

# Prioridades competitivas de uma Operadora de Plano de Saúde em São Paulo

## Competitive priorities in a Health Care Company in São Paulo

Isabela Tatiana TEIXEIRA [1](#); André Luiz ROMANO [2](#); Alceu Gomes ALVES Filho [3](#)

Recibido: 02/08/16 • Aprobado: 23/08/2016

### Conteúdo

- [1. Introdução](#)
  - [2. Revisão da literatura](#)
  - [3. Método de pesquisa](#)
  - [4. Estudo de caso](#)
  - [5. Considerações finais](#)
- [Referências](#)

#### RESUMO:

O intuito deste trabalho é discutir as prioridades competitivas e as mudanças nas áreas de decisões estruturais e infraestruturais numa operadora de planos de saúde localizada no estado de São Paulo. A qualidade e o atendimento são as prioridades competitivas explícitas, mas as exigências da agência reguladora também norteiam as operações; a busca por reconhecimento do padrão de serviço, a estruturação da equipe de qualidade e aperfeiçoamento do atendimento ao cliente, a dispersão das instalações nas cidades de atuação da operadora são ações que vêm sendo implementadas pela empresa e comprovam o alinhamento entre suas estratégias concorrenciais e de operações.

**Palavras-chave:** Áreas de Decisão, Prioridades Competitivas, Operadora de Plano de Saúde.

#### ABSTRACT:

The purpose of this paper is to discuss competitive priorities and changes in structural and infrastructural decisions areas in a health care company located in São Paulo state. Quality and service are the explicit competitive priorities, but the regulatory agency requirements also guide the operations; the search for pattern service recognition, structuring the team and improving the quality of customer service, the dispersion of the facilities in the cities of action of operator actions are being implemented by the company and demonstrate the alignment between their competitive strategies and operations.

**Keywords:** Decision Areas, Competitive Priorities, Health Care Company.

## 1. Introdução

A tomada de decisões gerenciais define o posicionamento de uma empresa no mercado, diante dos concorrentes e dos consumidores, com o estabelecimento de metas de curto e longo prazo para que os objetivos traçados sejam alcançados. A estratégia está envolvida com esse e outros aspectos do processo decisório empresarial. A concepção do modelo estratégico esteve ligada, originalmente, às táticas de guerra, tendo se constituído em termo militar, sobretudo no que se refere ao planejamento das formas de se organizar, posicionar, distribuir, ocupar um território, abastecer, de modo a não somente vencer a batalha e derrotar os inimigos, como de conquistar novos territórios. Mudanças no processo produtivo, intensificadas após a segunda Guerra Mundial, obrigaram as empresas a alterar sua forma de atuação no mercado (CÔRREA; CAON, 2002). De acordo com Skinner (1969), as organizações possuem dificuldades em alcançar excelência de desempenho em todas as áreas de produção e mercados de atuação, o que faz com que os gerentes tenham que selecionar quais critérios estratégicos serão adotados. O conceito de estratégia de produção (*manufacturing strategy*, ou de estratégia de operações) foi definido na literatura em 1969, com a publicação do trabalho de Skinner, que cunhou o termo estratégia de manufatura (MAIA; CERRA; ALVES FILHO, 2005).

Andrews (2006), Hayes et al. (2008) e Porter (1999) definem a estratégia como o conjunto de decisões, metas e políticas que nortearão os esforços presentes e futuros de uma determinada organização. A estratégia está diretamente ligada à estrutura e cultura da empresa (ANDREWS, 2006; WHEELWRIGHT, 1984). Porter (1999) e Andrews (2006) afirmam que o sucesso de uma estratégia está associado à criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades diferenciado. O objetivo dessa pesquisa é apontar a estratégia de operação de uma operadora de plano de saúde situada no Estado de São Paulo. Para isso buscou-se a identificação das prioridades competitivas adotadas pela empresa.

O trabalho está estruturado em 5 seções: a seção 1 contempla a introdução ao tema; na seção 2 é apresentado um breve levantamento bibliográfico sobre o estratégias de operações e competitivas. A seção 3 descreve a construção metodológica. Na seção 4 é apresentado o estudo de caso e os principais resultados, e na seção 5 estão as considerações finais sobre os resultados da pesquisa.

## 2. Revisão da literatura

A estratégia é um conceito inerente ao meio social desde seus primórdios: a sobrevivência da espécie num ambiente inóspito dependia do conjunto de decisões tomadas (HENDERSON, 1999). Dependendo do contexto em que está inserida, pode se compreender a estratégia como um plano, um pretexto, um padrão, uma posição ou uma perspectiva (MINTZBERG, 2006). A compreensão da estratégia de operações está relacionada ao entendimento das estratégias competitivas; para a abordagem da estratégia de operações no caso analisado no trabalho, faz-se necessário o aprofundamento no debate de estratégias competitivas para o entendimento da dinâmica que afeta as operações. Os tomadores de decisão têm por objetivo encontrar uma posição na qual a empresa possa melhor atuar num ambiente com as forças estratégicas do mercado ou influenciá-las em seu favor (Romano, 2015). A dificuldade na estruturação de um comportamento organizacional que torne a empresa uma entidade única, em termos monetários, está ligada a três aspectos: i) a incerteza sobre o impacto e influência de mudanças no resultado; ii) a influência de diferentes aspectos organizacionais; iii) a margem de autonomia, que poderá limitar a eficácia e a criatividade (GOMES; SALAS, 1999). A estratégia competitiva se refere à forma como uma empresa direciona suas decisões para competir no mercado, de maneira a ganhar vantagens competitivas; é necessário que se construa defesas capazes de manter seu posicionamento,

equilibre as ações externas perante as atividades internas e tenha capacidade de antecipar as mudanças competitivas (PORTER, 1979). O setor de serviços apresenta particularidades que implicam numa discussão distinta no que se refere às áreas de decisões; o desdobramento da teoria da produção industrial, por si só, não atende às especificidades da prestação de serviços.

O foco da estratégia em serviços passa pelo entendimento de como as empresas presentes nesse setor focam em determinadas prioridades competitivas, em detrimento de outras, e como estas influem nas decisões estruturais e infraestruturais. A saúde é considerada por muitos especialistas como o setor de maior complexidade de gestão de serviços, dadas as questões que o caracterizam (PEDROSO; MALIK, 2011), e a obrigatoriedade de sua garantia para a população. As operações em saúde têm como objetivo oferecer aos consumidores serviços corretos, no momento necessário, na localização necessária e com os recursos apropriados; a forma como as operações em serviços de saúde são estruturadas e gerenciadas determina, em grande parte, a qualidade e os custos do sistema (TEIXEIRA et al, 2015). Diferentes conceitos e técnicas de gestão de operações podem ser utilizados, devido a importância do setor, em que há várias questões de gestão não resolvidas, e outras a respeito das quais não há consenso sobre como abordá-las (PEDROSO; MALIK, 2011).

Ao executar e entregar uma atividade, a empresa é avaliada por todo o pacote de serviços que oferece: instalações, informações, benefícios implícitos e explícitos e informações (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2011). As prioridades que uma empresa que atua no setor tem são diferentes daquelas que atuam na indústria ou na agropecuária; os critérios competitivos variam de acordo com o tipo de serviço entregue por cada empresa, bem como a percepção dos clientes acerca de critérios que são ganhadores de pedido. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) lista 9 prioridades usualmente presentes em serviços: i) disponibilidade – facilidade de acesso ao serviço; ii) conveniência – localização para facilidade de acesso físico e remoto (proximidade e conveniência ao cliente); iii) confiabilidade – sazonalidade de acordo com o período; iv) personalização – flexibilidade para customização, conforme especificidades dos clientes; v) custo – custo do serviço e competição em preço; vi) qualidade – atingimento ou superação das expectativas em termos de materiais utilizados, atendimento e resultados auferidos; vii) reputação – imagem associada a seus atos, tanto com clientes quanto com funcionários; viii) segurança – bem estar e segurança na execução do serviço; ix) rapidez – tempo de espera/resposta.

As mudanças no ambiente competitivo fazem da personalização (ou flexibilidade) a prioridade competitiva que a maioria das empresas de serviços têm de lidar para atender expectativas, pois as percepções dos indivíduos são únicas (ARANDA, 2010). Corrêa e Caon (2002) acrescentam a essa lista outras 6 prioridades: i) consistência – ausência de variabilidade entre as especificidades do pedido e o serviço entregue; ii) competência – capacidade da organização em prestar o serviço; iii) atendimento: grau de atenção e simpatia dos funcionários de contato (linha de frente); iv) comunicação – forma clara e precisa de informar os clientes; v) limpeza – asseio e arrumação das instalações; e vi) estética e conforto – aparência e conforto do ambiente das instalações.

As decisões estruturais e infraestruturais que configuram a estratégia de operações em serviços influenciam diretamente o nível de flexibilidade do sistema de entrega (ARANDA, 2010); mais do que distinguir entre produtos e serviços, é importante entender o grau de interação e extensão do contato com o cliente. As peculiaridades do setor de serviços implicam em uma discussão distinta no que se refere às áreas de decisões; o desdobramento da teoria da produção industrial, por si só, não atende às especificidades da prestação de serviços. Corrêa e Caon (2002) listam 14 áreas de decisão (ou competência), apontadas no Quadro 1, para praticar análises estratégicas em operações de serviços:

<b>Decisões Estruturais</b>	
Capacidade demanda	total que se pode atender; ajustes; gestão da demanda.
Instalações	unidades; localização; especialização; layout; decoração
Tecnologia e processo	equipamentos; nível de automação; separação <i>front e back office</i>
Sistemas de informação	integração; acesso; trocas com fornecedores e clientes
Projeto do serviço	conteúdo, conceito e pacote a ser entregue
<b>Decisões Infraestruturais</b>	
Recursos humanos	forma de recrutar e preparar equipes; qualificar mão-de-obra
Qualidade	controle de falhas; garantias do serviço; padrão de atendimento
Planej. e controle das operações	expectativa de produção; orçamento; programação do serviço
Filas e fluxos	priorização das filas; configurações; gestão do cliente em fila
Relacionamento com cliente	fidelização; retenção; relacionamento; expectativas
Rede de suprimentos	estoque e ressuprimento; relacionamento com cadeia e fornecedores
Sistema de melhoria	política de aprendizado; gestão do conhecimento; reengenharia
Medidas de desempenho	uso de indicadores; mensuração e métricas
Organização	estruturação interna da empresa; estilo de liderança

Quadro 1 – Áreas de decisão em estratégia de operações em serviços.  
Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2002); Corrêa e Ganesi (1994)

As decisões de aspectos estruturais possuem relação direta com o projeto de um serviço e a forma como o mesmo é operacionalizado; o impacto de longo prazo e os recursos investidos estão ligados às áreas de capacidade de atendimento de demanda, instalações, tecnologias, sistemas e projetos, áreas essas que permitem que o serviço seja pensado e tenha estrutura para ser executado. Decisões estruturais envolvem, usualmente, alto investimento, o que dificulta sua reversão. As decisões infraestruturais abrangem 9 áreas ligadas com a rotina de operações em serviços: recursos humanos, qualidade, planejamento e controle das operações, filas e fluxos, relacionamento com cliente, rede

de suprimentos, sistema de melhoria, medidas de desempenho e organização; o funcionamento das áreas infraestruturais suporta as atividades estruturais. Por envolver investimentos de baixo e médio valor, decisões infraestruturais ganham maior elasticidade para mudanças e alterações de projeto.

O foco da estratégia em serviços também passa pelo entendimento de como as empresas presentes nesse setor focam em determinadas prioridades competitivas, em detrimento de outras, e como estas influem nas decisões estruturais e infraestruturais. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) listam razões que dificultam o ambiente competitivo no qual estão inseridas empresas que atuam em serviços: i) poucas barreiras à entrada de competidores – ideias inovativas são facilmente copiadas (baixo incentivo ao patenteamento); ii) mínimas oportunidades de economias de escala – escoamento dos serviços ocorre em baixa escala; iii) flutuações nas vendas – sazonalidade de acordo com o período; iv) desvantagens de tamanho na negociação com compradores ou fornecedores – no setor de serviços, há casos em que a prestadora é menor do que suas parceiras ou fornecedoras, o que pode a colocar em desvantagem nas negociações; v) substituição de produtos – produtos inovadores podem substituir serviços prestados; vi) fidelidade dos clientes – personalização de serviços fideliza clientes; vii) barreiras à saída – a existência de uma empresa de serviços pode estar ligada a *hobbies* e satisfação pessoal, o que a manterá no mercado independentemente de sua lucratividade.

Essa pesquisa corresponde a um recorte metodológico iniciando por uma revisão bibliográfica e posterior entendimento do cenário do setor com um estudo de caso, apresentando as prioridades competitivas em serviços de saúde. Utilizou-se a aplicação de questionários e entrevistas, além de observações documentais, como base do roteiro dessa pesquisa.

### 3. Método de pesquisa

A adoção de um critério metodológico para a construção de um trabalho é fundamental para sua consistência. É ele que garante o embasamento científico mediante as características do assunto abordado e do direcionamento das perguntas a serem respondidas, de tal forma que a pesquisa adote a abordagem, método e condução mais adequados (MIGUEL, 2007). Não é uma tarefa simples conduzir uma pesquisa sem que ela receba críticas devido às fragilidades no método adotado e, nesse sentido, o detalhamento metodológico tem como função dar maior consistência ao trabalho.

O método de pesquisa está pautado, segundo Yin (2001), em três condições distintas: quais são as perguntas a serem respondidas; qual o nível de controle do pesquisador mediante as variáveis; enfoque histórico ou contemporâneo. Dentre esses, o autor destaca que a escolha acerca das perguntas é a condição mais importante. O baixo grau de intervenção na empresa analisada, o foco no entendimento da forma como acontecem os eventos na empresa (observação da empresa analisada) e a não participação do pesquisador nas mudanças organizacionais tornam o estudo de caso o método mais apropriado para a pesquisa.

A opção pelo caso selecionado se deu pela relevância econômica, porte, abrangência de atendimento e permissão de comercialização de planos por parte da ANS. As empresas de grande porte localizadas na capital do Estado de São Paulo foram descartadas por apresentarem pendências financeiras ou regulatórias com a ANS, ou por focarem em outros segmentos além da área de saúde (seguros, bancário). A empresa selecionada está entre as 10 maiores do interior do Estado; não apresenta pendências com agências regulatórias, possui permissão de comercialização de planos e hospital próprio. A seleção da operadora deu-se seguindo critérios estabelecidos numa análise prévia da área; a empresa selecionada: i) possui uma carteira de usuários significativa (superior a 100.000 vidas) – o que garante se tratar de uma empresa de grande porte; ii) apresenta um conjunto diversificado de operações e de atividades (médica, hospitalar, farmacêutica, ambulatorial, laboratorial, imagem, recuperação clínica); iii) permitiu contato direto entre a pesquisadora e gerentes e analistas da empresa estudada; iv) não apresenta pendências com agências reguladoras; e v) possui hospital próprio para atendimento da carteira de usuários.

### 4. Estudo de caso

A descrição e análise da estrutura da empresa é resultado da primeira etapa da coleta de dados. Localizada na região nordeste do estado de São Paulo, atua em 10 municípios que totalizam 422.064 habitantes (IBGE 2011); no ano da pesquisa, 2014, haviam 126 mil beneficiários cadastrados na base de dados governamentais – o que a classificava como sendo de grande porte (ANS, 2013). O panorama do negócio, com dificuldades administrativas e diminuição da atuação das concorrentes, e as dificuldades de entrada de outras modalidades de empresa, propiciou um ambiente para que o caso analisado se tornasse líder do segmento na região de atuação.

#### 4.1 Prioridades competitivas

As prioridades competitivas são relacionadas com os objetivos essenciais para o atingimento do sucesso e norteiam as decisões estruturais e infraestruturais da empresa ou do setor. Uma vez que cada área foca os interesses a si relacionados, a expectativa ao se averiguar prioridades competitivas é encontrar respostas diferentes, de diretorias distintas. Também se espera que, embora a ordem de priorização seja diferente, exista um alinhamento entre os objetivos comuns. Os elementos essenciais para o negócio vão além de fatores competitivos e envolvem questões de obrigatoriedade legal e penalidades financeiras no caso de descumprimentos. Para cada prioridade competitiva em serviços, se solicitou que os diretores dessem notas de 01 a 09 (01 é o item mais lembrado, mais relevante, e o 09 o item menos relevante. As respostas dos diretores foram agregadas e, para cada item, somaram-se as notas; a nota mínima possível para um item atingir era 5, e isso significaria que, para todos os respondentes, uma determinada prioridade é unânime; a nota máxima possível era 45, e isso seria um reflexo que determinado item é o menos relevante para o negócio.

Dado o conjunto de prioridades, para se efetuar a checagem da relevância de cada, segregou-se o conjunto em 3 níveis distintos de importância: i) muita importância: consideradas como de muita relevância em termos de grau de prioridade, são os itens cujas notas são iguais ou inferiores a 20; ii) alguma importância: se considera como de algum grau de relevância as prioridades competitivas cujas notas de importância se concentraram entre 21 e 40; e iii) pouca importância: se considera como de pouca relevância em termos das prioridades competitivas aquelas cujas notas de importância foram iguais ou superiores a 41.

De acordo com o critério que se adotou, há 4 prioridades que são de muita relevância para o negócio: qualidade, atendimento e comunicação, custo e consistência e competência. Os itens personalização e limpeza, estética, conforto e segurança possuem menor relevância, de acordo com o observado na Figura 1.

Prioridade	Muita	Alguma	Pouca
disponibilidade e conveniência		X	
personalização			X
custo	X		
qualidade e confiabilidade	X		

reputação		X	
rapidez		X	
consistência e competência	X		
atendimento e comunicação	X		
limpeza, estética e conforto e segurança			X

Figura 1 - Síntese das prioridades.  
Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se que “qualidade” ou sinônimos, tais como atributos essenciais para a confiabilidade e condições satisfatórias, foram os termos mais usualmente repetidos durante as entrevistas; é ainda o programa interno mais divulgado na empresa.

Para 80% da diretoria, a qualidade é a prioridade competitiva mais relevante para o negócio; embora o diretor financeiro aponte o custo como a prioridade mais importante, a qualidade não deixou de ser citada como um item relevante. Esse apontamento converge com a teoria, pois no levantamento bibliográfico verificou-se a associação entre a busca por saúde e a questão da qualidade. Os diretores destacaram que a qualidade deve ser relacionada com a humanização no atendimento: fatores como a educação e atenção, a estrutura do ambiente, a disponibilidade de recursos tecnológicos e medicamentosos, associados com apoio psicológico e resultados efetivos para os problemas dos usuários são inseparáveis da qualidade, e a busca é que tais elementos sejam presença em todas as ocasiões. A questão da humanização como fator de qualidade, inclusive, é material de divulgação em folders e na página institucional da operadora.

## 4.2 Dicotomia custo x qualidade

Há na discussão conceitual o debate sobre as características de custo e qualidade serem variáveis antagônicas e gerarem *trade offs* para a gerência; empresas que buscam redução de custo por item produzido ou serviço prestado, em geral, não focam em qualidade; e aquelas que focam em qualidade, em geral, têm um custo de produção mais elevado, e por essa razão, um maior preço de venda, pois afirmam oferecer um pacote superior.

Na saúde suplementar, o *trade off* custo x qualidade se torna uma questão ainda mais delicada, pois a evolução da área depende de garantia da qualidade no que se pratica e de investimentos em novos processos e equipamentos, e esses fatores geram gastos. É precipitado, contudo, considerar a substituição de técnicas, processos e equipamentos como um fator que aumenta o custo; de fato, o que se observa é que quanto melhor a tecnologia, melhores são os atributos ofertados e a humanização no tratamento, menor tende a ser o tempo de internação do paciente, mais curtos se tornam os tratamentos, menores doses de medicamento são administradas e, conseqüentemente, há redução nos custos totais.

Na operadora, há questões que são observadas nas decisões de investimentos: se aquela aquisição atenderá um item obrigatório no grupo de procedimentos ANS; se há aumento de demanda por esse equipamento nos últimos 12 meses; se há equipe com especialização no item em questão, e que a mesma seja capaz de garantir um tratamento humanizado aos usuários. No caso de procedimentos realizados por outras operadoras, de outras cidades, a análise custo x qualidade ganha novas vertentes: quando se mantém um usuário fora de sua área de atuação, se tem o desconforto do deslocamento, e o custo com transporte e pagamento de serviços externos; a decisão de internalizar uma atividade, para esses casos, se relaciona tanto ao aumento do conforto do usuário, como a redução do custo mensal, o que rompe com o *trade off* esperado.

Outra consideração que se verificou na empresa, e que também se observa no setor industrial, é que quanto maior a qualidade oferecida, maior tende a ser a disposição dos usuários em pagarem. O preço cobrado para contratação dos serviços, tanto para pessoa física quanto para pessoa jurídica, é superior aquele praticado pelas outras operadoras que atuam no raio de atuação da empresa; ainda assim, a empresa é líder na região, e tem o triplo de usuários das demais operadoras juntas. As barreiras à entrada de novas empresas no setor, e a própria dificuldade de remodelação das empresas presentes, construiu ainda um cenário que tornou o caso o determinante do preço de venda do mercado regional.

## 4.3. Síntese dos resultados

A síntese dos resultados deriva das conclusões das etapas de coleta e análise de dados. Questões como tamanho e o cenário de instabilidade das concorrentes propiciaram que a empresa atingisse a liderança do mercado na região em que atua; o crescimento de sua estrutura, em contraponto ao tamanho e os problemas administrativos e financeiros das concorrentes, lhe suportam uma condição de conforto no ambiente concorrencial; dadas as barreiras à entrada, em especial as garantias financeiras exigidas pela ANS, e a ampliação no grupo de procedimentos previstos, é possível que a empresa mantenha sua posição nos próximos anos.

A intervenção da ANS e a insatisfação dos clientes são variáveis que podem ameaçar a posição de liderança; omissão de socorro, negação ou demora no atendimento são fatores que, se comprovados, causam proibição da comercialização de planos e penalizações financeiras por parte da ANS; a insatisfação dos usuários, seja com relação à qualidade, tempo de fila, seja com relação aos preços do plano, são razões para busca por outras opções de atendimento, como o particular. Esses motivos tornam relevante a contínua adequação estrutural e infraestrutural, e a preparação das equipes de linha de frente, preocupações essas que se constatou ao longo das análises. Entre outras considerações, pode-se destacar:

1. há estrutura administrativa e hierárquica;
2. há reuniões periódicas;
3. falta comunicação entre áreas gerais e operacionais, quanto as atividades;
4. parte da equipe de execução de operações atua no contato com os usuários;
5. qualidade e atendimento humanizado são termos recorrentemente utilizados;
6. executar atividades conforme legislação, devido ao risco com passivos legais;
7. as operações seguem o padrão exigido pela ANS;
8. o atendimento pode ser considerado como desdobramento da qualidade;
9. mudanças por conta da qualidade afetam a prioridade custos, pois interferem na forma como são executadas as atividades e utilizados os recursos.

Há relação entre o que se verifica na síntese das prioridades e aquilo que se averiguou nas áreas estrutural e infraestrutural: a qualidade e o atendimento afetam, de forma direta ou indireta, a maior parte das decisões da empresa; a estratégia de operações em serviços de saúde, para a empresa em questão, se relaciona com as decisões da gestão empresarial e as obrigações da agência regulatória. A averiguação causa-efeito permite afirmar que há alinhamento entre as prioridades competitivas explícitas e as mudanças estruturais e infraestruturais,

## 5. Considerações finais

A pesquisa foi toda orientada para a realização de um estudo de caso em uma empresa operadora de planos de saúde com a finalidade de se identificar sua estratégia de operações. Isto foi alcançado fazendo-se, inicialmente, uma discussão da teoria sobre estratégia de operações e também das especificidades do setor de serviços de saúde, com a apresentação das principais características das operadoras de planos de saúde. A questão que norteou o desenvolvimento do trabalho diz respeito às principais características da estratégia de operações de uma empresa do setor de saúde suplementar. Consideradas preliminarmente as características gerais do setor de serviços na área de saúde suplementar, pôde-se identificar nesta pesquisa algumas das principais características da estratégia de operações adotada pela empresa estudada. Resumidamente, quanto ao contexto do setor em que a empresa atua e quanto a sua própria estratégia competitiva, foi possível identificar que: i) as barreiras à entrada e saída do mercado enfraqueceram as concorrentes, e fortaleceram a empresa estudada, atualmente líder na região que atua; ii) a empresa estipula os preços de mercado pelo enfraquecimento das concorrentes; e iii) características como personalização não são vistos como prioridade, e sim como item obrigatório. Quanto ao conteúdo da estratégia de operações da empresa analisada, foi possível identificar que: i) as prioridades competitivas da empresa são a qualidade e o atendimento; ii) o desafio da empresa é adequar periodicamente a capacidade e o tipo de atendimento para cumprimento das exigências das agências reguladoras; iii) a busca por reconhecimento externo, pela certificação, e a estruturação de equipes para atendimento a públicos específicos são programas que vêm sendo implementados. Com relação às proposições, acerca do alinhamento entre decisões de operação e o posicionamento no mercado, se comprovou que as decisões relacionadas à estrutura e infraestrutura, em especial no que tange às tecnologias, adequação da capacidade de demanda, planejamento, formação de equipes específicas para relacionamento com o cliente são ligadas aos fatores considerados críticos para competição, a qualidade e atendimento. A qualidade é a principal a prioridade competitiva que norteia as ações da empresa.

## Referências

- Andrews, K. R. (2006, cap. 3). O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H. et al. *O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Aranda, D. A. (2003). Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consulting firms. *International Journal of Operations & Production Management*, v.23, n.11, p. 1.401-1.421.
- Corrêa, H.L.; Caon, M. (2002). *Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. 1 ed. São Paulo: Atlas.
- Correa, H. L.; Gianesi, I. G. (1994). **Administração estratégica de serviços, operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas.
- Fitzsimmons, J. A.; Fitzsimmons, M. J. (2011). *Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Gadelha, C. A. G. (2003). O complexo industrial da saúde e a necessidade de um enfoque dinâmico na economia da saúde. *Ciência & saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 521-535. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v8n2/a15v08n2.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2012.
- Gomes, J.; Salas, J. M. A. (1999). *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Hayes, R. et al. (2008). *Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva*. 1 ed. Porto Alegre: Bookman Companhia.
- Henderson, B. D. (1999, p. 3-9). As Origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A; PORTER, M.E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2011). *Pesquisa nacional por amostra de domicílios 2011 (PNAD20011)*. Brasília. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_anual/2011/tabelas\\_pdf/sintese\\_ind\\_4\\_1\\_9.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_anual/2011/tabelas_pdf/sintese_ind_4_1_9.pdf)>. Acesso em 01 jun. 2013.
- Maia, J. L; Cerra, A. L; Alves Filho, A. G. (set.-dez. 2005). Inter-relações entre estratégia de operações e gestão da cadeia de suprimentos: estudos de caso no segmento de motores para automóveis. *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 12, n. 3, p.377-391. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n3/28026.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2012.
- Mintzberg, H. et al. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Pedroso, M. C.; Malik, A. M. (2011). As quatro dimensões competitivas da saúde. *Harvard Business Review*, Brasil, v. 89, n.3, p. 54-63.
- Porter, M.E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March/April 1979
- Porter, M.E. (1999, cap. 1-2). *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Romano, A. L.; Teixeira, I. T; Alves Filho, A. G.; Helleno, A. L. (2015). Estudo das estratégias sob a perspectiva da sustentabilidade corporativa. *Exacta (online)*, v.13.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing : missing link incorporate strategy. *Harvard Business Review*, Boston, v. 47, n. 3, p. 136-145.
- Teixeira, I. T; Romano, A. L.; Torkomian, A.L.V.; Alves Filho, A. G. (2015). Panorama do Esforço Tecnológico da Área de Saúde no Estado de São Paulo – Brasil. *Espacios*, v.36, n. 7.
- Wheelwright, S. C. (1984). Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. *Strategy Management Journal*, v. 5, p. 77-91.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

1. Mestre em Engenharia de Produção – Pesquisadora na Universidade Federal de São Carlos – autora -- Rua: Padre Duarte, nº 780, Bairro: Centro, Cidade: Araraquara, Estado: São Paulo, CEP: 14800-360 – [isabelatteixeira@hotmail.com](mailto:isabelatteixeira@hotmail.com)

2. Doutor em Engenharia de Produção – Professor Doutor no Centro Universitário Herminio Ometto – autor – [andreromano1973@hotmail.com](mailto:andreromano1973@hotmail.com)

3. Doutor em Engenharia de Produção – Professor Doutor na Universidade Federal de São Carlos – coautor – [alceu@ufscar.br](mailto:alceu@ufscar.br)