

CRISTINA HELENA ZINGARETTI JUNQUEIRA

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA SERVIÇOS PROFISSIONAIS –
UM ESTUDO DE CASO EM SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS**

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Título de
Mestre em Engenharia de Produção.

São Paulo

2006

CRISTINA HELENA ZINGARETTI JUNQUEIRA

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA SERVIÇOS PROFISSIONAIS –
UM ESTUDO DE CASO EM SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS**

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Título de
Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Professor Doutor
João Amato Neto

São Paulo

2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Junqueira, Cristina Helena Zingaretti
Proposta de modelo de planejamento estratégico para
serviços profissionais – um estudo de caso em serviços
odontológicos

/ Cristina Helena Zingaretti Junqueira. -- São Paulo, 2006.
p.

Dissertação - Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Planejamento estratégico 2. Serviços 3. Saúde
I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento
de Engenharia de Produção II. t.

AGRADECIMENTOS

RESUMO

XXXXXXXXXXXX

ABSTRACT

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivo	4
1.2 Escopo	5
1.3 Justificativa do Trabalho	8
1.4 Metodologia e Atividades	10
2. QUADRO TEÓRICO	12
2.1 Estratégia	13
2.1.1 Estratégias Genéricas e Fatores Críticos de Sucesso	16
2.1.2 Competências Essenciais	18
2.1.3 Análise SWOT	19
2.2 Conceitos de Administração Estratégica e de Serviços	21
2.3 Serviços Profissionais	25
2.3.1 Gestão de serviços profissionais – Demanda dos clientes	28
2.3.2 Gestão de serviços profissionais – Realidade dos profissionais	35
2.3.3 Gestão de serviços de saúde	38
2.4 Análise Ambiental	41
2.4.1 Grupos Estratégicos	42
2.4.2 Evolução da Indústria	44
2.4.3 Forças Competitivas	46
2.4.4 Ecologia de Empresas e Ecossistema de Negócios	48
3. CONSIDERAÇÕES SOBRE SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS NO BRASIL	54
4. ANÁLISE AMBIENTAL	68
4.1 Evolução da Indústria	69
4.2 Análise das Forças Competitivas da Indústria	75
4.3 Análise Estrutural dentro da Indústria	78
4.4 O Ecossistema de Negócios	84
4.5 Análise SWOT – Oportunidades e Ameaças	88
5. ESTUDO DE CASO – EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS	93
5.1 Histórico e Descrição das Operações	94
5.2 Análise do Desempenho Financeiro e Operacional	97
5.3 Análise SWOT – Forças e Fraquezas	106
5.4 Competências Essenciais e Fatores Críticos de Sucesso Internos	112
5.5 Diagnóstico Estratégico	116
6. PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	118
7. DESDOBRAMENTOS TÁTICOS	127
8. CONCLUSÃO	130
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estratégias competitivas genéricas de Porter.....	16
Figura 2: A matriz SWOT.....	19
Figura 3: Critérios ganhadores de pedido e qualificadores.....	23
Figura 4: Classificação dos processos de serviço	26
Figura 5: O equilíbrio requerido na gestão de serviços profissionais.....	27
Figura 6: Resumo dos principais desafios de marketing em serviços profissionais com possíveis alternativas de solução	35
Figura 7: Segmentação das empresas de serviços profissionais	36
Figura 8: Alinhamento de políticas de recursos humanos com segmentos de serviços profissionais.....	37
Figura 9: As cinco forças competitivas de Porter	46
Figura 10: A empresa (núcleo) e o seu ecossistema	50
Figura 11: Papéis no ecossistema de negócios.....	52
Figura 12: O Círculo Vicioso da Pós-Graduação	73
Figura 13: Forças Competitivas em Serviços Odontológicos	77
Figura 14: Modelo de Planejamento Estratégico para Serviços Odontológicos	126

LISTA DE TABELAS

Quadro 1: Escala de nove pontos para a classificação dos critérios competitivos.....	24
Quadro 2: Comparação da Oferta de Dentistas no Brasil e em Outros Países.....	58
Quadro 3: Análise do Aumento do Número de Profissionais Especialistas por Especialidade ...	66
Quadro 4: As 25 Maiores Instituições no Mercado de Pós-Graduação no Rio de Janeiro.....	80
Quadro 5: Ecossistema de Negócios.....	84
Quadro 6: Capacidade Instalada, em vagas/hora	101
Quadro 7: Pontos Fortes e Fracos do Centro de Estudos	111
Quadro 8: Fatores Críticos de Sucesso Internos.....	115
Quadro 9: Ilustração de objetivos estratégicos.....	127

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Registros emitidos e cancelados	57
Gráfico 2: Gastos Públicos e Privados com Odontologia– Comparação de Países.....	60
Gráfico 3: Intenção de Realização de Cursos por Especialidade	65
Gráfico 4: Evolução do Número de Cursos de Especialização no Brasil.....	69
Gráfico 5: Evolução do Número de Especialistas no Brasil.....	70
Gráfico 6: Evolução do Número de Especialistas no Brasil por Especialidade	71
Gráfico 7: Evolução do Número de Mestres e Doutores em Odontologia no Brasil.....	72
Gráfico 8: Ilustração da Crise da Odontologia – Especialistas no Rio de Janeiro	91
Gráfico 9: Retorno sobre Patrimônio Líquido	98
Gráfico 10: Patrimônio Líquido.....	99
Gráfico 11: Lucros Anuais (valores deflacionados e indexados).....	99
Gráfico 12: Despesas Anuais (valores deflacionados e indexados)	100
Gráfico 13: Receitas Anuais (valores deflacionados e indexados).....	100
Gráfico 14: Capacidade Utilizada(em vagas/hora).....	102
Gráfico 15: Resumo da Análise Financeira.....	103
Gráfico 16: Resumo da Análise Financeira/Operacional	104

LISTA DE ABREVIATURAS

ABO	Associação Brasileira de Odontologia
ABOM	Associação Brasileira de Odontologia
ACD	Auxiliar de Consultório Dentário
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAGR	<i>Compound Annual Growth Rate</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CD	Cirurgião-Dentista
CFO	Conselho Federal de Odontologia
CRO	Conselho Regional de Odontologia
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MS	Ministério da Saúde
THD	Técnico em Higiene Dental
TPD	Técnico em Prótese Dentária

“xxxxxxx”.

xxxxxxxxxxx

1. INTRODUÇÃO

Apesar de a indústria de saúde movimentar no Brasil, anualmente, cerca de R\$121 bilhões (Hospitalar, 2005) e de ter sido apontado pelo BNDES (2004) como um dos setores com maior potencial de geração de empregos no País, a sensação da quase totalidade dos profissionais da Odontologia é de que a situação já foi bem mais favorável.

O que aconteceu na Odontologia foi um fenômeno que vem ocorrendo recentemente em diversas áreas de serviços profissionais: um excesso na oferta de profissionais, associado a uma imagem pública declinante da categoria junto ao público em geral. A proliferação de instituições de ensino, de Graduação e de Pós-Graduação, inundou o mercado com profissionais nem sempre qualificados, o que gerou distorções no ambiente competitivo.

Com isso, o mercado odontológico passou a enfrentar problemas característicos das empresas de serviços profissionais, como a falta de capacidade do cliente em distinguir a qualidade do serviço no momento da decisão de compra e a dificuldade em encontrar e evidenciar atributos de diferenciação que sejam percebidos pelos clientes. Conseqüentemente, guerras de preço e descontos hoje são comuns em um mercado no qual a qualidade deveria ser um diferencial.

Além disso, a maioria das iniciativas do setor é individual e amadora. Isso se deve à grande pulverização do setor associada ao fato de que a gestão dos negócios está quase sempre nas mãos de profissionais da saúde, que muitas vezes não possuem a qualificação adequada para administrá-los. Nesse ambiente propício, práticas com alto poder de destruição de valor se proliferaram velozmente.

Apesar do enorme número de publicações relacionadas à gestão de serviços profissionais e a planejamento estratégico de saúde e administração hospitalar, existe uma nítida carência de estudos abordando técnicas ou modelos de gestão de negócios aplicados à Odontologia. A literatura relativa à gestão de negócios de serviços

odontológicos é muito inexpressiva no que se refere a questões estratégicas. Além disso, a maior parte do que existe em gestão de saúde é voltado para saúde pública, sem abordar os aspectos referentes às operações privadas desses serviços. Essa lacuna contribui fortemente para que as iniciativas nesse segmento continuem amadoras e pouco estruturadas. Sem referências de práticas bem sucedidas, os profissionais desse ramo permanecem no escuro, sem saber que direção seguir.

Esse trabalho apresenta, a partir de uma profunda e extensa revisão de conceitos e técnicas de planejamento estratégico, um modelo aplicável a organizações atuantes no segmento de serviços profissionais, discutindo a sua aplicação na Odontologia.

Na sua primeira parte, será descrito um quadro teórico, que enunciará os conceitos e ferramentas relevantes ao estudo, tais como estratégia, análise ambiental, planejamento estratégico, além da literatura específica referente à gestão de serviços profissionais.

Na segunda parte, será apresentada a conjuntura atual do segmento de serviços de saúde no Brasil. Com o foco na Odontologia, serão apresentadas evidências que comprovam a situação desse mercado atualmente.

A seguir, uma análise do ambiente competitivo será realizada. Conceitos como ecossistemas de negócios, evolução da indústria e forças competitivas serão aplicados à realidade do segmento estudado, buscando as implicações estratégicas das configurações desse ambiente.

Na seqüência, será apresentado um estudo de caso de uma empresa do segmento, que servirá como referencial para elaboração do modelo de planejamento estratégico. Serão analisados aspectos operacionais, financeiros e estratégicos da empresa.

Finalmente, concluída a discussão dos parâmetros relevantes ao modelo de planejamento estratégico, será apresentada a sua formulação. Os conceitos de *core*

competences, posicionamento no ecossistema e estratégias genéricas de Porter serão a base do seu desenvolvimento.

Por fim, serão relacionadas as conclusões referentes à proposta de modelo de planejamento estratégico apresentado. Espera-se que elas possam confirmar a relevância e a eficácia da contribuição desse trabalho para os gestores de operações privadas de serviços de saúde.

1.1 Objetivo

Com a atual conjuntura de ampla concentração de profissionais da Odontologia nos grandes centros urbanos e de generalização de práticas destrutivas tais como guerras de preço, esse setor encontra-se em um momento operacional muito delicado. Cerca de 30% dos dentistas revelam que não escolheriam essa área de atuação se pudessem optar novamente (INBRAPE, 2003), devido às adversidades observadas hoje nesse campo.

Eventuais tentativas dos profissionais da área de contornar essa conjuntura negativa acabam sendo em vão, uma vez que pouco foi estudado sobre alternativas de negócios nesse mercado. Existem muitos estudos de planejamento de negócios para saúde pública; porém, para iniciativas privadas, e especificamente na Odontologia, referências aplicáveis não são encontradas.

Nesse âmbito de questionamentos profundos feitos à viabilidade econômica de se iniciar empreendimentos no ramo da Odontologia, uma proposta de modelo de planejamento estratégico aplicado faz-se extremamente relevante. O objetivo desse trabalho é justamente esse: elaborar uma proposta viável de planejamento estratégico para serviços profissionais, com ênfase em serviços odontológicos.

Assim, a sua realização contribuirá não só para a melhoria das operações da empresa estudada, mas, principalmente, como um referencial de prática para os demais profissionais que atuam no setor e hoje se encontram desamparados pela literatura técnico-científica e de negócios.

1.2 Escopo

Serão analisados inicialmente os aspectos relevantes à gestão de serviços profissionais. Serão apresentadas visões de diferentes autores sobre o que caracteriza a atividade de serviços profissionais, quais os principais problemas e dificuldades típicas desse setor e que especificidades estão atreladas à gestão desses serviços.

Na sequência, serão avaliadas as características específicas da gestão de serviços de saúde, observando o que a literatura apresenta em termos de referências e ferramentas para os gestores desse setor.

Finalmente, serão aplicadas diversas das ferramentas estudadas sobre o segmento de serviços odontológicos, onde é possível observar a carência de estudos e trabalhos relevantes para a gestão estratégica das empresas privadas.

Ao analisar o segmento de serviços odontológicos, devemos lembrar que podem estar envolvidos:

- os cirurgiões-dentistas (CDs), que efetivamente realizam o procedimento relativo ao serviço;
- os auxiliares de consultório dentário (ACDs), que auxiliam o CD na execução dos procedimentos;
- os demais funcionários do consultório ou clínica onde o CD atende, ou seja, recepcionistas, faxineiros, auxiliares administrativos, entre outros, que colaboram para que haja condições de prestar o serviço ao paciente;
- os docentes que contribuem para a constante evolução dos profissionais, desde a graduação até as periódicas e essenciais atualizações ao longo do tempo;
- os próprios pacientes, que contratam os serviços odontológicos e

- os planos odontológicos.

Assim, existem vários aspectos, em cada etapa, que precisam ser avaliados para a elaboração fundamentada e realista de um modelo aplicável de planejamento estratégico.

Para compreender cada aspecto, é necessário observar que, para serviços, e especialmente os de saúde, qualidade deveria ser um fator determinante para a escolha de um profissional. Portanto, aqueles graduados nas melhores escolas, e com as reputações mais bem construídas, deveriam ser os CDs mais procurados pelos pacientes.

Porém, a Odontologia passou por diversas transformações ao longo dos anos, de modo que isso não reflete mais a sua realidade. Atualmente, preço é o principal fator condicionante para a prestação de serviços odontológicos no Brasil. Uma vez que os pacientes passaram a procurar os serviços mais baratos, os dentistas por sua vez tiveram que buscar cursos de aperfeiçoamento também com base em preço, de modo a ter retorno sobre o investimento na sua formação profissional. E, para competir em um mercado corrompido dessa maneira, muitos profissionais vêm sendo compelidos a “entrar no jogo”, comprometendo até mesmo os requisitos mais básicos de qualidade dos serviços para competir por preço.

Feitas essas considerações, podemos observar que, para a formulação de um modelo completo e estruturado de planejamento para uma instituição privada desse setor, será necessário analisar vários aspectos a fundo:

- a evolução dos serviços odontológicos do País;
- o atual ambiente competitivo;
- as peculiaridades da empresa que será utilizada como referência para a criação do modelo;

- os aspectos regulatórios envolvidos e
- os requisitos técnicos e conceituais para a elaboração de um modelo de planejamento estratégico.

Todos esses tópicos aqui citados estão no escopo desse trabalho e serão avaliados de alguma maneira, em algum momento, na criação da proposta de modelo de planejamento estratégico para o setor.

1.3 Justificativa do Trabalho

O mercado odontológico vem enfrentando uma crise que acomete diversas áreas de serviços profissionais: excesso de profissionais associado a uma intensa competição em preço. O que é preciso para sobreviver nessa selva? O que um dentista precisa fazer para se manter fora de guerras de preços que só destroem valor? Essas são perguntas que até hoje não passaram nem perto de ser respondidas.

Diversos autores, como Maister (1993) e Kotler (1988), abordam o conceito de serviços profissionais de maneira ampla. Autores como Pereira (2005) e Martins (2005) publicaram diversos trabalhos sobre administração hospitalar. Gestão de saúde pública também é tema de diversas publicações e trabalhos, inclusive aqueles desenvolvidos pelo governo e pelas faculdades de saúde pública existentes no Brasil. Porém, nenhum desses estudos aplica seus conceitos de maneira específica ao setor de Odontologia.

A insipiência da literatura de planejamento, ou mesmo de gestão de negócios, em Odontologia é um fato. Em diversas fontes buscadas, não foi encontrado sequer um artigo que se referisse à Odontologia com ênfase em aspectos administrativos ou estratégicos. Apesar da vasta lista de referências de administração hospitalar ou de planejamento estratégico em saúde pública, existe uma enorme lacuna no que diz respeito à prática da Odontologia.

Existem essencialmente dois negócios relevantes no setor odontológico: o atendimento de pacientes e o ensino de pós-graduação. Isso porque para se manterem atualizados e competitivos, os dentistas precisam, além de focar e desenvolver uma determinada especialidade, de estar constantemente se atualizando com as mais novas técnicas de tratamento. Para esse trabalho será utilizada como referencial uma empresa que reúne ambos os negócios. Trata-se de uma instituição de ensino de pós-graduação que oferece cursos de diversos níveis e também atendimento

odontológico, que é realizado pelos alunos com supervisão dos professores. Assim, muito poderá ser aferido pelos dentistas-gestores através do modelo proposto, porque essa empresa oferece todas as modalidades de serviços odontológicos, sejam eles de atendimento ou de ensino. Os cursos ministrados por essa instituição, em sua imensa maioria, apresentam módulos de atendimento a pacientes, que são geridos da mesma maneira que o atendimento em consultórios particulares ou clínicas.

Portanto, por representar uma iniciativa única, e por ser altamente aplicável em diversos aspectos operacionais da Odontologia, o modelo proposto nesse trabalho será uma grande contribuição para a melhoria da eficiência operacional dos profissionais dessa área, o que justifica a realização desse estudo.

1.4 Metodologia e Atividades

Esse estudo, cujo objetivo é elaborar uma proposta viável de modelo de planejamento estratégico para serviços odontológicos, foi dividido em quatro etapas:

- revisão bibliográfica de aspectos conceituais pertinentes;
- avaliação da conjuntura do setor;
- análise da empresa-referencial e
- construção de uma proposta de modelo de planejamento estratégico.

Para facilitar o monitoramento do trabalho e garantir que os esforços seriam canalizados na direção certa, essas quatro etapas foram novamente divididas em metas intermediárias, cujo acompanhamento foi fundamental para o bom andamento do trabalho. Eram elas:

Revisão bibliográfica dos aspectos conceituais relevantes

- Identificação de temas relacionados ao estudo;
- Seleção de livros, artigos, periódicos e outras literaturas de autores competentes nos temas identificados;
- Leitura do material selecionado;
- Compilação dos textos e autores relevantes para o quadro teórico.

Avaliação da Conjuntura do Setor

- Coleta de informações referentes ao setor;
- Elaboração das análises relevantes;
- Reunião das implicações estratégicas das análises.

Análise da empresa-referencial

- Coleta de informações diversas sobre a empresa;
- Elaboração das análises pertinentes;
- Diagnóstico estratégico da empresa.

Construção do Modelo de Planejamento Estratégico

- Observar as conclusões da revisão de literatura, conciliando-as com as análises da empresa e da indústria;
- Estruturar a proposta de modelo.

Foram objetivos comuns a todas as fases:

- Redigir o texto em linguagem apropriada, ou seja, acadêmica profissional;
- Interligar os elementos em um texto conciso e claro, que atenda aos requisitos de elaboração de um trabalho acadêmico de qualidade.

2. QUADRO TEÓRICO

O tema central desse trabalho é um modelo de planejamento estratégico aplicável a instituições privadas do segmento de serviços odontológicos. Esse modelo será construído com base em três grandes linhas:

- os aspectos técnicos e conceituais relacionados a planejamento estratégico;
- as peculiaridades do segmento de serviços odontológicos e
- as necessidades apresentadas pela empresa utilizada como referencial operacional.

Esse capítulo é então dedicado a rever a literatura relevante ao tema escolhido. Por tratar-se de planejamento estratégico, os tópicos essenciais a serem aqui revistos são: conceitos de administração estratégica, métricas e dimensões da criação de valor, competências essenciais, estratégias genéricas, fatores críticos de sucesso, análise SWOT, forças competitivas, grupos estratégicos e ecossistema de negócios, além da literatura específica de planejamento estratégico.

Além disso, serão revistos trabalhos selecionados sobre serviços profissionais, buscando referências relevantes à gestão desses serviços e à prática de serviços odontológicos.

Esses tópicos são relacionados diretamente ao tema do trabalho, uma vez que representam uma das trilhas que será seguida para a elaboração do modelo: a revisão dos conceitos e técnicas já desenvolvidas.

2.1 Estratégia

A palavra estratégia vem do termo grego *stratego*, que significa general (CARVALHO e LAURINDO, 2003). Os primeiros escritos que se relacionam de alguma maneira ao que chamamos hoje de estratégia datam de séculos antes de Cristo. Um dos mais famosos e talvez o mais antigo deles é “A arte da guerra”, do chinês Sun Tzu, que data do século IV a. C. O livro enfatiza bastante a necessidade dos generais de conhecer bem a si mesmo (e a seus exércitos) e a seus adversários e a importância de evitar os confrontos diretos e teve muita influência sobre o pensamento empresarial.

Na verdade, sempre existiu uma certa dificuldade em estabelecer uma definição clara e precisa do conceito de estratégia. Segundo Fontes (2003), isso é devido ao fato que esta é quase sempre acompanhada de um termo adicional: estratégia corporativa, estratégia financeira, estratégia competitiva. Alves Filho (1991) inicialmente enuncia estratégia como sendo um plano ou padrão que permite e integração dos objetivos, políticas e seqüência de ações num todo coeso e na seqüência relaciona estratégia com o conceito de “vantagem”, afirmando que é a busca de uma empresa por vantagens em relação aos seus concorrentes.

A definição de Porter (1999) para estratégia competitiva já engloba o aspecto competitivo, afirmando que esta é a procura deliberada por um conjunto diferente de atividades para a produção e o fornecimento de uma mistura única de valores. Porter (1999) ainda incorpora à estratégia um aspecto integrador, de alinhamento das atividades. Segundo ele, o sucesso de uma estratégia depende de se realizar bem diversas atividades e de integrá-las. Caso não exista ajuste entre as atividades, não existirá uma sustentação adequada para esta estratégia.

Wright (2000) coloca que estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização e que se trata de um processo contínuo que irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais se modificam.

Almeida (2003) resume estratégia como o caminho que uma entidade deverá seguir. Ele afirma que enquanto a estratégia dá o caminho, o objetivo mostra onde se quer chegar, e que esses conceitos estão intimamente ligados, não fazendo sentido estabelecer estratégia sem objetivo ou objetivo sem estratégia.

Carvalho e Laurindo (2000) completam ainda que a escolha de uma estratégia repercute nas dimensões estratégicas envolvidas e preponderantes em uma determinada indústria, e geram impactos diferentes em cada uma das dimensões da estratégia competitiva. Segundo os autores, podem ser identificadas as seguintes dimensões:

- Grau de especialização: nível de esforço da empresa em ampliar a sua linha, segmentos de clientes ou mercados geográficos;
- Identificação de marcas: grau com que a empresa busca a identificação das suas marcas pelo público, via marketing;
- Política de canal: maneira que a empresa busca desenvolver identificação de marca diretamente com o consumidor final e o apoio aos canais de distribuição na venda de seu produto;
- Seleção de canal: escolha dos canais de distribuição;
- Qualidade do produto: nível de qualidade do produto ou serviço em termos de insumos, especificações, tolerância e característica;
- Liderança tecnológica: grau com que a empresa busca a liderança tecnológica no seu setor, em oposição ao comportamento imitativo;
- Integração vertical: o montante do valor agregado refletido no nível de integração da empresa para frente e para trás na cadeia de valor;
- Posição de custo: grau com que a empresa busca posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição;
- Atendimento: nível de serviços auxiliares que a empresa oferece com a sua linha de produto, como assistência técnica, crédito, garantias, entre outros;

- Política de preço: posição relativa de preço no mercado, de acordo com custos e qualidade;
- Alavancagem: grau de alavancagem financeira e operacional;
- Relacionamento com a matriz: exigências inerentes ao relacionamento com a matriz no caso de empresas filiais; e
- Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões: relacionamento em termos de fornecimento de recursos, regulamentações, entre outros, que as empresas multinacionais possuem com os seus países de origem e os países onde operam.

2.1.1 Estratégias Genéricas e Fatores Críticos de Sucesso

Porter (1999) definiu dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo ou diferenciação. Além da associação de um deles à atuação de uma determinada empresa, é preciso também definir o seu escopo, ou seja, se ela terá como alvo um mercado mais amplo, ou se atuará em um segmento específico.

Com base nessas duas dimensões, são desenhadas as quatro estratégias competitivas genéricas de Porter, como ilustra a figura abaixo.

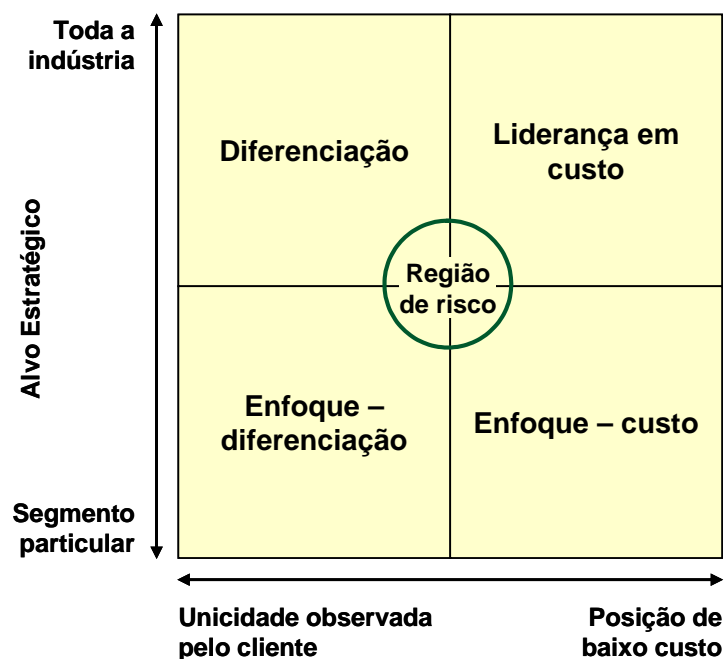


Figura 1: Estratégias competitivas genéricas de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1999)

O risco, segundo o autor, é de a empresa não se posicionar em nenhum dos quadrantes, ou seja, não possuir uma estratégia definida. Para Carvalho e Laurindo (2003), oscilar entre diversas estratégias ao longo do tempo pode confundir a imagem da empresa junto aos seus clientes, e fazer com que perca credibilidade e reputação.

Wright (2000) acrescenta que além de uma definição clara da estratégia genérica adotada, é preciso considerar ainda o estágio particular do ciclo de vida (embrionário, crescimento, turbulência, maturidade e declínio) em que o setor de atuação se encontra e o porte da empresa em questão. O autor defende que, para empresas de um mesmo porte que atuem em setor em diferentes estágios do seu ciclo de vida, deve-se optar por estratégias diferentes.

Já Thompson (2000) adiciona à visão de Porter (1999) uma quinta estratégia genérica, de provedor de melhor custo, que estaria posicionada justamente na região definida na figura xx como região de risco. Para o autor, esta estratégia tem a finalidade de oferecer aos clientes mais valor pelo dinheiro, combinando a ênfase em baixo custo com a ênfase em qualidade. A finalidade é tornar-se provedor de baixo custo de um produto ou serviço com atributos de qualidade boa a excelente, para depois usar a vantagem de custo para vender a um preço mais baixo que o das marcas que possuam atributos comparáveis.

Thompson (2000) ainda associa a adoção de uma estratégia ao conhecimento profundo dos fatores críticos de sucesso (FCS) de uma indústria. Segundo ele, os FCS são os resultados cruciais para o sucesso (ou fracasso) do mercado e a competência e capacidades competitivas mais diretamente relacionadas com a lucratividade da empresa e uma boa estratégia visa a excelência em um ou mais fatores críticos de sucesso da indústria.

2.1.2 Competências Essenciais

Wright (2000) define competências essenciais como as maiores forças de uma empresa em termos de recursos (humanos, organizacionais e físicos – atuais ou potenciais). Thompson (2000) já acrescenta que competência essencial é algo que a empresa faz especialmente bem em comparação com os seus concorrentes e segundo ele, a sua importância se baseia na capacidade adicional proporcionada à empresa para perseguir uma oportunidade de mercado, na margem competitiva que pode produzir no mercado e no seu potencial de ser a pedra angular da estratégia da empresa.

Prahalad e Hamel (1990), os primeiros a enunciar esse conceito, afirmam que competência essencial é um alicerce que fornece estabilidade, sustentação e recursos para a organização, um conjunto do aprendizado da empresa ao longo dos anos, e deve ser algo único, que dificilmente um competidor consegue imitar. Por isso, as competências essenciais são consideradas grandes fontes de vantagens competitivas para as empresas.

2.1.3 Análise SWOT

Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos e profissionais da área de estratégia, a Análise SWOT estuda a competitividade da empresa segundo quatro variáveis: forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

A análise SWOT pode ser representada graficamente como uma matriz, de acordo com a figura a seguir.

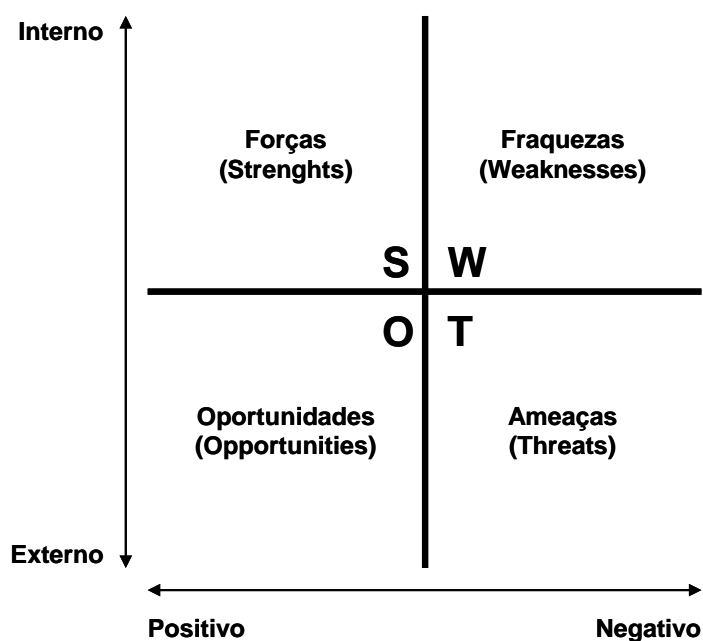


Figura 2: A matriz SWOT

Fonte: Adaptado de Kotler (1999)

Forças

Aqui ficam descritos os diferenciais da empresa, atividades e características que apresentam um resultado melhor do que os concorrentes.

Fraquezas

É o oposto do item anterior, são os aspectos no qual a empresa é fraca e seus concorrentes se sobressaem e apresentam melhor desempenho e resultado.

Oportunidades

São os aspectos externos à empresa, sobre os quais ela não tem controle, mas que favorecem o seu posicionamento e estratégia.

Ameaças

É o oposto do item anterior, são aqueles aspectos que estão fora do controle da empresa e que ameaçam o seu posicionamento e estratégia.

Segundo Carvalho e Laurindo (2003), a análise SWOT tem como objetivo reconhecer as limitações da organização, maximizando seus pontos fortes enquanto monitora oportunidades e ameaças no ambiente competitivo.

Wright (2000) acrescenta que, além de possibilitar que a empresa se posicione de maneira vantajosa em relação a determinadas oportunidade do ambiente e evite ou minimize ameaças enquanto enfatiza seus pontos fortes e modera o impacto dos seus pontos fracos, a análise SWOT ainda permite que sejam revelados pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificados pontos fracos que podem ser corrigidos.

Para Thompson (2000), a análise SWOT é uma ferramenta útil para se obter uma visão geral da situação estratégica de uma empresa e enfatiza o princípio básico de que a estratégia deve produzir um bom ajuste entre a capacidade interna da empresa (seus pontos fortes e fracos) e as circunstâncias externas (refletidas em parte por suas oportunidades e ameaças).

2.2 Conceitos de Administração Estratégica e de Serviços

Segundo Almeida (1991), administração estratégica é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas, procurando torná-la ao mesmo tempo mais eficiente e eficaz.

Para Wright (2000), administração estratégica é um termo mais amplo que se refere não só à gestão da empresa, mas também aos estágios iniciais de determinação da sua missão e dos seus objetivos no contexto dos seus ambientes interno e externo. Para ele, a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as seguintes tarefas:

- analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os seus pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- implementar as estratégias; e
- realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Como podemos perceber, o conceito de administração estratégica envolve grande parte dos conceitos já apresentados no subcapítulo anterior, de Estratégia. Na verdade, administração estratégica pode ser entendida como a aplicação estruturada dos principais conceitos e análises estratégicas.

Thompson (2000) traduz a gestão estratégica em cinco tarefas interrelacionadas:

- decidir em que negócio a empresa estará e formar uma visão estratégica de para onde a empresa precisa ser direcionada – estabelecer uma diretriz

organizacional e difundir na organização um sentimento de meta, fornecendo orientação de longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida;

- converter a visão e missão estratégicas em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho;
- elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados;
- implementar e executar a estratégia escolhida eficientemente e eficazmente; e
- avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, os objetivos, a estratégia de modo a incorporar a experiência atual, novas idéias e novas oportunidades.

Quando restringimos o escopo para a administração estratégica de serviços, é importante atentar que gerenciar serviços é uma tarefa bem diferente de gerenciar a produção de bens, dadas as suas características específicas:

- a intangibilidade dos serviços;
- a necessidade da presença do cliente ou de um bem de sua propriedade; e
- o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

Segundo Monks (1987), a administração de serviços deve levar em conta as características típicas dos sistemas de serviços, tais como:

- Os locais são descentralizados;
- A demanda é muito variável;
- Os insumos são geralmente variáveis;
- Não há acúmulo de estoque;
- A produção é em geral de acordo com o cliente;
- A qualidade de produção é muitas vezes variável;

Uma das dimensões mais importantes na gestão de serviços é a definição dos critérios competitivos a serem priorizados. Hill apud Giansesi e Correa (1994) coloca os conceitos de critérios ganhadores de pedidos e critérios qualificadores. Segundo ele, critérios qualificadores são aqueles nos quais a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho que vai qualificá-la a competir por determinado mercado. Os critérios ganhadores de pedidos são aqueles com base nos quais o cliente vai decidir qual será o seu fornecedor, entre aqueles qualificados.

A figura a seguir ilustra a relação entre o desempenho de cada tipo de critério com o benefício competitivo gerado. Para os critérios ganhadores de pedido, incrementos de desempenho resultam em incrementos substanciais de benefício competitivo, enquanto para os critérios qualificadores, esforços para melhoria no desempenho só são recompensados se o nível qualificador for atingido.

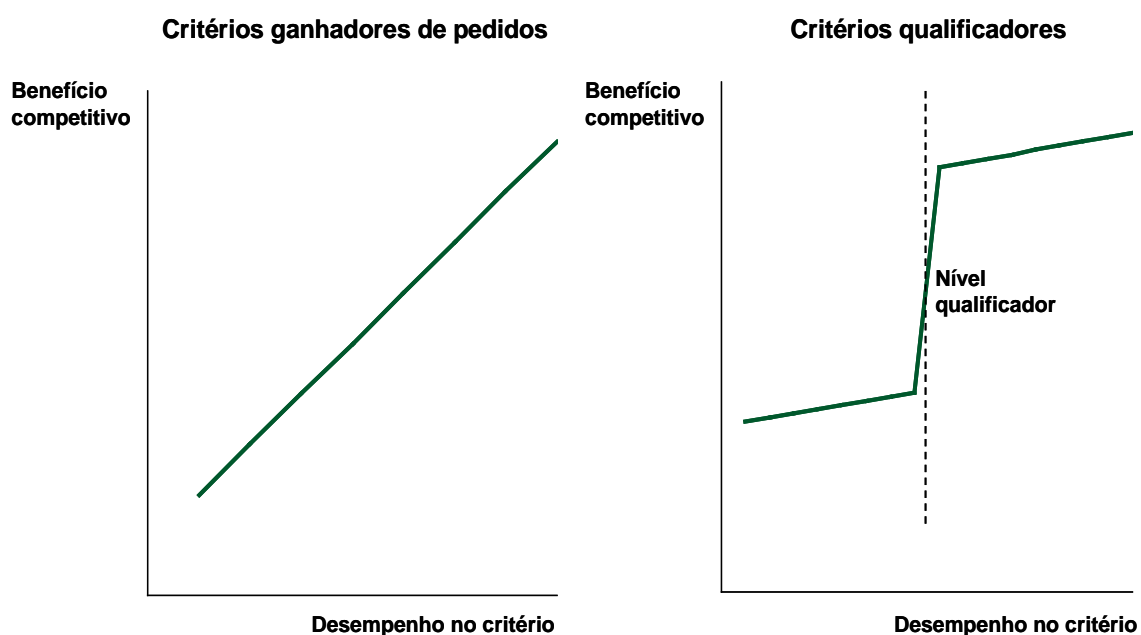


Figura 3: Critérios ganhadores de pedido e qualificadores

Fonte: Adaptado de Slack (1993)

Slack (1993) ainda propõe uma escala de 9 pontos para facilitar a análise e a classificação de cada critério competitivo, resumida no quadro apresentado a seguir.

Critérios ganhadores de pedidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso da competitividade 2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes – é sempre considerado 3. Proporciona vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado
Critérios qualificadores	<ol style="list-style-type: none"> 4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor 5. Precisa estar em torno da média do setor 6. Precisa estar a pouca distância da média do setor
Critérios pouco relevantes	<ol style="list-style-type: none"> 7. Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode ser tornar mais importante no futuro 8. Muito raramente é considerado pelos clientes 9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será

Quadro 1: Escala de nove pontos para a classificação dos critérios competitivos

Fonte: Adaptado de Slack (1993)

Após a priorização dos critérios competitivos nos quais investir, é importante analisar se este conjunto de objetivos é internamente coerente, ou seja, se permite uma estratégia de operações focada. Segundo Giansesi e Correa (1994), um dos conceitos mais importantes na área de estratégia é o desenvolvimento de uma estratégia focada. A falta de foco ocorre quando se busca excelência simultaneamente em critérios que apresentam conflitos não elimináveis no horizonte de tempo analisado, ou seja, a melhora no desempenho de um determinado objetivo somente pode ser conseguida à custa do desempenho de outro.

Assim, é preciso verificar os possíveis conflitos existentes entre pares de objetivos de desempenho, para que se possa garantir que a estratégia esteja focada. Esses conflitos frequentemente podem ser eliminados no longo prazo através de mudanças em recursos estruturais (recursos humanos, tecnologia e processos) e/ou infraestruturais (sistemas de gestão).

2.3 Serviços Profissionais

Serviços profissionais são aqueles em que o cliente está geralmente buscando no fornecedor do serviço uma capacitação que não dispõe, como no caso de serviços médicos ou assistência jurídica. Neste tipo de serviço, o processo de prestação dá ênfase às pessoas (que geralmente detêm a capacitação que o cliente deseja), enquanto os equipamentos são utilizados apenas como ferramentas de apoio (GIANESI e CORREA, 1994).

Segundo os autores, outra característica dos serviços profissionais é o alto grau de contato com o cliente, em geral, um requisito para que se consiga a personalização do serviço, ou seja, o atendimento das expectativas específicas de cada cliente. O alto grau de contato faz com que o valor do serviço seja produzido prioritariamente no *front office*, com a presença do cliente, colocando grande ênfase no processo de prestação do serviço, às vezes muito mais do que em seu resultado. A personalização e a ênfase na utilização de pessoas para a prestação dos serviços requerem que se dê um alto grau de autonomia aos funcionários de contato com o cliente.

Além disso, o processo de prestação do serviço é, em geral, de ciclo longo, como em tratamentos médicos, serviço de consultoria ou assistência jurídica, o que resulta num número baixo de clientes processados por dia, em uma unidade de serviço típica.

Definição similar de serviços profissionais nos é oferecida por Voss, Armistead, Johnston & Morris (1985). Segundo os autores, serviços profissionais são aqueles em que as atividades são executados em um *front office*, requerendo um alto grau de interação pessoal com o cliente, em que o valor agregado do serviço resulta principalmente de um diagnóstico, e em que os procedimentos são customizados às necessidades específicas de cada cliente, apresentando, portanto, um número relativamente baixo de rotinas padronizadas.

Kotler (1988), citando Gummerson, menciona os seguintes critérios para identificação de serviços profissionais:

- O serviço deve ser proporcionado por pessoal qualificado, ser consultivo e focar solução de problema.
- O profissional deve ser identificado, isto é, ser conhecido no mercado por sua especialização e sob um nome específico, como “arquiteto” ou “consultor de administração”.
- O serviço deve ser uma atribuição do vendedor que é proporcionada pelo comprador.
- O profissional deve ser independente de outros fornecedores de serviços ou bens.

Uma boa ilustração que diferencia serviços profissionais de outros tipos de serviços foi apresentada por Silvestro et al (1992). A figura abaixo mostra a referida ilustração, que se encontra alinhada com as definições apresentadas anteriormente:

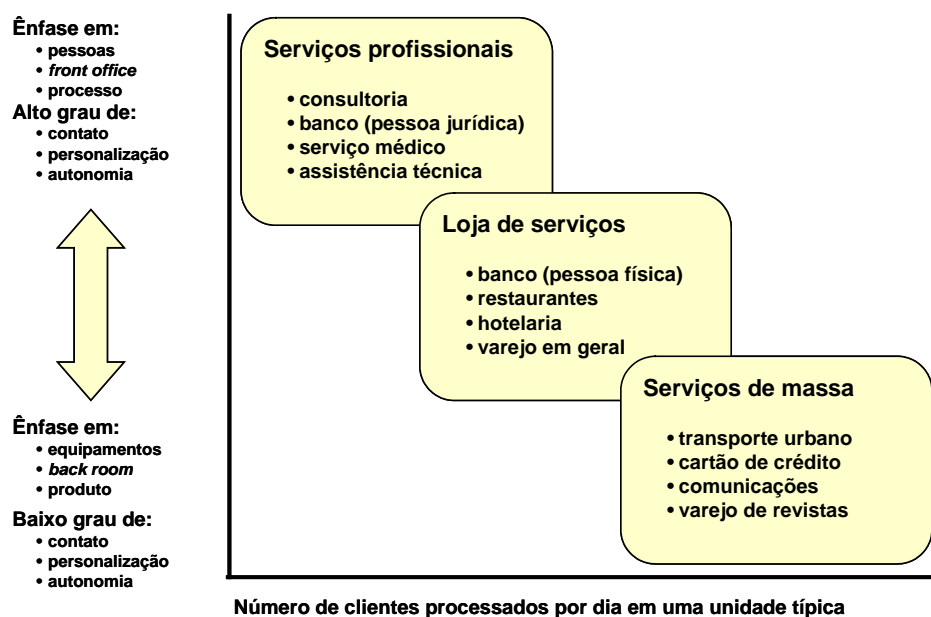


Figura 4: Classificação dos processos de serviço

Fonte: Silvestro et al. (1992)

Segundo Maister (1997), a missão da maioria das empresas de serviços profissionais (com alguns refinamentos variados de linguagem) é:

“Prestar aos nossos clientes serviços de qualidade superior; prover carreiras recompensadoras e satisfação pessoal aos nossos funcionários; e atingir sucesso financeiro que possa recompensar nossos acionistas e permitir nosso crescimento.”

Além de atentar para os fatores críticos da gestão de serviços em geral (Seção 2.2), a gestão de uma empresa de serviços profissionais requer um equilíbrio delicado entre as demandas dos clientes, as realidades do *staff* de profissionais da empresa, e as ambições econômicas da firma (MAISTER, 1997). A Figura abaixo, ilustra essa abordagem proposta pelo autor.

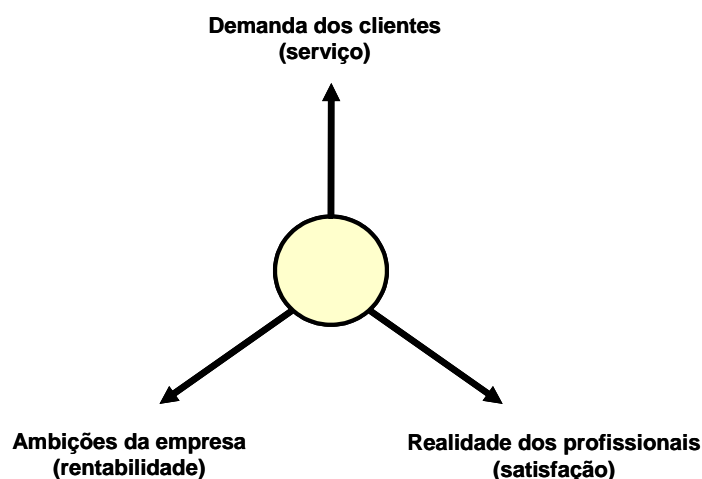


Figura 5: O equilíbrio requerido na gestão de serviços profissionais

Fonte: Maister (1997)

A seguir, discutiremos dois dos aspectos fundamentais da abordagem de Maister na gestão de serviços profissionais: a demanda dos clientes e a realidade dos profissionais.

2.3.1 Gestão de serviços profissionais – Demanda dos clientes

No que tange às demandas dos clientes, marketing tem se tornado uma ferramenta chave para as empresas de serviços profissionais. No passado, os profissionais conseguiam manter um fluxo estável de clientes e receitas baseado em suas reputações e contatos. Hoje em dia, esses mesmos profissionais têm de recorrer extensivamente a técnicas de marketing para construir e manter suas atividades (BLOOM, 1984).

Ainda segundo Bloom (1984), alguns desenvolvimentos recentes aceleraram essa tendência:

- Excesso de profissionais. Advocacia, arquitetura, odontologia e outras profissões ficaram superlotadas e seus membros precisam competir cada vez mais por clientes.
- Imagem pública declinante. Em um período de crescentes notícias sobre más-práticas, erros médicos e processos judiciais por esses motivos, os profissionais não se encontram mais em um “pedestal”. Essa condição fez com que se tornasse mais necessário o uso de marketing para melhorar a imagem pública de certos serviços profissionais bem como promover uma maior satisfação entre seus clientes e pacientes.

No entanto, o marketing aplicado a serviços profissionais apresenta dez desafios fundamentais, quando comparado com o marketing tradicional de produtos e serviços em geral (KOTLER, 1988):

- 1) Limitações éticas / Responsabilidade junto a terceiros. Enquanto no marketing de produtos tradicionais o foco é satisfazer totalmente as necessidades dos clientes, em serviços profissionais é necessário levar-se em consideração outros interessados além dos clientes, como órgãos reguladores e associações/conselhos de profissionais. Um auditor independente não pode negligenciar as irregularidades financeiras de um cliente; um médico não pode receitar continuamente psicotrópicos que causam dependência a um

paciente. Negligenciar terceiros pode levar a uma perda de credenciamento ou da licença que permite o próprio exercício da profissão.

- 2) Incerteza do cliente. Em serviços profissionais, tipicamente, falta aos compradores a habilidade de avaliar as características de desempenho de uma oferta antes da compra e do uso, e frequentemente mesmo após a prestação do serviço. Sendo assim, não é trivial para uma empresa que presta um serviço de qualidade superior obter imediato reconhecimento de seus clientes.
- 3) A experiência é fundamental. Embora os compradores de serviços profissionais frequentemente estejam indecisos em relação aos critérios para escolha de um profissional, um aspecto sempre é visto com destaque: experiência anterior em situações semelhantes. As pessoas preferem utilizar consultores que já trabalharam no ramo e cirurgiões que já fizeram aquela operação centenas de vezes. Isso pode limitar inovação, crescimento e diversificação das empresas de serviços profissionais.
- 4) Diferenciação limitada. Em serviços profissionais, o espaço para diferenciação é extremamente limitado. O número de variações na forma pela qual se pode prover um serviço profissional é geralmente muito limitado, particularmente se determinados padrões profissionais restringem os métodos para prestação do serviço. Além disso, mesmo que ocorra uma diferenciação efetiva, ela pode se dar em atributos que os clientes não estão capacitados a reconhecer.
- 5) Manutenção de controle de qualidade. Manter altos níveis de controle de qualidade é uma tarefa dura para os especialistas em serviços em geral, e particularmente para serviços profissionais. Como, tipicamente, esses serviços são extremamente dependentes dos profissionais que os executam, as organizações precisam enfatizar a necessidade de encontrar pessoas capazes e estimulá-las a trabalharem de forma consistente.
- 6) Transformação de executores de trabalho em vendedores. Antes de “comprarem” serviços profissionais, as pessoas gostam de encontrar e travar conhecimento com os profissionais que irão servi-las, como uma forma de reduzir a sua incerteza. Sendo assim, a utilização de vendedores puros não é

recomendável. Portanto, os “executores” do trabalho precisam se envolver no processo de vendas e é necessário convencê-los desse fato e capacitá-los para executá-lo.

- 7) Alocação de tempo do profissional para se dedicar ao marketing. Dado que os profissionais são remunerados pelas horas que gastam prestando seus serviços a clientes, muitas empresas e muitos profissionais relutam em utilizar o tempo dessas pessoas em atividades de marketing que não trazem uma remuneração imediata.
- 8) Pressão para ser reativo em vez de pró-ativo. A natureza dos serviços profissionais faz com que as pessoas nele envolvidos estejam tipicamente atuando junto a clientes e resolvendo problemas “urgentes”. Isso torna particularmente difícil ser pró-ativo e dedicar tempo para planejar seu próprio marketing.
- 9) Efeitos da propaganda são desconhecidos. O efeito da propaganda ainda é tão novo em serviços profissionais que ainda não existe um entendimento sofisticado de seus efeitos. Igualmente, ainda não existe um conhecimento sobre os tipos de propaganda que podem ter efeitos negativos na empresa anunciante. Este efeito contrário poderia ocorrer porque muitas pessoas não estão acostumadas a ver propaganda de serviços profissionais e poderiam interpretar algumas mensagens como pressupondo que um anunciante seja incompetente (ou então, por que a necessidade de anunciar para captar clientes?).
- 10) Base limitada de conhecimento de marketing. Além da propaganda em específico, especialistas ainda não possuem conhecimento para orientar empresas de serviços profissionais sobre questões de marketing em geral. A relativa novidade do marketing nesse setor ainda não proporcionou muito tempo para o aparecimento de livros, artigos acadêmicos ou revistas especializadas no assunto.

Sete dos dez desafios acima também são identificados por Bloom (1984), que aponta algumas possíveis alternativas para lidar com esses problemas.

Especificamente para lidar com a questão de *incerteza do cliente*, o autor sugere que organizações de serviços profissionais deveriam enfatizar o aspecto educativo nos seus esforços de marketing, em vez de focar em persuadir os clientes. Profissionais deveriam ensinar seus clientes ou pacientes sobre quando procurar um determinado serviço profissional, quais atributos deveriam considerar na avaliação de diferentes fornecedores, como comunicar suas dúvidas/desejos/preocupações aos profissionais, o que eles realisticamente podem esperar do serviço a ser executado. Além de reduzir a incerteza dos clientes, esse aspecto educativo do marketing também aumenta a lealdade dos clientes para com a empresa.

Ainda visando reduzir a incerteza dos clientes no momento da decisão de compra, algumas empresas de serviços profissionais vêm recentemente buscando se oferecer garantias incondicionais (HART et al., 1992). Nesse mecanismo, as empresas entregam ao cliente uma descrição explicando o serviço que será executado (a promessa) e o que a empresa fará no caso de falha no cumprimento da promessa (a penalidade). Uma garantia incondicional, na forma pura, promete uma satisfação completa do cliente com o serviço prestado, ou que, na falha dessa satisfação, a empresa retornará completamente o dinheiro gasto pelo cliente como penalidade.

No entanto, os próprios autores mencionam que oferecer garantias incondicionais pode trazer conseqüências dolorosas para muitas empresas de serviços profissionais. Isso se deve à natureza imprevisível destes serviços aliada aos honorários relativamente altos e ao número proporcionalmente pequeno de clientes por profissional. Além disso, a decisão do cumprimento da “promessa” fica totalmente nas mãos do cliente, o que agrega um grau de subjetividade grande e indesejável para um negócio.

Já para Berry et al. (2006), dada a dificuldade de se avaliar a qualidade de um serviço antes de sua compra e execução, o uso de uma marca de confiança (*branding*) criaria um diferencial importante e ajudaria a reduzir o risco percebido pelos clientes.

No entanto, Friesen (2001) argumenta que serviços profissionais tem sido um setor da economia que tem tido muita dificuldade em criar reconhecimento de marcas (*brand awareness*). Isso se deve ao fato da grande dificuldade de ser consistente na prestação de serviços profissionais, como a solução de um caso jurídico ou em um procedimento médico.

No que diz respeito à *limitação da diferenciação*, uma maneira de lidar com tal problema é sugerida por Bloom (1984). Segundo o autor, uma abordagem útil seria conduzir uma pesquisa com clientes, investigando quais atributos eles consideram os principais diferenciais entre competidores na prestação de um determinado serviço profissional. O profissional, então, deveria buscar estabelecer-se como possuidor de tais características e comunicar de maneira distinta essa imagem para seus clientes e profissionais.

Ainda segundo o autor, empresas de serviços profissionais podem, tipicamente, se diferenciar no mercado enfatizando três atributos ou “traços de personalidade” como: “cabelos brancos” (mais experiência, especialização, credibilidade, contatos), “mais cérebro” (melhores soluções para os problemas) e “procedimentos superiores”.

Para mostrar uma imagem de “procedimentos superiores”, empresas têm conseguido algum sucesso promovendo as seguintes características:

- Envolvimento dos profissionais mais seniores nos casos
- Facilidade de acesso aos serviços
- Cumprimento de prazos
- Uso de equipamentos modernos
- Linguagem acessível aos clientes (“Nós falamos a sua língua”)
- Contatos freqüentes para monitorar/garantir satisfação

Para superar o desafio da *necessidade de experiência*, nos momentos em que empresas buscam crescimento e/ou diversificação em serviços profissionais, existem

três opções (BLOOM, 1984): recrutar pessoas que possuam a experiência necessária; realizar fusões ou alianças com empresas experientes no referido mercado ou serviço; reduzir os preços dos serviços visando encorajar a experimentação. Provavelmente, a mais arriscada dessas opções é a redução de preços, pois tal abordagem pode criar um problema de imagem se os clientes ou pacientes associarem baixos preços a serviços de má qualidade.

Dada a natureza dos serviços profissionais os efeitos da interação profissional-cliente são fundamentais na *manutenção e controle de qualidade* dos serviços prestados. A percepção dos clientes em relação ao esforço e à dedicação de um profissional de serviços tem um forte impacto na satisfação do cliente e no seu comportamento de troca de provedores (KEAVENEY, 1995). Sendo assim, se torna chave investir na capacitação e no incentivo aos funcionários para executarem seus serviços com alta qualidade de maneira consistente. Esse investimento passa por um cuidadoso processo de seleção e recrutamento, forte treinamento inicial e um mecanismo contínuo de educação dos funcionários, uma cultura de compartilhamento de informações sobre os objetivos e resultados da empresa, e um sistema de compensação baseada em desempenho. (BERRY et al, 2006).

Um outro desafio importante em serviços profissionais é a *transformação de executores de trabalho em vendedores*. Muitos advogados, contadores, arquitetos, médicos e outros profissionais não querem se envolver com vendas, dado que é “muito comercial, muito demandante e muito difícil”. Gestores de serviços profissionais podem tomar algumas medidas para superar este problema. Em primeiro lugar, eles podem considerar habilidades de vendas como importantes no processo de recrutamento e seleção. Em segundo lugar, eles podem incorporar módulos de treinamento em vendas no programa de desenvolvimento de seus profissionais. Alguns módulos interessantes de treinamento são técnicas de venda, identificação e qualificação de *leads*, estimulando referências, abordagem de potenciais clientes, negociação, e gestão de relacionamento. Em terceiro lugar, gestores podem encorajar vendas e tornar isso financeiramente recompensador para

os profissionais, através de bônus, aumentos ou promoções ligadas ao sucesso da empresa e dos profissionais no esforço comercial (BLOOM, 1984).

No entanto, a transformação de profissionais em vendedores também não é livre de riscos. Melhorar as habilidades em vendas dos profissionais cria a possibilidade que alguns deles venham a deixar a firma e que possam levar parte dos clientes com eles. Além disso, a disputa interna por clientes pode levar a uma degradação do ambiente de trabalho e à redução da colaboração entre profissionais.

Para lidar com o problema de *desconhecimento dos efeitos da propaganda*, Bloom (1984) sugere uma abordagem cautelosa e experimental. Tal abordagem é sugerida porque serviços profissionais tipicamente necessitam atingir uma audiência restrita, que só notará a propaganda nos momentos pouco freqüentes em que necessita daquele tipo de serviço, e que pode requerer explicações complexas sobre os serviços a serem executados. A identificação de uma audiência-alvo que possa ser atingida com propagandas de menor custo em publicações especializadas é uma maneira útil para empresas de serviços profissionais se familiarizarem com os benefícios e reveses da propaganda. Monitoramento cauteloso dos resultados, como o aumento no número de contatos com a empresa e como a maior receptividade nas “vendas” servem para ajudar a empresa a fazer o ajuste fino no seu programa de propaganda.

A figura 6 apresenta um resumo dos principais problemas de marketing em serviços profissionais bem como algumas alternativas de soluções

Desafios de marketing em serviços profissionais	Possíveis alternativas
Incerteza dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing educativo • Garantias incondicionais (?) • Criação de marcas (<i>branding</i>)
Limitação da diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de atributos de serviços junto aos clientes • Diferenciar por experiência, melhores soluções ou procedimentos superiores
Necessidade de experiência	<ul style="list-style-type: none"> • Preços de introdução • Fusões ou alianças • Recrutar profissionais experientes
Controle de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Investir na capacitação e conscientização dos funcionários
Transformar executores de serviço em vendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar profissionais para vendas • Alinhar sistemas de incentivos
Efeitos desconhecidos da propaganda	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem experimental e cautelosa • Anúncios focados e de baixo custo

Figura 6: Resumo dos principais desafios de marketing em serviços profissionais com possíveis alternativas de solução

Fonte: Elaborado pelo autor (2006)

2.3.2 Gestão de serviços profissionais – Realidade dos profissionais

Conforme mencionado anteriormente, manter uma equipe capacitada e motivada é chave numa empresa de serviços profissionais, dada a natureza do serviço e a intensidade do contato humano.

O gestor de uma empresa de serviços profissionais dispõe das ferramentas típicas de gestão de recursos humanos para lidar com essa questão: recrutamento, treinamento, plano de carreira, e envolvimento dos empregados na estrutura societária da empresa. No entanto, essas políticas de recursos humanos precisam estar alinhadas com as diferentes características de cada serviço profissional.

Maister (1997) classifica as diversas práticas de serviços profissionais em duas dimensões. Na primeira dimensão, os serviços são classificados em relação ao grau

de contato e interação com o cliente. Em alguns serviços, existe um alto grau de contato com o cliente e o valor do serviço é adicionado durante as interações cliente-profissional. Já em outros serviços, o grau de interação é menor e o foco do cliente é muito maior no resultado do que na interação em si.

Na segunda dimensão, o autor classifica o serviço em relação ao grau de customização dos processos e se eles possuem maior ênfase na execução pura ou numa fase anterior de diagnóstico.

A figura abaixo ilustra essas duas dimensões com os quatro segmentos de serviços resultantes dessa classificação. Além disso, ele fornece exemplos de alguns serviços típicos.

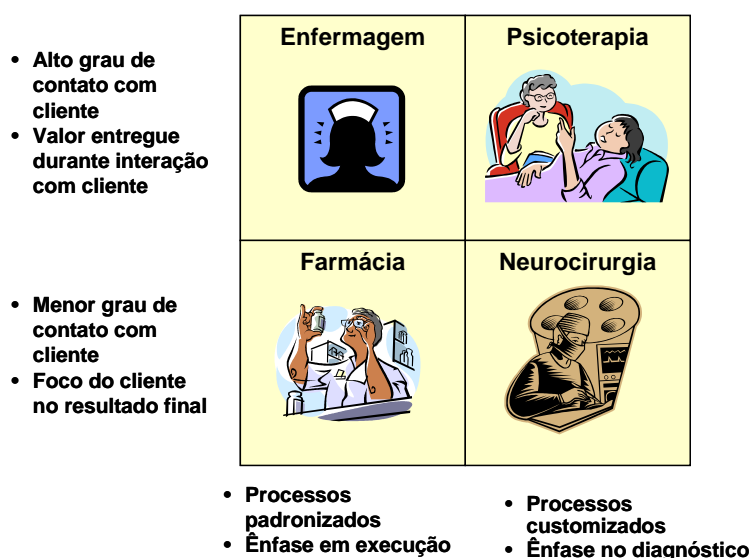


Figura 7: Segmentação das empresas de serviços profissionais

Fonte: Maister (1997)




Uma vez identificado qual segmento de serviço a empresa se situa, o gestor deve buscar um alinhamento nas suas respectivas políticas de recursos humanos.

Por exemplo, no que diz respeito a recrutamento, empresas de serviços do tipo *Neurocirurgia* podem se dar ao luxo de buscar os melhores e mais brilhantes das melhores escolas. Por outro lado, uma empresa de serviço do tipo *Enfermagem* deve buscar profissionais com excelentes características inter-pessoais.

Na área de treinamento, empresas do tipo *Farmácia* devem contar com módulos de ensino estruturados, formais e focados em metodologia e ferramentas bem estabelecidas. Já um serviço do tipo *Psicoterapia*, deve focar em um estilo de treinamento experimental, se necessário.

Em relação à carreira, uma empresa do tipo *Neurocirurgia* tem de oferecer uma carreira rápida e com mecanismos de promoção *up-or-out* alinhado com o perfil dos profissionais que recruta. Já numa empresa do tipo *Farmácia*, as oportunidades de carreira tendem a ser bastante limitadas.

A figura 8 ilustra de maneira mais completa como as diferentes políticas de recursos humanos devem estar alinhadas com os segmentos de serviços prestados.

<ul style="list-style-type: none"> • Alto grau de contato com cliente • Valor entregue durante interação com cliente 	<p>Enfermagem </p> <p>Recrutamento: foco em habilidades interpessoais Treinamento: forma, incluindo role-plays de situações com clientes Carreira: oportunidades limitadas de promoção Participação societária: limitada a participação no lucro</p>	<p>Psicoterapia </p> <p>Recrutamento: muito seletivo buscando pessoas com experiência comprovada Treinamento: experimental Carreira: up-or-out com períodos curtos Participação societária: ampla participação dos profissionais na sociedade</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Menor grau de contato com cliente • Foco do cliente no resultado final 	<p>Farmácia </p> <p>Recrutamento: recursos de baixo custo e com capacidade de aprendizado Treinamento: formal e estruturado Carreira: poucas oportunidades Participação societária: fechada ao grupo de sócios</p>

- Processos padronizados
- Ênfase em execução

- Processos customizados
- Ênfase no diagnóstico

Figura 8: Alinhamento de políticas de recursos humanos com segmentos de serviços profissionais

Fonte: Maister (1997)

2.3.3 Gestão de serviços de saúde

Quase a totalidade da literatura pesquisada sobre serviços de saúde foca em analisar os problemas da situação atual do sistema de saúde como um todo, identificar as causas que levaram a tal situação e apontar algumas saídas para uma reforma do setor.

Segundo Brussee (1995), a indústria de serviços de saúde deveria buscar atingir dois objetivos divergentes: oferecer aos seus membros o melhor serviço de saúde possível, e simultaneamente reduzir custos.

No entanto, o que se nota na realidade é um fato completamente diferente. Custos são altos e continuam em crescimento, apesar dos diversos esforços para redução dos mesmos, e esses custos crescentes não podem ser explicados por um aumento relativo na qualidade dos serviços prestados. Muito pelo contrário: acesso a serviços médicos é restrito, muitos pacientes recebem serviços aquém do que seriam os procedimentos aceitáveis nos dias de hoje, e ainda persistem os casos de erros médicos que poderiam ser evitados (PORTER, 2004). Ainda segundo o autor, a indústria chegou nesse estágio por causa de políticas públicas errôneas, aliadas a decisões mal tomadas por planos de saúde, hospitais e empresas e consumidores que contratam os seus serviços.

Porter (2004) acredita que para que o sistema de saúde comece a desenvolver uma trajetória positiva seria necessário mudar o foco da competição de “quem paga?” para “quem fornece o melhor valor?”. Para atingir tal ponto, seriam necessárias mudanças nas estratégias de provedores e planos de saúde, bem como no comportamento de pessoas e empresas que contratam esses planos. Além disso, algumas necessidades importantes de infra-estrutura de sistemas precisam ser construídas, tais como regras e regulamentações que mudem os incentivos existentes e que aumentem o acesso e a acuracidade das informações.

Já Herzlinger (1997) acredita que a reforma do sistema de saúde será direcionada extensivamente por iniciativas determinadas pelo consumidor e a pressão para melhora dos serviços será inevitável. Segundo o autora, pacientes colocam um *premium* em conveniência e na habilidade de determinar qual cuidado médico eles receberão. Sendo assim, os sobreviventes na indústria de serviços de saúde, no longo prazo, serão os provedores capazes de atender as demandas crescentes de pacientes bem informados através do desenvolvimento e comercialização de novas tecnologias e da criação de sistemas eficientes e integrados de serviços médicos.

Sendo assim, na próxima “revolução” dos serviços de saúde, as recompensas virão para aqueles que forem capazes de estruturar suas operações de forma a entregar o que foi prometido em suas mensagens de marketing, para aqueles que criarem sistemas de controle extensivos, e para aqueles que colocarem na prática filosofias gerenciais que reflitam seus propósitos organizacionais (HERZLINGER, 1989).

Conforme havíamos mencionado, a literatura sobre serviços de saúde foca muito no sistema como um todo e pouco no planejamento estratégico e no modelo de gestão para os prestadores de serviço.

Além disso, nos serviços de saúde em geral, parte da indústria oferece o serviço, uma outra parte paga as contas, enquanto o consumidor/paciente fica com o ônus da qualidade (BRUSSEE, 1995). Isso torna esse mercado muito distinto dos demais serviços profissionais onde a decisão do provedor do serviço e a responsabilidade pelo pagamento estão, de maneira geral, nas mãos do consumidor.

Sendo assim, a literatura existente sobre sistemas de saúde e mesmo aquela dedicada à administração hospitalar tem sua aplicação limitada no âmbito de serviços profissionais em geral.

No caso da Odontologia no contexto brasileiro, onde quem tem acesso à assistência são os pacientes que podem arcar com os custos do tratamento, temos uma característica bastante similar aos serviços profissionais em geral. Portanto, a

literatura existente sobre serviços de saúde também oferece limitações quando aplicada aos serviços odontológicos no mercado brasileiro.

2.4 Análise Ambiental

Segundo Wright (2000), toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais. Todas as empresas são afetadas por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Para o autor, esses elementos formam o macroambiente das empresas e como essas forças são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam várias oportunidades e ameaças ou restrições para as empresas.

Cada empresa também opera dentro de um ambiente mais específico denominado setor industrial: um grupo de empresas que produzem mercadorias ou oferecem serviços concorrentes. A estrutura de um setor influencia a intensidade da competição entre as empresas que nele atuam, impondo algumas restrições em suas operações e oferecendo várias oportunidades para que as empresas bem geridas obtenham vantagem sobre suas concorrentes.

Para esse trabalho, o foco da análise ambiental será o setor industrial, uma vez que, por tratar-se de negócios essencialmente locais, o macroambiente é compartilhado por todas as empresas que nele atuam.

2.4.1 Grupos Estratégicos

Um grupo estratégico consiste de empresas rivais com abordagens competitivas e posições similares na indústria e a construção de mapas de grupos estratégicos pode auxiliar os gestores a compreender as diferentes posições competitivas que as empresas rivais ocupam (THOMPSON, 2000). O autor coloca que o procedimento para a construção de tais mapas é direto:

- Identifique as características competitivas que diferenciam cada grupo na indústria – as variáveis típicas são faixa de preço, qualidade, abrangência geográfica, grau de integração vertical, linha de produtos, uso de canais de distribuição e grau de serviços oferecido;
- Coloque as empresas em um gráfico de duas variáveis utilizando pares dessas características diferenciadoras;
- Coloque no mesmo grupo estratégico as empresas que estiverem no mesmo espaço estratégico;
- Trace um círculo ao redor de cada grupo estratégico, com o tamanho de cada círculo proporcional à influência daquele grupo na dinâmica do mercado.

Ainda segundo o autor, a análise de grupos estratégicos ajuda a entender a rivalidade competitiva com mais profundidade, pois:

- as forças propulsoras e as pressões competitivas favorecem alguns grupos estratégicos e prejudicam outros;
- o potencial de lucros dos grupos estratégicos normalmente varia devido aos pontos fortes e fracos na posição de mercado de cada grupo;
- quanto mais próximos os grupos estratégicos estiverem um do outro em um mapa, mais forte é a rivalidade competitiva entre as empresas que são membros do grupo;
- a análise do posicionamento e da distribuição dos grupos estratégicos ajuda a entender o comportamento dos concorrentes e a antecipar eventuais

mudanças.

Carvalho e Laurindo (2000) ainda destacam que o conceito de grupos estratégicos não equivale a segmentos de mercado ou a estratégias de segmentação, podendo alterar a configuração da análise estrutural dentro da indústria. Segundo eles, os grupos estratégicos afetam as barreiras de mobilidade, o poder de negociação na cadeia a ameaça de substituições e a rivalidade na indústria.

2.4.2 Evolução da Indústria

Carvalho e Laurindo (2000) sugerem uma análise em 5 passos para aprofundar o entendimento de uma indústria, a chamada “análise estrutural dentro da indústria”:

- 1º passo: caracterizar as estratégias de todos os concorrentes significativos em cada uma das dimensões da estratégia competitiva;
- 2º passo: avaliar a dimensão e a composição das barreiras de mobilidade que protegem cada grupo estratégico;
- 3º passo: avaliar o poder relativo de negociação de cada grupo estratégico na indústria com seus compradores e fornecedores;
- 4º passo: avaliar a posição relativa de cada grupo estratégico quanto a produtos substitutos;
- 5º passo: avaliar o padrão da interdependência no mercado entre os grupos estratégicos e sua vulnerabilidade em relação ao conflito iniciado por outros grupos.

Thompson (2000) coloca que as características econômicas de uma indústria têm implicações sobre a estratégia e propõe a caracterização de uma indústria através de uma série de fatores:

- tamanho do mercado;
- campo da concorrência (local, regional, nacional ou global);
- taxa de crescimento do mercado e localização da indústria no ciclo de desenvolvimento (embrionário, crescimento, turbulência, maturidade ou declínio);
- número de rivais e seu tamanho relativo (grau de fragmentação da concorrência);
- número de compradores e seu tamanho relativo (grau de fragmentação dos

compradores);

- predomínio de integração para trás ou para frente;
- facilidade de entrada ou saída;
- cadência das mudanças tecnológicas na inovação do processo de produção e na introdução de novos produtos;
- nível de diferenciação entre os produtos ou serviços oferecidos;
- possibilidade de economias de escala;
- criticidade da utilização da capacidade para o posicionamento de custo;
- existência de uma curva de experiência clara;
- necessidades de capital;
- nível de lucratividade.

2.4.3 Forças Competitivas

Porter (1987) elaborou um consagrado modelo de análise do ambiente competitivo que indica que o potencial de lucro de um setor depende do comportamento de cinco forças competitivas, que se relacionam como mostra a figura a seguir.

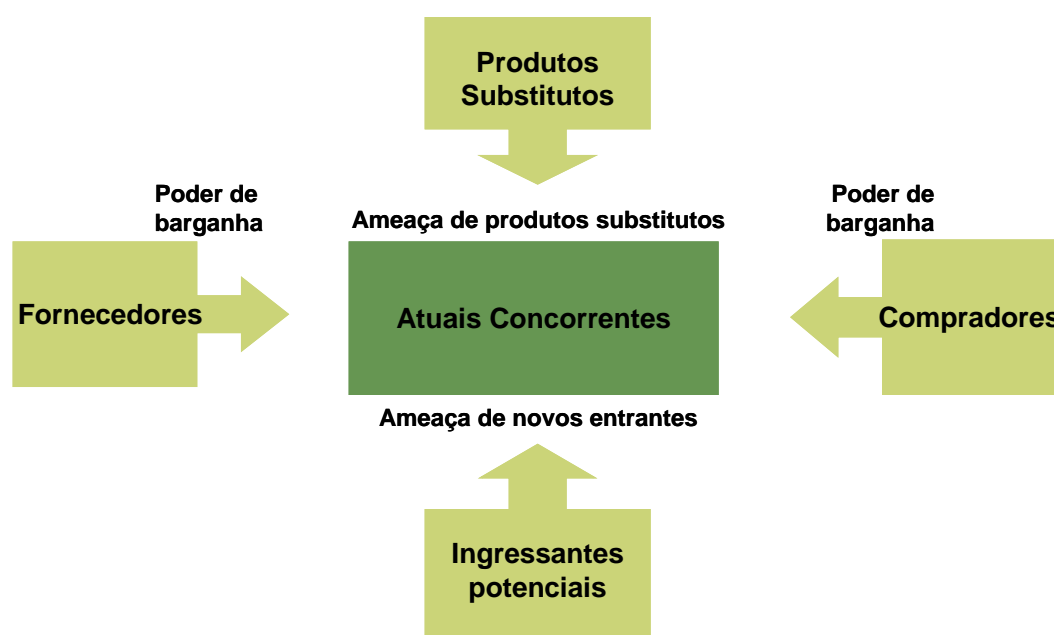


Figura 9: As cinco forças competitivas de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1987)

Thompson (2000) coloca que o modelo das cinco forças ajuda a expor a composição de forças competitivas, mas que a análise do ambiente competitivo exige uma avaliação da intensidade de cada uma das forças competitivas. Segundo ele, as boas estratégias competitivas proporcionam boas defesas contra as cinco forças competitivas.

Sobre as forças competitivas, Giansesi (1994) ainda acrescenta que ter competitividade significa ser capaz de minimizar as ameaças de empresas ingressantes no mercado ou de serviços substitutos, vencer a rivalidade imposta por

empresas concorrentes, ganhando e mantendo fatias do mercado, assim como ser capaz de reduzir o poder de barganha de fornecedores e consumidores.

2.4.4 Ecologia de Empresas e Ecossistema de Negócios

Apesar de o conceito específico de “ecossistemas de negócios” datar de 1996, quando foi inicialmente enunciado por James Moore, pode-se considerar que ele é derivado de um outro conceito um pouco mais antigo, o de “ecologia de empresas”.

Segundo Zacarelli (1980), “ecologia é a palavra derivada da raiz grega *oikos*, que significa casa. Assim, literalmente, ecologia é o estudo de casas, ou, por extensão, o estudo de ambientes. Ecologia de empresas é, pois, o estudo do ambiente empresarial”. Uma consideração importante relacionada a esse conceito é o seu enfoque: o interesse da ecologia não é por uma determinada empresa e suas relações com o ambiente, mas sim a relação de empresas de um determinado tipo com o ambiente.

Existe um conjunto de similaridades em aspectos fundamentais que possibilitam relacionar os conceitos da ecologia biológica à ecologia de empresas. Essas similaridades são as seguintes:

- Tanto os organismos como as empresas apresentam características de nascer, viver e morrer, ou, em linguagem empresarial, são fundadas, operam e fecham, embora o tempo de vida das empresas varie bastante;
- A existência da cadeia alimentar ou de suprimento, ou seja, do fornecimento de materiais de um organismo ou empresa para o outro;
- A existência do mesmo tipo de relacionamento entre as empresas e os seres vivos: o do sistema ecológico, onde os relacionamentos não são nem completamente casuais nem totalmente rígidos (ZACARELLI, 1980).

Fischamnn (1972) enunciou princípios válidos para a ecologia biológica, que são igualmente válidos para a ecologia de empresas, e que são fundamentais para o entendimento da atividade e da movimentação das empresas. São eles:

- Ecossistema: é o sistema no qual as empresas são consideradas como elementos de interação, tanto entre si, como com o seu meio ambiente;
- Homeostase do ecossistema: é o termo utilizado para explicar a tendência que os sistemas empresariais apresentam para resistirem às mudanças e permanecerem em um estado de equilíbrio;
- Fluxo de energia: é o fluxo de recursos (moeda, matérias-prima etc.) entre os componentes do ecossistema;
- Cadeias alimentares: é a transferência de energia, ou de recursos, a partir de indústrias extrativas ou agrícolas simples, através de uma série de empresas em contínuas transformações, até a última empresa que coloca o produto à disposição do consumidor final;
- Nível trófico: é cada grupo ou nível alimentar da cadeia;
- Fatores limitantes: são fatores ambientais que, assim como na natureza, onde os recursos são escassos, limitam o desenvolvimento das empresas;
- Comunidade: é qualquer conjunto que reúna todas as empresas (ou indústrias), mutuamente ajustadas, em um determinado local;
- Densidade: é a relação existente entre o número de empresas e uma determinada área;
- Natalidade: é a relação entre o número de nascimentos (fundações) e o número de empresas existentes;
- Mortalidade: é a relação entre o número de mortes (fechamentos) e o número de empresas existentes;
- Habitat: é o local em que uma empresa está instalada, ou onde ela gostaria de instalar-se;
- Nicho ecológico: é a função da empresa no ecossistema.

Para a análise proposta nesse trabalho, não é essencial a aplicação de todos esses conceitos da ecologia de empresas, mas sim do conceito de ecossistema. A figura a

seguir ilustra o conceito de ecossistema enunciado por Fischmann.



Figura 10: A empresa (núcleo) e o seu ecossistema

Fonte: Adaptado de Fischmann (1972)

Na visão de Moore (1996), pioneiro no estudo do ecossistema de negócios, ecossistema é uma comunidade econômica sustentada por uma fundação de indivíduos e organizações que interagem – os organismos do mundo dos negócios. Para ele, um ecossistema de negócios inclui clientes, líderes de produção, competidores e outros *stakeholders*.

Iansiti e Levien (2004), numa visão mais moderna do conceito, definem ecossistema de negócios como um grande número de participantes interconectados de maneira livre e que dependem uns dos outros para sua mútua eficiência e sobrevivência. Isso implica que, para a saúde e o bem-estar dos membros de um ecossistema, o grupo como um todo deve estar em bom estado.

Segundo eles, a saúde de um ecossistema pode ser medida através de três macro indicadores, que se dividem em sub-fatores que são medidas efetivas de saúde:

- Produtividade é a habilidade de consistentemente transformar tecnologia e outras matérias-primas de inovação em baixo custo e novos produtos:
 - Fator produtividade;
 - Mudança da produtividade ao longo do tempo;
 - Utilização de inovações;
- Robustez é a capacidade de sobreviver a turbulências, como, por exemplo, uma mudança tecnológica inesperada:
 - Taxa de mortalidade dos elementos do ecossistema;
 - Persistência da estrutura do ecossistema;
 - Previsibilidade;
 - Obsolescência limitada;
 - Continuidade da experiência de uso (pelos consumidores/clientes)
- Criação de nichos é a habilidade de sustentar ampla variedade de espécies:
 - Aumento da geração de novos tipos de empresas em um período de tempo;
 - Aumento na variedade de produtos e tecnologias em um período de tempo.

Para que um ecossistema funcione de maneira eficiente, cada domínio dentro dele é crítico para que a entrega de um produto ou serviço seja feita de maneira “sadia”; uma fraqueza em qualquer domínio pode prejudicar a performance do todo. Assim, é essencial diagnosticar o estado da saúde do ecossistema, para que a empresa possa verificar quais tendências são sustentáveis em longo prazo e para que possa formular a sua estratégia visando o bem estar de todo o ecossistema.

Além das considerações acerca da saúde do ecossistema, Iansiti e Levien ainda classificaram os tipos de espécies que convivem dentro dele. Segundo eles, a maneira como uma empresa pode contribuir para a manutenção da saúde do seu ecossistema depende do papel que ela representa, atual ou potencial, dentro do mesmo. A figura a seguir mostra a matriz que ilustra o relacionamento e a classificação das espécies dentro do ecossistema.

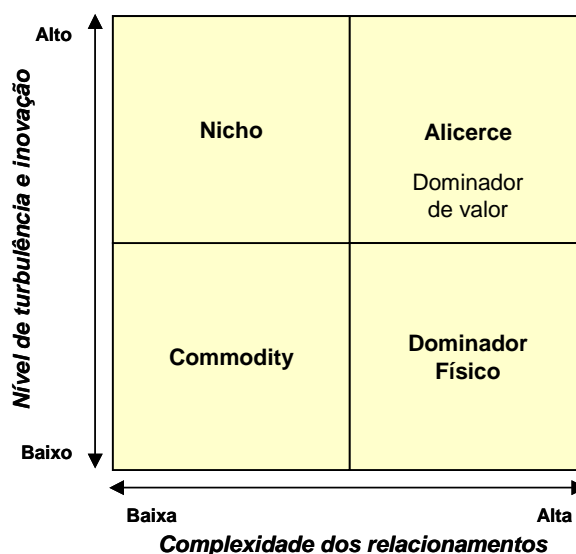


Figura 11: Papéis no ecossistema de negócios

Fonte: Iansiti e Levien (2004)

Segundo os autores, as empresas do tipo “alicerce” exercem um papel muito importante dentro do ecossistema: elas ajudam a melhorar a saúde comum fornecendo um conjunto estável e previsível de ativos comuns para o grupo. Elas também aumentam a produtividade do ecossistema simplificando a complexa tarefa de conectar os diferentes membros. Continuamente tentando melhorar o ecossistema como um todo, essas empresas garantem a sua própria sobrevivência e prosperidade.

Dominadores físicos, por outro lado, procuram a máxima integração vertical ou horizontal, para que possam gerir diretamente a maior parcela possível de ativos do ecossistema. Apesar de eles capturarem grande parte do valor gerado, pelo menos eles são responsáveis pela própria geração do valor. Já os dominadores de valor têm,

em geral, pouco controle direto sobre os ecossistemas, ocupando, muitas vezes, apenas a posição de conexão. Sugando o valor criado pelas empresas que estão ao redor, sem ter a preocupação com a geração de valor no grupo, eles deixam muito pouco para sustentar o ecossistema, que entra em colapso levando-os com ele.

As empresas do tipo nicho, maioria nos ecossistemas, desenvolvem competências que as diferenciam das demais. Nivelando os recursos complementares das outras empresas nicho, elas podem focar toda a sua energia e recursos em ampliar o seu domínio estreito de expertise. Elas normalmente utilizam recursos provenientes das empresas alicerce e contribuem bastante para a criação de valor no ecossistema.

As empresas do tipo *commodity*, que atuam em um ambiente estável de uma indústria madura, e operam relativamente independentemente de outras organizações, não apresentam grandes implicações para a análise da geração de valor e das estratégias dentro de um ecossistema.

3. CONSIDERAÇÕES SOBRE SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS NO BRASIL

Por tratar-se de um trabalho de Engenharia de Produção relacionado diretamente a uma outra área diversa de atuação, a Odontologia, faz-se necessário colocar algumas considerações sobre a sua dinâmica. É preciso observar não só a delicada relação dentista-paciente, mas também todas as nuances que motivam o comportamento dos profissionais que atuam nessa área e os condicionantes da situação atual do setor de serviços odontológicos no País. Assim, esse capítulo é dedicado à identificação dos atores e dos principais fatores que compõem o processo produtivo dos serviços odontológicos no País e dos responsáveis pela caracterização do inchaço de profissionais observado hoje.

Uma das principais características do papel do cirurgião-dentista (CD) é a influência do que é conhecido como assimetria de informação, ou seja, a carência de informação dos pacientes em relação à causa, à natureza e ao tratamento das doenças. Diferentemente da demanda por produtos, por exemplo, os indivíduos normalmente não possuem preferência bem definida em relação à assistência de saúde. Assim, se o seu conhecimento em relação aos tratamentos disponíveis é limitado, eles terão pouco embasamento para a tomada de decisão em relação a tratamentos indicados.

Em virtude dessa peculiaridade, os CDs desempenham dois papéis bem definidos como provedores de assistência odontológica. Primeiramente, eles ofertam ao paciente a informação, sobre o seu nível de saúde bucal, a natureza das doenças bucais, o impacto positivo e negativo de eventuais tratamentos, bem como recomendam o que consideram como o melhor e mais indicado para cada caso. Em um segundo momento, eles efetivamente executam o serviço recomendado, ou seja, os procedimentos odontológicos. Caso a informação fosse de conhecimento dos pacientes, eles não precisariam adquirir esse “produto” dos dentistas, condicionando a atuação dos mesmos apenas à função operacional.

Em relação a essa duplicidade de papéis, duas considerações se fazem relevantes. A primeira é que é possível encontrar profissionais que exerçam apenas um desses papéis. É o caso dos dentistas contratados pelas operadoras de planos odontológicos para a função de *gatekeeper*, ou seja, para realizar o exame clínico e encaminhar o paciente para um especialista executar o tratamento indicado. Nesse caso, um profissional realiza apenas a oferta da informação e o outro apenas o tratamento efetivo. É importante ressaltar que essa separação dos papéis pode afetar significativamente o padrão e os custos dos serviços prestados.

O segundo ponto importante é que, apesar de possuírem mais informação do que os pacientes, não é possível garantir que os dentistas possuam toda a informação em relação às conseqüências dos tratamentos. Isso é responsável por podermos observar diferenças entre tratamentos indicados para um mesmo caso por dentistas com a mesma formação e experiência. Embora exista a recomendação de tratamentos para determinados casos clínicos, os dentistas freqüentemente têm de tomar decisões baseados em informações parciais ou incompletas.

Além da questão da dualidade dos papéis, também é preciso lembrar que os dentistas são apenas uma parte dos profissionais envolvidos na prestação de serviços odontológicos. Existem ainda o Técnico em Prótese Dentária (TPD), o Técnico em Higiene Dental (THD), o Auxiliar de Consultório Dentário (ACD), além de recepcionistas, administradores e equipes em geral.

Alguns dos serviços executados por esses profissionais podem ser considerados até como substitutos dos executados pelos dentistas. A utilização de ACDs, por exemplo, em tarefas operacionais de atendimento ortodôntico é muito comum. Além disso, pode-se considerar que a atuação preventiva de um THD pode evitar o surgimento de cáries em pacientes, substituindo as eventuais restaurações normalmente executadas pelos dentistas.

Um outro importante aspecto que influencia o comportamento dos dentistas é a maneira como foi tomada a decisão de seguir a carreira odontológica. Há cerca de 15 ou 20 anos atrás, ser dentista era quase sinônimo de ter alta renda. Portanto, vários jovens de classes mais baixas eram atraídos pela possibilidade de enriquecimento com o exercício da profissão. Até hoje existe a ilusão de que ser dentista é sinônimo de sucesso financeiro e essa impressão é, de certa forma, sustentada pelos professores nos cursos de Odontologia, de atualização e de especialização, pois aqueles que dão aula nesses cursos são frequentemente a elite da classe odontológica, aqueles que tiveram sucesso na profissão, e isso sugere aos alunos que ela ainda é altamente rentável (ANS, 2002).

Um outro fator que também colabora com a opção pela Odontologia é a vontade dos pais, quando esses são dentistas, influenciando a decisão de seus filhos, devida à possibilidade de “herdar” os pacientes dos pais. Em alguns casos, o verdadeiro desejo do indivíduo é ser médico, mas após algumas tentativas frustradas de ingressar em uma faculdade de Medicina, ele resolve optar pela sua segunda opção, o curso de Odontologia.

Uma vez graduados, os dentistas têm que enfrentar outras decisões, em relação a como, quanto e onde pretendem trabalhar. Nesse âmbito, é extremamente relevante avaliar como está atualmente a oferta de mão-de-obra, ou seja, a concorrência dos dentistas. De acordo com uma pesquisa realizada pela ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar, em 2003, uma das principais preocupações dos dentistas atualmente é justamente o excesso de profissionais atuando no País. Cabe lembrar que, para um graduado em Odontologia, os únicos requisitos para o exercício da profissão são o pagamento da taxa de inscrição no Conselho Regional de Odontologia (CRO) do estado em que pretende atuar e, conseqüentemente, o pagamento da anuidade. Isto é, não é exigido nenhum tipo de comprovação da capacitação do profissional, como a prova do Ordem dos Advogados, por exemplo, e nem da qualidade dos seus serviços – basta concluir o curso de graduação.

De acordo com dados de 2005 do CFO, Conselho Federal de Odontologia, que atualmente possui um sistema informatizado que integra os 27 Conselhos Regionais que realizam as inscrições para obtenção de licença para o exercício da Odontologia, mais de 8.000 profissionais ingressam nesse mercado por ano e atualmente cerca de 180.000 dentistas exercem a profissão no Brasil. Foi apurado também o número de registros cancelados pela entidade, para observar a movimentação desses profissionais no mercado, e detectar se realmente existe o excesso de oferta. O gráfico a seguir mostram as curvas de entrada e saída anuais dos profissionais, através dos registros concedidos e cancelados acumulados pelo CFO.

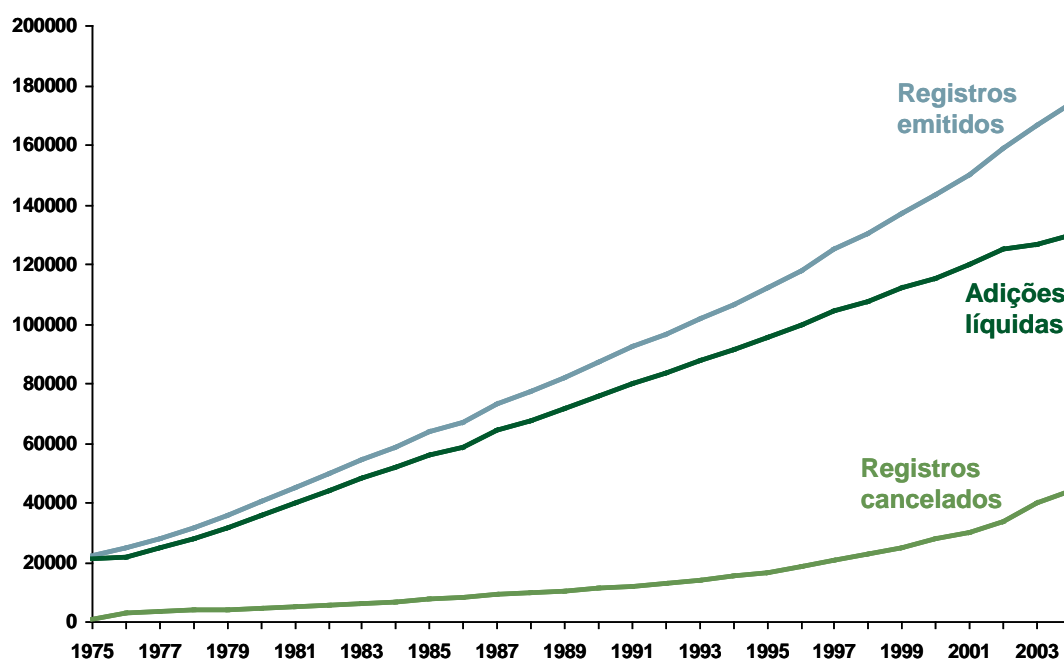


Gráfico 1: Registros emitidos e cancelados
Fonte: CFO (2005)

A partir do gráfico é possível observar que, apesar de o número de registros cancelados também estar em ascensão como o de registros concedidos, o número de registros líquidos (a diferença entre os dois) ainda possui uma tendência ascendente, ou seja, cada vez mais profissionais ingressam nesse mercado a cada ano. Porém, a sua situação atual não oferece boas condições de trabalho para todos. Em parte devido ao padrão de renda da população e em parte devido a aspectos culturais, a

atuação em consultórios particulares é possível apenas para uma pequena parte do mercado.

O fator renda é de extrema relevância para serviços odontológicos. A odontologia é essencialmente uma profissão privada e o sistema público, no Brasil, oferece uma parcela muito menor desses serviços. Assim, a grande maioria da população depende de consultórios privados ou de planos odontológicos para o atendimento, ou seja, a maioria dos serviços só são consumidos por aqueles que podem efetivamente pagar por eles.

De acordo com a Organização Mundial de Saúde, a relação de um dentista para cada 1.500 pessoas é considerada adequada. Um número muito acima indica escassez de profissionais e um muito abaixo sugere excesso deles. O quadro abaixo mostra o valor dessa relação no Brasil e em diversos outros países, da América do Sul e do resto do mundo, assim como os valores de outros índices e estatísticas relevantes, para efeito de comparação da oferta de mão-de-obra no País.

País	População (milhões)	PIB per capita (US\$)	Nº de Dentistas	População/ Dentistas	Nº Cursos de Odontologia	Dentistas formados por ano	CPO-D
África do Sul (2004)	45,3	3.530	4.377	10.350	4	200	1,7
Alemanha (2003)	82,6	29.081	64.609	1.278	31	1.785	1,7
Argentina (2000)	36	8.030	28.000	1.200	10	750	3,5
Austrália (2004)	19,9	26.062	10.000	1.990	5	220	0,9
Brasil (2004)	182,9	2.788	194.798	938	188	12.000	2,8
Canadá (2004)	31,6	26.380	18.340	1.723	10	520	2,6
Colômbia (2000)	40,8	2.470	20.000	2.040	36	3.000	4,8
Estados Unidos (2004)	291	37.388	169.894	1.713	56	4.349	1,4
França (2004)	59,7	29.267	40.387	1.478	16	930	2,0
Índia (2000)	979	440	26.000	36.538	122	5.600	4,5
Japão (2004)	127,2	34.010	92.874	1.370	29	2.700	3,6
Panamá (2000)	2,8	2.990	1.233	2.190	2	45	3,7
Paraguai (2000)	5,2	1.760	1.928	2.700	4	120	5,1
Reino Unido (2000)	59,3	30.278	13.547	700	4	170	1,4

Quadro 2: Comparação da Oferta de Dentistas no Brasil e em Outros Países

Fonte: FDI – Federação Dentária Internacional (2005)

A primeira conclusão a que se pode chegar através do quadro acima é que um excesso de profissionais da Odontologia não garante a qualidade da saúde bucal de um país. A divisão de saúde bucal da Organização Mundial de Saúde (OMS) considera como aceitável para o ano 2000 o valor do índice CPO-D igual a 3, ou seja, no máximo 3 dentes “cariados, perdidos ou obturados” aos 12 anos. Nações como o Panamá e a Argentina, que possuem um índice de menos de 1.500 pessoas por dentista, apresentam ainda assim altos valores do índice. Isso é explicado justamente pelo caráter essencialmente privado da Odontologia na maioria dos países em desenvolvimento: apenas as pessoas que podem pagar pelos serviços é que têm acesso a eles. Além disso, é possível observar que os índices mais baixos de CPO-D são observados em países como a Austrália, a Alemanha e o Reino Unido, cujos sistemas públicos de saúde ofertam o atendimento odontológico para toda a população. O Japão foi a grande surpresa: apesar de ser um país com um alto valor de renda per capita e de apresentar um índice adequado da relação de população/dentistas, o valor do seu índice CPO-D ainda é alto, indicando baixa qualidade de saúde bucal.

A segunda conclusão importante derivada do quadro é relacionada à situação do Brasil. O País apresenta o maior número de faculdades de Odontologia, assim como o maior número de dentistas formados por ano. Com isso, a relação população/dentistas também é baixa, de cerca de 940 pessoas por profissional. Isso deveria sinalizar um quadro de altos níveis de saúde bucal no Brasil, o que não corresponde à realidade. Mais uma vez podemos observar os efeitos das condições do exercício da Odontologia no país: o atendimento público restrito a uma pequena parcela da população, deixando os demais por conta do setor privado, que é o grande prestador de serviços odontológicos no Brasil. O gráfico a seguir apresenta as proporções dos gastos públicos e privados com Odontologia em alguns países, para efeito de comparação.

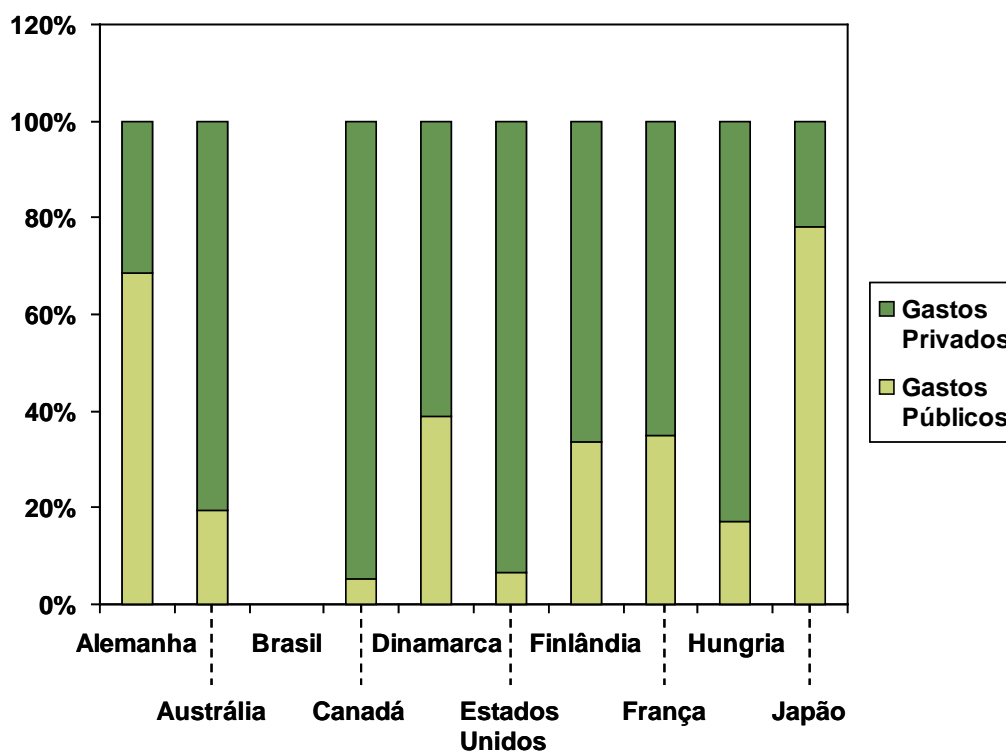


Gráfico 2: Gastos Públicos e Privados com Odontologia – Comparação de Países
 Fonte: OCDE (2002)

Os dados apresentados confirmam: os países que possuem bons índices de saúde bucal ou apresentam gastos expressivos do setor público em Odontologia, ou possuem condições melhores de renda, para viabilizar o acesso através do setor privado. Para a maioria dos países analisados, a renda não é um fator de exclusão para a maioria da população, o que permite o acesso à Odontologia. Nos Estados Unidos, por exemplo, apesar da assistência odontológica ser oferecida apenas para as pessoas com mais de 65 anos e para os pobres, as demais possuem condições de acesso ao tratamento. Porém, ainda assim há países onde o governo investe em saúde bucal, como a Alemanha e o Japão. No caso do Brasil, essa discrepância dos gastos públicos é preocupante, pois além de eles serem muito reduzidos, o país apresenta uma renda per capita baixíssima, indicando o acesso precário aos serviços odontológicos.

Essas informações reunidas evidenciam uma triste realidade: no Brasil, além de haver um verdadeiro excesso de profissionais da Odontologia, como comprovado na

comparação entre as relações população/dentista de diversos países, o setor público oferece muito poucas oportunidades de trabalho para eles, que acabam tendo que competir em um mercado bem pequeno, formado por aqueles que podem efetivamente pagar pelo tratamento odontológico. Considerando-se apenas aqueles que possuem as condições financeiras para o acesso a esses serviços, a proporção de 1:940 tende a ser bem menor, evidenciando um paradoxo: apesar do enorme número de profissionais atuantes, e do expressivo volume que ingressa nesse mercado a cada ano, a situação da saúde bucal no Brasil ainda é preocupante e a discrepância entre o segmento de serviços odontológicos no país, ainda maior em relação aos demais países.

A conseqüência desse excesso de oferta foi o surgimento de novas formas de prestação de serviços por parte dos dentistas. Apesar de o objetivo do dentista recém formado continuar sendo montar o seu consultório particular (ANS, 2002), na maioria das vezes, isso demora a acontecer, ou até nem acontece, em função do custo. Assim, quando o profissional entra no mercado de trabalho, ela procura algumas alternativas para o exercício profissional da Odontologia.

Uma das formas mais comuns encontradas é a atuação através de clínicas odontológicas, que normalmente atendem várias especialidades, nas quais os dentistas recebem um percentual sobre o valor dos procedimentos realizados. De acordo com profissionais do setor, esse percentual gira em torno de 30%. A vantagem desse tipo de organização é que o dentista não trabalha sozinho e passa a contar com o apoio da estrutura da clínica, que normalmente possui recepcionista, secretária, auxiliar de consultório dentário, além de dentistas de outras especialidades. Essa convivência permite que ele possa trocar informações e experiências sobre casos clínicos e observar o atendimento de diversas especialidades. Além disso, ajuda a reduzir o montante dos custos fixos da operação e o investimento inicial individual de cada profissional. A desvantagem clara dessa opção é a remuneração, que normalmente é baixa, em função da alta margem exigida pela administração das clínicas. Além disso, essas clínicas tendem a valorizar a

quantidade em detrimento da qualidade, muitas vezes induzindo os dentistas a acelerar os tratamentos e a realizar procedimentos desnecessários nos pacientes. Segundo dados do CFO (2005), existem 13.134 clínicas odontológicas no Brasil, organizadas em diversas formas:

- clínicas informais – normalmente consultórios de dentistas que assalariam ou sublocam outros dentistas, mas não constituem uma pessoa jurídica;
- clínicas sem especialidades – conhecidas como clínicas informais;
- clínicas gerais de especialidades – oferecem vários tipos de especialidades reunindo vários dentistas especialistas;
- clínicas de referência em especialidade – oferecem apenas uma especialidade reunindo vários dentistas de uma mesma especialidade ou não;
- clínicas institucionais – com pessoa jurídica reconhecida, instaladas em instituição privada ou pública não governamental.

Após um certo tempo trabalhando em clínicas odontológicas, os profissionais tendem a se reunir para montar as suas próprias clínicas, onde podem receber uma margem maior sobre os atendimentos e ao mesmo tempo dividir os custos fixos entre eles. Também podem optar por montar um consultório particular, considerando o investimento em materiais e equipamentos. Nesse caso, o dentista pode trabalhar como clínico-geral, atendendo quase todas as especialidades, ou investir em um curso de especialização e está livre para cobrar a quantia que considerar justa pelos seus procedimentos. Porém, devido à alta concorrência entre dentistas e à baixa renda da população brasileira, a atuação em consultório particular muitas vezes não proporciona um rendimento satisfatório no final do mês.

Nessa conjuntura, a figura dos planos odontológicos surge como uma alternativa tanto para os dentistas complementarem a renda do consultório, como para a população que busca atendimento. Atualmente, existem algumas opções para o dentista que decide atuar por meio de uma operadora de planos odontológicos, como

determina a ANS em relação a definição, segmentação e classificação das Operadoras de Planos de Assistência à Saúde. Ele pode optar entre:

- odontologias de grupo, que são toda e qualquer pessoa jurídica de direito privado que opera exclusivamente planos odontológicos, desde que não seja uma cooperativa odontológica;
- cooperativas odontológica, que são associações de pessoas sem fins lucrativos, que operam exclusivamente planos odontológicos;
- autogestão, entidades que operam serviços de assistência de saúde para funcionários de empresas, associações, fundações, sindicatos, entre outros;
- administradoras de serviços, que comercializam cartões de desconto pelos quais os beneficiários pagam um anuidade e passam a ter direito a descontos no atendimento de profissionais credenciados;
- operadoras de assistência médica que também oferecem serviços odontológicos nos mesmos moldes;
- seguradoras especializada em saúde ou
- tornar-se parte da rede credenciada ou da própria rede de uma operadora.

Segundo a ANS (2002), as exigências de cada um desses segmentos para a contratação, o credenciamento ou a cooperação de um CD são semelhantes. Geralmente não são admitidos recém formados. Costuma-se dar preferência a profissionais com no mínimo dois anos de experiência, e muitas operadoras ainda exigem o título de especialista. Além da análise curricular, é realizada uma avaliação das instalações dos consultórios dos dentistas candidatos, considerando diversos fatores desde os equipamentos até as condições de higienização e a sala de espera. Outro fator relevante na admissão de um dentista é a região de atuação. É preciso que a oferta de profissionais em cada bairro seja equivalente à demanda observada.

Apesar de as operadoras de planos odontológicos representarem muitas vezes a única alternativa de acesso à Odontologia para grande parte da população, a atuação dessas

entidades não pode ser considerada exatamente positiva, nem para os pacientes e nem para os dentistas. Isso porque muitas vezes elas oneram os pacientes, cobrando tarifas muito altas, e exploram os dentistas, disponibilizando um repasse mínimo para os prestadores efetivos do serviço odontológico. São exatamente entidades como essas, com esse tipo de atitude e posicionamento, que promovem a destruição de valor no segmento, através da geração de guerras de preço e da banalização do serviço. Muitos planos odontológicos não atuam negativamente somente sobre os dentistas, mas muitas vezes também sobre os pacientes, quando incentivam os profissionais a executarem os serviços mais vantajosos financeiramente e não aqueles dos quais os pacientes verdadeiramente precisam.

Coagidos pela alta concorrência entre profissionais e pela baixa valorização do seu trabalho pelas clínicas e planos odontológicos, os dentistas têm buscado investir em qualificação como alternativa para extrair mais valor da sua prática no consultório. Acreditando que o seu desenvolvimento será valorizado pelos pacientes, o dentista busca os mais diversos tipos de cursos e especialidades. A especialização é um dos principais caminhos: o título de especialista confere ao profissional maior propriedade e credibilidade em uma determinada área, permitindo que ele cobre mais pela realização dos procedimentos.

Atualmente, a Ortodontia é uma das especialidades preferidas entre os dentistas, provavelmente pelos procedimentos a ela relacionados terem um valor teoricamente mais elevado. Juntamente com a Endodontia e a Odontopediatria, ela lidera o ranking de número de especialistas por área. Existem 19 especialidades na Odontologia, sendo que a Odontologia do Trabalho, a Odontogeriatrics, a Disfunção Têmporo-Mandibular e Dor Orofacial, a Odontologia para Pacientes com Necessidades Especiais e a Ortopedia Funcional dos Maxilares são especialidades que foram aprovadas somente em 2002.

Uma pesquisa realizada pela Inbrape Pesquisas a pedido do CFO em 2002 também apontou a Ortodontia como a especialidade preferida entre os dentistas em relação à intenção de realizar cursos na área, como mostra o gráfico a seguir.

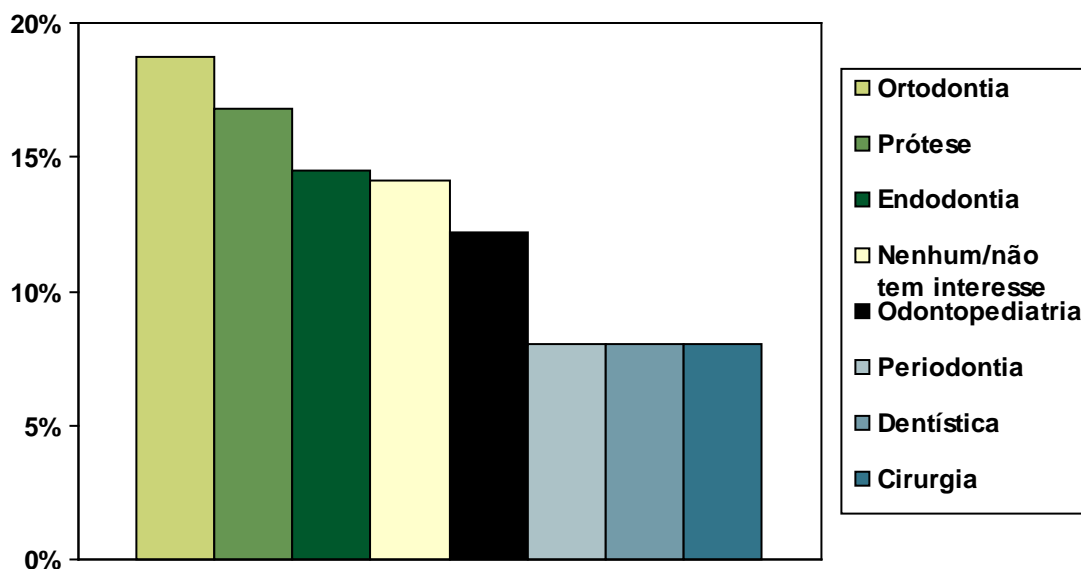


Gráfico 3: Intenção de Realização de Cursos por Especialidade
 Fonte: Inbrape Pesquisas (2002)

Apesar das intenções ilustradas no gráfico anterior, a comparação do número de especialistas no ano de 2002 e no ano de 2004 para cada especialidade mostra que a área que mais cresceu foi a implantodontia, com um aumento de 134% no número de especialistas. Porém, essa especialidade ainda está no início do seu ciclo de popularização, reunindo uma parcela ainda pequena dos especialistas. Em segundo lugar aparece a Prótese Buco-Maxilo Facial que, por ser uma especialidade recentemente aprovada, também está ainda formando a sua base de profissionais. Outra observação importante é a pequena taxa de aumento no número de especialistas de Odontopediatria e de Endodontia, indicando que essas especialidades, apesar apresentarem dois dos três maiores números de especialistas, estão começando a atingir a sua fase de maturidade e observando uma procura cada vez menor.

Outra análise relevante é a da parcela do total de pessoas que procuraram uma determinada especialidade. Essa análise evidencia justamente a preferência dos profissionais pela Ortodontia, uma vez que quase 20% dos profissionais que se especializaram entre 2002 e 2004 optaram por essa especialidade. Essa análise está em linha com a pesquisa apresentada pela Inbrape, uma vez que as especialidades mencionadas por ela são as que apresentaram a maior parcela de procura nesse período. O destaque vai para a Ortopedia Funcional dos Maxilares, especialidade recém aprovada e que já atraiu 11% dos dentistas que buscavam a especialização. Além disso, a análise mostra que, apesar de a procura por Endodontia e Odontopediatria já ter sido mais forte, elas ainda figuram entre as especialidades mais requisitadas. A Periodontia também aparece entre as mais procuradas, indicando que ainda há espaço para crescimento nessa área. O quadro a seguir mostra a comparação do número de especialistas em 2002 e em 2004 e sintetiza as análises mencionadas.

Especialidade	Especialistas em 2002	Especialistas em 2004	Varição (%)	Parcela de Procura
Cirurgia e Traumatologia Buco-Maxilo-Facial	1.901	2.304	21,2%	3,0%
Dentística	2.480	3.422	38,0%	7,0%
Disfunção Têmporo-Mandibular e Dor-Orofacial	-	542	-	4,1%
Endodontia	5.360	6.971	30,1%	12,1%
Estomatologia	136	272	100,0%	1,0%
Imaginologia Dento-Maxilo-Facial	2.719	3.163	16,3%	3,3%
Implantodontia	550	1.287	134,0%	5,5%
Odontologia Legal	165	252	52,7%	0,7%
Odontologia do Trabalho	-	103	-	0,8%
Odontologia para Pacientes com Necessidades Especiais	-	289	-	2,2%
Odontogeriatría	-	118	-	0,9%
Odontopediatria	5.366	6.441	20,0%	8,0%
Ortodontia	4.165	6.625	59,1%	18,4%
Ortopedia Funcional dos Maxilares	-	1.468	-	11,0%
Patologia Bucal	170	257	51,2%	0,7%
Periodontia	3.674	5.098	38,8%	10,7%
Prótese Buco-Maxilo-Facial	37	83	124,3%	0,3%
Prótese Dentária	3.666	4.800	30,9%	8,5%
Saúde Coletiva	618	876	41,7%	1,9%

Quadro 3: Análise do Aumento do Número de Profissionais Especialistas por Especialidade

Fonte: CFO – Conselho Federal de Odontologia (2005)

Para investigar mais a fundo o crescimento e a popularização das principais especialidades, foi feita a análise do número de especialistas formados ano a ano em cada uma das áreas. A comparação gráfica apresentada a seguir dos números da procura fornece uma visão geral do “ciclo de vida” de cada especialidade, e das tendências da Odontologia ao longo do tempo. Os valores absolutos foram indexados para que as diferenças de escala não prejudicassem a visão geral da evolução das áreas.

4. ANÁLISE AMBIENTAL

Apesar das considerações sobre serviços odontológicos feitas no capítulo 2 desse trabalho, cujo objetivo era situar o leitor em relação às peculiaridades desse mercado, faz-se necessário também realizar uma análise mais detalhada da dinâmica da indústria considerada. Essa análise será um dos pilares para a elaboração do modelo de planejamento estratégico aqui proposto. Porém, é preciso observar que a indústria aqui analisada não será essencialmente a de prestação de serviços odontológicos. Para proporcionar um maior alinhamento com a empresa escolhida como referência para o modelo será analisada a prestação de serviços educacionais em Odontologia, mais especificamente de Pós-Graduação. Em função do seu caráter muitas vezes essencialmente prático, a análise sempre apresentará um aspecto relativo ao tratamento de pacientes, ainda que esse seja realizado pelos dentistas alunos das instituições, em caráter experimental e de treinamento.

Esse capítulo é então dedicado à análise da dinâmica da competição nesse mercado. Primeiramente, serão analisadas as características dominantes e a evolução da indústria, fazendo uma analogia ao ciclo de vida dos produtos com as especialidades odontológicas. Em seguida, serão detalhadas as forças competitivas que atuam na indústria a sua influência sobre a dinâmica competitiva. O próximo passo será a análise estrutural proposta por Carvalho e Laurindo (2004), de cinco passos, identificando o posicionamento estratégico e os resultados obtidos pelos principais agentes. Com isso, será possível desenhar o ecossistema de negócios que representa a indústria, ressaltando os principais papéis desempenhados. Finalmente, poderão ser identificadas claramente as oportunidades e ameaças desse ambiente.

4.1 Evolução da Indústria

De acordo com dados do Censo de Educação Superior realizado pelo MEC, Ministério da Educação, no ano de 2003, existem 170 cursos de graduação em Odontologia no Brasil, que oferecem 16.333 vagas e que formaram 9.848 profissionais nesse mesmo ano. Esses números, que estão alinhados com aqueles fornecidos pelo CFO – a pequena diferença encontrada no número de profissionais ingressantes no ano é devida à parcela que opta por não realizar o registro junto ao Conselho – não deixam de ser assustadores. Como evidenciado no capítulo 2, a Odontologia no Brasil sofre de um crítico excesso de profissionais, que vem prejudicando consideravelmente a competição nesse mercado.

Considerando-se instituições de ensino de Pós-Graduação, os cursos de especialização representam um papel de destaque na Odontologia. Com o título de especialista, o dentista adquire um status diferenciado, muitas vezes exigido para estar apto a atender através de operadoras de planos odontológicos. E com o acirramento cada vez maior da competição, cada vez mais profissionais buscam essa qualificação. Além disso, a maior parte deles se satisfaz com esse título, transformando o oferecimento específico desse tipo de curso em um dos grandes negócios da Odontologia. O gráfico a seguir mostra a evolução do número de cursos de especialização oferecidos no Brasil.

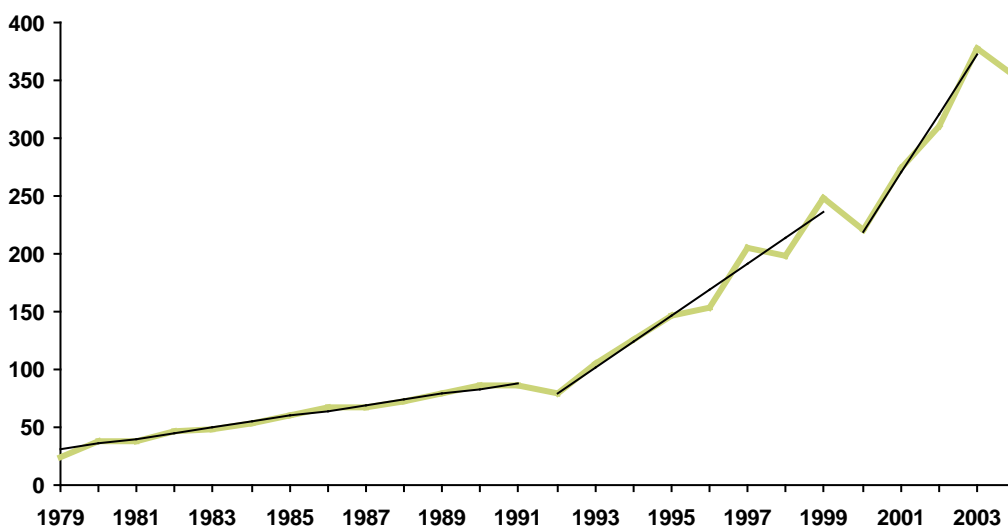


Gráfico 4: Evolução do Número de Cursos de Especialização no Brasil
Fonte: Elaborado pela autora, dados do CFO (2005)

É possível identificar, através das linhas de tendência do gráfico, três momentos distintos da expansão dos cursos de Especialização. O primeiro se inicia em meados da década de 70 e vai até o começo da década de 90, onde se observa um crescimento lento do número de cursos (CAGR de 7,7%). Durante esse período, uma média de 12% dos dentistas possuíam o título de especialistas. No segundo momento, esse crescimento se acelera muito, como evidenciado pela maior inclinação da curva, até o final dos anos 90 (CAGR de 17,5%, mais do dobro do período anterior), já apontando para o acirramento da competição na Odontologia, com uma média de 15% dos profissionais especialistas. E finalmente, a partir do ano 2000, o crescimento é mais acelerado ainda (CAGR de 19,8%), atingindo 25% de dentistas especialistas em 2004.

O resultado dessa proliferação exagerada de cursos de Especialização está diretamente relacionado ao aumento, também exagerado, do número de especialistas, curva ilustrada pelo gráfico a seguir, cujo formato é quase exponencial, mas que também pode ser interpretada em três diferentes velocidades de crescimento.

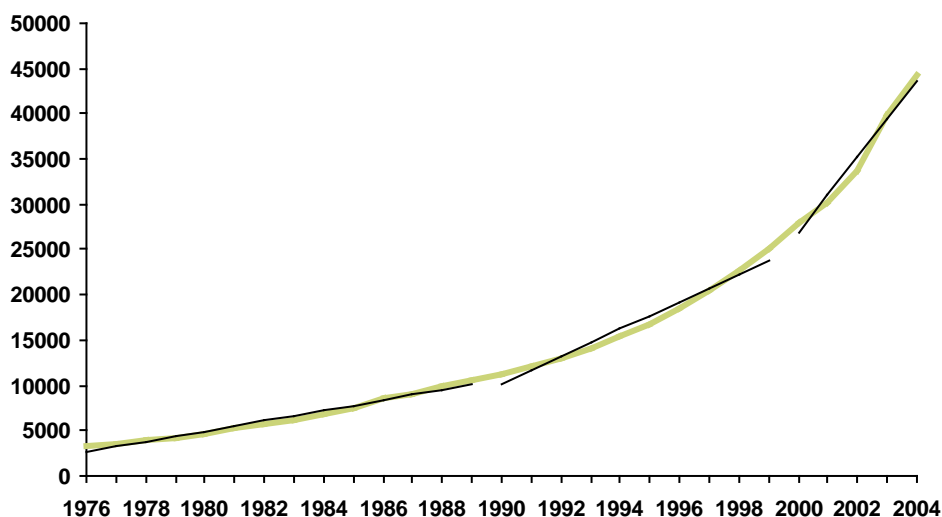


Gráfico 5: Evolução do Número de Especialistas no Brasil
 Fonte: Elaborado pela autora, dados do CFO (2005)

Apesar desse fenômeno de expansão parecer bastante uniforme, existem muitas diferenças entre as áreas em que os cursos de especialização são oferecidos. Analogamente ao ciclo de vida de um produto, as especialidades também deveriam

formar uma “curva S”, com um início tímido, um período de acelerado crescimento, uma fase de maturidade e finalmente o declínio. Devido aos avanços tecnológicos e à melhora dos níveis de saúde bucal da população mundial, sabe-se que algumas especialidades já estão condenadas a um eventual desaparecimento. A tendência é de que, com a popularização da Odontologia preventiva e o amplo acesso à higiene bucal, as doenças dentárias, como a cárie, por exemplo, diminuam cada vez mais, até serem erradicadas. Dessa maneira, a saúde bucal das pessoas será cada vez melhor, e especialidades como a endodontia ou a periodontia estarão, no limite, destinadas à extinção. No futuro, os dentistas atuarão preventivamente, na correção de traumas ou na correção de problemas estéticos ou congênitos, o que aponta para a Ortodontia, por exemplo.

Além desse fator estrutural, da melhora das condições gerais de saúde bucal, um outro fator, conjuntural, influencia o ciclo de vida das especialidades: a saturação. Após a fase de crescimento acelerado do número de profissionais, o mercado já recebeu o número suficiente de especialistas naquela área, o que ajuda a conter a expansão. E então se seguem as fases finais de estabilidade e declínio. O surgimento de uma nova especialidade com potencial de futuro também poderia influenciar o ciclo de vida de uma outra, atraindo os dentistas e antecipando o seu declínio. O gráfico a seguir ilustra o ciclo de vida das principais especialidades odontológicas.

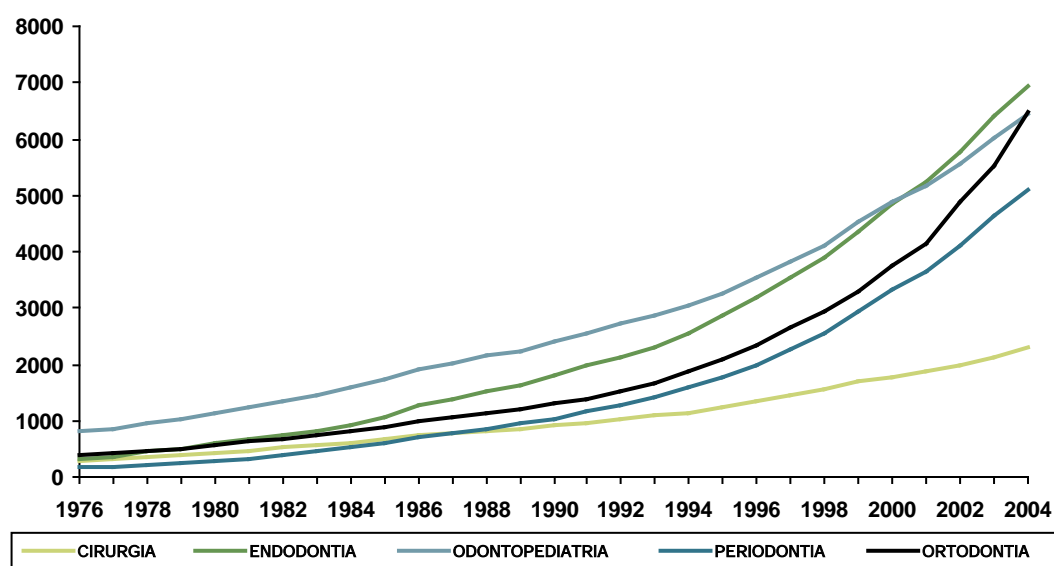


Gráfico 6: Evolução do Número de Especialistas no Brasil por Especialidade
 Fonte: Elaborado pela autora, dados do CFO (2005)

É importante observar que, assim como o “boom” de cursos de especialização, e consequentemente do número de especialistas, que começou há poucos anos, no início da década de 2000, ainda não é possível identificar nenhuma especialidade que tenha atingido o estágio de maturidade no Brasil, ou seja, que tenha apresentado redução significativa na sua taxa de crescimento. Isso poderia ser explicado pelo fato de que, apesar do excesso de profissionais qualificados já identificado no Brasil, o tempo de reação do mercado a isso não é curto. Na verdade, além do próprio tempo que é necessário para as pessoas perceberem a real conjuntura, ainda há o *lead time* no qual as pessoas ainda estão cursando Odontologia, seja Graduação ou Pós-Graduação. Durante esse período, os alunos permanecem iludidos pelo contato com os professores, que normalmente são profissionais bem sucedidos, e só encaram a realidade quando, formados, começam ou voltam a atuar no mercado.

Porém, o segmento de ensino superior na Odontologia não se resume apenas aos cursos de Especialização. Mestrado e Doutorado também são uma opção, especialmente para aqueles profissionais com pretensão acadêmica, especialmente nessas condições competitivas atuais. Assim, é importante avaliar o histórico de profissionais que buscaram esse tipo de qualificação ao longo dos anos. O gráfico a seguir mostra a evolução do número de profissionais que buscaram a titulação acadêmica.

Gráfico 7: Evolução do Número de Mestres e Doutores em Odontologia no Brasil
Fonte: Elaborado pela autora, dados da CAPES (2005)

Como foi possível perceber através das análises apresentadas, a indústria de serviços educacionais em Odontologia sofreu alterações significativas ao longo dos últimos anos. A competição se tornou muito mais acirrada, os competidores atingiram um número muito maior e, principalmente para os próprios dentistas, o exercício dessa profissão perdeu grande parte da rentabilidade. Dados de 2003 do CFO comprovam que cada vez mais os dentistas buscam a qualificação, como alternativa para se diferenciar e sobreviver no mercado, uma vez que 57,3% dos dentistas já fizeram algum tipo de curso de Pós-Graduação. Segundo essa mesma pesquisa, o principal motivo pelo qual 42,7% dos dentistas ainda não realizaram nenhum tipo de curso é a questão financeira, ou seja, os valores considerados altos cobrados pelas instituições de ensino.

Porém, a realidade retratada por esses números é a da instituição de um círculo vicioso, provocado pelo número excessivo de profissionais. Cada vez mais dentistas buscam a qualificação, na maioria das vezes através de um curso de Especialização. Assim, o ambiente se torna muito mais competitivo, em função do maior número de profissionais qualificados. Isso estimula os demais profissionais a também buscarem Pós-Graduação e as instituições de ensino se proliferam, assim como o número de vagas oferecidas. Com isso, o preço cobrado por elas cai, e a cada patamar descido, um número ainda maior de dentistas passa a ter acesso, o que retorna ao ponto inicial.

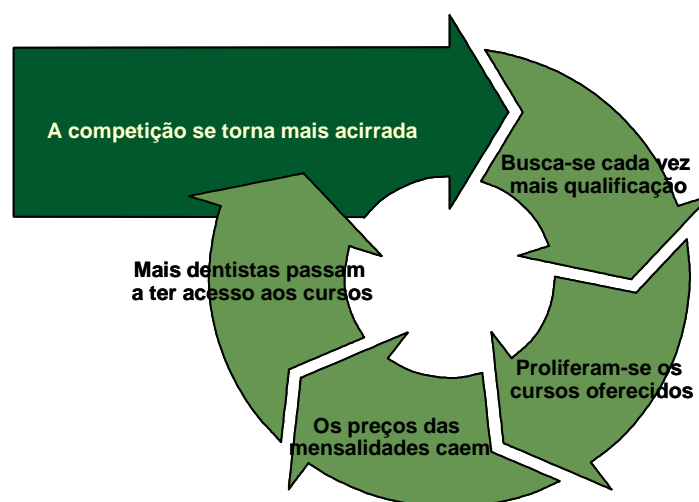


Figura 12: O Círculo Vicioso da Pós-Graduação

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

Esse círculo prejudica não apenas os dentistas, que competem entre si pelo atendimento dos pacientes, mas também toda a indústria educacional que, apesar de contar com um número maior de alunos, é obrigada a operar com preços cada vez mais baixos, muitas vezes comprometendo até a qualidade do ensino. Porém, infelizmente, esse ciclo representa exatamente a tendência identificada não só na prestação de serviços educacionais em odontologia, mas no seu exercício como um todo: a destruição de valor pelos profissionais é generalizada.

4.2 Análise das Forças Competitivas da Indústria

No caso da Odontologia, por tratar-se de prestação de serviços, o **poder de barganha dos fornecedores** é pouco expressivo. Pode-se até considerar que para os próprios dentistas, que precisam adquirir os equipamentos odontológicos, os poucos fabricantes que atuam no mercado exerçam alguma influência. Porém, essa influência ocorre muito mais sobre os investimentos necessários para o exercício da profissão, ou seja, atuando como barreira de entrada, do que sobre a competição em si nesse mercado. O mesmo se aplica às instituições de ensino que, apesar de terem que adquirir os equipamentos odontológicos para os atendimentos clínicos que fazem parte da estrutura dos seus cursos, não podem considerar que os fabricantes influenciem diretamente a competição.

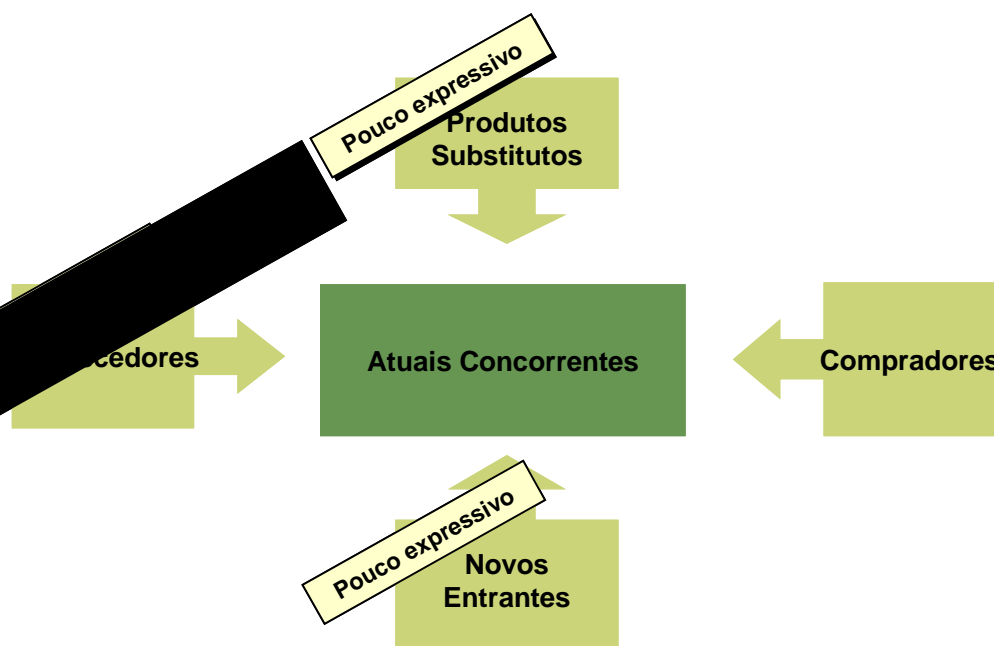
Assim, a **entrada de novos concorrentes** é que fica prejudicada pela necessidade de investimentos. Em um mercado pulverizado, onde muitos atuam como pessoa física e as empresas são em grande maioria de pequeno porte, investimentos em equipamentos odontológicos, apesar de não serem valores exorbitantes (um equipo de consultório custa cerca de R\$ 15 mil), podem ser decisivos para afastar potenciais competidores. Além disso, no caso das instituições de ensino, ainda são necessários outros investimentos em infraestrutura; é preciso salas de aula, laboratórios, uma estrutura administrativa e acadêmica, enfim, vários outros fatores que pesam na decisão de ingressar nesse mercado. Um outro ponto importante para novos entrantes é a necessidade de professores qualificados para ministrarem os cursos oferecidos. Para atrair professores é preciso investir alto em remuneração e também oferecer estabilidade – eles relutarão em deixar instituições já estabelecidas para assumir um compromisso com o incerto. Finalmente, a última barreira é o longo caminho a ser percorrido pelas instituições de ensino para serem reconhecidas pelos órgãos competentes (no caso, o CFO e/ou o MEC). O processo burocrático é longo e apresenta características que desencorajam iniciativas de requerentes menos familiarizados com a estrutura do poder regulador.

A questão dos **produtos substitutos**, ainda mais do que a dos fornecedores e dos novos concorrentes, não é muito expressiva nesse mercado. Devido à alta concorrência observada entre dentistas, a busca de maior qualificação profissional foi a saída encontrada por quase 60% deles (CFO, 2005) e ainda não foram criadas alternativas diretas para isso. É natural que o dentista evite ao máximo realizar o investimento em qualificação; inicialmente ele tende a atender um número maior de pacientes, ou tentar ganhá-los com descontos e promoções. Mas ao perceber que essas práticas geram guerras de preço e promovem a destruição de valor, a saída razoável é buscar a diferenciação, tentando oferecer um serviço de maior valor, realizado por um profissional mais qualificado.

A grande força competitiva desse mercado é realmente a ação dos **concorrentes existentes** que, além de tudo, são muito numerosos. Devido ao aumento do número de dentistas atuando no mercado que começou a se acentuar a partir da década de 90, os cursos de Pós-Graduação também começaram a se proliferar das mais variadas formas. Em 2005 existiam 354 cursos de Especialização em Odontologia no Brasil credenciados e reconhecidos pelo CFO, sendo 147 apenas no estado do Rio de Janeiro. Em 1996, eram apenas 154 em todo o País. Esse aumento exagerado no número de cursos oferecidos trouxe diversas alterações para a dinâmica competitiva, como a redução dos preços das mensalidades, a escassez de professores qualificados para ministrar as aulas, a conseqüente queda nos padrões de qualidade de ensino e, principalmente, a inundação do mercado por profissionais especialistas, comprometendo ainda mais a competição entre os dentistas, contribuindo para a alimentação do círculo vicioso descrito na seção anterior.

Os **compradores** dos serviços, ou seja, os próprios dentistas, apesar de terem o poder intrínseco de decisão sobre a compra, e por existirem muitas opções no mercado, não influenciam a competição de maneira tão expressiva como os concorrentes. Primeiramente por não possuir escala – a opção pela qualificação é pessoal e individual – e também pela característica específica desse serviço, que é educacional. Muitas instituições realizam processos seletivos para o ingresso nos seus cursos, ou seja, muitas vezes não basta a intenção do dentista de buscar a qualificação; também

é preciso ser aprovado e aceito para tal. No entanto, muitos dentistas assumem uma postura de não se prender tanto a vínculos com uma instituição. Isso dá um caráter mais volátil a esse mercado onde, diferentemente do ensino fundamental, médio, ou mesmo de graduação, os vínculos entre alunos e instituições são bem mais instáveis.



No caso da Odontologia, os compradores e principalmente os concorrentes determinam a dinâmica da competição

Figura 13: Forças Competitivas em Serviços Odontológicos

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

4.3 Análise Estrutural dentro da Indústria

O **primeiro passo** dessa análise é caracterizar de maneira detalhada as estratégias dos principais concorrentes dessa indústria. Para esse trabalho, será feito um recorte para que a análise possa atingir a profundidade desejada, considerando-se apenas o Estado do Rio de Janeiro, onde atua a empresa utilizada como referência. As pesquisas e os dados coletados referem-se, então, ao ambiente encontrado nessa limitação geográfica.

Consideraram-se competidores todas as instituições que ministram cursos de Pós-Graduação em Odontologia pelo menos em nível de Especialização, sendo que algumas, principalmente as Universidades, ministram ainda cursos de Mestrado e Doutorado. Esses competidores podem ser classificados em dois grupos estratégicos: o primeiro, formado pelas Universidades e Faculdades, cujos cursos são chamados “reconhecidos” pelo CFO, e o grupo das demais instituições, cujos cursos têm o status de “credenciados” pela autarquia. O levantamento realizado contemplou ambos os tipos existentes de competidores.

É preciso esclarecer que as Universidades e Faculdades, que compõem o primeiro grupo estratégico, são os competidores naturais nesse mercado, uma vez que eles são os provedores do ensino superior de Graduação. Já as entidades de classe e as demais instituições começaram a atuar nesse mercado por iniciativas de dentistas que visavam a complementar a sua renda aproveitando o aumento da demanda por qualificação por parte dos dentistas. Assim, pode-se considerar que esse grupo foi gerado a partir da identificação de uma oportunidade de mercado, e foi justamente ele que mais estimulou e contribuiu para a proliferação desenfreada dos cursos de Especialização.

Na verdade, no final do ano de 2004, o CFO baixou a resolução de número 061/2004, suspendendo o credenciamento de novos cursos de Especialização ministrados por entidades de classe e por órgãos oficiais da área de Saúde Pública ou das Forças Armadas. Essa medida foi uma iniciativa do Conselho, após

entendimentos com a Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação em Brasília, em direção à moralização da Pós-Graduação Lato Sensu em Odontologia, uma vez que essas instituições representavam, nessa época, mais de 50% das turmas ativas de cursos de Especialização reconhecidos e credenciados pelo CFO e, em muitos casos, não cumpriam as disposições estabelecidas na Resolução CES/CNE nº 1 do MEC, de 3 de abril de 2001, quanto aos cursos oferecidos por instituições especialmente credenciadas para atuarem nesse nível educacional. Assim, ainda que no médio prazo esses competidores continuem exercendo uma influência significativa sobre esse mercado, eles estão destinados a, mais cedo ou mais tarde, encerrarem esse tipo de atividades, já que novos cursos não poderão ser criados por eles e que a fiscalização do Ministério da Educação tende a ser cada vez mais intensa e expressiva, de acordo com a Portaria nº 1.180 do Ministério da Educação publicada no dia 07/05/2004 no Diário Oficial da União.

De qualquer maneira, o atual cenário competitivo desse mercado ainda inclui tanto Universidades e Faculdades, bem como entidades de classe e instituições de ensino independentes. A análise aqui apresentada foi baseada em dados fornecidos pelo CFO sobre todas as turmas de Especialização cadastradas pela autarquia. A partir do número de turmas oferecidas por cada instituição, e de estimativas do valor médio das mensalidades dos cursos de cada especialidade, foi possível inferir valores de faturamento das principais instituições presentes no mercado. Uma premissa para a realização do cálculo foi considerar que todas as turmas oferecidas alcançaram o número máximo possível de alunos, igual a 12. Assim, pôde-se chegar ao máximo valor esperado de receita para cada instituição. O resultado foi um ranking das instituições de ensino de Pós-Graduação que atuam no estado de Rio de Janeiro, de acordo com o volume do seu faturamento bruto. Para se avaliar também a atuação de Universidades públicas, considerou-se também o valor médio das mensalidades de cada especialidade praticado no mercado, estimando-se, assim, o valor que seria teoricamente movimentado nos cursos gratuitos dessas instituições de ensino. O quadro abaixo relaciona os 25 maiores competidores desse mercado, de acordo com a parcela de mercado estimada.

#	Instituição	Market Share	Município
1	Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO)	17,6%	Duque de Caxias / Rio de Janeiro
2	Faculdade de Odontologia de Valença (FOV)	5,2%	Valença
3	Universidade Veiga de Almeida (UVA)	5,2%	Rio de Janeiro
4	Odontoclínica Central do Exército (OCEX)	4,8%	Rio de Janeiro
5	Associação Brasileira de Odontologia –Rio de Janeiro (ABO-RJ)	4,4%	Rio de Janeiro
6	Universidade Estácio de Sá (UNESA)	4,3%	Rio de Janeiro
7	Instituto de Odontologia da PUC-RJ (IOPUC)	4,2%	Rio de Janeiro
8	Faculdade de Odontologia de Nova Friburgo (FONF)	4,2%	Nova Friburgo
9	Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)	3,9%	Rio de Janeiro
10	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	3,9%	Rio de Janeiro
11	Odontoclínica Central da Marinha (OCM)	3,5%	Rio de Janeiro
12	Universidade Federal Fluminense (UFF)	3,4%	Niterói
13	Centro Universitário Volta Redonda	3,2%	Volta Redonda
14	Associação Brasileira de Odontologia – Petrópolis	2,6%	Petrópolis
15	Associação Brasileira de Odontologia – Niterói	2,5%	Niterói
16	Fac. Odontologia de Campos (FOC)	2,2%	Campos dos Goitacazes
17	Associação Odontológica de São Cristóvão (AOSC)	2,2%	Rio de Janeiro
18	Universidade Gama Filho (UGF)	2,1%	Rio de Janeiro
19	Associação Brasileira de Odontologia – Campos	2,1%	Campos dos Goitacazes
20	Associação Brasileira de Odontologia – Volta Redonda	2,1%	Volta Redonda
21	Odontoclínica de Aeronáutica Santos Dumont	1,8%	Rio de Janeiro
22	Academia Brasileira de Odontologia	1,7%	Rio de Janeiro
23	Universidade Iguazu (UNIG)	1,6%	Nova Iguaçu
24	Academia de Odontologia do Estado do RJ	1,6%	Rio de Janeiro
25	Associação Brasileira de Ortopedia dos Maxilares (ABOM)	1,4%	Rio de Janeiro

Quadro 4: As 25 Maiores Instituições no Mercado de Pós-Graduação no Rio de Janeiro

Fonte: Elaborado pela autora (2005)

Analisando a parcela de mercado que cabe a cada instituição, e sabendo-se que existem apenas 39 que já foram um dia competidores, ou seja, já ministraram em alguma época algum curso de Especialização, é possível observar que trata-se de um ambiente extremamente pulverizado. Excetuando-se o principal competidor, que possui quase 20% do mercado total, o que equivale a mais de 3 vezes a parcela correspondente ao segundo maior competidor, as demais possuem uma parcela considerada pequena do mercado.

Do mesmo modo que as parcelas de mercado da maioria dos competidores podem ser consideradas pequenas, as suas estratégias também podem ser avaliadas como pouco expressivas. Na verdade, assim como em quase toda a Odontologia, não há empresas altamente organizadas e que atuam estrategicamente nesse mercado. As iniciativas de oferecer os cursos de Especialização foram praticamente todas em função de ter-se identificado o aumento da demanda por esse tipo de qualificação, que por sua vez está diretamente relacionado ao acirramento da competição entre dentistas, como ilustrado anteriormente pela figura 12. Assim, o quadro competitivo atual é composto por instituições que entraram no mercado em busca de atender uma explosão de demanda que já não acontece mais. Pelo contrário, atualmente, a concorrência se tornou desleal nesse mercado, com guerras de preço prejudicando ainda mais as operações.

Apesar dessas condições atuais do ambiente competitivo, caracterizado pelo excesso de oferta de profissionais e de cursos de Pós-Graduação *Latu Sensu*, sabe-se que um certo nível de demanda sempre existirá, ainda que esse mercado venha a sofrer uma queda brusca até um patamar sustentável de competição. Assim, é preciso estimar qual o tamanho atual desse mercado e quais são as condições sustentáveis do mesmo. Com a realização desse mapeamento de competidores, que cobriu todas as instituições ativas nesse mercado, também foi possível avaliar a sua dimensão total. De acordo com as estimativas realizadas nesse estudo, a receita anual total das instituições de Pós-Graduação em Odontologia que atuam no Rio de Janeiro com Especialização é de no máximo R\$ 30 milhões.

O **segundo passo** dessa análise geral da indústria é avaliar a dimensão e a composição das barreiras de mobilidade entre os grupos estratégicos. No caso da indústria analisada, as barreiras existentes são nítidas e expressivas. De um lado, encontram-se as Universidades e Faculdades, instituições de ensino superior reconhecidas pelo MEC, cujos cursos de Pós-Graduação possuem status acadêmico. Do outro, as entidades de classe e demais instituições que, apesar do direito adquirido de ministrar cursos de Especialização, têm o seu escopo restrito

exclusivamente à Pós-Graduação *latu sensu*, e não possuem nenhum caráter acadêmico, à exceção da empresa analisada e de um outro competidor do mercado. A enorme barreira que separa os dois grupos é justamente a natureza das instituições. Naturalmente, Universidades e entidades de classe não poderiam competir em condições igualitárias. Apesar de mais numerosas, essas instituições estão, na verdade, fadadas a abandonar esse mercado, ou atuar periféricamente, agora impossibilitadas de criar novos cursos. Portanto, apesar de existir essa barreira de mobilidade forte e clara entre os dois grupos, a tendência desse mercado é de que um deles deixe de existir, e conseqüentemente, a barreira entre eles.

O **terceiro passo** da análise é avaliar o poder relativo de negociação dos grupos em relação a compradores e fornecedores. Como foi dito anteriormente, os fornecedores não representam uma força competitiva expressiva nesse mercado. Porém, existe uma nítida vantagem de um dos grupos em relação a compradores que, no caso, são os alunos. As Universidades e Faculdades, instituições reconhecidas pelo MEC e cujos cursos possuem um caráter acadêmico adicional, contam com uma certa preferência por parte dos alunos na hora de escolher uma instituição para realizar sua pós-graduação, não apenas pelos cursos em si, mas também por toda a infra-estrutura física e administrativa que elas podem oferecer. Assim, pode-se considerar que o primeiro grupo estratégico encontra-se em uma posição de vantagem de negociação com os compradores.

O **quarto passo** diz respeito à posição dos grupos estratégicos em relação a produtos substitutos. Assim como os fornecedores, a atuação dessa força competitiva também não é tão expressiva. Assim, não há como caracterizar diferenças entre os grupos estratégicos em relação a produtos substitutos se nem eles próprios são claramente identificados nessa indústria.

Finalmente, o **quinto passo**, a avaliação da interdependência entre os grupos estratégicos, nesse caso, pode ser considerada relevante para a análise da indústria. Na verdade, a relação de interdependência que existe é muito sutil. Apesar de a

concorrência poder ser definida em linhas gerais como a competição entre Universidades e entidades de classe, nas condições atuais do exercício da Odontologia no Brasil, um dos grupos não poderia existir sem o outro. Sem as Universidades, não se graduariam os dentistas, que por sua vez compõem as entidades de classe. Ou seja, não existe uma relação de interdependência, mas sim de dependência, uma vez que a existência das entidades de classe seria prejudicada pela extinção das Universidades, mas a recíproca não é verdadeira. Portanto, não pode-se esperar que nenhum momento competitivo hostil ocorra vindo das entidades de classe em direção às Universidades, pois isso teria efeitos negativos sobre a sua própria atuação.

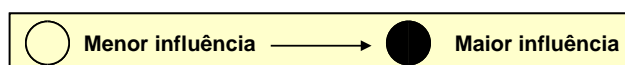
4.4 O Ecosistema de Negócios

Assim como na análise estrutural da indústria apresentada anteriormente, para o desenho do ecossistema de negócios representativo, também é necessário um recorte geográfico. Dessa forma, serão aqui consideradas somente as instituições de ensino de Pós-Graduação em Odontologia atuantes no Estado do Rio de Janeiro.

Além disso, serão considerados também os aspectos já levantados pelas análises anteriores, como a caracterização dos competidores, dos grupos estratégicos, a relação entre eles, as peculiaridades desse mercado, entre outros pontos relevantes citados.

Feitas as considerações iniciais sobre as fronteiras do ecossistema e levantados os aspectos pertinentes a essa análise, chegou-se aos participantes dos ecossistemas em questão, mostrado no quadro a seguir.

	Componente	Classificação (para empresas)	Atuação
Fornecedores	Clínicas radiológicas e laboratórios de prótese Materiais e equipamentos odontológicos Equipamentos e suprimentos de informática Livros e material científico Bancos comerciais	commodity commodity commodity commodity commodity	
Potenciais Parceiros Operacionais	Fonoaudiólogos Cirurgiões Plásticos Fisioterapeutas	nicho nicho nicho	
Cientes Diretos	Cirurgiões Dentistas Pacientes	<i>não aplicável</i>	
Cientes Indiretos	Clínicas Odontológicas Empresas Órgãos Públicos	<i>não aplicável</i>	
Concorrentes Atuais Grupo Estratégico I	Universidades Faculdades de Odontologia	alicerce/dominador alicerce	
Concorrentes Atuais Grupo Estratégico II	Entidades de Classe Instituições de ensino independentes Órgãos de saúde pública e das Forças Armadas	nicho nicho nicho	
Potenciais Concorrentes	Universidades estrangeiras	nicho	
Ambiente Externo	Conjuntura econômica Governo (União, Estado e Município) Sindicatos Mercado de Trabalho	<i>não aplicável</i>	
Órgãos Reguladores	Ministério da Educação (SESu, INEP, CAPES) Conselho Federal de Odontologia	alicerce alicerce	



Quadro 5: Ecosistema de Negócios

Fonte: Elaborado pela autora (2005)

Como dito anteriormente, os fornecedores não exercem influência significativa sobre o ambiente competitivo representado no ecossistema. Eles existem, mas a sua atuação, classificada como commodity no âmbito do ecossistema, não influencia diretamente a maneira como ocorre a competição. Da mesma maneira, potenciais concorrentes, potenciais parceiros operacionais, clientes indiretos e o ambiente externo em si, apesar de terem sido citados como componentes no quadro anterior, também atuam influenciando muito pouco a dinâmica da indústria. É importante considerar a sua existência, mas uma análise mais profunda das suas características não é essencial. Exceto pela condição do excesso de profissionais no exercício da Odontologia, fator que se encaixaria na chamada conjuntura econômica do ecossistema, mas já analisado anteriormente, nenhum outro tópico é realmente relevante para a análise desse ambiente.

Com um papel um pouco mais expressivo figuram os clientes diretos, ou seja, os dentistas alunos das instituições, e os pacientes atendidos nas atividades clínicas dos cursos. Ambos possuem, atualmente, um poder de barganha significativo, uma vez que a proliferação desenfreada de competidores nesse mercado, ou seja, o aumento da oferta, gerou uma expressiva redução nos preços, sejam das mensalidades dos cursos, ou dos próprios tratamentos. Assim, esses clientes diretos, cujos vínculos com as instituições muitas vezes são sutis, têm mais liberdade para transitar entre competidores, afetando significativamente a dinâmica competitiva.

Assim como os clientes diretos, o grupo estratégico de competidores formado essencialmente pelas entidades de classe também exerce uma influência significativa sobre o ecossistema. Apesar de pulverizadas, essas instituições controlam cerca de metade das vagas nos cursos oferecidos e a sua entrada nesse mercado representa justamente o aumento excessivo do número de competidores, sendo, assim, as principais responsáveis pelo surgimento de práticas destruidoras de valor, como as guerras de preços atualmente comuns. A sua atuação individualizada e pontual pode ser classificada como nicho dentro do ecossistema.

Como é possível observar, as Universidades e Faculdades obtiveram a classificação de alicerce. Isso porque elas claramente apresentam as características que determinam essa classificação, ou seja, a existência de uma certa dependência das demais empresas em relação a elas, o fato de elas serem a principal, senão única, fonte de avanços tecnológicos e também por exercerem tanto o papel de concorrentes, pois oferecem cursos de pós-graduação em Odontologia, como o papel de fornecedoras, de alunos graduados – ou seja – elas são o centro e o “alicerce” da complexa dinâmica das instituições de Ensino Superior.

Na verdade, é preciso esclarecer que essa classificação de alicerce é correta apenas quando consideramos as Universidades e Faculdades que apresentam um mínimo de empenho em realmente gerar tecnologia e prover o Ensino Superior, mais do que os seus fins lucrativos. Algumas Universidades e Faculdades atuam sem dúvida como alicerces; porém, umas outras, preocupadas única e exclusivamente em aproveitar o “filão” da Pós-Graduação em Odontologia, atuam na verdade como dominantes. Oferecendo o maior número possível de cursos, com a menor carga horária permitida, e o mínimo necessário de conteúdo, algumas instituições quase vendem os títulos de especialistas e de mestrado, em programas de Pós-Graduação com apenas dois ou três dias de aula por mês e bem pouco conteúdo de prática clínica e/ou acadêmico científica. Essa prática, além de lesar o aluno dentista, prejudica imensamente o ambiente competitivo, inundando o mercado com profissionais titulados sem competência, alimentando a instabilidade do ecossistema. A atuação de modo a extrair o máximo de valor possível da cadeia, sem a preocupação com o equilíbrio do ecossistema, caracteriza claramente a atuação do dominante de valor.

Além das Universidades e Faculdades, os órgãos reguladores dessa indústria, no caso, o Ministério da Educação e o Conselho Federal de Odontologia, também exercem uma grande influência sobre a competição, em função do poder que possuem. Uma portaria do Ministro da Educação, ou um ato normativo do Conselho, podem ter implicações seriíssimas sobre a atuação das instituições de ensino de Pós-Graduação em Odontologia. Já citadas anteriormente, a resolução 061/2004 do CFO e a Portaria 1180 do MEC, desde que não revogadas e cumpridas de maneira devida,

alterarão significativamente a dinâmica da competição nesse mercado. Isso caracteriza, portanto, a relação de dependência das demais partes envolvidas em relação a esses órgãos reguladores. Além disso, considerando-se que a intenção das suas iniciativas é de trazer efetivas melhoras nas condições de ensino e de exercício da Odontologia no País, como fica claro no caso dos exemplos citados aqui, também fica caracterizado o alicerce de um ecossistema, que busca sempre o equilíbrio e a saúde do ambiente como um todo.

4.5 Análise SWOT – Oportunidades e Ameaças

Após observar as características da evolução da indústria, a atuação das forças competitivas e realizar a análise estrutural e do ecossistema de negócios, foi possível avaliar quais as oportunidades e ameaças que se encontram nesse mercado, que serão detalhadas a seguir.

A primeira oportunidade identificada para as empresas que atuam nesse mercado é bem intuitiva: a expansão da linha de produtos. Especificamente, isso significaria oferecer cursos de outras especialidades que uma instituição eventualmente não ofereça. Ou mesmo oferecer cursos de diferentes níveis de aprofundamento em uma especialidade, desde iniciação e atualização até a própria especialização. Em ambos os casos, a intenção é a mesma: oferecer uma gama maior de serviços para os seus clientes. Desde que bem aceitos, novos cursos são uma oportunidade para as empresas de aumentar o faturamento e também de diminuir a sua taxa de ociosidade, aumentando o aproveitamento da sua capacidade instalada e dos seus ativos.

Uma oportunidade relacionada como a citada anteriormente é de entrar em novos segmentos de mercado. As oportunidades se relacionam uma vez que, para entrar em um novo mercado, muitas vezes é necessário expandir a linha de produtos. Porém, a recíproca não é verdadeira: pode haver oportunidades de outros produtos para o mesmo segmento de mercado. De qualquer maneira, na indústria analisada, uma oportunidade de novo segmento de mercado é oferecida para a maioria dos competidores, que ainda oferece apenas cursos de Especialização, ou seja, *Latu Sensu*. A oportunidade identificada é de entrar no segmento mais “acadêmico” do mercado, oferecendo cursos de Pós-Graduação *Strictu Sensu*.

Porém, essa não é uma oportunidade que se oferece a qualquer competidor do mercado. As entidades de classe, por exemplo, sempre tiveram o seu escopo operacional reduzido aos cursos de Especialização, autorizados pelo CFO até o final de 2004. Porém, a partir desta data, tais entidades poderão somente iniciar novas turmas de Especialização nos termos das autorizações já concedidas, ou seja, nos

termos e nas especialidades já determinadas. Além disso, para o oferecimento de Pós-Graduação *Strictu Sensu*, é preciso que o competidor encontre-se no grupo estratégico formado pelas instituições de ensino superior, representado pelas Universidades e Faculdades. Dessa forma, a próxima oportunidade identificada, a de mudança de grupo estratégico, que também permitirá o acesso à outra oportunidade, de atender outro segmento de mercado, não estará acessível às entidades de classe. Na verdade, essa oportunidade aparentemente encontra-se realmente acessível apenas para a empresa analisada nesse trabalho. Apenas um segundo competidor poderia até ter esse acesso, porém, suas características, bem como a maneira como vem conduzindo as suas operações mostram, aparentemente, que esse não é o seu interesse.

A suspensão das autorizações do CFO para as entidades de classe ministrarem cursos de Especialização também aponta para mais uma oportunidade. Impossibilitadas de oferecer novos cursos, e restritas a apenas renovarem as turmas das autorizações já anteriormente concedidas, algumas entidades tendem a diminuir a sua atuação no mercado, ou mesmo a eventualmente se retirar dele. Isso geraria um enfraquecimento cada vez maior do grupo estratégico formado pelas entidades de classe, até a total extinção da sua atuação nesse mercado. Essa é uma oportunidade para os demais competidores, aqueles que continuarem no mercado, de absorver os clientes e a parcela de mercado deixados pelas entidades de classe.

Uma outra oportunidade identificada, ainda pouco explorada no Brasil, é a de seguir uma linha de pesquisa com aplicabilidades práticas. Muitos recursos são gerados por instituições no exterior que se dedicam à pesquisa de novas técnicas ou de novos materiais odontológicos. No Brasil, e especificamente no Rio de Janeiro, praticamente inexistem exemplos de tecnologias geradas por instituições de ensino e amplamente utilizadas pela comunidade odontológica. Uma vez que isso é uma prática relativamente comum em outros países, essa poderia ser uma linha a ser explorada pelos competidores desse mercado.

Finalmente, uma última oportunidade identificada foi a de estabelecer parcerias estratégicas com outras empresas que atuem na Odontologia, tais como fornecedores de materiais ou de equipamentos odontológicos, ou mesmo clínicas radiológicas ou de atendimento odontológico. Essas empresas encontram-se em uma posição mais exposta às tendências da Odontologia. Em um contato diário com dentistas e pacientes, além de coletar informações precisas e relevantes sobre as necessidades dos clientes, eles ainda podem efetuar o modo mais expressivo de propaganda utilizado nesse mercado, o “boca-a-boca”. As indicações pessoais, segundo vários profissionais que atuam na Odontologia, assim como especialistas em marketing de serviços, são a maior fonte de pacientes, assim como de alunos para cursos de Pós-Graduação. Assim, uma parceria estratégica com um agente influente no mercado representa uma oportunidade de estar próximo das necessidades e expectativas dos clientes e de fazer divulgação dos seus serviços da maneira mais eficiente possível. Em um mercado altamente pulverizado, onde as iniciativas em sua maioria são pouco profissionais e buscam essencialmente extrair o máximo de valor possível, sem considerar a saúde do ecossistema como um todo, parcerias ainda estão além da compreensão da maioria dos gestores. E, por isso, representam uma oportunidade ainda mais atraente.

As ameaças identificadas estão mais relacionadas a condições conjunturais do próprio mercado do que aos próprios competidores em si e às suas estratégias. Na verdade, a condição de saturação da Odontologia, citada anteriormente, é responsável pela maioria das ameaças descritas a seguir.

A primeira e talvez a mais perigosa delas é justamente a crise conjuntural prestes a ser descoberta pelos profissionais que atuam na Odontologia. Como comprovado pelas análises dos números fornecidos pelo CFO, a indústria como um todo está quase atingindo o ponto de inflexão da curva S que representa a sua evolução, ou seja, o ponto a partir do qual é iniciado o seu declínio. Essa crise deverá representar um enxugamento inicial do mercado, até que ele se estabilize no patamar sustentável que já foi ultrapassado há bastante tempo. O gráfico a seguir representa uma ilustração teórica do que pode ocorrer com a Odontologia a partir do momento em

que o próprio mercado perceber o quão insustentável ele se tornou. A linha escura contínua representa o patamar ideal de dentistas de acordo com a proporção sugerida pela OMS de 1.500 habitantes por profissional.

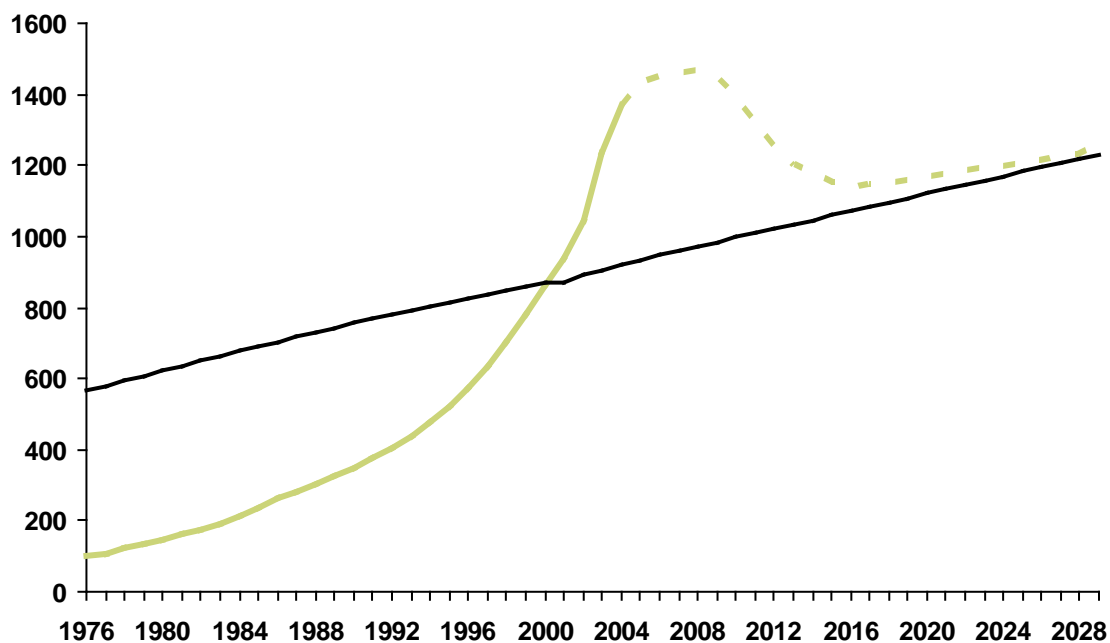


Gráfico 8: Ilustração da Crise da Odontologia – Especialistas no Rio de Janeiro
 Fonte: Elaborado pela autora, dados até 2004 do CFO (2005)

Todo esse período anterior ao ponto em que o mercado encontrará o patamar sustentável de competição será extremamente difícil para os competidores. Serão anos até que a situação se estabilize, anos em que ainda haverá um grande excesso de profissionais no mercado. O lado positivo é que o ápice da saturação da Odontologia está próximo e, a partir dessa data, a situação só tende a melhorar. Porém, ainda existe um longo caminho até que ela se estabilize.

Uma outra ameaça identificada seria uma eventual mudança nas necessidades dos clientes nesse mercado, gerada pela crise iminente. A difícil situação em que se encontra a Odontologia poderia alterar a percepção dos dentistas, fazendo-os procurar outras alternativas para a competição acirrada além da qualificação através de Pós-Graduação. Poderia eventualmente até ocorrer um abandono expressivo da profissão por parte de alguns deles, uma vez que a remuneração desses profissionais

vem caindo cada vez mais, e atualmente é possível encontrar dentistas trabalhando por valores equivalentes a bolsas-auxílio de estagiários de outras áreas.

Com a eventual diminuição do número de profissionais de Odontologia após a retomada da direção sustentável do mercado, ocorrerá, conseqüentemente, uma diminuição do número de potenciais clientes para as instituições de ensino. Isso representará uma outra ameaça: o aumento do poder de barganha dos clientes em relação aos competidores nesse mercado, o que seria uma alteração negativa e significativa na dinâmica da competição.

5. ESTUDO DE CASO – EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS

Para a construção do modelo apresentado nesse estudo, serão observadas as necessidades e as peculiaridades do caso de uma empresa de serviços profissionais que atua há mais de dez anos no segmento de serviços odontológicos, oferecendo cursos de Pós-Graduação e atendimento em Odontologia.

Analisar a performance dessa empresa, o seu desempenho histórico e atual, a sua configuração organizacional, entre outros aspectos, será fundamental para a construção do modelo proposto nesse trabalho.

Nesse capítulo serão apresentados:

- um breve histórico e uma descrição das suas operações;
- uma profunda análise operacional e financeira;
- uma análise dos seus pontos fortes e fracos;
- um diagnóstico das suas competências essenciais e dos fatores críticos de sucesso internos e
- um diagnóstico final da sua situação estratégica.

As análises aqui propostas visam a responder as seguintes perguntas, essenciais para o processo de planejamento estratégico:

- Como anda o desempenho operacional e financeiro da empresa?
- Quais são os pontos fortes e fracos e as competências essenciais da empresa?
- Quão bem a estratégia presente está funcionando?
- Quais são os problemas estratégicos que a empresa enfrenta?

5.1 Histórico e Descrição das Operações

A empresa que será utilizada como referência para o modelo foi criada em 1994, na cidade do Rio de Janeiro, com o início das atividades dos cursos de iniciação em Ortodontia.

Desde a sua criação, ela passou por uma série de mudanças para o aumento de sua capacidade operacional. Foram 3 grandes saltos de capacidade, com reformas na sua estrutura física e organizacional para garantir a ampliação.

Essas obras também foram responsáveis pela adequação da estrutura aos mais altos padrões de instalações da Odontologia. As duas clínicas, utilizadas para os atendimentos dos módulos práticos dos cursos, contam com equipamentos muito sofisticados, de alto padrão. Além disso, foram seguidos rigorosamente os procedimentos de biossegurança durante todo o projeto, o que tornou a instituição uma referência também em termos de instalações.

Apesar dessas iniciativas de crescimento e de expansão, o escopo operacional da empresa sempre permaneceu o mesmo: desde a sua criação, trata-se de ministrar cursos de pós-graduação em Odontologia. Várias especialidades já foram tema dos cursos oferecidos: Odontopediatria, Endodontia, Cirurgia... Porém, a veia principal da empresa, acompanhando a tendência do mercado na última década, é a Ortodontia. Os cursos dessa especialidade foram os primeiros a ser oferecidos e sempre representaram a maior parte do faturamento dessa instituição de ensino.

Além da variedade de temas, os cursos também diferem em nível de aprofundamento. Há cursos de iniciação, atualização, aperfeiçoamento, até a prestigiada especialização, que confere o cobiçado título de Especialista aos alunos, reconhecida pelo Conselho Federal de Odontologia (CFO), autarquia responsável pela centralização das informações sobre cursos de Especialização registrados e

reconhecidos, bem como sobre o número de inscritos em todo o Brasil, entre Cirurgiões-Dentistas, Auxiliares de Consultório Dentário, Técnicos em Higiene Dental, Técnicos em Prótese Dentária, Auxiliares de Prótese Dentária e Clínicas.

Apesar de a sua criação datar de mais de dez anos atrás, apenas em 2004 puderam ser observadas as primeiras iniciativas no sentido de orientar estrategicamente as suas operações. Nesse sentido, foram definidos, pela primeira vez, missão e visão da empresa, enunciados a seguir.

Missão: “Somos prestadores de serviços educacionais na área de Odontologia, voltados aos Cirurgiões Dentistas, oferecendo formação profissional em nível de pós-graduação, com especialização completa (técnica e de mercado) para o negócio Especialidade em Odontologia, fundamentados em crenças e valores, com qualidade de nível internacional.”

Visão: “Queremos nos posicionar, por méritos, entre as melhores e mais conceituadas instituições de ensino superior de pós-graduação em Odontologia do estado do Rio de Janeiro”.

Apesar dessas iniciativas no sentido de trazer uma vertente estratégica para as suas operações, e apesar da diversa gama de cursos oferecidos e das ótimas instalações que possui, a empresa não tem apresentado um desempenho financeiro satisfatório. As receitas não acompanharam o crescimento das despesas nos últimos anos, a taxa de ocupação da capacidade instalada continua baixa e, conseqüentemente, o retorno dos investimentos parece cada vez mais distante para os acionistas.

É fato que até hoje nunca houve uma iniciativa efetiva de planejamento estratégico. Todo o crescimento da empresa foi acontecendo, sem ser de maneira estruturada. Os

seus gestores a conduziram com base na intuição, nas percepções, sempre buscando altos padrões de qualidade, é fato, mas sem a ênfase estratégica. Marketing, por exemplo, passou a figurar como assunto importante na pauta dos gestores apenas a partir de 2003, quando observaram, pela primeira vez, a estagnação do nível de receitas.

Para os gestores da empresa, bastava que uma empresa atuasse com seriedade no mercado e que estivesse de acordo com altos padrões de qualidade para que os clientes reconhecessem o valor do serviço prestado por ela. Infelizmente, o segmento de serviços odontológicos lhes mostrou uma realidade bem diferente. Cada vez mais o preço se tornava um fator determinante na aquisição dos serviços e para a empresa, de pequeno porte, competir por custo não era uma opção, devido à falta de escala.

Assim, essa empresa representa de maneira contumaz a maioria das iniciativas em Odontologia no País: individuais e amadoras sob o ponto de vista estratégico, sem resultados expressivos. As análises apresentadas a seguir fornecerão uma idéia mais precisa da sua atual situação.

5.2 Análise do Desempenho Financeiro e Operacional

Primeiramente, é preciso esclarecer que todos os dados financeiros aqui apresentados foram deflacionados por um índice de correção de modo a refletir de maneira mais precisa a realidade financeira da empresa estudada.

O índice escolhido para essa correção foi o IPC-FIPE (Índice de Preços ao Consumidor, medido pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) que, apesar de ser calculado com base nos preços praticados no município do São Paulo, é o que melhor reflete a condição operacional da empresa, cujas receitas são derivadas únicas e exclusivamente dos seus clientes, ou seja, dos consumidores.

Além disso, é pertinente justificar a utilização de valores indexados em base 100 para toda a análise apresentada. Optou-se por realizar a análise dessa forma de modo a preservar a identidade e a privacidade dos dados financeiros da empresa, a pedido dos seus gestores. Assim, pelos mesmos motivos que explicam a ausência do nome do centro de estudos no trabalho, os valores nominais da análise financeira também foram omitidos.

Ao analisar financeiramente uma empresa, o primeiro quesito de avaliação que é lembrado é o retorno, uma dimensão que fornece uma visão clara da sua saúde financeira e da atratividade desse negócio.

No caso do centro de estudos, a medida escolhida para a avaliação desse quesito foi o retorno sobre patrimônio líquido, devido à dificuldade de quantificar com precisão o valor dos ativos da empresa, para o cálculo de índices como retorno sobre ativos (ROA). Além disso, os valores de investimentos, para o eventual cálculo de retorno sobre investimento, são muito díspares entre um ano e outro de operação, o que faz com que esse índice não reflita a realidade de retorno da empresa em cada ano. A

série histórica dos valores do patrimônio líquido proporciona uma visão muito mais precisa nesse aspecto.

O gráfico a seguir mostra a evolução dos valores calculados do retorno sobre patrimônio líquido da empresa estudada.

Gráfico 9: Retorno sobre Patrimônio Líquido
Fonte: Elaborado pela autora, dados da empresa (2006)

Como é possível observar através do gráfico anterior, o retorno atingido pela empresa, após um período de leve ascensão, passou a um estágio de declínio acentuado. Na seqüência da análise faz-se pertinente investigar qual a causa da queda do retorno.

Uma hipótese seria um inchamento do patrimônio líquido, que poderia estar corroendo os lucros da empresa no cálculo do retorno. Porém, como podemos constatar no gráfico a seguir, o patrimônio líquido, apesar de uma leve tendência de ascensão, não apresentou um crescimento súbito e/ou acentuado no período correspondente ao início da queda dos retornos.

Gráfico 10: Patrimônio Líquido
Fonte: Elaborado pela autora, dados da empresa (2006)

A segunda possibilidade seria investigar se houve uma queda acentuada dos lucros nesse período, que teria como consequência esse efeito negativo sobre o retorno. Como mostra o gráfico seguinte, isso foi exatamente o que ocorreu. Após um período de ascensão do valor dos lucros, pôde ser observada uma queda brusca dos mesmos.

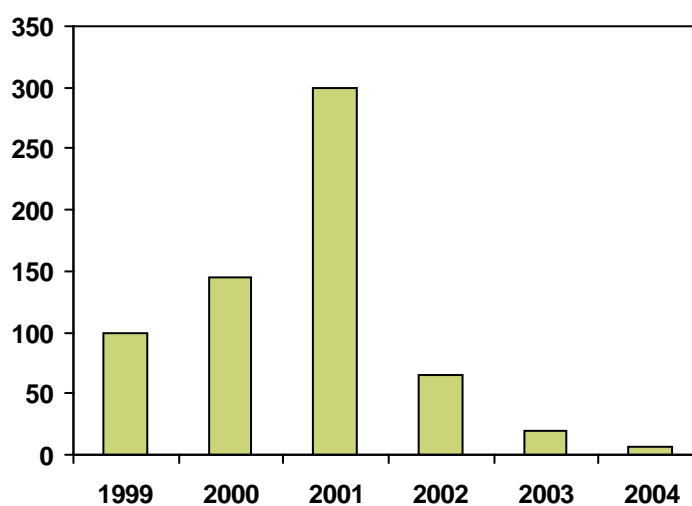


Gráfico 11: Lucros Anuais (valores deflacionados e indexados)
Fonte: Elaborado pela autora, dados da empresa (2005)

Porém, mais uma investigação se faz relevante: o que teria causado a reversão do quadro ascendente dos lucros da empresa? Pode ter ocorrido tanto um aumento expressivo das despesas, como um súbito declínio das receitas.

O gráfico a seguir, que ilustra os valores das despesas da empresa ao longo do tempo, mostra que, apesar de uma leve tendência de alta, elas se mantiveram em um patamar estável, tendo uma variação total, de 1999 a 2004, de 11%.

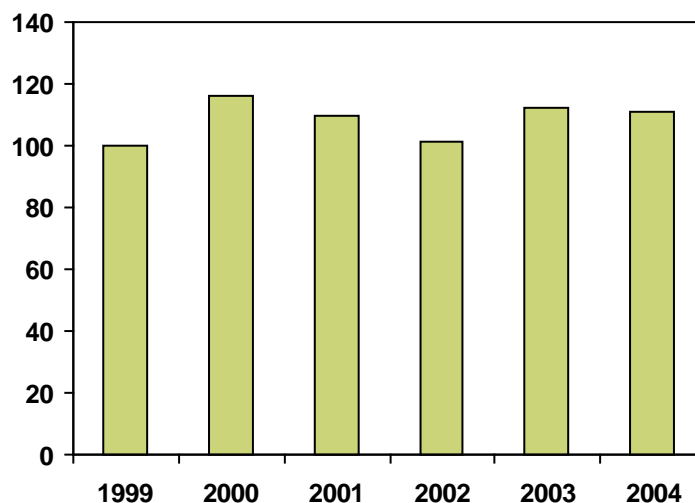


Gráfico 12: Despesas Anuais (valores deflacionados e indexados)
Fonte: Elaborado pela autora, dados da empresa (2005)

Porém, o mesmo não pode ser observado em relação às receitas. O gráfico 5 mostra a variação das receitas da empresa, que atingiram um valor máximo em 2001, após um período de ascensão, e em seguida entraram em declínio, chegando, em 2004, a apresentar até uma redução, de cerca de 1%, em relação a 1999.

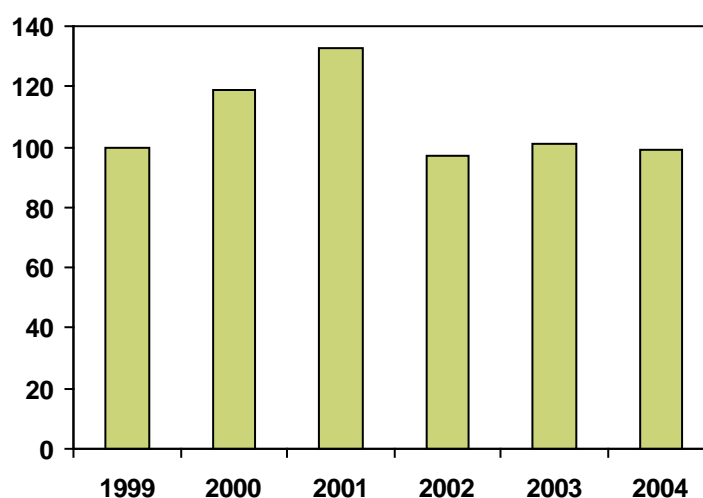


Gráfico 13: Receitas Anuais (valores deflacionados e indexados)
Fonte: Elaborado pela autora, dados da empresa (2005)

Esse pico de receitas ilustrado no gráfico, com a seqüencial queda do faturamento, explica claramente o declínio apresentado nos lucros, e conseqüentemente nos retornos obtidos, nessa mesma época. A partir de 2001, a empresa começou a experimentar dificuldades operacionais, com sintomas como a alta taxa de ociosidade da capacidade instalada.

Foi realizado um cálculo preciso da capacidade instalada da empresa ao longo dos anos. Com base no número de equipamentos de atendimento odontológico, bancadas de laboratório e vagas nas salas de aula, e também nos turnos possíveis de oferecimento de cursos, e fazendo-se alguns descontos operacionais de capacidade para chegar de um valor nominal a um valor real, foi possível avaliar a taxa de ociosidade da instituição. O quadro abaixo reúne alguns dos parâmetros utilizados para esse cálculo.

ANO	EQUIPOS ODONTOLÓGICOS	BANCADAS DE LABORATÓRIOS	VAGAS EM SALAS DE AULA	HORAS SEMANAIS	CAPACIDADE NOMINAL (vagas/hora)	CAPACIDADE EFETIVA (vagas/hora)
1994	12	16	50	68	275.808	92.916
1995	12	16	50	68	275.808	92.916
1996	12	16	50	68	275.808	92.916
1997	12	16	50	68	275.808	92.916
1998	12	16	50	68	275.808	92.916
1999	12	16	50	68	275.808	92.916
2000	12	16	50	68	275.808	92.916
2001	12	16	50	68	275.808	92.916
2002	12	16	50	68	275.808	92.916
2003	24	34	50	68	381.888	128.412
2004	24	34	50	68	381.888	128.412

Quadro 6: Capacidade Instalada, em vagas/hora

Fonte: Elaborado pela autora, dados da empresa (2005)

Além do cálculo da capacidade instalada, foi preciso avaliar como ela vinha sendo aproveitada, ou seja, qual era a capacidade utilizada efetivamente. Para isso, foi feito um levantamento dos cursos oferecidos pela instituição e do número de vagas preenchidas em cada um deles. O resultado desse levantamento está no gráfico 6, que ilustra o número de vagas/hora oferecidas e ocupadas a cada ano.

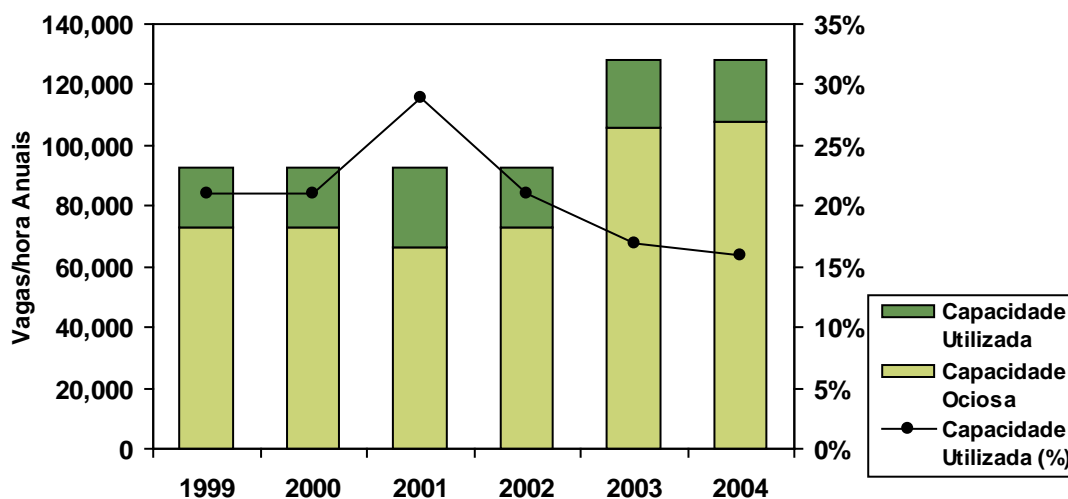


Gráfico 14: Capacidade Utilizada(em vagas/hora)
Fonte: Elaborado pela autora, dados da empresa (2005)

É possível observar claramente como a maior utilização da capacidade instalada no ano de 2001, e a sua queda na seqüência, foram as verdadeiras responsáveis pelos resultados evidenciados pelos gráficos da análise financeira. Tanto a queda do retorno, como a dos lucros e das receitas são consequência da queda da taxa de utilização da capacidade instalada.

A seqüência de desdobramento das análises realizadas é ilustrada na página a seguir. Primeiramente, é mostrado como, a partir do desempenho insatisfatório dos retornos da empresa, chegou-se à queda das suas receitas após o ano de 2001. A seguir, o desdobramento parte da queda dos lucros, passando pelas receitas e chegando até a taxa de utilização da capacidade instalada.

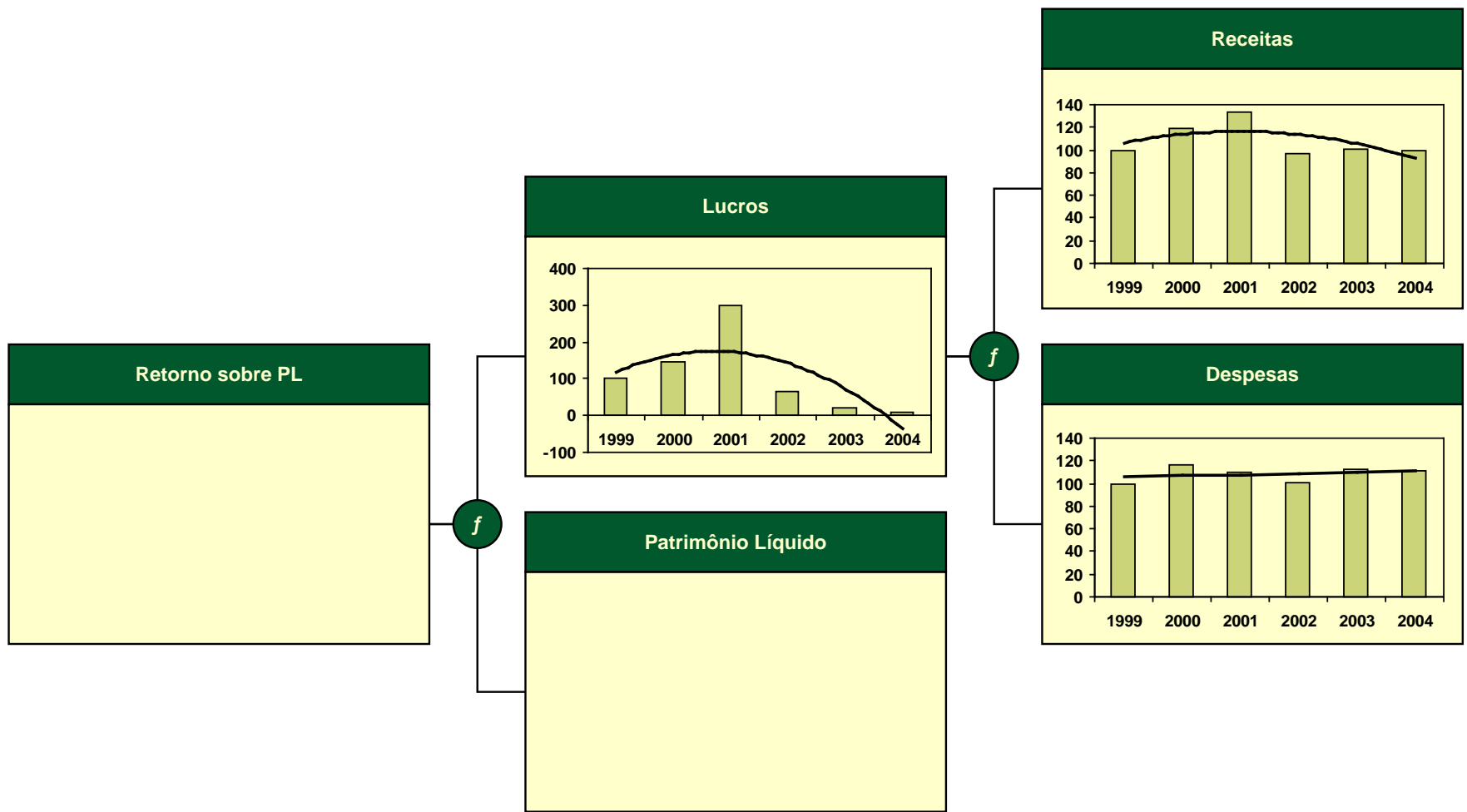


Gráfico 15: Resumo da Análise Financeira
 Fonte: Elaborado pela autora, dados da empresa (2005)

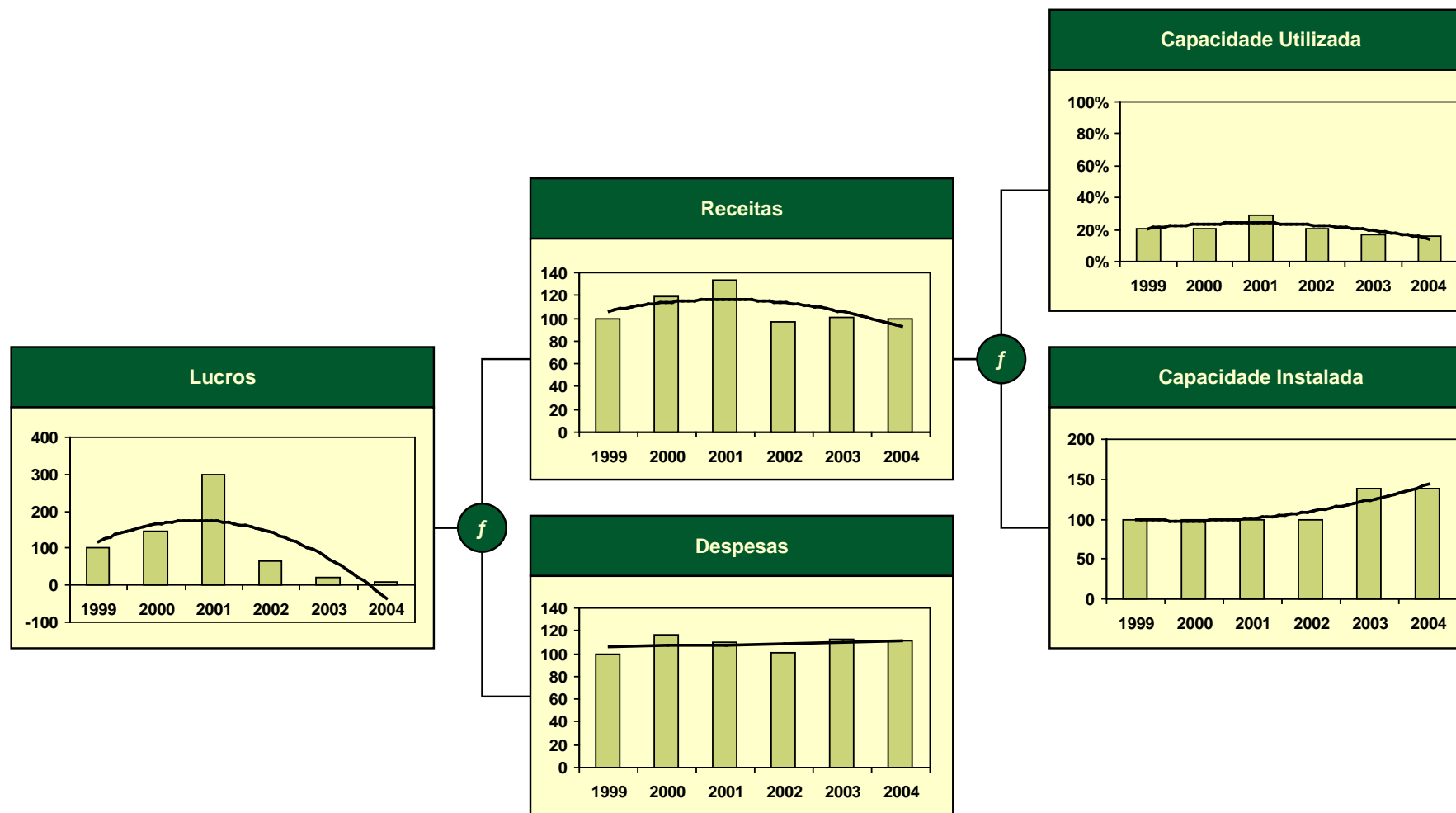


Gráfico 16: Resumo da Análise Financeira/Operacional
 Fonte: Elaborado pela autora, dados da empresa (2005)

Acompanhando a seqüência das análises apresentadas, fica comprovado, mais uma vez, qual é a raiz dos problemas da empresa: a baixa taxa de utilização da sua capacidade.

Assim, a partir da realização dessa análise financeira e operacional já é possível identificar, de maneira preliminar um caminho a ser seguido no sentido de alcançar melhorias no seu desempenho: a empresa precisa alavancar a sua capacidade instalada, buscando retornar à trajetória ascendente de lucro e retorno.

5.3 Análise SWOT – Forças e Fraquezas

Além das análises financeiras e operacionais, é muito importante avaliar qual o status da empresa em termos estratégicos. Nesse âmbito, faz-se necessária a análise SWOT, aqui enfatizando apenas os pontos fortes e fracos da empresa, buscando uma visão geral da sua situação estratégica.

O primeiro ponto forte, a **cultura arraigada da empresa de crenças e valores**, é muito relacionada aos próprios gestores, também acionistas, que desde a sua fundação sempre buscaram seguir todos os padrões éticos e morais no exercício da Odontologia, assim como agir de maneira honesta e correta com todos os funcionários, fornecedores, clientes, parceiros e colaboradores. Essa determinação, estabelecida há mais de dez anos, gerou uma cultura muito forte de seriedade, de profissionalismo, sob o ponto de vista odontológico e do ensino, e de honestidade dentro da empresa, que se reflete até hoje na maneira como os funcionários se relacionam entre si e com os clientes. Isso faz com que o ambiente interno da empresa seja bastante saudável e também mais favorável a eventuais mudanças que visem ao bem corporativo. Essa característica é um grande diferencial, especialmente quando falamos da implementação de ações estratégicas.

Essa cultura também se reflete no segundo ponto forte da empresa, que é o **relacionamento com os seus clientes**. Os alunos do centro de estudos são gerenciados de maneira personalizada, recebendo toda a atenção dos professores e coordenadores dos cursos, o que é uma prática muito rara nesse mercado. Na maioria das instituições de ensino, até pelo porte delas, que normalmente são bem maiores, os cursos são muito pouco customizados: as turmas são mais numerosas e maiores e o tempo e a atenção dos professores mais escassos. Na empresa analisada, o relato dos alunos é bem diferente. A percepção é de um ambiente familiar, de ajuda mútua e de confiança e reciprocidade. Além disso, os alunos têm total abertura para, após a conclusão dos cursos, voltarem à instituição para esclarecer dúvidas, ou para aconselhamento no planejamento de eventuais casos mais complicados. Esse tipo de

abertura de relacionamento não é encontrado em nenhuma outra instituição nesse mercado, segundo alunos provenientes de diversas outras instituições.

O terceiro ponto forte é quase uma consequência do primeiro ponto, a cultura da empresa. Em função dessa diretriz de honestidade e de profissionalismo que sempre norteou as suas operações, a mesma hoje goza de uma **reputação idônea no mercado**, o qual é ciente dos seus valores e das suas práticas. Ela é um referencial de boa prática profissional, o que é uma grande vantagem em um mercado onde muitos atuam de maneira antiética, visando apenas ao bem próprio e não ao melhor para o aluno ou paciente.

A estrutura física e as **instalações** da instituição também são um ponto forte. Muitos competidores oferecem cursos em péssimas condições físicas, sem a preocupação de oferecer conforto e segurança aos dentistas ou aos pacientes atendidos nos módulos práticos dos cursos. A instituição de ensino dispõe de equipamentos e instalações modernas, oferecendo ótimas condições para o desenvolvimento e o aprendizado dos alunos.

Um outro ponto forte é o **credenciamento da instituição junto ao MEC** – Ministério da Educação e Cultura, instância regulatória máxima do ensino superior do Brasil. A maioria das instituições de ensino que competem nesse mercado não se preocupam com qualquer tipo de credenciamento ou se contentam com o reconhecimento do CFO, que confere o título de Especialista aos seus egressos e que permite a sua atuação como profissional especialista naquela determinada especialidade da Odontologia. Porém, o reconhecimento do MEC, além de automaticamente assegurar o credenciamento do CFO, ainda confere o status acadêmico aos cursos, reconhecidos como pós-graduação *latu sensu*, título mínimo exigido para a atuação do profissional como docente de ensino superior. Assim, a instituição de ensino possui um status diferenciado em relação a muitos outros “centros de estudos”, “institutos” etc. por estar apta a conferir título acadêmico e profissional aos seus egressos.

Finalmente, o último ponto forte se relaciona com as instalações e com a reputação da empresa, mas em relação à **qualidade dos serviços prestados**. Além dos valores arraigados na empresa, a questão da qualidade sempre foi uma das principais prioridades dos seus gestores, o que resultou no reconhecimento, até por parte de outras instituições de ensino, dos padrões de qualidade oferecidos pela empresa. Isso pode ser comprovado por diversas indicações espontâneas de outros profissionais ou instituições do mercado, que encaminharam pacientes para os módulos práticos oferecidos por saberem do nível de qualidade do serviço prestado pela empresa.

A **qualidade** foi tão enfatizada ao longo dos anos que muitas vezes a preocupação pôde ser considerada **excessiva**, o que remete ao primeiro ponto fraco da empresa. Sabemos que em gestão de serviços existem os critérios qualificadores de pedidos (condições mínimas necessárias para uma empresa prestar um serviço) e os critérios ganhadores de pedidos, que são responsáveis pela efetiva compra do mesmo. O que aconteceu na empresa até hoje é que a qualidade dos serviços e dos processos foi priorizada da mesma maneira para os critérios ganhadores de pedidos como para os qualificadores. Isso representa uma certa falta de foco no que deveria ser prioritário para a empresa. O investimento em qualidade dos critérios ganhadores de pedidos, uma vez que os critérios qualificadores estejam atendidos, é muito mais importante para empresa, pois seu retorno é bem mais rápido.

O segundo ponto fraco é uma das explicações para o atual desempenho financeiro e operacional da empresa. Ela é gerida hoje por uma **administração do tipo familiar**, onde os acionistas, membros de uma mesma família, são os responsáveis pela gestão do negócio. Isso, apesar de garantir que os gestores se comportem como donos e que visem à geração de valor para o acionista o tempo todo, acaba condenando a empresa a não possuir uma gestão profissional. No caso da instituição de ensino, a situação não é tão grave, pois não há conflitos de interesses entre as partes envolvidas na gestão. Porém, a absorção de problemas familiares no dia-a-dia da empresa é uma realidade, assim como uma lacuna de preparo formal administrativo para a gestão.

O terceiro ponto fraco é decisivo para a sua competitividade: o **caráter independente das suas operações**. Por ser uma empresa relativamente jovem, ao competir com universidades e associações de classe, cujas fundações datam de mais de quarenta anos atrás, a instituição é prejudicada pela falta de conhecimento do seu nome pelo público em geral. Os dentistas acabam optando por fazer cursos em outras instituições, muitas vezes de reputação duvidosa, apenas por desconhecimento do nível de serviço por ela prestado. Muitas pessoas físicas e instituições privadas optam por estabelecer convênios com universidades ou com instituições de classe, visando apenas interesses financeiros e particulares imediatos, sem muito compromisso com padronização, continuidade e evolução. Porém, esse tipo de estratégia nunca foi adotada pela empresa analisada.

Um outro ponto fraco crítico é a **falta de escala**. Em um mercado onde a competição envolve grandes universidades privadas, com foco exclusivamente comercial, para uma empresa de pequeno porte é muito complicado competir. Os grandes concorrentes nesse mercado pagam os professores “no atacado”, pois possuem uma enorme variedade de cursos em que eles podem ser alocados – e em serviços, os custos de pessoal sempre são os mais pesados. Além disso, podem sustentar uma estrutura administrativa maior e mais eficiente, proporcionando outros benefícios aos alunos que a instituição analisada não pode oferecer.

A falta de escala está diretamente relacionada a mais um ponto fraco: a sua **estrutura de custos menos enxuta**. Os maiores concorrentes nesse mercado são em sua maioria isentos de impostos, por se tratar instituições teoricamente filantrópicas, sem fins lucrativos. Na estrutura de custos da empresa, grande parte das receitas é reservada para o pagamento de uma grande quantidade de impostos e contribuições, nas esferas municipal, estadual e federal, o que não ocorre com cerca de XX% do mercado. Em um ambiente competitivo onde preço é cada vez mais importante, ter uma estrutura de custos mais pesada pode ser sufocante, especialmente para uma empresa de pequeno porte.

Também deve ser mencionada como ponto fraco a deficiência da empresa em **sistemas de informação**. Já foram realizadas várias tentativas de implementação de softwares de gestão, sem sucesso. Na Odontologia, não existem muitos sistemas disponíveis, e a maioria deles é útil exclusivamente para o uso em pequenos consultórios, para registro de pacientes e de atendimento. Especialmente no caso da instituição, onde o sistema teria que abranger alunos e pacientes, isso se torna ainda mais difícil. Atualmente, os registros são desconexos, e realizados basicamente em planilhas de Excel e em bancos de dados. Sem ferramentas adequadas, é muito mais difícil a tomada de decisão para os gestores, o que afeta diretamente o desempenho da empresa.

Finalmente, o último ponto fraco da empresa é a **falta de um posicionamento claro de mercado**. Apesar de o próprio caráter das operações, com foco em qualidade e seriedade, já transmitir uma mensagem ao mercado, não houve ainda um trabalho efetivo de posicionamento. Na verdade, marketing passou a ser uma preocupação há pouco tempo atrás, quando a competição se acirrou e os lucros começaram a se esvaír. Dessa maneira, apesar de o mercado reconhecer a instituição como referência de profissionalismo e de qualidade, ele não foi claramente informado de qual a sua missão ou de como ela quer ser reconhecida. Principalmente para os clientes, é difícil perceber o valor de um serviço que não se posiciona claramente como diferenciado nem muito menos como líder em custo.

O quadro a seguir sintetiza os pontos fortes e fracos da empresa analisada.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Cultura arraigada de crenças e valores	Falta de foco dos investimentos em qualidade
Relacionamento com os clientes	Administração familiar
Reputação idônea	Caráter independente das operações
Estrutura física e instalações	Falta de escala
Credenciamento no MEC	Estrutura de custos menos enxuta
Qualidade dos serviços prestados	Deficiência de sistemas de informação
	Falta de posicionamento claro de mercado

Quadro 7: Pontos Fortes e Fracos do Centro de Estudos

Fonte: Elaborado pela autora (2005)

5.4 Competências Essenciais e Fatores Críticos de Sucesso Internos

Na análise estratégia de uma empresa não poderia ficar de fora o diagnóstico de suas competências essenciais (“core competences”). Elas são responsáveis pelas vantagens competitivas da empresa e fator principal na elaboração do seu planejamento estratégico.

No caso da instituição de ensino, uma abordagem inicial e mais superficial poderia identificar como competência essencial o oferecimento de cursos em Odontologia. Certamente isso é uma realidade: a empresa nunca ministrou nenhum outro tipo de curso nas suas dependências e certamente seria complicado para ela receber advogados ou psicólogos nas suas instalações, uma vez que as mesmas foram projetadas para o exercício da Odontologia. Além disso, a quase totalidade dos seus competidores mais relevantes oferece cursos em outras áreas. Porém, esse não é um fator gerador de vantagem competitiva, uma vez que esse foco permite apenas que o escopo operacional da empresa esteja adequado às suas operações, e não que seja diferenciado. Estabelecer que a competência essencial da empresa é oferecer cursos em Odontologia seria uma redundância, além de uma colocação por demais genérica.

Uma outra possibilidade seria considerar como competência essencial o oferecimento de cursos em Ortodontia, uma vez que essa é a especialidade mais abordada pela instituição, é a mais prestigiada pelo mercado e também a que é oferecida por ela há mais tempo. No entanto, os demais cursos oferecidos por ela também são referência no mercado, o que tira o caráter exclusivo da Ortodontia. Além disso, dadas as instalações da empresa, seria inviável economicamente oferecer apenas cursos nessa especialidade, devido à sua alta capacidade instalada.

A interpretação correta da competência essencial da empresa é o **oferecimento de cursos de formação ampla e completa, porém com ênfase essencialmente prática**. Apesar de a parte acadêmica dos cursos oferecidos ser levada bastante a

sério pelos professores e alunos, atendendo aos padrões do MEC até o nível de se tornar referência na produção de monografias, a vertente dos cursos é de prática, é de formar um profissional bastante capaz para o atendimento da mais variada gama de casos clínicos que demandam tratamento. No entanto, é importante esclarecer que o lado acadêmico não deve ser deteriorado, de modo que o status conferido pelo curso, que é reconhecido pelo MEC, de pós-graduação *latu sensu*, possa ser utilizado eventualmente por um egresso que deseje atuar como docente de nível superior. Essa já é uma vantagem competitiva dos cursos oferecidos pela empresa.

Oferecer cursos essencialmente práticos, caracterizado como competência essencial, é efetivamente uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que a grande maioria dos competidores, apesar de se caracterizarem como oferecedores de cursos práticos, selecionam os casos clínicos para atendimento nos módulos práticos de acordo com o nível de dificuldade do tratamento. A maioria das instituições busca expor os alunos apenas a casos didáticos e fáceis, dando a falsa impressão de formação prática completa. Na empresa analisada, há espaço nos módulos práticos para casos dos mais variados tipos, oferecendo uma experiência muito mais abrangente para os alunos em termos de atendimento.

Na verdade, a presidente da instituição sempre defendeu essa ênfase prática dos cursos ministrados, ainda que com a preocupação constante com o nível acadêmico das atividades. Ela sempre argumentou pelo aceite dos casos mais difíceis, muitas vezes recomendados por outras instituições de ensino cujo escopo não os abrangia. Essa preocupação é que conferiu, ao longo do tempo, esse caráter prático e completo aos cursos ministrados pelo centro de estudos, caracterizado como a sua competência essencial, assim como a boa reputação que goza a instituição no mercado.

Além desse diagnóstico, é preciso, com base na sua competência essencial e nos seus pontos fortes e fracos, avaliar quais são os fatores críticos de sucesso internos das operações da empresa.

Falar em ênfase prática nos cursos implica necessariamente em fornecer uma estrutura física e instalações adequadas para o atendimento clínico dos pacientes. Isso, como foi visto na análise anterior, é um dos pontos fortes da empresa. Existem duas clínicas de atendimento, com doze cadeiras odontológicas cada, além de laboratórios e salas de biossegurança. Apesar disso, os gestores reconhecem que alguns pequenos ajustes ainda poderiam ser feitos nas instalações para atender melhor os usuários, como a colocação de um elevador.





Além das instalações, o corpo docente, professores e auxiliares, deve estar alinhados com a ênfase prática dos cursos. É preciso que ao preparar as aulas, essa seja uma preocupação constante. Atualmente, a situação do corpo docente não está completamente adaptada a essa filosofia. Ainda existe, por exemplo, lacunas de abordagem sistêmica na avaliação dos casos clínicos dos cursos, apesar de a maioria deles ter a ênfase claramente prática.


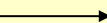

Para a manutenção e o desenvolvimento de um dos pontos fortes da empresa, que é a questão do relacionamento pessoal com os clientes, é preciso que o pessoal de linha de frente, todas as secretárias e as auxiliares de atendimento, esteja também alinhado com essa filosofia. O ambiente interno da empresa e a maneira como os funcionários se relacionam entre si e com os clientes são fatores decisivos para que o serviço prestado tenha essa característica de atendimento personalizado. É preciso que o pessoal seja treinado para identificar as necessidades dos clientes e que exista abertura para que eles tomem a iniciativa de buscar ajuda quando necessário. Atualmente, apesar de o ambiente de trabalho ser bastante saudável, o que resulta de alguma maneira em uma melhor percepção dos clientes, essa filosofia de atendimento ainda não foi claramente implementada.

Finalmente, o último fator crítico de sucesso para a prestação dos serviços propostos é a manutenção e expansão do credenciamento dos cursos da instituição pelo MEC,

de modo que possa ser conferido a eles o status de pós-graduação *latu sensu*. Atualmente, apenas um dos cursos ministrados no centro de estudos possui esse status, ainda que esse seja o “carro-chefe” da empresa. É preciso que esse reconhecimento seja estendido para os demais cursos, de modo que esse diferencial possa ser considerado como relativo à instituição como um todo, e não a iniciativas pontuais da mesma.

O quadro abaixo relaciona e ilustra os fatores críticos de sucesso da empresa e o seu status atual de desenvolvimento.

FCS	STATUS
Estrutura física adequada	
Corpo docente alinhado com a ênfase prática	
Pessoal de linha de frente comprometido com relacionamento com cliente	
Manutenção e expansão do credenciamento dos cursos e da instituição no MEC	

 Critério menos atendido   Critério mais atendido
--

Quadro 8: Fatores Críticos de Sucesso Internos

Fonte: Elaborado pela autora (2005)

5.5 Diagnóstico Estratégico

Fazendo uma análise mais profunda das operações da empresa, é possível identificar que a única estratégia genérica que pode ser identificada atualmente como presente na empresa é a de diferenciação. Apesar de não ter sido definida como tal pelos gestores, essa estratégia se faz verdadeiramente presente à medida que, no oferecimento dos seus cursos, a instituição nunca buscou a liderança em custos; pelo contrário, a intenção sempre foi evidenciar as vantagens dos seus serviços, mantendo-se no seu patamar de preço. E pelo fato de os cursos serem oferecidos irrestritamente, e não a um determinado nicho do mercado odontológico, é descartada também a estratégia de enfoque, deixando apenas a opção da diferenciação.

Porém, apesar de essa estratégia genérica ser intrínseca às suas operações, a empresa ainda não buscou comunicá-la para seus clientes de uma maneira eficiente. Isso, que foi colocado como um dos pontos fracos na análise SWOT apresentada anteriormente, ajuda a explicar a estagnação das suas receitas e seu fraco desempenho financeiro e operacional. Para continuar operando dessa maneira, com o oferecimento de cursos diferenciados de ênfase prática e foco no relacionamento, é preciso que a instituição se posicione como tal. A partir do momento que o mercado passar a reconhecer a empresa como um ícone de formação de profissionais completos e competentes, e estar disposto a pagar um preço por isso – o cliente reconhecerá o valor do serviço prestado.

A conjuntura estratégica da empresa não é de todo ruim, uma vez que a maioria dos pontos fortes identificados na análise SWOT eram conhecidos dos gestores e sempre foram foco de iniciativas de desenvolvimento. Além disso, poucos pontos fracos identificados não são estruturais, ou seja, são passíveis de mudança. E esses já estão alocados na lista de prioridades da gestão. Além disso, as operações da empresa não estão desalinhadas com a sua estratégia – pelo contrário, falta apenas a instituição

formal da diferenciação como estratégia da empresa, e a comunicação desse fato ao mercado.

Assim, atualmente, o diagnóstico financeiro e operacional da empresa reflete exatamente o seu diagnóstico estratégico: a falta da implementação efetiva de uma estratégia clara e adequada tem engessado o seu desempenho. Ela ainda não está dando prejuízo, mas os lucros e o retorno ainda estão muito aquém do desejado, caracterizando a destruição de valor. E nem que ela busque modelos para a definição e implementação de uma estratégia orientada para a criação de valor, isso não será possível, devido à falta de estudos aplicáveis a Odontologia e a instituições privadas de saúde.

6. PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após a conclusão da revisão de literatura, do diagnóstico das necessidades da empresa estudada e da análise da indústria, foi possível reunir todos os aspectos a serem considerados na construção do modelo pretendido. De cada uma dessas três frentes, foram reunidos os pontos mais importantes para compor o modelo, que serão detalhados a seguir.

Inicialmente, é preciso esclarecer que, no caso do segmento de serviços odontológicos, a quase totalidade das empresas não atua de maneira estruturada estrategicamente, de modo que um modelo para esse setor não poderia deixar de conter uma fase inicial de **elaboração da estratégia**. Nesse sentido, foram trazidos conceitos da literatura de estratégia para auxiliar essa primeira etapa.

A primeira parte dessa etapa é a identificação e o foco na competência essencial da empresa. Para ser competitiva, é preciso que a empresa possua uma vantagem competitiva, representada aqui pela sua competência essencial, que determinará de maneira geral o seu escopo operacional.

A segunda parte é escolher e moldar uma estratégia genérica ao redor da competência essencial. É preciso definir claramente qual a opção da empresa entre liderança em custos, diferenciação e enfoque, de modo que ela possa direcionar as suas operações de acordo com a estratégia genérica mais adequada.

A terceira e última parte é nivelar e validar a estratégia com o posicionamento no ecossistema de negócios. A análise ambiental, abordando a saúde do ecossistema de negócios em que a empresa está inserida, é essencial para a formulação da estratégia. A partir do posicionamento identificado para ela dentro do seu ambiente, algumas estratégias serão mais ou menos coerentes. Assim, é preciso verificar a relação entre

a estratégia genérica definida e a posição ocupada pela empresa, de modo que elas não sejam conflitantes.

A segunda fase do modelo elaborado, que vem da análise completa do segmento de serviços odontológicos, consiste em **considerar as condições de contorno da Odontologia**. Após a elaboração de uma estratégia consistente, é preciso avaliar quais as implicações de adotá-la nesse mercado em específico. Os pontos a serem considerados nessa fase se relacionam diretamente a peculiaridades encontradas na análise da indústria e consistem em tarefas a serem cumpridas durante o planejamento estratégico de uma empresa desse setor.

A primeira tarefa é gerenciar a assimetria de informação que existe na Odontologia. Como foi visto anteriormente, essa é um fator extremamente relevante à atuação dos profissionais desse mercado, uma vez que é um condicionante diretamente relacionado à demanda, por exemplo. Assim, é preciso que as empresas estejam cientes da existência dessa assimetria, e que saibam lidar com ela da melhor maneira possível. Um possível desdobramento dessa tarefa seria separar a execução, e quem sabe até o preço, do diagnóstico e do tratamento. Muitas vezes, os pacientes não têm plena confiança no dentista que prestará o atendimento, e gostariam de poder ter uma visão isenta do tratamento que foi proposto, estando até dispostos a pagar por isso. Além disso, gerenciar a assimetria de informação pode significar também trabalhar para fazer com que o paciente tenha total confiança no profissional, neutralizando o fato de que ele não possui o conhecimento específico necessário para avaliar a proposta de tratamento.

Em um setor onde o amadorismo impera, a segunda tarefa é evidenciar o profissionalismo. Empresas que busquem ser 100% profissionais, 100% do tempo, em 100% dos aspectos, terão, neste aspecto, mais um diferencial competitivo extremamente importante, uma vez que os seus competidores ainda estarão presos ao improvisado e ao amadorismo. Ser profissional pode ter vários significados mas, em Odontologia especificamente, certamente passa por banir alguns procedimentos

muito comuns, como falta de treinamento de pessoal, deficiências de postura profissional do pessoal da linha de frente (recepcionistas, atendentes, auxiliares...), falta de pontualidade, etc. Inúmeras são as oportunidades, e conseqüentemente as vantagens, que se apresentam para as empresas que se dispõem a buscar o profissionalismo.

Uma outra característica marcante da Odontologia é o conhecido excesso de profissionais atuando no mercado. Nesse sentido, a terceira tarefa, diferenciar-se dos concorrentes, pode parecer genérica. E é. Porém, longe de ser um problema, isso é uma oportunidade para as empresas explorarem, em vários aspectos, iniciativas que podem fazê-las diferentes de seus competidores. Os cinco Ps de Marketing (produto, pessoas, ponto, preço e promoção) podem ser um guia para os gestores que buscam caminhos para a diferenciação. Uma análise minuciosa de cada um dos Ps pode ser bastante elucidativa nesse sentido.

Considerando-se também que o acesso à Odontologia ainda é restrito àqueles que podem efetivamente pagar por ele, a quarta tarefa é considerar o atendimento popular. Com o excesso de profissionais que atuam nesse mercado, os preços têm caído de qualquer maneira. Assim, uma alternativa para as empresas que se vêem obrigadas a competir por preço é mudar o seu público alvo. Há uma margem para redução de custos quando se passa a atender clientes de uma classe mais baixa. E assim, com a estrutura de custos mais enxuta, fica mais fácil competir em níveis baixos de preço.

Uma tarefa que se relaciona com um dos aspectos mais marcantes da Odontologia é lidar com o Código de Ética Odontológico. Ao mesmo tempo em que o código de ética impõe sérias restrições, especialmente em relação a propaganda, é preciso que a classe odontológica tenha plena consciência de que muitas vezes o seu concorrente não é um outro profissional ou empresa de Odontologia, mas vários outros bens a serem adquiridos com o dinheiro de um eventual tratamento odontológico. É importante que a Odontologia em si seja “vendida” para os clientes/pacientes, de

modo que eles optem por não trocar o carro, ou fazer uma viagem, para priorizar a saúde bucal e realizar um tratamento. Assim, gestões devem ser conduzidas de modo a sensibilizar as autoridades superiores da Odontologia no sentido de desenvolver campanhas de maior conscientização da população para a priorização do tratamento odontológico e manutenção da saúde bucal o que, caso seja plenamente alcançado em toda a população certamente minimizará em muito gastos decorrentes da falta de saúde bucal na população. Entretanto, enquanto ainda não se consegue o acima recomendado, é preciso saber contornar as restrições impostas pelo código de ética a uma popularização maior da Odontologia alavancando o meio reconhecidamente mais eficaz de divulgação, o chamado “boca-a-boca”. Se não é possível anunciar em escala, deve-se esforçar para se encontrar uma maneira de fazer a informação circular, ainda que via indicações.

Um outra tarefa importante é contornar as práticas que destroem valor, cada vez mais comuns na Odontologia. É preciso que a empresa se coloque alheia a guerras de preço, ou competição predatória. Entrar no jogo de redução desenfreada de preços de um concorrente pode significar trazer os preços, e conseqüentemente os clientes, a patamares insustentáveis, podendo até tirar a empresa do mercado. Eficácia operacional com otimização de custos sim, redução predatória e suicida de preços, não. É importante que a empresa saiba discernir quais disputas merecem ser travadas, para que ela possa proteger o seu posicionamento. O resultado de uma investida contra um concorrente pode ser extremamente negativo, levando a empresa a uma situação pior que a inicial.

Finalmente, a última tarefa da segunda fase é fazer alianças estratégicas. Em um mercado altamente pulverizado, onde escala é uma vantagem para um número extremamente pequeno de competidores, é preciso buscar alternativas para se fortalecer. Alianças estratégicas, entre empresas de atividades complementares ou relacionadas, são uma opção para aquelas que precisam melhorar o seu posicionamento em relação aos seus concorrentes maiores, e podem alterar significativamente a dinâmica competitiva.

A terceira e última fase do modelo vem da análise da empresa utilizada como referência e consiste justamente em **refinar o planejamento incorporando a realidade da empresa**. Existem muitos aspectos importantes que são específicos de cada empresa, mas que não podem deixar de ser considerados no planejamento estratégico. No caso da empresa analisada, por ela apresentar algumas características comuns a muitas outras empresas desse mercado, a sua análise indicou aspectos essenciais para que o modelo proposto seja adequado à realidade do setor.

A primeira tarefa dessa fase vêm de uma deficiência clara da empresa estudada. Para atuar nesse mercado extremamente competitivo, é preciso utilizar um sistema de informações ágil e eficiente, que forneça informações estratégicas para a tomada de decisão. Seguir essa diretriz significa dispor de subsídios para conhecer os seus clientes e as suas necessidades e expectativas, o que é essencial para a atuação bem sucedida em um mercado competitivo.

A segunda tarefa que compete a essa empresa, e às demais nas mesmas condições, é neutralizar os pontos negativos da administração familiar. A administração familiar em si não é um problema; na verdade, a questão é que para ser familiar, ela dificilmente é profissional. Portanto, é preciso que os gestores estejam conscientes de que é necessário um esforço extra no sentido de neutralizar eventuais conflitos de interesse ou mesmo atitudes fundamentadas mais em preferências pessoais do que no melhor para o negócio.

A terceira tarefa é monitorar o retorno dos investimentos. Relacionado diretamente com a questão do amadorismo nesse mercado, é um fato que muitos profissionais, às vezes simplesmente por não terem nenhuma formação orientada para negócios, esquecem de que os investimentos realizados em uma empresa têm apenas uma finalidade: gerar retorno. Assim, não é difícil encontrar empresas que acabam entrando em perigosos jogos competitivos, acreditando em uma flexibilidade da

margem operacional, mas esquecendo de que é preciso distribuir lucros para que os acionistas/cotistas tenham retorno. Além disso, também é importante discernir os tipos de investimentos a serem monitorados, de modo que os gestores possam avaliar melhor investimentos futuros.

Uma outra tarefa importante é focar os critérios ganhadores de pedidos. É fato que muitas vezes, até por não realizarem um monitoramento efetivo dos seus investimentos, as empresas acabam colocando dinheiro no lugar errado. Saber distinguir entre os critérios qualificadores, ou seja, aqueles que atingem um determinado nível em que melhorias são indiferentes, e os critérios ganhadores de pedidos, onde os investimentos tendem a fazer mais efeito sobre as receitas, é essencial para a tomada de decisão. É preciso investir onde o retorno será máximo, ou seja, atender os critérios qualificadores no seu mínimo, e focar os recursos nos ganhadores de pedidos.

No caso da empresa analisada, e eventualmente no de muitas outras do mercado, uma outra tarefa é crítica, especialmente nesse momento: maximizar a utilização da capacidade instalada. Atualmente em torno de 20%, essa baixa taxa de ocupação é a principal responsável pelos baixos lucros e retornos apresentados pela empresa. Perseguir a mudança desse quadro é essencial para que a empresa recupere o fôlego financeiro e a sua parcela de mercado. E isso é válido para todos que atuam no setor.

Uma outra tarefa fundamentalmente estratégica e essencial é posicionar-se claramente no mercado. Uma estratégia bem definida e não comunicada é tão boa quanto nenhuma estratégia. É preciso que o mercado entenda claramente o que a empresa se propõe a ser, e que os clientes saibam qual a sua proposta de valor. Apenas com uma comunicação efetiva, uma estratégia empresarial pode ser eficaz.

Uma vez que, na essência, a Odontologia é prestação de serviços, valorizar o relacionamento com o cliente é essencial. É preciso que o cliente se sinta vinculado a

empresa, e que esteja claro para ele o quanto ele é importante. Parece óbvio falar de valorizar o cliente, mas ainda há muitas empresas que não consideram isso uma prioridade, e não investem em iniciativas como treinamento de pessoal, ou infraestrutura física de atendimento, que proporcionam um atendimento muito mais personalizado e qualificado.

Finalmente, também é essencial que a empresa busque sempre superar os padrões de qualidade atuais. A competição é acirrada e o mercado é dinâmico. A menos que as empresas estejam sempre motivadas para alcançar degraus cada vez mais altos de qualidade, elas correrão o risco da estagnação. Os concorrentes não esperam que a empresa os acompanhe. É preciso estar atento para os movimentos do mercado, especialmente aos saltos perceptíveis de qualidade, e se possível antecipar-se aos movimentos, protegendo a sua parcela de mercado.

Foram descritas as três fases e as suas respectivas tarefas para planejamento estratégico em serviços odontológicos, que são ilustradas pela figura que representa o modelo, a seguir, e enumeradas abaixo.

1. Elaborar a estratégia:

- focar a competência essencial;
- moldar a estratégia genérica;
- validar com posicionamento no ecossistema.

2. Considerar as condições de contorno da Odontologia:

- gerenciar a assimetria de informação;
- evidenciar o profissionalismo;
- diferenciar-se dos concorrentes;
- considerar o atendimento popular;
- lidar com o código de ética;

- contornar as práticas que destroem valor;
- fazer alianças estratégicas.

3. Refinar o planejamento incorporando a realidade da empresa:

- utilizar um sistema de informações ágil;
- neutralizar a administração familiar;
- monitorar o retorno dos investimentos;
- focar os critérios ganhadores de pedidos;
- maximizar o uso da capacidade instalada;
- posicionar-se claramente no mercado;
- valorizar o relacionamento com o cliente;
- superar os padrões de qualidade.

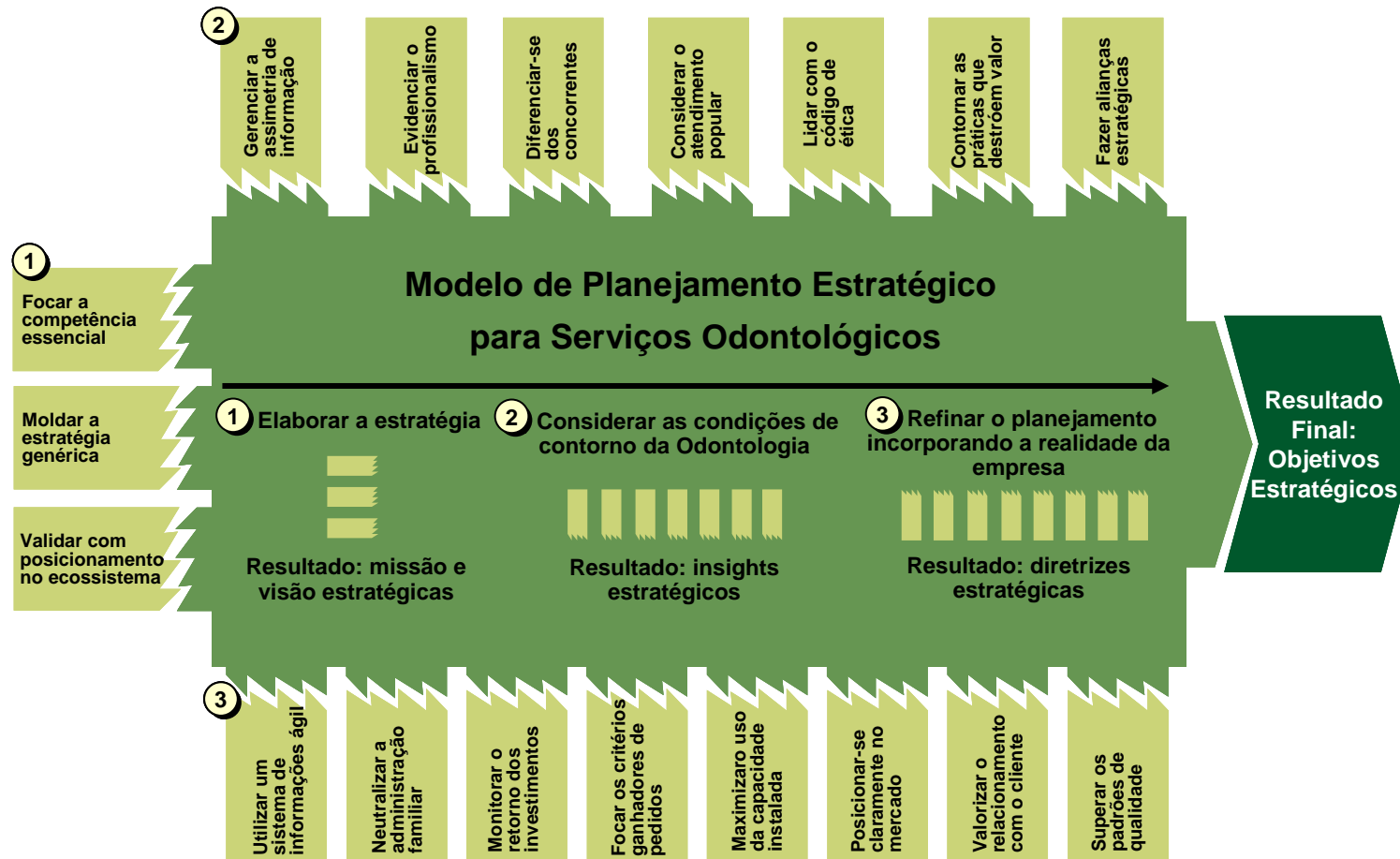


Figura 14: Modelo de Planejamento Estratégico para Serviços Odontológicos

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

7. DESDOBRAMENTOS TÁTICOS

Após o desenvolvimento do planejamento estratégico, é essencial que a empresa se comprometa com a sua implementação, sob pena de perder todo o trabalho que foi realizado anteriormente. Nesse sentido, serão apresentados nesse capítulo os principais desdobramentos táticos associados ao modelo proposto, no caso da sua implementação em uma empresa do segmento de serviços odontológicos.

Como foi explicado no capítulo anterior, as três fases do modelo geram como resultados parciais a missão estratégica, os *insights* estratégicos e as diretrizes estratégicas, e a reunião desses três produtos remete aos objetivos estratégicos da empresa.

A partir desses objetivos, é necessário observar quais os seus desdobramentos imediatos, para que seja possível dar início à implementação da estratégia. Assim, para poder analisar os próximos passos, é apresentada a seguir uma ilustração de um conjunto de objetivos para o caso da aplicação do modelo a uma empresa.

Objetivos Estratégicos
1. Instituir o profissionalismo
2. Enfatizar a competência essencial
3. Comunicar o posicionamento ao mercado
4. Maximizar a utilização da capacidade instalada
5. Gerar retorno para os investimentos

Quadro 9: Ilustração de objetivos estratégicos

Fonte: Elaborado pela autora (2005)

Seguindo a seqüência dos objetivos estratégicos ilustrativos, para a implementação do primeiro deles, instituir o profissionalismo, alguns desdobramentos intuitivos

seriam a padronização de normas, procedimentos e documentos da empresa, o treinamento do pessoal de linha de frente, o estabelecimento de políticas profissionais internas, entre outros. Além disso, seria importante monitorar e desenvolver qualidade de processos, para que os clientes percebam em todos os aspectos do atendimento na empresa, o enfoque profissional da gestão.

Em relação ao segundo objetivo, enfatizar a competência essencial, os desdobramentos são mais específicos, exatamente de acordo com a própria competência da empresa. Porém, uma ação é necessária e comum a todos os casos: o abandono de atividades que não se relacionem diretamente à competência essencial. É preciso que a empresa avalie o seu escopo operacional e faça eventuais cortes que prejudiquem a questão essencial do foco.

O terceiro objetivo, comunicar o posicionamento ao mercado, tem um desdobramento principal e essencial: a elaboração de um plano de marketing eficaz. É preciso que sejam estruturados e planejados esforços no sentido de transmitir a nova mensagem aos clientes, competidores, fornecedores, enfim, ao mercado como um todo. Sem planejamento, essa mensagem dificilmente chegará aos seu destino da maneira apropriada.

Maximizar a utilização da capacidade instalada, o quarto objetivo, também se relaciona especificamente com a atividade da empresa. Porém, para se diminuir o nível de ociosidade de uma empresa certamente será necessário um esforço adicional de vendas, para angariar novos clientes. Assim, um planejamento estruturado para a área de vendas e/ou atendimento ao cliente também se faz necessário. Também pode ser interessante para a empresa rever seu portfólio de produtos/serviços, para verificar se realmente está oferecendo o que o mercado precisa. Assim, a chance de se angariar novos clientes para maior utilização da capacidade instalada também é impulsionada.

Finalmente, o último objetivo, gerar retorno para os investimentos, deverá ser uma consequência da bem sucedida implementação da estratégia da empresa através dos

seus desdobramentos táticos. Se os quatro primeiros objetivos forem atingidos, certamente o nível de receitas aumentará, os custos e despesas crescerão em uma proporção bem menor, uma vez que já existe capacidade instalada ociosa, e os lucros serão o resultado natural. Assim, fica apenas a tarefa de monitorar o retorno dos investimentos realizados na empresa, através dos balanços e demonstrativos de resultados elaborados anualmente.

Apesar de não ter sido colocado exatamente como um objetivo estratégico, até por se referir a todos os objetivos citados, o estabelecimento de metas é um desdobramento fundamental para a implementação da estratégia. Consistentes com a realidade da empresa, as metas deverão ser um guia e uma referência para a avaliação do desempenho da implementação da estratégia. Assim, não poderia deixar de constar dos desdobramentos táticos de um modelo de planejamento estratégico.

8. CONCLUSÃO

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.

BERRY, L.L., MIRABITO, A. M. e BERWICK, D. M. **A Health Care Agenda for Business**. *MIT Sloan Management Review* – Summer 2004, Vol 45, N^o 4.

BERRY, L.L., SHANKAR V., PARISH J. T., CADWALLADER S., DOTZEL T. **Creating New Markets Through Service Innovation**. *MIT Sloan Management Review* – Winter 2006. Vol. 47, N^o 2.

BLOOM, P. **Effective Marketing for Professional Services**. *Harvard Business Review* – Setembro/Outubro 1984, Vol. 62, N^o 51.

BRASIL, Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Regulação e Saúde – Planos Odontológicos: uma abordagem econômica no contexto regulatório**. Rio de Janeiro: Ministério da Saúde, 2002.

BRUSSEE, F. C. **Managing change in the health care industry**. *Sloan Management Review* - Spring 1995, Vol. 36, N^o 3.

CARVALHO, M. M. e LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para Competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

COLLINS, E. G. C. e DEVANNA M. A. **The Portable MBA**, Nova Iorque, Estados Unidos, John Wiley & Sons, 1990.

FISCHMANN, A. A. **Algumas Aplicações de Ecologia de Empresas**. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia e Administração da USP, São Paulo, 1972.

FISCHMANN, A. A. e ALMEIDA, M. I. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991

FRIESEN, C. **The professional paradox: will we ever see true brands in professional services?** *Marketing Magazine*, Outubro 2001, Vol. 106, N^o. 39.

GIANESI, I. G. N. e CORREA. H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994

HART, C. W. L., SCHLESINGER, L. A. E MAHER, D. Guarantees Come to Professional Service Firms. *Sloan Management Review* – Spring 1992, Vol. 33, N^o. 3.

HERZLINGER, R. E. **Market Driven Healthcare: Who wins, who loses in the transformation of America's largest service industry.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.

HERZLINGER, R. E. **The Failed Revolution in Health Care -- The Role of Management.** *Harvard Business Review* Março/Abril 1989, Vol. 67, N^o. 2.

IANSITI, M. e LEVIEN, R. **Keystones and Dominators: Framing the Operational Dynamics of Business Ecosystems,** Boston, Estados Unidos, 2002.

IANSITI, M. e LEVIEN, R. **Strategy as Ecology,** Harvard Business Review, Mar 2004.

IANSITI, M. e LEVIEN, R. **The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability,** Boston, Estados Unidos, Harvard Business School Press, 2004.

KOTLER, P. **Marketing para Serviços Profissionais.** São Paulo: Atlas, 1988.

MAISTER, D.H. **Managing the Professional Service Firm.** Free Press, 1993.

MAISTER, D.H. **True Professionalism**. Free Press, 1997.

MARTINS, D. S. **Administração Financeira Hospitalar**. São Paulo: Atlas, 2005.

MONKS, J. G. **Administração da Produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

MOORE, J. F. **The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems**, Nova Iorque, Estados Unidos: Harper Business Press, 1996.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, pp. 79-91, Maio/Junho 1990.

PEREIRA, L. L., GALVÃO, C. R. e CHANES M. **Administração Hospitalar: Instrumentos para a Gestão Profissional**. São Paulo: Loyola, 2005.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

PORTER, M. E. e TEISBERG, E. O. **Redefining Competition in Health Care**. *Harvard Business Review*, Junho 2004.

SAWHNEY, M., BALASUBRAMANIAM, S. e KRISHNAN V. V. **Creating Growth with Services**. *MIT Sloan Management Review* – Winter 2004, Vol 45, N^o 2.

SCHREINER, M., SORIA, M. L., GOTTARDO, M. C. R. e FRANCO J. C. Q. **Gestão Financeira em Saúde: Remuneração e Custos**. Porto Alegre: Editora da Casa: 2001.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

TAX, S. S. e BROWN, S. W. **Recovering and Learning from Service Failure**. *MIT Sloan Management Review* – Fall 1998, Vol 40, N^o 1

THOMPSON JR., A. A. e STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VOSS, C., ARMISTEAD, C., JOHNSTON, B. MORRIS, B. **Operations Management in Service Industries and The Public Sector**. John Wiley & Sons, 1985.

WRIGHT, P. L., MARK, J. K. e PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACARELLI, S. B. **Ecologia de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1980.

INTERNET:

<http://www.abo.org.br>

<http://www.abom.org.br>

<http://www.ans.org.br>

<http://www.cfo.org.br>

<http://www.cro-rj.org.br>

<http://www.crosp.org.br>

<http://www.oecd.org>

<http://www.saude.gov.br>