

## A INICIATIVA PRIVADA NA SAÚDE: UM ESTUDO COM FOCO NA ESTRATÉGIA

**Patrício Ferreira de Oliveira<sup>1</sup>**

Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes – e-mail: patricioadm@yahoo.com.br

**Wagner de Paulo Santiago<sup>2</sup>**

Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes – e-mail: wagner.santiago@unimontes.br

**Izael Oliveira Santos<sup>3</sup>**

Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes – e-mail: izael.santos@unimontes.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Patrício Ferreira de Oliveira, Wagner de Paulo Santiago y Izael Oliveira Santos (2020): “A iniciativa privada na saúde: um estudo com foco na estratégia”, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, ISSN: 1988-7833, (diciembre 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/cccss/2020/12/iniciativa-saude.html>

### Resumo

Esta pesquisa se propõe a analisar um segmento da saúde definido como diagnóstico por imagens e pelo prisma da iniciativa privada a partir de um enfoque na estratégia empresarial. O tema proposto tende a trazer reflexões e respostas atuais aos desafios enfrentados pelo sistema de saúde brasileiro no que tange a participação da iniciativa privada nesse processo. A investigação científica se desenvolveu a partir de um estudo de caso em um grupo empresarial atuante na área objeto deste estudo, tendo como problema de pesquisa: de que forma as estratégias empresariais utilizadas deliberadamente pelo grupo empresarial podem justificar a sua expansão? A teoria que sustenta este trabalho aborda a saúde no contexto das estratégias empresariais, incluindo abordagens alternativas da estratégia e contribuições críticas. As técnicas de coleta de dados da unidade de análise se deram por meio da observação direta, da pesquisa documental, das entrevistas semiestruturadas com a direção superior e pela aplicação de questionários com a equipe de funcionários da instituição. A análise se deu, principalmente, por meio da técnica de análise de conteúdo e verificou-se que a expansão do grupo empresarial é explicada de forma parcial, por meio da utilização de estratégias múltiplas e deliberadas não contemplando a estratégia de preços baixos. A parcialidade é notada, pela variedade de outros fatores distintos às estratégias abordadas neste estudo que também contribuíram para o processo de expansão.

**Palavras-chave:** Saúde e Iniciativa Privada; Diagnóstico por Imagens; Estratégia Empresarial; Concorrência.

<sup>1</sup> Mestre em Economia pela Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG; Professor do Curso de Ciências Contábeis da UNIMONTES.

<sup>3</sup> Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU; Professor do Curso de Ciências Contábeis da UNIMONTES.

## INICIATIVA DE SALUD PRIVADA: UN ESTUDIO ENFOCADO EN LA ESTRATEGIA

### Resumen

Esta investigación se propone analizar un segmento de la salud definido como diagnóstico por imágenes y desde el prisma de la iniciativa privada con un enfoque de estrategia empresarial. El tema propuesto tiende a traer reflexiones y respuestas actuales a los desafíos que enfrenta el sistema de salud brasileño en cuanto a la participación del sector privado en este proceso. La investigación científica se desarrolló a partir de un estudio de caso en un grupo empresarial activo en el área objeto de estudio, y como problema de investigación: ¿cómo pueden las estrategias empresariales utilizadas deliberadamente por el grupo empresarial justificar su expansión? Este trabajo aborda la salud en el contexto de las estrategias comerciales, incluidos los enfoques alternativos a la estrategia y contribuciones críticas. Las técnicas de recolección de datos de la unidad de análisis se llevaron a cabo mediante observación directa, investigación documental, entrevistas semiestructuradas con los directores y con la aplicación de cuestionarios a todo el equipo de trabajo de la institución. El análisis se realizó principalmente a través de la técnica del análisis de contenido y se encontró que la expansión del grupo empresarial se explica parcialmente, mediante el uso de estrategias múltiples y deliberadas sin considerar la estrategia de precios bajos. Se observa parcialidad, debido a la variedad de los distintos factores de las estrategias abordadas en este estudio, que también contribuyeron al proceso de expansión.

**Palabras clave:** Salud e Iniciativa Privada; Diagnóstico por imágenes; Estrategia empresarial; Competencia.

## PRIVATE HEALTH INITIATIVE: A STUDY FOCUSED ON THE STRATEGY

### Abstract

This research aims to analyze a segment of health defined as diagnostic imaging and from the prism of private initiative with a business strategy approach. The proposed topic tends to bring current reflections and responses to the challenges faced by the Brazilian health system regarding the participation of the private sector in this process. The scientific research was developed from a case study in a business group active in the area under study, and as a research problem: how can the business strategies deliberately used by the business group justify its expansion? This work addresses health in the context of business strategies, including alternative approaches to strategy and critical contributions. The data collection techniques of the unit of analysis were carried out through direct observation, documentary research, semi-structured interviews with the directors and with the application of questionnaires to the entire

work team of the institution. The analysis was carried out mainly through the technique of content analysis and it was found that the expansion of the business group is partially explained, through the use of multiple and deliberate strategies without considering the low price strategy. Partiality is observed, due to the variety of the different factors of the strategies addressed in this study, which also contributed to the expansion process.

**Keywords:** Health and Private Initiative; Imaging diagnosis; Business strategy; Competition.

## 1. INTRODUÇÃO

Analisar a saúde presume compreender a articulação necessária entre as perspectivas públicas e privadas de maneira a buscar atender aos anseios da população por uma melhor qualidade nesta área (Paim, Almeida, Bahia & Macinko, 2011).

A predominância de uso da população pelo SUS continua sendo uma característica marcante no sistema de saúde brasileiro, apesar dos desafios de eficiência inerente ao serviço público. Por outro lado, a iniciativa privada tem se expandido e contribuído com a diversificação da oferta em segmentos relevantes do sistema.

O SUS, utilizado por aproximadamente 75% da população, se apresenta fragmentado com escassa coordenação e articulação, sub-remuneração e focado nas prestações médico-assistenciais sendo orientado pela oferta dos serviços (Noronha, Noronha, Pereira & Costa, 2018). Em contrapartida, a oferta e a diversificação dos estabelecimentos de saúde se ampliaram até os anos recentes, com destaque para os postos de saúde públicos e as clínicas privadas de Serviços de Apoio Diagnóstico e Terapêutico – SADT (Viacava, Carvalho, Laguardia & Bellido, 2018).

A expansão da oferta estimula a competição e tende a promover melhorias em processos e métodos, pelo aumento da qualidade de forma constante, de maneira que os custos caem e a inovação difunde novas abordagens. A competição na iniciativa privada contribui para a melhoria dos resultados empresariais, desde que ocorra no nível certo, sem estar centrada apenas na redução de custo, mas sim na criação de valor para o usuário final (Porter & Teisberg, 2004).

Neste contexto, o artigo aborda o funcionamento de uma empresa de diagnóstico por imagem, a partir de um enfoque na estratégia empresarial. O recorte para o campo da estratégia está centrado na análise estrutural e nas estratégias genéricas de Porter (1991), além de remeter-se a conceitos estratégicos vinculados aos recursos internos à empresa (Grant, 1991), à ligação com a capacidade de expansão (Hamel & Prahalad, 1995), ou ainda pelo apelo à vinculação com a inovação de valor (Kim & Maugorgne, 2005).

A pesquisa ocorre no município de Montes Claros, cujo estudo foi desenvolvido em um grupo empresarial privado, atuante no ramo de diagnóstico por imagens, e que tem se expandido no segmento que atua ao longo da última década, aqui denominado como “Grupo Alfa” – objetivando preservar a sua identidade.

Através da análise dessas correntes da estratégia buscou-se compreender se o processo de crescimento da instituição estaria ancorado em uma ou mais vertentes enfocadas na pesquisa. Ao vincular a prática da estratégia no ambiente empresarial com o crescimento das organizações, o problema a ser trabalhado neste estudo é sintetizado em compreender a seguinte questão: de que forma as estratégias competitivas de um grupo empresarial do setor de imagens médicas influenciam o seu posicionamento ante as cinco forças de Porter?

A partir de então, o objetivo geral da pesquisa foi identificar e analisar as estratégias competitivas do Grupo Alfa que influenciam o seu posicionamento e capazes de justificar a sua expansão, sendo a análise suportada pela verificação de cinco objetivos específicos, destacados como: contextualizar o ambiente de atuação estratégica do grupo econômico, analisar a trajetória de expansão e o ciclo de vida organizacional, identificar as principais estratégias empresariais adotadas pela instituição, verificar se as estratégias utilizadas ocorrem de maneira deliberada pelos gestores e, identificar a percepção de colaboradores e clientes sobre a utilização dessas estratégias.

## **2. PLATAFORMA TEÓRICA**

Neste tópico aborda-se a saúde no contexto da dinâmica das estratégias empresariais, pelo olhar da iniciativa privada a partir de um levantamento teórico centrado na perspectiva de Michael Porter (1991). A reflexão inicia-se a partir da iniciativa privada na saúde, tecendo breve recorte nos aspectos tecnológicos e no segmento de diagnóstico por imagem. Em seguida, discutem-se aspectos da concorrência, do crescimento da firma bem como do ciclo de vida organizacional. E por último, reflete acerca do pensamento estratégico, suas perspectivas de atuação pelos principais autores clássicos, incluindo abordagens complementares e alternativas.

### **2.1 A Iniciativa Privada na Saúde e a Medicina Diagnóstica**

O Brasil tem destoado de países que possuem sistemas universais de saúde no tocante aos arranjos público e privado, sobretudo na participação dos gastos governamentais e na provisão dos serviços (Noronha, Noronha, Pereira & Costa, 2018).

Segundo Paim, Almeida, Bahia & Macinko (2011), a maioria das unidades de atenção básica e de emergência são públicas, enquanto os hospitais, ambulatorios e serviços de apoio diagnóstico e terapia (SADT) são em sua maioria privados, destacando que em 2010 apenas 6,4% deste último adinham do setor público. Para Viacava, Carvalho, Laguardia & Bellido (2018), no entanto, este percentual de participação do setor público em SADT atingiu no ano de 2017 o montante de 6,3%.

O Estado atua tanto intervindo diretamente na execução dos serviços, quanto regulando o mercado privado, com o intuito de garantir o direito constitucional de saúde à população como também contribuir para o desenvolvimento do mercado privado garantindo ampla concorrência. Nestes termos, a assistência à saúde pela iniciativa privada se apresenta a partir de sua diferenciação pela lógica do produto em um mercado competitivo, concentrado nas perspectivas tanto da oferta quanto da demanda (Menicucci, 2003).

Embora não esquecendo as limitações do sistema de saúde brasileiro, algumas conquistas merecem ser destacadas a partir do período posterior à CRFB/88. Nestes últimos trinta anos, o país mudou significativamente o seu perfil demográfico e epidemiológico (Noronha, Noronha, Pereira & Costa, 2018). De maneira que a ampliação do acesso, o foco na prevenção juntamente com outros fatores provocou alterações significativas nas condições de vida da população (Castro, 2012).

A competição na iniciativa privada pode ser fator relevante para a melhoria dos resultados nos sistemas de saúde. Contudo, deve ocorrer no nível satisfatório, de forma que o objetivo seja elevar o valor ao usuário final com o intuito de obter o melhor tratamento. Competir com o objetivo maior focado na redução de custo é uma forma considerada equivocada, pois o progresso a partir da competição se dá especialmente na alteração do foco de “quem paga” para “quem oferece o melhor valor” (Porter & Teisberg, 2004).

No campo da medicina diagnóstica a radiologia surge como uma especialidade de apoio que lança mão da atuação integrada e complementar de equipe multiprofissional, incorporando processos e tecnologias de ponta e demandando altos investimentos em insumos e equipamentos (Oliveira, Lederman & Batista, 2014).

Atreladas às inovações tecnológicas que são constantes, ocorre a proliferação de sofisticados testes de diagnóstico inclusive pressionando o mercado e o complexo da saúde para a ampliação do consumo. Entretanto, a busca pela garantia do acesso a esses avanços deve focar em ofertar os recursos a quem realmente será beneficiado de maneira a evitar o excesso do uso (Toscas & Toscas, 2015).

A ciência e a tecnologia avançaram mais rápido que as condições dos sistemas de saúde possuem para absolvê-la de maneira segura, eficiente e eficaz. Neste sentido, devem-se atrelar o pagamento pelos serviços prestados com o uso destas tecnologias aos resultados por elas gerados (Price & Christenson, 2008).

O emprego de modernas tecnologias no segmento do diagnóstico pode identificar doenças precocemente, ressaltando que são variados os tipos de tecnologia utilizada para este objetivo. Entretanto, a racionalidade no uso dessas modernas técnicas é indispensável para evitar tratamentos desnecessários assim como não onerar em excesso os sistemas de saúde (Toscas & Toscas, 2015).

O mercado mais competitivo exige dos gestores da medicina diagnóstica que se inicie escolhas de modelo para atuação estratégica. Entre os fatores e diferenciais competitivos para este mercado, se pode mencionar a compreensão de aspectos como: público atendido, mercado regional, concorrentes, fonte pagadora bem como dados demográficos e epidemiológicos (Campana, Faro & Gonzalez, 2009).

A competição pode ser um problema para o desempenho de cuidados da saúde, porém também pode ser uma solução. Independente do setor, a competição deve aumentar valor para o cliente no decorrer do tempo, especialmente pelos ganhos de qualidade e a queda nos preços. Apesar da complexidade e da personalização inerentes ao atendimento da saúde há outros setores que a competição funciona adequadamente (Porter & Teisberg, 2004).

## 2.2 A Concorrência, O Crescimento da Firma e Ciclo de Vida Organizacional

Entre os fundamentos teóricos que sustentam o pensamento estratégico, encontra-se em parte, a teoria da concorrência esboçada por J. Schumpeter na primeira metade do século XX e aperfeiçoada pela corrente neo-schumpeteriana nas últimas décadas. Diferentemente do enfoque estático tradicional, a concorrência pela perspectiva dessas linhas teóricas, é entendida a partir de um processo evolutivo, dinâmico, promovido por questões endógenas, especialmente as inovações, que surgem pela busca de novas oportunidades lucrativas por parte das empresas em sua interação competitiva (Possas, 2002). Por esta perspectiva, a concorrência assume o papel essencial no capitalismo, compreendido como processo evolutivo e as atividades inovativas promovem diferenciais de competitividade entre as empresas (Mota & Júnior, 2010).

Neste sentido, a fronteira do crescimento da firma estaria relacionada às atividades gerenciais e administrativas, sendo que durante o crescimento da empresa, suas fronteiras também se expandem. Diante desta abordagem, a taxa de crescimento de uma empresa é limitada pelo aumento dos conhecimentos existentes internamente, podendo continuar a crescer a partir da eficiência administrativa. Com o crescimento, as bases e funções administrativas se reorganizam para manter crescente a expansão. (Penrouse, 2006).

Partindo da noção de crescimento da firma, nas últimas décadas estudos têm sido desenvolvidos com o intuito de analisar os estágios do ciclo de vida de uma empresa. Para tanto, alguns dos principais trabalhos partiram de uma visão do processo de desenvolvimento da empresa no tempo, sempre em busca de padrões para facilitar o diagnóstico de problemas relacionados aos estágios.

Necyk & Frezatti (2010) asseguram que uma das contribuições da análise do ciclo de vida organizacional (CVO) é a possibilidade de identificar padrões de desenvolvimento para setores específicos, ou mesmo identificar possível mecanismo central em um evento de mudança nas organizações. Autores dessa corrente teórica defendem que as mudanças organizacionais surgem em padrões previsíveis com características de estágios do seu desenvolvimento. Deste modo, transições típicas são esperadas e os estágios geralmente remetem a uma visão orgânica de crescimento.

Miller & Friesen (1984) baseados em estudos anteriores classificam os estágios do ciclo de vida organizacional como sendo, o nascimento, o crescimento, a maturidade, a renovação e o declínio. Sistemáticamente, apresentam critérios de classificação de uma empresa seguindo os referidos estágios de ciclo de vida.

Há inclusive o modelo proposto por Mintzberg (1984) relacionando certos estágios do ciclo de vida nas organizações com o poder dentro delas. Neste contexto, admite os estágios de formação, desenvolvimento, maturidade e declínio; reconhece as contribuições de Miller e Friesen (1984), entretanto a ênfase de seu artigo defende que o poder parece estar na raiz das transições nas empresas, portanto considera a mudança na distribuição do poder dentro e ao redor das empresas ao longo do tempo.

### **2.3 Aspectos da Estratégia Empresarial e a Estrutura de Cinco Forças**

Historicamente, a segunda Guerra Mundial estimulou o pensamento estratégico nos meios militar e empresarial, especialmente pelo problema de alocação de recursos escassos na economia. A utilização do pensamento estratégico passou a ser lógica dominante para os negócios à época, de maneira a estimular a aplicação consciente do planejamento formal nas empresas, sugerindo que a organização poderia exercer positivamente algum controle sobre as forças de mercado (Ghemawat, 2000).

Os objetivos da empresa devem estar atrelados à estratégia, uma vez que conjuntamente estabelecem o campo de atuação, “especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes, e a meta de rentabilidade.” A definição da estratégia, no entanto, não pressupõe como necessária para todas as empresas, contudo deve ser considerada sua utilidade como instrumento de administração (Ansoff, 1977, p. 94).

A estratégia está associada às questões importantes enfrentadas pela empresa, de maneira que possam determinar o sucesso ou fracasso da organização. O termo compreende um comportamento consistente e coletivo de maneira que determina como a instituição é ou deveria ser direcionada à obtenção de êxito no ambiente de competição em que atua (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2012)

Ao ser confrontada com a perspectiva tática, a estratégia pressupõe um esquema específico de emprego dos recursos, podendo ser compreendida a partir de duas vertentes, sendo uma manobra ou mesmo uma série de manobras de uma empresa, como por exemplo, um programa de desenvolvimento de produtos ou mercados claramente definidos (Ansoff, 1977).

Porter (1991a, p. 16-17) introduz a abordagem sobre a “estratégia competitiva”, destacando que “é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá”. Para o autor o seu desenvolvimento remete a uma fórmula ampla de definir a maneira que a empresa competirá em seu mercado.

Nesta questão, cabe destacar as considerações de que o termo política é distinto da estratégia, pois “uma política é uma decisão condicionada, ao passo que a estratégia é uma regra para a tomada de decisões” (Ansoff, 1977, p. 100). Alternativamente à visão de estrutura estática e organizada advinda da economia industrial, Grant (1991) apresenta a definição de estratégia ligada aos recursos internos à empresa.

Para Grant (1991) os recursos e capacidades fornecem a direção para a estratégia de uma empresa, se tornando a principal fonte de lucro. A declaração de missão da empresa é ponto de partida para a formulação da estratégia, sobretudo por definir qual é o negócio da organização. Contudo, definir a empresa por meio do que esta é capaz de fazer pode promover uma base mais sólida para a estratégia.

Os estudos de Porter (1991) surgem com maior ênfase para o modelo de análise competitiva, as suas estratégias genéricas e a ideia de cadeia de valor. As características das cinco forças explicam os motivos de uma empresa adotar um dos tipos de estratégias genéricas em um setor (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

Porter (1991a, p.14) assegura que “cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita”. Ao completar a ideia, acredita que o desenvolvimento da estratégia competitiva remete a uma fórmula ampla que determina as metas institucionais e políticas de gestão necessárias ao alcance dessas metas.

A estratégia competitiva é definida sob o contexto interno e externo à empresa analisando os pontos fortes e fracos assim como as ameaças e oportunidades. Os pontos fortes estão relacionados ao perfil de ativos e qualificações da empresa em relação à concorrência. Os pontos fortes e fracos combinados aos valores pessoais dos responsáveis pela gestão da organização determinam os limites internos da estratégia competitiva, por outro lado os limites externos da estratégia são determinados por seu meio ambiente amplo, de forma que as ameaças e oportunidades definem o meio competitivo (Porter, 1991a).

A estratégia pode ser analisada como capacidade de expansão, pressupondo uma visão clara com agenda ampla dos desafios para desenvolver os recursos disponíveis entre o presente e o futuro. “A expansão e a criatividade criada por ela são o motor e o combustível do processo estratégico para o crescimento e vitalidade da empresa”. Neste sentido, torna-se indispensável uma proposital inadequação entre onde a empresa está e onde pretende chegar (Hamel & Prahalad, 1995, p. 170).

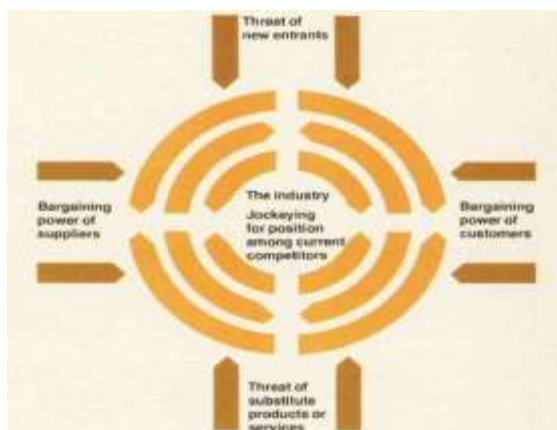
Alternativamente, a estratégia pode ser entendida como alavancagem de recursos, sendo sua essência advinda de fazer mais com menos. Essa concepção anda junta com a estratégia de expansão, especialmente pelo fato de a expansão gerar a alavancagem. A criatividade do processo estratégico é gerada pela escassez de recursos na organização, ao passo que a abundância destes recursos permite que suporte vários fracassos, substituindo o pensamento disciplinado e criativo (Hamel & Prahalad, 1995).

As forças competitivas existentes em uma indústria vão além dos concorrentes participantes, de maneira que determinam o tipo e o nível de competição desta indústria. Estes componentes de competitividade são trabalhados em cinco aspectos conforme representados na figura a seguir. Uma empresa deve entender cada uma dessas forças na indústria a qual faz parte devendo ajustar-se ou aproveitar-se delas, especialmente compreendendo que a essência da formulação de uma estratégia é lidar com a concorrência (Porter, 1979).

Os principais motivos para a expansão da análise setorial da estrutura de “cinco forças” é o fato de a estrutura apontar preocupações de empresas com ênfase na competição por valor ou ainda pela sua facilidade relativa de aplicação (Ghemawat, 2000).

Figura 1 – Forças que Governam a Concorrência em uma Indústria





Fonte: Porter (1979, p. 141)

A ameaça de entrada dos novos concorrentes se apresenta trazendo nova capacidade, novo desejo de ganhar parcela de mercado por parte do entrante, com isso os preços do ambiente competitivo podem cair de maneira a reduzir a rentabilidade da indústria (Porter, 1991a). O desafio para uma empresa é assegurar vantagem por muitos anos, destacando que “a entrada de novos concorrentes é uma das principais ameaças à sustentação da vantagem” (Dranove & Marciano, 2007, p.20).

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes assume forma de disputa por posição, de maneira que a concorrência por preço é instável, com grande probabilidade de piorar a rentabilidade de toda a indústria. A pressão dos produtos substitutos reduz os retornos de uma indústria, de forma a reduzirem as fontes de riqueza ou mesmo limitarem os lucros. O poder de negociação dos compradores pode forçar os preços da indústria para baixo, especialmente pela capacidade de barganhar por qualidade e serviços ampliando a concorrência no setor. Assim como para o grupo de compradores, o poder de negociação dos fornecedores pode exercer força capaz de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos para uma indústria. (Porter, 1991a).

Criticamente, Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer (2012) consideram a presença de certas limitações no modelo de cinco forças. Refletem que a estrutura oferece pouca atenção a fatores que interferem à demanda, com a análise voltada para o setor inteiro da indústria em detrimento das empresas individuais, além de não abordar estratégias de incremento da demanda como propaganda, caracterizando a análise como de natureza qualitativa, sendo útil principalmente para avaliar tendências.

Uma postura crítica também é exposta por Ghemawat (2000) sobre a estrutura das “cinco forças”, especialmente por esta não considerar as relações cooperativas. O autor inclusive destaca a complicação para a definição de setores de maneira satisfatória, sobretudo setores como o de alta tecnologia, levando estrategistas a proporem novas classificações como, blocos estratégicos, teias e ecossistemas.

Kim e Mauborgne (2005) sugerem que os setores não são estacionados, mas em constante evolução, ressaltando que os mercados se expandem e a história evidencia a capacidade de criação de novos setores ou mesmo a recriação dos existentes.

Reativamente, Porter (1991a, p.50) sugere a existência de três estratégias genéricas capazes de criar posição defensável em longo prazo de maneira a superar a concorrência na indústria. Para o autor “As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria”, de tal modo que as classifica como: liderança no custo total, que exige a construção de instalações em escala eficiente, com redução de custo pela experiência e o controle rígido do custo e das despesas; a diferenciação, indicando que o produto ou serviço deva ser considerado único, seja no projeto, na marca, no tipo de tecnologia ou nas suas peculiaridades; por fim o enfoque, que repousa na tese de uma empresa ser capaz de atender seu alvo estratégico estreito, mais eficientemente que os concorrentes que estão competindo de maneira ampla.

Novamente Kim e Mauborgne (2005, p.10), ampliam o conceito, defendendo que mais que a escolha de uma melhor estratégia é relevante entender o chamado “Movimento Estratégico”, compreendido como “um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados”.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo de caso objeto deste trabalho foi selecionado como estratégia de pesquisa para investigar a iniciativa privada na saúde por meio de um grupo empresarial de clínicas médicas do segmento de diagnóstico por imagens sob a ótica da estratégia empresarial. O caso teve como foco a análise das estratégias do Grupo Alfa.

Neste contexto, a investigação lançou mão do protocolo de estudo de caso, contendo o instrumento, os procedimentos e as regras a serem seguidas, objetivando aumentar a confiabilidade da pesquisa e orientar o pesquisador na coleta de dados Yin (2015).

O processo de investigação se ancorou em múltiplas fontes de evidências, buscando-se convergências de maneira triangular para aumentar a confiabilidade dos resultados obtidos. As evidências foram buscadas por meio da observação direta, das entrevistas semiestruturadas com os sócios fundadores, com os gestores e com os coordenadores da unidade de análise. Complementarmente, houve a aplicação de questionários em toda a equipe de funcionários da organização e a aplicação de questionários em uma amostra não probabilística intencional de 50 clientes do grupo econômico. Paralelamente, realizou-se a pesquisa documental, a qual se averiguou: o contrato social, quadros de aviso, relatórios administrativos, sítio da instituição, sistema interno de informações, dentre outros.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa os achados foram predominantemente trabalhados através da técnica de análise de conteúdo a partir dos depoimentos dos entrevistados e outras fontes, assim como pela tabulação dos questionários por meio de escala de *likert*.

Para a utilização do método da análise de conteúdo levou-se em consideração as orientações de Bardin (1977), sobretudo em torno das três fases sugeridas pelo autor, sendo elas a de pré-análise, a exploração do material e, por fim o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Os procedimentos de análise de conteúdo ocorreram em torno do processo de categorização, tido como “por caixas”, originado da organização do material e da teoria levantada. A codificação foi definida tomando-se como base a repetição de palavras em torno de temas específicos, formando-se as unidades de registro, que por fim, foram categorizados de maneira progressiva, destacando-se que as categorias finais advêm de um reagrupamento sequencial de subcategorias (Bardin, 1977).

#### 4. CONTEXTO INVESTIGADO

##### 4.1 O Cenário da Oferta para Equipamentos de Diagnóstico por Imagens

No Brasil, é possível analisar a distribuição da oferta dos equipamentos de imagens médicas a partir da compilação de dados do Cadastro Nacional dos Estabelecimentos de Saúde - CNES. O Sudeste possui como principal destaque o estado de São Paulo, conforme apresentado na tabela 1, com maior participação relativa de equipamentos em todos os segmentos, totalizando um percentual de 55,57%, seguido por Minas Gerais, Rio de Janeiro e por fim o Espírito Santo, ressaltando-se que os aparelhos de diagnóstico em Minas representam 21,27% do Sudeste e 10,62% do total de equipamentos do país.

Tabela 1 – Distribuição de Equipamentos de Diagnóstico por Imagem Região Sudeste

Região	População Estimada 2018	Mamógrafo	% Relativa	Raio X	% Relativa	Tomógrafos	% Relativa	Ressonância Magnética	% Relativa	Ultrassom	% Relativa	Total	% Relativa
<b>BRASIL</b>	<b>208.494.900</b>	<b>5.045</b>		<b>82.158</b>		<b>4.739</b>		<b>2.546</b>		<b>40.336</b>		<b>134.824</b>	<b>**10,62%</b>
Minas Gerais	21.040.662	580	23,92%	8.612	20,15%	496	21,71%	240	18,93%	4.397	23,60%	14.325	21,27%
São Paulo	45.538.936	1.254	51,71%	25.238	59,05%	1.137	49,76%	638	50,32%	9.162	49,17%	37.429	55,57%
Rio de Janeiro	17.159.960	498	20,54%	6.566	15,36%	564	24,68%	325	25,63%	4.247	22,79%	12.200	18,11%
Espírito Santo	3.972.388	93	3,84%	2.327	5,44%	88	3,85%	65	5,13%	827	4,44%	3.400	5,05%
<b>Sudeste &gt;&gt;&gt;&gt;</b>	<b>87.711.946</b>	<b>2.425</b>	<b>100,00%</b>	<b>42.743</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.285</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.268</b>	<b>100,00%</b>	<b>18.633</b>	<b>100,00%</b>	<b>67.354</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Ministério da Saúde – Cadastro Nacional dos Estabelecimentos de Saúde – CNES, ref. agosto/2018

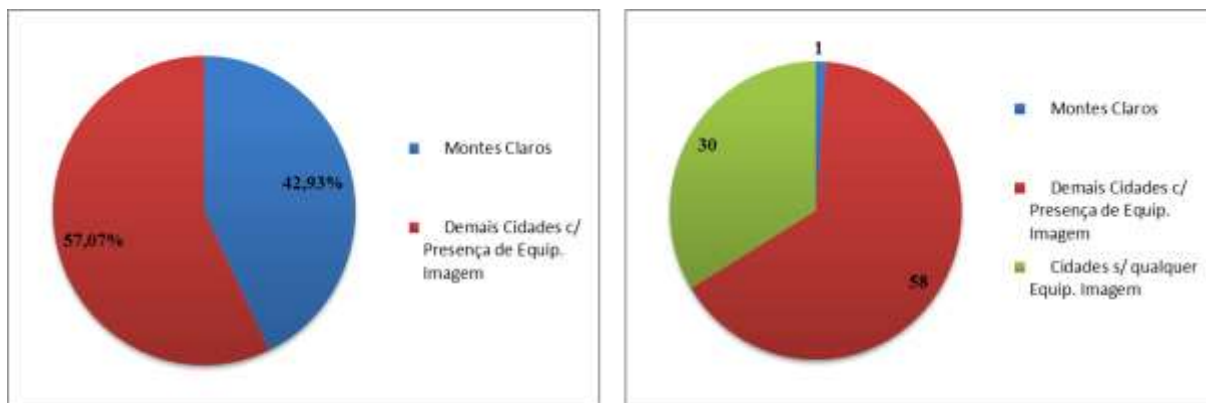
IBGE. Diretoria de Pesquisas – DPE – Coordenação de População e Indicadores Sociais – COPIS, Estimativas da população em julho/2018

Nota: \*\*Participação Relativa de Minas Gerais em comparação ao Brasil

O caso abordado neste estudo ocorre no município de Montes Claros, situado no norte de Minas Gerais, região que possui pouca representação em termos de participação relativa nos equipamentos do estado, com apenas 5,19% do total (CNES, 2018). Ao verificar o Gráfico 1 a seguir, é possível perceber certa concentração, notando-se um percentual de 42,93% da oferta de equipamentos instalados em Montes Claros, ao passo que 57,07% estão alojados em outras 58 cidades do Norte de Minas. Ainda assim, das 89 cidades pertencentes à região norte mineira, pelo menos 30 não ofertam qualquer tipo de equipamentos de diagnóstico por imagem

à sua população, de maneira que se necessitarem do acesso às tecnologias em questão, obrigatoriamente terão que se deslocar para outro município que possua o equipamento.

Gráfico 1 – Participação dos Municípios do Norte de Minas na Oferta Geral de Equipamentos de Diagnóstico por Imagem



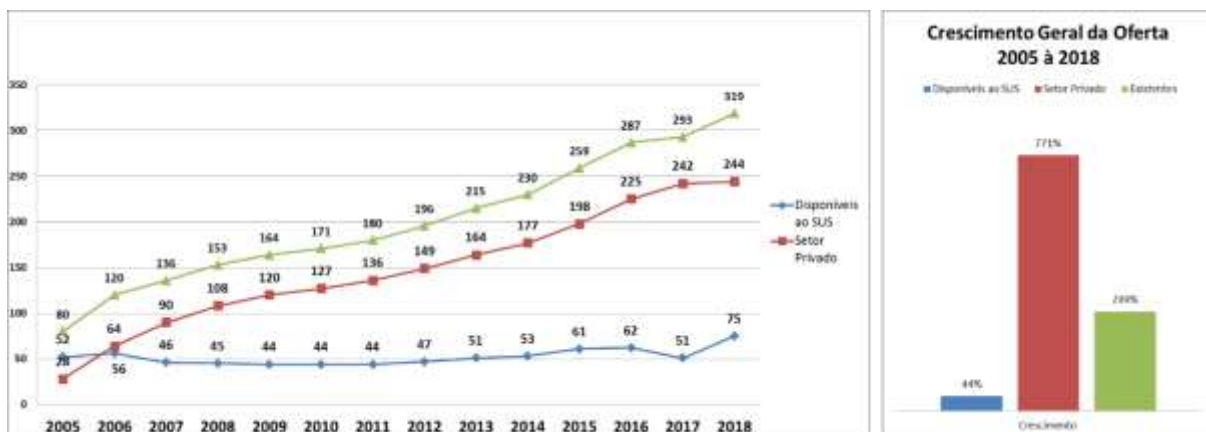
Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Ministério da Saúde – Cadastro Nacional dos Estabelecimentos de Saúde – CNES, ref. agosto/2018

IBGE. Diretoria de Pesquisas – DPE – Coordenação de População e Indicadores Sociais – COPIS, Estimativas da população em julho/2018

#### 4.2 Diagnóstico e Situação Local

Para avaliar a situação local a partir de uma percepção temporal, analisou-se toda a série histórica do Cadastro Nacional dos Estabelecimentos da Saúde - CNES, com início em 2005 até agosto de 2018, notando-se um cenário inicial de 80 aparelhos no total, com 28 destes pertencentes à iniciativa privada e 52 ofertantes ao SUS, conforme representado no gráfico 2 a seguir. Pela observação, verificou-se uma expansão geral na oferta na ordem de 299%, alcançando um montante de 319 equipamentos em agosto de 2018. A referida expansão é claramente ancorada na iniciativa privada, uma vez que os aparelhos ofertantes ao SUS cresceram 44% ao passo que o setor privado expandiu 771% no período em questão.

Gráfico 2 – Crescimento Geral por Setor da Oferta de Equipamentos de Diagnóstico por Imagem no Município de Montes Claros no Período de 2005 a 2018



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Ministério da Saúde – Cadastro Nacional dos Estabelecimentos de Saúde – CNES, ref. agosto/2018

Assim, é evidenciada a atual predominância na iniciativa privada para a oferta dos equipamentos de diagnóstico por imagens em Montes Claros, diferentemente da situação existente no início da série (2005) a qual predominava a oferta pelo setor público (Disponível ao SUS).

Diante da perceptível participação da iniciativa privada no segmento de diagnóstico por imagens, buscou-se promover contribuições estratégicas ao setor e ao grupo empresarial, pelo viés da competitividade. No tocante a este recorte, Porter e Teisberg (2004) asseguram que os prestadores de serviços médicos devem competir em busca de serem os melhores em sua área de atuação e os pacientes devem livremente procurar pelos prestadores que oferecem os registros de melhores resultados a partir de suas circunstâncias únicas.

Analisar o segmento, com foco na estratégia empresarial, traz à tona reflexões sobre como reduzir as desigualdades regionais a partir de opções estratégicas, ou mesmo contribuir para elevar a competitividade do setor e do grupo empresarial em questão. Neste ponto, o artigo promove aos interessados, maior compreensão de como as estratégias empresariais interferem no desempenho das organizações de diagnóstico por imagens, podendo oferecer alternativas de atuação estratégica.

A unidade de análise desta pesquisa é o Grupo Alfa, uma organização formada por seis unidades de negócio distintas, atuando em rede na região norte mineira, especialmente em Montes Claros. No conjunto, oferece serviços de ressonância magnética, tomografia computadorizada, ultrassons, raio-x, mamografia, dentre outros métodos de diagnósticos. Descobrir como as estratégias empresariais utilizadas deliberadamente pelo Grupo Alfa podem justificar a sua expansão, pode intensificar o crescimento desta organização localmente ou para outras regiões, explorando a desigualdade da oferta existente.

## **5. RESULTADOS OBTIDOS**

Nesta seção foram analisados os conteúdos das entrevistas realizadas com os cinco sócios fundadores, os gestores e coordenadores da unidade de análise da pesquisa. A análise foi ancorada pela literatura e reforçada pelos achados obtidos através dos questionários aplicados tanto com a equipe de funcionários como na amostragem dos consumidores da instituição. Os resultados obtidos das análises em questão foram apresentados por meio da elaboração de categorias, apresentadas como categorias primárias, secundárias e final.

Os achados dos questionários, juntamente com outras fontes de evidência, como pesquisa documental ou mesmo a observação in loco, foram utilizados para reforçar ou confrontar as evidências suscitadas da análise de conteúdo de maneira que contribuíssem para formar as inferências de cada categoria analisada.

A formação das categorias de análise seguiu a lógica de similaridade de conteúdo a partir dos dados extraídos das entrevistas, reforçados pelas demais fontes de dados. Assim, buscou-se organizar a ordem das categorias formadas de maneira a seguir um caminho que facilitasse

a obtenção de respostas à questão central da pesquisa que é compreender como as estratégias empresariais utilizadas deliberadamente pelo Grupo Alfa podem justificar a sua expansão. A representação das categorias elaboradas pode ser observada a partir do quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Categorias Elaboradas

Categorias Primárias	Categorias Secundárias
5. Concorrência e Rivalidade	O Processo da Estratégia Institucional
6. Os Novos Entrantes	
7. Os Consumidores	
8. Os Fornecedores	
9. Possíveis Serviços Substitutos	
10. Análise Ambiental	
11. Participação nas Estratégias Institucionais	

Fonte: Elaboração própria.

A triangulação dos dados e a obtenção das inferências podem ser explicitadas, a título de exemplo, a partir da formação de uma das categorias primárias, tal como “o contexto inicial para o empreendimento”. A categoria em questão, diz respeito à situação geral encontrada pelos sócios fundadores à época da constituição do Grupo Alfa, que por vez caracterizava um cenário para medicina diagnóstica predominantemente hospitalar, com parque tecnológico restrito e defasado tecnologicamente, conforme evidencia a fala dos sócios fundadores e demais evidências.

Para o sócio fundador 1, o cenário predominava “[...] com muito foco na oferta hospitalar. [...] um parque de equipamento muito defasado, velho e sucateado, não tínhamos tomografia de qualidade e não tínhamos ressonância [...]”.

A fala se mostra coerente com as afirmações de mais dois dos sócios entrevistados. Segundo o sócio fundador 2 “[...] Montes Claros ainda era bem atrasada. Basicamente, o único ponto forte que existia na cidade em termos de diagnóstico por imagens era a Santa Casa (hospital) e mesmo assim ela tinha aparelhos bem primitivos [...]”. Em concordância de discurso, o sócio fundador 3 assegurou que “[...] Quando iniciou, o que predominava era uma radiologia mais simples feita pelos dois principais hospitais [...]”.

As evidências são fortes de que o contexto era propício para a oferta de novas opções de empresas neste segmento fora do ambiente hospitalar. Este fato é reforçado pelos dados disponíveis no CNES (2018) em que se nota a existência de 80 equipamentos de imagens médicas no ano de 2005, dois anos após a constituição da empresa, sendo que deste total, apenas 28 pertenciam à iniciativa privada, representando apenas 35% da oferta.

Outro exemplo de triangulação pode ser constatado pelo processo de formação da categoria primária “concorrência e grau de rivalidade”. Essa categoria refere-se à atuação do Grupo Alfa atualmente, sobretudo levando-se em consideração as formas de competição, a disputa por posições e o comportamento dos players no mercado.

A concorrência tem sido ampliada, com outras empresas locais se equipando com modernas estruturas e aparelhos e direcionando a atenção do Grupo Alfa a promover melhorias internas. As evidências para esta constatação são extraídas dos relatos dos sócios entrevistados e amparadas pela literatura.

Para o sócio fundador 1, “[...] com o tempo houve movimentação dos concorrentes, outras empresas colocaram unidade de ressonância, os próprios hospitais se equiparam com equipamentos de ressonância o que gerou uma certa concorrência para o grupo Alfa [...]”. Corroborando com essas afirmações, o sócio fundador 4, assegura que “[...] Com a nova concorrência a gente teve que sentar e nos organizarmos melhor e fazermos movimentos de melhoria interna. Eu acho que em pouco tempo a gente vai viver uma outra realidade.”

Inicialmente, os relatos dos sócios fundadores são validados pelas discussões de Possas (2002) em que defende o surgimento da concorrência a partir da interação competitiva das empresas em busca de oportunidades lucrativas ou mesmo pelas afirmações de Mota & Júnior (2010) em que asseguram que as inovações nos processos surgem do enfoque concorrencial da firma.

Ao incrementar a discussão, o sócio fundador 5 sugere que “[...]a concorrência está crescendo. Principalmente porque a gente tem assim alguns calos pra resolver [...] mas acredito que isso força a gente melhorar principalmente com esses calos que eu falei”. Por este aspecto a fala se resguarda nas colocações de Porter e Teisberg (2004) quando sustentam que pela atuação da iniciativa privada, a competição pode ser fator relevante para a melhoria dos resultados nos sistemas de saúde, de forma que o objetivo passa a ser o de elevar o valor ao usuário final.

Nestes termos, a partir do reagrupamento das dezessete categorias primárias, surgiram três categorias secundárias. Sendo que, o processo de formação dessas categorias levou em conta evidências extraídas das falas dos entrevistados, incluindo uma breve análise gráfica. Portanto, as categorias secundárias surgidas se destacaram como: desenvolvimento institucional, o processo da estratégia institucional, e por fim a categoria das decisões estratégicas.

A categoria final descrita nesta seção advém do reagrupamento das três categorias secundárias. A categoria em questão descreve os principais desafios da expansão para o Grupo Alfa, sendo também construída a partir do depoimento dos entrevistados e apoiada, parcialmente, por pesquisa documental.

O objetivo central da pesquisa foi buscado a partir de cinco objetivos específicos elaborados. O primeiro objetivo específico desenvolvido foi contextualizar o ambiente de atuação estratégica do grupo econômico, o qual foi atingido por meio da análise das categorias primárias: o contexto inicial para o empreendimento; motivações para empreender e a formação do grupo empresarial. Através da triangulação dos dados, foi possível destacar entre os principais resultados para este objetivo que o contexto inicial era de carência de empresas que oferecessem serviços e equipamentos de imagens médicas com tecnologia avançada

configurando baixa oferta pela iniciativa privada, sendo que este cenário local se modificou durante a sua trajetória.

O segundo objetivo específico foi analisar a trajetória de expansão do grupo econômico, o qual foi atingido por meio das inferências advindas das seguintes categorias primárias: profissionalização da organização e, fase do ciclo de vida organizacional. Complementarmente, a análise da categoria secundária do desenvolvimento institucional apresentou resultados que permitiram atingir o objetivo específico em questão. Sendo assim, os principais resultados destacados desta análise categorial foram: a percepção do interesse dos sócios em profissionalizar a gestão desde o início das atividades, a utilização constante de uma série de ferramentas gerenciais assim como a existência de uma farta demanda pelos serviços oferecidos pela instituição.

O terceiro objetivo específico elaborado foi identificar as principais estratégias empresariais adotadas pelo grupo econômico, o qual foi abordado pelas categorias primárias: estratégia de preços, estratégia de diferenciação, estratégia como capacidade de expansão, estratégia baseada em recursos, estratégia e inovação de valor e, outros fatores estratégicos. A análise da categoria secundária das decisões estratégicas também contribuiu para a obtenção de resultados que responderam ao referido objetivo específico. Os resultados destacados das análises em questão indicam que o grupo Alfa se utiliza de múltiplas estratégias em seu processo decisório sendo que o principal tipo utilizado é a estratégia de diferenciação, de maneira que a estratégia de preços baixos tende a não fazer parte do rol das decisões institucionais. A ênfase na estratégia de diferenciação é percebida pela constatação de um atendimento de qualidade realizado pela equipe, atualização científica e tecnológica constante, pela qualificação do corpo clínico, bem como pela distribuição de unidades de atendimento na cidade.

O quarto objetivo específico elaborado foi verificar se as estratégias empresariais utilizadas ocorrem de maneira deliberada pelos seus gestores, o qual foi atingido através da análise da categoria primária da participação nas estratégias institucionais e da categoria secundária o processo da estratégia institucional. O principal achado desta análise foi a constatação de que as estratégias utilizadas na instituição surgem de maneira deliberada pela equipe de gestão, sendo formuladas em reuniões semanais com a diretoria executiva e disseminada para os demais sócios e o restante da equipe através de reuniões definidas para este fim.

O quinto e último objetivo específico foi definido para identificar a percepção dos colaboradores e clientes sobre a utilização de estratégias empresariais por parte do grupo empresarial, o qual foi atingido através da análise da categoria primária da participação nas estratégias institucionais. Neste aspecto, as evidências apresentadas através da triangulação dos dados, sugerem que o envolvimento de funcionários e clientes nas estratégias da organização carece de aperfeiçoamento.

Demais achados dessa investigação decorreram das seguintes categorias primárias de análise: concorrência e grau de rivalidade, novos entrantes, os clientes, fornecedores, produtos



substitutos, análise ambiental. Entre os principais resultados obtidos destas categorias, destaca-se que houve ampliação da concorrência para o Grupo Alfa, ampliando a rivalidade no setor; que a principal preocupação dos sócios fundadores é a chegada de grandes players como novos entrantes praticando queda nos preços e reduzindo a rentabilidade; que os produtos substitutos não são considerados uma ameaça representativa, pela característica técnica do segmento; que os clientes exercem relativa influência na organização a partir do grau de satisfação e, por fim que os desafios diante dos fornecedores estão ligados na qualificação dos de menor porte e nas dificuldades de negociação com os de grande porte, exercido pelo algo poder de barganha.

A pesquisa desenvolvida neste trabalho considerou a necessidade das empresas atuantes no segmento do diagnóstico por imagens médicas se manterem competitivas pelo viés da iniciativa privada, de modo que a investigação se desenvolveu a partir do estudo de caso em um conjunto de clínicas do setor, conhecido como Grupo Alfa. Esta instituição se destaca pelo seu crescimento na região de forma que se buscou, a partir do estudo, identificar caminhos que contribuam para a continuidade da expansão a partir de um enfoque nas estratégias utilizadas.

A partir de então, o objetivo geral da pesquisa almejou identificar e analisar as estratégias empresariais do Grupo Alfa capazes de justificar a sua expansão. Para se alcançar o objetivo geral, utilizou-se a metodologia do estudo de caso único, em profundidade, por meio de múltiplas fontes de evidências.

As respostas ao problema de pesquisa foram identificadas através da concatenação dos resultados encontrados nos objetivos específicos bem como nos demais achados desta investigação científica. Sendo assim, atendendo ao questionamento de como as estratégias empresariais utilizadas deliberadamente pelo Grupo Alfa justificam sua expansão, é possível inferir que justificam, de forma parcial, por meio de estratégias múltiplas e deliberadas não contemplando a estratégia de preços baixos. A parcialidade é notada, pela variedade de outros fatores distintos às estratégias, abordadas neste trabalho que também contribuíram para o processo de expansão da instituição. As principais limitações inerentes a este trabalho centraram-se no fato da impossibilidade de generalizar os achados obtidos, especialmente por ter lançado mão da metodologia do estudo de caso.

Sugestivamente, pesquisas direcionadas a aprofundar nas possíveis origens do processo de desigualdade regional para a oferta dos serviços de diagnóstico por imagens podem ser desenvolvidas a partir das reflexões suscitadas desta investigação. Similarmente, novos estudos podem surgir intuindo analisar o impacto da expansão dos serviços de diagnóstico por imagens na expectativa de vida da população. Ainda assim, ao buscar explicar como as estratégias utilizadas pelo Grupo Alfa explicam sua expansão, novos trabalhos podem ser desenvolvidos a partir desta metodologia, podendo inclusive surgir estudos em muitos casos, permitindo comparar o desempenho de cada unidade de análise a partir das estratégias identificadas.

Como contribuição prática ao grupo empresarial objeto da pesquisa, apresenta-se a seguir, sugestões de ações estratégicas passíveis de serem implementadas pelos sócios e

gestores, onde certamente possibilitarão aproveitar oportunidades latentes ou mesmo promover a continuidade competitiva da instituição.

- a. Aproveitar a carência ainda existente nas demais cidades do raio de atuação do grupo Alfa interiorizando ainda mais os seus serviços, de forma a ampliar a capilaridade e ampliar suas barreiras de entrada;
- b. Organizar e formalizar o grupo econômico em uma estrutura de holding de capital fechado para garantir o crescimento estruturado da instituição;
- c. Garantir a profissionalização da equipe de gestão de maneira contínua;
- d. Ser zona de atração para novos profissionais especializados, sobretudo que desenvolva procedimentos ainda não oferecidos na região, de modo a agregar valor ao negócio;
- e. Manter a vanguarda em tecnologia de ponta relacionada ao setor de diagnóstico por imagens, garantindo um parque tecnológico sempre atualizado;
- f. Manter o foco na estratégia de diferenciação potencializando a oportunidade de inovação de valor na sua operação e atendimento;
- g. Desenvolver um programa de educação executiva continuada, direcionada aos sócios e gestores com o objetivo de promover longevidade institucional;
- h. Aperfeiçoar a participação da equipe no processo de elaboração das estratégias institucionais especialmente por entender que estas se mantêm mais próximas ao cliente final;
- i. Aproveitar a energia e o estímulo advindo da ampliação da concorrência para aprimorar os processos internos buscando selos de qualificação, como ISO e ONA.
- j. Desenvolver um plano de expansão para o médio prazo, com o objetivo ampliar o mercado de atuação para além do Norte de Minas e com isso estender a escala, aumentando o poder de barganha com os fornecedores.

## REFERÊNCIAS

- Ansoff, H. I., & Sanvicente, A. Z. (1977). *“Estratégia empresarial”*. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente; revisão técnica: Eduardo Vasconcellos e Jacques Marcovith. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Bardin, Laurence. (1977). *“Análise de conteúdo”*. Tradução: Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2012). *“A Economia da Estratégia”*. Porto Alegre: Bookman.
- Cadastro Nacional dos Estabelecimentos da Saúde – CNES. Recursos Físicos – Equipamentos. Disponível em: <http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/deftohtm.exe?cnes/cnv/equipomg.def>. Acesso em: 29.10.2018.

- Campana, G. A., Faro, L. B. D., & Gonzalez, C. P. O. (2009). "Fatores competitivos de produção em medicina diagnóstica: da área técnica ao mercado". *Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial*, 45(4), 295-303.
- Castro, J. A. D. (2012). "Política social e desenvolvimento no Brasil". *Economia e Sociedade*, 21(SPE), 1011-1042.
- Costa, N. D. R. (2017). "Austeridade, predominância privada e falha de governo na saúde". *Ciência & Saúde Coletiva*, 22, 1065-1074.
- Dranove, D., & Marciano, S. (2007). "Estratégia: conceitos, ferramentas e modelos para profissionais". São Paulo: Atlas.
- Grant, R. M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California management review*, 33(3), 114-135.
- Ghemawat, P. (2000). "A Estratégia e o Cenário dos Negócios". Porto Alegre: Bookman.
- Hammel, G., & Prahalad, C. K. (1995). "Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã". Rio de Janeiro: Campus.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). "A estratégia do oceano azul". Rio de Janeiro: Elsevier.
- Menicucci, T. M. G. (2003). "Público e privado na política de assistência à saúde no Brasil: atores, processos e trajetória". *Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais*.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). "A longitudinal study of the corporate life cycle". *Management science*, 30(10), 1161-1183.
- Mintzberg, H. (1984). "Power and organization life cycles". *Academy of Management review*, 9(2), 207-224.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). "Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico". Porto Alegre: Bookman.
- Mota, F. B., & Júnior, H. D. M. F. (2010). "Adoção e difusão de novas tecnologias nas firmas: breves considerações a partir do enfoque neo-schumpeteriano". *Revista de Economia*, 36(3).
- Necyk, G. A., & Frezatti, F. (2010). "A Contabilidade Gerencial: uma perspectiva de ciclo de vida de seu desenvolvimento nas organizações". *Organizações & Sociedade*, 17(55), 725-744.
- Noronha, J. C. D., Noronha, G. S. D., Pereira, T. R., & Costa, A. M. (2018). "Notas sobre o futuro do SUS: breve exame de caminhos e descaminhos trilhados em um horizonte de incertezas e desalentos". *Ciência & Saúde Coletiva*, 23, 2051-2059.
- Oliveira, A. F., Lederman, H. M., & Batista, N. A. (2014). "O aprendizado sobre a tecnologia no diagnóstico por imagem". *Radiologia Brasileira*, 47(1), 18-22.
- OECD (2017), Health at a Glance 2017: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris.  
[http://dx.doi.org/10.1787/health\\_glance-2017-en](http://dx.doi.org/10.1787/health_glance-2017-en) Acesso em: 29.10.2018.
- Paim, J. S., Travassos, C. M. D. R., Almeida, C. M. D., Bahia, L., & Macinko, J. (2011). "O sistema de saúde brasileiro: história, avanços e desafios". Rio de Janeiro, Fiocruz, 21 Slides.

- Porter, M. E. (1991). "How competitive forces shape strategy". In *Readings in strategic management* (pp. 133-143). Palgrave, London.
- Porter, M. E. (1991a). "*Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*". 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus.
- Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2004). "Redefining competition in health care". *Harvard business review*, 64-77.
- Possas, M. (2002). "Concorrência Schumpeteriana", C.In Kupfer, D. e Hasenclever, L.(orgs). *Economia Industrial Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil*.
- Price, C. P., & Christenson, R. H. (2008). "Evaluating new diagnostic technologies: perspectives in the UK and US". *Clinical chemistry*, 54(9), 1421-1423.
- Toscas, F. S., & Toscas, F. (2015). "Sobrediagnóstico e suas implicações na engenharia clínica". *Revista Bioética*, 23(3).
- Viacava, F., Oliveira, R. A. D. D., Carvalho, C. D. C., Laguardia, J., & Bellido, J. G. (2018). "SUS: oferta, acesso e utilização de serviços de saúde nos últimos 30 anos". *Ciência & saúde coletiva*, 23, 1751-1762.
- Yin, R. K. (2015). "*Estudo de Caso: planejamento e métodos*". Porto Alegre: Bookman editora.