

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

**UMA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS EM UMA EMPRESA DE
SERVIÇOS DE SAÚDE**

MARINA MEIRELES RODRIGUES

UBERLÂNDIA
2018

MARINA MEIRELES RODRIGUES

**UMA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS EM UMA EMPRESA DE
SERVIÇOS DE SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração junto à Faculdade Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia requisito parcial para a obtenção do título bacharel.
Orientador: Prof. Dr. Leonardo Caixeta de Castro Maia

Área de concentração: Operações e Sistemas

Uberlândia

2018

B A N C A D E D E F E S A

Prof.

Universidade Federal de Uberlândia- UFU

Professor

Universidade Federal de Uberlândia- UFU

Professor

Universidade Federal de Uberlândia- UFU

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Quatro características básicas na prestação de serviços	p. 16
QUADRO 2 - Critérios competitivos em serviços	p. 18
QUADRO 3 - Estimativas para o ano de 2018 do número de casos novos de câncer por 100 mil habitantes, em homens e mulheres	p. 24

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Organograma da empresa	p. 25
FIGURA 2 – Recepção	p. 31
FIGURA 3 – Leito Quimioterapia	p. 31

LISTA DE ABREVIATURAS

ANVISA - Agência Nacional da Vigilância Sanitária

CNS – Conselho Nacional de Saúde

CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

COT – Centro Oncológico do Triângulo

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INCA – Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva

LTCAT – Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho

PIB – Produto Interno Bruto

PPRA – Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais

RH – Recursos Humanos

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde, pela força e por todas as bênçãos a mim concedidas até hoje.

A minha mãe que sempre foi sem sombra de dúvidas a responsável por encorajar meus planos e por me oferecer as melhores oportunidades. Obrigada, pelos valores ensinados, pelo carinho e amor incondicional dedicados a mim.

Ao meu marido, por sempre acreditar em mim, por todo incentivo e principalmente, pela incessante cobrança para que eu desenvolvesse esse trabalho. Obrigada por não me deixar abandonar o barco!

Ao professor, Leonardo Caixeta de Castro Maia, pela paciência, pelo acompanhamento, disponibilidade e pela competente orientação neste trabalho.

À empresa pesquisada e a entrevistada, pela atenção e disponibilidade.

E, finalmente, um “muito obrigada” a mim mesma, por ter vencido o que considero ter sido até hoje, meu maior desafio. Obrigada Marina!

RESUMO

A área de serviços encontra-se em constante crescimento e o modo como as empresas escolhem “atuar no mercado” tem uma importância crucial na forma como são vistas pelos seus clientes e concorrentes. Pensando nisso, as empresas estão investindo cada vez mais nos quesitos que as fazem diferentes uma das outras, sendo assim este estudo teve como objetivo analisar a importância dos critérios competitivos no funcionamento e desempenho de uma empresa e seus funcionários. Para isto, foi necessária a descrição teórica de constructos referentes aos critérios competitivos nas empresas de serviço a fim de buscar entender como a empresa reconhece esses critérios e como eles são inseridos no dia-a-dia de todos que participam do contato direto com os clientes. A metodologia utilizada foi o estudo de caso descritivo, com base em bibliografias já existentes sobre o assunto. Para tanto foi escolhida uma empresa do setor de serviços de saúde, referência no seu ramo de atuação e detentora de alguns certificados no âmbito nacional. O instrumento de coleta de dados foi um questionário com questões semi-estruturadas que foi entregue e respondido pela supervisora da área de Recursos Humanos. Como contribuição, este trabalho faz uma reflexão sobre os principais critérios competitivos presentes nas empresas de serviços e fica comprovado que o desenvolvimento desses pontos é essencial e de suma importância para a colocação dessa empresa no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Critérios de desempenho em serviços, Critérios Competitivos, Empresas de Saúde, Diferencial Competitivo.

ABSTRACT

The service area is constantly growing and the way companies choose to "play the market" is of crucial importance in the way they are viewed by their customers and competitors. With this in mind, companies are investing more and more in the issues that make them different from each other, so this study aimed to analyze the importance of competitive criteria in the operation and performance of a company and its employees. For this, the theoretical description of constructs regarding the competitive criteria in service companies was necessary in order to understand how the company recognizes these criteria and how they are inserted in the daily routine of all who participate in the direct contact with the clients. The methodology used was the descriptive case study, based on some existing studies on the subject. For this, a company was chosen in the health services sector, a reference in its field of operation and holder of some certificates in the national scope. The instrument of data collection was a questionnaire with semi-structured questions that was delivered and answered by the supervisor of the Human Resources area. As a contribution, this work reflects on the main competitive criteria present in service companies and it is proven that the development of these points is essential and of utmost importance for the placement of this company in the market.

KEYWORDS: Performance criteria in services, Competitive Criteria, Health Care Companies, Competitive Differentials.

Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	11
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
1.1	Características das operações de serviços.....	14
1.2	Critérios competitivos em serviços.....	16
3.	METODOLOGIA.....	22
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
1.3	Dos Critérios Competitivos	26
1.3.1	Dos critérios abordados	26
1.3.1.1	Qualidade	27
1.3.1.2	Confiabilidade	28
1.3.1.3	Rapidez.....	29
1.3.1.4	Competência.....	29
1.3.1.5	Tangibilidade.....	30
1.3.1.6	Empatia.....	32
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
6.	REFERÊNCIAS	37
	APÊNDICE A: QUANTO AO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	40
	APÊNDICE B: TABELA DE AGENDAMENTO DE PROTOCOLOS.....	42

1. INTRODUÇÃO

O setor terciário, conhecido por abranger as atividades de comércio bens e prestação de serviços, demonstra crescente relevância na economia brasileira, sendo que, nos últimos anos, a evolução do PIB foi influenciada significativamente pelo setor. Vale ressaltar que o desempenho do setor terciário e a variação do PIB aparecem fortemente relacionados. (IBGE, 2017). De 2003 a 2016, a representatividade do setor terciário, passou de 65,8% para 73,3% do valor adicionado ao Produto Interno Bruto (PIB). Nesse sentido tem se tornado cada vez mais importante que as organizações definam seus critérios competitivos de atuação, buscando efetivar estratégias e desempenhar sua atividade com maior competitividade junto aos clientes.

Com as transformações ocorridas na sociedade refletidas no comportamento do consumidor, serviços cada vez mais eficientes têm sido comercializados na tentativa de encontrar a melhor maneira de atender e “encantar” os clientes com as melhores soluções possíveis, a fim de encontrar a melhoria contínua da qualidade dos serviços. A área de prestação de serviços já envolve por si só um alto contato com os usuários, e isso traz desafios adicionais para a estratégia de operações das empresas que atuam nessa área, uma vez que o processo de produção do serviço pode ter impacto significativo para a saúde e bem-estar do usuário.

O relacionamento entre as estratégias de operação e os critérios competitivos torna-se fundamentais no processo de gestão. Segundo Slack (2002), a definição das finalidades e metas de desempenho das operações, bem como o estabelecimento de prioridades entre os diferentes objetivos, são fatores que geram preocupação e precisam ser considerados no momento em que se formula a estratégia de produção. Essa preocupação é responsável por uma série de dúvidas que as empresas têm, sobre quais critérios devem ser priorizados, e como eles devem fazer parte do processo de tomada de decisão.

Desde o primeiro trabalho proposto por Skinner (1969), a relação entre critérios competitivos, objetivos e formulação estratégica tem sido foco importante de estudo e desde então, discutem-se formas de detalhar a estratégia competitiva das organizações a partir dos objetivos de desempenho e das operações que devem ser priorizadas.

A estratégia de operações pode ser definida como um padrão de decisões que ao longo do tempo tende a ser capaz de atingir uma desejada vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Sendo assim, o desempenho das operações estabelece o suporte estratégico e

competitivo aos negócios, o que torna fundamental que a atuação dos negócios seja voltada para suas prioridades competitivas.

Os principais critérios competitivos no contexto da estratégia de operações são custo, qualidade, flexibilidade, velocidade e confiabilidade de entrega (SLACK, 2002; PAIVA *et al.*, 2009). Esses critérios são definidos como um conjunto de competências que a empresa elege e acredita ser necessárias para que possa competir no mercado. Para identificar esses critérios é preciso analisar as competências internas da empresa, seu mercado de atuação, a concorrência desse mercado, o seu produto e os demais recursos, bem como as oportunidades de mercado com o objetivo de tornar-se cada vez mais competitiva.

Sabe-se que as empresas esforçam-se para atingir seus resultados e metas da maneira mais eficiente, gerando lucros crescentes e com o menor custo possível. Os mercados tornam-se cada vez mais competitivos e as empresas buscam constantemente formas de analisar internamente e externamente seu ambiente a fim de aperfeiçoar e programar melhores estratégias.

Por isso as companhias buscam continuamente identificar seus pontos fortes e fracos a fim de aproveitarem melhor as oportunidades e evitar ameaças presentes no ambiente externo (KOTLER, 2004). Pensando nisso, as organizações voltadas para a área de serviços têm que lidar com fato de o cliente participar diretamente do processo de produção, ou seja, ele está no centro desse sistema de operações. E é nesse sentido, que os critérios competitivos das operações de serviços dispensam a distinção entre objetivos externos e internos, uma vez que o cliente (externo) faz parte do sistema de operações (interno). Portanto, na área de serviços, os requisitos do cliente são os mesmos objetivos que devem ser perseguidos pelas operações.

Com este intuito, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, na qual se buscou desenvolver mais acerca de temas como diferencial competitivo, critérios de desempenho, desempenho operacional, etc. Também foi foco das buscas, identificar trabalhos que abordam o tema discutido neste estudo e neste contexto, foi desenvolvido um estudo de caso numa empresa com atuação no setor de saúde, localizada na cidade de Uberlândia, onde foram observados através de uma entrevista, quais os critérios de desempenho adotados pela empresa.

Acredita-se que é importante trabalhar com este setor, pois é um ambiente de alto contato com os usuários e, além disso, o modo de contato com os clientes tem grande valor percebido para quem usa o serviço.

Nesse sentido, este estudo pretende contribuir com os aspectos teóricos, na medida em que explora a literatura sobre os critérios competitivos, a importância da análise desses pontos e da estratégia de operações. Além disso, ao relacionar à realidade prática, amplia-se a discussão no contexto da prestação de serviços e da mensuração da qualidade, buscando fornecer informações úteis que identificam quais critérios devem ser mais considerados em detrimento de outros.

Assim, o presente estudo tem como objetivo geral analisar quais os critérios competitivos adotados pela empresa e qual a importância desses critérios no desempenho dos serviços prestados. Ademais, busca-se compreender o nível de implementação desses critérios, considerados importantes para a área de serviços, além de estabelecer como esses critérios podem servir para a formulação das estratégias organizacionais, com vistas à melhoria do processo de satisfação dos clientes e excelência na prestação de serviços.

O presente trabalho está estruturado em seis partes, adicionalmente à introdução. A seguir, encontra-se a revisão da literatura, a qual contempla as evidências empíricas da relação entre os critérios competitivos relevantes à área de serviços e o desempenho operacional das empresas. Na terceira parte, o proceder metodológico, que por sua vez contempla a abordagem metodológica e a técnica da pesquisa. Na quarta parte, constam os resultados da pesquisa e por fim, as considerações finais e limitações do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresentam-se as principais variáveis teóricas deste estudo, com a finalidade de embasar teoricamente a pesquisa. São destacadas as características das operações de serviços, os critérios competitivos em serviços, e posteriormente expõem-se sobre as definições de alguns desses critérios dentro do contexto das empresas de serviços.

1.1 Características das operações de serviços

As operações de serviços englobam estratégias fundamentais para que as prioridades competitivas de determinada empresa seja alcançada. Primeiramente é necessário conceituar o termo “serviços”:

Um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção (LOVELOCK; WRIGHT, 2006, p. 5),

Tais autores ainda destacam que os “serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos”.

Há também algumas características que diferenciam serviços das outras atividades econômicas, como: fluxo, variedade, e uso intensivo de recursos humanos. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 30), “um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produto”. Além disso, quando se fala em serviços, é preciso destacar quatro de suas principais características que precisam ser consideradas no processo de formação de estratégias de operações, são eles: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

Sobre a intangibilidade destaca-se que os serviços, ao contrário dos produtos físicos, não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos. As pessoas que adquirem um serviço não podem ver o resultado ou o experimentá-lo antes da compra. A diferença fundamental entre bens e serviços está no fato de que os clientes normalmente só conhecem o valor dos serviços após usufruírem dele e isso sem quaisquer elementos tangíveis que facilite esse processo. Os compradores buscam por sinais e informações que evidenciam ou não a qualidade do serviço, a fim de diminuir suas incertezas no momento da compra, para isso baseiam-se nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, nos materiais de comunicação, no atendimento, nos símbolos e nos preços percebidos. O

desafio na prestação de serviços é agregar evidências e imagens concretas a ofertas abstratas. (KOTLER, 2006; LOVELOCK; WIRTZ, 2006). É preciso tornar “concreto” toda percepção que o cliente tem da sua empresa.

Com relação à inseparabilidade, podemos destacar que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, diferentes dos bens materiais que são fabricados, estocados, distribuídos e só depois, são consumidos. Assim, a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele, e sua interação com o cliente é uma característica especial dos serviços, o prestador torna-se um indício tangível no qual se baseia pelo menos parte da avaliação do serviço pelo cliente. (KOTLER, 2006; HOFFMAN; BATESON, 2003).

O quesito variabilidade está relacionado à dificuldade de padronização dos serviços. Os serviços são altamente variáveis uma vez que dependem de onde e quando e por quem são fornecidos. Conhecendo essa variabilidade os compradores de serviços buscam informações com outros compradores antes de decidir por um prestador. Porém a variabilidade dificulta que organizações de serviços melhorem a produtividade, controlem a qualidade e ofereçam um produto consistente. Neste caso as empresas prestadoras de serviços podem investir em bons processos de contratação e treinamento; padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização e acompanhar a satisfação do cliente. (KOTLER, 2006; LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

A perecibilidade refere-se ao fato de que serviços não podem ser estocados, ao contrário dos bens, os serviços que não são vendidos quando disponíveis cessam de existir. Desta forma, as empresas prestadoras de serviço em que a demanda é estável não terão problemas com a perecibilidade, já empresas em que a demanda oscila, precisarão trabalhar estratégias a fim de equilibrar a demanda e a oferta.

Esta é a tarefa dos profissionais de marketing de serviço: descobrir maneiras de uniformizar níveis de demanda que corresponda à capacidade. (KOTLER, 2006; LOVELOCK; WRIGHT, 2006; HOFFMAN; BATESON, 2003). Podemos identificar no quadro abaixo, as definições dessas quatro características básicas segundo Gomes Filho e Brunstein (1995, p. 99):

Quadro 1 - Quatro características básicas na prestação de serviços

Característica	Descrição
Intangibilidade	Serviços são muito menos tangíveis que mercadorias. Um comprador de um produto mercadoria tem a oportunidade de ver, tocar, ouvir ou degustar antes de decidir pela sua compra. O prestador de serviços deve enfatizar os benefícios do sistema como um todo, ao invés do serviço como um produto isolado.
Percibilidade	Serviços são perecíveis, não podem ser inventariados. Neste tipo de operação a falta de estoques retira uma importante ferramenta de controle do processo, que se caracteriza pelo estoque "pulmão", para amortecimento das flutuações de demanda. Na indústria convencional o estoque de produtos acabados absorve flutuações da demanda, permitindo assim isolamento entre o ambiente externo e as diversas etapas de produção.
Heterogeneidade / Variabilidade	Segundo Henry Ford, "minha empresa podia produzir qualquer carro de qualquer cor desde que do modelo T e da cor preta". Encontramos na prestação de serviços o oposto da afirmação do Sr. Henry Ford. A presença do cliente, associada à intangibilidade do serviço, implica uma grande variabilidade no produto serviço, já que para cada cliente tem-se um produto diferente ou um atendimento que se ajusta a cada necessidade do cliente.
Simultaneidade / Inseparabilidade	A simultaneidade da produção e do consumo soma-se às restrições mencionadas pelas características acima. Controle de Qualidade do Produto final deixa de ser uma função estática no tempo, para ter uma atuação em todo o processo de produção. A simultaneidade torna a falha ou erro um alvo para a perda de negócios e conseqüentemente da rentabilidade da empresa. Devemos ter, mais do que na manufatura, especial atenção com a qualidade na prestação de serviço, já que o erro ou a falha são na maioria dos casos irrecuperáveis.

Fonte: Gomes Filho e Brunstein (1995, p. 99)

Diante das características como intangibilidade, simultaneidade, percibilidade e heterogeneidade que diferenciam os serviços em relação aos bens, destaca-se que o planejamento e gestão de processos de serviço são fundamentais, considerando a estreita relação da produtividade não apenas com a eficiência, mas também com a eficácia (TORRES JÚNIOR; MIYAKE, 2011).

1.2 Critérios competitivos em serviços

A análise das prioridades competitivas está diretamente ligada à estratégia de operações, revelando-se como pontos importantes que a organização deve considerar para competir no mercado junto a seus concorrentes. Por isso a necessidade das empresas avaliarem sua realidade, a partir da sua estrutura, dos seus recursos e capacidades, adaptando-se ao que é necessário para obter uma boa competitividade no mercado.

O contexto da estratégia de operações tem sido aprimorado sistematicamente nos últimos anos, sendo que o processo de escolha dos critérios competitivos para cada unidade de negócio torna-se a decisão inicial para a elaboração dessas estratégias (DIAS *et al.*, 2008).

Uma definição que relacionada o ambiente interno e externo é apresentada a seguir:

Critérios competitivos são definidos como um conjunto consistente de prioridades que a empresa elege para competir no mercado. Ou seja, em função das competências internas da empresa, do tipo de mercado em que deseja atuar, do grau de concorrência desse mercado e do tipo de produto que produz, ela terá de priorizar e combinar alguns critérios competitivos, aproveitando, dessa forma, seus recursos, competências e oportunidades de mercado com o intuito de se tornar competitiva (PAIVA *et al.*, 2009, p. 68):

Segundo Araújo (2004), identificar os critérios que os usuários usam para avaliar os serviços fornecidos permite orientar, com maior sucesso, as estratégias da empresa. E como consequência, ela tende a alcançar as expectativas dos usuários na conquista de um diferencial competitivo no seu mercado de atuação. Um ponto importante está no fato de que por vezes existem distorções entre o que a empresa acredita ser o melhor conjunto de critérios a satisfazerem seus usuários e aquele que realmente os satisfaz e nesse sentido é necessário ter estratégias capazes de identificar os critérios que realmente são importantes para seus clientes.

A relação entre recursos estratégicos e critérios competitivos parte da análise do conceito de recursos, de competências de operações e de competências da empresa. Para Paiva *et al.* (2009), o conceito de recursos pode ser entendido com ativos, informações, e conhecimento controlados pela empresa que a tornam capaz de conceber e implementar estratégias que melhorem sua competitividade. As competências de operações constituem o resultado de uma seleção, integração, balanceamento, alocação e utilização de recursos de forma adequada para que as atividades sejam realizadas com eficiência e eficácia. As competências da empresa são aquelas perceptíveis aos clientes e construídas a partir da combinação das competências de operações geradas a partir do uso criativo e inovador de seus diferentes recursos.

Os principais critérios capazes de criar condições para a avaliação dos aspectos envolvidos durante a prestação de serviços são destacados no Quadro 2, sendo que devido às características da prestação de um serviço a definição dos critérios de qualidade torna-se bastante complexa, dado o grande número de variáveis envolvidas e controladas pelo consumidor durante o processo. Estas variáveis abrangem desde a velocidade de atendimento e conhecimento da operação do fornecedor até sua postura, apresentação visual e capacidade de comunicação (GOMES FILHO; BRUNSTEIN, 1995).

Quadro 2 - Critérios competitivos em serviços

Critérios	Decisão
1. Consistência	• conformidade com o pré-estabelecido • falta de variabilidade nas saídas dos processos; • confiabilidade em relação a cada uma das operações; • "fazer certo da primeira vez".
2. Competência	• conjunto de conhecimentos e habilidades para se prestar o serviço; • relativo às necessidades técnicas do consumidor.
3. Velocidade de atendimento	• tempo necessário para prestar o serviço; • refere-se ao tempo de espera (real ou percebido) em cada uma das etapas da prestação de serviços.
4. Empatia / Atmosfera	• prover atenção individualizada; • cortesia ao atender o cliente; • comunicação na linguagem do cliente; • atmosfera/ambiente gerada pela empresa.
5. Flexibilidade	• capacidade de variar e adaptar as operações de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes.
6. Credibilidade / Segurança	• redução da percepção de risco, principalmente na avaliação pré-compra, mas também durante o processo; • habilidade em gerar sensações de credibilidade e de segurança
7. Acesso	• localização conveniente; • facilidade de aproximação e de contato; • disponibilidade dos serviços; • horas de funcionamento (24 horas; Domingos).
8. Aspectos tangíveis	• qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, etc.).
9. Custo	• o preço deve estar numa faixa competitiva, tomando-se o cuidado de lembrar que o preço do serviço muitas vezes é usado pelo cliente como uma pista de avaliação do pré-compra.

Fonte: Giansi e Corrêa (apud GOMES FILHO; BRUNSTEIN, 1995, p. 101)

Na literatura é possível observar que os critérios competitivos são variáveis fundamentais no processo da estratégia de operações e compreendem: custo, qualidade, flexibilidade, velocidade e confiabilidade de entrega (SLACK *et al.*, 2002; PAIVA *et al.*, 2009).

Cada um desses critérios tem suas peculiaridades, sendo que o custo envolve uma série de elementos que geram fonte competitiva, pois está diretamente ligado ao preço dos produtos e serviços. Já o critério da qualidade está relacionado à promoção do produto, onde o mesmo apresenta características ou desempenho que não estão disponíveis nos outros produtos do mercado. O critério da confiabilidade se relaciona com a confiança de que os produtos funcionarão conforme as especificações, com as entregas no tempo prometido e com o reparo rápido de um problema pelo fornecedor. E, o critério flexibilidade pode considerar dois aspectos: flexibilidade de produto, isto é, produção não padronizada, e de volume, considerando a capacidade de produção (TEIXEIRA; PAIVA, 2008).

A melhoria de desempenho em custos pode ser obtida por meio da melhoria de processos; melhoria na qualificação do quadro funcional, integração com fornecedores e distribuidores, avanços tecnológicos em gestão e em equipamentos (PAIVA *et al.*, 2009).

Mesmo com as mudanças recentes do cenário competitivo e com o surgimento de novos modelos de organização da produção, que fizeram com que as prioridades relacionadas à Qualidade, à Entrega e à Flexibilidade ganhassem importância, a dimensão Custo jamais perdeu seu papel estratégico. A razão é simples: mantidos os níveis das demais dimensões competitivas, a redução de custos ou propicia ganhos adicionais, ou permite reduções nos preços (ALVES FILHO *et al.*, 1995).

Já o critério qualidade exige o conhecimento e a atuação em nove dimensões: desempenho (performance), características complementares, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviços agregados, estética e qualidade percebida (PAIVA *et al.*, 2009).

As discussões sobre a qualidade como uma prioridade competitiva estão associadas principalmente ao grau de satisfação dos clientes quando da aquisição e uso dos produtos ou serviços. Assim sendo, um produto ou serviço terá melhor qualidade quanto melhor atender aos desejos do consumidor (ALVES FILHO *et al.*, 1995).

Com relação à flexibilidade, cabe discutir que esta, no âmbito dos critérios competitivos, é considerada a capacidade que um determinado sistema produtivo tem de responder a variáveis externas e internas, envolvendo duas dimensões básicas: a faixa ou amplitude, relacionado ao grau de variedade de produto, de volume, de funções diferentes assumidas a que um determinado sistema atende; e o tempo de resposta, relacionado ao tempo que um sistema requer para se adaptar a uma nova situação (PAIVA *et al.*, 2009).

A flexibilidade é essencialmente uma medida de desempenho de um processo de mudança, derivando da eficiência do sistema produtivo não em produzir produtos, mas em mudar tanto a quantidade como os tipos desses produtos. Várias dimensões de flexibilidade têm sido definidas, quase sempre convergindo para dois principais: flexibilidade no *mix* de produtos e flexibilidade no volume de produção (ALVES FILHO *et al.*, 1995).

A flexibilidade é base para uma empresa operar com uma produção customizada, que pode vir a ser um diferencial produtivo onde a conceituação de customização em massa sustenta a

estratégia de diferenciação do produto e o critério competitivo flexibilidade (MAUSS *et al.*, 2007).

A customização tem um valor muito grande no âmbito das operações de serviços, uma vez que é um atributo considerado importante aos clientes, superando até os critérios de preço e rapidez da entrega (TEIXEIRA; PAIVA, 2005).

O desempenho de entrega é um critério competitivo que agrega a capacidade da empresa de manufaturar e vender produtos que funcionem conforme o especificado, entregando dentro dos prazos estipulados e corrigir qualquer defeito imediatamente após a ocorrência. Esse critério envolve também a questão da velocidade de entrega, e gera confiabilidade (PAIVA *et al.*, 2009).

No contexto dos critérios competitivos o desempenho de entrega envolve a valorização do prazo de entrega, no qual o tempo de entrega é o que interessa e, por conseguinte, a rapidez e velocidade em que o produto ou serviço é entregue, o que gera uma garantia ao cliente e, consequentemente, ampliando a confiabilidade de entrega (BARROS NETO *et al.* 2003).

Desse modo, tanto a confiança do cliente em relação ao prazo de entrega, como a velocidade de entrega do produto passam a ser poderosas armas competitivas, na medida em que se têm cada vez mais produtos customizados (produtos com características específicas, determinadas em função das exigências dos clientes) (ALVES FILHO *et al.*, 1995).

Ressalta-se que os critérios competitivos no âmbito da estratégia de produção, são fatores fundamentais que devem ser observados, pois possibilitam um melhor posicionamento da empresa, dos seus produtos e serviços, frente aos clientes e ao mercado (PAIVA *et al.*, 2009). Vale lembrar, que a relação entre critérios competitivos e formação da estratégia depende muito da estrutura da organização, sua atividade e o mercado em que atua.

Dias *et al.* (2008) destacam que a priorização dos critérios competitivos pode ser desenvolvida a partir de algumas etapas-chaves como: construção do *framework* o que consiste na determinação dos critérios competitivos e na avaliação da importância e do desempenho para cada critério; identificação dos recursos estratégicos que a empresa possui; construção de uma matriz que relaciona os recursos estratégicos com os critérios competitivos com vistas a identificar se há recursos estratégicos e quais podem ser selecionados para o aumento do desempenho da empresa; seleção dos critérios competitivos ganhadores de

pedidos e classificadores, com baixo desempenho e que tenham contribuição positiva como recursos; reavaliação dos recursos estratégicos para aumentar o desempenho nos critérios competitivos escolhidos na fase anterior e na reavaliação da rede de valor das operações; priorização final dos critérios competitivos através da seleção dos critérios ganhadores.

Cabe aos administradores criar sua estratégia de acordo com a estrutura, cultura, filosofia e capacidade de desempenho da empresa, adaptando-a da melhor forma, para interagir com o ambiente externo e conseguir alcançar seus objetivos (MINTZBERG; QUINN, 2001). Nesse sentido,

O desempenho de qualquer empresa é parcialmente um resultado da estrutura de seu setor. [...] algumas empresas apresentam melhor desempenho que outras no mesmo campo [...] O posicionamento de uma empresa em seu setor baseia-se na busca da vantagem competitiva. A vantagem competitiva pode provir de custos mais baixos ou da habilidade de destacar a empresa aos olhos de seus clientes. (MONTGOMERY e PORTER (1998 p.XV)

Isso mostra o quanto a estratégia organizacional, voltada à competitividade, mostra-se fundamental para a empresa assumir uma posição de destaque no mercado onde atua. Segundo Porter (2004) a estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como a empresa irá competir, quais devem ser as suas metas e quais as políticas necessárias para concretizar estas metas.

Ainda de acordo com Porter (2004), a formulação de uma estratégia competitiva envolve a consideração de quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma empresa pode realizar com sucesso. Os pontos fortes e os pontos fracos da empresa são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores são os determinantes dos limites internos da estratégia competitiva que uma empresa pode adotar com pleno êxito.

3. METODOLOGIA

Será descrito nessa seção o método científico adotado que permitiu o desenvolvimento desta pesquisa considerando o delineamento e o método de estudo utilizados na pesquisa.

A pesquisa foi caracterizada como exploratória / descritiva. O estudo exploratório está relacionado com a revisão bibliográfica realizada acerca do tema pesquisado. Por isso o levantamento de informações se deu por meio de pesquisas em artigos de revistas especializadas, teses de doutorado, sites de internet, trabalhos apresentados em congressos e seminários, revistas informativas e periódicos.

A ferramenta utilizada para auxiliar na busca por esses materiais foi o Google Acadêmico, que permitiu encontrar trabalhos e estudos já desenvolvidos acerca do tema abordado. A busca se deu pelas seguintes palavras-chave: (i) critérios de desempenho, (ii) diferencial competitivo, (iii) critérios competitivos, (iv) critérios de desempenho na área de serviços. O período de análise não se limitou apenas a trabalhos mais recentes, uma vez que foram encontrados estudos, que apesar de não serem tão atuais, foram de grande contribuição para o presente trabalho.

Na segunda etapa, o estudo foi aprofundado por meio de um estudo de caso realizado em uma empresa atuante na área de saúde. Segundo Yin (2001, p. 32-33), o estudo de caso:

[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Nesse sentido, o estudo de caso contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, permitindo uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos (YIN, 2001).

A partir do objetivo geral que é analisar quais os critérios competitivos adotados pela empresa e qual a importância desses critérios no desempenho dos serviços prestados, este estudo caracterizou-se como descritivo. Os estudos descritivos possibilitam a descrição de

fenômenos ou características associadas com a população-alvo, descobrem associações entre as diferentes variáveis e possibilitam a mensuração de relações de causa e efeito entre as variáveis (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Para o presente trabalho, foi escolhida uma empresa que atua na área da saúde, atendendo especialmente pacientes em tratamento oncológico para realização de procedimentos quimioterápicos, radioterápicos e consultas clínicas.

O instrumento de coleta de dados da pesquisa foi desenvolvido de modo a investigar a respeito dos principais critérios competitivos relevantes à área de serviços e adotados pela empresa. A pesquisa se deu através de uma entrevista semi-estruturada, com um instrumento de coleta de dados adaptado de Shafiq, Klassen; Johnson (2014), com um intuito de identificar os critérios competitivos presentes no dia-a-dia da empresa.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário (Apêndice A). O questionário, segundo Malhotra (2001, p. 274) é uma “técnica estruturada para coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas – escritas ou verbais – que um entrevistado deve responder”. Conforme este autor, o questionário tem três objetivos específicos: traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas que os entrevistados tenham condições de responder; deve motivar e incentivar o entrevistado a se deixar envolver pelo assunto, cooperando e completando a entrevista; e deve sempre minimizar o erro na resposta.

A entrevistada foi a analista da área de recursos humanos da empresa na unidade de Uberlândia. A respondente é graduada em psicologia com especialização na área de Gestão de Pessoas e atua nessa área a mais de 07 (sete) anos, com experiência generalista em todos os subsistemas da área recursos humano. A profissional está na empresa a cerca de 3 (três) anos e meio e é responsável pela supervisão da área de RH na empresa e atua diretamente nas decisões atribuídas a esse setor e no desenvolvimento de novos projetos e melhorias na área de RH. Além disso, ela acompanha também todas as outras áreas e suas respectivas supervisões e por esse motivo o questionário foi respondido por ela.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O universo de pesquisa foi uma empresa de médio porte, situada no município de Uberlândia, Estado de Minas Gerais, que atua na área de prestação de serviços de saúde com foco no tratamento de pacientes diagnosticados com câncer. Presente na cidade de Uberlândia (MG) a cerca de 20 anos, a clínica conta com uma média de 110 funcionários que atuam de forma direta e indireta no contato com seus clientes finais.

A empresa constitui-se no caso em estudo tendo em vista ser prestadora de serviços e atuante em um mercado cada vez mais crescente. Segundo estudos realizados pelo INCA (Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva) em conjunto com o Ministério da Saúde, o Brasil deve registrar cerca de 600 mil novos casos de câncer por ano em 2018 e 2019. Esse estudo revelou também que o perfil da incidência de câncer no Brasil varia de acordo com a região, se assemelhando mais a países desenvolvidos nas Regiões Sul e Sudeste como pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 3 - Estimativas para o ano de 2018 do número de casos novos de câncer por 100 mil habitantes, em homens e mulheres, segundo a região.*

Região	Estimativa de novos casos		
	Masculino	Feminino	Total
Norte	11.590	11.770	23.360
Nordeste	58.770	58.510	117.280
Centro-Oeste	21.630	21.980	43.610
Sul	72.560	53.170	125.730
Sudeste	135.590	137.020	272.610
Brasil	300.140	282.450	582.590

*Números arredondados para múltiplos de 10

Fonte: Dados INCAS – Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva, 2018

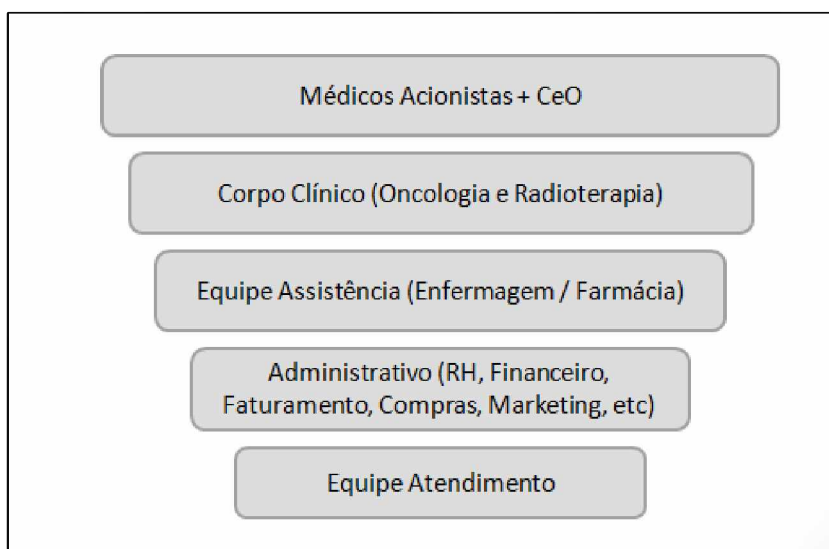
Levando em consideração o alto de índice de incidência dessa doença apontado para a região Sudeste, a pesquisa realizada por esse trabalho adequa-se ao contexto do estudo e a teoria apresentada. Além disso, foi levado em conta também o tipo de atendimento que deve ser oferecido a esses clientes já que além do atendimento médico/hospitalar os clientes buscam

“conforto e atenção” num ambiente que promova toda a qualidade, confiabilidade e segurança esperada na prestação desse serviço.

A clínica recebe diariamente pacientes para realização de procedimentos quimioterápicos, radioterápicos e consultas de acompanhamento médico. Além dos atendimentos na sede na cidade de Uberlândia também são atendidos pacientes na filial localizada na cidade de Araguari (apenas consultas e procedimentos quimioterápicos). São realizados em média 500 (quinhentos) atendimentos/mês, dentre eles procedimentos quimioterápicos das duas clínicas e os procedimentos radioterápicos realizados na sede em Uberlândia.

Para verificar como alguns critérios competitivos podem ser identificados na empresa, foi entrevistada a supervisora de RH, responsável por todos os processos da área além do acompanhamento de todos os setores juntamente com o CEO responsável pela empresa. Abaixo temos um organograma da empresa que facilita a observação da hierarquia adotada pela empresa:

Figura1: Organograma da empresa



Elaborado pela autora

O desenvolvimento da pesquisa seguiu uma sequência de ações metodológicas com o intuito de responder ao problema e atender os objetivos do estudo. Inicialmente foi elaborado o referencial teórico, discutindo temas como critérios competitivos, operações em serviços e qualidade em serviços. Seguindo-se à análise da empresa, analisou-se a influência dos critérios competitivos considerados importantes para a área de serviços, considerando a área

de atuação da empresa e o seu foco de atendimento. Vale ressaltar que a pesquisa tem como base a percepção interna da empresa sobre tais fatores.

1.3 Dos Critérios Competitivos

Para a avaliação do constructo dos critérios competitivos, foram analisados com base nas respostas que obtivemos durante a pesquisa quais desses critérios estão presentes no dia-a-dia da empresa pesquisada e como tais critérios são disseminados entre todos os funcionários.

Observou-se que tais critérios têm uma forte relação com a filosofia adotada pela empresa em seus princípios de missão, visão e valores explicitados logo abaixo:

1. **Missão:** Valorizar a vida do paciente oncológico, garantindo atenção integral às suas necessidades, dentro do mais avançado padrão científico e humano.
2. **Visão:** Ser referência nacional no tratamento do paciente oncológico e líder de mercado na região de Uberlândia.
3. **Valores:** Ética, Compaixão, Respeito ao Ser Humano, Transparência, Qualidade com Resultado, Inovação, Competência

Esses princípios deixaram ainda mais claros à presença dos critérios apontados durante a apresentação do questionário aplicado a entrevistada.

1.3.1 Dos critérios abordados

Antes de entrar na discussão dos critérios competitivos, é importante ressaltar que eles podem ser classificados em dois tipos: os critérios qualificadores, aqueles que devem estar num patamar mínimo exigido pelo mercado, ou seja, para um produto competir no mercado, ele deve satisfazer um padrão mínimo de desempenho; e os critérios ganhadores de pedido, aqueles que devem oferecer desempenho melhor do que o da concorrência para que aumentem a competitividade da empresa e ganhem mercado da concorrência (HILL, 1995). Vale enfatizar que a seleção entre critérios qualificadores e ganhadores de pedido dependerá das circunstâncias de cada mercado no qual a empresa atua.

Nesse sentido para a realização desta atividade, procuramos identificar quais os critérios competitivos mais importantes para a empresa de acordo com sua área de atuação e também

pelas respostas do questionário aplicado. No tópico a seguir foram apresentados esses critérios e suas respectivas atuações na empresa.

1.3.1.1 Qualidade

Esse critério refere-se ao nível de especificação de um produto ou serviço e se a operação alcança conformidade com aquela especificação. As discussões sobre a qualidade como uma prioridade competitiva estão associadas principalmente ao grau de satisfação dos clientes quando da aquisição e uso dos produtos ou serviços. Assim sendo, um produto ou serviço terá melhor qualidade quanto melhor atender aos desejos do consumidor (ALVES FILHO *et al.*, 1995).

A empresa pesquisada possui uma política de qualidade, e tem como foco a satisfação de seus clientes em todos os serviços que são oferecidos na clínica. Para atender esse critério a empresa trabalha em um processo de aprimoramento contínuo das suas atividades, na qualificação e motivação dos seus funcionários com programas de prevenção e segurança do trabalhador como: PPRA – Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais e LTCAT – Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho em parceria com uma empresa de consultoria de Engenharia do Trabalho.

Para elevar a satisfação dos clientes e o aumento da qualidade do serviço prestado à empresa investe no desenvolvimento de novas técnicas de trabalho e atendimento. Além disso, ela passa por verificações de acreditação periodicamente para provar que todos os serviços são realizados em conformidade com o que manda a legislação vigente. Esse trabalho tem como base o Manual de Acreditação das Organizações Prestadoras de Serviços Hospitalares da ANVISA (Agência Nacional da Vigilância Sanitária) que analisa além das instalações clínicas, equipamentos e materiais utilizados no atendimento dos pacientes verifica também as normas de desempenho das atividades e a capacitação dos funcionários de contato direto com os pacientes.

Consequentemente, isso resulta na confiabilidade com que todos os atendimentos são feitos. Portanto, as dimensões da qualidade são fatores que precisam sempre de atenção, pois esse é um critério essencial na agregação de valor que o cliente faz de determinado produto ou serviço.

1.3.1.2 Confiabilidade

Segundo Slack (1997) confiabilidade seria “fazer as coisas em tempo para manter os compromissos de entrega assumidos com seus consumidores”. Nesse quesito é preciso honrar os compromissos que são feitos junto aos clientes como, por exemplo, manter o atendimento das consultas dentro do horário marcado.

Manter uma gestão eficiente das agendas de consultas e procedimentos torna-se então, muito importante para a análise do cliente, pois o baixo índice de remarcação o deixa satisfeito, mas segundo a entrevistada, esse infelizmente ainda é um ponto que ainda merece atenção, já que o tempo médio entre as consultas dos médicos pode variar de acordo com cada paciente e isso tende a resultar em um tempo de espera de maior.

Outro ponto que pode contribuir muito para uma melhor avaliação do cliente é o processo de manutenção dos equipamentos que devem ser monitorados regularmente para não atrapalhar o processo com paradas imprevistas durante os atendimentos. Nos processos de quimioterapia e radioterapia a clínica conta com equipamentos de última geração e com uma equipe multidisciplinar responsável pelos processos desde a chegada dos pacientes até a manutenção desses equipamentos.

Os pacientes são previamente agendados de acordo com os protocolos (vide Apêndice B) e intervalos necessários para cada diagnóstico e para facilitar e agilizar esse processo existe também uma “tabela de protocolos” que os divide em escalas diárias de acordo com a duração média de cada um, esse processo tende a facilitar o agendamento do pacientes a fim de diminuir ao máximo o tempo de espera na clínica.

Para os pacientes em tratamentos quimioterápicos ou radioterápicos, os agendamentos são realizados pela enfermeira responsável por esse processo assim que o paciente finaliza a consulta médica, pois os procedimentos são feitos com intervalos regulares que precisam ser respeitados. Já os pacientes de consulta ou de pequenos procedimentos realizam o agendamento via telefone / whatsapp (Call Center) ou pessoalmente na recepção da clínica.

1.3.1.3 Rapidez

Podemos definir o critério rapidez como a capacidade da empresa de entregar o produto no prazo prometido (Slack, 1993). Do ponto de vista do cliente, é o tempo total do processo (desde a necessidade do serviço até a sua completa satisfação ao final do mesmo)

O cliente espera que tempo entre a solicitação de um determinado serviço e sua realização seja o mínimo possível. Por isso para todos os procedimentos realizados na clínica existe um agendamento prévio que já considera o tempo de solicitação das autorizações médicas até a compra das medicações.

Todos os serviços oferecidos pela empresa (quimioterapia e radioterapia) têm tempo mínimo de duração a depender do protocolo que o paciente esteja realizando, mas podem ocorrer atrasos para início desses procedimentos decorrentes de atrasos nas consultas ou de falhas nos equipamentos (radioterapia).

Esse critério tem grande peso na satisfação dos clientes, mas é um ponto que precisa de atenção, pois os atrasos referentes ao início do atendimento são freqüentes e o impacto cai direto no cliente. Segundo a entrevistada ainda não há uma ação específica capaz de solucionar esse problema, pois alguns clientes encontram-se muitas vezes debilitados pela doença e precisam de um tempo maior de atendimento e atenção durante as consultas médicas e isso acaba afetando a programação de início dos atendimentos.

1.3.1.4 Competência

Na área de atuação de uma empresa de saúde, devemos levar em consideração que a competência é a “habilidade e conhecimento profissional que garantem a execução eficaz do serviço”. A clínica pesquisada oferece atendimento médico na área de oncologia com profissionais especializados nas áreas de oncologia clínica, hematologia, oncologia ginecológica, cirurgia oncológica, cirurgia uro-oncológica, radio-oncologia, radioterapia, neurorradiologia intervencionista e radiogolia intervencionista. Além disso, a clínica dispõe de profissionais das áreas de mastologia, reumatologia, geriatria, cuidados paliativos, atendimento nutricional e psicológico.

Os atendimentos especializados são realizados pelos médicos, de acordo com a indicação clínica do paciente (oncologista, hematologista, radioterapeutas, etc) e o agendamento prévio

realizado. Caso necessário, alguns pacientes são encaminhados também a profissional de psicologia responsável pelo acompanhamento dos pacientes. Além disso, os pacientes também contam com acompanhamento nutricional de acordo com as suas necessidades.

Na ala de procedimentos (quimioterapia e radioterapia) os atendimentos são realizados por enfermeiros especialistas no atendimento de pacientes oncológicos e farmacêuticos responsáveis pela área de manipulação dos medicamentos. Já a área operacional vai desde o atendimento na recepção da clínica até as áreas de faturamento, cobrança, recursos humanos, etc.

A entrevistada relatou que, ao serem admitidos, os funcionários passam por um programa de integração, no qual são abordados pontos importantes sobre todos os procedimentos que são realizados na clínica, além da conduta que é esperada do funcionário frente ao que o ambiente hospitalar exige. Após a integração, os funcionários passam por treinamento operacional de acordo com o setor que irão atuar a área de exposição, as atividades a serem desempenhadas e os riscos envolvidos.

Além do treinamento introdutório, são realizados outros treinamentos de reciclagem, fora aqueles exigidos pela legalização, visando melhorar ao máximo o desempenho de todas as atividades desenvolvidas e por meio da apresentação de melhores técnicas que visam tornar o trabalho mais eficaz.

1.3.1.5 Tangibilidade

A tangibilidade pode ser definida como a aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação. É importante para o cliente perceber que a empresa se preocupa em administrar seus tangíveis da melhor maneira possível.

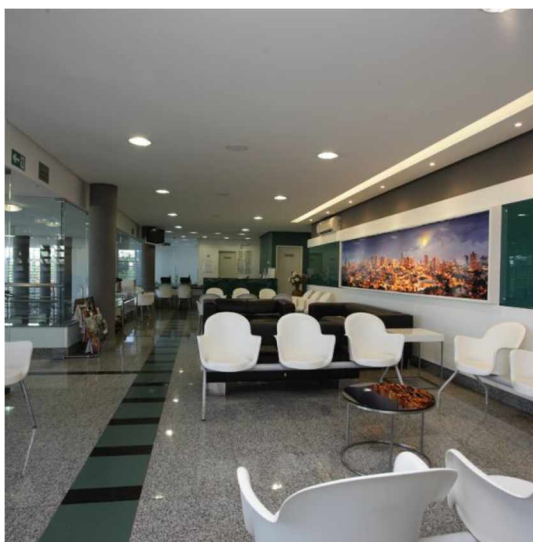
Levando em consideração o tempo que os pacientes precisam passar nas alocações da clínica, a empresa tenta oferecer aos pacientes o maior conforto possível. A recepção é climatizada, e os pacientes podem aguardar o atendimento nas cadeiras disponíveis. Caso algum paciente necessite de aguardar em macas, eles são direcionados a uma sala de espera no interior da enfermagem.

Na sede de Uberlândia, a ala de quimioterapia conta com 12 (doze) leitos, distribuídos em 06 (seis) quartos com camas e poltronas, televisão, wi-fi, banheiro e ar condicionado. A filial de

Araguari segue o mesmo padrão em seus 06 (seis) leitos disponíveis. A clínica também oferece estacionamento próprio, TV, wi-fi, café e serviço de lanche para os pacientes. Existe também acesso com rampas no estacionamento e no piso superior além de banheiros e portas adaptadas a pessoas com deficiência.

A empresa também tem uma equipe responsável pela limpeza e organização tanto dos ambientes de uso comum dos seus clientes (recepção / sala de espera) como dos leitos e salas em que são realizados os procedimentos médicos. Todos esses ambientes são bem iluminados, higienizados e limpos como pode ser observado nas figuras abaixo:

Figura 2 - Recepção



Fonte: Imagens disponíveis do Google (imagens)

Figura 3 – Leito Quimioterapia



Imagens disponíveis do Google (imagens)

Assim que os quartos são desocupados a limpeza e higienização é feita, assim o leito já fica disponível para outro paciente. Na enfermagem e farmácia todas as técnicas de segurança são cumpridas, como o uso de luvas e máscaras para procedimentos e o descarte correto dos materiais utilizados de acordo com contaminação ou não do material.

Todos os funcionários, sem exceção, recebem no seu treinamento inicial as informações necessárias para o bom atendimento do cliente. Muitos pacientes precisam de informações, de atenção e muitas vezes de pessoas capazes de acalmá-las em algumas situações e os funcionários precisam estar preparados para saber lidar com situações provenientes desse ambiente onde a calma e a segurança das informações são imprescindíveis. E para facilitar a identificação desses funcionários, todos são uniformizados e seguem um padrão no atendimento de todos os pacientes.

1.3.1.6 Empatia

Empatia é a atenção individualizada que a empresa provê para o cliente, é a capacidade de perceber as sensações dos outros como se fossem próprias (HOFFMAN; BATESON, 2003).

Este critério competitivo está diretamente ligado à presteza da empresa, ou seja, à cortesia, à empatia e à competência no atendimento ao cliente. Ele está ligado à disposição dos funcionários para ajudar os clientes e promover um ambiente de atendimento agradável, além da cortesia no atendimento e na atenção que é oferecida ao cliente.

Pensando nisso, já são consideradas durante o processo seletivo experiências anteriores com atendimento ao público, atendimento hospitalar além das características já esperadas pelo contratante de acordo com a identidade da empresa (missão, visão, valores).

Os funcionários precisam estar dispostos a ajudar os clientes da melhor maneira possível e a fornecer o serviço com presteza e prontidão. Nesse sentido a empresa tem um excelente rendimento, é oferecido atendimento individual e acompanhamento médico e ambulatorial por uma equipe treinada e capacitada. Além disso, a empresa tem como princípio o tratamento excepcional que deve ser oferecido aos clientes e todos os funcionários trabalham para que todo atendimento e todas as atividades sejam realizadas da melhor maneira possível.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar a importância dos critérios competitivos no desempenho de uma empresa atuante na área da saúde. Buscou-se entender como tais critérios atuam no desenvolvimento dos funcionários e no dia-a-dia da empresa.

Para isso, inicialmente, fez-se uma revisão teórica com o intuito de compreender estes critérios competitivos e em seguida, definiu-se o método mais apropriado para análise destes pontos. Os questionários serviram para a definição dos principais critérios que foram avaliados neste tipo de serviço e após análise foram descritos aqueles definidos como mais importantes e mais presentes na empresa pesquisada: qualidade, confiabilidade, rapidez, competência, tangibilidade e empatia.

Uma contribuição deste trabalho foi identificar a importância de alguns critérios para a área pesquisada. Para que o trabalho seja realizado e oferecido ao cliente da melhor forma é necessário que toda a equipe compartilhe dos mesmos princípios da empresa.

Nesse sentido observou-se a importância dos critérios de empatia e tangibilidade. Ambos têm grande poder de diferencial competitivo, já que os pacientes tendem a passar um tempo grande nas alocações da clínica enquanto aguardam a realização dos procedimentos a que são submetidos e boas acomodações além de um atendimento diferenciado, são pontos importantes na avaliação do cliente. Por isso, no ato da contratação o quesito experiência torna-se um diferencial, pois é preciso que o funcionário consiga lidar com as questões de um ambiente hospitalar. (acalmar, informar, orientar)

O critério competência também tem bastante valor nesse ambiente, a clínica oferece, além dos procedimentos de quimioterapia e radioterapia, atendimento em diversas especialidades médicas da área de oncologia. Além disso, a empresa também possui uma área de Pesquisa Clínica, que oferece aos pacientes interessados medicamentos e procedimentos experimentais exclusivos, indisponíveis para o público em geral, com perspectiva de resultados superiores aos tratamentos convencionais. A equipe responsável por essa atividade é composta por médicos, farmacêuticos, enfermeiros e laboratórios que investem no desenvolvimento dessas medicações. Os estudos são realizados conforme a legislação vigente e são aprovados pelas normativas Brasileiras, CONEP (Comissão Nacional de Ética em Saúde), ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), e CNS (Conselho Nacional de Saúde) além de seguir o padrão internacional do Guia de Boas Práticas Clínicas.

Outro ponto importante observado nessa pesquisa são os fatores que a empresa enxerga como “problema”, mas que ainda não possui tratativa para diminuir seu impacto no dia-a-dia da clínica. Um exemplo disso é a demora no atendimento médico (consultas) que ocorre com bastante frequência, pois durante algumas consultas, um paciente ou outro, pode necessitar de um tempo maior de atenção e como nem sempre o agendamento é respeitado pontualmente o índice de reclamação tende a ser bastante expressivo.

Na sessão de quimioterapia e radioterapia esse tempo de espera também é alvo de muitas críticas segundo a entrevistada. Na sala de radioterapia, por exemplo, qualquer atraso de paciente ocasiona grandes problemas no restante da agenda e por isso a pontualidade é um ponto bastante frisado com todos os clientes agendados.

Algumas tentativas de diminuir esse tempo de espera também estão sendo realizadas no setor de quimioterapia. Foi desenvolvido um sistema de agendamento com base no tempo médio para realização dos procedimentos. Todos os protocolos (medicamentos) que são realizados na clínica são organizados de forma diária conforme o tempo necessário para sua realização (vide tabela no apêndice B). Isso além de facilitar o agendamento dos pacientes permite mais facilmente o controle dos horários de atendimento da clínica.

O problema que ainda ocorre com frequência, é a falta de agendamento dos “pequenos procedimentos” (aqueles que são realizados em menos de 30 (trinta) minutos). Esses pacientes acreditam que serão atendidos rapidamente e por isso não costumam realizar agendamento prévio e são esses casos, os maiores responsáveis pelas queixas, pois os pacientes previamente agendados têm prioridade no atendimento.

A equipe responsável por esse processo está tratando essa questão junto aos clientes visando habituá-los ao agendamento para evitar problemas de lotação e diminuir o tempo de espera no atendimento. Ficou claro, portanto, que o critério rapidez é um ponto chave na satisfação desses clientes e por esse motivo precisa ser tratado com atenção redobrada visando obter o mínimo de reclamações possíveis.

Observou-se também que os critérios de qualidade e confiabilidade têm uma relação entre si, enquanto um busca a melhor forma de atender as necessidades dos pacientes o outro é a capacidade de manter o atendimento dessas necessidades nos mesmos padrões. Por isso, visando reduzir a heterogeneidade nos serviços prestados, a empresa realiza treinamentos de capacitação e reciclagem. Assim são mantidas e renovadas as melhores práticas no

atendimento, tornando o serviço prestado cada vez mais eficaz. Isso se comprova por meio do Manual de Acreditação das Organizações Prestadoras de Serviços Hospitalares da ANVISA e dos programas de acompanhamento das normas técnicas de trabalho (PPRA E LTCAT) que tem como função também manter o nível de qualidade do atendimento conforme o esperado pelos pacientes

Percebemos então que, ao responder ao problema de pesquisa, destacou-se que a relação entre critérios competitivos e desempenho de serviços no setor da saúde, está pautado em fatores que envolvem o cumprimento das especificações técnicas e a competência dos serviços a serem prestados. Além disso, os aspectos relativos à confiabilidade, a qualidade e a rapidez no atendimento, bem como a competência dos funcionários tem relação direta na forma com que os clientes tendem a “enxergar” determinada empresa.

Os resultados obtidos indicam que os principais conflitos entre os critérios avaliados têm relação com o tipo de serviço prestado e com o público que é atendido. Visando um atendimento melhor, a mudança em alguns de seus processos é fundamental, pois é necessário adequar à qualidade do serviço fornecido àquilo que o cliente espera, agregando a rapidez no atendimento, desde o agendamento das consultas médicas até os procedimentos clínicos de que necessitam.

Por fim, vale ressaltar também a importância da Administração para a Gestão Hospitalar, pois se torna cada vez importante o gerenciamento dos sistemas de saúde. O planejamento, organização e controle estudados durante o curso podem melhorar o desempenho das atividades nessas empresas desde as áreas de controle de compras e custos até o acompanhamento e gerenciamento do desempenho da equipe de contato direto com os clientes que são, sem dúvida nenhuma, o diferencial nesse tipo de negócio.

Apesar de ter atingido os objetivos propostos, este estudo não buscou esgotar a discussão acerca da temática, sendo que foi possível contribuir com a empresa na identificação dos critérios competitivos analisados (atendimento, confiabilidade, customização, tempo de entrega e do preço). Além disso, foi possível verificar quais desses indicadores são os que precisam de mais atenção, visando melhorar cada vez mais a relação empresa-cliente.

Na dimensão acadêmica, cabe ressaltar que apesar da relevância do tema, ainda são poucos os estudos encontrados na literatura, especialmente no cenário dos serviços. Por isso, acredita-se

que o estudo ampliou de certa forma a discussão teórica e quem sabe seja possível a realização de trabalhos futuros sobre esse assunto.

Uma limitação importante está relacionada aos resultados encontrados no estudo, já vez que utilizamos como foco da pesquisa a visão interna que a empresa tem de si mesma. A limitação do estudo de caso único também é um fator limitante do presente estudo, já que não permite a generalização dos resultados obtidos.

Desse modo, sugerem-se estudos futuros como forma de ampliar o debate acerca da relação entre critérios competitivos no desempenho de serviços. Torna-se importante que novas pesquisas possam ser realizadas acerca da temática, sendo que a avaliação das limitações encontradas neste estudo deverá ser considerada. Além disso, espera-se que novas pesquisas possam ampliar a discussão acerca da percepção dessas características por parte do cliente, uma vez que o cliente tem uma visão diferenciada sobre o serviço recebido, podendo fornecer informações importantes que podem delinear os critérios competitivos da organização favorecendo o delineamento estratégico da empresa.

6. REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, A.G.; PIRES, S.R.I.; VANELLE, R.M. Sobre as prioridades competitivas da produção: compatibilidades e sequências de implementação. **Gestão & Produção**, v.2, n.2, p. 173-180, ago. 1995.

ARAÚJO, M.L. **Fatores competitivos de desempenho em uma empresa de sistemas de segurança patrimonial: identificação e avaliação sob a ótica do usuário** (Trabalho de conclusão de curso). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2004.

BARROS NETO, J.P.; FENSTERSEIFER, J.E.; FORMOSO, C.T. Os critérios competitivos da produção: um estudo exploratório na construção de edificações. **RAC**, v. 7, n. 1, p. 67-85, Jan./Mar. 2003.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DIAS, M.F.P.; SANTOS JR, S.; MENDONÇA, E.S.; ROSA, N.P.; SILVA, T.N. **Priorização dos critérios competitivos das operações baseado nos recursos estratégicos**. SOBER - XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Acre, 2008.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIANESI, I.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES FILHO, T.; BRUNSTEIN, I. Considerações sobre o planejamento para a qualidade de serviços e os fatores de sucesso de novos empreendimentos. **Gestão & Produção**, v. 2, n. 1, p. 97-108, abr. 1995.

HILL, T. **Manufacturing strategy: text and cases**. London: MacMillan Business, 1995.

HOFFMAN, D.K.; BATESON, J.E.G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Comunicação Social. PIB cresce 1,3% em relação ao trimestre anterior e chega a R\$939,6 bilhões**. Rio de Janeiro. 2011.

Instituto Nacional de Câncer José de Alencar – INCA. **Brasil deve ter 600 mil novos casos de câncer por ano em 2018 e 2019**. Rio de Janeiro. 2018.

KOTLER, P. **Marketing essencial**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. ed. 10. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAUSS, V.C.; MAGALHÃES, J.M.; SOUZA, M.A. **A gestão estratégica de custos como instrumento para redução do trade-off entre custo e diferenciação baseada na flexibilidade**. ABCustos Associação Brasileira de Custos. v. 2. n. 2. São Leopoldo, mai./ago. 2007.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, C. A.; Porter, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva** (2nd ed.). Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PAIVA, E.L.; CARVALHO JR, J.M.; FENSTERSEIFER, J.E. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas e visão de futuro**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

SHAFIQ, A.; KLASSEN, R.D.; JOHNSON, P.F. Socially Responsible Practices: Na Exploratory Study on Scale Development using Stakeholder Theory. **Journal Decision Sciences**, v-45, nº4, Aug. 2014.

SKINNER, W. Manufacturing: the missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**. Boston, 47(3), 136-145. 1969.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas. 1993.

TEIXEIRA, R.; PAIVA, E. L. Trade-offs em serviços customizados e o ponto de vista do cliente. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 457-480, Abr./Jun. 2008.

TEIXEIRA, R.; PAIVA, E.L. **Análise dos trade offs operacionais a partir da ótica do cliente: o caso de serviços de acesso à Internet**. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, RS, nov./2005.

TORRES JR, N.; MIYAKE, D.I. Melhoria de desempenho em serviços: alternativas para lidar com o trade off entre eficiência e eficácia. **Revista Produção Online**, v.11, n.1, mar.2011.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A: QUANTO AO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

EMPRESA: _____

ENTREVISTADO: _____

Esta pesquisa faz parte do **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)** da aluna **Marina Meireles Rodrigues**, do curso de **Administração da Universidade Federal de Uberlândia**, sob orientação do **Professor Leonardo Caixeta de Castro Maia**, da **Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN)**.

O objetivo da pesquisa é identificar se a empresa em questão adota práticas relacionadas ao bem estar e segurança do trabalho, direcionada aos funcionários da área de serviços, e caso sim, quais são essas práticas e se estas impactam no desempenho operacional da organização.

1. Caracterização do Entrevistado

1.1. Breve relato da formação acadêmica

1.2. Breve relato da experiência profissional

2. Sobre as Práticas Sociais na Empresa.

1. A empresa busca padronizar as funções dos trabalhadores? Como? Quais são as evidências de padronização? – ex. POP (Procedimento Operacional Padrão), roupas, EPI's, equipamentos e ferramentas?

2. A empresa possui regulações detalhadas de saúde e segurança que os empregados devem cumprir? E simultaneamente conduz auditorias para assegurar que as regulações estejam sendo cumpridas?

3. Os equipamentos são monitorados para evitar qualquer possibilidade de quebra? São realizadas manutenções e caso necessário, são trocados quando apresentam qualquer possibilidade de quebra?

4. A empresa investe em capacitação, treinamentos e reciclagem para os funcionários? Com qual frequência? Explique.

5. Existe alguma competência específica que é avaliada pelo gestor no ato da contratação dos funcionários visando a qualidade no atendimento?
6. O ambiente de atendimento (quartos, consultórios, recepção) é limpo, agradável e confortável?
7. É exigida do funcionário alguma formação específica ou experiência anterior na área de trabalho?
8. Os gestores apoiam as ações de saúde e segurança? Eles evitam a sobrecarga dos trabalhadores?
9. Quanto à avaliação do tempo disponível planejado versus tempo real de operação, pode-se afirmar que o processo de atendimento apresenta confiabilidade na execução dos trabalhos?
10. A empresa oferece acesso e quartos disponíveis para pacientes com alguma deficiência ou com algum tipo de debilidade?

APÊNDICE B: TABELA DE AGENDAMENTO DE PROTOCOLOS

AGENDAMENTO DE PROTOCOLOS				
SEGUNDA - FEIRA	TERÇA - FEIRA	QUARTA- FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA
ALIMTA*	R-CHOP/ MABTHERA*	R-CHOP/ MABTHERA*	R-CHOP/ MABTHERA*	DOXOPEG
TAC/ TAXOTERE*	TAC/ TAXOTERE*	JEVTANA	IMUNO BCG	IMUNO BCG
FOLFOX	FOLFOX	FOLFOX	CISPLATINA	CISPLATINA
FOLFIRI/ CAMPTOSAR	FOLFIRI/ CAMPTOSAR	FOLFIRI/ CAMPTOSAR	ELF/ ETOPOSIDEO	ELF/ ETOPOSIDEO
AVASTIN*	AVASTIN*	AVASTIN*	TECENTRIQ	OPDIVO
ABVD	ABVD	HERCEPTIN	HERCEPTIN	HERCEPTIN
ERBITUX*/ VECTIBIX*	ERBITUX*/ VECTIBIX*	DCF	ARACYTIN	ARACYTIN
VELCADE*	DALINVI	AL-SARRAF	GEMZAR*	GEMZAR*
REB	ONTAX / CARBOPLATINA	ONTAX / CARBOPLATINA	ONTAX / CARBOPLATINA	ONTAX / CARBOPLATINA
ZALTRAP	ZALTRAP	ZALTRAP	NAVELBINE	KEYTRUDA
CYRAMZA	CYRAMZA	CYRAMZA	SYLVANT	HALAVEN
ADCELTIS				