

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UM NOVO NEGÓCIO NA ÁREA DE SAÚDE: O CASO DO APPART-HOSPITAL

*Ronaldo Pesente **

INTRODUÇÃO

Pode-se observar que vários setores da economia estão passando por profundas mudanças, com grande velocidade advindas de vários fatores, num ambiente de total incerteza. Cada organização tem de buscar e desenvolver estratégias competitivas diferenciadas e inovadoras, que a levam a conquistar mercados e a agregar valor a seu negócio. Essas mudanças também podem ser verificadas na indústria hospitalar capixaba, setor que abriga o Vitória Appart Hospital, tema deste trabalho de pesquisa. Nos-

so objetivo estudar as estratégias de posicionamento estratégico segundo a visão de diversos pensadores da administração, utilizando como estudo de caso o Vitória Appart Hospital. Empregamos o conceito de posicionamento estratégico para demonstrar a importância, para a iniciativa privada, de identificar as fontes de vantagens competitivas. A partir dos conceitos de posicionamento estratégico são pesquisadas as principais características do empreendimento, metodologia ainda inédita no Brasil.

* Professor da Faculdade Espírito Santense de Administração – Faesa e da Universidade Federal do Espírito Santo – Ufes. Endereço p/ contato: rua Moacyr Avidos 141, apt° 703, Ed. Gioconda, Praia do Canto, 29057-230 Vitória – ES. E-mail: rpesente@escelsa.com.br

O artigo está dividido em cinco partes além desta introdução. O primeiro estuda o posicionamento estratégico; a seguir, tratamos da viabilidade econômico-financeira de novos projetos de investimento e sua relação e importância com a estratégia empresarial; o item seguinte aborda o setor hospitalar e a estrutura de saúde no Brasil, caracterizando o hospital empresa, estudando as repercussões de

suas atividades sobre o meio em que ela se insere;¹ apresentamos, em seguida, o estudo de caso, identificando e analisando os dados da pesquisa de forma detalhada, o levantamento das estratégias competitivas utilizadas e a forma como se deu o posicionamento estratégico, bem como suas estratégias de financiamento. Por fim apresentamos nossas conclusões finais.



POSICIONAMENTO COMPETITIVO

As mudanças que estão ocorrendo no mundo dos negócios, impulsionadas pela globalização dos mercados, com o uso cada vez maior da tecnologia da informação, têm levado as empresas a repensarem suas estratégias. As empresas de sucesso adotarão estratégias mais amplas e integradas para poder competir e alcançar seus objetivos. John Kay relata que o sucesso empresarial está baseado numa combinação eficaz entre os relacionamentos externos da empresa e suas capacidades diferenciadoras.² Comenta ainda que a estratégia da empresa é o casamento entre suas

capacidades internas e seus relacionamentos externos e que a estratégia competitiva preocupa-se com a posição da empresa em relação a seus concorrentes, nos mercados que ela tenha escolhido. Para Michael Porter, estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades.³ Neste sentido, ele considera que a essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas escolhidas pelos rivais.

A chave do sucesso da empresa é a habilidade da alta administração em identificar as principais necessidades

-
- 1 Ernesto L. Gonçalves e Carlos Augusto Ache, "O hospital empresa, do planejamento à conquista do mercado", *RAE*, São Paulo, Vol. 39, n. 1, jan-mar 1999, pp. 84-97.
 - 2 John Kay, *Fundamentos do sucesso empresarial*, Rio de Janeiro, Campus, 1996, p. 3.
 - 3 Michael E. Porter, *Competição. Estratégias competitivas essenciais*, Rio de Janeiro, Campus, 1999, p. 41.

de cada um desses grupos, estabelecer algum equilíbrio entre eles e atuar com um conjunto de estratégias que permitam a satisfação de cada grupo. Esse conjunto de estratégias, como modelo, identifica o que a empresa tenta ser.⁴

Para Sérgio Zaccarelli,⁵ o sucesso das empresas é relativo, por estar ligado a uma situação competitiva, na qual estratégia e sucesso estão misturados, pois são assuntos que se complementam. Um dos aspectos para conseguir sucesso é ter vantagens competitivas sobre os concorrentes e possuir posições privilegiadas.

O PROCESSO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A palavra posicionamento foi popularizada em 1972 por Al Ries e Jack Trout, ambos ligados ao mundo da propaganda. Observavam justamente o posicionamento para um produto, um serviço, uma empresa, um país, uma

pessoa. Esses pensadores definem posicionamento como o que se transmite para a mente do consumidor em perspectiva, argumentando que os produtos atuais têm uma posição na mente dos consumidores.⁶ Para Al Ries e Jack Trout,⁷ comunica-se muito e não se recebe retorno esperado. Nas décadas de 1970 à 1990, o posicionamento migrou de uma abordagem dirigida ao campo da propaganda para uma posição mais estratégica. Alguns autores consideram que as empresas enfrentarão desafios distintos e mudanças constantes,⁸ quando para muitas empresas os desafios de amanhã serão diferentes dos de ontem. Ansoff e McDonnell definem diagnóstico estratégico como enfoque sistemático à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa para garantir êxito em seu ambiente futuro.⁹

Numa situação de sucesso estratégico podemos observar a correspondência entre agressividade, capacidade

4 Cf. Djalma Oliveira, *Estratégia empresarial & vantagem competitiva*, São Paulo, Atlas, 2001, p. 109.

5 Sérgio B. Zaccarelli, *Estratégia e sucesso nas empresas*, São Paulo, Saraiva, 2000, p. 10.

6 Al Ries e Jack Trout, *Posicionamento: A batalha pela sua mente*, São Paulo, Pioneira, 1999, p. 5.

7 Idem, pp. 14-18.

8 Cf. H. Igor Ansoff e Edward J. McDonnell, *Implantando a administração estratégica*, São Paulo, Atlas, 1993; Sérgio B. Zaccarelli, op. cit.; Djalma Oliveira, op. cit.

9 H. Igor Ansoff e Edward J. McDonnell, op. cit., p. 53.

de de reação e turbulência; que maximizam o retorno sobre o investimento de uma empresa. Ansoff e McDonnell criaram ferramentas para verificar o grau de turbulência no mercado, dando grande contribuição quando comentam as estratégias de posicionamento, destacando as estratégias sociais, as estratégias de internacionalização e, na implementação do modelo de estratégias em tempo real, fornecendo aos administradores ferramentas poderosas de gestão estratégica.

As empresas excelentes são aquelas que se adaptam e respondem às constantes mudanças do mercado, praticando a arte do planejamento estratégico orientado ao mercado.¹⁰ Neste caso, o planejamento estratégico se propõe a moldar e a remoldar os negócios e os produtos da empresa e a ajudar a mesma a selecionar e a organizar os seus negócios. Conforme Kotler,¹¹ para poder manter as empresas numa boa posição – em decorrência dos fatos turbulentos –, existe a necessidade de um processo de planejamento baseado em três idéias básicas:

1. O uso de uma carteira de investimento, cabendo ao gerente avaliar

cada tipo de investimento para saber se é vantajoso adquirir mais, vender apenas uma parte ou vender tudo.

2. A avaliação do potencial de lucro futuro de cada tipo de negócio, possibilitando à empresa não agir simplesmente baseando-se no planejamento anual ou fazendo planejamento de longo prazo com base nas vendas passadas; ela tem de criar outro instrumento analítico com relação ao futuro do mercado.
3. Por fim, *estratégia* para cada tipo de negócio; a empresa tem de criar uma estratégia para atingir os objetivos de longo prazo, pois há uma estratégia ótima para todos os concorrentes.

Segundo Regis McKenna,¹² o posicionamento estratégico ganha um enfoque tridimensional:

- 1 Posicionamento do produto, que diz respeito a como posicionar seu produto no mercado competitivo, usando preços baixos, tecnologia avançada, entre outros.
2. Posicionamento no mercado, que consiste no reconhecimento do mercado e na credibilidade dos consumidores.

10 Cf. Philip Kotler, *Análise, planejamento, implementação e controle*, São Paulo, Atlas, 1993, p. 63.

11 Idem, p. 64.

12 Regis McKenna, *Marketing de relacionamento*, Rio de Janeiro, Campus, 1993, p. 49.

3 Por fim, posicionamento da empresa.

Tendo ponto de vista mais abrangente, Francisco Gracioso considera que o posicionamento de uma empresa parte de sua missão estratégica e significa definir seu lugar, sua imagem e suas atitudes perante o mercado.¹³ Para Graham J. Hooley e John A. Saunders,¹⁴ o posicionamento competitivo da empresa é uma declaração dos mercados alvos, isto é, onde a empresa irá competir para obter vantagem competitiva. Assim, o posicionamento é desenvolvido para que as metas estabelecidas pela administração central sejam atingidas. Para criar o futuro, de acordo com Gary Hamel e C. K. Prahalad,¹⁵ a empresa precisa: mudar de forma fundamental as regras de engajamento em um setor antigo; redefinir as fronteiras entre os setores; e criar setores inteiramente novos. A premissa básica da teoria de Hamel e Prahalad é basicamente focar que a competição pelo futuro é uma competição pela criação e pelo domínio das oportunidades emergentes – pela pos-

se do novo espaço competitivo, sendo seu propósito:

1. Ajudar os gerentes a imaginar o futuro, e depois de imaginá-lo, criá-lo.
2. Ajudar a sair da rotina da reestruturação e ir além dos programas de reengenharia que simplesmente melhoram o desempenho atual.
3. Ajudar o gerente a capturar as riquezas que o futuro reserva para os que chegarem lá primeiro.

Hamel e Prahalad procuram dar um contorno diferente às estratégias empresariais, propondo que as empresas precisam desaprender grande parte do seu passado para poder descobrir o futuro; desenvolver grande capacidade de previsão dos mercados de amanhã; criar metas que sugiram os limites e desafiem os funcionários a conseguir o impossível; a competir para criar e estruturar os setores futuros; e que a liderança das competências essenciais – *core competente* – prece- de à competição pela liderança de produtos; que as empresas precisam aproximar-se dos concorrentes em mercados mundiais.¹⁶

13 Francisco Gracioso, *Planejamento estratégico orientado para o mercado*, São Paulo, Atlas, 1987, p. 27.

14 Graham J. Hooley e John A. Saunders, *Posicionamento competitivo*, São Paulo, Makron Books, 1996, p. 241.

15 Gary Hamel e C. K. Prahalad, *Competindo para o futuro*, Rio de Janeiro, Campus, 1995, p. 57.

16 Idem, p. 124.

Ao demonstrarem as diferenças entre competências essenciais das competências não-essenciais, alegam que para se ter realmente competências essenciais, uma habilidade precisa passar por três testes: valor percebido pelo cliente; diferenciação entre concorrentes; e capacidade de expansão.¹⁷ A mensagem deixada por Hamel e Prahalad é que se o objetivo da empresa for liderança do setor, a reestruturação e a reengenharia não bastam.

Numa perspectiva européia, John Kay argumenta que as empresas que se destacam obtêm sua força em uma estrutura de relacionamentos com empregados, clientes e fornecedores, e explica por que a continuidade e a estabilidade nesses relacionamentos é essencial para se adaptar às mudanças de mercado.¹⁸ Para se diferenciar e conseguir agregar valor, a empresa deve possuir as seguintes fontes de vantagens competitivas: arquitetura; reputação e ativos estratégicos.

De acordo com Drucker,¹⁹ a empresa eficaz é uma unidade viável se puder continuar concentrando-se no futuro,

devendo procurar sistematicamente compreender as condições do futuro, de tal forma que possam decidir sobre mudanças que levem a empresa de hoje para amanhã. Henry Mintzberg e James Brian Quinn estudam com prioridade as manobras pelo posicionamento empresarial, alegando que a rivalidade existente entre concorrentes assume uma forma familiar pelo posicionamento e pelo uso de táticas como concorrência de preços, lançamento de produtos e publicidade, sugerindo mesmo um guia para o posicionamento estratégico.²⁰

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA EMPRESA

Os fatores chaves para o sucesso – FCS de uma empresa são as abordagens de ação relacionadas com a estratégia, a capacidade competitivas e os resultados do negócio que cada empresa. Essas devem ter a competência para atingir os resultados planejados, serem competitivas e financeiramente bem sucedidas.²¹ A determina-

17 Gary Hamel e C. K. Prahalad, op. cit., p. 195.

18 John Kay, op. cit., pp. 73-123.

19 Peter F. Drucker, *A nova era da administração*, São Paulo, Pioneira, 1986, p. 145.

20 Henry Mintzberg e James Brian Quinn, *O Processo da estratégia*, Porto Alegre, Bookman, 2001, pp. 97-105.

21 Cf. Arthur A. Thompson Jr. e A. J. Strickland III, *Planejamento estratégico: Elaboração, implementação e execução*, São Paulo, Pioneira, 2000, p. 117.

ção dos fatores de sucesso da empresa, à luz das condições competitivas, é a consideração analítica de maior prioridade.

Os fatores de sucesso variam de empresa para empresa, e mesmo dentro da mesma indústria, ao longo do tempo, à medida que as forças propulsoras e as condições competitivas mudam.

VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva identifica os produtos e serviços, bem como os mercados para os quais a empresa está efetivamente capacitada a atuar de forma diferenciada. É o que faz o mercado comprar os produtos e os serviços de uma empresa específica, em detrimento de seus concorrentes. Constitui fato significativo as estratégias bem sucedidas proporcionarem às empresas vantagem competitiva.²²

A vantagem competitiva de uma empresa pode ser o resultado de um ambiente onde ela opera, da situação geral da empresa, bem como da postura de atuação de sua administração. A empresa pode ter vantagem competitiva relacionada ao seu ambiente, quando, entre outros aspectos, não tem concorrentes muito fortes, não tem problemas de suprimento de recursos financeiros, humanos e materiais, bem como dos

aspectos de equipamentos e de instalações, tem acesso à tecnologia inovadora, e boa imagem institucional.

A situação geral da empresa pode proporcionar vantagem competitiva quando, entre outros aspectos, apresentar: alta tecnologia que possibilite redução de custos; alta liquidez financeira; baixo grau de endividamento; alto nível do quadro profissional; adequado sistema de informações gerenciais; boa imagem dos produtos e serviços; boa relação de mercado; adequada situação de capacidade instalada; alto poder de domínio no segmento de mercado; e agilidade e flexibilidade interna. Quanto à postura de atuação da alta administração, esta pode facilitar uma situação de vantagem competitiva para a empresa quando: aceitar o risco; ter sentido de oportunidade; saber o que realmente deseja para empresa; saber formular e operacionalizar estratégias; saber estabelecer políticas; estar com visão voltada para o mercado; saber liderar; saber motivar; estar aberta à inovação e à criatividade; ter adequada atuação de *lobby*; administrar adequadamente os projetos e os recursos; e controlar a avallar de forma rígida, compreensível, imparcial, simples e constante.

Peter Senge considera que a habilidade de aprender é um recurso essen-

22 Djalma Oliveira, op. cit., p. 154.

cial para a vantagem competitiva das empresas e que a tarefa básica do estrategista é facilitar o aprendizado operacional.²³ Hamel e Prahalad consideram que as empresas de sucesso devem ter competências essenciais (*core competences*), constituindo o foco da estratégia empresarial.²⁴ Para Zaccarelli,²⁵ os principais tipos de vantagens competitivas são: pela preferência dos clientes; por ter custo interno baixo; por ter custo externo baixo; por diferenciação no negócio; e por tática interpessoal.

Neste contexto, competências e capacidades representam duas dimensões diferentes que complementam a estratégia competitiva. A vantagem competitiva é estabelecida dentro da indústria ou setor de atuação, perante os concorrentes da empresa.

ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO

O posicionamento competitivo assegura uma relação direta entre os mercados alvo escolhidos, as competências e os ativos da empresa. As posições estratégicas emergem de três fontes distintas, porém relacionadas entre

si: posicionamento baseado na variedade, pois se fundamenta na escolha de variedade de produtos ou serviços e não em segmentos de clientes; posicionamento baseado nas necessidades, para atender à maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes; e posicionamento baseado no acesso exigindo um diferente conjunto de atividades para atingi-los.²⁶

Henry Mintzberg e James Brian Quinn sugerem um guia para o posicionamento estratégico, delineando um pequeno modelo – que é uma metáfora – e que consiste de um dispositivo de lançamento, representando uma organização que envia projéteis – produtos e serviços – a um terreno de alvos – mercados – pontilhados de rivais – concorrentes – na esperança de acertá-los.²⁷ Os autores deixam claro a relação desta metáfora com a escola dos pensadores sobre posicionamento.

O valor de um posicionamento estratégico é aumentado pelo grau de dificuldade que os concorrentes encontram para igualá-lo. Esta dificuldade pode surgir devido a investimentos inadequados, tecnologia inadequada, ausência de recursos humanos e atitu-

23 Peter Senge, *A quinta disciplina*, São Paulo, Best Seller, 1990, p. 15.

24 Gary Hamel e C. K. Prahalad, op. cit., p. 97.

25 Sérgio B. Zaccarelli, op. cit., p. 116.

26 Michael E. Porter, op. cit., p. 41.

27 Henry Mintzberg e James Brian Quinn, op. cit., pp. 97-105.

des gerenciais inadequadas. A utilização de estratégia de posicionamento adequadas a cada tipo de empresa possibilita uma posição estável e diferenciada no mercado.

A ESCOLA DE POSICIONAMENTO

A escola de posicionamento estratégico teve seu auge com as publicações dos livros de Porter, nos anos 1980.²⁸ De acordo com Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel, as premissas básicas desta escola são: estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado; o mercado é econômico e competitivo; o processo de formação de estratégia é de seleção dessas posições genéricas, com base em cálculos analíticos; e os analistas desempenham um papel importante neste processo.²⁹

Michael Porter argumenta que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.³⁰ Considera Porter que a formulação de uma estratégia competitiva envolve quatro

fatores básicos que determinam seus limites ao sucesso.³¹ 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, tecnologia e marca. 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, determinam os limites internos da empresa e de sua estratégia competitiva que poderá adotar com êxito. Os limites externos são determinados pela empresa e por seu meio ambiente. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com riscos e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto de fatores como política governamental, interesses sociais e outros.

Na visão de Porter,³² a capacidade de uma organização competir num mercado é determinada pelos seus recursos técnicos e econômicos, bem como

28 Michael E. Porter, *Estratégia competitiva*, Rio de Janeiro, Campus, 1986; Idem, *Vantagem competitiva*, Rio de Janeiro, Campus, 1989; Idem, *Competição. Estratégias competitivas essenciais*, op. cit.

29 Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel, *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, Porto Alegre, Bookman, 2000, p. 67.

30 Michael E. Porter, *Estratégia competitiva*, op. cit., p. 15.

31 Idem, p. 16.

32 Ibidem, p. 22.

por cinco forças ambientais, sendo que cada uma delas ameaça a entrada da organização em um novo mercado.

A força conjunta desses cinco elementos competitivos determina a habilidade das empresas em um setor para auferir, em média, taxas de retorno do investimento superiores ao custo de capital. De acordo com Michael Porter,³³ a intensidade das cinco forças varia de setor para setor e pode se alterar com a sua evolução.

A estratégia é uma questão de como concorrer. Porter identifica duas estratégias genéricas, denominadas estratégias competitivas, que são: estratégia de menor custo e diferenciação.

A estratégia de menor custo é composta por um conjunto de ações para atingir a produção de uma determinada mercadoria ao menor custo de mercado. Permite à empresa obter os maio-

res lucros do setor e, conseqüentemente, maior poder de competição.

A segunda estratégia genérica definida por Porter é a diferenciação do produto.³⁴ Tal estratégia visa ao convencimento do consumidor: é aceitável pagar mais pelo produto ao incorporar uma novidade; ou que, devido à incorporação desta novidade, o referido produto é único ou superior aos produtos dos concorrentes. A diferenciação gera uma diminuição da sensibilidade ao preço, isolando-se em maior ou menor grau das empresas concorrentes, pois permite trabalhar com uma margem de lucro superior; provoca também uma redução do poder dos compradores, por estes não encontrarem outro produto com as mesmas características, e diminui a ameaça das empresas potenciais e dos produtos substitutos.



VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DO SETOR HOSPITALAR

Neste item são apresentados o entrelaçamento das estratégias empresariais e suas relações com as decisões de in-

vestimento, demonstrando sua importância para a obtenção de vantagens competitivas e agregação de valor ao negócio.

33 Michael E. Porter, *Vantagem competitiva*, op. cit., p. 29.

34 Idem, p. 111.

CONSIDERAÇÕES DOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS NAS DECISÕES DE INVESTIMENTOS

Para competir de forma efetiva, as empresas têm de inovar e de aprimorar continuamente suas vantagens competitivas. Essas inovações e melhorias são o resultado de investimentos em ativos, tangíveis e intangíveis. Os aspectos estratégicos destes investimentos requerem atenção especial no processo de avaliação, principalmente os projetos de longa maturação ou que comprometem grande volume de recursos, pois estes têm o potencial de afetar os negócios da empresa por um longo período e de criar oportunidades estratégicas para futuras ações da empresa.³⁵

Os empreendimentos de todos os tamanhos ocupam-se de atividades como fabricar, comercializar, financiar e prestar uma variedade enorme de serviços, usando estruturas legais e organizacionais muito diferentes e freqüentemente envolvendo operações internacionais e investimentos de longo prazo. Comum a todos os negócios, porém, está a definição do propósito econômico básico da administração: desenvolvimento planejado de recursos selecionados para gerar,

ao longo do tempo, valor econômico suficiente para recuperar todos os recursos empregados, obtendo, um retorno aceitável sobre esses recursos que atendam à expectativa dos proprietários.³⁶

A FUNÇÃO INVESTIMENTO E A ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

Todo desenvolvimento da *Teoria geral* de Keynes está voltado para o objetivo de descobrir o que determina o volume de emprego.³⁷ A análise keynesiana é conduzida em termos dos conceitos de oferta agregada – *OA* ou “preço da oferta global” e de demanda agregada – *DA*, ou “preço da procura global”, sendo o volume de emprego determinado pelo ponto de interseção da função de oferta global com a de demanda global.

Ao estabelecer, ao longo de sua análise, a conclusão preliminar de que o volume de emprego é determinado pelo ponto de interseção de função de *OA* com a função *DA*, Keynes assinala que a função *OA* depende principalmente das condições físicas da oferta, envolvendo “poucas considerações que já nos não sejam familiares”.³⁸ Por isso, ele volta-

35 Cf. Alain Galesne, Jaime Fensterseifer e Roberto Lamb, *Decisões de investimentos da empresa*, São Paulo, Atlas, 1999, p. 239.

36 Cf. Erich A. Helfert, *Técnicas de análise financeira*, Porto Alegre, Bookman, 2000, p. 19.

37 John M. Keynes, *Teoria geral do emprego, do juro e do dinheiro*, São Paulo, Nova Cultural, 1996, p. 11.

38 Idem, p. 62.

se para o estudo da função da procura global, emergindo o conceito de *procura efetiva*: o ponto de interseção da *OA* e da *DA* determina o volume de emprego. Esse é o ponto no qual as previsões de lucro dos empresários serão maximizadas. Sendo *D* o produto que os empresários esperam receber do emprego de *N* homens,

denomina-se procura efetiva ao valor de *D* no ponto de interseção da função da procura global com a da oferta global.³⁹

Essa é a essência da *Teoria geral* e as implicações desses conceitos estão presentes na formulação da teoria relativa ao *investimento*. O próprio Keynes declara o conceito de procura efetiva como “a essência da *Teoria geral*”. E em uma teoria inteiramente direcionada no sentido de descobrir “o que determina o volume de emprego”, na qual não poderá haver aumento no nível de emprego, sem que haja aumento no investimento, este último ocupa um lugar proeminente ligando as demais variáveis, constituindo-se, de fato, na variável estratégica do modelo.

Na perspectiva keynesiana,

poupança significa o excedente do rendimento sobre os gastos de consumo e,

de fato, não passa de um simples resíduo.⁴⁰

Por investimento corrente, entende-se

a adição corrente ao valor do equipamento produtor que resultou da atividade produtiva do período que se considera. Evidentemente, ela equivale ao que foi definido como poupança, pois representa a parte da renda do período não absorvida pelo consumo.⁴¹

A decisão de consumir e as decisões de investir determinam conjuntamente os rendimentos. Desde que as decisões de investir se tornem efetivas, é forçoso que, ou restrinjam o consumo, ou ampliem a renda. Desse modo, nenhum ato de investimento pode deixar de determinar que o resíduo ou margem, a que chamamos poupança, aumente em uma quantidade equivalente.⁴²

Na função investimento está o conceito de eficiência marginal do capital – *EMgK*, assim definida:

É a taxa de desconto que, aplicada à série de anuidades constituída pelas rendas prováveis de um capital durante sua vida útil, tornaria o valor presente dessas anuidades igual ao preço de oferta desse capital.⁴³

39 John M. Keynes, op. cit., p. 64.

40 Idem, p. 101.

41 Ibidem, p. 102.

42 Ibidem, p. 103.

43 Ibidem, p. 149.

Equivale, portanto, ao conceito de *taxa interna de retorno* de um investimento, que iguala a zero o valor presente líquido desse investimento.

O volume de investimento depende, assim, na análise Keynesiana, da *EMgK* e da taxa de juro. Esta por sua vez, depende da preferência pela liquidez e da quantidade de moeda. A preferência pela liquidez é motivada pelas razões de transação, precaução e especulação.⁴⁴

Um aumento no investimento provocará um aumento na renda, e uma diminuição no investimento resultará em uma diminuição da renda. A análise da renda mostra que um aumento no investimento fará com que a renda nacional aumente de uma quantidade maior do que o investimento líquido inicial. A essa repercussão ampliada do investimento sobre a renda denomina-se efeito multiplicador, ou, simplesmente, multiplicador.

A teoria da função investimento também foi representada nos trabalhos do economista Irving Fischer,⁴⁵ constituindo a base para todo o desenvolvimento moderno das idéias envolvendo o

conceito de valor presente, em teoria financeira. Richard Brealey e Stewart Myers,⁴⁶ afirmam que a regra do valor presente realmente remonta ao trabalho do economista norte-americano Irving Fischer, em 1930.

O PROCESSO DE DECISÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROJETOS DE INVESTIMENTO

Fazer um investimento consiste, para a empresa, no comprometimento de capital sob diversas formas, de modo durável, na esperança de manter ou de melhorar sua situação econômica. Para Lawrence Gitman,⁴⁷ os motivos principais que levam as empresas a despendere capital são: expansão, substituição, modernização, implantação, realocação, diversificação, entre outros.

O processo de orçamento de capital consiste de cinco etapas distintas porém inter-relacionadas. Começa com a geração de propostas, é seguida pela avaliação e análise, tomada de decisão, implementação e acompanhamento. Na opinião Eliseu Martins e Alexandre

44 John M. Keynes, op. cit., p. 128.

45 Irving Fischer, *A teoria do juro*, "Coleção Os Economistas", São Paulo, Nova Cultural, 1988, p. 100.

46 Richard Brealey e Stewart C. Myers, *Princípios de finanças empresariais*, Portugal, Mc Graw-Hill, 1992.

47 Lawrence J. Gitman, *Princípios de administração financeira*, São Paulo, Harbra, 1997, p. 289.

Assaf Neto,⁴⁸ o processo de avaliação e seleção de alternativas de investimento envolve os seguintes pontos básicos de estudo: dimensionamento dos fluxos de caixas de cada proposta gerada; avaliação dos fluxos de caixa com base na aplicação de técnicas de análise de investimento; definição da taxa de retorno exigida e o seu uso para o critério de aceitação de investimentos; e introdução do risco no processo de avaliação de investimentos.

É consagrado que o aspecto mais importante de uma decisão de investimento centra no dimensionamento dos fluxos previstos de caixa a serem produzidos pelas propostas em análise. Na verdade, a confiabilidade sobre os resultados de determinado investimento é fortemente dependente do acerto com que os seus fluxos de entrada e saída de caixa forem projetados.⁴⁹ Em todo processo de decisão de investimento, é fundamental o conhecimento não só de seus benefícios futuros esperados, expressos em termos de fluxos de cai-

xa, mais também de sua distribuição ao longo da vida prevista no projeto.

Basicamente, os métodos quantitativos de análise econômica de investimentos podem ser classificados em dois grupos: aqueles que não levam em conta o valor do dinheiro no tempo e os que consideram essa variação mediante o critério do fluxo de caixa descontado. Em função do maior rigor conceitual e da importância para as decisões de longo prazo, dá-se atenção preferencial para os métodos que compõem o segundo grupo.⁵⁰

Masakazu Hoji, Lawrence Gitman, Roberto Braga, Eliseu Martins e Alexandre Assaf Neto, James C. Van Horne e John C. Wachowicz Jr. são unânimes nos métodos utilizados na avaliação de investimentos considerando como principais:⁵¹ o índice de lucratividade – *II*, o período de recuperação do investimento – *Payback*, a taxa interna de retorno – *TIR*, a taxa média de retorno – *TMR* e o valor presente líquido – *VPL*.

48 Eliseu Martins e Alexandre Assaf Neto, *Administração financeira: As finanças das empresas sob condições inflacionárias*, São Paulo, Atlas, 1992, p. 412.

49 Idem, p. 416.

50 Ibidem, p. 416.

51 Masakazu Hoji, *Administração financeira. Uma abordagem rápida*, São Paulo, Atlas, 1999, p. 25; Lawrence J. Gitman, op. cit., p. 324; Roberto Braga, *Fundamentos e técnicas de administração financeira*, São Paulo, Atlas, 1992, p. 278; Eliseu Martins e Alexandre Assaf Neto, op. cit., p. 332; James C. Van Horne e John C. Wachowicz Jr., *Fundamentals of financial management*, New Jersey, Prentice Hall, 1995.

FINANCIAMENTOS DE
PROJETOS DE INVESTIMENTO

Uma das mais difíceis e interessantes questões enfrentada pelos executivos é a de ter de recomendar ou de decidir as fontes de recursos a serem utilizadas pela empresa em suas decisões de investimento. Seja a partir de um plano de negócios ou de um orçamento, o executivo sempre se verá a frente à questão de como *financiar* os investimentos da empresa. O administrador não poderá perder de vista que o capital, não importa seu proprietário, deve ser sempre remunerado.

Torna-se de vital importância a seleção de projetos de investimentos que proporcionem taxas de retorno superiores aos custos das fontes de recursos, para que a empresa tenha benefícios econômicos, maximizando o valor da empresa para os acionistas.

J. Fred Weston salienta a importância das decisões de financiamento e levanta algumas questões acerca do estilo de financiamento dos ativos de uma empresa, como, por exemplo, a decisão sobre os termos do financiamento, deveriam ser de larga ou curta duração?; o financiamento empregado deve ser mediante capital de terceiros ou capital próprio?; que impacto isso

apresentará sobre a rentabilidade da firma?; quais os impactos sobre as variações de riscos, rendimentos?; e que opções devem ser oferecidas aos investimentos, no que concerne à modificação, de acordo com as condições de seus direitos?⁵²

Na determinação dos tipos de fundos a serem empregados no financiamento das atividades empresariais, devem ser considerados alguns princípios que podem ser conflitantes. Acima de tudo, deve-se ter em mente que cada empresa constitui um caso isolado e que a importância dos elementos envolvidos nessas decisões variam em função das condições da economia, das perspectivas do ramo de negócios e da situação específica da empresa. A liberdade de ajustar a composição das fontes de financiamento é restringida pela disponibilidade dos vários tipos de fundos procurado.⁵³

Financiamento com capital próprio – O capital próprio constitui a fonte de recursos mais adequada para investimentos de maior risco ou de maturação prolongada. Esses recursos são obtidos por meio de aumentos de capital e da retenção dos lucros, estando esta intimamente relacionada com a política de investimen-

52 J. Fred Weston, *Finanças de empresas*, São Paulo, Atlas, 1977, p. 129.

53 Roberto Braga, op. cit., p. 310.

tos.⁵⁴ Para Eliseu Martins e Alexandre Assaf Neto,⁵⁵ o financiamento por intermédio de recursos próprios pode desenvolver-se pela retenção de seus resultados e mediante integralização de ações. O processo de integralização obedece ao fluxo seqüencial de atividades.⁵⁶ Na busca de uma estrutura de capital desejada, ou seja proporção de capital de terceiros e capital próprio com que as empresas planejam levantar capital, envolve uma troca (*trade-off*) entre risco e retorno, fazendo com que a utilização de mais capital de terceiros aumente o grau de risco do fluxo de lucro da empresa e um grau de endividamento mais alto, levando geralmente a uma taxa de retorno mais alta.

O capital de terceiros pode ser gerado espontaneamente no curso normal das atividades operacionais e também ser obtido mediante a contratação de empréstimos e de financiamentos. O capital de giro tem participação relevante no desempenho operacional das empresas, cobrindo geralmente mais da metade dos ativos totais investi-

dos, sendo que uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo para a formação de uma situação de insolvência.⁵⁷ Para atender as necessidades das empresas no longo prazo, as principais linhas de financiamento disponíveis no mercado estão no BNDES e nos órgãos de fomentos estatais. A maioria dos recursos de longo prazo existente em moeda nacional é fornecida pelo sistema BNDES, dentro das políticas operacionais estabelecidas para cada setor de atividades econômica.⁵⁸

O *project finance* pode ser utilizado quando uma determinada instalação ou um conjunto de ativos relacionados for capaz de funcionar de forma lucrativa como unidade econômica independente. O patrocinador de tal empreendimento pode formar uma nova entidade jurídica para construir, deter a propriedade e operar o projeto. Se forem previstos lucros suficientes, a empresa do projeto poderá financiar o empreendimento com base no projeto, que envolve a emissão de títulos patrimoniais e de títulos

54 Roberto Braga, op. cit., p. 311.

55 Eliseu Martins e Alexandre Assaf Neto, op. cit., p. 471.

56 Idem, p. 471.

57 Alexandre Assaf Neto e César A. Tibúrcio Silva, *Administração do capital de giro*, São Paulo, Atlas, 1997, p. 13.

58 Masakazu Hoji, op. cit., p. 239.

de dívida que são estimados para serem auto liquidáveis por meio das receitas derivadas das operações do projeto. O financiamento com base no projeto envolve a elaboração do pacote de financiamento sob medida para as circunstâncias individuais. Constitui uma modalidade de finan-

ciamento de longo prazo, na qual os riscos do investimento são divididos entre o empreendedor e o financiador, sendo a remuneração do capital baseada no fluxo de caixa do projeto. Os próprios ativos do projeto garantem as obrigações e retorno aos acionistas.



SAÚDE E O SETOR HOSPITALAR

A globalização e a mudança tecnológica estão gerando novas fontes de competição. A desregulamentação está alterando as regras da competição em muitos setores. Os mercados estão se tornando cada vez mais complexos e imprevisíveis. Os fluxos de informação em um mundo altamente conectado permitem que as empresas detectem e reajam aos concorrentes em ritmo muito rápido.

O ritmo dessas transformações cada vez mais acelerada vai delineando o perfil competitivo das organizações. Para Manuel Castells,⁵⁹ os processos dominantes na era da informação estão cada vez mais organizados em torno de redes, constituindo a nova morfologia social de nossas sociedades, modificando de forma substancial a operação e os resultados no processo produtivos e de experiência, poder e cultura.

Igualmente a outros tipos de organizações, os hospitais são diferenciados por várias dimensões: demográfica, política, social, tecnológica, ambiental e econômica. Dimensões que influenciam muitos aspectos determinando o investimento no setor.

A ESTRUTURA DOS SERVIÇOS DE SAÚDE NO BRASIL

O sistema de prestação de serviços de saúde brasileiro encontra-se dividido, basicamente, entre setor público e setor privado de saúde.

O setor público é representado pelos recursos do Sistema Único de Saúde – SUS destinados a hospitais públicos das três esferas administrativas (municipal, estadual e federal), hospitais privados sem fins lucrativos (benéficos ou filantrópicos) e parte dos

59 Manuel Castells, *A sociedade em rede*, São Paulo, Paz e Terra, 2000, p. 69.

privados lucrativos. Teoricamente, a infra-estrutura hospitalar e os recursos físico-econômicos do *SUS* devem ser suficientes para atender a toda a população brasileira, por ser preceito constitucional.

A filosofia que fundamenta o *SUS* está assentada no conceito de atenção à saúde. Este conceito encerra todo conjunto de ações levadas a efeito pelo *SUS* em todos os níveis de governo, compreendendo três grandes campos: assistência, intervenções ambientais e políticas externas do setor saúde.

O setor privado é composto por hospitais privados sem fins lucrativos (beneficentes e filantrópicos) e com fins lucrativos, além dos compradores de serviços médico-hospitalar, ou seja, as operadoras de planos e companhias de seguro saúde e empresas de autogestão em assistência à saúde. Com a aprovação da Lei n. 9.656/98, que regulamenta a atividade das empresas prestadoras de serviços privados de saúde, os convênios médicos serão obrigados a reembolsar o *SUS*, por um valor intermediário entre a tabela de procedimentos – praticada pelo sistema – e a tabela de preços dos convênios, deixando mais transparentes as relações entre os tomadores e os pres-

tadores de serviços médicos hospitalares.

O HOSPITAL EMPRESA

O hospital é um tipo específico de estabelecimento de saúde, constituindo-se em parcela de toda a infra-estrutura de serviços de atenção à saúde (que inclui, também, postos e centros de saúde, policlínicas, pronto-socorros, ambulatórios etc.) à disposição da população: consultórios médicos, postos e centros de saúde, ambulatórios, intervenções públicas no meio ambiente (saneamento básico, drenagem, coleta tratamento de resíduos sólidos, controle de poluição ambiental). Diferencia-se dos demais estabelecimentos de saúde pela possibilidade de oferecer leitos para internação de pacientes.⁶⁰

A visão tradicional das organizações hospitalares, objetivando apenas uma estrutura voltada para suas próprias atividades específicas, já está superada pelos novos estilos de gestão voltados para integração crescente e a presença ativa dos integrantes da organização e sua motivação, com resultados fartamente positivos no desempenho da instituição.⁶¹

60 "Panorama Setorial Saúde", *Gazeta Mercantil*, 1999, p. 9.

61 Ernesto L. Gonçalves, "Estrutura organizacional do hospital moderno", *RAE*, São Paulo, Vol. 38, n. 1, jan-mar 1998, p. 81.

O hospital empresa situa-se num grupo de empresas que assumem com a coletividade um papel na produção de serviços, tratando-se de bens intangíveis e de vital importância. O grande papel do hospital empresa é se dife-

renciar das organizações hospitalares que atuam no mercado, cada vez mais sucateadas, devidos as freqüentes crises econômicas do governo, bem como pelo desleixo dos gestores públicos da administração de saúde no país.⁶²



O VITÓRIA APPART HOSPITAL

Em um mercado cada vez mais competitivo, com mudanças em todos os setores e com níveis cada vez maiores de turbulência, como as empresas conseguem obter sucesso? Neste tópico será abordado o objeto de estudo de caso: o Vitória Appart Hospital.

O Vitória Appart Hospital está posicionado no mercado de forma inovadora, tanto pelo nicho de mercado em que atua como pelas opções escolhidas por sua administração, em termos de estrutura de cadeia de valor e de forma de financiamento, na qual um percentual dos valores pagos pelos consultórios, clínicas, apparts etc. financiou o hospital em si. A empresa possui diferenças em relação a seus concorrentes, sendo possível aplicar conceitos de vantagem competitiva e arquitetura, entre outros

O conceito do Vitória Appart Hospital é reunir em um único local hospi-

tal, centro de compras, consultórios, laboratórios, propiciando uma maior economia de tempo, pretensamente, satisfação do cliente. Ademais, a empresa inovou ao adotar uma política de verticalização de seus insumos.

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A história da empresa começou em 1994 quando um grupo de médicos, liderados pelo Dr. Adão Célia, propõe a construção de um hospital que fugisse do tradicional, destinando, uma parte, para o appart, outra, a um hospital tradicional.

A estrutura organizacional do empreendimento é voltada para a busca da eficiência empresarial, com um modelo descentralizado das decisões, composta de assembléia geral dos sócios, conselho de administração com doze membros, conselho fiscal com

62 Ernesto L. Gonçalves, op. cit., pp. 84-97.

seis membros e diretoria com quatro membros e equipes de autogestão. Sua inauguração e funcionamento para o público começou no segundo semestre de 2001. O complexo hospitalar compreende:

- a. Área de hotelaria, com 144 unidades e serviços de saúde;
- b. Consultórios médicos, com 96 módulos;
- c. Recepção e sala de estar;
- d. Centro de vivência e qualidade de vida com 30 unidades, incluindo academias de ginástica, restaurante, comércio segmentado ao setor de saúde, lojas, agências bancárias, entre outros; e
- e. Estacionamento para 1.800 vagas.

O Vitória Appart Hospital funciona em forma de *shopping* de saúde, terceirizando vários serviços e administrando o essencial. O Vitória Appart Hospital administra a internação dos 131 appart-leitos, os 11 appart-leitos da *day clinic*, os 10 appart-leitos da Unidade Intermediária de Terapia Intensiva, Unidade de Terapia Intensiva, Centro de Tratamento de Queimados, Unidade Coronária, Inagenologia, Pronto Socorro, as equipes de apoio, Centro Cirúrgico, Centro Obstetrícia, Pré-Parto e Berçário. A empresa tem 850 empregados diretos e a expectativa é de que a ocupação seja de 70%. O

hospital tem 275 leitos, sendo 64 para pacientes com casos considerados de alta complexidade, ou seja, 23%.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

As empresas excelentes são aquelas que se adaptam e respondem às constantes mudanças do mercado, praticando a arte do planejamento estratégico orientado ao mercado.⁶³

Ao considerar o lucro como componente importante na iniciativa privada – pois é ele que vai garantir a manutenção e o progresso do empreendimento, fornecendo recursos para o crescimento da empresa e ainda remunerar os sócios, que colocaram capital no negócio – o Vitória Appart Hospital posiciona-se como competidor voltado para internação hospitalar, proporcionando qualidade no atendimento e não esquecendo de remunerar seus acionistas.

O Vitória Appart Hospital posiciona-se no mercado fugindo do modelo de hospital tradicional. A idéia principal do negócio é *proteção à vida*, para tanto, reúne todos os recursos de diagnóstico e terapia em um mesmo espaço físico, permitindo um processo integrado de atendimento médico hospitalar com maior rapidez na elucidação, diagnóstico e na ação terapêutica.

63 Philip Kotler, op. cit., p. 63.

Para alcançar a vantagem competitiva no setor hospitalar, o Vitória Appart Hospital fez opção por uma estratégia bem sucedida na criação da vantagem competitiva, empregando os recursos e as capacidades da empresa, de maneira alinhada aos fatores básicos de sucesso dentro do ambiente de seu setor, refletindo uma estratégia que combina reputação, capacidade de gerenciamento da cadeia de fornecimento e fidelidade e compromisso de seus empregados com a demanda por produtos de alta qualidade, custo-benefício e serviço confiável.

Para analisar sistematicamente as características estruturais de um setor que determinam a intensidade da concorrência e o nível de lucro do setor, pode-se usar o modelo das cinco forças de concorrência.⁶⁴ A estrutura de Porter identifica cinco conjuntos de forças competitivas: um estabelecido dentro do setor e os outros quatro exercendo influência de fora para dentro. A rentabilidade do setor depende do impacto agregado destas cinco forças.

Ao usar o modelo das cinco forças da concorrência, o Vitória Appart Hospital obtém parte de sua vantagem competitiva:

1. *Ameaça de substitutos* – A disponibilidade de substitutos é o principal fator que influencia na dispo-

ção do cliente de pagar um preço adicional por um produto. No Vitória Appart Hospital, o cliente pagará por um produto de alto valor agregado, quer pelos profissionais, quer ainda pela infra-estrutura oferecida;

2. *Ameaça da entrada* – O potencial de entrada de novos concorrentes no setor atua diretamente como restrição sobre as margens de lucro das firmas estabelecidas. São verificadas várias destas barreiras de entrada no Vitória Appart Hospital, principalmente quanto à exigência de capital, demandando investimentos substanciais para o estabelecimento do negócio. Sua principal barreira é a diferenciação de seu produto sobre os concorrentes;

3. *Rivalidade entre empresas existentes* – Os principais concorrentes do Vitória Appart Hospital são: Hospital Metropolitano, com três anos de vida e 100 leitos sem previsão de aumento para seus leitos, situado no município da Serra, direcionado à população local; Hospital Santa Rita de Cássia, filantrópico, antigo hospital, referência no tratamento de oncologia, possuindo 110 leitos para convênios particulares e outros 100 leitos de enfermaria para o SUS; e Hospital Meridional, com 110 leitos, localizado no município

64 Michael E. Porter, *Estratégia competitiva*, op. cit., p. 23.

de Cariacica, inaugurado recentemente, não oferecendo contudo concorrência direta.

4. *Poder de negociação dos compradores* – Quanto maior o comprador e quanto maior a quantidade que ele compra, melhor será sua posição para negociar com os vendedores. O Vitória Appart Hospital se propõe a comprar melhor, não desperdiçar produtos e praticar a filosofia de *just in time*, que significa comprar somente o essencial e manter o estoque próximo do zero. Faz compras em grandes lotes para períodos longos, negociando o preço e as entregas serão feitas de acordo com a necessidade, não imobilizando grande soma de capital.
5. *Poder de negociação dos fornecedores* – Os fornecedores representam uma força competitiva forte sempre que suas ações poderem colocar certos rivais em desvantagens competitivas. Neste item o Vitória Appart Hospital também obtém vantagens competitivas, pois mantém relacionamento estreito com grandes fornecedores. Para sua abertura, por exemplo, todo o material médico-hospitalar foi fornecido gratuitamente pelos fornecedores, demonstrando bom relacionamento e parceria.

Outros fatores determinantes da vantagem competitiva estão voltados as fontes internas e referem-se a recursos e a capacidades.⁶⁵ Recursos são as características mais fundamentais da empresa, suas ferramentas e sua personalidade. Ao gerir seus recursos, a empresa demonstra suas capacidades, sua habilidade em realizar atividades produtivas.

O Vitória Appart Hospital possui acordo com a Universidade de Vila Velha para que seus alunos de medicina possam fazer seus estágios em suas instalações, definindo mais um diferencial, tornando-se também um hospital escola.

DIFERENCIAL COMPETITIVO

Uma empresa tem vantagem competitiva sempre que apresentar vantagens sobre as rivais para atrair os clientes e defender-se contra forças competitivas. A estratégia da empresa deve essencialmente ter o objetivo de proporcionar aos consumidores o que eles percebem como valor superior: fornecer um produto a um preço menor ou produzir um produto que seja diferenciado, de modo que o cliente esteja disposto a pagar por um preço maior que supere o custo da diferenciação. A meta da vantagem de custo é ser a líder de custo no setor, possibili-

65 James Craig e Robert Grant, *Gerenciamento estratégico*, São Paulo, Littera Mundi, 1999, p. 47.

tando vender mais barato que seus rivais, com base no preço.

Entre os determinantes de custo acima verificados, há várias estratégias genéricas contemplando baixos custos no Vitória Appart Hospital. As principais são:

- a. O hospital é considerado o primeiro do Brasil a usar gás natural para a geração de energia, num acordo com a Petrobrás, proporcionando auto-suficiência em energia.
- b. Por meio de um aprendizado constante, os profissionais aprendem a agir com maior eficiência, evitando desperdício, havendo uma completa padronização dos procedimentos, reduzindo uma provável perda de tempo e de material.
- c. Adoção da dose unitária nos medicamentos, permitindo um melhor controle e redução nos custos, tanto para o hospital como para o cliente que vai pagar somente pelo que for efetivamente consumido.
- d. O fornecimento de água próprio, por meio de poços artesianos.
- e. As compras são feitas anualmente e a entrega é programada mensalmente, havendo provável redução de preços dos insumos.

Os principais diferenciais competitivos identificados no Vitória Appart Hospital são:

- a. Projeto arquitetônico inovador, diferenciando-se do hospital tradi-

cional, fazendo com que o cliente se sinta em um ambiente mais acolhedor.

- b. Os remédios da farmácia são transportados por um sistema pneumático, capaz de levar em segundos os medicamentos ao centro cirúrgico.
- c. Centro de referência estadual, por possuir os mais conceituados profissionais em uma só área, conciliando também os serviços laboratoriais e de exames específicos.
- d. A enfermagem constitui também diferencial competitivo, pois busca a otimização do atendimento com educação contínua. Foram treinados 800 técnicos entre enfermeiros e técnicos de enfermagem, durante a construção do empreendimento, formando um banco de talentos.
- e. A estrutura é horizontal, as responsabilidades e a gestão têm o princípio do autogerenciamento, no qual a equipe diz como é o seu diferencial de remuneração, levando em consideração não apenas o custo, mais a qualidade dos serviços prestados.
- f. O uso de tecnologia de informação como fonte de vantagem competitiva, com contrato com a empresa Escelsa Net, possibilitando conferências via internet e outras utilizações desses serviços.
- g. Baseados no princípio da organização que aprende, o Vitória Appart Hospital criou sua universidade cor-

porativa, estimulando o estudo, a pesquisa e o desenvolvimento de trabalhos científicos.

Em termos de sustentação da vantagem competitiva, a diferenciação é tipicamente uma base mais confiável para a liderança de custos da vantagem competitiva. As vantagens de custos tendem a ser mais facilmente imitadas do que as vantagens de diferenciação.⁶⁶

A ENGENHARIA FINANCEIRA DO VITÓRIA APPART HOSPITAL

O Vitória Appart Hospital é considerado um empreendimento autofinanciável. Este é o conceito de toda engenharia econômica financeira que foi montado no Vitória Appart Hospital. Os recursos saíram das vendas dos consultórios, clínicas, lojas e apparts, proporcionando a construção da parte física do empreendimento que foi mesmo incorporada pela própria administração do Vitória Appart Hospital, conseguindo assim baixar o custo da construção que, em média, era de 15% do custo da obra no mercado. A realização do empreendimento pelo próprio Vitória Appart Hospital, a um custo de 7% inferior, foi fator decisivo na viabilidade do empreendimento, segundo seus diretores. O valor investi-

do na construção civil foi da ordem de R\$ 17,5 milhões.

Os consultórios, clínicas, laboratórios tiveram seus investimentos basicamente de pessoas da área médica. Além de investidores, passaram a explorar comercialmente suas instalações. Quanto ao appart, os investidores são dos mais variados setores e investiram no negócio buscando retorno considerável. O retorno para esses investidores serão de 40% da receita proveniente das internações, que será administrada pelo próprio Vitória Appart Hospital. Cabe salientar que, por questão de segurança, tratando-se de negócio na área médica, 50 unidades dos apparts foram adquiridos pelos próprios acionistas.

De um total de R\$ 45 milhões de investimento, dos quais R\$ 27,5 milhões foram destinados à aquisição de máquinas e equipamentos, instalações e outros, foram financiados pelos próprios fornecedores dos equipamentos, que, na sua maioria, foram importados por um prazo de financiamento de seis anos com doze meses de carência, indexados ao dólar.

O faturamento estimado para o Vitória Appart Hospital é de R\$ 3,5 milhões mensais, perfazendo R\$ 42 milhões por ano, com uma lucratividade de 12%. O retorno esperado do inves-

66 James Craig e Robert Grant, op. cit, p. 59.

timento está previsto para cinco anos, de acordo com o projeto de viabilidade econômico-financeira.

Ao empregar as técnicas de análise e metodologias de investimento, demonstra-se a viabilidade do empreendimento conforme podemos verificar abaixo:

- a. Índice de lucratividade: R\$ 53,58 milhões / R\$ 45,00 milhões = R\$ 1,19, demonstrando ser viável o empreendimento.
- b. Período de recuperação do investimento (*payback*): cinco anos.
- c. Taxa interna de retorno: 19.6% a.a.
- d. Valor presente líquido: R\$ 8,6 mi-

lhões, considerando uma taxa de risco de 15% a.a.

De acordo com os dados expostos, podemos verificar a viabilidade do empreendimento, demonstrando ser um bom investimento. A taxa de risco considerada no projeto original foi calculado à base de 12% a.a., que é a média das taxas utilizadas pela maioria das empresas brasileiras. No entanto, neste estudo, utilizou-se a taxa de 15% ao ano, retratando melhor o risco do negócio, procurando ser mais conservador. Observou-se que mesmo com a utilização de uma taxa maior o empreendimento demonstrou-se viável.



CONCLUSÃO

O artigo abordou as estratégias de posicionamento, verificando quais são os fatores-chave de sucesso para obtenção de vantagens competitivas, especificamente no setor hospitalar.

Como objeto de estudo, temos um hospital empresa – o Vitória Appart Hospital – com características próprias, diferente de um hospital tradicional, seus empreendedores considerando o um *shopping* da saúde, disponibilizando em um só local, hospital, apparts, consultórios, clínicas e lojas,

buscando customizar os desejos dos clientes. São empreendedores vários profissionais da área médica, fazendo com que o hospital se torne referência no estado, oferecendo serviços médicos de todas as especialidades, até mesmo no tratamento de queimados.

A ênfase do estudo recaiu sobre as estratégias de posicionamento de vários pensadores da administração, mas, principalmente, sobre o modelo conceitual de Michael Porter,⁶⁷ com suas cinco forças competitivas; e, para estabelecer a engenharia financeira do em-

67 Michael E. Porter, *Estratégia competitiva*, op. cit.

preendimento, o marco conceitual foi baseado principalmente nas idéias de Keynes,⁶⁸ definindo as estratégias aplicadas ao empreendimento e sua viabilidade econômica financeira.

Ao considerar o seu posicionamento competitivo, verifica-se a aplicação de várias estratégias voltadas para satisfazer os desejos dos clientes internos e externos. Entre os vários diferenciais competitivos, a empresa utiliza estratégias buscando competir com baixos custos. No entanto, o que se percebe é que todos os fatores de sucesso estão voltados para as estratégias genéricas de diferencial, com diferenças marcantes na sua gestão, na tecnologia, nos recursos humanos, que permitem uma diferenciação maior perante a concorrência.

Fator chave no setor hospitalar é o percentual de ocupação dos leitos do hospital. O Vitória Appart Hospital, sabedor dessa necessidade para o sucesso do empreendimento, negociou no seu nascimento com os principais profissionais de cada área, as referências em cada especialidade, fazendo com que estes profissionais levassem suas carteiras de clientes para o Vitória Appart Hospital, mantendo uma quantidade, um nível de clientes e de faturamento adequados a sua viabilidade econômica financeira.

A engenharia financeira montada no conceito de autofinanciamento foi satisfatória, propiciando a construção do empreendimento, principalmente no mercado brasileiro, onde há falta de recursos para financiamentos de projetos de longo prazo. No entanto, a parte referente ao financiamento dos equipamentos importados carece de uma melhor gestão, tendo em vista o risco cambial inerente à operação, podendo alterar os resultados do empreendimento.

Uma questão que deixa alguma dúvida diz respeito à administração dos apparts, pois o normal no mercado é que grandes administradoras, na maioria dos casos internacionais, realizassem a gestão. No caso específico, a gestão está sendo feita pelo próprio Vitória Appart Hospital, deixando assim alguns investidores em dúvida quanto à gestão administrativa, no que concerne aos apartamentos.

Como sugestão aos empreendedores e como forma de se reposicionar no futuro e de continuar crescendo no setor, fica a oportunidade de como uma S/A de capital fechado poderá abrir seu capital em bolsa de valores, levantando recursos para seus investimentos de longo prazo.

As conclusões não esgotam o tema, respondem apenas às questões da pesquisa proposta. É aconselhável que ou-

68 John M. Keynes, op. cit.

tros estudos sejam feitos para a complementação dos resultados verificados. Como sugestão para outros trabalhos, podemos indicar o estudo das estratégias implementadas em instituições no setor hospitalar; a comparação das estratégias implementadas em instituições públicas e privadas no setor, enfocando como se posicionam no mercado.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor & McDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*, São Paulo, Atlas, 1993.
- ASSAF NETO, Alexandre & MARTINS, Eliseu. *Administração Financeira*, São Paulo, Atlas, 1986.
- ASSAF NETO, Alexandre & SILVA, César A. Tibúrcio. *Administração do capital de giro*, São Paulo, Atlas, 1997.
- BRAGA, Roberto. *Fundamentos e técnicas de administração financeira*, São Paulo, Atlas, 1992.
- BREALEY, Richard & MYERS, C. Stewart. *Princípios de finanças empresariais*, Portugal, Mc Graw-Hill, 1992.
- CASTELS, Manuel. *A sociedade em rede*, São Paulo, Paz e Terra, 2000.
- CRAIG, James & GRANT, Robert. *Gerenciamento estratégico*, São Paulo, Littera Mundi, 1999.
- DRUCKER, Peter F. *A nova era da administração*, São Paulo, Pioneira, 1986.
- FISCHER, Irving. *A teoria do juro*, "Coleção Os Economistas", São Paulo, Nova Cultural, 1988.
- GALESNE, Alain; FENSTERSEIFER, Jaime & LAMB, Roberto. *Decisões de investimentos da empresa*, São Paulo, Atlas, 1999.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*, São Paulo, Harbra, 1997.
- GONÇALVES, Ernesto L. "Estrutura organizacional do hospital moderno" *RAE*, São Paulo, Vol. 38, n. 1, jan-mar 1998, pp. 80-90.
- GONÇALVES, Ernesto L. & ACHE, Carlos Augusto. "O hospital empresa, do planejamento à conquista do mercado", *RAE*, São Paulo, Vol. 39, n. 1, jan-mar, 1999, pp. 84-97.
- GRACIOSO, FRANCISCO. *Planejamento estratégico orientado para o mercado*, São Paulo, Atlas, 1987.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. *Competindo para o futuro*, Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- HELFFERT, Erich A. *Técnicas de análise financeira*, Porto Alegre, Bookman, 2000.
- HESKETT, James; SASSER JR., W. Earl & HART, Christopher W. L. *Serviços revolucionários*, São Paulo, Pioneira, 1994.

- HOJI, Masakazu. *Administração financeira. Uma abordagem rápida*, São Paulo, Atlas, 1999.
- HOOLEY, Graham J. & SAUNDERS, John A. *Posicionamento competitivo*, São Paulo, Makron Books, 1996.
- KAY, John. *Fundamentos do sucesso empresarial*, Rio de Janeiro, Campus, 1996.
- KEYNES, John M. *Teoria geral do emprego, do juro e do dinheiro*, São Paulo, Nova Cultural, 1996.
- KOTLER, Philip. *Análise, planeamento, implementação e controle*, São Paulo, Atlas, 1993.
- . *Marketing para o século XXI, como criar, conquistar e dominar mercados*, São Paulo, Futura, 1999.
- MARTINS, Eliseu & ASSAF NETO, Alexandre. *Administração financeira: As finanças das empresas sob condições inflacionárias*, São Paulo, Atlas, 1992.
- McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*, Rio de Janeiro, Campus, 1993.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planeamento estratégico*, Porto Alegre, Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. *O Processo da estratégia*, Porto Alegre, Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma. *Estratégia empresarial & vantagem competitiva*, São Paulo, Atlas, 2001.
- “Panorama Setorial Saúde”, *Gazeta Mercantil*, 1999.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*, Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- . *Vantagem competitiva*, Rio de Janeiro, Campus, 1989.
- . *Competição. Estratégias competitivas essenciais*, Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- RIES, Al & TROUT, Jack. *Posicionamento: A batalha pela sua mente*, São Paulo, Pioneira, 1999.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina*, São Paulo, Best Seller, 1990.
- SILVEIRA JR., Aldery & VIVACQUA, Guilherme. *Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional*, São Paulo, Atlas, 1999.
- THOMPSON JR., Arthur A. & STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: Elaboração, implementação e execução*, São Paulo, Pioneira, 2000.
- VAN HORNE, James C. & WACHOWICZ JR., John C. *Fundamentals of financial management*, New Jersey, Prentice Hall, 1995.
- WESTON, J. Fred. *Finanças de empresas*, São Paulo, Atlas, 1977.
- ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégia e sucesso nas empresas*, São Paulo, Saraiva, 2000.

