médio completo, curso técnico.	2,3,4
Funcionário 5	Responsável t.i	Ensino médico completo.	2,3,4
Médico 1	Especialista em ressonância	Especialista em Radiologia, pelo Colégio Brasileiro de Radiologia.	3
Médico 2	Especialista em ecografia	Médico Radiologista, pelo Conselho Federal de Medicina.	3
Cliente 1	Realizou exame de ressonância	Advogada, 40 anos.	3
Cliente 2	Realizou exames de eco, mamó e rx	Aposentada, 51 anos, dona de casa.	3

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Segundo Macke (2010), para uma pesquisa-ação de qualidade, é preciso um método sistemático e organizado de coleta de dados e de reflexão sobre os resultados, à luz do referencial teórico. Uma vantagem da pesquisa-ação, na técnica de coleta de dados, é o fato de apresentar oportunidade de triangulação de dados, com diferentes técnicas de coleta de dados.

A pesquisa-ação segue um ciclo de etapas, que vão se alterando e alimentando, a partir de dados da fase anterior: é um ciclo de retroalimentação de dados, que sugerem observação, reflexão, elaboração e ação sobre cada processo e suas consequências. (MACKE, 2010).

Para esta dissertação, as técnicas escolhidas estavam de acordo com as etapas da pesquisa-ação. Elas foram diversificadas entre entrevistas em profundidade com diretores e com funcionários específicos, em grupo, em foco, com alguns representantes da empresa, médicos e clientes, além da inclusão de *workshops* e seminários, nos quais foram discutidos temas de interesse acerca do processo.

Muitas vezes, a ação participante possibilita que o método de pesquisa-ação renda explicações, comentários e algumas sugestões, na condução do trabalho. Tanto os seminários, quanto os *workshops*, neste caso, foram organizados e palestrados pela autora da pesquisa.

3.3.1 Coleta de Dados na Primeira Etapa: Esclarecer a Visão

Na primeira etapa, foram reunidos os diretores da empresa, cuja descrição se verifica no Quadro 5. O objetivo desta etapa foi, inicialmente, reunir todos os participantes, em uma sala de reuniões, explicitar e descrever como seria feito o trabalho e em quais etapas cada grupo participaria.

A primeira etapa se destinou a construir a missão, a visão e os valores da empresa, que compunham a etapa de esclarecimento da visão da pesquisa. As reuniões foram realizadas na própria empresa, em dois encontros, com duração de, aproximadamente, três horas cada.

No primeiro encontro, foi apresentado um seminário sobre o propósito da pesquisa, dos conceitos, das definições e dos exemplos da construção da missão, da visão e dos valores da empresa, conforme se encontra no Apêndice A, deste

trabalho. Neste seminário, discutiu-se o significado de cada termo e a grande importância da primeira etapa, para a construção da estratégia da empresa.

Os participantes foram bastante receptivos e opinaram ativamente sobre o que consideravam pertinente ser abordado. Muitas vezes, os conceitos eram repetidos, para o melhor entendimento de todos.

A segunda reunião foi ministrada uma semana após a apresentação do seminário. A proposta, nessa oportunidade, foi proporcionar um *workshop*. Em um primeiro momento, foi apresentado o quadro da Missão, Visão e Valores, que a empresa já possuía, há alguns anos, elaborado por uma consultoria, sem a participação dos diretores (como é possível verificar no Quadro 6).

Diante do quadro antigo, foi repensado cada conceito para, depois de diversas ponderações, construir-se o novo quadro de norteadores estratégicos da Irradial.

Quadro 6 – Norteadores estratégicos antigos da empresa

VISÃO	Ser referência, na região Sul, em investigação por imagem, pela excelência em gestão e em serviços prestados à toda comunidade médica e aos pacientes.
MISSÃO	Prestar serviços de investigação por imagem de alta qualidade, resultando em diagnósticos ágeis e precisos, para todos os clientes, respeitando a vida e o bem-estar dos pacientes.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão íntegra que segue as mais rígidas normas éticas; • Respeito pela vida; • Comprometimento com a qualidade, a competência e a eficiência dos serviços oferecidos; • Profissionais ídôneos, transparentes e atualizados; • Investimento constante no talento, na tecnologia e no bem-estar dos nossos colaboradores e clientes.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.2 Coleta de Dados na Segunda Etapa: Análise da Estratégia

Na segunda etapa da pesquisa, foi incluído o grupo de funcionários-chave, como foi possível identificar no Quadro 5. Foram marcadas três reuniões na semana, durante uma hora. A prática foi repetida, por mais uma semana. Na primeira semana, foi apresentado o seminário sobre a ferramenta PESTAL, que durou duas reuniões.

A apresentação para o grupo referido objetivou explicar a importância de uma análise do ambiente macroeconômico e de duas variáveis, como uma ferramenta a ser utilizada na sequência do processo do modelo de gestão estratégico da Irradial, que se pretendia produzir.

A apresentação do Quadro 7, com exemplos de cada uma das etapas da análise PESTAL a serem discutidas, esclareceu o que deveria ser levantado em conta em cada ponto e economizou algumas questões, relativas à construção do quadro.

Quadro 7 – Análise Pestal

(continua)

<p>Análise Política</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Legislação comercial e tarifária; <input type="checkbox"/> Parceiros comerciais mais favorecidos; <input type="checkbox"/> Alterações no quadro político que podem impactar na economia. 	<p>Análise Econômica</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Taxas de câmbio e estabilidade monetária; <input type="checkbox"/> Tendências do PIB; <input type="checkbox"/> Taxas de juros; <input type="checkbox"/> Oferta de capital para empresas do segmento; <input type="checkbox"/> Custos trabalhistas; <input type="checkbox"/> Estágios do ciclo de negócio (prosperidade, recessão, recuperação).
<p>Análise Social</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Demografia; <input type="checkbox"/> Mudança no hábito de compra da população. 	<p>Análise Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desenvolvimento tecnológico recente; <input type="checkbox"/> Impactos da tecnologia na oferta de serviços, por parte dos concorrentes; <input type="checkbox"/> Impacto da tecnologia sobre a estrutura de custo.

(conclusão)

Análise Ambiental	Análise Legal
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Regulamentação quanto à emissão de gases dos veículos; <input type="checkbox"/> Descarte de insumos; <input type="checkbox"/> Reciclagem de insumos; <input type="checkbox"/> Análise das questões ambientais, por parte dos clientes e impacto nas negociações comerciais. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tributação: Alíquotas tributárias e questões fiscais; <input type="checkbox"/> Legislação salarial e seu impacto; <input type="checkbox"/> Alterações na legislação trabalhista; <input type="checkbox"/> Benefícios obrigatórios aos empregados.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Kaplan e Norton (2004)

No *workshop*, o grupo sugeriu o preenchimento das quatro análises, de forma aleatória (como se pode ver no Apêndice B desta dissertação). Ademais, questionou-se se os aspectos levantados eram pontos negativos ou positivos para a empresa que, no mesmo momento, eram classificados, tornando o *workshop* bastante dinâmico.

Na terceira reunião da semana, o mesmo grupo de diretores e funcionários foi reunido, para o seminário sobre a ferramenta de análise SWOT, conforme se visualiza no Apêndice B. Nesta etapa, o objetivo era apresentar a análise SWOT como uma excelente fonte de informação para a construção do modelo de gestão para a Irradial, buscado neste trabalho. Neste momento, foi possível discutir sobre como seriam avaliados e reportados os pontos fracos e os pontos fortes da empresa.

Na primeira reunião da segunda semana, foi desenvolvido o seminário para a construção da Matriz SWOT. Neste encontro, foi apresentado como seria elaborada a Matriz, com a junção dos pontos fracos e fortes da empresa, mais as oportunidades e as ameaças encontradas na análise PESTAL.

O grupo finalizou o quadro de análise e, logo em seguida, ainda no mesmo encontro, foi sugerida a sua continuação, com a construção de uma análise situacional. Essa última, deveria possuir pontos de alavancagem, que foram encontrados com a junção de forças internas com as oportunidades externas e com os pontos de risco e com a união de fraquezas no ambiente interno, combinadas com as ameaças no ambiente externo.

Por fim, foram encontradas limitações, que eram oportunidades do ambiente externo, junto com fraquezas da empresa. Todos os sete participantes

deram suas contribuições. Os diretores foram os que mais se expuseram, porém, os funcionários, ao longo das reuniões e, principalmente, nos *workshops* realizados, contribuíram muito para a finalização da tarefa.

Na segunda reunião da segunda semana, foi apresentado, para o mesmo grupo, o seminário sobre a Cadeia de Valor. A finalidade da proposta era elucidar os participantes sobre a importância de avaliar e, principalmente, identificar as atividades fundamentais da empresa, pois, provavelmente, a identificação de cada uma delas e sua importância gerariam os indicadores do mapa estratégico final.

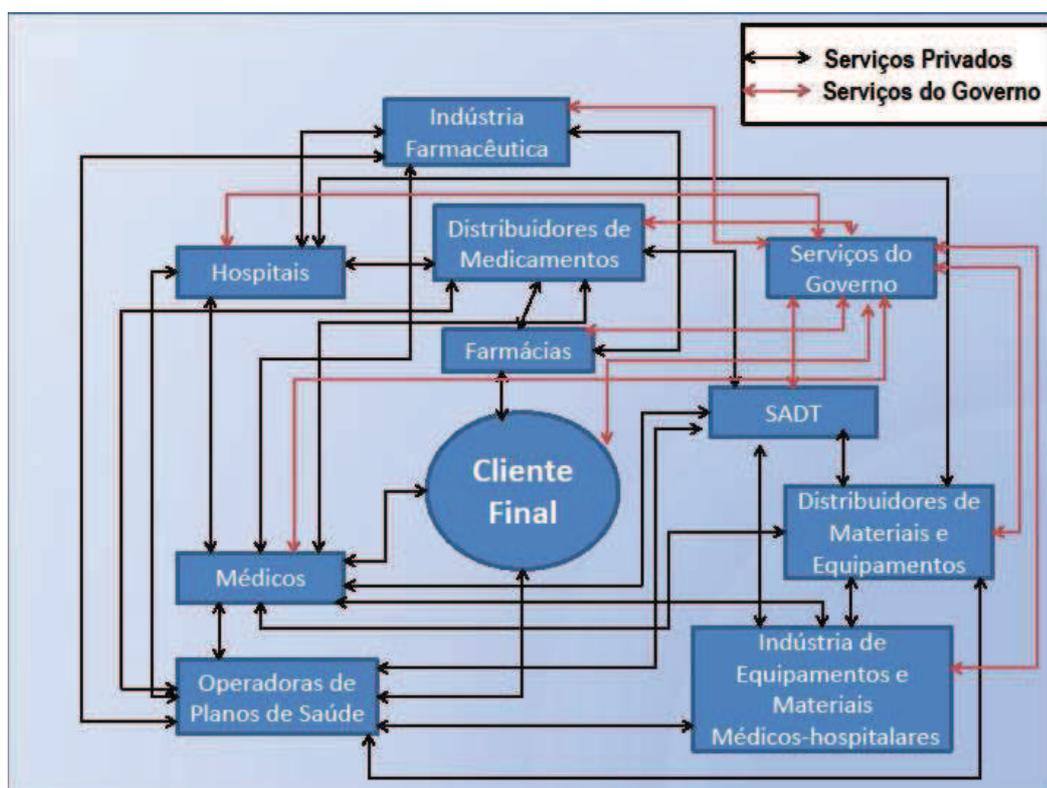
O seminário durou a reunião inteira e percebeu-se que alguns participantes tiveram algumas dificuldades para entender o real conceito da cadeia de valor. Por muitas vezes, questionaram sobre atividades que eram consideradas de extrema importância e que não eram primárias, de acordo com a ferramenta.

“[...] Na minha opinião, a tecnologia da empresa é um dos fatores mais importantes. Através dele que geramos todo o serviço prestado, como pode ser considerado atividade de apoio?” (FUNCIONÁRIO 3).

Depois de esclarecido pela condutora do seminário, a etapa foi concluída, na última reunião da semana. O *workshop* durou, em média, uma hora e todos contribuíram para a construção da Cadeia de Valor da Irradial.

No processo, foi sugerido para o grupo, pela pesquisadora que, após a identificação das atividades primárias da empresa e das atividades de apoio, fossem incluídas as atividades correlacionadas em um gráfico, conforme ilustra a Figura 28, com a inserção do cliente final ao centro de todas as atividades.

Figura 28 – Cadeia de valor na saúde



Fonte: Campos et al. (2009, p. 32).

Esta última reunião finalizou a segunda etapa da pesquisa. Agendou-se para a semana seguinte, o início da terceira etapa.

3.3.3 Coleta de Dados na Terceira Etapa: Formulação da Estratégia

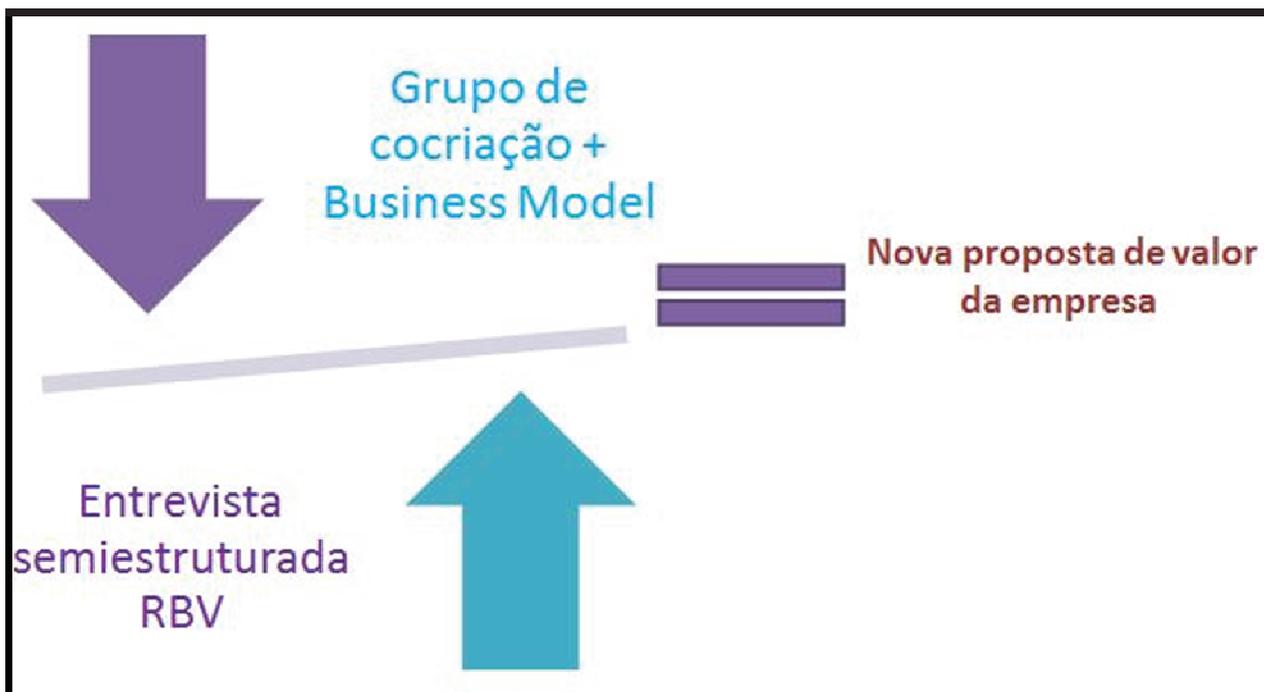
A terceira etapa da pesquisa foi a mais demorada e a que envolveu o maior número de participantes, em três fases. Considerando que a primeira fase foi uma construção dinâmica e experimental, com alguns fundamentos da cocriação, o principal objetivo de utilizar tais princípios foi justamente para elucidar e trazer um ponto de vista secundário, que se relaciona, de forma livre, com a ferramenta escolhida pelo pesquisador, para a formulação da estratégia da empresa.

Entendendo que não existe uma única forma de encontrar a proposta de valor da empresa, a ideia, nesta etapa, foi reunir os principais fundamentos, em diferentes fases, para produzir resultados que mais se assemelhassem com a vontade, o objetivo e a intenção dos *stakeholders* envolvidos, tornando-os parte do processo de

criação da estratégia e envolvendo-os, de uma forma mais profunda e esclarecedora.

A Figura 29 mostra a intenção do autor, ao unir as três diferentes ferramentas, de forma parcial: uma complementa a outra, para a construção do que seria a estratégia da empresa a ser seguida.

Figura 29 – Fases de construção da terceira etapa



Fonte: Elaborada pela autora.

3.3.3.1 Primeira Fase

Na primeira fase, foi mobilizado o grupo de funcionários, diretores, médicos e clientes, para assistir ao seminário sobre o tema cocriação, de acordo com o Apêndice C. A atividade pretendeu informar sobre o método de criar valor para o cliente e proporcionar uma experiência, para todos que estavam participando da reunião.

A intenção de trazer a ferramenta de cocriação para um grupo de foco foi justamente, proporcionar, aos diretores, a oportunidade de ouvir a opinião de clientes, de médicos e de funcionários, ao vivo, sem nenhum tipo de filtro, no que concerne aos serviços da empresa e ao que era considerado importante, para cada um deles.

Através de um debate bastante livre, foram apenas sugeridas algumas questões, levantadas para direcionar a discussão, em que todos foram ouvidos atentamente sobre os temas levantados. A Fotografia 1 ilustra este momento. Foi utilizado o grupo de foco, como referência para esta técnica. A pesquisadora foi anotando e gravando todos os comentários, que foram surgindo com os debates, em duas horas e meia de encontro.

Fotografia 1 – Grupo Foco de Cocriação



Fonte: Registrada pela autora.

3.3.3.2 Segunda Fase

A segunda fase aconteceu um dia após a primeira e durou três horas. Os participantes foram os diretores e os funcionários-chave. Através de seminário, abordou-se a estratégia do *Business Model*. A ideia, neste momento, era introduzir um modelo de estratégia que combinasse com a dinâmica apresentada anteriormente, com os fundamentos da cocriação. Buscava-se que a experiência trouxesse algumas ideias diferentes e, principalmente, pontos de vista que, talvez, nunca tivessem sido apontados, anteriormente.

Através do Quadro Canvas, a equipe participante preencheu visualmente cada elemento exposto e foi possível experienciar uma nova ideia de valor para a Irradial. A Fotografia 2 ilustra este momento. O objetivo da referida fase foi construir, através do *workshop* com os participantes, a estratégia que a empresa iria seguir. Foi uma reunião muito mais calorosa e que despertou o interesse em questões que, antes, não tinham sido comentadas.

Fotografia 2 – Equipe trabalhando no *Business Model*



Fonte: Imagem produzida pela autora

3.3.3.3 Terceira Fase

A terceira fase foi realizada com o diretor geral da empresa, através de um questionário semiestruturado (APÊNDICE E). O objetivo da fase foi, de alguma forma, verificar se a estratégia construída por todos na fase anterior, poderia, de fato, ser implementada, se a empresa possuía os recursos que a estratégia criada exigia.

Por esse motivo, nesta fase, as perguntas foram elaboradas com o fundamento da teoria baseada em recursos e adaptada para a realidade que se seguia. A entrevista foi gravada e seus principais pontos foram transcritos pela pesquisadora. Com esta etapa, foi possível definir a estratégia final que a empresa seguiria.

3.3.4 Coleta de Dados na Quarta Etapa: Tradução da Estratégia

A quarta - e última - etapa da pesquisa ocorreu em três reuniões de uma hora e meia cada. Nela, participaram os funcionários-chave e os diretores da empresa. A finalidade foi a construção dos objetivos e dos indicadores de cada perspectiva que formariam o *Balanced Scorecard* da empresa. Ainda, visou-se elencar todos os temas tratados e mostrar a relação de causa-efeito de cada um deles, para a estratégia geral da empresa. Para esta etapa acontecer, foi utilizado o seminário (que se disponibiliza no Apêndice D) e o *workshop* de construção. Assim, todos os dados foram anotados e analisados.

4 ANÁLISE DE DADOS

A metodologia da pesquisa-ação permite a utilização da observação participante, para a obtenção de dados através de cada etapa de intervenção proposta para empresa. (MACKE, 2010).

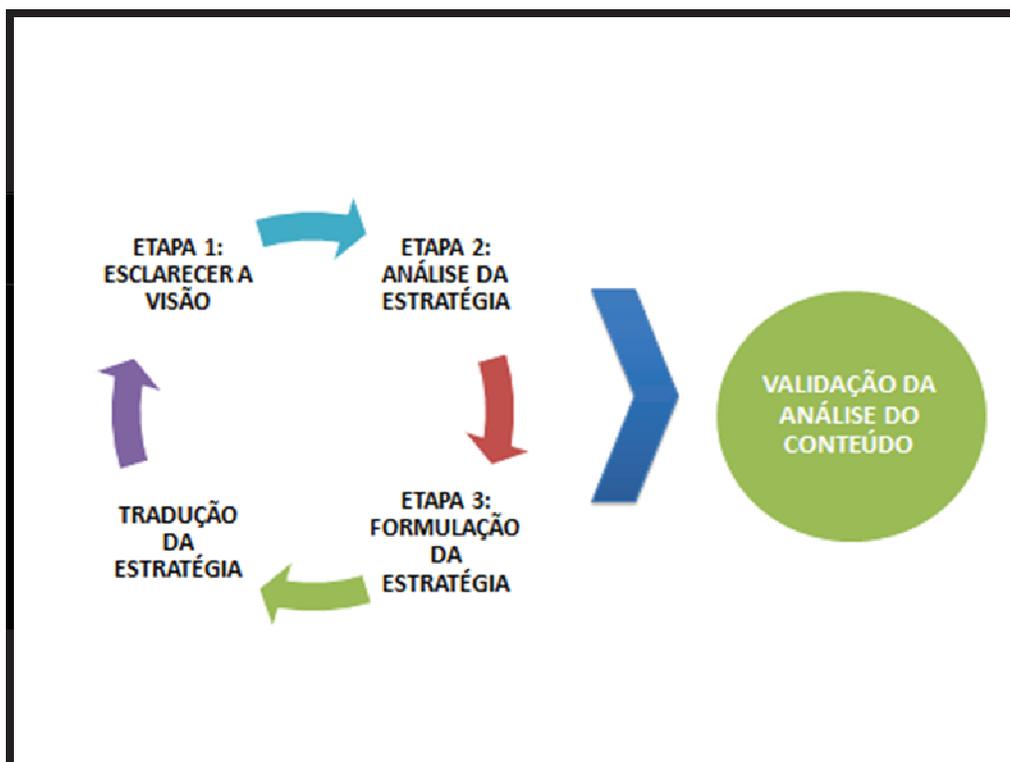
Nesta pesquisa, em cada etapa executada, foram gerados dados e resultados que foram analisados e serviram para fundamentar o resultado, que representa a soma de diversas intervenções, observações, percepções e dados de entrevistas, a partir do objetivo geral do trabalho.

As etapas da análise de conteúdo não são rígidas e a percepção do pesquisador é importante. A análise de conteúdo não obedece a etapas rígidas, mas sim a uma reconstrução simultânea com as percepções do pesquisador com vias possíveis nem sempre claramente balizadas. (MACKE, 2010).

Nas etapas em que foram empregadas técnicas de coleta de dados com seminários e *workshops*, as informações obtidas serviram para, em conjunto, estruturar as etapas preestabelecidas. Apesar de previamente estabelecidas, o conteúdo não era ordenado e, sim, absorvido e entendido, de acordo com o andamento de cada tarefa e a percepção do grupo.

Na etapa com a entrevista semiestruturada, o conteúdo analisado foi mais direto e fomentou respostas mais simples e fechadas, que foram transcritas e levadas em consideração, para a próxima etapa, de forma clara e objetiva. Os dados foram transcritos no intuito de auxiliar a elaboração de grandes passos estratégicos e de viabilizar os resultados de cada etapa e suas considerações pertinentes (Figura 30).

Figura 30 – Representação da análise de dados da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

5 RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa foram extraídos a partir de cada etapa realizada. Por ser tratar de uma pesquisa-ação, cada etapa dependia e gerava um próximo resultado, de acordo com o que havia sido feito na etapa anterior. A proposta da pesquisa foi chegar em pedaços de resultados que completassem o resultado final da pesquisa, ou seja, o objetivo geral. Os resultados, aqui, são apresentados, respeitando a etapa em que cada um foi construído.

5.1 PRIMEIRA ETAPA: ESCLARECER A VISÃO

Nesta primeira etapa, foram feitas diversas considerações e comparações com o quadro dos norteadores estratégicos, já existente na empresa, como se constata na fala do respondente:

“Eu não imaginava que a visão da empresa fosse tão importante e clareasse o olhar de todos aqui [...] temos que simplificá-la para ser mais impactante e fácil de todos lembrarem”. (ENTREVISTADO 1).

O resultado da primeira etapa foi resumido e pode ser visto no Quadro 8, no qual são expostas a remodelação e as novas definições, mais atualizadas e modernas, de acordo com o material apresentado.

No que se refere à visão da empresa, os três participantes entenderam que construir uma visão ousada, que resumisse, em poucas palavras, diversos atributos que a empresa possuía e muitas etapas que a empresa ainda teria que alcançar, seria bastante motivador:

“Entender que a visão de uma empresa é o sonho mais bonito que podemos sonhar para ela, é inspirador”. (ENTREVISTADO 3).

A missão da empresa também sofreu alterações, uma vez que os entrevistados entenderam que a missão existente continha todos os elementos que traduziam a razão de ser da empresa, mas, o texto estava muito longo e difícil de assimilar. Então, um dos participantes sugeriu que fosse empregado o *slogan* da empresa, que sintetiza, de forma muito simples, a razão de a Irradial existir.

Quanto aos valores, os três integrantes chegaram à conclusão de que não deveriam modificar, pois, resumem exatamente o que enxergavam na empresa, desde seu início. O Quadro 8 traz o resumo dos norteadores encontrados pelo grupo.

“Precisão a serviço da vida, nosso slogan, traduz, de forma perfeita, a nossa missão, que é entregar um exame muito bem feito e preciso, para cuidar de vidas”. (ENTREVISTADO 2).

Quadro 8 – Norteadores estratégicos da empresa

VISÃO	Ser uma empresa que viabilize a promoção da saúde nacional.
MISSÃO	Prestar a investigação por imagem mais precisa, a serviço da vida.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão íntegra, que segue as mais rígidas normas éticas; • Respeito pela vida; • Comprometimento com a qualidade, a competência e a eficiência dos serviços oferecidos; • Profissionais idôneos, transparentes e atualizados; • Investimento constante no talento, na tecnologia e no bem-estar dos nossos colaboradores e clientes.

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2 RESULTADO DA SEGUNDA ETAPA: ANÁLISE DA ESTRATÉGIA

A segunda etapa tinha como objetivo, através de seminários e de *workshops*, analisar a empresa, em seus aspectos internos e externos. Depois de apresentado o propósito das ferramentas PESTAL e SWOT, a equipe participante do *workshop* construiu suas análises, disponíveis no Apêndice B deste estudo. O Quadro 9 ilustra o resultado da análise Swot feita pelo grupo depois durante o *workshop*. E no Quadro 10 o resumo da análise Swot elaborado pelo grupo em pesquisa.

Quadro 9 – Análise Swot da Irradial

FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
CENTRO COMPLETO DE DIGNÓSTICO POR IMAGEM – TODOS EQUIPAMENTOS EM UM SÓ ENDEREÇO . VELOCIDADE NA REALIZAÇÃO DE EXAMES – 3 RM , TELE MEDICINA	EMPRESA AINDA ENFRENTA PRECONCEITO PRO SER ASSOCIADA A IMAGEM DO HBP. (INSTITUIÇÃO QUE ENFRENTOU MUITOS PROBLEMAS DE CREDIBILIDADE	AUMENTO DA EXPECTATIVA DE VIDA , AUMENTA A PROCURA PARA EXAMES DE PREVENÇÃO E TRATAMENTO DE DOENÇAS SAÚDE	MAIOR NUMERO DE CONCORRENTES CADA VEZ MAIS PROFISSIONALIZADOS
PIONERISMO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. PRIMEIRA CLÍNICA GAUCHA COM A PET –CT, PIONEIRA EM RM CAMPO ABERTO (1999) = EXPERIENCIA	CONCORRE COM CLÍNICAS PRIVADAS E HOSPITAIS POIS SE ENCAIXA NAS DUAS MODALIDADES	AUMENTO DO NUMERO DE CONVÊNIOS PRIVADOS QUE DÃO MAIS POSSIBILIDADES DE ESCOLHA PARA O CLIENTE FINAL DE ESCOLHER A IRRADIAL	MAIOR NÚMERO DE EMPRESAS COM ACESSO A COM A TECNOLOGIA
.CREDIBILIDADE NO SETOR= CONFIANÇA COM FORNECEDORES E COLABORADORES (PGTS EM DIA)	FALTA DE UMA ESTRATÉGIA BEM DEFINIDA COM A PROPOSTA DE VALOR DA CLÍNICA	CRESCIMENTO CONSTANTE DO PODER DE COMPRA DA CLASSE C , QUE É A MAIORIA DOS CLIENTES DA IRRADIAL ALEM DO ACESSO CADA VEZ MAIOR DESSA CLASSE EM RELAÇÃO A	MUITA BUROCRACIA E LENTIDÃO NA OBTENÇÃO E RENOVAÇÃO DE ALVARAS.
MÉDICOS RENOMADOS- CORPO CLÍNICO SANTA CASA	FALTA DE INVESTIMENTOS EM MKT E REFORÇO DA MARCA	EMPRESAS NOVAS SEM CREDIBILIDADE , APENAS COM TECNOLOGIA	NOVOS ENTRANTES INTERNACIONAIS NO MERCADO
MÉDICOS INTERPRETANTES NÃO SÃO OS DONOS- MAIOR MERCADO PARA MÉDICOS BONS	DIFICULDADE DE RELACIONAMENTO COM A CLASSE MEDICA NAS QUESTOES ESTRATEGICAS DA EMPRESA	DOLAR EM LATA DA UMA FREADA NA CONCORRENCIA NA AQUISIÇÃO DE NOVOS EQUIPAMENTOS E O CREDITO NO SETOR CAI	
ATUAMOS JUNTO A HOSPITAIS (GARANTIA DE DEMANDA EM MESES DE BAIXA)	FALTA DE INVESTIMENTO INSTITUCIONAL NA MARCA , BUSCAR CERTIFICAÇÕES, ETC.	MAIS EMPRESAS QUE FORNECEM EQUIPAMENTOS ENTRANDO NO MERCADO FAVORECENDO NEGOCIAÇÕES E OFERTAS	GRANDES MULTINACIONAIS DOMINAM A PRODUÇÃO DE EQUIPAMENTOS, = MENOS FLEXIBILIDADE DE NEGÓCIOS
ÓTIMA LOCALIZAÇÃO – AV INDEPENDÊNCIA	FALTA DE ESTACIONAMENTO		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 10 – Pontos alavancagem x Riscos x limitações

PONTOS DE ALAVANCAGEM	RISCOS	LIMITAÇÕES
MUITA DEMANDA QUE ESTA POR VIR, CENTRO COMPLETO PARA ATENDER MAIS E MELHOR	AUMENTO DA CONCORRÊNCIA E DA PROFISSIONALIZAÇÃO DO SETOR COM A IMAGEM DA EMPRESA, PROPOSTA DE VALOR AINDA NÃO BEM DEFENIDA E DESDOBRADA.	FALTA DE ESTACIONAMENTO , ENDEREÇO NO CENTRO , ALÉM DE ESTAR AINDA ASSOCIADA A IMAGEM DO HBP, LIMITA ABSORVER CLIENTES DA CLASSE A, APESAR DO SERVIÇO E EQUIPAMENTOS NÃO DEIXAREM NADA A DESEJAR .

Fonte: Elaborado pela autora.

As análises foram esclarecedoras e bastante importantes para perceber onde a empresa está e em que setor está inserida. Alguns participantes ficaram surpresos, ao detectarem as dificuldades que a empresa enfrenta e como o setor é delicado. Outros, se manifestaram ao final, expressando algumas afirmações positivas:

“É um mercado de forte expansão, com grandes oportunidades, basta olhar de um ângulo diferente, porque, muitas vezes, ficamos enxergando somente as dificuldades e não somos capazes de visualizar as coisas que podem acontecer com a empresa, se estivermos na direção certa”.
(GERENTE ADMINISTRATIVO)

A construção da cadeia de valor da Irradial resultou em um entendimento maior da equipe, no que tange às áreas dependentes uma das outras. Seguindo o modelo de Porter (1989), conforme se encontra no Apêndice C, o *workshop* com o grupo identificou as atividades primárias da empresa.

A cadeia de valor que a equipe da Irradial estruturou consiste na identificação de atividades e na classificação delas, de tal forma que ficassem claras, para todos, quais as atividades que geram valor para o cliente. Por isso, após as atividades de apoio, a pesquisadora propôs desenvolver um trabalho para relacionar todas as referidas atividades na geração de valor para o cliente final.

O resultado das duas atividades, apresentado no Quadro 11, foi muito bem aceito pelo grupo e construído, de forma bastante uniforme. Ao que parece, a grande maioria nunca havia pensado sobre a importância de mapear as atividades da empresa que geram valor.

Quadro 11 – Atividades de apoio da cadeia de valor

Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamento com bancos para os maiores equipamentos da empresa; • Acionistas diretores; • Planejamento totalmente desenhado pelos diretores.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento feito pelo RH da empresa, através de indicações e, posteriormente, de avaliação com prova técnica, de acordo com a área; • Sistema de banco de horas, não há programas divisão de lucros; • Para cargos de confiança, é necessária a formação superior. Em outras áreas, a maioria tem formação técnica, exceto os tecnólogos; • A maioria dos colaboradores possui contrato de carteira assinada e somente os médicos que laudam os exames são terceirizados e ganham por produção.
Tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa utiliza um sistema de gerenciamento interno que liga as principais áreas da empresa em tempo real (recepção, faturamento, compras, financeiro e gerência); • A empresa utiliza o mais moderno <i>software</i> de laudos e imagens <i>on-line</i>. Este <i>software</i> é responsável pelo gerenciamento de todas as imagens obtidas e todos os laudos gerados, ficando armazenados no sistema e controlando tempo e identificação de cada ação feita.
Equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa entrega seus serviços através equipamentos de diagnóstico por imagem, dos mais simples aos mais sofisticados; • Depende de fornecedores internacionais e nacionais para entrega e manutenção dos mesmos.

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de Porter (1989).

Na Figura 31, estrutura-se a cadeia de valor da empresa analisada:

Figura 31 – Cadeia de valor da Irradial



Fonte: Elaborada pela autora a partir de Campos et al. (2009)

Para finalizar esta etapa, foi produzida, pela equipe da Irradial, uma cadeia de valor, na qual o cliente final era o centro, o propósito de todas as atividades da empresa. Todos os elos da empresa foram posicionados, com suas relações com as atividades primárias. O resultado desta última etapa foi a introdução para a empresa alcançar o objetivo final da terceira etapa, com a formulação da estratégia.

5.3 RESULTADO DA TERCEIRA ETAPA: FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Os resultados desse grupo se estruturaram pelos fundamentos da cocriação - que estão demonstrados no Quadro 12, - e resultaram em algumas questões muito pertinentes para a construção da estratégia:

Quadro 12 – Características da cocriação

ESTRATÉGIA DA COCRIAÇÃO
Valores: Cria-se valor, através do aumento constante das experiências proporcionadas para todos os <i>stakeholders</i> .
Objetivo: Usar os objetivos da estratégia inicial como um ponto de partida e deixar a estratégia completa emergir com o tempo.
Foco: Foco no interesse de todos os <i>stakeholders</i> e em como o sistema pode maximizar a divisão dos bens para todos. Aumentar a margem de valor da empresa passa a ser secundário.
Vantagem: Alcançar vantagem, através do envolvimento maior dos <i>stakeholders</i> e da construção contínua de novas interações e experiências, as quais levarão à produtividade, à criatividade e aos menores custos e riscos.

Fonte: Ramaswamy e Gouillart (2010) adaptado pela autora.

5.3.1 Primeira Fase

Os pontos levantados foram organizados em uma tabela. Como o processo ocorreu informalmente, em uma conversa realizada em uma mesa oval, notou-se que todos os participantes ficaram bem à vontade. Ademais, foi possível perceber que o caráter dinâmico da experiência fez com que, em geral, todos fossem bastante participativos. Ficou claro que as questões levantadas e sugeridas eram relacionadas à posição e a cada *stakeholder* na empresa.

A questão que direcionou toda experiência de cocriação foi a seguinte: sugeriu-se que todos pensassem o que gostariam de ter do serviço da clínica, o que era importante para cada um dos participantes. Esclareceu-se que era para expor o que viesse à mente e o que, de fato, fosse relevante para cada um, o que faria da Irradial a melhor escolha, coisas que foram vistas e outras que não foram vistas, mas, que seriam essenciais para cada um presentes.

Os primeiros a falar foram os clientes. A primeira palavra citada pelos dois respondentes foi a mesma - e surpreendente:

“Rapidez no laudo e, depois, espero que esteja certo. Por muitas vezes, na correria do dia a dia, o pedido do médico faz com que tenhamos pressa em voltar ao consultório, gerando certa angústia para ver o resultado. Se o médico me indica a clínica, eu vou, sem me preocupar,

pois, sei que ele confia. Caso contrário, vou escolher uma clínica que tenha boa reputação, mas também, que tenha agenda disponível para minha necessidade. Se eu ligar e tiver agenda para daqui a três semanas, vou procurar outra que me ofereça mais rapidez”. (CLIENTE 1).

“Para mim, no meu caso, o que importa é a localização e uma clínica que me atenda bem. Como não tenho carro, é necessário que tenha acesso fácil de ônibus e que, ao chegar na clínica, tenha acesso fácil para entrar, pois, tenho dificuldade de subir . Ser atendida no horário por simpáticas funcionárias me faz pensar em voltar. [...] acho que para eu voltar para fazer um exame, preciso me sentir acolhida e que se importem comigo”. (CLIENTE 2).

Neste momento, um dos médicos se manifestou e disse que, para ele, é importante trabalhar em um lugar em que fosse reconhecido e valorizado, pois, como trabalha em diversos lugares ao mesmo tempo, ter no seu currículo que é responsável por uma área, em uma empresa séria e valorizada pelo meio, faz muita diferença. Outro ponto valorizado é ter, em seu local de trabalho, os melhores equipamentos disponíveis no mercado, para auxiliar no diagnóstico, o que reduz a chance de errar (MÉDICO 2). Outro participante assim inferiu:

“Quando vejo um paciente feliz, isso me faz ter certeza de que estou no lugar certo, fazendo a coisa certa. Eu preciso saber que o local de trabalho onde estou segue as normas técnicas de segurança e higiene e que, além disso, oferecemos agilidade e qualidade. Muito mais do que eu ganho no contracheque, valor, para mim, é saber que contribuo com a saúde das pessoas para mais e melhor. Lugares que atendem ‘ok’ está cheio (sic) em Porto Alegre; saber que eu faço a diferença me motiva, todos os dias. Além disso, trabalhar com médicos experientes e renomados me traz experiência e me faz sentir valorizada. Isso, para mim, é importante”. (FUNCIONÁRIA 3).

“No meu ponto de vista, o que espero da clínica em que trabalho é que ela tenha uma boa imagem, perante os clientes e a sociedade médica, porque, assim, sempre terá bastante (sic) clientes e garantirá uma boa agenda. Pois, hoje, somos disputados no mercado local, então, vou estar em um lugar que me ofereça possibilidade de alto rendimento, em pouco tempo. Quero dizer com isso, agenda cheia, com bons convênios, otimizando meu tempo e gerando alta rentabilidade. Também é importante o melhor equipamento, porque, assim, se garante uma ótima imagem para eu laudar, mais fácil”. (MÉDICO 1).

Neste ponto da experiência, um participante completava a fala do outro, sem uma ordem específica, porém, cada um teve a oportunidade de expressar e de

contextualizar o que seria valor, em termos de uma clínica de diagnóstico por imagem. Neste momento, um dos clientes se manifestou novamente:

“Eu já escolho, hoje em dia, somente lugares onde sou atendida com rapidez e com um pouco de simpatia; não adianta me sorrir e demorar duas horas para ser chamada. Outra questão que levo em consideração é se podem entregar em casa meu exame ou no consultório do meu médico”. (CLIENTE 1).

Complementando, a Cliente 2 acrescentou:

“Isso é muito importante para mim também, aliás, ter na Internet o exame, me facilitaria muito”.

Assim, um dos médicos se manifestou:

“Ah, isso sim, saber que posso laudar de casa o exame é a facilidade que a Irradial tem, com o sistema totalmente integrado [...] facilita a minha vida e, com certeza, a dos clientes, quando acontece um imprevisto ou estou de férias, pois, consigo entregar tudo, no prazo certo. Como médico, agora olhando do ponto de vista de um colega que pediu o exame, ainda acho que pode existir alguma resistência em olhar o exame na internet, pois, por comodidade e costume, ter o exame físico na mão parece mais fácil”. (MÉDICO 2).

O funcionário responsável por T.I. se manifestou, dizendo :

“Pois é, a Irradial possui um sistema de laudos e imagens on-line supermoderno, imagina quanto não seria economizado se os seus colegas se acostumassem a verificar os exames pela internet? Está tudo lá, disponível, as imagens ficam perfeitas e, ainda, é possível aproximá-las e colocar mais ou menos em contraste, na área desejada. Isso seria um grande passo no setor, em termos de custos, para toda cadeia, bem como de facilidade, tanto para o cliente, como para o médico requisitante”.

“Concordo com você, isso já acontece em exames de laboratório, mas, parece que com exames de imagem as pessoas ainda precisam visualizar as imagens no filme, pegar em suas mãos”. (DIRETOR 1).

Depois dessa interação, outro funcionário também expressou o que seria valor, para ele:

“[...] ter um sistema alimentado com dados corretos, pois, facilita meu trabalho e me faz render muito mais”. (FUNCIONÁRIA 4).

A Cliente 1 se manifestou, novamente :

“Um outro fator que, na minha opinião, é essencial, é ser bem atendida ao telefone. Não só com simpatia, mas também, ser muito bem informada sobre o procedimento que vou fazer, seus riscos, recomendações e, também, de tudo o que necessito trazer. Por exemplo, quando vim realizar o exame, por sorte, não esqueci o pedido médico, não me lembro claramente de ter sido informada corretamente sobre isso. Vim de carro e não sabia que aqui não tinha estacionamento próprio; por sorte, deixei meu carro no estacionamento conveniado com a clínica, mas, poderiam ter me dito isso na hora da marcação [...] mesmo assim , não gostei de caminhar alguns metros para chegar até aqui”.

E as opiniões continuaram:

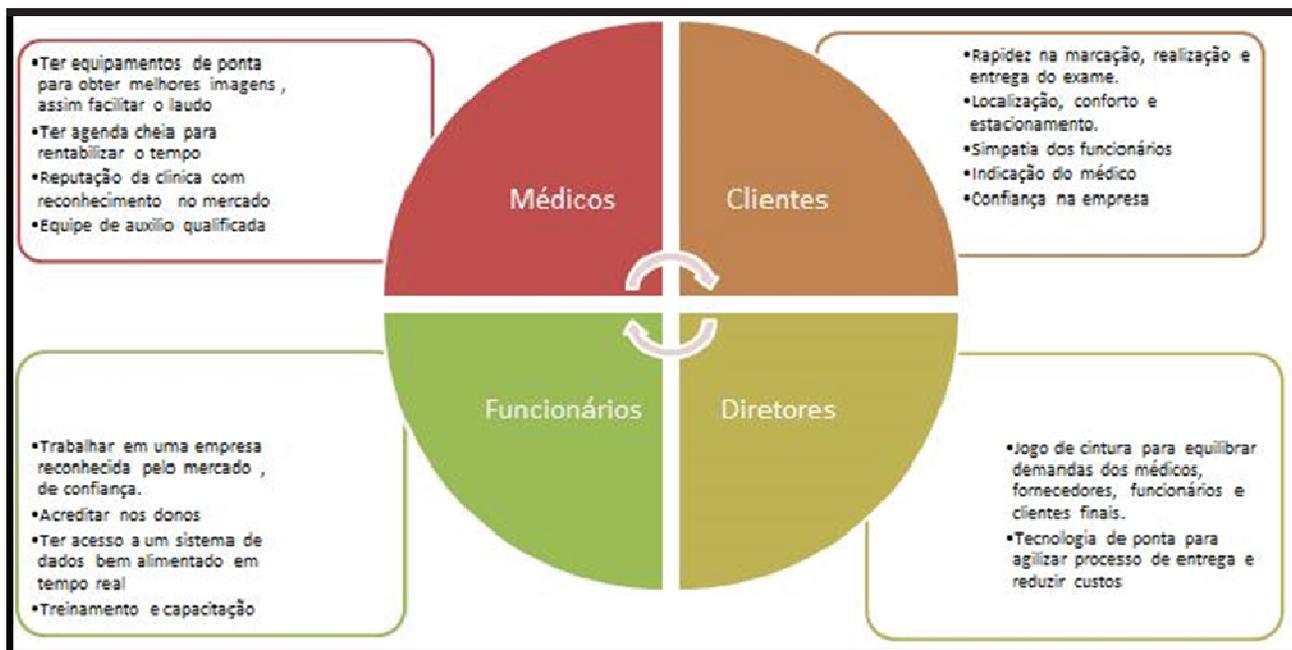
“Eu acho que trabalhar em uma empresa que valoriza o funcionário, sabendo o que faz aquele funcionário se sentir bem, faz com que, automaticamente, seja possível devolver mais qualidade para o cliente final” (FUNCIONÁRIO 1).

O Diretor 3 ressaltou alguns aspectos, ao final da experiência, que aparecem em sua fala, transcrita abaixo:

“Ao imaginar o que um cliente faz escolher a nossa empresa, penso que temos diferentes áreas para investir. Cuidar bem dos nossos funcionários, repassar um valor justo para os médicos que trabalham para nós, investir em equipamentos de última geração, investir no conforto e na agilidade do processo, tudo isso, no final, fica mais perceptível para o cliente final. Porém, não é só isso que faz com que entreguemos um produto que o cliente se satisfaça; é preciso ter jogo de cintura com fornecedores, conseguir o melhor preço de insumos, para sobrar para pagar em dia nossos funcionários e investir em capacitação interna”.

Com essas ponderações, a reunião - que foi a mais extensa de todas, até o momento, por envolver diversas pessoas - chegou ao fim. A Figura 32 evidencia os principais atributos levantados por cada grupo; de certa forma, foi possível ter uma ideia de quais são as principais demandas de cada representante de *stakeholders* da empresa:

Figura 32 – Principais demandas dos *stakeholders* identificadas no grupo de foco de cocriação



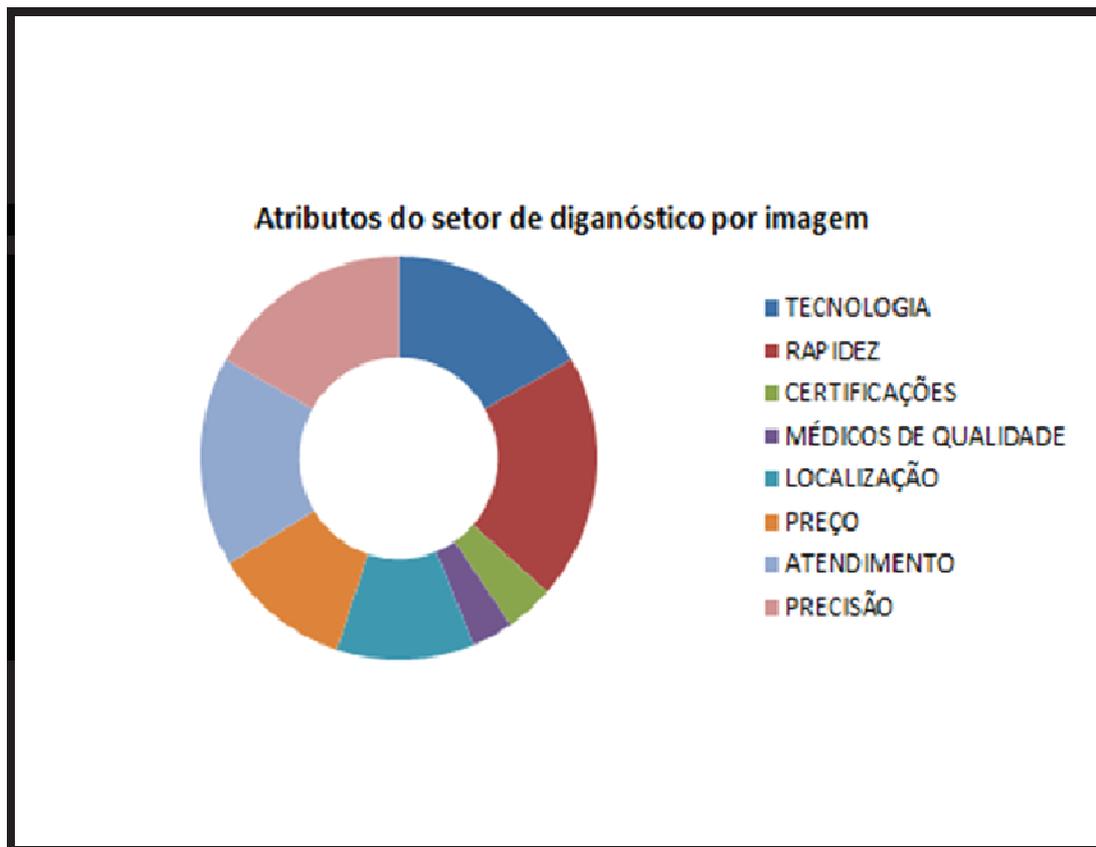
Fonte: Elaborada pela autora

5.3.2 Segunda Fase

A proposta de valor construído pela equipe da Irradial, nesta fase - que engloba os diretores e os funcionários-chave - foi conduzida pelos atributos de valor encontrados na etapa anterior (Figura 33). Com o seminário sobre *Business Model* e com os itens apontados por todos representantes dos *stakeholders* da empresa, foi possível ter uma noção do que cada *stakeholder* achava importante e transformar isso em uma estratégia que diferenciase a empresa de seus concorrentes.

No *workshop* (que se pode examinar no Apêndice C), ficou viável praticar e construir a nova proposta de valor que a Irradial havia formulado.

Figura 33 – Atributos encontrados na primeira fase: dinâmica da cocriação



Fonte: Elaborada pela autora.

A provocação desta fase, entretanto, para o grupo em pesquisa, foi ir um pouco mais além e criar uma estratégia única para a Irradial, com a influência do *Business Model*. A seguir, o Quadro Canvas da Irradial, produzido através do *Business Model*, completa os nove blocos do modelo que a empresa possuía, de acordo com os participantes.

Figura 34 – *Business Model* atual da Irradial

Fonte: Elaborada pela autora.

Após essa primeira visualização, foi sugerida a criação do novo quadro, com as propostas que deveriam ser incluídas, para cada bloco existente. Para o andamento da dinâmica do *workshop*, aplicaram-se perguntas (conforme o Apêndice C) e, assim, produzida a ideia da nova proposta de Irradial, de acordo com o exposto na Figura 35. As demandas encontradas no grupo de cocriação, juntamente com as ideias vindas, a partir do quadro do *Business Model*, viabilizaram a criação de sugestões que serviram para a construção da nova proposta da Irradial, estão descritas a seguir :

- segmentos de clientes: atender um novo tipo de público, através da nova tecnologia da PET-CT, que requer um cuidado especial, já que são clientes oriundos de tratamentos oncológicos; portanto, cabe estreitar o relacionamento com os médicos especializados e com a equipe de atendimento, para assegurar maior conforto aos clientes finais;
- proposta de valor: além de entregar exames de imagens com precisão e a serviço da vida, ser a clínica com a entrega mais rápida e com um jeito

exclusivo de atender, através de um treinamento de protocolos de gentileza que padronizam o atendimento e agilizam os procedimentos e sanam as inconformidades;

- c) canais de distribuição: aprimorar o *site* da empresa, com funcionalidade e disponibilidade de exames *on-line*, para médicos e clientes com as imagens . Melhorar o setor de entrega de exames, com a confecção dos mesmos realizada somente mediante demanda. Investir em divulgação da nova ressonância na filial, no Hospital da Brigada Militar;
- d) relacionamento com o cliente: diminuir o tempo de entrega dos exames para vinte e quatro horas, através do novo sistema de laudo, em que o médico fala e já se cria o texto, eliminando, assim, a etapa da digitação. Melhorar a imagem da marca, com mais divulgação nas clínicas, nos convênios, entre os médicos e, também, entrando em redes sociais, investir e cuidar mais da identidade visual da empresa. Criar o jeito Irradial de atender, com mais precisão nas palavras, gentileza e protocolos que irão estabelecer velocidade e mais qualidade;
- e) receitas: alinhar com o faturamento e o setor financeiro, o sistema de cobrança com inadimplência de 98%, através de sistema de cobrança em cartório. Aumentar o número de exames, através de novas parcerias e de ajustes nos horários internos, para produzir mais, em menos tempo;
- f) recursos-chave: aprimorar o sistema interno de laudos e de imagens, com a possibilidade de o médico da Irradial ditar e criar o texto do laudo automaticamente, no seu celular, revisando e assinando o exame no mesmo momento, eliminando uma etapa para entrega, além de excluir o quadro de digitadoras. Proporcionar treinamento interno à equipe de apoio aos médicos , para se tornar mais qualificada. Manter todos os equipamentos devidamente revisados, junto aos fornecedores, a fim de diminuir o tempo de espera. Através do prestígio dos médicos e do bom trabalho que a empresa realiza, buscar, junto aos órgãos do setor, certificações de qualidade, para reforçar a marca Irradial;
- g) atividades-chave: entregar o exame em vinte e quatro horas, ao invés da concorrência, que entrega em quarenta e oito horas, através do sistema a ser implantado - de laudo ditado pelo próprio médico, através da voz, com

o qual se eliminam duas grandes etapas, digitação e revisão - reduzindo custos e entregando o serviço da empresa mais rapidamente;

- h) parceiros estratégicos: estreitar o relacionamento com médicos requisitantes, através de maior participação em congressos da área. Procurar, também, mais empresas que forneçam manutenção de equipamentos de imagem, para ter mais parceiros para negociar valor e prazo de conserto dos equipamentos;
- i) estrutura de custo: diminuir o quadro funcional, através da introdução da tecnologia de laudo, gerando uma economia mensal bastante significativa.

Figura 35 – Business Model final da Irradial



Fonte: Elaborada pela autora.

A partir do Quadro Canvas finalizado, pelo qual percebeu-se que, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os componentes relacionados ao valor da empresa encontram-se ao lado direito e os componentes relacionados aos custos e à infraestrutura, de acordo com a Figura 36, situam-se ao lado esquerdo, foi possível relacionar diretamente a Estratégia do Oceano Azul, explorada, anteriormente, na fundamentação teórica, por se tratar, como preconiza Osterwalder e Pigneur (2011),

de uma extensão perfeita para as ferramentas analíticas, propostas por Kim e Mauborgue (2005).

Figura 36 – Quadro de Modelo de Negócios



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 67).

Kim e Mauborgue (2005) propõem o modelo das quatro ações, na busca do aumento do valor para o cliente e, ao mesmo tempo, da conquista da redução de custos, através da inovação. Osterwalder e Pigneur (2011) destaca, como se pode observar através da Figura 37, que a combinação do modelo dos autores com o quadro de negócios cria uma ferramenta poderosa para as empresas .

Figura 37 – Combinando o Quadro de Modelo de Negócios com a Inovação de Valor



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 69).

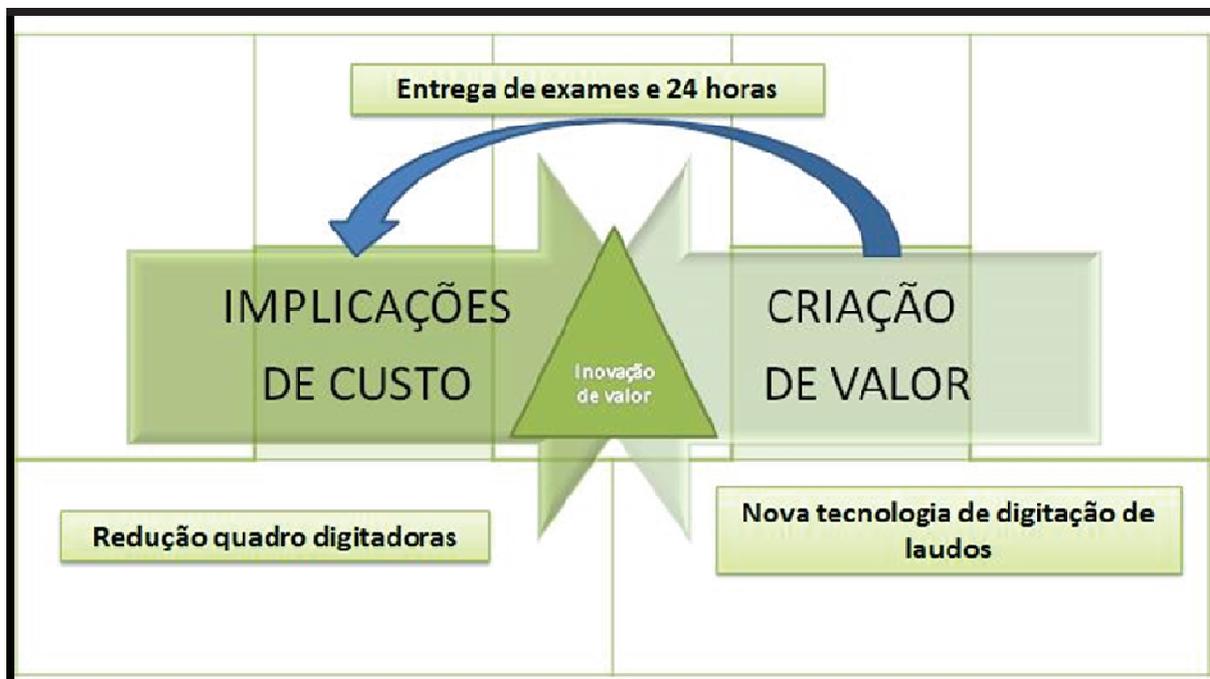
A relação entre as duas ferramentas de estratégias foi identificada pela pesquisadora, ao encontrar os elementos perfeitamente alinhados e conectados pelas duas ferramentas como proposto Osterwalder e Pigneur (2011). De acordo com o resultado dessa segunda fase, a criação de uma nova proposta de valor incluía exatamente um elemento de criação de valor e outro, de redução de custos que, juntos, proporcionariam a inovação de valor, com o auxílio de uma inovação tecnológica.

Na nova proposta de valor criada pelo grupo pesquisado, a introdução de uma nova tecnologia de digitação de laudos reduziria o quadro de funcionários significativamente e, ao mesmo tempo, criaria uma inovação de valor para o mercado - que seria o exame entregue em vinte e quatro horas, tempo em que nenhum concorrente, na cidade onde a empresa atua, consegue entregar.

Para a pesquisadora, ficou claro que tal relação entre as duas ferramentas pôde ser elaborada e que, de certa forma, foi criado um Oceano Azul da empresa Irradial, de acordo com o que é demonstrado na Figura 38. Porém, verificaram-se algumas limitações em relação ao tempo e ao que seria considerado um Oceano Azul e sua fácil imitabilidade, ou seja, o acesso à mesma tecnologia foi considerado,

nesta análise. Ademais, foi possível perceber uma proposta de valor inovadora para o mercado local.

Figura 38 – A criação do oceano azul da empresa Irradial



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Kim e Mauborgue (2005) e Osterwalder e Pigneur (2011).

5.3.3 Terceira Fase

A terceira - e última - fase da etapa de formulação da estratégia cumpriu com o objetivo de entender quais eram os recursos distintos da empresa versus as novas ideias propostas para a formulação da estratégia. O diretor geral da empresa respondeu o questionário de perguntas semiestruturadas (disponível no Apêndice E deste trabalho) e as respostas podem ser verificadas, na sequência.

A primeira pergunta foi sobre quais seriam os recursos da empresa, no seu ponto de vista:

“Bom, eu acho que os principais recursos da empresa são, sem dúvida alguma, a vasta gama de equipamentos de imagem, a tecnologia de nosso sistema integrado de gestão dos exames e os médicos que interpretam os nossos exames, pois, são muito experientes e conseguem dar um ótimo laudo, com muito agilidade. Temos que considerar as pessoas que trabalham aqui, que fazem bastante diferença”.

Prosseguindo a entrevista, questionou-se quais eram, por sua vez, os recursos considerados intangíveis ou tangíveis. O entrevistado se lembrou de outros recursos, que não tinha mencionado, anteriormente:

“Os equipamentos, a parte física são os recursos tangíveis e os intangíveis, que eu considero que são os que fazem a diferença, são as pessoas, as que fazem o serviço andar, aonde (sic) conseguimos entregar o que o nosso cliente veio buscar. Os médicos, com o seu talento, as pessoas que trabalham aqui, com as suas habilidades para produzir o que sua área precisa, os relacionamentos com médicos, clientes, hospitais onde estamos instalados, de onde é preciso muita negociação e jogo de cintura, são, ao meu ponto de vista, um grande trunfo da empresa. Os valores que passamos são intangíveis, mas, é o que nos segura no mercado”.

Assim, as questões sobre potencial e classificação dos recursos foram respondidas, automaticamente, a seguir:

“Os recursos da nossa empresa que geram lucro são, sem sombra de dúvidas, a nossa localização e o modelo de empresa, que é estar sempre vinculada a hospitais (tanto matriz, como filial), o que nos garante uma certa ‘gordura’, em horários ociosos; nosso sistema interno de gerenciamento de exames on-line nos permite ter muita rapidez e eficiência no laudo. Agora, o que eu considero raro, ou quase impossível de imitar, é estar vinculado a um hospital com muitas dificuldades a respeito de sua imagem e, ainda assim, ser muito bom estar trabalhando como parceiros. [...] a localização da Irradial, o espaço que alugamos, é muito conveniente para o nosso público: fica perto de um enorme complexo de saúde, com uma variedade e volume de pacientes que nos permite ter os melhores médicos laudando. Outra vantagem que torna o recurso raro e muito valioso é a questão de os donos não serem médicos radiologistas. Isso faz com o que os melhores queiram trabalhar para nós, pois, não disputamos o ‘filé’, como na maioria das outras clínicas particulares acontece. Assim, eu considero que temos um conjunto de recursos bastante peculiares, as circunstâncias as quais a Irradial surgiu e que, por isso, são raros e muito valiosos”. (DIRETOR GERAL).

Em um último momento, o entrevistado falou sobre os pontos da nova estratégia da empresa e acerca da possibilidade de execução de tudo o que foi sugerido, nos encontros anteriores:

“Acredito que a experiência de ouvir, por alguns momentos, a opinião de um cliente, ao vivo, foi bastante enriquecedora, consegui me colocar no lugar delas e vi o quanto o item rapidez é fundamental, nos dias de hoje. Claro que todos os itens levantados são importantes, mas, esse me chamou atenção. E, diante das novas ideias que as dinâmicas com os meus funcionários construíram, vi que era possível fazer mais e melhor. Por isso, acredito que,

de tudo o que pretendemos fazer, as questões que iremos concretizar, com toda certeza, pois, hoje, a empresa possui recursos para isso, são:

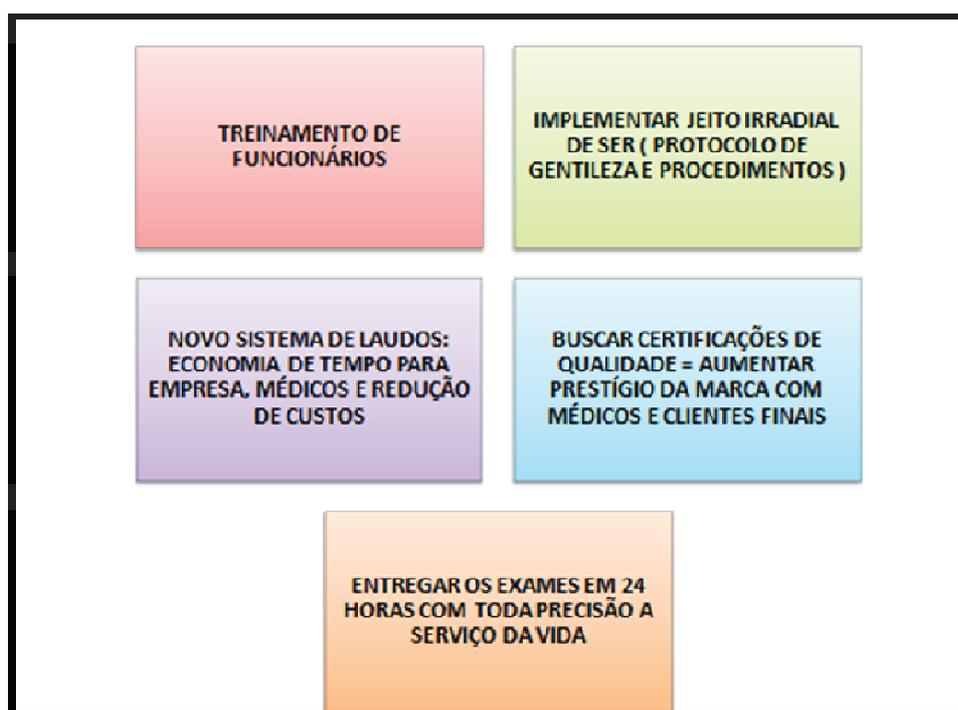
- *A nova proposta de valor, com a entrega de exames em vinte e quatro horas, com toda precisão, a serviço da vida;*
- *Investir em treinamento para funcionários que auxiliam os médicos e para funcionários internos;*
- *Implementar o jeito Irradial de atender mais e melhor, com protocolos de gentileza e procedimentos padrões mais detalhados; investir na marca, através das certificação com órgãos do setor, para aumentar o prestígio entre os médicos requisitantes e os clientes finais;*
- *Incluir o novo sistema de laudos para médicos, eliminando o setor de digitação e realizando a entrega de exames por demanda”. (DIRETOR GERAL).*

O entrevistado continuou:

“Concluindo, eu acho que, por agora, é o que devemos fazer, para implementar esse novo jeito Irradial de ser, sem gastar muito dinheiro e com um retorno muito grande, usando os recursos da empresa” (DIRETOR GERAL).

Desta maneira, finaliza-se a última fase. A Figura 39 revela a estratégia da empresa, validada pelo diretor geral, para que se pudesse avançar para a etapa da tradução da estratégia.

Figura 39 – Estratégia da Irradial



Fonte: Elaborado pela autora, baseado na criação do grupo de pesquisa.

5.4 RESULTADOS DA QUARTA ETAPA: TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Nesta etapa, a equipe composta pelos diretores e funcionários-chave foi capaz de criar o *Balanced Scorecard* da empresa, com a construção dos objetivos e dos indicadores para perspectiva do BSC, criada a partir da nova estratégia da empresa.

A seguir, o Quadro 13 mostra os indicadores sob as perspectivas do *Balanced Scorecard* já relacionados com os objetivos criados pela empresa. A ferramenta possibilita aos gestores controlar, de forma ampla e, ao mesmo tempo, compreensível e detalhada, a execução da estratégia e a sua tradução, para todos que trabalham na empresa.

Quadro 13 – Indicadores e objetivos estratégicos da Irradial

(continua)

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS
Financeira	Aumentar lucratividade	Lucratividade	3%
	Aumentar faturamento	Faturamento com novos clientes	10%
		Faturamento	99%
	Reduzir custos	Custo pessoal	23%
		Custo na confecção dos exames	10%
		Custo com manutenção de equipamento	3,5%
		Inandimplência	98%
Cliente	Aumentar o valor percebido da marca Irradial	Eficiência de atendimento novo modelo de atendimento Irradial	80%
		Participação em congresso médicos	100%
		Numero de certificações de qualidade	100%

(conclusão)

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS
Processos Internos	Marcação de exames	Eficiência na marcação	98%
	Realização de exames	Eficiência operacional	98%
	Entrega do exame	Eficiência de entrega	98%
	Resolução de inconformidades	Eficiência no pós-atendimento	
Aprendizagem e Crescimento	Treinamento dos funcionários para maior qualificação	Horas de treinamento	98%
	Retenção de funcionários	<i>Turn-over</i>	3%

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do *workshop* com os diretores da empresa.

Para melhor compreensão acerca dos indicadores apresentados no quadro supracitado, no Quadro 14, demonstram-se os indicadores, juntamente com a forma pela qual são gerados e como eles impactam.

Quadro 14 – Indicadores e seus impactos

(continua)

Indicadores estratégicos	Forma de Medir	Objetivo	Impacto
Lucratividade	Resultado do período dividido pelo faturamento	Mensurar o resultado da empresa	Projetos sustentáveis x investimentos
Faturamento novos clientes	Novas parcerias com convênios ou órgãos	Medir a quantidade de novas entradas no caixa	Crescimento da empresa
Faturamento	Total de recebimento em um período	Medir as vendas da empresa	Acompanhar o crescimento da empresa
Custo pessoal	Valor gasto com pessoas dividido pelo faturamento	Medir o custo com pessoas, para não ultrapassar 30 %	Controle e rentabilidade da empresa

(continuação)

Indicadores estratégicos	Forma de Medir	Objetivo	Impacto
Custo na confecção dos exames	Valor gasto para confeccionar o exame final	Medir o custo da confecção na empresa	Decisão de projetar o sistema de entrega por demanda
Custo na manutenção de equipamentos	Valor gasto por período em manutenção dos equipamentos	Medir o custo de manutenção de cada equipamento	Nas decisões sobre fornecedores e futuras compras, rentabilidade da empresa
Inadimplência	Valor de faturas não recebidas, em um determinado período	Medir o quanto a empresa deixou de ganhar	Rentabilidade da empresa
Eficiência na marcação de exames	Levantamento entre número de ligações recebidas x ligações marcadas	Medir o grau de assertividade das telefonistas e rapidez e precisão no atendimento	Na rentabilidade da empresa
Eficiência no atendimento	Número de exames realizados no horário estabelecido	Medir número de pacientes que deu entrada no horário preestabelecido X horário real de atendimento	Na agilidade, portanto, na rentabilidade e na satisfação do cliente
Eficiência operacional	Número de exames laudados no prazo	Medir o número de laudos dados por cada médico, de acordo com prazo	Satisfação do cliente
Eficiência de entrega	Entregar os exames em 24 horas	Medir o prazo do exame e verificar se ele está pronto para entrega em 24 horas	Satisfação do cliente

(conclusão)

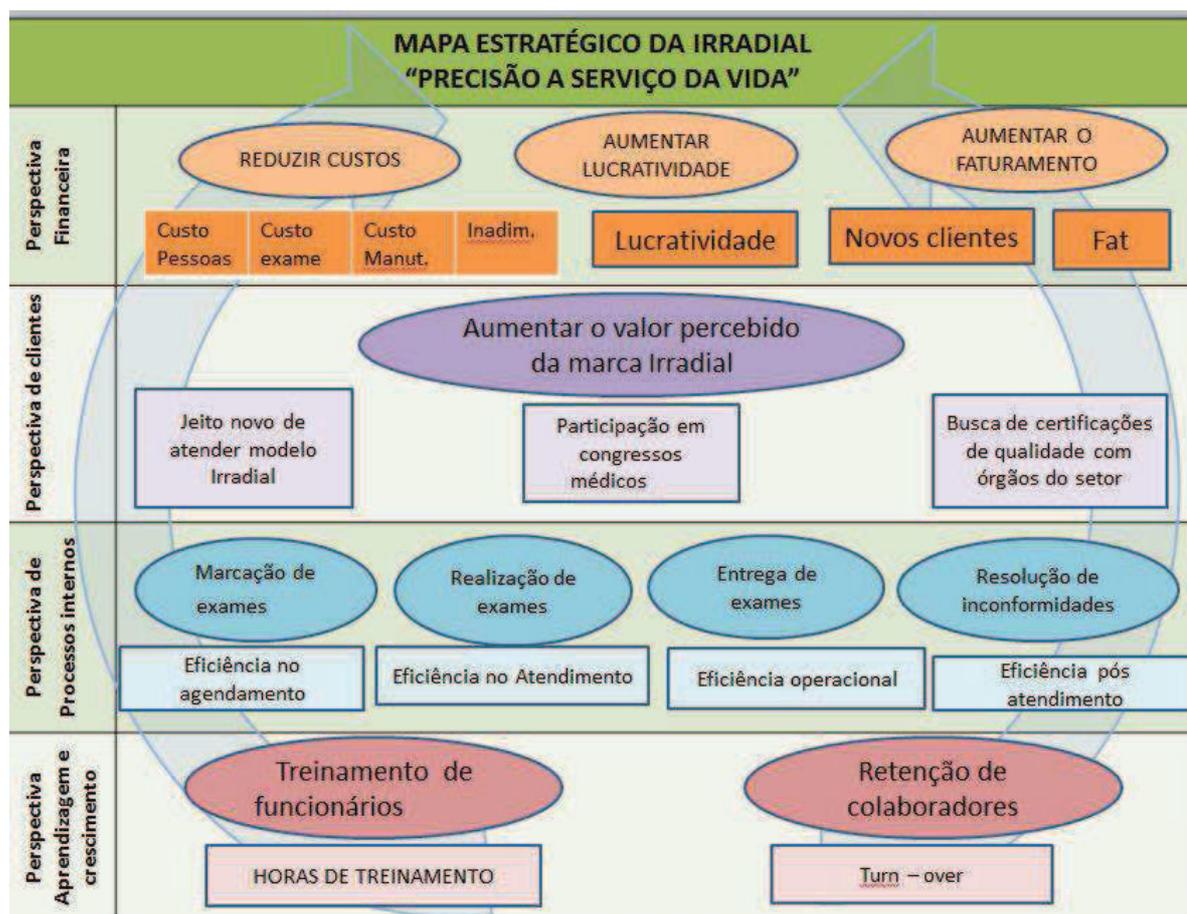
Indicadores estratégicos	Forma de Medir	Objetivo	Impacto
Eficiência no pós-atendimento	Número de não conformidades resolvidas	Medir o número de não conformidades x suas soluções	Satisfação do cliente
		Pesquisa de satisfação na saída	
Horas de treinamento	Número de horas de treinamento dado x previsto	Medir horas de treinamento dado	Qualidade no atendimento, na satisfação dos médicos e dos clientes
<i>Turn-over</i>	Quantidade de funcionários Admitidos+Demitidos /2/Efetivo mensal x 100	Medir rotatividade	Rentabilidade da empresa e sua qualidade

Fonte: Elaborado pela autora.

Depois da construção dos objetivos e dos indicadores, finalmente, foi possível criar o mapa estratégico da Irradial, conforme se pode verificar na Figura 40. No mapa, a relação de causa e efeito dos objetivos e indicadores ficou bastante clara, para todos participantes da última etapa da pesquisa. O mapa estratégico foi concluído, com o objetivo de ser uma ferramenta para desdobrar e visualizar a estratégia da empresa construída pela equipe pesquisada, neste trabalho.

Sendo assim, foi possível visualizar a estratégia formulada pela equipe da empresa durante a pesquisa e o efeito que cada objetivo traçado causa na próxima perspectiva, reduzindo custos com as ações propostas ou aumentando o valor para o cliente, chegando ao resultado final - que é aumentar a lucratividade da empresa.

Figura 40 – Mapa estratégico da Irradial



Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, com a construção do mapa estratégico da empresa Irradial, cumpre-se o terceiro e último objetivo específico proposto pelo trabalho, que visa como resultado final a construção de um *Balanced Scorecard* da empresa e passam-se as considerações finais deste trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal propor a elaboração de um plano estratégico visando à sustentação competitiva para a empresa Irradial, a partir de um conjunto de metodologias aderentes ao processo de formulação estratégica.

Para tal construção, foi feita uma revisão bibliográfica sobre gestão estratégica na saúde, estratégia, planejamento estratégico e as quatro etapas que compunham a estrutura escolhida, de acordo com Kaplan e Norton (2008), para fundamentar a pesquisa:

- a) esclarecimento da visão;
- b) análise da estratégia;
- c) formulação da estratégia;
- d) tradução da estratégia.

Dentro das referidas etapas, as visões e as abordagens de diferentes autores formaram o referencial teórico da pesquisa.

A utilização do método de pesquisa-ação permitiu que a pesquisadora estivesse muito próxima e participante, muitas vezes, opinando, através dos seminários, *workshops* e entrevistas que foram ministrados como instrumento de coleta da pesquisa. A empresa Irradial, unidade de análise da pesquisa, disponibilizou os principais *stakeholders* da empresa, caracterizados como os diretores, principais colaboradores, médicos e alguns clientes para a realização das quatro etapas.

Na primeira etapa e segunda etapas, que cumpriram o primeiro objetivo específico de explicitar e identificar o ambiente onde a empresa está inserida, foi possível construir uma nova missão para a empresa, diante da análise dos diretores, de que o *slogan* da Irradial - “precisão a serviço da vida” – traduziria, de forma perfeita, o propósito da empresa e de que não seria necessária uma outra nova frase para representar a missão.

Na segunda etapa, os resultados produzidos pelo grupo de colaboradores e de diretores auxiliou o entendimento sobre o mercado, as oportunidades, os riscos e as limitações pelos quais a empresa passa, neste momento. Ficou evidente que, no momento atual, as principais oportunidades e riscos estavam relacionados ao fator de ordem econômica, como a alta do dólar e a instabilidade da economia.

Todavia, é inegável que o setor da saúde, apesar da crise em que vive, oferece inúmeras oportunidades, com muitos investimentos, o que, por outro lado, traz consequências, como a concorrência mais profissional e acirrada. O grupo, através das considerações produzidas pela análise PESTAL e SWOT, entenderam as limitações da empresa, em relação à sua proximidade com o Hospital da Beneficência Portuguesa, mas, também, classificaram como uma grande oportunidade de modelo de negócio estar vinculado a hospitais, tanto na matriz, como na filial, que se localiza no Hospital da Brigada Militar. Tais considerações foram bastante relevantes para a construção dos resultados da terceira etapa.

A vinculação das três fases que compuseram a terceira etapa de formulação da estratégia, que cumpria com o objetivo específico de reconhecer as expectativas e as demandas dos *stakeholders* da empresa, resultou na nova proposta de valor da empresa que é: *a entrega dos exames em vinte e quatro horas, com toda precisão, a serviço da vida.*

O grupo de cocriação, com a participação de médicos e de alguns clientes, juntamente com os diretores e alguns colaboradores, mencionou atributos, como: rapidez, segurança, qualidade, tecnologia, que fundamentaram o pensamento dos diretores e dos funcionários, para a segunda fase: construção do quadro *Business Model* da empresa, como preconiza Osterwalder e Pigneur (2011).

Ao finalizar o quadro proposto pela ferramenta de *Business Model*, o grupo pesquisado tinha alcançado a nova proposta de valor da empresa. A pesquisadora entendeu que a nova proposta de valor encontrada se relacionava à ferramenta do Oceano Azul (KIM; MAUBOURGNE, 2005) como demonstrado por Osterwalder e Pigneur (2011), que relaciona as duas ferramentas e elabora um modelo unificador.

A intenção da pesquisadora foi demonstrar que a redução de custos, através da diminuição do quadro funcional, viabiliza valor, através da implementação de um novo sistema de laudos para os médicos, que resulta em uma inovação de valor para os clientes da empresa, ao poderem receber os exames realizados em vinte e quatro horas.

Contudo, foi identificado o que se poderia classificar como Oceano Azul, porém, se ressaltam as limitações, pelo fato de ser uma inovação com bastante possibilidade de cópia, já que a tecnologia estaria disponível para a concorrência, também.

A última etapa da formulação da estratégia resultou na validação da nova proposta de valor da empresa. Através de um questionário semiestruturado, baseado na teoria dos recursos. (GRANT, 1991), o diretor da empresa classificou e identificou os principais recursos, dando andamento à implementação da nova proposta de valor, visto que a empresa possui recursos internos para tal realização.

A quarta etapa produziu a construção dos objetivos e dos indicadores estratégicos. A equipe de colaboradores e de diretores destacou um entendimento bastante significativo de que os indicadores levariam à construção do mapa estratégico da empresa.

O mapa, construído a partir das quatro etapas de pesquisa, cumpriu com o objetivo de servir como um guia da estratégia criada, promovendo o alinhamento organizacional das unidades da empresa para com a estratégia corporativa e atuando como uma base para o desdobramento das estratégias departamentais.

Ficou bastante evidente, em todo o processo de pesquisa, que se tratava de um trabalho bastante particular e específico, para a empresa Irradial, que visava cumprir o papel do mestrado profissional, qual seja promover a prática transformadora nas organizações da sociedade.

Em relação à direção da empresa, os envolvidos se mostraram bastante entusiasmados com os resultados e com a apresentação do universo sobre gestão, a qual a empresa tanto carecia. Identificou-se que a prática foi relevante para o esclarecimento sobre a questão estratégica e sobre como a empresa poderia criar sua própria estratégia, através de sua própria vivência, com ferramentas representativas do estado da arte em planejamento de gestão estratégica.

Complementarmente, viu-se a reação que a pesquisa-ação dentro da empresa gerou nos funcionários envolvidos e nos médicos que participaram do processo. O interesse sobre a estratégia da empresa aumentou e muitos queriam saber como ela seria apresentada ao grande grupo, demonstrando que a ideia foi difundida e compreendida pela maioria.

A pesquisa, porém, apresentou algumas limitações, que devem ser consideradas. Por ter sido realizada na empresa onde a pesquisadora exerce um cargo de direção e por ter cunho transformador, existiu certa resistência à mudança, no começo e um descompasso, entre as primeiras etapas e o entendimento geral do trabalho.

Contudo, acredita-se ter se superado tais obstáculos, durante o processo. A questão que se referiu à direção da empresa - formada por médicos - dificultou o processo, em termos de entendimento sobre o que seria uma estratégia focada no cliente - e não nas necessidades dos acionistas e médicos que, até então, julgavam ser esta a perspectiva fundamental e única a ser considerada.

Outro aspecto considerado como uma limitação é que o mapa estratégico é a tradução da estratégia do momento que a organização vive, considerando a maturidade atual dos seus gestores e acionistas. Deve ser considerada sua evolução e transformação permanente, com um ciclo de renovação e controle contínuo, podendo tornar a empresa objeto de estudo de futuros trabalhos, nos quais serão pesquisados os resultados desta aplicação.

A vinculação de diferentes ferramentas encontradas no mercado de gestão, juntamente com o método de pesquisa - ação mostrou-se perfeitamente aderente ao trabalho realizado, proporcionando liberdade ao pesquisador em atuar em seu papel de pesquisador e ator no processo de desenvolvimento institucional da empresa onde o trabalho foi realizado.

Portanto, entende-se que o objetivo geral e o conjunto de objetivos específicos foram integralmente atingidos. Conforme já mencionado, a estratégia construída naturalmente representa o momento da visão e da evolução de seus gestores e sua aplicação e movimentos de correção contínuos de rumos e objetivos e que garantirão o diferencial da empresa, diante da acirrada concorrência no setor da saúde, no qual está inserida.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: < <http://www.ans.gov.br/>>. Acesso em: 05 maio 2012.
- ALMEIDA, Celia Maria de. **O mercado privado de serviços de saúde no Brasil: panorama atual e tendências da assistência médica suplementar**. Brasília, DF: IPEA, 1998.
- ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANSOFF, Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- BARBOSA, Antonio Pires. **Qualidade em serviços de saúde**. 2000 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2000.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Stillwater, Okla., v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BEER, Michael; EISENSTAT, Russell A. The silent killers of strategy implementation and learning. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, Mass., v. 41, n. 4, p. 29-40, Summer 2000. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/2000-summer/4142/the-silent-killers-of-strategy-implementation-and-learning/>>. Acesso em: 14 fev. 2012.
- BORBA, Valdir Ribeiro. **Estratégia e ação: BSC no contexto das organizações de saúde**. Rio de Janeiro: DOC, 2011.
- CABRAL, Augusto César de Aquino. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.
- CAMPOS, Emerson Fidelis et al. **A cadeia de valor em saúde: uma proposta de reorganização da atenção na saúde suplementar**. Belo Horizonte: Unimed Federação, 2009.
- CHANDLER, Alfred. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHESBROUGH, Henry. **Open business model: how to thrive in the new innovation landscape**. Boston: Harvard Business Press, 2006.
- CHRISTENSEN, Clayton M.; GROSSMAN, Jerome H.; HWANG, Jason. Inovação na gestão da saúde: a receita para reduzir custos e aumentar a qualidade. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. Building your Company's Vision. **Harvard Business Review**, Boston, p. 65-77, Sept./Oct. 1996.

CORONA, Marcos. Diagnóstico por imagem: tendências e mercado. **Revista Hosp**, São Paulo, [2007?]. Disponível em: <<http://www.revistahosp.com.br/dados/tema/155>>. Acesso em: 03 abr. 2012.

DAVID, Fred R. **Strategic management: concepts and cases**. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1990.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, Boston, v. 67, n. 3, p. 63-76, May./Jun. 1989.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HAX, Arnold; WILDE II, Dean. **The delta Model project: discovering new sources of profitability in a networked economy**. Ney York: Palgrave, 2001.

HERRERO, Emilio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem pratica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

INAMDAR, N.; KAPLAN, R. S.; BOWER, M. Applying the balanced scorecard in health provider organization. **Journal of Healthcare Management**, Chicago, v. 47, n. 3, p. 179-195, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo demográfico 2010**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 05 maio 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Escassez e fatura: distribuição da oferta de equipamentos de diagnóstico por imagem no Brasil**. Rio de Janeiro, 2009a. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/indic_sociosaude/2009/com_esc_a.pdf>. Acesso em: 05 maio 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa de Assistência Médico Sanitária**. Rio de Janeiro, 2009b. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/ams/2009/>>. Acesso em: 05 maio 2012.

JAMIL FILHO, Moysés et al. **Planejamento e gestão estratégica em organizações da saúde**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

JOHNSON, M. V.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, Boston, v. 86, n. 12, p. 50-59, 2008.

KAPLAN, Robert S. **Conceptual foundations of the Balanced Scorecard**. [Boston]: Harvard Business School, 2010. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/research/pdf/10-074.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2012.

KAPLAN, Robert S.; NEVIUS, Ann S. Relief for healthcare institutions: articulating strategy with the BSC. **Balanced Scorecard Report**, v. 3 n. 4, May 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Creating the office of strategy management. **Harvard Business Review**, Boston, v. 83, n. 10, p. 72-81, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações de negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier: 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KATZ, Robert Lee. **Cases and concepts in corporate strategy**. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1979.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renne. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KORBES, Genésio A. **Construa o seu plano: gestão estratégica em serviços de saúde**. Porto Alegre: [s.n.], 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução de Alexandre S. Martins. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KRONMEYER, Oscar Rudy. **Pilotagem de empresas: uma nova abordagem no desdobramento, implementação e monitoramento da estratégia**. 2006. 349 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2006.

MACKE, Janaina. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: GODOI, Christiane Kleinübing; SILVA, Anielson Barbosa; MELLO, Rodrigo Bandeira (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 35-53.

MARTINS, Luiz Alberto. **Visão baseada em recursos: estratégias competitivas de uma instituição privada no setor da saúde.** 2009. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Instituição de Ciências Sociais e Comunicação da Universidade Paulista, São Paulo, SP, 2009.

MINTZBERG, Henry. **Tracking strategies: towards a general theory.** Oxford: Oxford University Press, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The strategy process: concepts, contexts and cases.** 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice- Hall Internacional, 1991.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James. Of strategies, deliberate and emergent of strategies, **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVA, Flávio Alberto; BORBA, Valdir Ribeiro. **Balanced scorecard: ferramenta gerencial para organizações hospitalares.** São Paulo: Iatria, 2004.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Tânia M. Veludo de; IKEDA, Ana Akemi. O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. **Gestão.org: revista eletrônica de gestão organizacional**, Recife, v. 3, n. 1, p. 39-52, jan./abr. 2005. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/132/114>>. Acesso em: 04 maio 2012.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda et al. Modelo Delta de Hax e Wilde II: contribuições ao pensamento estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 75-88, jul./set. 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v11n3art6.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2012.

OSTERWALDER, Alexander. **The business model ontology: a proposition in a design science approach.** 2004. 169 f. These (Postgrade en Informatique et Organisation) – Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Universite de Lausanne, Suíça, 2004. Disponível em: <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/phd/osterwalder_phd_bm_ontology.pdf>. Acesso em: 14 maio 2012.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma.** Campinas: Unicamp, 2006.

PIRES, Eduardo Menezes. **Consolidando o Business Model Framework: estratégia de crescimento e competitividade na metodologia Business Model Generation.** 2012. 63 f. Monografia (Curso de Ciência da Computação) – Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2012. Disponível em: <<http://www.cin.ufpe.br/~tg/2012-1/emp.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2012.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais: o que e estratégia?** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, Boston, Nov./Dec. 1998.

PORTER, Michael E.; TEISBERG, Elizabeth Olmsted. **Repensando a saúde: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, Chicago, v. 32, n. 3, p. 4-9, 2004a.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com clientes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

RAMASWAMY, Venkat; GOUILLART, Francis. Building the co-creative enterprise. **Harvard Business Review**, Boston, p. 1-9, Oct. 2010.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e pratica da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, Bruno Folly; PROCHNIK, Victor. **Sete desafios para a implantação do balanced scorecard em hospitais.** [S.l.], 2004. Artigo baseado na pesquisa realizada por alunos do MBA em Gestão da saúde da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, MG, 2004.

SUN, Tzu. **A arte da guerra.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Gestão estratégica na saúde: reflexões e praticas para uma administração voltada para excelência.** São Paulo: látria, 2010.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar seu negocio.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2001.

THIOLENT, Michel. **Pesquisa ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. Customer Intimacy and other value disciplines. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71, p. 84-93, Jan./Feb. 1993.

TROCOLLI, Irene Raguenet. Co-criação de Valor e Fidelização dos Clientes: uma visão integrada. **Interscience Place: revista científica internacional**, [S.l.], ano 2, n. 4, jan. 2009. Disponível em: <<http://www.interscienceplace.org/interscienceplace/article/view/39/45>>. Acesso em: 03 maio 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WENERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./Jun. 1984.

WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source of competitive advantage. **Journal of Academy of Marketing Science**, Coral Gables, v. 25, n. 2, p. 142, Spring 1997.

WORLD HEALTH ORGANIZATION – WHO. **World health statistics 2009**. Geneva, 2010.

APÊNDICE A – SEMINÁRIO SOBRE NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Irradial.

Precisão a serviço da vida.

Irradial.
Precisão a serviço da vida.

SEMINÁRIO ESTRATÉGIA

“Dirigir uma organização não é vê-la como ela é... mas como ela será ...”

John Teets

Fonte: Manual de Governança Corporativa do BB

- *Dar visibilidade à estratégia é permitir a cada indivíduo agir profissionalmente com pleno conhecimento das implicações produtivas estratégicas da empresa, precisando como sua ação profissional pode "contribuir" para enfrentá-la positivamente.*
- *Uma estratégia brilhante é de pouca utilidade se as pessoas não a compreenderem suficientemente para colocá-la em prática.*
- *Limite: a execução da estratégia é mais importante que a estratégia em si*

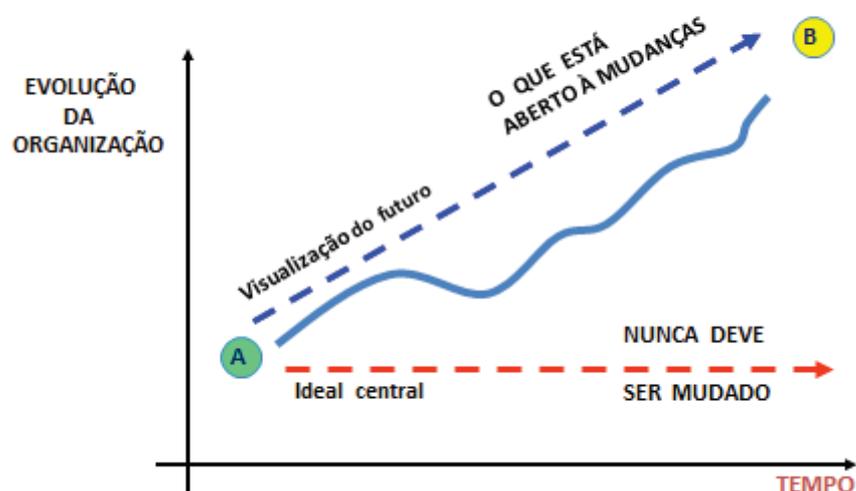
Visão Geral do Processo Estratégico



MISSÃO, VISÃO E VALORES

- AS DECLARAÇÕES **MVV** ESTABELECEM AS DIRETRIZES PARA A FORMULAÇÃO E A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
- **ABORDAGEM FILOSÓFICA:** DEFINIÇÃO A PARTIR DA EXPERIÊNCIA, COSTUMES, CULTURA....
- MISSÃO e VALORES, em geral, se mantém estáveis no tempo
- VISÃO é MENOS estável e pode ser atualizada, quando necessário.

A DINÂMICA DA CONTINUIDADE E DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL



7

Fonte: Prof. Ms. Gustavo Martins, UNISINOS

Irradial
Precisão a serviço da vida.

1 etapa – ESCLARECER A VISÃO

MISSÃO

OS EXECUTIVOS COMEÇAM COM O DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA COM A DEFINIÇÃO DA RAZÃO DE SER DA ORGANIZAÇÃO

MISSÃO

- DESCRIÇÃO **BREVE E CLARA**
- (UMA OU DUAS SENTENÇAS)
- A missão deve refletir o propósito fundamental da entidade, sobretudo o que ela fornece aos clientes.
- A declaração de missão deve informar aos executivos e empregados o objetivo geral para cuja realização eles atuam como equipe na organização.

MISSÃO

EXEMPLOS

- Alegregar as pessoas
Walt Disney
- Organizar as informações do mundo todo e torná-las acessíveis e úteis em caráter universal.
Google

MISSÃO

Declaração

- Deve ser curta
- Deve refletir o propósito principal da empresa

Aos executivos e empregados

- Deve informar o objetivo geral para qual eles trabalham na organização

Perguntas que devem ser respondidas

- Diretoria deve responder:
- Em que negócio atuamos?
- O que a empresa faz?
- Porque ela faz?
- Para quem ela faz?
- Como ela faz?

VALORES

INDICA VALORES ESSENCIAIS DA EMPRESA

- Os valores da empresa prescrevem suas atitudes, comportamento e caráter.
- Os valores são critérios de tomada de decisão que correm a organização de seu topo até sua base. Assim, determinam certa unidade de condução que acaba por formar a cultura organizacional.

VALORES EXEMPLOS

- Clientes: construir relacionamentos de confiança.
- Resultados: desafio permanente.
- Pessoas: nosso diferencial.
- Qualidade Percebida: compromisso de todos.
- Inovação: busca constante.

ThyssenKrupp Elevadores

VALORES

Quais são os valores essenciais da empresa?

- A alma da empresa

Devem descrever as atitudes, comportamento e caráter.

- Deve descrever realmente o que a empresa é e não o que gostaria de ser. Não devem mudar com o tempo

Pergunta feita pelos gestores

- Quais são os princípios que a nossa empresa segue?

VISÃO

OS EXECUTIVOS COMEÇAM O
DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA
COM DEFINIÇÃO **DAS ASPIRAÇÕES**
QUANTO AOS RESULTADOS FUTUROS

VISÃO

- DEVE SER **QUANTIFICADA**
- A declaração de visão define os objetivos de médio e longo prazos (3 a 10 anos) da organização. Deve ser orientada para o mercado e expressar geralmente em termos visionários, como a empresa quer ser vista pelo mundo.
- O objetivo ousado da declaração de visão deve ser diferente da situação atual da empresa. É importante ser ambicioso na definição dos objetivos da empresa e o CEO deve assumir a liderança.

VISÃO

DEVE TER

- *objetivo ousado*
- *objetivo de nicho*
- *um horizonte temporal*

Objetivos de médio e longo prazo

- *visão quantificada*
- *ser escrita em termos que favoreçam a execução*
- *diferente da situação atual da empresa*
- *ser ambicioso na definição dos objetivos*
- *descrever como a organização pretende criar valor no futuro*

Perguntas a serem feitas

- Onde a empresa quer chegar?
- Em quanto tempo a empresa pensa em chegar?
- O que a empresa sonha em ser?

Irradial. Precisão a serviço da vida. **1 etapa – ESCLARECER A VISÃO**

WORKSHOP DE CONSTRUÇÃO

1. Definir, ou analisar criticamente, ***Missão, Valores e Princípios, Visão e Agenda de Mudanças Estratégicas***
2. Defender suas construções perante o grupo

Irradial. Precisão a serviço da vida. **1 etapa – ESCLARECER A VISÃO**

QUAL A NOSSA MISSÃO?

PRECISÃO A SERVIÇO DA VIDA

Irradial. Precisão a serviço da vida. 1 etapa – ESCLARECER A VISÃO

Quais são nossos valores ?

- Gestão íntegra que segue as mais rígidas normas éticas
- Respeito pelo vida
- Comprometimento com a qualidade, competência e eficiência dos serviços oferecidos
- Profissionais ídôneos, transparentes e atualizados
- Investimento constante no talento, tecnologia e bem estar dos nossos colaboradores e clientes.

Irradial. Precisão a serviço da vida. 1 etapa – ESCLARECER A VISÃO

Qual é a nossa visão?

SER UMA EMPRESA QUE VIABILIZE A PROMOÇÃO DA SAÚDE NACIONAL

APÊNDICE B – SEMINÁRIO SOBRE ANÁLISES ESTRATÉGICAS

Irradial.

Precisão a serviço da vida.

Irradial.
Precisão a serviço da vida.

2 etapa – Análise da estratégia

PESTAL

***CONJUNTO COERENTE DE
HIPÓTESES, INFORMAÇÕES E
DECISÕES BÁSICAS QUE ORIENTAM A
FORMULAÇÃO OU ATUALIZAÇÃO DO
PLANO ESTRATÉGICO.***

PESTAL

DESCRIÇÕES SISTÊMICAS DE FUTUROS QUALITATIVAMENTE DISTINTOS E DAS TRAJETÓRIAS QUE OS CONECTAM À SITUAÇÃO DE ORIGEM. CONSTITUEM RECURSO ÚTIL, NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO, PARA: CENÁRIO POLÍTICO LEGAL, ECONÔMICO, SOCIO-CULTURAL E TECNOLÓGICO.

PESTAL

<p>Análise Política</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislação comercial e tarifária; • Parceiros comerciais mais favorecidos; • Alterações no quadro político que podem impactar na economia. 	<p>Análise Econômica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taxas de câmbio e estabilidade monetária; • Tendências do PIB; • Taxas de juros; • Oferta de capital para empresas do segmento; • Custos trabalhistas; • Estágios do ciclo de negócio (prosperidade, recessão, recuperação).
<p>Análise Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografia; • Mudança no hábito de compra da população. 	<p>Análise Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento tecnológico recente; • Impactos da tecnologia na oferta de serviços por parte dos concorrentes; • Impacto da tecnologia sobre a estrutura de custo.
<p>Análise Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulamentação quanto à emissão de gases dos veículos; • Descarte de insumos; • Reciclagem de insumos; • Análise das questões ambientais por parte dos clientes e impacto nas negociações comerciais. 	<p>Análise Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tributação: Alíquotas tributárias e questões fiscais; • Legislação salarial e seu impacto; • Alterações na legislação trabalhista; • Benefícios obrigatórios aos empregados.

PESTAL

WORKSHOP DE CONSTRUÇÃO

- **CONSTRUÇÃO DE TENDENCIAS NESSAS QUATRO PERSPECTIVAS E SEUS IMPACTOS POSITIVOS OU NEGATIVOS PARA EMPRESA**

Macrotendência POLÍTICO-LEGAL 1

1. burocracia na vigilância sanitária
2. Impostos na saúde
3. Oscilação partidária no poder

Impactos para a EMPRESA-IRRADIAL

1. Demora para liberação e renovação de alvarás para a clínica
2. Tributação muito cara para um setor tão importante
3. Verba da saúde instável

Irradial. 2 etapa – Análise da estratégia

Precisão a serviço da vida.

Macrotendência ECONÔMICO

1. Dólar em alta
2. Instabilidade na inflação
3. Copa e jogos olímpicos no Brasil

Impactos para a EMPRESA-IRRADIAL

1. Preços mais altos para compra de equipamentos para a empresa
1. Menos oportunidades para concorrência comprar nova tecnologia
2. Diminui poder de compra da população (menos consumo na saúde)
3. Maior investimento na saúde pelo Governo de um modo geral

Irradial. 2 etapa – Análise da estratégia

Precisão a serviço da vida.

Macrotendência SÓCIO-CULTURAL

1. Cuidado com a prevenção de doenças e longevidade
2. Serviço considerado pela população essencial e não supérfluo
3. Idade média de vida dos brasileiros vem aumentando nos últimos anos

Impactos para a EMPRESA-IRRADIAL

1. Maior número de pessoas preocupadas com seu bem estar que garantira uma qualidade de vida maior.
2. Aumento da concorrência e do nível de profissionalismo do setor.
2. A demanda mesmo em crise econômica tende a ser estável pelo serviço ser essencial
3. Isso significa que mais pessoas necessitam desse tipo de serviço ligado a saúde

Irradial. 2 etapa – Análise da estratégia

Precisão a serviço da vida.

Macrotendência TECNOLÓGICO

1. VELOCIDADE DO AVANÇO TECNOLÓGICO

Impactos para a EMPRESA-IRRADIAL

1. NOVAS POSSIBILIDADES DE NOVOS EXAMES A SEREM EXPLORADOS
1. DIMINUIÇÃO NOS CUSTOS DE INSUMOS E PESSOAS PARA REALIZAÇÃO DO EX
1. TECNOLOGIA COM RÁPIDA SUBSTITUIÇÃO, SEM TEMPO DE SE PAGAR

Irradial. 2 etapa – Análise da estratégia

Precisão a serviço da vida.

SWOT

ANÁLISE SWOT É UM MÉTODO EFETIVO DE IDENTIFICAR AS FORÇAS E FRAQUEZAS, E EXAMINAR AS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS QUE A ORGANIZAÇÃO DEVE ENFRENTAR.

A ANÁLISE DEVE, FREQUENTEMENTE, FORNECER O VIGAMENTO NECESSÁRIO PARA REVELAR MUDANÇAS QUE PODEM SER FEITAS PARA ALCANÇAR UMA VANTAGEM COMPETITIVA.

2 etapa – Análise da estratégia

ANÁLISE SWOT

Identificação de Aspectos Ambientais

Forças

Interno

Fraquezas

Oportunidades

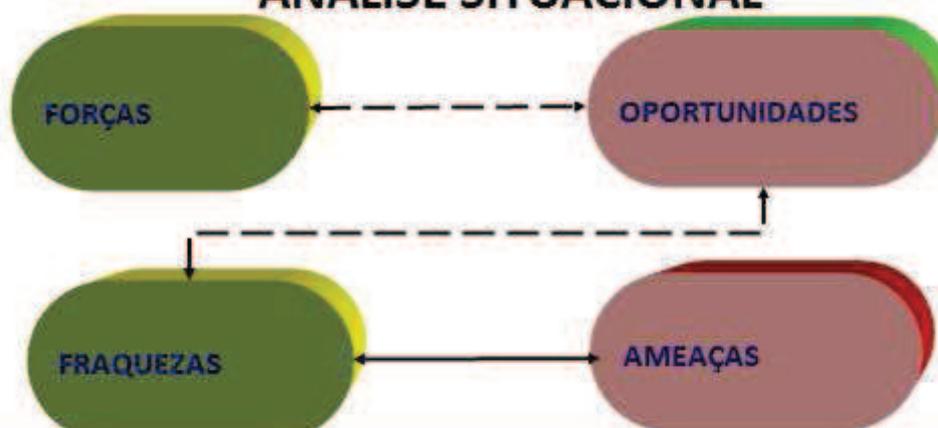
Externo

Ameaças

Análise Situacional (Fase de Avaliação)

2 etapa – Análise da estratégia

ANÁLISE SITUACIONAL



Pontos de Alavancagem: Juntando forças internas com oportunidades externas

Riscos: Fraquezas no ambiente interno combinadas com ameaças no ambiente externo

Limitações: Existem oportunidades, com aproveitamento limitado por nossas fraquezas

SWOT

WORKSHOP DE CONSTRUÇÃO

- **CONSTRUÇÃO DA MATRIZ SWOT E UMA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ENCONTRADA**

FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
CENTRO COMPLETO DE DIAGNÓSTICO POR IMAGEM – TODOS EQUIPAMENTOS EM UM SÓ ENDEREÇO. VELOCIDADE NA REALIZAÇÃO DE EXAMES – 3 KM, TELE-MEDICINA	EMPRESA AINDA ENFRENTA PRECONCEITO PRO SEU ASSOCIADA A IMAGEM DO HSR. (INSTITUIÇÃO QUE ENFRENTOU MUITOS PROBLEMAS DE CREDIBILIDADE)	AUMENTO DA EXPECTATIVA DE VIDA, AUMENTA A PROCURA PARA EXAMES DE PREVENÇÃO E TRATAMENTO DE DOENÇAS SAÚDE	MAIOR NÚMERO DE CONVÊNIENTES CADA VEZ MAIS ESPECIALIZADOS
PIONERISMO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. PRIMEIRA CLÍNICA GAUCHA COM A PET-CT, FORNECIDA EM KM CAMPO ABERTO (1999) = EXPERIÊNCIA	CONCORRE COM CLÍNICAS PRIVADAS E HOSPITAIS POR SE ENCAIXA NAS DUAS MODALIDADES	AUMENTO DO NÚMERO DE CONVÊNIENTES PRIVADOS QUE DÃO MAIS POSSIBILIDADES DE ESCOLHA PARA O CLIENTE FINAL DE ESCOLHER A IRRADIAL	MAIOR NÚMERO DE EMPRESAS COM ACESSO A COM A TECNOLOGIA
CREDIBILIDADE NO SETOR = COMPANHIA COM FORNECEDORES E COLABORADORES (POTS EM DIA)	FALTA DE UMA ESTRATÉGIA SEM DEFINIDA COM A PROPOSTA DE VALOR DA CLÍNICA	CRESCIMENTO CONSTANTE DO PODER DE COMPRA DA CLASSE C, QUE É A MAIORIA DOS CLIENTES DA IRRADIAL ALÉM DO ACESSO CADA VEZ MAIOR DESSA CLASSE EM RELAÇÃO A	MUITA BUROCRACIA E LENTIDÃO NA OBTENÇÃO E RENOVÇÃO DE ALVARÁS
MÉDICOS RENOMADOS-CORPO CLÍNICO SANTA CASA	FALTA DE INVESTIMENTOS EM MKT E REFORÇO DA MARCA	EMPRESAS NOVAS SEM CREDIBILIDADE, APENAS COM TECNOLOGIA	NOVOS ENTRANTES INTERNACIONAIS NO MERCADO
MÉDICOS INTERPRETANTES NÃO SÃO OS BOBOS- MAIOR MERCADO PARA MÉDICOS BOBOS	DIFICULDADE DE RELACIONAMENTO COM A CLASSE MÉDICA NAS QUESTÕES ESTRATÉGICAS DA EMPRESA	DOLAR EM LATA DA UMA FREADA NA CONCORRÊNCIA NA AQUISIÇÃO DE NOVOS EQUIPAMENTOS E O CREDITO NO SETOR CA	
ATUAMOS JUNTO A HOSPITAIS (GARANTIA DE DEMANDA EM MESES DE BAIXA)	FALTA DE INVESTIMENTO INSTITUCIONAL NA MARCA, BUSCAR CERTIFICAÇÕES, ETC.	MAIS EMPRESAS QUE FORNECEM EQUIPAMENTOS ENTRANDO NO MERCADO FAVORECENDO NEGOCIAÇÕES E OFERTAS	GRANDES MULTINACIONAIS DOMINAM A PRODUÇÃO DE EQUIPAMENTOS, = MENOS FLEXIBILIDADE DE NEGÓCIOS
ÓTIMA LOCALIZAÇÃO – AV INDEPENDÊNCIA	FALTA DE ESTACIONAMENTO		

Irradial. 2 etapa – Análise da estratégia

Precisão a serviço da vida.

ANÁLISE SITUACIONAL

PONTOS DE ALAVANCAGEM	RISCOS	LIMITAÇÕES
MUITA DEMANDA QUE ESTA POR VIR, CENTRO COMPLETO PARA ATENDER MAIS E MELHOR	AUMENTO DA CONCORRÊNCIA E DA PROFISSIONALIZAÇÃO DO SETOR COM A IMAGEM DA EMPRESA, PROPOSTA DE VALOR AINDA NÃO BEM DEFENIDA E DESDOBRADA.	FALTA DE ESTACIONAMENTO, ENDEREÇO NO CENTRO, ALÉM DE ESTAR AINDA ASSOCIADA A IMAGEM DO HBP, LIMITA ABSORVER CLIENTES DA CLASSE A, APESAR DO SERVIÇO E EQUIPAMENTOS NÃO DEIXAREM NADA A DESEJAR.
Pontos de Alavancagem: Juntando forças internas com oportunidades externas		
Riscos: Fraquezas no ambiente interno combinadas com ameaças no ambiente externo		
Limitações: Existem oportunidades, com aproveitamento limitado por nossas fraquezas		

FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
CENTRO COMPLETO DE DIAGNÓSTICO POR IMAGEM – TODOS EQUIPAMENTOS EM UM SÓ ENDEREÇO. VELOCIDADE NA REALIZAÇÃO DE EXAMES – 3 RM, TSE, MEDICINA	EMPRESA AINDA ENFRETA PRECONCEITO PRO SER ASSOCIADA A IMAGEM DO HBP (INSTITUIÇÃO QUE ENFRENTOU MUITOS PROBLEMAS DE CREDIBILIDADE	AUMENTO DA EXPECTATIVA DE VIDA, AUMENTA A PROLIXA PARA EXAMES DE PREVENÇÃO E TRATAMENTO DE DOENÇAS SAÚDE	MAIOR NÚMERO DE CONVÊNIENTES CADA VEZ MAIS PROFISSIONALIZADOS
PIONERISMO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. PRIMEIRA CLÍNICA GAUCHA COM A PET-CT, PIONEIRA EM RM CAMPO ABERTO (3.0T) = EXPERIÊNCIA	CONCORRE COM CLÍNICAS PRIVADAS E HOSPITAIS POIS SE ENCAIXA NAS DUAS MODALIDADES	AUMENTO DO NÚMERO DE CONVÊNIENTES PRIVADOS QUE DÃO MAIS POSSIBILIDADES DE ESCOLHA PARA O CLIENTE FINAL DE ESCOLHER A IRRADIAL	MAIOR NÚMERO DE EMPRESAS COM ACESSO A COM A TECNOLOGIA
.CREDIBILIDADE NO SETOR = CONFIANÇA COM FORNECEDORES E COLABORADORES (POTS EM DIA)	FALTA DE UMA ESTRATÉGIA SEM DEFINIDA COM A PROPOSTA DE VALOR DA CLÍNICA	CRESCIMENTO CONSTANTE DO PODER DE COMPRA DA CLASSE C, QUE É A MAIORIA DOS CLIENTES DA IRRADIAL ALÉM DO ACESSO CADA VEZ MAIOR DESSA CLASSE EM RELAÇÃO A	MUITA BUROCRACIA E LENTIDÃO NA OBTENÇÃO E RENOVÇÃO DE ALVARÁ
MÉDICOS RENOMADOS-COMO CLÍNICO SANTA CASA	FALTA DE INVESTIMENTOS EM MIT E REFORÇO DA MARCA	EMPRESAS NOVAS SEM CREDIBILIDADE, APENAS COM TECNOLOGIA	NOVOS ENTRANTES INTERNACIONAIS NO MERCADO
MÉDICOS INTERPRETANTES NÃO SÃO OS DONOS- MAIOR MERCADO PARA MÉDICOS SOUS	DIFICULDADE DE RELACIONAMENTO COM A CLASSE MÉDICA NAS QUESTÕES ESTRATÉGICAS DA EMPRESA	DOLAR EM LATA DA UMA FREADA NA CONCORRÊNCIA NA AQUISIÇÃO DE NOVOS EQUIPAMENTOS E O CREDITO NO SETOR CA	
ATUAMOS JUNTO A HOSPITAIS (GARANTIA DE DEMANDA EM MESS DE BAIXA)	FALTA DE INVESTIMENTO INSTITUCIONAL NA MARCA, BUSCAR CERTIFICAÇÕES, ETC.	MAIS EMPRESAS QUE FORNECEM EQUIPAMENTOS ENTRANDO NO MERCADO FAVORECENDO NEGOCIAÇÕES E OERTAS	GRANDES MULTINACIONAIS DOMINAM A PRODUÇÃO DE EQUIPAMENTOS, = MENOS FLEXIBILIDADE DE NEGÓCIOS
ÓTIMA LOCALIZAÇÃO – R/ INDEPENDÊNCIA	FALTA DE ESTACIONAMENTO		

2 etapa – Análise da estratégia

CADEIA DE VALOR



2 etapa – Análise da estratégia

CADEIA DE VALOR

ELOS DA CADEIA DE VALOR



Irradial. Precisão a serviço da vida. 2 etapa – Análise da estratégia

CADEIA DE VALOR DA IRRADIAL



Irradial. Precisão a serviço da vida. 2 etapa – Análise da estratégia

CADEIA DE VALOR DA IRRADIAL



APÊNDICE C – SEMINÁRIO SOBRE A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Irradial.
Precisão a serviço da vida.

Irradial. 3 etapa – Formulação da estratégia
Precisão a serviço da vida.

COCRIAÇÃO DE VALOR

O consumidor está cada vez mais exigente e repleto de opções de consumo e ofertas. Nesta realidade que a cocriação é introduzida e nela que os consumidores participam da criação de valor por meio do engajamento pessoal. Neste processo o consumidor identifica e caracteriza o que é valor, passando a ser o protagonista do processo de criação de valor. (PRAHALAD e VENKAT, 2004).

Para Prahalad e Venkat (2004), os consumidores querem ser ouvidos, querem participar do processo de criação de valor dos produtos e serviços que consomem e querem estreitar suas relações com as empresas.

COCRIAÇÃO DE VALOR

ESTRATÉGIA TRADICIONAL	ESTRATÉGIA COCRIAÇÃO
Valores : Cria-se valor através de um experiência controlada para um público determinado.	Valores: Cria-se valor através do aumento constante das experiências proporcionadas para todos os stakeholders.
Objetivo : Estabelecer objetivos estratégicos para focar sem uma mudança drástica	Objetivo: Usar os objetivos de estratégia inicial como um ponto de partida e deixar a estratégia completa emergir com o tempo.
Foco: Focar no interesse da empresa, ou seja, como a empresa pode aumentar seu mercado para criar valor relativo aos concorrentes e aos outros componentes da cadeia de valor	Foco: Foco no interesse de todos os stakeholders e como o sistema pode maximizar a divisão dos bens para todos. Aumentar a margem de valor de empresa passa a ser secundário
Vantagem: As vantagens são alcançadas através das economias de escala antes da concorrência e do grande mercado.	Vantagem: Alcançar vantagem através do envolvimento maior dos stakeholders através da construção contínua de novas interações e experiências as quais levam a uma maior produtividade, criatividade e menores custos e riscos.

Fonte: Adaptado Ramaswamy e Guillard (2010)

PROPOSTA DE VALOR

“A PROPOSTA DE VALOR É O MOTIVO PELO QUAL OS CLIENTES ESCOLHEM UM PRODUTO OU SERVIÇO AO INVÉS DE OUTRO.”

“ É A COMBINAÇÃO DE ELEMENTOS DIRECIONADOS PARA ATENDER AS NECESSIDADES ESPECÍFICAS DE UM SEGMENTO DE MERCADO

Irradial Precisão a serviço da vida. 3 etapa – Formulação da estratégia

BUSINESS MODEL

É uma análise racional de como uma organização cria, entrega e captura valor.

- ✓ Simplex
- ✓ Relevante
- ✓ Compreensão coletiva
- ✓ Lógico
- ✓ Intuitivo

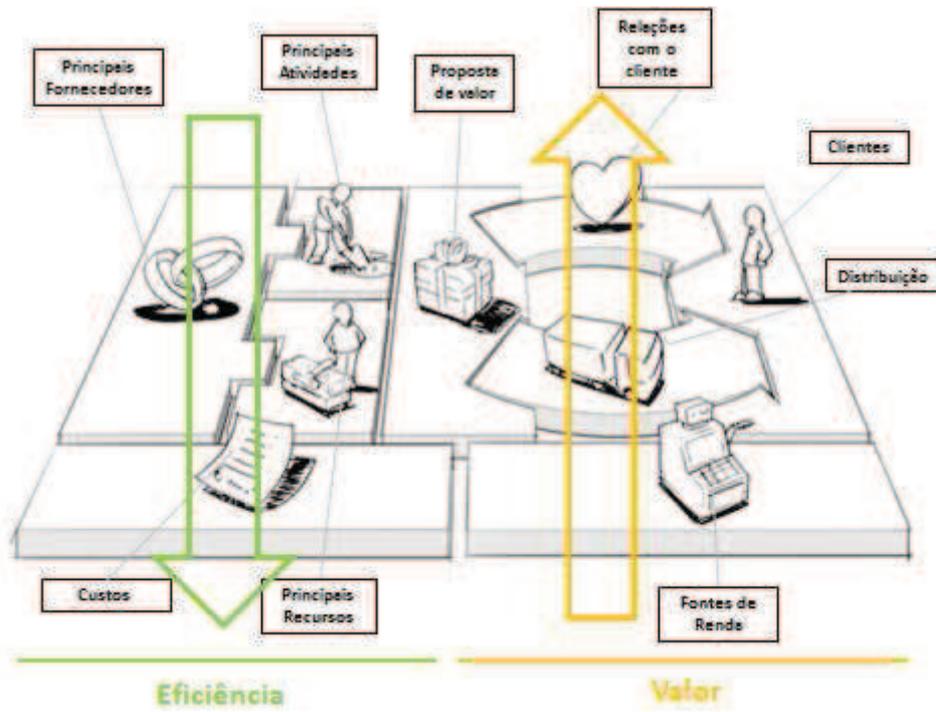
Irradial Precisão a serviço da vida. 3 etapa – Formulação da estratégia

BUSINESS MODEL

É composto por 9 BLOCOS, INTER-RELACIONADOS E DISTINTOS QUE MOSTRA COMO A EMPRESA PRETENDE GANHAR DINHEIRO

4 principais áreas de negócio





Segmentos de Clientes



Proposta de Valor



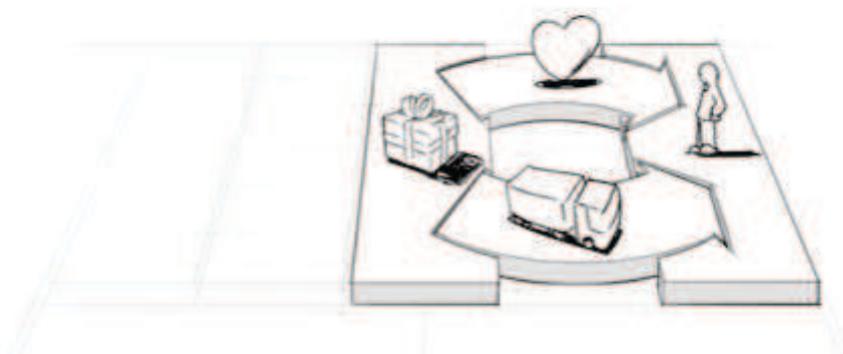
Que produtos e serviços vamos entregar ?
Quais são os principais problemas dos clientes que você vai resolver?
Que necessidades e desejos você vai atender ?
Como vamos nos diferenciar dos competidores?
Qual é a nossa proposta de valor ?

Canais de Distribuição



Através de que meios nossos clientes querem ser alcançados e servidos?
Como vamos divulgar e distribuir nossos produtos e serviços ?
Como vamos vender e entregar nossos produtos e serviços ?

Relacionamento com Cliente



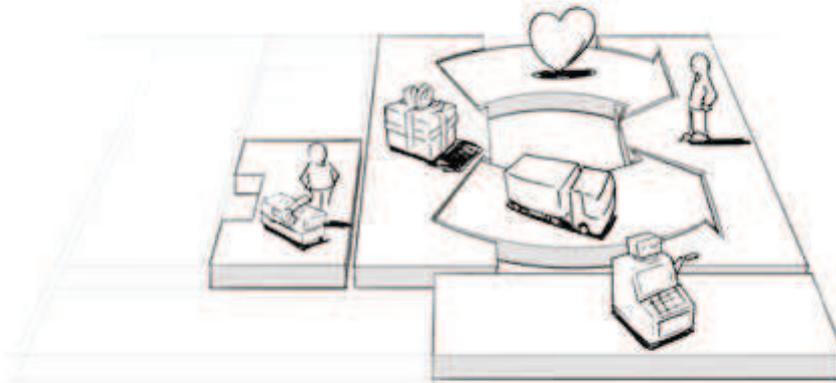
Que tipo de relacionamento nossos clientes esperam?
 Como vamos fidelizar nossos clientes?
 Que mecanismos de relacionamento vamos estabelecer com nossos clientes?

Receitas



Quais são as fontes de receitas do negócio?
 O que nossos clientes estão realmente dispostos a pagar?
 Como eles querem pagar por nossos serviços?

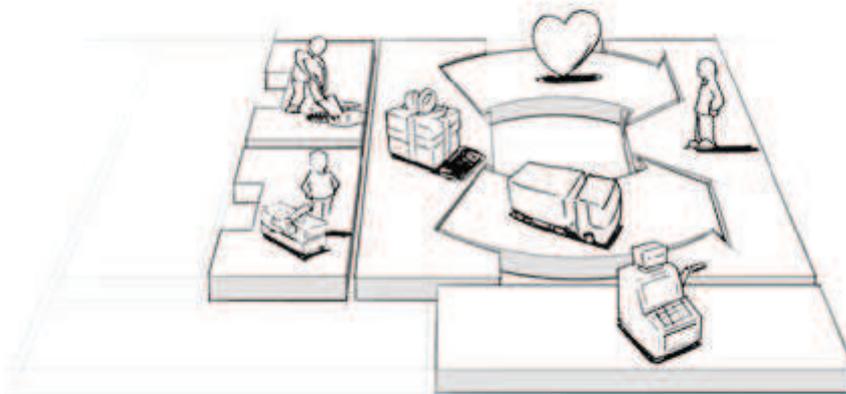
Recursos Chave



Quais são os recursos chave?
Quais tecnologias, competências, pessoas e infra-estrutura são necessárias?

Quais são os processos e atividades chave necessários para a entrega da proposta de valor?
Podem ser copiados facilmente?

Atividades Chave

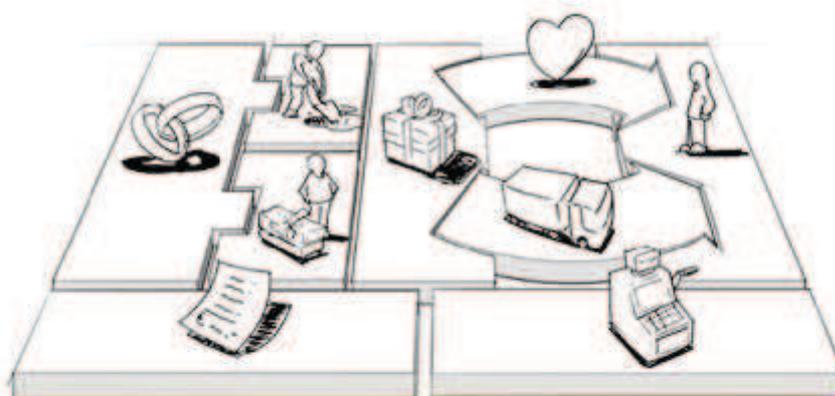


Quem seriam os parceiros estratégicos?
 Para que finalidade?
 O que os parceiros podem fazer melhor
 ou a um custo menor?

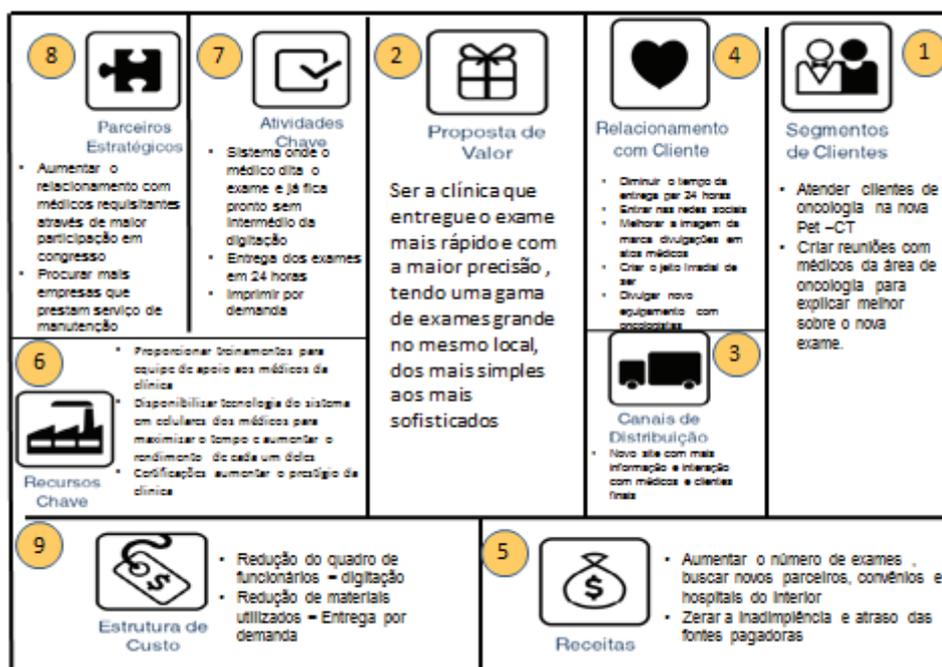
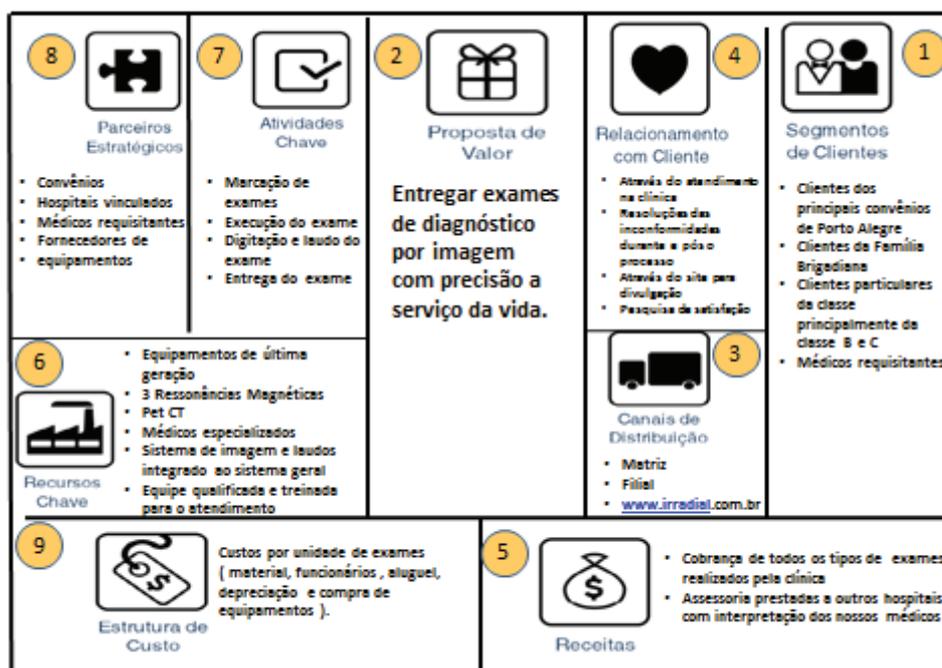
Parceiros Estratégicos

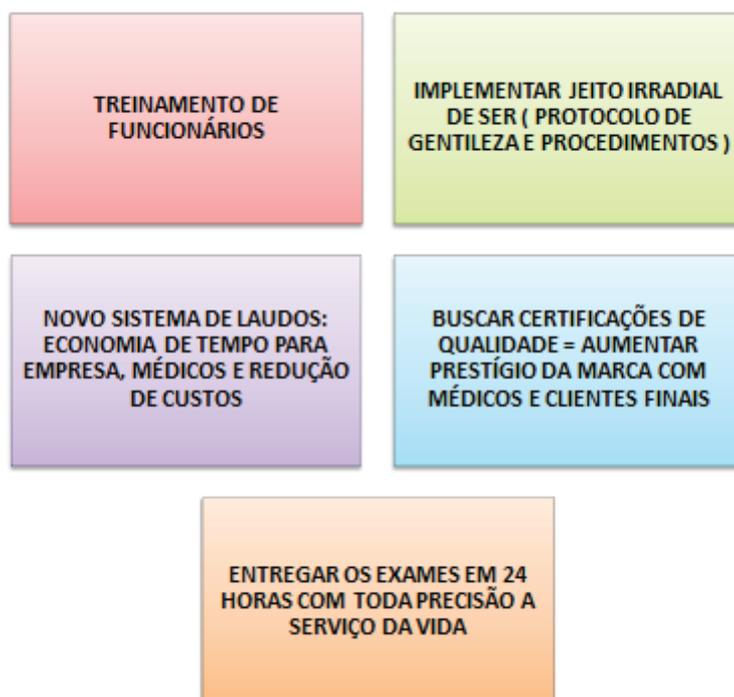


Estrutura de Custo



Qual é a estrutura de custos do nosso modelo de negócios?
 Por Projetos, por Centro de Custos, ...
 Quais são os principais condutores de custo do modelo de negócio?





APÊNDICE D – SENINÁRIO SOBRE A TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Irradial.

Precisão a serviço da vida.

Irradial.
Precisão a serviço da vida.

4 etapa – Tradução da estratégia

Balance scorecard



**APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO BASEADO NA
TEORIA DOS RBV COM O DIRETOR GERAL DA EMPRESA**

Questão a Investigar	Questionário
Identificação dos recursos da empresa	Em sua opinião, quais recursos a empresa possui?
Características dos recursos	Destes recursos apresentados, quais deles são intangíveis e tangíveis?
Potencial dos recursos	Qual o potencial destes recursos que levam a empresa a ter uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes?
Classificação dos recursos	Dos recursos mencionados, quais podem ser classificados como valiosos; raros ;difíceis de imitar (condições históricas únicas) e não substituíveis ?
Potencial de geração de lucro dos recursos	Destes recursos, quais tem realmente potencial de gerar lucro a empresa?
Identificar lacunas relativas a recursos que necessitam ser preenchidas	Existe recursos que vc identifica que deveriam existir porém a empresa não possui?
Avaliação da estratégia construída com os recursos da empresa	É possível a empresa sustentar o modelo de estratégia construído e sugerido até agora de acordo com os recursos que ela possui?