

**ESTRATÉGIAS DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS DE SAÚDE: MÉTODO DE PESQUISA PARA O ESTUDO DE CASO**

***OPERATIONS STRATEGIES IN HEALTH SERVICES: RESEARCH METHOD FOR A CASE STUDY***

**TEIXEIRA, I. T.<sup>1</sup>, ROMANO, A. L.<sup>2</sup>,**

<sup>1</sup> Mestre em Engenharia de Produção e Doutoranda em Engenharia de Produção - UFSCar <sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela UNIMEP, Docente no IMMES.

**Resumo:** Este artigo aborda o tema estratégia de operações em serviços de saúde. O objetivo geral do trabalho foi a averiguação das estratégias de operação adotadas numa empresa de serviços médico-hospitalares, além de buscar averiguar a forma como a empresa comunica suas decisões aos níveis tático e operacional e verificar a existência de periodicidade no planejamento das estratégias. O objeto de análise da pesquisa foi uma empresa de serviços médicos e hospitalares de grande porte, localizada no estado de São Paulo. Este trabalho tratou do escopo da pesquisa a ser desenvolvida, os resultados foram elaborados com base na análise preliminar da bibliografia e de informações secundárias. Além disso, se pretende desenvolver critérios que possam auxiliar os pesquisadores de estratégia em serviços a diagnosticar as tendências, limitações e impactos das decisões tomadas e avanços na pesquisa de estratégia de operações nos serviços de saúde no Brasil.

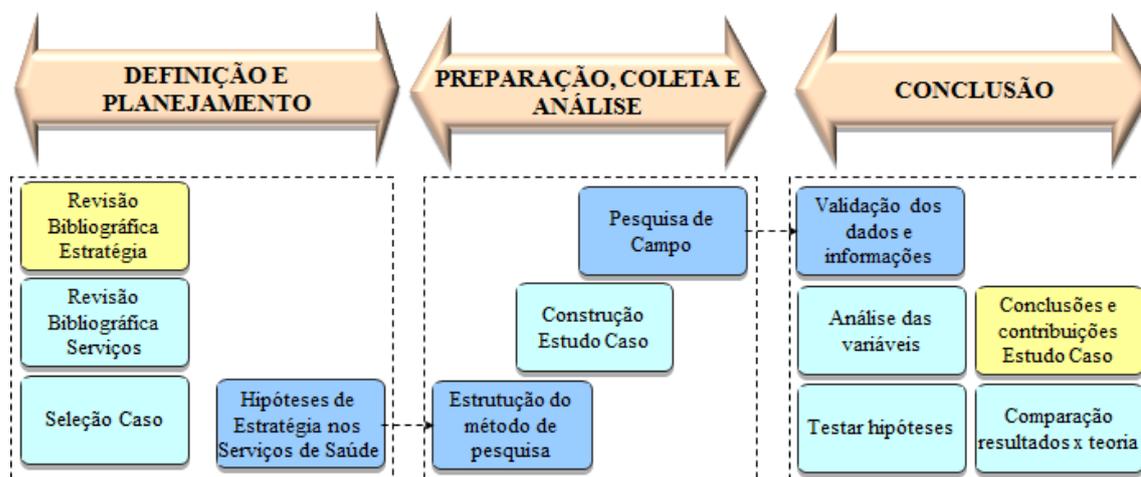
**Palavra-chave:** Estratégia de operações; Serviços de saúde; Planejamento.

**Abstract:** *This article addresses the topic of operations strategy in health services. The general objective of the work was to investigate the operational strategies adopted in a medical-hospital services company, in addition to seeking to investigate how the company communicates its decisions at the tactical and operational levels and verify the existence of periodicity in the planning of strategies. The object of analysis of the research was a large medical and hospital services company, located in the state of São Paulo. This work dealt with the scope of the research to be developed, the results were elaborated based on the preliminary analysis of the bibliography and secondary information. In addition, it is intended to develop criteria that can help service strategy researchers to diagnose trends, limitations and impacts of decisions made and advances in research on operations strategy in health services in Brazil.*

**Keywords:** *Operations strategy; Health services; Planning.*

## INTRODUÇÃO

A adoção de um critério metodológico para a construção de um trabalho é fundamental para sua consistência. É ele que garante o embasamento científico mediante as características do assunto abordado e do direcionamento das perguntas a serem respondidas, de tal forma que a pesquisa adote a abordagem, método e condução mais adequados (MIGUEL, 2007). Não é uma tarefa simples conduzir uma pesquisa sem que ela receba críticas devido às fragilidades no método adotado, e nesse sentido, o detalhamento metodológico tem como função dar uma maior estrutura a pesquisa. O intuito desse trabalho é justificar as escolhas metodológicas do projeto de pesquisa, mediante as expectativas do pesquisador e as possibilidades usualmente tratadas na engenharia de produção. O tema abordado é a estratégia de operações em serviços de saúde. O objetivo geral é a averiguação das estratégias de operação adotadas em uma empresa de serviços médico-hospitalares. Entre os objetivos específicos, estão: averiguar a forma como a empresa comunica suas decisões aos níveis tático e operacional e verificar se existe periodicidade no planejamento das estratégias.



**Figura 1** – Construção do projeto de pesquisa.

O objeto de análise é uma empresa de serviços médicos e hospitalares de grande porte, localizada no estado de São Paulo. Entre os serviços prestados pela empresa, estão: (i) atendimento clínico (consultórios com médicos especialistas); (ii) medicina preventiva (combate à obesidade, instruções para gestantes); (iii) terapias (fisioterapia, psicologia e

terapia ocupacional); (iv) laboratórios e imagens (laboratório próprio e clínicas contratadas); (v) atendimento hospitalar (hospital próprio e conveniado). Conforme pode ser observado na Figura 1, o projeto para a pesquisa está estruturado em três fases: (i) definição e planejamento; (ii) preparação, coleta e análise; (iii) conclusão.

Essa pesquisa tem seu início com a varredura bibliográfica acerca de estratégia de operações e do setor de serviços, ressaltando a lacuna existente na bibliografia sobre estudos no Brasil em serviços de saúde, e a importância das pesquisas nesse setor. A formulação das hipóteses e a estruturação metodológica servem como guias para condução da pesquisa de campo, que contará com entrevistas semiestruturadas, análise documental e observações. Com a análise e validação dos dados qualitativos e quantitativos se pretende verificar tendências, comportamentos e procedimentos no caso analisado, e por meio dessa checar se as hipóteses formuladas a partir do estado da arte condizem com a realidade do caso.

## **ESTADO DA ARTE**

O conceito de estratégia esteve ligado, em seus primórdios, às formas de um exército se organizar em termos de posicionamento, logística, ocupação de área, ressurgimento de armas e alimentos, de modo a não somente vencer a batalha e derrotar os inimigos, como de conquistar novos territórios. Atualmente utilizado no meio organizacional, o conceito ganhou definição para a produção industrial em 1969, com Skinner, que cunhou o termo estratégia de manufatura (MAIA; CERRA; ALVES FILHO, 2005). Andrews (1996), Hayes et al. (2008) e Porter (1999) definem a estratégia como o conjunto de decisões, metas e políticas que nortearão os esforços presentes e futuros de uma determinada organização. A estratégia está diretamente ligada a estrutura e cultura da empresa (ANDREWS, 1996; WHEELWRIGHT, 1984). Porter (1999) e Andrews (1996) defendem que o sucesso de uma estratégia está associado à criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Faz-se necessário que as atividades da empresa sejam compatíveis e apresentem interação entre si, a fim de que a estratégia seja diferenciada e sustentada. A pesquisa acadêmica sobre estratégias e suas consequências esteve voltada, primordialmente, para a área de produção industrial. Segundo Santos, Varvakis e Gohr (2004), embora a estratégia de operações (termo que abrange a produção de bens e serviços)

tenha se destacado nas áreas de gestão e produção, há uma produção restrita, principalmente no Brasil, de trabalhos voltados especificamente para a área de serviços.

Elementos como as mudanças econômicas, sociais, tecnológicas, urbanas e populacionais influenciam a forma como é criado um serviço (CORRÊA; CAON, 2002), cuja estruturação é customizada de acordo com os clientes, o tempo de entrega, o volume produzido. Nesse contexto se destaca que devido a aspectos de diferenciação na capacidade de estocagem, tempo de entrega e contato direto com o consumidor não é possível um simples desdobramento das estratégias da manufatura para os serviços; é necessário analisar a forma como empresas de serviços estruturam suas decisões presentes e futuras. Entre os fatores-chave para a o sucesso de uma empresa, está a compreensão da estratégia do setor e do impacto das decisões internas no curto e longo prazo, e esse cenário não é diferente para as empresas de serviços médico-hospitalares, objeto de estudo dessa pesquisa.

O serviço médico-hospitalar privado é responsável pelo atendimento de 23% da população brasileira (MAGALHÃES, 2010); apesar da relevância do setor, Abbas (2010) afirma que para parte das empresas a definição de estratégias não é clara, o que dificulta o posicionamento e atuação diante das concorrentes. A falta de pesquisa de mercado e de conhecimento dos concorrentes diretos, a diferença no porte e na renda dos clientes, a alta administração ocupada por profissionais de áreas adjacentes a saúde, nem sempre com formação técnica para administrar uma organização empresarial (ABBAS, 2001), atendimento regionalizado, falta de unidade entre as áreas de uma mesma empresa, uso parcial do Enterprise Resource Planning (ERP) e softwares de informação, pouca pesquisa na área, quanto à formulação das estratégias ou quanto à adoção de planos de negócios, entre outras, parecem ser dificuldades para a disseminação do conceito de estratégia no setor de saúde.

## **HIPÓTESES DA PESQUISA**

A hipótese é o resultado esperado pelo pesquisador, visto os problemas de pesquisa analisados e o modelo de análise adotado (MARTINS, 2010). A construção de hipóteses está pautada na leitura e conhecimento, do espaço teórico a ser pesquisado (DEMO, 2000); tem a finalidade de direcionar a pesquisa, apontando problemas e perguntas a serem respondidos. Ao longo da construção do trabalho, o pesquisador checará se as hipóteses

inicialmente levantadas são coerentes ou não com as conclusões do estudo. A análise preliminar do estado da arte permite identificar que embora o foco em estratégias esteja presente no meio organizacional, para as empresas da área de serviços, especialmente médico-hospitalares, ainda não está clara e sistematizada a forma como decisões presentes afetarão o futuro da empresa, e qual a importância da comunicação e revisão periódica das estratégias mediante as mudanças mercadológicas. A identificação desses pontos permite a construção primária de três hipóteses: i) embora os colaboradores da empresa reconheçam a importância da estratégia para o contexto da organização, não entendem o direcionamento das decisões; ii) não existe clareza das estratégias no nível tático/operacional – claras para o nível gerencial; iii) o planejamento estratégico não é realizado de forma sistemática e periódica.

## **ESQUEMA INTERPRETATIVO**

O esquema interpretativo é composto pelo conjunto de ideias, crenças e valores que nortearão o projeto, dando a esse ordem e coerência, de forma a modelar a estruturação filosófica e conceitual. Martins (2010) descreve quatro esquemas distintos na área de Engenharia de Produção: (i) indutivismo: generalização e extrapolação das observações da parte para o todo, suportadas por uma amostra significativa (grande e variada, cuja análise conta com uso de instrumental matemático e estatístico); (ii) falsificacionismo: esquema em que uma teoria só é válida enquanto for testada em seus casos mais críticos e ainda assim não puder ser falseada (a presença de falhas torna a teoria refutável); (iii) paradigmas de pesquisa: esquema interpretativo relacionado ao progresso científico no tempo e no contexto; mudanças nos paradigmas ocorrem para superar crises e paradigmas que não mais explicam a ciência; (iv) programa de pesquisa (Lakatos): é caracterizado pela formação de um núcleo teórico, com conceitos e hipóteses claros, bem definidos (heurística negativa) e aceitos na comunidade científica, e um cinturão protetor, que está ao redor desse conceito central, e em cuja área existem questões a serem discutidas (heurística positiva), que podem trazer refutações ou contribuições a teoria do entorno central. Estratégia de operações é um tema discutido desde o final da década de 1960, sendo o cerne a respeito da teoria já consolidado por autores como Skinner, Porter, Hayes, Wheelwright, Mintzberg. A abordagem indutivista, por tratar da generalização de observações a partir de grandes amostras, não é a mais adequada para o

presente trabalho, cuja análise central estará restrita a um único caso, que embora relevante, não representa o setor. A intenção também não é questionar e encontrar falhas na teoria existente (trabalhar com o caso mais crítico) nem contextualizar o impacto do progresso científico, mas sim avançar no debate acerca de estratégia em serviços de saúde, o que exclui o falsificacionismo e os paradigmas de pesquisa como opções de esquema interpretativo a ser adotado. Embora o cerne a respeito de estratégia seja aceito em várias linhas de pesquisa (núcleo irreduzível), diversas questões adjacentes ao tema, como a existência ou não de trade-offs, e o desdobramento da teoria de operações em manufatura para serviços, são temas discutidos atualmente. Levando-se em conta que o trabalho aborda estratégias (heurística negativa) em serviços (heurística positiva), o esquema interpretativo adotado é o programa de pesquisa de Lakatos.

## **ABORDAGENS DE PESQUISA**

A escolha da abordagem de pesquisa está relacionada com os resultados esperados, o que se busca desenvolver durante a investigação e as perguntas a serem respondidas; tanto a abordagem qualitativa como a abordagem quantitativa apresentam características específicas, e vantagens e desvantagens quanto a sua adoção, sendo comum aos pesquisadores optarem pela escolha de somente uma delas. A abordagem quantitativa é caracterizada pela ênfase no rigor metodológico aplicado, a dedução das hipóteses a partir de teoria já existente e o emprego de variáveis bem definidas. Geralmente se utiliza um enfoque estatístico como ferramenta de análise, sendo que os resultados buscam demonstrar tendências de grupos ou setores; o modelo matemático aplicado para um estudo deve ter a capacidade de ser replicado em estudos posteriores, de tal forma que os resultados sejam generalizáveis; o pesquisador não interfere ou pouco interfere nas variáveis. De acordo com Martins (2010) as principais preocupações nessa abordagem são: i) utilização de variáveis bem definidas, que tenham a propriedade de representar o conjunto medido; ii) relacionamento causa-efeito; iii) que os resultados obtidos possam ser replicados para além dos limites da pesquisa; iv) a forma como o trabalho foi conduzido pode ser repetida por outros pesquisadores. A abordagem de pesquisa qualitativa enfatiza a perspectiva do indivíduo e instituição estudados; a opinião e percepção das pessoas envolvidas no processo são importantes para que o pesquisador

consiga montar cenários e quadros de avaliação (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006). A fundamentação teórica parte como cerne para as hipóteses dessa pesquisa, onde elementos econômicos, sociais, políticos e regionais podem ser apontados como variáveis capazes de explicar os fenômenos que cercam o caso analisado. A abordagem qualitativa enfoca no entendimento do processo em si, e não necessariamente nos resultados obtidos; frequência ou replicação dos fatos não são o núcleo de interesse. Há proximidade do pesquisador com o fenômeno estudado, sendo muitas vezes membro do caso ou agente transformador (MARTINS, 2010). Existem múltiplas fontes de evidência, sendo as mais comuns entrevistas, análise documental e observação de campo (visitas). Segundo Bryman (2007) há um crescimento no meio acadêmico da utilização de formas de pesquisa que reúnam abordagens qualitativa e quantitativa no mesmo trabalho. Contudo, trabalhos que reúnem combinações de abordagens parecem não as integrar apropriadamente, de forma que os resultados analisados são desassociados.

O embasamento teórico tem o papel de fundamentar a evolução e as discussões atuais acerca de estratégias de operações. Durante o levantamento das informações pretende-se acessar múltiplas fontes de evidência, a fim de validar os dados, que contarão com variáveis qualitativas e quantitativas. Nesse trabalho o contexto econômico, histórico e social são aspectos relevantes para a compreensão do ambiente no qual a empresa que será analisada está inserida. Além disso, o foco está na descrição das estratégias e no entendimento dos eventos que direcionam a empresa a adoção delas; tais aspectos direcionam a pesquisa para a adoção da abordagem qualitativa. A perspectiva dos sujeitos envolvidos no processo de tomada de decisões (no caso desse trabalho, os gerentes de Controladoria e Gestão Estratégica), bem como das equipes que operacionalizam as informações (analistas de informações/controladoria) e executam as atividades de contato com o cliente (receptionistas, telefonistas, atendentes, enfermeiras) são necessárias para que o estudo possa abranger os aspectos subjetivos da empresa.

## **O MÉTODO DE PESQUISA**

A escolha do método de pesquisa está pautada, segundo Yin (2002), em três condições distintas: (i) quais são as perguntas a serem respondidas; (ii) qual o nível de

controle do pesquisador mediante as variáveis; (iii) enfoque histórico. Dentre esses, o autor destaca que a escolha acerca das perguntas é a condição mais importante. Entre os principais métodos de pesquisa utilizados em Engenharia e Administração, Nakano (2010) destaca:

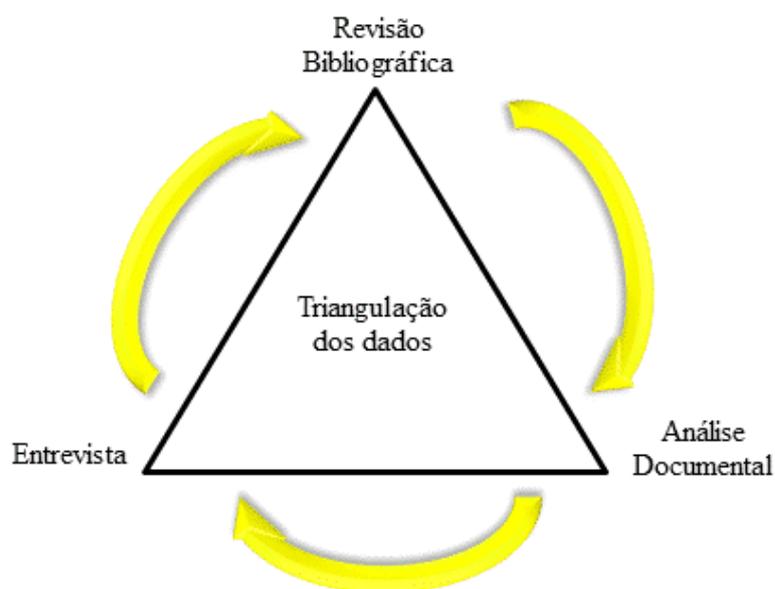
- i) **Survey** - método de pesquisa que exige do pesquisador aprofundamento na teoria para o estabelecimento da concepção do modelo (definição das variáveis dependentes e independentes), construção das proposições e hipóteses e delimitação do estudo. Há emprego de questionários estruturados aplicados a grandes amostras para entendimento de setores e extrapolação de resultados; utilização de ferramentas estatísticas para análise (FORZA, 2002);
- ii) **modelagem/simulação** - a modelagem consiste na construção de um modelo (representação, concreta ou abstrata, daquilo que o pesquisador considera ordem), de forma a simplificar um processo ou uma atividade, e que permite a simulação de resultados conforme alteração de cenários (MORABITO; PUREZA, 2010). O uso de técnicas matemáticas e computacionais permite a descrição e simulação de processos e sistemas, de uma forma que os meios naturais não permitiriam;
- iii) **experimento/quase-experimento** - método de pesquisa no qual se testa a relação entre as variáveis (dependentes e independentes) e as hipóteses levantadas; o pesquisador desenha um projeto (pode ser um quadro de indicadores, um mapa de valores, entre outros) e aplica-o de forma a observar como a alteração nas variáveis independentes impacta nas variáveis dependentes; o controle sobre as variáveis permite ao pesquisador testar alternativas de resultados (MARTINS, 2010);
- iv) **estudo de caso** - método de pesquisa que foca o estudo de um ou múltiplos casos. A revisão teórica é base para o mapeamento da literatura acerca do assunto, permitindo a identificação das lacunas na bibliografia, as hipóteses a serem trabalhadas, a delimitação do trabalho e a evolução temporal do tema (MIGUEL; SOUSA, 2010). O pesquisador necessita de acesso aos dados da empresa (seja esse através de análise documental, observações, entrevistas), de tal forma a observar o modo como os fatos acontecem (relevância maior do que análise de resultados); o entendimento do contexto é mais relevante do que a generalização dos resultados.
- v) **pesquisa-ação** - método de pesquisa cujo embasamento teórico é utilizado para resolução de problemas e práticas do pesquisador; enfoque na ação realizada, e

não nos motivos que a resultaram; participação ativa do pesquisador como elemento de modificação organizacional (COGHLAN, COGHLAN, 2002).

A escolha da abordagem de pesquisa constantemente direciona o método a ser adotado. Survey, modelagem/simulação, experimento/quase experimento são métodos usualmente empregados para conduzir trabalhos quantitativos, uma vez que não só lidam com variáveis bem definidas, como buscam generalização dos resultados obtidos. Estudos de casos e pesquisa-ação são métodos associados à pesquisa qualitativa, por enfatizarem a importância dos indivíduos e do contexto, e não enfocarem necessariamente a replicabilidade da forma adotada (MARTINS, 2010). Dadas as características do projeto, com a ênfase nos indivíduos, a importância da contextualização da empresa e a fundamentação teórica, esse trabalho tanto pode ter como método a pesquisa-ação, quanto o estudo de caso. Para a condução de uma pesquisa-ação, seriam necessárias intervenções diretas do pesquisador, com alto grau de envolvimento com o caso pesquisado e realização de mudanças organizacionais. Contudo, o baixo grau de intervenção na empresa analisada, o foco no entendimento da forma como acontecem os eventos na empresa (observação da empresa analisada) e a não participação do pesquisador nas mudanças organizacionais tornam o estudo de caso o método mais apropriado para essa pesquisa. De acordo com Voss et al (2002) há quatro propósitos de uso do estudo de caso: (i) exploração – desenvolvimento de novas ideias e questionamentos; (ii) construção de teoria – definição de termos, conceitos, relações; (iii) teste da teoria – uso conjunto com survey; (iv) refinamento da teoria – validação de resultados empíricos, quando associados a outros métodos de pesquisa.

A finalidade dessa pesquisa é o aprofundamento na pesquisa de campo e no caso analisado, de tal forma a explorar áreas de estratégia de operações em serviços não cobertas pela teoria. Segundo Yin (2002) as fontes de evidência utilizadas com maior frequência no estudo de caso são: (i) documentação – documentos administrativos, cartas, jornais, minutas; (ii) registro em arquivos – computador; (iii) entrevistas; (iv) observações diretas – visita de campo; (v) observação participante – participação ativa do pesquisador; (vi) artefatos físicos, além de filmes, fotografias, vídeos e testes psicológicos. Voss et al (2002) e Yin (2002) afirmam que a maior vantagem no uso de fontes múltiplas de evidência está na convergência dos aspectos analisados, criando um processo de triangulação.

A triangulação amplia a validação dos estudos de caso, de tal forma que as evidências coletadas devem demonstrar tendências e divergências, conforme a fonte analisada. A análise de múltiplas fontes de evidência, proposta para esse trabalho e representada na Figura 2, permitirá ao pesquisador comparar os elementos levantados na revisão bibliográfica, com os dados levantados na análise documental e as percepções pessoais apontadas durante as entrevistas.



**Figura 2** – Técnica de Pesquisa.

A coleta de dados será realizada com o intuito de se triangular as informações obtidas. A primeira etapa será uma visita para compreensão das principais atividades realizadas e da estrutura organizacional da empresa. A segunda etapa consiste na análise de documentos e registros: levantar a estrutura organizacional; verificar a existência de indicadores quantitativos e cronogramas; analisar o relatório de gestão; verificar se há e-mails e quadros de comunicação dos eventos; registrar a forma e a periodicidade com a qual são realizadas reuniões de planejamento estratégico. A última etapa para coleta de dados é a realização de entrevistas com funcionários da empresa, aplicando questionário semiestruturado que abordam a forma como diferentes níveis hierárquicos percebem a estratégia e sua disseminação.

## **CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DO ESTUDO DE CASO**

O objeto de estudo do presente trabalho é uma cooperativa médica localizada no estado de São Paulo. A seleção da empresa para a composição do estudo de caso deu-se segundo os seguintes critérios:

- a) possuir uma carteira de usuários significativa (superior a 100.000 vidas): o que caracteriza, segundo a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), essa operadora como sendo de grande porte;
- b) operações: apresentar conjunto diversificado de atividades (médica, hospitalar, farmacêutica, ambulatorial, laboratorial, imagem, recuperação clínica);
- c) acesso: permissão de contato direto entre pesquisador e gerentes e analistas da empresa estudada;
- d) universidades: existência de cursos superiores voltados para a área da saúde nas cidades onde estão localizadas as empresas;
- e) possuir hospital próprio para atendimento da carteira de usuários.

## **TÉCNICAS DE ANÁLISE**

A análise de dados trata-se da forma como as informações coletadas serão interpretadas. Consiste numa etapa detalhada da pesquisa, que inclui desde a setorização da empresa, a formação e detalhamento do protocolo de levantamento de dados e entrevistas até o emprego de técnicas e ferramentas capazes de identificar tendências e variações nas informações obtidas. Embora alguns autores defendam que na pesquisa qualitativa, o rigor aplicado para análise de dados é menor do que aquele observado na pesquisa quantitativa (MARTINS, 2010), o entendimento de questões subjetivas e a análise de tendência, seja por codificação de termos, estruturação de tabelas e quadros, análise de repetição de termos, uso de softwares respaldam a validade das análises dos estudos de caso.

## **INFORMAÇÕES E CONTATO INICIAL**

A fase inicial consiste no levantamento de informações de fontes secundárias, acessadas no Caderno de Informações de Saúde Suplementar, material trimestralmente publicado pela ANS em seu site, bem como dados apresentados no site da própria empresa, e

cuja análise permitirá o entendimento da estrutura da empresa. Esse conhecimento inicial colabora com a construção do roteiro de entrevista, propiciando a definição de questões mais abrangentes e diretamente relacionadas com a empresa, de forma a facilitar o entendimento do roteiro. O passo seguinte é buscar autorização para visitas, entrevistas e análises documentais junto à empresa. O primeiro contato consiste no encaminhamento de um e-mail para o endereço eletrônico geral da empresa (e-mail genérico informado no site), no qual haverá a apresentação formal do pesquisador (nome, instituição de ensino, área de pesquisa), e a solicitação de indicação do responsável da empresa que poderá autorizar a coleta das informações para o trabalho de mestrado. Obtido o contato desse responsável, um novo e-mail, seguido de um telefonema, será encaminhado. Nessa etapa, além de dados complementares do pesquisador, é importante contextualizar junto ao responsável o caráter da pesquisa, a função e instituição de ensino a qual pertence o pesquisador e a relevância da empresa como caso analisado; também já serão citados a quantidade e o nível de responsabilidade (cargo) dos entrevistados. Espera-se que esse responsável, além de autorizar a coleta de dados, coloque o pesquisador em contato com os profissionais que darão abertura para análise dos materiais. É importante deixar claro que o foco da coleta estará na percepção das estratégias, e o nome dos profissionais entrevistados, bem como da empresa, não serão divulgados nesse ou em próximos trabalhos realizados pela pesquisadora. Após a autorização, agendar datas e horários das visitas.

## **COLETA DE DADOS**

A coleta de dados consistirá em três etapas de visita à empresa, para compreensão das principais atividades realizadas e da estrutura organizacional. A primeira etapa será uma visita às unidades da empresa analisada, cuja duração estimada é de 2 dias – 1 para conhecimento do hospital e ambulatório, e 1 para conhecimento sede administrativa. A intenção dessa entrevista é conhecer a estrutura física. A segunda etapa consiste na análise de documentos e registros da empresa: numa segunda visita a sede administrativa, levantar a estrutura organizacional (organograma); verificar a existência de indicadores quantitativos (quais são, para quem são apresentados); verificar a existência de cronogramas e do cumprimento dos mesmos; analisar o relatório de gestão; verificar se há e-mails e quadros de

comunicação dos eventos; registrar a forma e a periodicidade com a qual são realizadas reuniões de planejamento estratégico. A terceira etapa consiste na realização das entrevistas. O critério de escolha dos entrevistados está pautado no cargo exercido e no nível de responsabilidade profissional. A intenção é realizar entrevistas com 2 gerentes da empresa (controladoria e gestão estratégica); 2 analistas de levantamento de dados (1 analista de custos e 1 analista de informações); 2 recepcionistas, 2 enfermeiros e 2 atendentes da empresa, aplicando questionário semiestruturado. Serão realizadas anotações das respostas dos participantes, e caso seja permitido, as entrevistas serão gravadas; essa etapa deverá ser finalizada em 1 dia. Mediante a verificação preliminar do estado da arte e a consulta a fontes secundárias, necessários para a construção do projeto, é possível esboçar as primeiras perguntas que deverão compor o roteiro das entrevistas semiestruturadas:

- Quais fatores tornam a empresa única?
- Há uma estratégia de negócios clara?
- A empresa comunica a estratégia para os funcionários?
- O que a empresa considera como estratégico?
- Quais são as áreas estratégicas da empresa?
- Há concorrentes claros no mercado?
- Como são estabelecidas e quais as principais metas da empresa?
- Há formulação de planos de ação para o atingimento dessas metas?
- Quais as principais dificuldades para se realizar atividades de planejamento estratégico na empresa?

O roteiro, que será mais bem delineado durante a evolução do trabalho, poderá ser alterado ao longo das entrevistas, mediante o grau de entendimento dos participantes e o detalhamento das respostas obtidas.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

Dentre as técnicas de análise de dados na abordagem qualitativa, Mozzato e Grzybovski (2011) destacam: (i) a análise de conteúdo: técnica que analisa o conteúdo e mensagem dos dados levantados (tanto textos, documentos, quanto a conversação e anotações observacionais); (ii) análise de conversa: estudo centrado na interpretação do cotidiano do

entrevistado; (iii) análise de narrativa: apreciação da fala dos entrevistados, que segue uma sequência histórica; e (iv) a análise de discurso: técnica que verifica se a escrita de um texto é coerente com a realidade que ele aborda, sendo por vezes considerada um desdobramento da análise de conversa. A escolha do tipo de análise dependerá do caráter da pesquisa (somente análise documental, somente entrevistas, acesso a documentos e entrevistas), do grau de acesso às informações e dos dados obtidos. A triangulação dos dados, que será utilizada para convergência das informações coletadas, culmina na condensação dos documentos, interpretação de situações e conteúdo, análise do material, verificação de tendências e crítica dos resultados. Pelo projeto não focar somente as entrevistas e opiniões coletadas, as análises de conversa, narrativa e discurso isoladamente não são ferramentas adequadas para exame dos dados. Dada a importância de todas as fontes e a relevância do conteúdo implícito e explícito, a análise de conteúdo mostra-se uma possibilidade aderente para a averiguação pretendida. A fase de análise de dados consiste na exploração do material coletado: transcrição das entrevistas gravadas, averiguação da frequência da repetição de termos utilizados, codificação, interpretação, classificação e categorização das respostas. A análise de conteúdo terá como intuito, primeiramente, verificar a coerência dos dados coletados, ou seja, se as informações passadas durante as entrevistas correspondem aos documentos formais (relatórios gerenciais, de gestão, setorial, livro de informações) e a estrutura da empresa. Após a transcrição das entrevistas, pretende-se montar um quadro comparativo das respostas, de forma a avaliar a percepção dos entrevistados quanto a estratégia e a forma como essa é tratada na empresa. Na análise documental, serão buscados elementos de especificidade e continuidade da estratégia; no caso da empresa apresentar relatórios formais há mais de 2 anos, e estes demonstrarem evoluções ou involuções nos projetos apresentados (estudo de viabilidade, impactos, perspectivas de crescimento, estruturação necessária, aprovação ou recusa do projeto, e impactos da decisão), além de formalizar as decisões em reuniões e atas oficiais e periódicas, será possível concluir que independente da estrutura interna, a empresa busca alinhamento estratégico com a prática gerencial. Caso a documentação formal e as reuniões não sejam periódicas e não abordem os projetos anteriormente mencionados, a pesquisa terá elementos para constatar que no caso analisado o planejamento e dimensionamento da estratégia ainda estão numa etapa difusa.

A checagem do conteúdo e a comparação dos dados permitirá a identificação da existência ou não de uma estratégia formal para o caso analisado, se identificando dessa forma quais são as áreas e pessoas envolvidas na elaboração estratégica, a forma de difusão dela dentro da organização e a coerência entre opiniões gerenciais e práticas empresariais.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Visto que esse trabalho trata do escopo da pesquisa a ser desenvolvida, os resultados foram elaborados com base na análise preliminar da bibliografia e de informações secundária. O desenho do projeto é demonstrado no Quadro 1, que traz um resumo das escolhas metodológicas da pesquisa. Dentre as implicações aguardadas para esse projeto de pesquisa, está a realização das 3 hipóteses (diferença na percepção da estratégia entre nível tático e gerencial, a falta de entendimento e regularidade do processo decisório), com a confirmação ou refutação dos argumentos inicialmente explorados, e no caso da refutação parcial ou total, apontar os motivos dos desvios ao longo da construção do caso.

**Quadro 1 – Desenho do Projeto de Pesquisa**

|  |  |
|--|--|
| <b>Abordagem da pesquisa</b>                   | Qualitativa  |
| <b>Método de pesquisa</b>                      | Estudo de Caso   |
| <b>Objetivos da pesquisa</b>                   | Averiguar estratégias de operação adotadas em uma empresa de serviços médico-hospitalares                                    |
| <b>Unidades de análise</b>                     | 1 operadora de planos de saúde que possui hospital próprio   |
| <b>Número de entrevistados</b>                 | Intenção:10 (Gerentes/Analistas/Receptionistas/Atendentes/Enfermeiros)   |
| <b>Fonte de dados</b>                          | Primários: entrevistas semiestruturadas; observações pesquisador; análise documental; Secundários: Agência Nacional de Saúde |
| <b>Critérios para seleção do caso</b>          | Nº vidas; operações; localização; acesso; possuir hospital próprio   |
| <b>Critérios para seleção dos respondentes</b> | Cargo exercido na empresa  |
| <b>Lacunas teóricas tratadas</b>               | Estratégia em Serviços   |

Averiguar, através das análises e informações obtidas, as características do processo estratégico e a forma como são tratadas as estratégias de operações no caso

analisado é outro dos resultados esperados. Desenvolver critérios que possam auxiliar os pesquisadores de estratégia em serviços a diagnosticar as tendências, limitações e impactos das decisões tomadas e avanços na pesquisa de estratégia de operações nos serviços de saúde no Brasil também estão entre as expectativas do trabalho, embora não sejam o objetivo central dele.

## **REFERÊNCIAS**

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. Caderno de Informações de Saúde Suplementar. Rio de Janeiro: ANS, 2012.

ANDREWS, K.R. The Concept of Corporate Strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. Strategy Process – Concepts, Contexts, Cases. 3 ed. N. Jersey: Prentice Hall, 1996, p. 47-63.

BRYMAN, A. Barriers to integrating quantitative and qualitative research. Journal of Mixed Methods Research, v.1, n.8, 2007.

CORRÊA, H.L.; CAON, M. Gestão de Serviços. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COUGHLAN, P; COUGHLAN, D. Action research for operations management. International Journal of Operations & Production Management, v.22, n.2, p. 220-240, 2002.

DEMO, P. Metodologia do conhecimento científico. São Paulo : Atlas, 2000, cap.7.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n.2, p.152-194, 2002.

HAYES, R.; PISANO, G.; UPTON. D.; WHEELWRIGHT, S. Em busca da vantagem competitiva. 1 ed. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2008.

HENDERSON, B.D. As Origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A; PORTER, M.E. Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 3-9.

MAGALHÃES, G. F. Planos de assistência médica privada já contam com 44 milhões de beneficiários. Caderno de Informação da Saúde Suplementar. São Paulo, set. 2010.

MAIA, J. L.; CERRA, A. L.; ALVES FILHO, A. G. Inter-relações entre Estratégia de Operações e Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estudos de Caso no segmento de motores para automóveis. Gestão e Produção, São Carlos, v.12, n.3, p.377-391, set.-dez. 2005.

MARTINS, R. A. Princípios da pesquisa científica. In: MIGUEL, P. A. C. (org.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p.5-29.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, P. A. C. (org.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p.45-61.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. Produção, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan./Abr. 2007.

MIGUEL, P. A. C.; HO, L. L. Levantamento tipo survey. In: MIGUEL, P. A.C (org.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p.73-99.

MIGUEL, P. A. C; SOUSA, R. Adoção do estudo de caso na engenharia de produção. In: MIGUEL, P. A. C (org.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p.129-143.

MORABITO, R.; PUREZA, V. Modelagem e simulação. In: MIGUEL, P. A.C (org.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p.165-194.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul.-ago. 2011.

NAKANO, D. Métodos de pesquisa adotados na engenharia de produção e gestão de operações. In: MIGUEL, P. A. C. (org). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 63-72.

PORTER, M.E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999, cap. 1-2.

SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G.; GOHR, C. F. Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente? Em busca de um modelo conceitual. In: Congresso Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 24, 2004, Florianópolis. Anais eletrônicos. Florianópolis: ABEPRO, 2004.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação. In: Congresso Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 26, 2004, Fortaleza. Anais eletrônicos. Fortaleza: ABEPRO, 2006.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. International Journal of Operations & Production Management, v.22, n.2, p. 195-219, 2002.

WHEELWRIGHT, S.C. Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. Strategy Management Journal, v.5, p. 77-91, 1984.

ZANON, C. J. Alinhamento estratégico das operações: estudos de caso na interface com marketing. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR, São Carlos, 2011.