



A Influencia da Tecnologia da Informação nas Estratégias de Negócios do Setor da Saúde

Tema: Políticas públicas, organización industrial y desarrollo tecnológico.

Categoria: Trabajo académico

Macir Bernardo De Oliveira
Escola Politécnica Da Universidade De São Paulo

E-mail: macir.oliveira@uol.com.br

Fernando José Barbin Laurindo
Universidade de São Paulo

E-mail: fjblau@usp.br

Mauro de Mesquita Spinola
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

E-mail: mauro.spinola@poli.usp.br

Resumo:

A tecnologia da informação (TI), em especial a Internet tem acelerado o processo de mudanças em âmbito mundial, alterando as formas de pensar e agir das pessoas. As organizações, acompanhando e fazendo parte desta tendência, desenvolvem novos modelos de negócios, para sobreviver e se adequar a este dinamismo competitivo. O que se observa por parte das empresas, em grande parte, é que elas estão na verdade desenvolvendo novas formas de se fazer coisas antigas. Este fato tem transformado o ambiente competitivo, colocando a TI como um agente transformador sem precedentes. O objetivo deste artigo é analisar empresas do setor da saúde, cujas estratégias de negócios utilizam a TI, em especial a Internet para desenvolver novas formas de atuar no mercado e conseqüentemente conquistar maior vantagem competitiva. A metodologia utilizada neste estudo foi o método exploratório e estudo multicaso, o qual contribuiu para construção de uma base de referência, que possibilitou, ampliar os conhecimentos e as variações sobre os modelos de negócios, visto sob a ótica da tecnologia da informação no mercado da saúde. O levantamento de dados foi desenvolvido com pesquisas na Internet explorando tipos de empresa por tipo e nível de utilização da TI em suas estratégias de negócios, seguida de entrevistas a funcionários destas empresas. Os resultados da pesquisa possibilitaram uma visão mais abrangente sobre as empresas ou tipo de empresas que utilizam a TI como um diferencial competitivo e também apontar as novas estratégias de negócios que o setor da saúde vem utilizando para competir e se sustentar no mercado.

Palavras-chave: Nova Economia, Estratégias de Negócios, Redes de Negócios



1. Introdução

Nos últimos anos tem se acompanhado uma enorme transformação nas formas das empresas se relacionarem com o mercado. A tecnologia da informação (TI), mais especificamente a Internet, tem contribuído para acelerar o processo de transformação e principalmente a dinâmica dos negócios. Uma febre inicial atingiu fortemente empresas e consumidores, criando um reflexo substancial no mercado de ações que se alastrou rapidamente dos Estados Unidos para o resto do mundo. Aos poucos, o mapa dos negócios da TI, foi tomando outros contornos pois as estratégias com foco no consumidor final, não foram suficientes para gerar rentabilidade e sustentabilidade para a maioria das empresas. Uma segunda onda do processo de transformação causado pela força desta nova economia, a qual ganha força com base no conhecimento, foi a entrada das empresas tradicionais no processo. Estas empresas aos poucos foram descobrindo os benefícios desta mudança e alternativas de conduzir seus negócios desenvolvendo formas inovadoras de se relacionar com outras empresas no mercado, novas estratégias de negócios.(CASTELLS: 2003).

No setor da Saúde no Brasil esta mudança é ainda maior, novos entrantes, tanto domésticos, como internacionais se apresentam sob as mais diversas formas de negócios, principalmente com parcerias estratégicas aumentando ainda mais o ambiente altamente competitivo. Novos modelos de negócios vêm sendo desenvolvidos buscando soluções tanto no campo da eficiência como na eficácia. A TI tem sido um dos maiores impulsionadores deste processo de mudança. Desde a informatização das empresas integrando suas áreas internas, passando por redes de clientes e fornecedores, até as tecnologias de ponta como utilização de equipamentos sem fio, telemedicina, prontuário eletrônico, entre outros, vem acelerando cada vez mais este setor de uma forma nunca observada anteriormente.

A cada dia cresce o índice de informação e conhecimento entre os agentes que compõem o ambiente competitivo do mercado: concorrência, compradores e fornecedores e com isto se altera constantemente o poder de negociação entre eles. (SEYBOLB:2000); (TAPSCOTT: 1998) e (KIM:2002). Observa-se uma mudança nas características da disputa mercadológica. Os concorrentes estão se transformando, o foco da disputa também já não é tão evidente, novas regras aparecem e desaparecem do dia para a noite. Produtos substitutos e novos entrantes derrubam barreiras de entrada e assumem posições importantes em algumas áreas graças aos efeitos desta economia digital. A tecnologia da informação, por sua vez entre outras especificidades permite redução nos custos de transação abrindo caminhos para novas parcerias entre empresas e conseqüentemente novas formas de abordar o mercado mudando o ambiente competitivo. Neste contexto se observa o problema de perda de competitividade e mortalidade de algumas empresas por um lado, mas por outro uma infinidade de oportunidades sendo criadas aos mais inovadores, mudando a geografia dos negócios nos mais variados setores.

A hipótese para este fenômeno é de que a tecnologia da informação, ora oferecendo maior eficiência (LAURINDO: 2002) as empresas e portanto reduzindo custos, ora possibilitando maior eficácia, gerando maior valor ou novas formas de valor aos clientes em geral, tem resultado na entrada de empresas em novos mercados e ao mesmo tempo contribuído com a sustentabilidade das mesmas. Assim, entender como as empresas tem se comportado perante as tendências da nova economia deverá contribuir para se conhecer o impacto da tecnologia



da informação e seus desdobramentos alterando o ambiente competitivo das empresas.

O objetivo deste artigo é analisar empresas do setor da saúde, cujas estratégias de negócios utilizam a tecnologia da informação, em especial a internet para desenvolver novas formas de atuar no mercado e conseqüentemente conquistaram maior vantagem competitiva com estas práticas.

Esta abordagem se justifica na medida em que permite uma visão mais abrangente das estratégias de negócios no setor da saúde, o que possibilita recomendar caminhos e mudanças de percurso aos jogadores desta indústria.

2. Fundamentação Teórica

2.1 A Nova Economia. A nova economia ou economia do conhecimento, ou seja, uma economia cuja abordagem magnifica as idéias, o conhecimento, a informação, a inovação de valor entre outros (TAPSCOTT, 1998 e 2001) e (KIM, 2001), vem demonstrando a cada dia que a economia tradicional ou a economia de produção fazem parte do passado. Considerar as regras deste novo cenário é definitivamente importante para sobreviver com um mínimo de sustentabilidade e visão de futuro.

Alan Kay citado na obra de Tapscott (1998) descreve de forma ímpar esta tendência digital cada vez mais presente nos dias de hoje e que tende a se acentuar ainda mais: “A tecnologia só é tecnologia para a gente que nasceu antes dela ser inventada”. Para os jovens estas tecnologias não são novas ou velhas - são da mesma geração que eles. “É como o ar” diz Coco Conn também citado por Tapscott (1998), para eles não há assunto mais importante para país, professores, políticos, homens de marketing, líderes empresariais e ativistas sociais do que entender o que a nova geração pensa fazer com a competência digital. Idéias como estas, não só demonstram que a nova economia é um fato consumado, como também em uma leitura sob a luz do mercado, isto muda tudo. Daqui para frente, os novos consumidores e públicos de interesse em geral, poderão participar cada vez mais e interferir nos processos de troca com as empresas (TAPSCOTT: 2005) e (SEYBOLD: 2000). Portanto escolher os melhores caminhos no mercado, ou seja, as melhores estratégias para as empresas percorrerem, não serão o bastante. Os estrategistas deverão considerar que na nova economia, as exigências serão outras, todos os interesses deverão ser considerados para maximizar o valor para o grupo.

O que se observa neste contexto é uma reviravolta nas formas convencionais de criação de valor. A economia do conhecimento tem propiciado aos consumidores, empresas e públicos de interesse estejam mais próximos. Segundo Kotler (2003), o foco antes concentrado nos acionistas, esta mudando para todos os interessados:

A direção das empresas tradicionais considera que sua missão básica é obter lucros para o acionista. Os custos de trabalhar com outros interessados, como funcionários, fornecedores e distribuidores, são mantidos sob forte controle. Eles tratam o negócio como um jogo de soma zero, em que, ao pagar o mínimo aos funcionários, fornecedores e distribuidores, a empresa terá o lucro máximo. A direção das empresas da nova economia, leva em conta de promover a prosperidade de todos os parceiros de negócios e clientes. Esses dirigentes definem cuidadosamente seus parceiros e desenvolvem políticas econômicas e estratégicas para oferecer retornos equilibrados a todos os principais interessados. Eles acreditam que o sucesso depende do alto desempenho dos funcionários e parceiros de negócios.



2.2 Tecnologia da Informação, Globalização e o Processo de Mudança

A revolução da informação é também revolucionária, porque faz confrontar com exigências para as quais ainda não se está preparado (NOBREGA, 2002). Esta revolução possibilitou a aceleração no processo de globalização dos mercados e vem causando mudanças e transformações nos processos de troca e de criação de valor. Como tecnologia da informação, considera-se todas as formas que processam informação, entre elas os computadores, tecnologia de comunicações, automação e outros (PORTER & MILLAR, 1985). O objeto deste trabalho é o estudo da TI como agente criador de vantagem competitiva no mercado e portanto, gerador de oportunidades de negócios. Segundo Porter (1989), se algo pode gerar uma vantagem competitiva é por que está criando maior valor. Associando esta linha de raciocínio a de Macgee & Prusak (1994), a qual diz que não é a tecnologia que cria valor, mas o seu uso, conclui-se que a eficácia conforme explicam Carvalho e Laurindo (2003), ou seja, que o valor para o cliente, será um importante indicador de desempenho na avaliação do desenvolvimento das estratégias de negócios estudadas.

2.3 Estratégia, Estratégias de Negócios e Modelo de Negócios

Porter (1986, p.61-68), lembra que a estratégia delinea um território em que a empresa procura se diferenciar. E complementa: “A estratégia tem a ver com escolhas: não se pode ser tudo para todos”. Assim se acredita que a escolha deve ser feita e divulgada a todos os colaboradores para que os esforços sejam realizados na mesma direção. O papel da estratégia é apresentar a melhor opção de caminhos possíveis para uma organização seguir, considerando principalmente as forças do negócio e as oportunidades do ambiente. Ainda segundo Porter (1986): “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”.

Novamente se verifica a importância do sistema de informações no planejamento estratégico, onde o autor sugere o relacionamento da companhia ao seu meio ambiente. Sobre o tema ambiente, transformações e estratégia encontram-se em (ANSOF, 1993, p.75) as seguintes palavras: “Estratégia é uma ferramenta potencialmente muito poderosa para lidar com as condições de mudança que cercam a empresa...” Finalmente entende-se que seja valiosa para este trabalho uma derradeira conceituação sobre estratégias, que é justamente as estratégias de negócios, termo que freqüentemente tem sido utilizado como sinônimo de modelo de negócios (TAPSCOTT, 2001). Assim, “Um modelo de negócios é um conjunto de suposições sobre como uma organização vai operar ao criar valor para todos os participantes dos quais depende, e não apenas a seus clientes”, (MAGRETA: 2002, 49). De forma simplificada, pode-se dizer que os modelos de negócios auxiliam a compreender e a gerenciar o sistema que cria valor, portanto o objetivo maior de qualquer gestor ou organização.

2.4 Rede de Negócios

Tapscott (2001:17), apresenta algumas características das redes de negócios, as conhecidas *b-webs*, segundo este autor: “Em *b-webs*, conjuntos de colaboradores interligados em redes, fluidos – às vezes altamente estruturados, às vezes amorfos – se reúnem para criar valor para os clientes e riqueza para seus acionistas”. E complementa “as redes de negócios (*b-webs*) estão inventando novas propostas de valores, transformando as regras da concorrência e



mobilizando pessoas e recursos em níveis de desempenho sem precedentes”. A nova economia e suas ferramentas de tecnologia da informação é um campo fértil para o nascimento cada vez maior de redes de negócios e a cada nova rede de negócio mais cresce a nova economia.

Como se nota a procura de objetivos comuns ou por outro lado a criação de valores para o grupo é a característica mais forte das redes de negócios e portanto forte de geradora de sinergia aos seus participantes.

Tapscott (2001:30) apresenta cinco tipos de redes de negócios, os quais permitem uma classificação por estratégias de negócios e conseqüentemente permitem uma segmentação ou mapeamento, que é um dos objetivos deste estudo. Os cinco tipos de *b-webs* citadas pelo autor são as seguintes: Agora, Agregação, Cadeia de Valor, Aliança e Rede Distributiva. Os parâmetros: controle econômico e integração de valor definem as características fundamentais dos cinco tipos básicos de *b-webs*.

Na seqüência serão apresentados os cinco tipos de redes de negócios, com base em Tapscott (2001), visando um maior aprofundamento conceitual sobre o tema.

Ágora. É um tipo de rede de negócio onde compradores e vendedores se encontram para negociar livremente e atribuir valor aos bens. Uma Ágora facilita o intercambio entre vendedores e compradores, os quais em conjunto descobrem um preço através de negociação a vista. Em uma Ágora muitos participantes vendedores podem levar seus bens ao mercado o que conseqüentemente beneficia muitos participantes compradores com uma grande quantidade de ofertas. Além destas características também pode ser observado questões como praticidade, baixos custos de distribuição e marketing, abundancia de informações entre outros.

Agregação. Os Agregadores são tipos de redes de negócios que oferecem grande variedade de produtos e serviços, com integração de valor. Os Agregadores são empresas que buscam oferecer uma solução total aos seus usuários. Estas empresas conduzem o negócio com uma atividade principal agregando uma série de outras empresas que oferecem serviços como busca especializada, comparação de preços, seguros, entre outros até financiamento de imóveis por exemplo a empresa HomeAdvisor.

Cadeia de Valor. Segundo Tapscott (2001:33): “Em uma Cadeia de Valor, o provedor de contexto estrutura e dirige uma rede b-web para produzir uma proposta de valor altamente integrada”. Nestes casos a empresa que encabeça a Cadeia de Valor, tem como função projetar produtos, serviços ou tecnologias centrais, coordenar processos através da b-web, promover o marketing e gerir relacionamentos. Ainda segundo o autor os outros participantes executam outras atividades como fabricação e inclusive atendimento domiciliar aos clientes.

Aliança. “Uma Aliança, a mais *etérea* das b-webs, busca uma alta integração de valor sem controle hierárquico. Seus participantes projetam bens e serviços, criam conhecimento ou simplesmente produzem experiências dinâmicas e compartilhadas” (TAPSCOTT, 2001:34). O autor cita o exemplo da PalmPilots, onde quanto mais consumidores decidem comprar este equipamento, mais desenvolvedores decidem criar aplicações, possibilitando assim um ambiente propício a formação de Alianças.

Rede Distributiva. As Redes Distributivas são as empresas que permitem o tráfego, armazenagem, tratamento de dados e outros serviços que dão suporte às redes de negócios. “Além da malha viária, dos serviços postais, das companhias telefônicas e de energia elétrica da economia industrial, as Redes Distributivas incluem as operadoras de redes de dados, as

novas empresas de logística e os bancos” (TAPSCOTT, 2001: 35).

Na seqüência, apresentam-se na tabela 1 as Principais Características dos tipos de *B-Web*.

	Ágora	Agregação	Cadeia de valor	Aliança	Rede Distributiva
Tema Principal	Precificação dinâmica	Seleção e praticidade	Integração do processo	Criatividade	Alocação / distribuição
Proposta de Valor	Liquidez – converter os bens em um preço desejável	Otimização da seleção, organização, preço, praticidade da parceria e atendimento	Design ou entrega de um produto ou serviço integrado que atenda a um conjunto específico de necessidades do consumidor	Colaboração criativa para uma meta compartilhada para uma comunidade de contribuintes	Facilita o intercambio e a entrega de informações bens e serviços
Papel do Cliente	Player do Mercado	Comprador	Propulsor de Valor	Contribuinte	Remetente/beneficiário
Foco do Conhecimento	Timing Informações de mercado	Segmentação de mercado Ofertas de fornecedor Atendimento	Inovação Gestão da cadeia de suprimentos	Comunidade Criatividade Padrões e papéis	Otimização da rede Visibilidade e transparência
Processo Principal	Descoberta do preço	Requer parceria	Design do produto Gestão da cadeia de suprimentos	Inovação	Distribuição
Exemplos	Classificados na Yahoo! eBay Priceline AdAuction NASDAQ MetalSite FreeMarkets	Amazon.com Chemdex HomeAdvisor Webvan E*Trade Travelocity WSJI	Cisco Systems Dell Computer General Motors Celestica Bidcom	America Online NetNoir Linux MP3.com Wintel	Enron UPS AT&T Wells Fargo Internet

Tabela 1- Principais Características dos tipos de *B-Web* (TAPSCOTT, 2001:30).

3. Metodologia

O levantamento de dados deste trabalho tem respaldo no método exploratório, cuja função, entre outras, é obter informações sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real (SELLTIZ et al, 1974). Para tanto, utilizou-se de levantamento bibliográfico e análise de múltiplos casos buscando a análise de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real (YIN, 2005).

Para o estudo em questão, optou-se em fazer uma investigação com empresas do setor da



saúde, principalmente pelo fato do grande impacto (eficiência e eficácia) da tecnologia da informação no setor.

O estudo foi dividido em três partes, para melhor entendimento e análise:

A – Aprofundamento conceitual sobre redes de negócios, com base no modelo proposto por Tapscott (2001);

B – Pesquisa na Web, buscando identificar empresas no setor da saúde que utilizam a internet como ferramenta diferenciadora, criadora de valor para seu negócio.

C – Em seguida, realizou-se uma escolha intencional de alguns casos de acordo com as características das empresas, de forma que permitissem a análise dos conceitos e dos temas abordados. Nesta fase foram realizadas entrevistas com os responsáveis das empresas estudadas cuja estratégia de negócios ilustrem os conceitos apresentados, incluindo suas características e fatores críticos de sucesso.

As partes A, B e C previstas na metodologia deverão possibilitar que se conheçam melhor alguns conceitos sobre tipos de negócios que utilizam a tecnologia da informação e que permitem a formação de redes de negócios e também que se apresente alguns exemplos e práticas de redes de negócios no setor da saúde que possibilitem diferenciais competitivos, que é o objetivo deste artigo.

4. Análise

Na seqüência apresentar-se-ão os resultados da pesquisa de campo, classificando empresas do setor da saúde e comentado os fatores críticos de sucesso e conseqüentemente a vantagem competitiva das mesmas com a estratégia de negócio utilizada. No estudo em questão não abordará as redes de negócios (b-webs) Redes Distributivas. Conforme explicado anteriormente, a análise terá com objeto o setor da saúde e não é usual aplicar este tipo de análise setorial para o caso de Rede Distributiva.

No quadro abaixo quatro exemplos de empresas extraídas intencionalmente da pesquisa exploratória (WEB), que foram submetidas a um estudo de caso.

	Agora	Agregação	Cadeia de Valor	Aliança
Empresa Analisada	1 – C1	2 - C2	3 - C3	4 - C4

4.2.1 - C1 – Rede de Negócios: Ágora

Na categoria de rede de negócios Ágora pode se citar a C1, instituição que tem como um de seus objetivos facilitar a negociação e as transações entre clientes, e fornecedores.

A empresa estudada C1, é um órgão executivo do Ministério da Saúde. Segundo esta empresa, agora tornou mais fácil, ágil e econômico o acesso às informações sobre as licitações realizadas pela instituição, nas modalidades concorrência, tomada de preços, convite, pregão, alienação, leilão e registro de preço.

Uma das principais características desta instituição que desenvolve atividades de inclusão social por meio de ações de saneamento e também é responsável pela promoção e proteção à saúde dos povos indígenas é facilitar o processo de trocas entre o Ministério da Saúde e seus fornecedores. Para tanto a mesma oferece um site para consulta, com um sistema auto-explicativo onde os fornecedores fazem suas ofertas às licitações.



Desta forma a empresa consegue realizar um processo de precificação dinâmica, que se dá através das licitações que são realizadas de várias formas como por exemplo leilões. A proposta de valor que é converter bens em um preço desejável se faz com eficiência e transparência, itens fundamentais para instituições governamentais.

Além da C1 também pode-se citar, entre outros extraídas da pesquisa na WEB, a empresa Saúde Business Web (2004), que oferece classificados que auxiliam os profissionais de compras na escolha e localização de produtos e serviços entre mais de 1000 empresas.

Alguns fatores críticos de sucesso conforme Tapscott (2001:65) da rede de negócios Agora, podem ser sintetizados nos seguintes itens: Identificação de meios que possibilitem a melhora da descoberta de preços; desenvolver massa crítica, para gerar valor; estabelecer e codificar eletronicamente regras apropriadas; instituir e manter arquivo histórico do comportamento dos participantes, podem ser observados no site da C1 e contribuem para que esta instituição obtenha um melhor desempenho de suas ações como instituição pública.

4.2.2 - C2 - Rede de Negócios: Agregações

Segundo Tapscott (2001:94): “As Agregações intermediam produtores e clientes, permitindo um fluxo de bens e serviços definindo valor para ambos”. Neste caso a empresa C2 que tem como missão “Agrega valor e otimizar resultados aos participantes da área de saúde, provendo informações, produtos e serviços, com agilidade e integridade”, se enquadra nesta categoria. Para tanto a mesma agrega diversas soluções a seus clientes envolvendo processamento de transações eletrônicas para o mercado de medicina supletiva do país. Segundo dados desta empresa:

“O processamento inclui transações de elegibilidade para solicitação e execução de consultas, solicitação e execução de exames, solicitação e execução de tratamentos, internações, resumos, pré autorizações, encaminhamentos, cancelamentos, entre outras funcionalidades. Também inclui a transmissão de contas médicas, integrando toda a cadeia de serviços em saúde com profissionais e empresas do setor de saúde e farmacêutico.”

Para realizar estas atividades a C2 desenvolveu uma série de parceiros que possibilitam realizar sua proposta de valor, são eles: HP, 3-Com, Oasis Technology, Philips, American Bank Note, Vulcan, Microsoft, Informix, GMK, Hypercom, Verifone, entre outras.

Outra empresa conhecida no mercado que pode ser considerada um modelo de Agregação, também encontrada na pesquisa na WEB é a CRC Saúde (2004). Esta empresa desenvolve serviços também para planos de saúde, seguradoras, auto-gestões e conta com uma rede de parceiros na transmissão e transação de dados pela Internet. Também pode ser observado outros tipos de parceria, onde a mesma utiliza a rede credenciada de prestadores de saúde em nível nacional e outros serviços que vão desde resseguro (stop loss) até assessoria jurídica e atuarial na saúde, levando maior valor a seus clientes.

Alguns fatores críticos de sucesso conforme Tapscott (2001:94) da rede de negócios Agregações, podem ser sintetizados nos seguintes itens: Desenvolver propostas de valor que permitam aos clientes conduzir os negócios “a maneira deles”; organizar o conteúdo para ressaltar a experiência e o controle do consumidor, enfrentar os desafios do atendimento. Estes itens são observados no modelo de negócio da C2 e também da CRC Saúde (2004) e pode-se dizer que os mesmos propiciam diferenciais competitivos para estas empresas no mercado.

4.2.3 C3 - Rede de Negócios: Cadeia de Valor

Conforme Tapscott (2001:122), “A proposta de valor de uma Cadeia de Valor é o design e a



entrega de produtos ou serviço integrado que atenda a um conjunto específicos de necessidades do cliente.” O autor explica que as mesmas identificam as necessidades dos clientes, depois desenvolvem soluções para estas necessidades.

Uma das empresas identificadas no modelo de negócios Cadeia de Valor é a empresa C3. A C3 desenvolve opções para as empresas que buscam serviços flexíveis e diferenciados de administração em saúde. A mesma opera com uma rede de empresas credenciadas em todo o território nacional, nos moldes semelhantes a um plano ou seguro saúde. Uma função importante da C3 é gerir relacionamentos entre seus clientes e uma rede de fornecedores em nível nacional que prestam serviços na saúde. O controle do *design* do produto e a coreografia das principais etapas de valor complementam as atividades de um líder de uma Cadeia de Valor, como a C3. Segundo Tapscott (2001:1001), as Cadeias de Valor atuam como oficinas, criando soluções personalizadas em resposta a demandas únicas, como por exemplo transformar uma pessoa doente em uma pessoa sadia, que é aparentemente o valor maior que os clientes de empresas do tipo da C3 almejam ao adquirir seus serviços. As opções para as soluções personalizadas abrangem desde o tamanho da rede de prestadores de serviço da área da saúde, formado por consultórios, hospitais, clínicas, laboratórios, farmácias, entre outros, até as variações no padrão de atendimento, podendo inclusive oferecer diversos produtos a um mesmo cliente dependendo de sua necessidade. Na área de medicina de grupo (planos de saúde, seguradoras, cooperativas, outros), um item fundamental é a gestão do sinistro da carteira de associados dos clientes. Esta pode ser considerada a maior contribuição de uma Cadeia de Valor como a C3, que é oferecer serviços conforme a necessidade de cada cliente a um custo otimizado. Além da C3, também se pode citar a empresa Mediservice (2004) entre outros que também apresenta diversas características de redes de negócios Cadeia de Valor no setor da saúde.

Os fatores críticos de sucesso principal das Cadeias de Valor, segundo Tapscott (2001:120), são entre outros: fornecer soluções customizadas melhoradas através do serviço, desenvolvimento de uma rede de valor para apoiar a criação e entrega das ofertas, desenvolvimento de destreza na gestão do relacionamento, compartilhar conhecimento e instituir arquiteturas e aplicações que otimizem os produtos e serviços adquiridos pelos seus clientes. Como explicado acima, todos estes fatores em maior ou menor proporção podem ser observados na empresa C3.

4.2.4 - C4 - Rede de Negócios: Aliança

“A proposta de valor de uma Aliança é a colaboração para um bem comum. Os participantes formam uma comunidade criativa que desenvolve ou faz coisas úteis, cria e compartilha conhecimento ou simplesmente se diverte.” (TAPSCOTT: 2001, 127).

Podem-se encontrar redes de negócios em diversas empresas no setor da saúde. O Portal Zip Saúde (2005) é uma entre diversas empresas que desenvolvem comunidades de discussão sobre temas na área da saúde e conta com inúmeros colaboradores, que apresentam suas experiências na saúde nos mais diversos campos. O Projeto Genoma Humano coordenado pelos Estados Unidos e que contou com a comunidade científica mundial, foi conduzido no Brasil pela Fapesp, a qual contribuiu de forma substancial para o mesmo. Foi da entidade brasileira a proposta de apresentar não apenas os avanços no mapeamento genético humano, mas também os erros. Desta forma estudiosos do mundo inteiro puderam otimizar seu processo científico de pesquisa, descartando possibilidades já mapeadas e testadas.

Uma importante rede de negócios no formato Aliança é o do C4. Esta entidade, através do



projeto chamado Conexão Médica, uma rede de instituições médicas, com a participação dos principais hospitais e dos mais reconhecidos profissionais da área. Esta rede propiciou um intercâmbio e difusão do conhecimento médico e vem contribuindo com a grade de programação da RBCC - Rede Brasileira de Combate ao Câncer. O C4 vem consolidando sua posição na área de ensino a distancia, utilizando largamente a tecnologia da informação em especial na telemedicina. Pode-se dizer que esta empresa além da contribuição importante para a ciência na área da saúde, também esta desenvolvendo um modelo de negócios bastante promissor com penetração nas maiores instituições dos países do primeiro mundo.

Conforme Tapscott (2001:146), entre os fatores críticos de sucesso de uma Aliança, podem-se listar os seguintes itens: assegurar os interesses dos participantes, destaque da credibilidade da liderança, conferir reconhecimento aos participantes com base em suas contribuições, incentivar a inovação, definir regras claras, certificar-se que os participantes percebam a imparcialidade da apropriação de valor, desenhar a arquitetura da Aliança de forma a facilitar o envio das contribuições dos colaboradores. Estes itens entre outros foram observados no C4.

Na seqüência, será apresentado na Tabela 2 os principais pontos de cada uma das empresas estudadas.

	C1	C2	C3	C4
	Agora	Agregação	Cadeia Valor	Aliança
Característica Principal	Facilitadora de negócios em transações fornecedores e clientes	Intermediador de produtores e clientes, permitindo fluxo de bens e serviços	Gerir relacionamentos entre seus clientes e uma rede de fornecedores em nível nacional	Intercambio e difusão de conhecimento médico
Forma de Atuar no Mercado	Oferece um site para consulta, com sistema auto-explicativo onde fornecedores fazem suas ofertas	Desenvolveu uma rede de parceiros que possibilitam realizar sua proposta de valor	Opera com uma rede de empresas credenciadas em todo o território nacional, nos moldes semelhantes a um plano, seguro saúde	Montou rede de instituições médicas, com participação dos principais hospitais e dos mais reconhecidos profissionais da área
Diferencial Competitivo	Converte bens em um preço desejável de forma eficiente e transparente	Agrega diversas soluções a seus clientes envolvendo processamento de transações eletrônicas	Desenvolvimento de opções para as empresas que buscam serviços flexíveis e diferenciados de administração em saúde	Consolidou sua posição na área de ensino a distancia, utilizando largamente a tecnologia da informação em especial na telemedicina

Tabela 2 – Tabela Comparativa das Redes de Negócios (b-webs) Estudadas



5. Conclusões

Como se observou neste estudo, a rede de negócios estão possibilitando que se desenvolva os mais variados tipos de estratégias de negócios, oferecendo cada vez mais versatilidade e funcionalidade, principalmente utilizando a ferramenta internet. As empresas estão realizando transações de forma mais eficiente e eficaz, e este fato vem causando um processo crescente de obsolescência dos negócios consolidados no setor da saúde. O setor da saúde que é um tradicional usuário da tecnologia no sentido de aprimorar as técnicas de diagnóstico e solução dos problemas médicos, esta diante de uma grande novidade: antes a tecnologia apesar de aumentar a resolubilidade, ou seja, resolver os casos médicos de forma mais efetiva, no atendimento aos pacientes, aumentava substancialmente o custo do atendimento. Agora o uso da tecnologia, principalmente no que se refere às possibilidades de parcerias e conseqüente redução de custos de transação tem permitido ganhos importantes em eficiência, gerindo o demanda dos pacientes de forma racional e responsável, inclusive com atendimentos preventivos. Pelo lado da eficácia, ou seja, entre outros fatores, ótica do usuário, também o avanço foi importante, pois se observa a questão dos cuidados com a saúde e não com a doença, diferença importante em um cenário onde se fala de qualidade de vida e longevidade. A hipótese do estudo em questão de que as redes de negócio estão modificando o ambiente competitivo e conseqüentemente possibilitando a sustentabilidade destas empresas no mercado foi corroborada, visto que as empresas ou projetos analisados são bastante jovens, nascidas pós o fenômeno da Internet e tem apresentado crescimento ano a ano.

O objetivo do trabalho de analisar este ambiente formado por redes de negócios no setor da saúde, foi alcançado e possibilitou uma visão pontual, porém esclarecedora de que a TI esta cada vez mais presente nas mais variados setores e negligenciar esta tendência pode significar morte prematura para muitas empresas.

Finalmente este estudo também permitiu que se percebesse um pouco mais da complexidade que envolve as organizações e as diferenças entre um modelo de negócio e outro e o quanto à TI tem ampliado as possibilidades de modelos de negócios. Este fato confirmou mais uma vez, que não existem respostas precisas para estratégias de negócios, existem sugestões de melhores caminhos a serem seguidos, os quais teoricamente oferecem melhores possibilidades de sucesso. Cada situação deve ser analisada no seu contexto e pode variar o potencial que a TI tem de criar novas estratégias ou mesmo novos modelos de negócio.

6. Bibliografia

- ANSOF, H. Igor & MCDONNELL, Edward J., *Implantando a administração estratégica*, S. P., Atlas, 1993.
- CASTELLS, Manuel. *A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.
- CRC SAUDE. Disponível em: <http://www.crc.com.br/> Acesso em: 15/08/2004
- KIM, W.C. & MAUBORGNE, R. *Value innovation, and knowledge economy*. H.B.R., p.77-83, june 2002.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Printice Hall, 2000.
- LAURINDO, F. J. B. *Tecnologia da informação*. São Paulo: Futura, 2002.



- MAGRETA, Joan & STONE, Nan. *O que é gerenciar e administrar*. Rio de Janeiro. Campus, 2002.
- MACGEE, James V. & PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica*. RJ. Campus, 1994.
- MEDISERVICE. Disponível em: <http://www.mediservice.com.br> Acesso em: 15/08/2004
- NOBREGA, Clemente. *Antropomarketing*. Rio de Janeiro Ed. Senac, 2002.
- PORTER, Michael E. *Strategy and the internet*. Harvard Business Review. Março, Boston, 2001.
- RJ, Campos, 1999.
- _____. *“Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior”*. RJ, Campus, 1989.
- _____. *Estratégia competitiva. Técnicas para análise da indústria e da concorrência*. RJ, Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. & MILLAR, V.E. *How information gives you competitive advantage*. Harvard Business Review, V63, no 4, pp 149-160, jul. / ago. 1985
- PORTAL ZIP SAÚDE. Disponível em: <http://www.zipsaude.com.br/> Acesso em 10/03/2005.
- SAÚDE BUSINESS WEB. Disponível em: <http://www.saudebusinessweb.com.br/home.vxlpub> Acesso em: 15/08/2004.
- SEYBOLD, Patrícia. *Clientes.com*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- SELLTIZ, Claire et all. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. E.P.U. São Paulo, 1974.
- TAPSCOTT, Don, TICOLL, David. *A Empresa Transparente: Como a Era da Transparência Revolucionará os Negócios*. São Paulo: Makron Books, 2005.
- TAPSCOTT, Don, TICOLL, David, LOWY, Alex. *Capital Digital*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- _____. *Rethinking strategy in a networked world*. Strategy + Business, i.24, 8p., 2001.
- _____. *Growing up digital: the rise of the net generation*. McGraw Hill – NY, 1998.
- YIN, Robert K. Estudo de caso. Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.