



# ESTRATÉGIA

# POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR SOB A ÓTICA DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL

STRATEGIC POSITIONING OF A HOSPITAL BASED ON INDUSTRIAL ORGANIZATION FRAMEWORK

Luiz Claudio Louzada  
Universidade Federal do Espírito Santo

Dimitri Pinheiro de Sant`Anna  
FAESA

Márcio Augusto Gonçalves  
Universidade Federal de Minas Gerais

---

**Data de submissão:** 01 dez. 2014. **Data de aprovação:**

14 jul. 2015. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

---

## RESUMO

Este artigo aplica o arcabouço da Organização Industrial no setor hospitalar da Grande Vitória. Utiliza-se do paradigma Estrutura-Condução-Desempenho, desenvolvido por Scherer e Ross (1990), para mapear a estrutura e analisar o ambiente de concorrência no setor hospitalar da Grande Vitória. Na estruturação do trabalho, foi utilizada a seguinte sequência de análise: (1) análise socioeconômica; (2) evolução do setor; (3) ambiente de concorrência. Por conseguinte, com base no modelo de Michael Porter (1986), são descritos os fatores predominantes no setor hospitalar, os quais serviram para posicionar o HSPI no setor hospitalar da Grande Vitória. O resultado da análise consiste em uma sugestão de três focos estratégicos possíveis para o reposicionamento do HSPI no mercado da Grande Vitória, destacando, em cada uma das opções, as principais vantagens e desvantagens.

## PALAVRAS-CHAVE:

Organização Industrial. Estrutura-Condução-Desempenho. Posicionamento da Unidade Empresarial. Reposicionamento e Riscos.

## ABSTRACT

*Based on Industrial Organization framework, this work studies the hospital sector in Grande Vitória (State of Espírito Santo), analyzing the market structure and the competitive environment according to Structure-Conduct-Performance paradigm (SCHERER; ROSS, 1990). This work presents (1) a social and economic analysis, (2) an evolution/development of the sector, and (3) a competitive environment. And, based on Porter's 5 competitive forces model, it analyzes the main important forces and factors for the hospitals competitive environment in Grande Vitória and to position a specific hospital organization (case). The analysis suggests three possible strategic positions for a specific hospital, detailing the respective advantages and disadvantages of each one alternative.*

## KEYWORDS:

*Industrial Organization. Structure-Conduct-Performance Paradigm. Strategy. Hospital.*

## INTRODUÇÃO

O posicionamento de uma unidade empresarial em sua indústria resulta da existência de assimetrias com seus concorrentes efetivos e potenciais (PORTER, 1983). A Organização Industrial preocupa-se em determinar quais forças são responsáveis pela organização da indústria, como essas forças têm se alterado no tempo, e que efeitos podem ser esperados de mudanças na forma de organização da indústria. A Organização Industrial busca identificar a capacidade que tem uma empresa ou grupo coordenado de empresas para alterar/manter sua posição no mercado, de forma a reduzir as ameaças impostas por suas rivais (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 21).

Procurou-se, no decorrer do estudo, responder a seguinte questão: **Quais as alternativas estratégicas possíveis para**

## **manutenção da posição de liderança de uma instituição hospitalar no setor da Grande Vitória?**

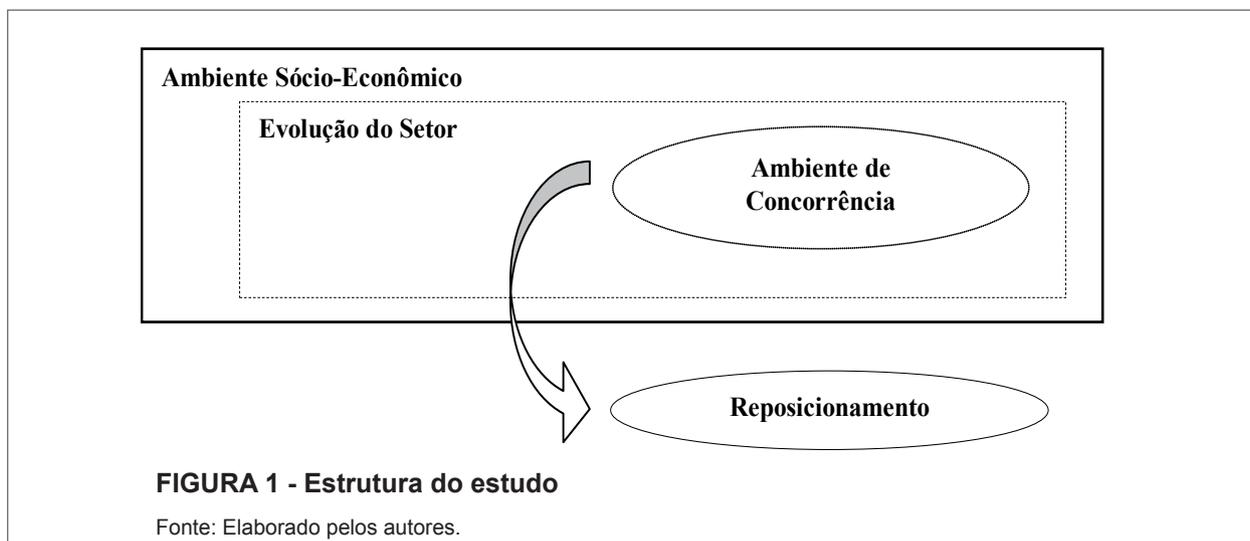
Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar a evolução do setor de saúde da Grande Vitória e mapear o ambiente de concorrência, observando a sua influência sobre o desempenho do HSPI.

O estudo está estruturado de forma a contemplar os seguintes passos: (i) desenvolver um raciocínio lógico sobre a evolução do setor de saúde na região metropolitana de Vitória; (ii) analisar e comparar a evolução dos principais hospitais do setor; (iii) estruturar o ambiente de competição existente no setor; (iv) visualizar, dentro desse ambiente competitivo, as oportunidades e desafios para o HSPI; (v) fatores críticos predominantes e reposicionamento empresarial.

Para a estruturação do estudo, ana-

lisou-se a ambiente macroeconômico, passando, posteriormente, para a análise do ambiente microeconômico (setor e

empresa). De acordo com a metodologia utilizada, o trabalho está organizado da seguinte forma:



Dentro de suas limitações, o estudo propõe-se analisar a dinâmica da evolução e da concorrência no setor de saúde da Grande Vitória, procurando contribuir para o entendimento e a manutenção da posição do HSPI.

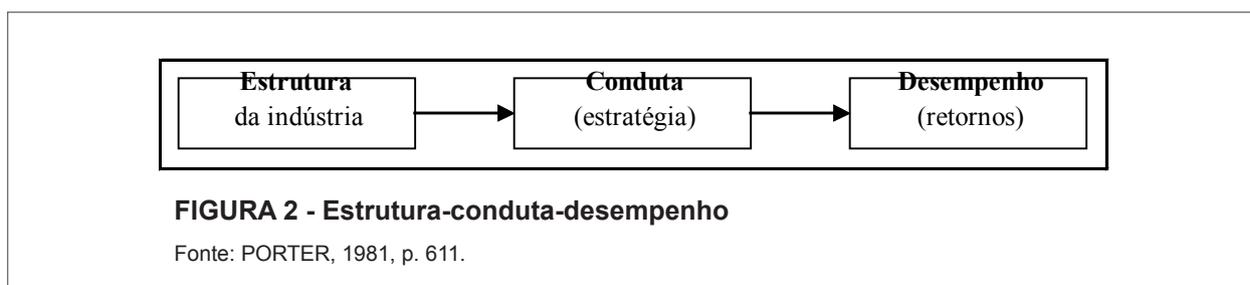
## REFERENCIAL TEÓRICO

### Organização Industrial

A teoria da Organização Industrial é formada por um aparato analítico essencial para per-

cepção das relações entre unidade empresarial e mercado, tendo como foco as influências a estrutura de mercado sobre as organizações (SPÍNOLA; TROSTER, 1998, p. 89).

A essência do paradigma da Organização Industrial consiste em relacionar o desempenho de uma empresa no mercado como variável dependente das características do ambiente em que ela está exposta (PORTER, 1983, p. 176), de acordo com a Figura 2:



O **desempenho** é definido, de forma geral, como medidas econômicas, abrangendo dimensões como rentabilidade, eficiência técnica (minimização de custos) e

inovações. A **conduta** consiste na opção da firma em sua decisão de escolha de variáveis, como preço, propaganda, capacidade e qualidade. Dessa forma, em termos estraté-

gicos, a conduta poderia ser vista como as dimensões econômicas e técnicas das estratégias de uma firma. Finalmente, a **estrutura industrial** é definida como dimensões econômicas e técnicas relativamente estáveis de uma indústria, determinando o contexto onde se dá a concorrência.

As **estruturas de mercado** determinam quase que rigidamente a **conduta de cada firma** (decisão de produção e comportamento dos preços), influenciando o **desempenho global da indústria** (eficiência e lucratividade). Tal abordagem é denominada de paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (STONE, 1996, p. 262). Ou seja, a estrutura industrial determina a conduta, cujo conjunto de estratégias determina o desempenho coletivo das firmas no mercado (BAIN, 1968; MASON, 1953, *apud* PORTER, 1983, p. 176).

Stone (1996, p. 262) registra que “a abordagem tradicional na análise do mercado fornece uma formulação geral para análise de uma indústria, mas ignora, em grande parte, o planejamento estratégico”, e acrescenta que os teóricos da nova Organização Industrial alegam que a abordagem Estrutura-Condução-Desempenho enfatiza demais o número de firmas atuante em uma indústria, enquanto negligenciam o modo como:

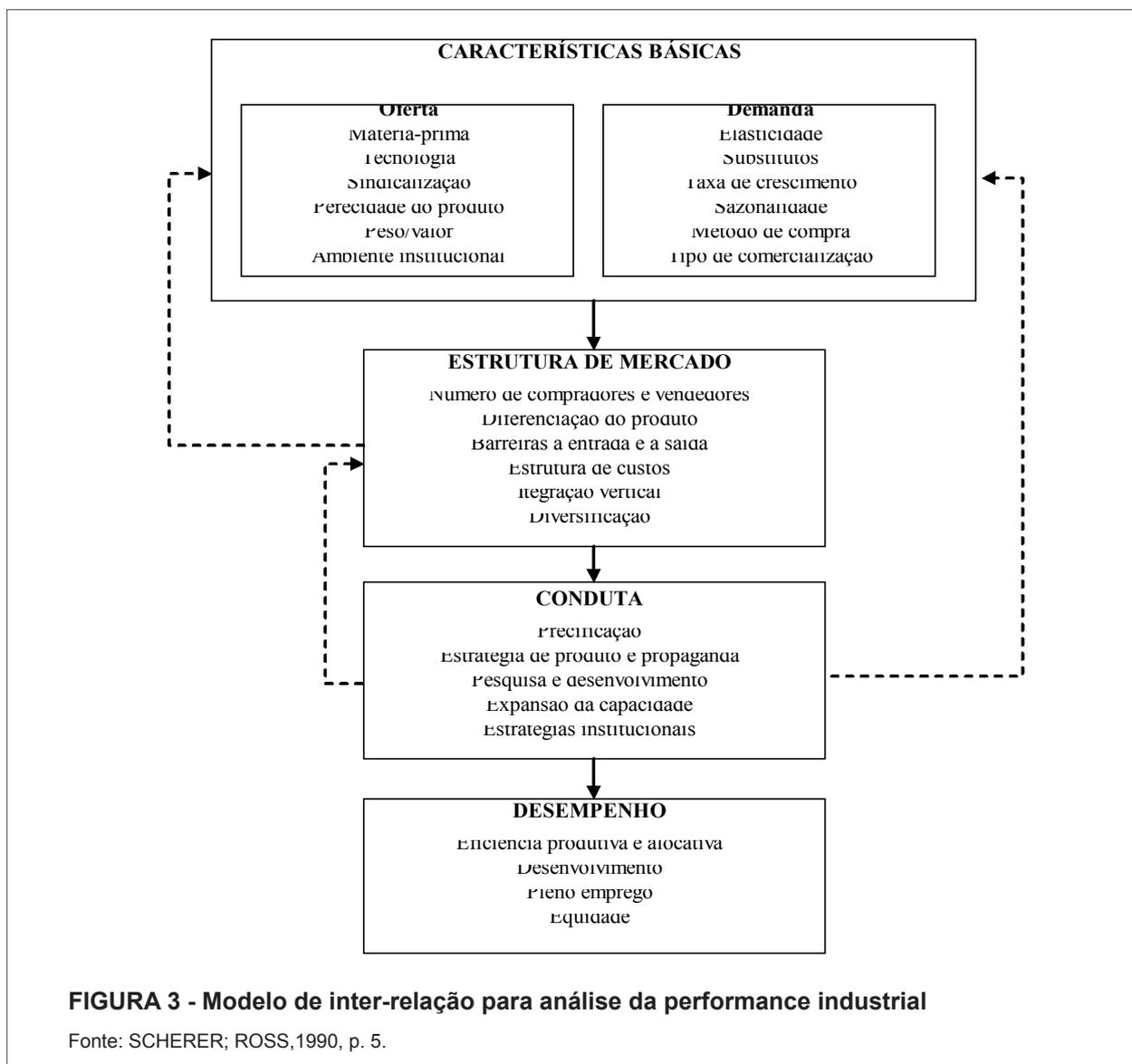
- As ações integradas dos negócios podem ser mais bem modeladas com a utilização da teoria dos jogos;
- As diferenças na qualidade da informação entre os agentes econômicos impactam nas decisões de negócios e na estrutura de mercado; e
- As estratégias de negócios frequentemente desenvolvem respostas criativas aos específicos ou diferentes ambientes econômicos.

Quando incorporadas tais perspectivas, as pesquisas em Organização Industrial passam, então, a envolver modelos dinâmicos de evolução industrial, elaborados do ponto de vista das decisões estratégicas e das firmas individuais. Essa nova interpretação considera os efeitos de *feedback* sobre a conduta das firmas (estratégia) na estrutura do mercado (PORTER, 1981, p. 615). A percepção do efeito de *feedback* levou a um crescimento da adoção de modelos de equação simultânea para testar as proposições da Organização Industrial.

A nova percepção da estrutura industrial mostra que existem parâmetros estruturais que são fundamentais. Esses parâmetros são determinados, em princípio, pelos produtos básicos e pela tecnologia característicos do setor. Entretanto, a evolução industrial pode tomar vários caminhos, dependendo de fatores como a identificação com os rivais da indústria e de acontecimentos incertos, assim como a escolha da estratégia, que as firmas fazem, e que elas seguem a partir de suas únicas funções objetivas. Porter (1981, p. 616) comenta que, na articulação desses fatores, a Organização Industrial oferece ideias valiosas e um crescente conjunto de elementos para a elaboração da estratégia, a partir da análise estrutural da indústria.

### **O modelo: Estrutura-Condução-Desempenho e o Efeito Feedback**

Baseados na fundamentação do desempenho econômico, Scherer e Ross (1990, p. 5) elaboraram um quadro sintético denominado **Paradigma de Estrutura-Condução-Desempenho**, enfatizando que a estrutura de mercado é influenciada pelo que denominaram de “características básicas” (FIGURA 3).



Tais características agem tanto do lado da oferta quanto do da demanda. No modelo Estrutura-Conduta-Desempenho, o efeito causal principal é dado pelas setas/linhas contínuas, enquanto os efeitos considerados secundários são representados pelas setas/linhas pontilhadas.

A Figura 3 sugere que o uso do modelo deve levar em conta, principalmente, os fluxos causais que se originam da estrutura para a conduta e, desta, para o desempenho. Isso é explicado pelo fato de a preocupação básica do modelo consistir na pre-

visão da dimensão do desempenho, a partir da observação das chamadas condições básicas da estrutura e da conduta.

O **desempenho** é consequência das condutas ou comportamentos dos vendedores e compradores em aspectos como práticas e políticas de determinação de preços, cooperação tácita entre firmas, linha de produtos e estratégias de divulgação, pesquisa e desenvolvimento, investimentos em técnicas de produção, táticas legais e assim por diante.

A **conduta** ou **comportamento** de-

pende da estrutura predominante no mercado, caracterizada pela distribuição em quantidade e tamanho dos ofertantes e demandantes (concentração), pela presença ou ausência de barreiras de entrada a novas firmas, pelas formas das curvas de custo, pelo grau de integração vertical das firmas.

A **estrutura de mercado** é influenciada por características básicas, que atuam tanto pelo lado da oferta (localização da matéria-prima, grau de tecnologia, durabilidade do produto, a relação valor/peso e atitudes nos negócios), quanto pelo lado da demanda (elasticidade-preço da demanda, bens substitutos, taxa de crescimento da demanda, caráter cíclico e sazonal, métodos de compra, tipos diferentes de comercialização).

Contudo, Scherer e Ross (1990, p. 8) acrescentam que as influências não fluem apenas das condições básicas da estrutura em direção ao desempenho. Deve-se considerar os efeitos de *feedback*. Dessa forma, por exemplo, vigorosos esforços de pesquisa e desenvolvimento podem alterar a tecnologia predominante na indústria, a estrutura dos custos e o grau de diferenciação física do produto, bem como as políticas de determinação de preço podem encorajar a entrada de novas firmas no mercado ou expulsar as mais fracas, alterando, por conseguinte, a estrutura do mercado.

Portanto, cada empresa tem a possibilidade de desenvolver estratégias com a finalidade de ganhar participação no mercado. Entretanto, “cada estratégia tem um impacto distinto sobre o desempenho” (AZEVEDO, 2002, p. 210), contribuindo para a melhoria da qualidade e, ou, para a queda de preços dos produtos em seu mercado.

Porter foi responsável por traduzir as teorias da organização industrial para o mundo das empresas, estabelecendo con-

dições para obtenção de vantagens competitivas que nada mais representam do que assimetrias em relação aos concorrentes. As estratégias das empresas podem alterar a especificidade dos ativos e, por consequência, os custos de transação. Dessa forma, as estruturas de governança eficientes passam a ser contingentes às estratégias adotadas, alterando as características das estruturas dos mercados (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 26).

## SELEÇÃO DA AMOSTRA

Para a realização da pesquisa foram utilizados os dados divulgados sobre empresas em publicações especializadas, tais como: *150 Maiores e Melhores do Espírito Santo* (FINDES); *Balanço Anual* (GAZETA MERCANTIL); PNAD (IBGE).

A partir dos dados levantados nessas publicações, foi realizado um processo de seleção para compor a amostra de pesquisa, utilizando-se os seguintes critérios:

- As empresas deveriam atuar na prestação de serviço de saúde (hospitais ou planos de saúde);
- Os hospitais deveriam estar estabelecidos nos municípios da Grande Vitória (Vitória, Vila Velha, Cariacica e Serra) e, os planos de saúde, em todo o Estado.

Com base nos critérios de seleção, foi possível construir a seguinte amostra de empresas que atuam no setor de saúde na Grande Vitória:

## ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

### Ambiente socioeconômico

Para analisar o ambiente socioeconômico, foi observada a evolução de algumas variáveis. Para a seleção/escolha das variáveis, procuraram-se aquelas que possuíssem re-

TABELA 1 - Amostra de Empresas (Hospitais e Planos de Saúde)

Instituição	Características
<b>Concorrência no setor</b>	
HSP1	Hospital privado filantrópico
HSP2	Hospital privado filantrópico
HSP3	Hospital privado não filantrópico
HSP4	Hospital privado não filantrópico
PLN1	Plano de saúde
PLN2	Plano de saúde
<b>Novos Entrantes</b>	
HSP5	Hospital privado
HSP6	Hospital privado
HSP7	Hospital privado
HSP8	Hospital privado
HSP9	Hospital privado

Fonte: Elaborado pelos autores.

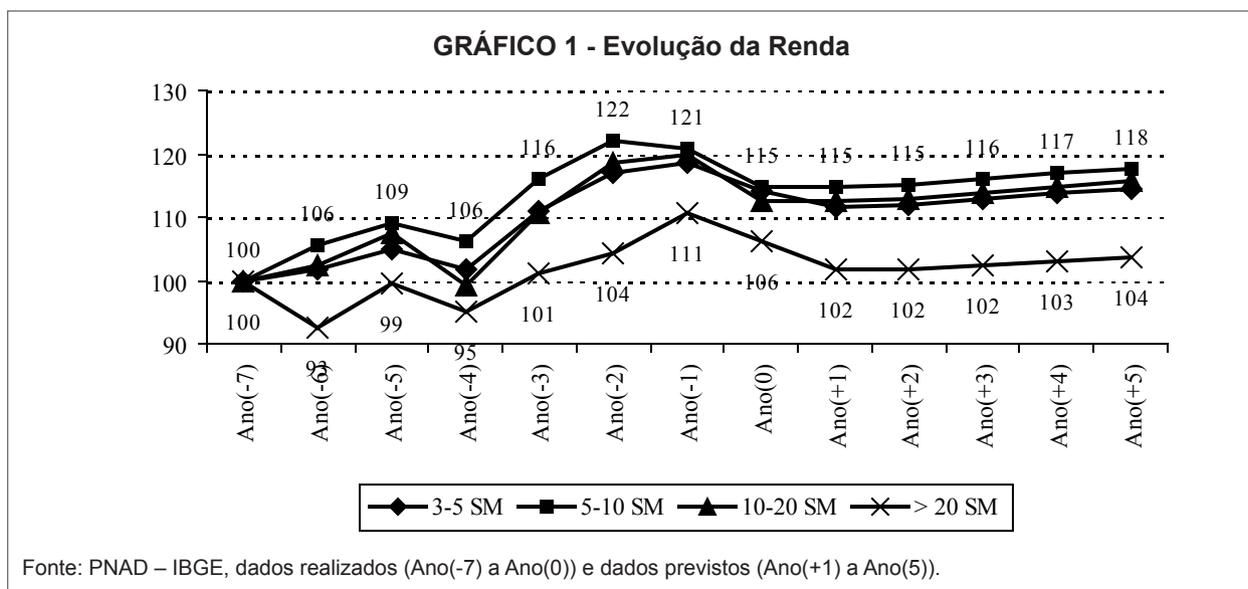
lação direta com a evolução do setor: Renda, População e Gastos Públicos.

**Renda:** representa a quantidade (*per capita*) de recursos disponíveis para o consumo (bens e serviços). Nesse sentido, quanto maior a renda, maior será a quantidade de recursos a serem consumidos com serviços de saúde.

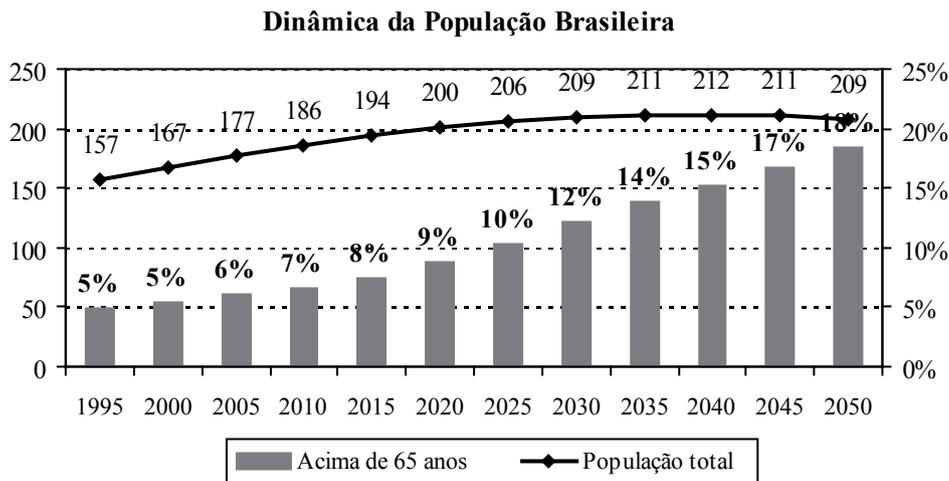
Em relação à evolução da renda, pode-se observar que houve um crescimento após o Plano Real até o ano<sub>(-2)</sub>. Após esse pe-

ríodo, foi registrado um decréscimo até o ano<sub>(0)</sub>. A partir do ano<sub>(+1)</sub>, é esperada uma recuperação gradual da renda.

**População:** representa a quantidade de potenciais clientes dos serviços de saúde. Essa variável deve ser analisada sob duas dimensões: quantidade e idade. Nesse sentido, quanto maior a população, maior a demanda por serviços de saúde. Na mesma lógica, quanto mais velha a população, maior a demanda por serviços hospitalares.



**GRÁFICO 2 - Evolução da População Brasileira: Quantidade (Milhões) x Idade**

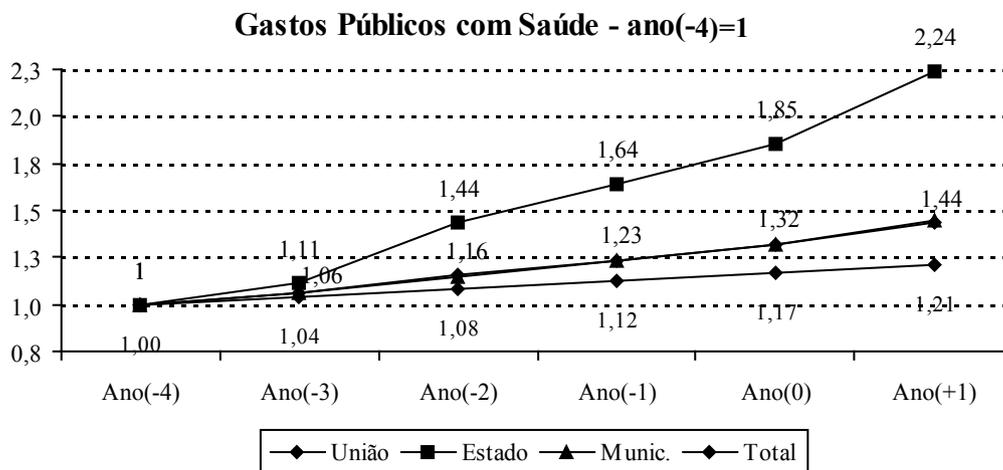


Fonte: PNAD – IBGE (de 2005 a 2050: estimativa).

Conforme a evolução estimada para as próximas décadas, espera-se que haja uma redução da taxa de crescimento da população, acompanhada da redução da taxa de natali-

dade e mortalidade. A consequência da ação conjunta desses fatores será o envelhecimento da população, refletindo no aumento de participação de pessoas com mais de 65 anos.

**GRÁFICO 3 - Evolução dos Gastos Públicos em relação do PIB**



Fonte: PNAD (IBGE).

**Gastos Públicos:** representam a quantidade de recursos (em relação ao PIB) gastos com serviços de saúde. Assim, quanto maior for o gasto público com saúde, maior será a oferta de serviço hospitalar público à população.

Durante o período analisado, verificou-se um crescimento contínuo dos gastos em saúde pública (em relação ao PIB). Entretanto, o crescimento observado não foi suficiente para alterar qualitativamente a oferta dos serviços públicos de saúde. De acordo

com as constantes sinalizações da continuação da política de restrição orçamentária pelo governo federal (principal financiador da saúde pública), espera-se a manutenção desse quadro para os próximos anos.

A partir dos pontos levantados sobre a evolução das variáveis (Renda, População e Gastos Públicos), podem ser apontadas as seguintes expectativas em relação ao desenvolvimento futuro do setor de saúde:

- Aumento gradual da renda não deverá promover uma alteração imediata e substancial na demanda por planos de saúde;
- Por outro lado, o envelhecimento da população deverá provocar um aumento na procura por serviços de saúde (principalmente aqueles direcionados à terceira idade);
- A manutenção do baixo nível dos gastos públicos em saúde não terá a capacidade de provocar uma alteração, pelo menos no curto prazo, na procura por serviços particulares de saúde.

## Setor hospitalar

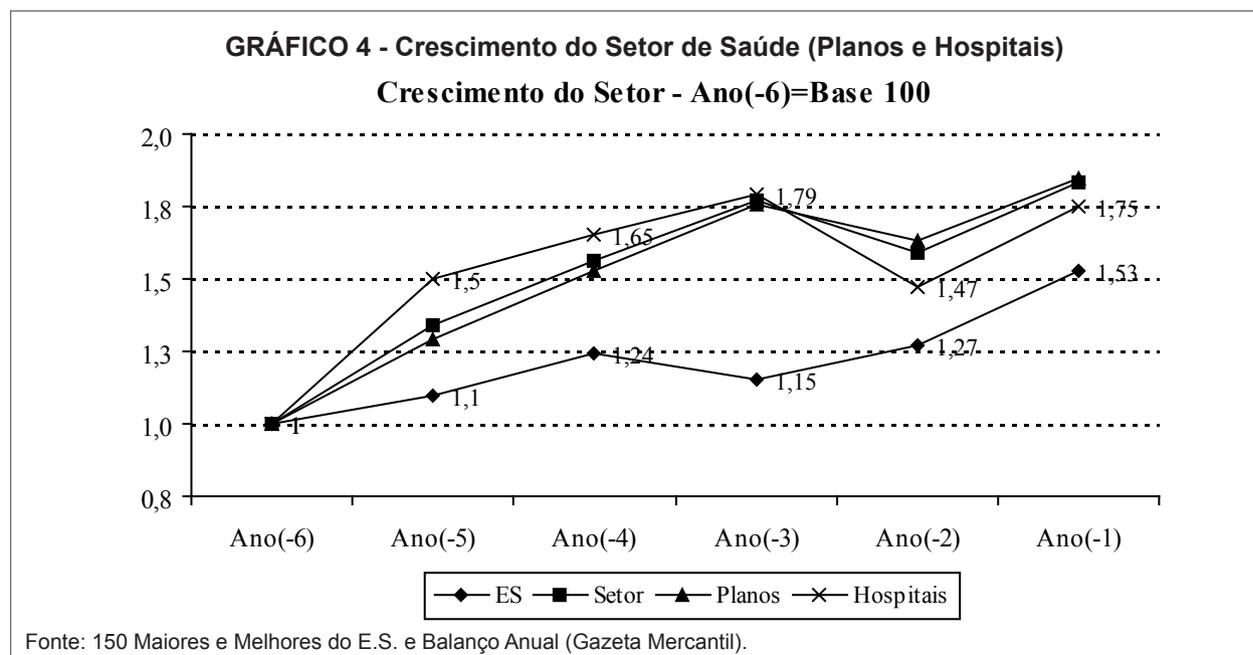
Com base na amostra das empresas da

Grande Vitória, a evolução do setor hospitalar e de suas empresas foi observada durante o período de ano<sub>(-6)</sub> a ano<sub>(-1)</sub>. Por meio da análise e da comparação dos itens presentes na estrutura patrimonial das empresas, procurou-se verificar a evolução econômica das instituições do setor, nos últimos anos.

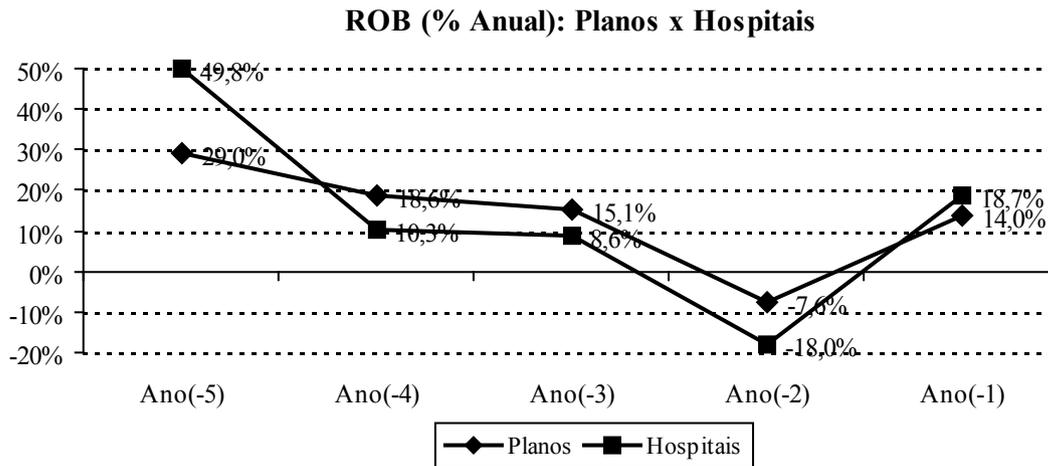
Em relação ao conjunto de observações levantadas sobre a evolução do setor hospitalar, devem-se destacar os seguintes pontos:

**Crescimento do Setor:** desde o ano<sub>(-6)</sub>, setor de saúde no Espírito Santo vem crescendo a taxas superiores às registradas pela economia regional. O crescimento do setor foi relativamente homogêneo: tanto os planos de saúde quanto os hospitais apresentaram comportamento similar.

**Comparativo Planos x Hospitais:** o comportamento similar da variação das receitas confirma a correlação entre o crescimento dos dois grupos (planos de saúde e hospitais). A correlação reflete a interdependência existente entre o crescimento dos planos de saúde e dos hospitais.



**GRÁFICO 5 - Variação % da Receita Operacional Bruta (Planos x Hospitais)**

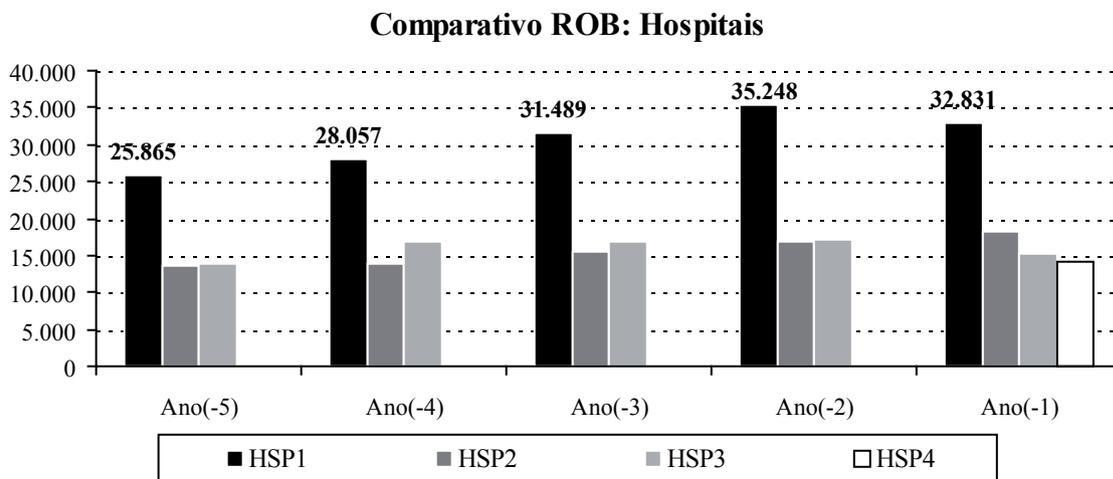


Fonte: 150 Maiores e Melhores do E.S. e Balanço Anual (Gazeta Mercantil).

**Evolução da Receita:** em relação ao faturamento, observou-se a liderança do HSPI. Considerando o exercício do ano <sub>(-1)</sub>, a receita do HSPI foi superior em 79,9%

sobre o segundo colocado. A participação da receita (média) do HSPI sobre a amostra analisada foi de 47,1% durante o período analisado.

**GRÁFICO 6 - Comparativo ROB (Receita Operacional Bruta) por Hospital**

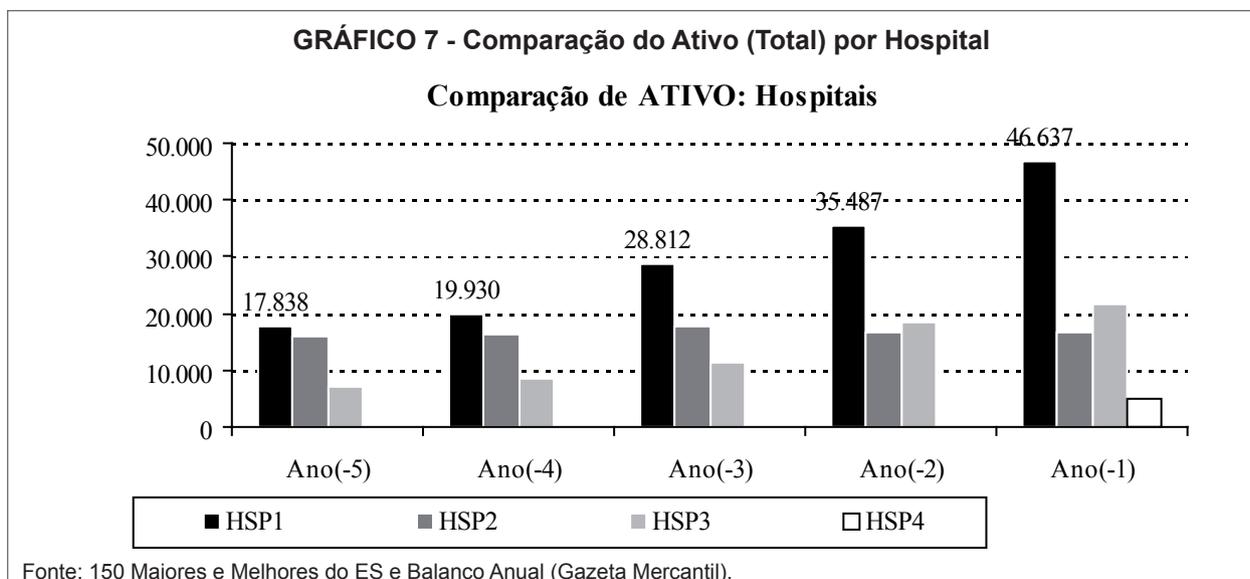


Fonte: 150 Maiores e Melhores do E.S. e Balanço Anual (Gazeta Mercantil).

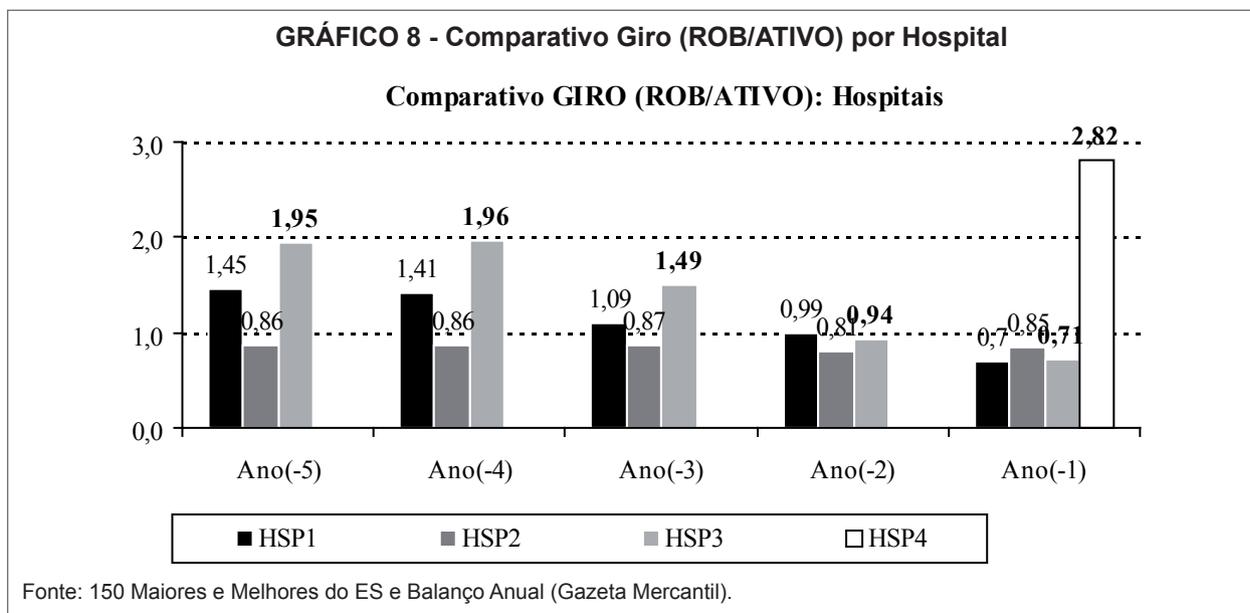
**Evolução do Ativo:** novamente foi observada a liderança do HSPI. Verifica-se, pelo Gráfico 7, abaixo, que essa liderança em ativos (estrutura física de cada hospital) foi impulsionada pelo seu crescimento nos últimos três exercícios. A participação (média) do HSPI no setor (considerando o

total de ativos) foi de 48,9%.

**Evolução do Giro (Receita x Ativo):** verificou-se, durante o período analisado, a redução do giro dos hospitais. A redução verificada indica a queda da produtividade (capacidade de gerar receitas com ativos) do setor, nos últimos anos. Entre as insti-



tuições analisadas, o HSP1 apresentou a redução mais acentuada, passando de 2° (ano<sub>(-5)</sub>) para 3° (ano<sub>(-1)</sub>), desconsiderando-se o HSP4.



**Comparativo Número Leitos:** em relação à quantidade de leitos disponibilizados pelos hospitais, foi observada a liderança do HSP1.

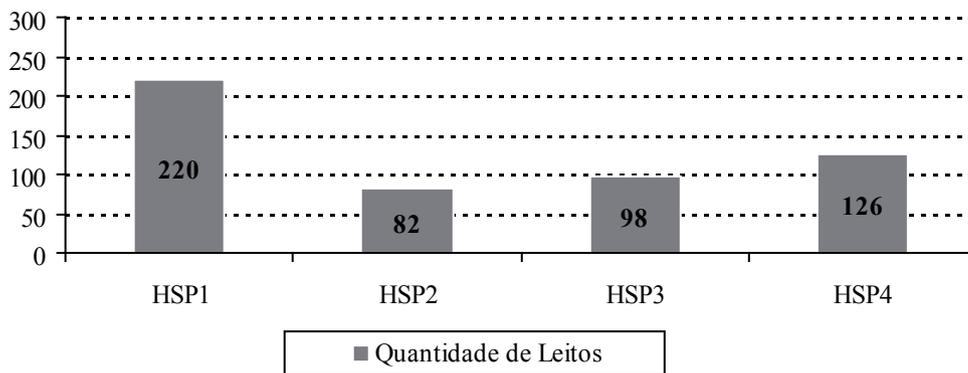
**Evolução Novos Empreendimentos:** devido às favoráveis expectativas de crescimento, o setor vem registrando, a partir do ano<sub>(-2)</sub>, um *boom* de novos investimentos.

Com base nas várias evidências encontradas sobre a amostra pesquisada, pode-se elaborar o seguinte conjunto de conclusões sobre a evolução do setor de saúde (especificamente hospitais) da Grande Vitória, durante o período de 1998 a 2002:

- Crescimento das receitas (ROB), estimulado pelo aumento da renda per capita;

**GRÁFICO 9 - Comparativo Quantidade de Leitos por Hospital**

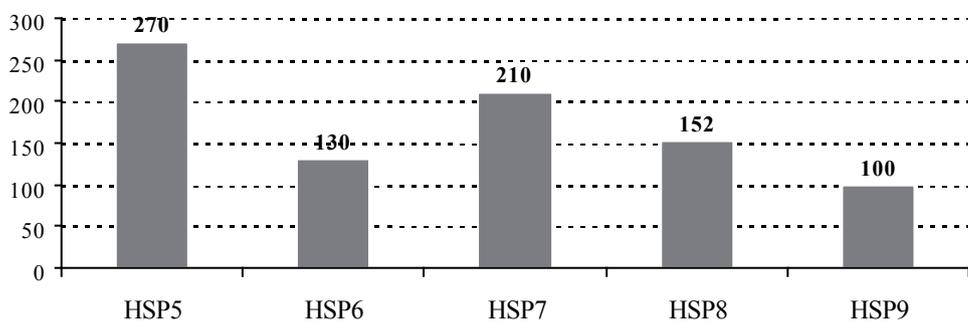
**Comparativo: Quantidade de Leitos**



Fonte: Elaborado pelos autores.

**GRÁFICO 10 - Novos Investimentos no Setor (em nº de leitos)**

**Evolução: Quantidade de Leitos dos Novos Empreendimentos**



Fonte: Suplemento Saúde & Cia (Gazeta Mercantil).

- A liderança no setor esteve relacionada com a variável tamanho (maior receita e maior ativo);
- Em relação à produtividade (Giro do Ativo), não foi observada a mesma relação com o tamanho. As maiores empresas não apresentaram a maior produtividade;
- A produtividade do setor (considerando toda a amostra) apresentou um decréscimo durante o período analisado;
- Apesar de o setor ser alavancado (maior participação de capital de terceiros), as empresas apresentaram um equilíbrio

entre passivos de curto prazo e de longo prazo.

A partir dos dados coletados, avaliou-se a posição do HSP1 no setor, e constatou-se que:

- Possui liderança nos serviços hospitalares na Grande Vitória;
- A sua liderança é refletida e verificada pela variável tamanho (maior receita e maior ativo);
- Seu maior ativo reflete a maior estrutura (maior número de leitos);
- Apesar de possuir a maior estrutura, não possui maior produtividade no se-

tor (influência da quantidade de leitos destinados ao SUS);

- Apresenta dependência dos planos de saúde (participação significativa dos planos em seu faturamento).

## FATORES PREDOMINANTES NO SETOR HOSPITALAR

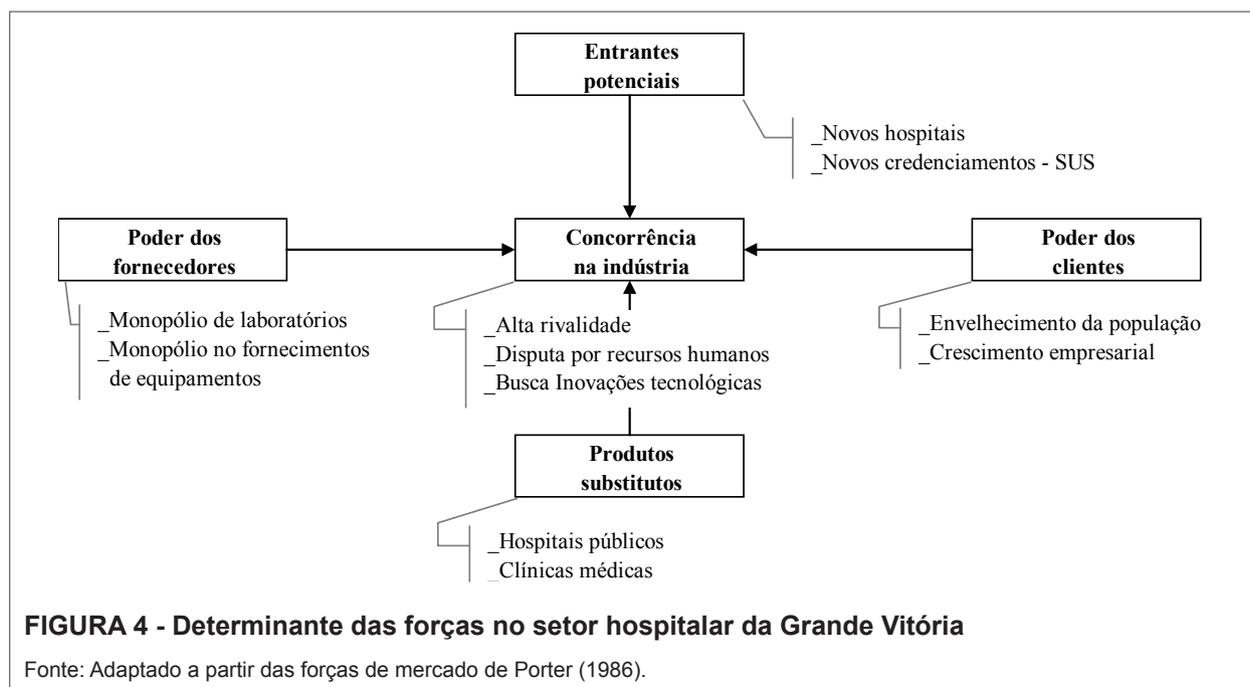
Conhecendo a evolução do setor, torna-se possível definir algumas premissas que possibilitam o mapeamento do ambiente concorrencial no setor hospitalar na Grande Vitória.

- Manutenção do crescimento do setor hospitalar para os próximos exercícios;
- Aumento da demanda por serviços hospitalares, como consequência do envelhecimento da população;
- Aumento da competição no setor, como consequência do aumento dos novos investimentos no setor;
- Diversificação de alguns grupos (planos de saúde passam a investir em serviços hospitalares);
- Manutenção dos atuais níveis de gastos públicos com saúde.

Com base nas premissas consideradas, elaborou-se, a partir da metodologia indicada por Porter (1986), a estrutura do ambiente de concorrência do setor de saúde (hospitais) da Grande Vitória. Essa estrutura está baseada nas seguintes relações:

De acordo com a estrutura proposta por Porter (1986), cada elemento presente no ambiente competitivo exerce uma força sobre a concorrência. Inserindo os agentes envolvidos com o setor de saúde da Grande Vitória, a partir das premissas previamente estabelecidas, pode-se segregar e descrever a influência de cada elemento sobre este setor:

- **Clientes:** representam os usuários dos serviços disponibilizados pelos hospitais sediados na Grande Vitória. Em relação aos clientes, o envelhecimento e a migração populacional impulsionarão a demanda por serviços hospitalares, criando, no médio prazo, um aumento gradual na base e uma mudança no perfil de consumo dos clientes de saúde.



- **Entrantes:** representam os potenciais novos integrantes do mercado de saúde na Grande Vitória. Em relação aos prováveis entrantes, destacam-se como significativos:

**Particular:** Inauguração do HSP5; Expansão do HSP3 até ano<sup>(+2)</sup>.

**SUS:** HUCAM: Abertura da Unidade de Oncologia com 12 leitos, (observando que a política de saúde do SUS destina recursos preferencialmente a instituições públicas universitárias).

HSP4: Abertura de Unidade de Radioterapia (Com possibilidade de enquadramento no SUS).

**Convênios:** Diversificação iniciada pelos planos de saúde, que estão promovendo investimentos na construção de novos hospitais.

- **Fornecedores:** representam os empregados, médicos ou empresas que fornecem serviços ou equipamentos para os hospitais do mercado da Grande Vitória. Em relação aos fornecedores, o aumento do número de hospitais (novos investimentos) tende a aumentar a disputa por melhores recursos humanos e por novos equipamentos. Essa disputa poderá provocar uma pressão por novos investimentos e uma mudança na relação entidade e recursos humanos;

- **Substitutos:** representam os serviços que poderiam substituir aqueles ofere-

cidos pelos hospitais. Sob esta lógica, como substitutos, neste mercado, devem ser considerados os serviços oferecidos pelos hospitais públicos e pelas clínicas médicas.

*Risco iminente para os hospitais privados:* A municipalização da saúde priorizará a destinação dos recursos à saúde para hospitais públicos. A manutenção dos níveis dos gastos públicos indica que os serviços dos hospitais públicos terão preferência na destinação dos recursos para as entidades de saúde pública.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS: REPOSIÇÃO ESTRATÉGICO

Conforme demonstrado pela análise do ambiente competitivo do setor de saúde da Grande Vitória, verificou-se que certos eventos podem influenciar o nível de concorrência. Conseqüentemente, esses eventos podem alterar a posição do HSP1, líder do setor e objeto deste estudo.

A dinâmica da concorrência pode ser compreendida como um movimento contínuo, por parte de seus participantes, em busca da manutenção ou da melhoria no *ranking* do setor. Considerando as especificidades da concorrência do setor, o HSP1 possui, no momento, três alternativas de estratégia para sustentar a sua posição de liderança. Essas alternativas são as seguintes:

Apesar de as estratégias apresentarem características distintas, elas possuem van-



tagens e limitações em relação à sua utilização, quando relacionadas às características atuais do HSPI. Seguem tabuladas, abaixo, as vantagens e desvantagens em relação a cada alternativa apresentada:

**Tamanho:** Estratégia baseada em custos. Compreende investimentos na melhoria e ampliação das instalações físicas, com a finalidade de aumentar o número de serviços à disposição dos clientes. Como os serviços oferecidos entre os hospitais não possuem grande diferenciação, a liderança estará relacionada ao ganho de escala.

**Diversificação:** Estratégia baseada na diferenciação. Consiste na diversificação dos produtos oferecidos pela Instituição ao mercado. Apresentando maior valor agregado para o cliente, os produtos diferen-

ciados possibilitam maior margem. Nessa alternativa, a liderança estará relacionada à rentabilidade (melhor margem).

**Relacionamento:** Estratégia baseada no relacionamento de parcerias, focada em interesses comuns das partes, cujo objetivo consiste em captar e sustentar os recursos humanos (funcionários e parceiros médicos) que contribuam para a rentabilidade do atendimento à saúde.

Cabe então, à gestão do hospital, a escolha de uma alternativa que lhe permita continuar concorrendo com hospitais privados com estrutura e tecnologias mais novas e sem obrigatoriedade de atendimento ao Sistema Único de Saúde (obrigação que o Hospital Santa Rita, por ser filantrópico, não pode deixar de atender).

**TABELA 2 - Reposicionamento pelo tamanho: vantagens e desvantagens**

Vantagens	Desvantagens
Crescimento da demanda por serviços; Experiência no mercado; Ganho em escala; Liderança no mercado; Disponibilidade de espaço físico.	Aumento da concorrência; Manutenção dos baixos níveis de rentabilidade; Demanda por novos equipamentos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

**TABELA 3 - Reposicionamento em diversificação: vantagens e desvantagens**

Vantagens	Desvantagens
Oferta de novos serviços; Aumento da base de clientes; Possibilidade de ganho de sinergia; Possibilidade de repasse de margem de serviço.	Inexperiência em um novo mercado; Mercado com outras lideranças estabelecidas; Possíveis mudança nas relações com planos de saúde.

Fonte: Elaborado pelos autores.

**TABELA 4 - Reposicionamento em relacionamento: vantagens e desvantagens**

Vantagens	Desvantagens
Corpo administrativo capacitado; Satisfação do cliente; Potencialização econômica no mix de atividades; Aumento do interesse comum.	Aumento na disputa por profissionais; Dificuldade de percepção do interesse comum; fuga de recursos humanos seguida de serviços.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## REFERÊNCIAS

- BAIN, J. S. The Impact on Industrial Organization. **The American Economic Review**, [S. l.], v. 54, n. 3, p. 28-32, May 1968.
- FARINA, Elizabeth M. M. Q.; AZEVEDO, Paulo Furquim de; SAES, Maria Sylvia Macchione. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.
- FINDES - Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo. **Anuário IEL 200 Maiores Empresas no Espírito Santo**. Disponível em: <<http://www.sistemafindes.org.br/index.php/200-maiores>>. Acesso em: 23 out. 2013.
- FORMBY, John P.; THOMPSON JR., Arthur A. **Microeconomia da firma: teoria e prática**. 6. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2002.
- GAZETA MERCANTIL, São Paulo. **Estudos especiais: Setor de Saúde**. Disponível em: <<http://gazetamercantil.com.br>>. Acesso em: 16 out. 2013.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIB Municipal**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 23 out. 2013.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael E. **Competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, Michael E. The contributions of industrial organization to strategic management. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 6, n. 4, p. 609-620, Oct. 1981. Disponível em: <<http://www.jstor.org/journals/aom.html>>. Acesso em: 12 nov. 2002.
- PORTER, Michael E. The structure within industries and companies' performance. **The Review of Economics and Statistics**, v. 61, n. 2, p. 214-227, may 1979. Disponível em: <<http://www.jstor.org/journals/aom.html>>. Acesso em: 12 nov. 2002.
- PORTER, Michael E. Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: the new learning. **Managerial and Decision Economics**, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 172-180, Sept. 1983. Disponível em: <<http://www.jstor.org/journals/aom.html>>. Acesso em: 12 nov. 2002.
- STONE, Gerald W. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- SCHERER, F. M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. Boston: Houghton Mifflin, 1990.
- SPÍNOLA, M. R. P.; TROSTER, R. L. Estruturas de Mercado. In: PINHO, D. B.; VASCONCELLOS, M. A. S. (Org.). **Manual de Economia**. 3. ed. São Paulo. Saraiva, 1998.