

A tecnologia da informação e a criação de valor (eficiência e eficácia) nos serviços na saúde

Macir Bernardo de Oliveira (POLI – USP) macir.oliveira@uol.com.br

Fernando José Barbin Laurindo (POLI- USP) fjblau@usp.br

Márcia Terra da Silva (POLI – USP) mtsilva@usp.br

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar as necessidades de interação entre profissionais da saúde e seus clientes e como a tecnologia da informação (TI) tem modificado este relacionamento criando novas formas de valor. O estudo apresenta um levantamento das principais características de serviços e como estas variáveis influenciam a eficiência e eficácia para prestadores e tomadores de serviço no setor de serviços na saúde. O estudo também evidencia a questão do valor e como a TI tem transformado as formas de se gerar valor aos clientes e conseqüentemente modificado o ambiente competitivo na saúde. A metodologia utilizada foi estudo de caso conduzido em uma empresa do setor da saúde. A interpretação dos dados foi realizada com base em uma série de afirmações elaboradas a partir de conceitos de serviços, os quais serviram de roteiro para as entrevistas realizadas no estudo de caso. Por meio das entrevistas e conseqüentemente da interpretação da mesma foi possível diagnosticar a empresa estudada. Finalmente os resultados foram sintetizados em uma matriz 3x3: Criação de valor em Serviços, que demonstrou graficamente como a empresa analisada aumentou suas formas de criar valor utilizando TI sob o modelo tradicional

Palavras Chave: Serviços na Saúde; Criação de Valor; Tecnologia da Informação

1. Introdução

Os serviços no setor da saúde estão em constante mudança e a tecnologia da informação (TI) tem sido utilizada cada vez mais por estas instituições neste processo de transformação. Estas formas diferenciadas de se atuar no mercado são as novas ferramentas que as empresas encontraram para atender a crescente exigência dos clientes e assim, aumentar a competitividade no mercado. O uso da TI em saúde, que já é bastante amplo, vem crescendo de forma substancial. Entre as atividades que se tem conhecimento pode-se destacar: “o desenvolvimento dos sistemas de informação hospitalar, as redes de comunicação digital para a saúde, as aplicações voltadas para a saúde comunitária, os sistemas de apoio à decisão, o processamento de imagens e sinais biológicos, a avaliação e o controle de qualidade dos serviços de saúde, a telemedicina, as aplicações voltadas para a área educacional e, finalmente, integrando todos os esforços, o registro eletrônico de saúde (RES), núcleo de toda a informação em saúde”. (ABRAHÃO, 2004).

Buscar novas formas de atuar no mercado, seja no campo estratégico, tático ou operacional, vem fazendo cada vez mais parte da agenda de atividades das empresas prestadoras de serviços de saúde. Na procura incansável da sustentabilidade as empresas garimpam alternativas nos mais variados campos e o que se tem acompanhado nos últimos anos é que a TI, tem sido um das alternativas mais procuradas por este setor. Dentro deste contexto, um problema a ser desenvolvido neste estudo é entender melhor como a TI tem transformado as formas de se criar valor aos clientes e conseqüentemente modificado o ambiente competitivo na saúde (LAURINDO, 2002). Como se sabe o uso da tecnologia tem sido largamente discutido pelos mais diversos especialistas em negócios e estratégias no mundo e o fato é que

os mesmos não são unânimes no que diz respeito ao aumento de eficiência e eficácia nos serviços, ou seja, na criação de valor, e esta é uma parte importante do objeto de estudo deste artigo.

A utilização da TI contribui para aumentar a produtividade nos serviços de saúde, assim como a resolubilidade (otimização do tratamento dos pacientes), ou, conseqüentemente, sob uma outra ótica, da eficiência e eficácia. Este estudo partirá desta proposição e se utilizarão diversas outras proposições sobre conceitos de serviços para avaliar os conceitos eficiência e eficácia em serviços na saúde.

1.1 Objetivo

O objetivo deste trabalho é analisar as necessidades de interação entre profissionais da saúde e seus clientes e como a tecnologia da informação (TI) tem modificado este relacionamento criando novas formas de valor.

O estudo se justifica na medida que ele propicia um maior entendimento da área de serviços na saúde e criação de valor. Diagnosticar a situação de qualquer empresa, sob qualquer aspecto é necessariamente o primeiro passo para que se possa pensar em opções e estratégias operacionais ou de negócios. Assim como na saúde, o que se pretende com o estudo é apresentar uma ferramenta que contribua para fazer um bom diagnóstico e a partir do mesmo desenvolver a melhor prescrição possível.

A metodologia adotada foi a de estudo de caso, conduzido em uma organização do setor de saúde que utilizou a TI para promover melhorias nos serviços prestados.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Serviços

Características dos Serviços que afetam o desempenho das empresas. Analisando as características dos serviços, nota-se uma infinidade de possibilidades onde o nível de serviços aos clientes pode sofrer variação e com isto tornar uma empresa mais ou menos competitiva. Na seqüência serão apresentadas, com base em Gianesi e Correa (1996), algumas destas características importantes em serviços:

- **Intangibilidade.** O que fazer para criar valor com algo que não se vê, não se sente, não se ouve, não pode ser tocado, antes de ser consumido? A intangibilidade é uma das principais características dos serviços. Como minimizar o risco do comprador, se ele esta comprando apenas uma promessa, a qual ele só poderá experimentar após a compra? Como adequar o nível de serviços para que se minimize esta sensação de risco?

- **Inseparabilidade.** Serviços necessitam da presença do cliente para serem produzidos. Este fato apresenta um grande número de variáveis em que o nível de serviços deve ser planejado, medido e controlado, exaustivamente. Entre algumas variáveis podem ser destacadas, as seguintes: a) participação – o cliente vai consumir junto com o funcionário, é necessário treinamento, motivação e tudo que for possível para que o cliente perceba a qualidade no serviço; b) avaliação do processo e resultado – a qualidade do processo é observada na hora pelos clientes. C) operações descentralizadas – ao longo da experiência do cliente em um estabelecimento qualquer, ele pode ter diversos tipos de interação com diversas pessoas. Sincronizar estas atividades e manter um nível de qualidade de serviços adequado é muito importante.

- **Produção simultânea ao consumo.** Não se pode estocar um serviço, regular a oferta a demanda é uma das atividades que devem ser perseguidas exaustivamente pelo estrategista em serviços. Os serviços são altamente perecíveis, é impossível estocar um quarto de hotel desocupado no final de semana ou um assento de avião sem passageiro do voo do dia anterior, para serem negociados em momentos de maior demanda. Como se sabe, capacidade ociosa é perda de receitas.

Complementando as características dos autores acima, Bowen & Ford (2002), explicam que em serviços a questão da produção simultânea ao consumo, impossibilita que os mesmos sejam corrigidos como na manufatura. Quando um serviço falha, falha em tempo real (não dá para retrabalhar). As falhas nos produtos intangíveis são sempre reparadas por quem estiver atendendo, enquanto que em bens são reparados por especialistas, estes fatos muitas vezes gera uma variabilidade no atendimento e conseqüente redução de qualidade. Para se aprofundar ainda mais no nível de serviços, analisar o nível adequado, a qualidade de serviços a ser oferecido, requer analisar os “gaps” existentes entre o serviço esperado pelo cliente e o serviço percebido (PARASURAMAM: 1986). Entre uma situação e outra existem inúmeras passagens que envolvem fluxos de informações e prestação de serviços que por mais que sejam controlados são passíveis de desvios. Desde o serviço esperado, que nasce das necessidades pessoais dos clientes, das experiências anteriores, da propaganda boca-a-boca, tem-se um longo caminho a ser percorrido pela empresa que deverá desenvolver os fluxos para entregá-lo. Este processo passará da percepção da gerência em relação a experiência do consumidor para a execução, muitas vezes em diversas áreas do local de prestação de serviços, os quais irão acumulando desvios. Todas as questões apresentadas comprometem não apenas o desempenho da empresa, ou seja, a eficiência, assim como a eficácia, minimizando o valor criado.

2.2 Criar de Valor

Criar valor para um negócio implica criar valor para os clientes, funcionários, acionistas e todos os públicos de interesse da empresa. A questão fundamental na criação de valor é observar de fora para dentro, os clientes definem o valor. Para Magreta & Stone: (2002: 27): “A criação de valor é o principio que anima a gestão moderna e sua principal responsabilidade” e enfatizam ainda: “... a primeira e mais importante missão da gestão é a criação de valor”. Esta é a importância de se considerar o ponto de vista do cliente. Aparentemente simples, o conceito de valor assume muitas formas, compreendê-lo a partir desta visão mais ampla, ou seja, pelos olhos dos clientes apresenta-se como uma opção alinhada com as tendências de que o cliente cada vez mais tem poder apresentado por Seibold (2000) e Tapscott (2001), nestes tempos em que uma nova economia, a economia digital ou economia do conhecimento (TAPSCOTT: 1998) e (Kim: 2002), se torna cada vez mais presente.

Para Porter (1989), não se cria valor apenas com uma atividade, mas com um conjunto de atividades. Um conjunto de atividades e fluxos de informação entre uma empresa e seus fornecedores, que abrangem desde projeto, produção, comercialização, entrega e serviços, que ele chamou de cadeia de valor. Cada atividade deve ser observada como uma fonte para se criar valor ao produto. Tão importante quanto às atividades, são os elos entre as mesmas, que podem ampliar ou reduzir o valor criado. O conceito da cadeia de valor aborda a questão do valor por inteiro, o cliente compra uma experiência, compra um conjunto de atividades que é entregue em formato de produto ou serviço. Assim, em uma visão mais abrangente também se pode dizer que o valor pode relacionar uma ou mais empresas e suas cadeias de valor, conforme Porter e Millar (1985) apresentam o conceito de sistema de valor. Um pouco mais

além, considerando as cadeias de valor de empresas desde a matéria prima até o produto final acabado, incluindo os serviços e todas as formas de integração para se obter um produto ou serviço final, tem-se o que se denomina de cadeias de suprimentos (SLACK et al: 2002, 401). Pode-se ainda falar das empresas em rede, tendência que ganha cada vez mais força. As empresas em rede e o desenvolvimento de estratégias coletivas de abordagem ao mercado (PECK & JUTTNER: 2000), trata-se de organizações virtuais, que são formadas por um conjunto de habilidades e especialidades individuais que somadas criam um enorme valor aos seus clientes e conseqüentemente maior vantagem competitiva e lucros aos participantes da mesma.

2.3 Criar Valor em Serviços

Zarifian (in SALERNO: 2001), nos apresenta duas abordagens genéricas sobre valor: valor-trabalho, que se baseia no modelo Taylorista, o qual fundamenta o valor com base na eficiência. A segunda abordagem: valor-desempenho, tem forte influência do modelo japonês, representa valor sob uma forma de desempenhos (custo, qualidade, variedade, inovação). Esta segunda abordagem de certa forma se também se assemelha com a segunda abordagem feita por Magreta (2002), a qual leva em conta a eficácia. Com base nas duas abordagens apresentadas acima, Zarifian (in SALERNO, 2001: 103.) propõe que se observe o valor sob dois pontos de vista:

1. Abordagem do valor a partir das conseqüências: “O serviço é uma transformação nas condições de atividade do destinatário, cujas conseqüências (efeitos) são considerados válidas e positivas por este último e/ou pela coletividade”
2. Abordagem do valor a partir dos recursos: “O serviço é a organização e a mobilização mais eficiente possível de recursos visando interpretar, compreender e produzir a transformação mencionada acima”.

No primeiro, abordagem do valor com base nas conseqüências, o autor propõe que se estabeleça alguns parâmetros para que se realize um juízo avaliativo do valor. As avaliações propostas são: avaliação de utilidade (avaliação do quanto o serviço produz de resultados úteis à atividade do destinatário); Avaliação de justiça (ocorre principalmente em serviços públicos e considera a questão da igualdade de acesso aos serviços para todos); Avaliação de solidariedade (considera questões relativas a integração social, à qualidade de vida coletiva, cooperação, assim como ajuda mutua, na atividade profissional ou na vida social como um todo); Avaliação estética (considera as mudanças que o serviço provoca sobre uma pessoa em relação a uma obra de arte, como um quadro ou um filme).

No segundo caso, abordagem do valor a partir dos recursos, Zarifian (in SALERNO, 2001: 119), explica: “Não se avalia a eficiência em si mesma, não se faz uma avaliação restrita à empresa. A eficiência deve ser avaliada em função das conseqüências esperadas pelos clientes-usuários e, por isso, a avaliação da eficiência depende das avaliações sobre suas conseqüências”. Conforme o autor, alguns elementos que envolvem a competência profissional, devem ser identificados para facilitar estas avaliações, são eles: identificar e conhecer a atividade do cliente-usuário (interpretar e compreender as expectativas do cliente-usuário, entender para atender); Interpretar e compreender (identificar os problemas do cliente para gerar uma solução adequada); Desenvolver as condições da compreensão (a compreensão se dá muito além do relacionamento momentâneo, mobilizar toda a experiência dos empregados de uma empresa); Produzir uma solução (produzir a transformação das condições de atividade do destinatário do serviço, com eficiência dos recursos da empresa); Gerar a transformação (não basta elaborar a solução, é necessário efetuar a transformação das condições de atividade do cliente-usuário).

Outra abordagem sobre a criação de valor e não menos importante que as anteriores, porém ainda mais etérea pode ser encontrada em Bowen & Ford (2002). Para estes autores a avaliação da qualidade e do valor encontra-se inteiramente na mente do cliente. Segundo este raciocínio torna-se difícil mensurar, não é uma questão que a contabilidade de custos possa apresentar números sobre a eficiência. Alias, as medidas tradicionais de eficiência e eficácia, devem ser revistas, (suplantadas por medidas subjetivas para avaliar a experiência do serviço). Como se observa, a questão do valor assume diversas formas e significados, em geral oscilando entre a questão da eficiência e a eficácia, porém conforme observa Bowen & Ford (2002), é muito difícil medir um serviço utilizando apenas critérios objetivos.

2.4 Eficiência e Eficácia

“No auge de prosperidade que se seguiu a Segunda Guerra Mundial, o marketing era a estrela em ascensão da gestão. A eficiência, o fazer as coisas certo, continuava sendo importante. Mas agora a eficiência, o fazer as coisas certas, ou seja, as coisas valorizadas pelo cliente, tornou-se mais importante que o desempenho”. (MAGRETA & STONE: 2001).

Como já foi explicado, houve um tempo em que criar valor era criar mais com menos, ou seja, eficiência, isto tornava os produtos acessíveis ao maior número possível de consumidores. Depois se começou a pensar em que o cliente valorizava, a visão do cliente, a ênfase na eficácia. Nota-se que o caminho para se entender o processo de criação de valor passa pelas questões de eficiência e eficácia, porém mais uma vez se percebe que não existe uma linearidade quanto à percepção dos clientes. Nesta linha julga-se necessário apresentar estas questões sob outros dois importantes pontos de vista, que estão sendo discutidos neste trabalho: serviços e tecnologia da informação.

2.5 Eficiência e eficácia em Serviços.

Para Bowen e Ford (2002) o controle da eficiência e da eficácia em serviços é muito subjetivo. Quanto à eficiência, existe uma dificuldade para se determinar às entradas (inputs) e saídas (outputs), pois em primeiro lugar, não se pode esquecer que as entradas são fornecidas com a co-produção do cliente. Em segundo, que os clientes oscilam, ou seja, variam em suas formas de agir e decidir perante um serviço qualquer, alterando o tempo e as formas da prestação do serviço. Assim, clientes devem ser satisfeitos com a experiência do serviço. Importante considerar que um serviço eficiente com nenhum cliente, não é eficaz, enfatiza o autor. Quanto à eficácia, ou fazer a coisa certa, os autores expõem que a medida mais adequada é a satisfação e a lealdade dos clientes.

Podemos encontrar em Gadrey (in SALERNO: 2001), uma série de explicações sobre a produtividade nas empresas de serviços. Estas explicações demonstram que a produtividade deve ser relacionada com a eficiência e também com a eficácia. A experiência do usuário com o serviço deve ser considerada, pois caso contrário não se pode considerar o serviço prestado, logo a produtividade é menor. Segundo o mesmo autor, as formas tradicionais de medição da produtividade muitas vezes distorcem os resultados, é necessário considerar não apenas a questão da eficiência, mas também da eficácia. É necessária uma avaliação multicritério, que possa contemplar todas as variáveis que abordam desde aspectos técnicos ou industriais, como comerciais e financeiros, de relacionamento, cívicos e ecológicos de criatividade e inovação e de imagem e reputação, sugere. Zarafian na mesma obra, lança a hipótese que a eficiência depende amplamente da qualidade da cooperação do universo da concepção do serviço, pelo universo do sistema técnico e pelo universo do contato com os clientes, modelo que ela chama de Os três universos da produção de serviços.

Eficiência e eficácia no uso da tecnologia da informação (TI). Conforme Laurindo (2002), “No âmbito da TI, eficiência esta relacionada aos aspectos internos da atividade, enquanto

eficácia prende-se ao seu relacionamento com a empresa e os possíveis impactos na sua operação e estrutura”. A eficiência sob o ponto de vista da tecnologia da informação, foca na questão da otimização do desempenho por parte da empresa, por exemplo reduzindo erros de programação e, portanto, aprimorando a qualidade e precisão de resultados. Em relação à eficácia no uso da TI, o mesmo autor complementa: “consiste em implantar ou desenvolver sistemas que melhor se adaptem às necessidades dos usuários, da área de negócios e da empresa, que sejam consistentes com a estratégia global da corporação, que melhor contribuam para aperfeiçoar as atividades e as funções desempenhadas pelos usuários e ainda tragam ganhos em competitividade e produtividade para a empresa”.

Como se percebe analisar a questão da eficiência e da eficácia como um ponto de partida para o entendimento da criação do valor, apesar de indicar os caminhos a serem percorridos, demonstram que os mesmos apresentam muitas variações e raramente seguem em linha reta, ou seja, há muitas nuances e peculiaridades específicas de acordo com a abordagem que se faz.

2.6 Tecnologia da Informação

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 explica Laurindo (2002), ou seja, que o valor para o cliente, é um importante indicador de desempenho para as empresas. Mais uma vez se depara com a questão do valor, desta vez sobre o ganho não apenas para o cliente, mas também para a empresa que ao satisfazer as necessidades do cliente obtém maior vantagem competitiva. Para estas duas abordagens um breve comentário sobre a questão do paradoxo da produtividade e da vantagem competitiva, se apresenta providencial neste momento.

2.7 Vantagem Competitiva e a TI

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”. De forma simplificada, pode-se dizer que as estratégias de negócios auxiliam a compreender e a gerenciar o sistema que cria valor, portanto o objetivo maior de qualquer gestor ou organização. Ao seu criar um valor maior se obtém uma vantagem competitiva sobre os demais competidores. A vantagem competitiva, em geral deriva da otimização das escolhas, ou seja, de como se diferenciar na atuação no mercado. As estratégias de negócios, termo que freqüentemente tem sido utilizado como sinônimo de modelo de negócios (MAGRETA: 2002), enfatizam as formas diferentes de se fazer coisas iguais. A criação de valor utilizando a TI, tem sido uma forma cada vez mais freqüente de se criar valor nas estratégias de negócios (TAPSCOTT: 2001). Conforme explicado, o uso da TI, contribui com a diferenciação ou escolha de caminhos para se atuar no mercado e, portanto define as formas de se criar valor, esta por sua vez define a vantagem competitiva da empresa no mercado. Embora estes autores não façam menção direta à questão da eficiência, fica evidente para os mesmos a importância da TI no que tange a diferenciação, ou seja, uma forma de se obter eficácia para um determinado mercado.

Podemos encontrar uma menção direta da questão da vantagem em Fitzsimmons (2000), o qual afirma que conhecer os clientes traz uma significativa vantagem competitiva em serviços e segundo ele a TI tem propiciado que isto seja possível em muitas circunstâncias. Apesar da colocação acima, o mesmo autor apresenta uma série de considerações onde o mesmo lista a complexidade do ambiente competitivo para o setor de serviços, entre elas a questão das poucas barreiras de entrada a novos competidores o que torna o setor altamente fragmentado (PORTER: 1986) e competitivo. Fitzsimmons (2000), cita ainda outras variáveis inerentes a competitividade das empresas de serviços, como por exemplo: oportunidades mínimas de economia de escala, flutuações erráticas de vendas, desvantagem no poder de barganha com fornecedores e comprador (excesso de fragmentação influenciando no tamanho), produtos inovadores substituindo produtos, como a TI por exemplo, barreiras de saída (empresas familiares admitem manter um negócio com ganhos marginais, para sobrevivência da família).

Ao contrapor a questão do paradoxo da produtividade e a TI e a questão da vantagem competitiva e o uso da TI, se observa a complexidade de se obter uma resposta única para a criação de valor e a utilização da TI propicia ao setor de serviços. Compreender melhor esta questão é um dos objetivos deste artigo.

3 Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida através de um Estudo de Caso Exploratório (Yin: 2005) cujo objeto de análise é a criação de valor utilizando a tecnologia da informação em serviços no setor da saúde. Para o estudo será realizada uma análise comparativa de criação de valor nas formas tradicionais de serviços na saúde em relação a serviços na saúde que utilizam a TI de forma intensa ou de forma diferenciadora, propiciando novas formas de se entregar valor.

A **coleta de dados** utilizará fontes secundárias e primárias.

1. As fontes Secundárias deverão contribuir para formar uma base conceitual sobre Serviços, Criação de Valor em Serviços, Eficiência e Eficácia, Tecnologia da Informação e Vantagem Competitiva (estudo bibliográfico).
2. Fontes Primárias (entrevistas na empresa estudada com base em roteiro previamente desenvolvido).

3.1 Plano de Ação da Pesquisa.

O estudo de caso seguiu um roteiro previamente definido em formato de questionário, o qual foi adaptado do texto de Silvestro (1999). No texto, a autora apresenta as contingências em relação ao projeto e controle de serviços de massa e serviços profissionais, sob a ótica de diversos outros autores consagrados na área de serviços.

Por fim foi utilizado uma Matriz (3x3) para avaliar as decisões em relação ao contato com cliente, nível de personalização e formalidade / autonomia no atendimento, que buscou diagnosticar os efeitos do serviço sob a ótica do cliente, ou se pode dizer lógica do serviço (eixo Y). Por outro lado buscou-se diagnosticar o tipo de orientação em que o serviço se apóia (pessoas ou equipamentos, linha de frente ou retaguarda, processos ou produtos), ou seja, a lógica industrial, quantificando os resultados. A Matriz 3x3, assim como as variáveis que permitem a análise, trata-se de uma ferramenta adaptada do Modelo do Processo de Serviço (SILVESTRO: 1999) e a mesma utiliza o questionário do estudo de caso acima comentado para apresentar um diagnóstico de forma gráfica.

A avaliação possibilita que se observe o serviço qualitativa e quantitativamente. No primeiro caso, observa-se a questão da eficácia, diagnosticando as possibilidades de novas formas de se realizar serviços utilizando a TI. No segundo caso, observa-se a eficiência, diagnosticando a operacionalização do serviço e suas características. Entende-se que o nível ótimo de eficiência e eficácia para uma empresa, utilizando a TI é o que propiciar maior vantagem competitiva para a mesma no mercado, ou seja, a que criar maior valor para seus clientes.

4 Análise dos Dados

Na seqüência será apresentado o estudo de caso da pesquisa. Primeiramente será feita uma breve descrição da empresa e do projeto analisado, após será descrito algumas características da empresa, seguindo o roteiro utilizado nas entrevistas. Por último será apresentado o resultado em uma matriz 3x3 e conseqüentemente uma análise dos resultados obtidos.

A empresa analisada, é um dos principais centros de excelência de medicina no país, está posicionado no mercado como de alta tecnologia e complexidade. O que dá respaldo a este posicionamento é sua infra-estrutura composta por suas instalações, equipamentos, corpo clínico e a reconhecida capacidade de resolver casos graves e insolúveis. Um dos importantes projetos do hospital é conhecido como Sistemas Móveis “Wireless”. Este projeto apesar de focar apenas questões administrativas do ambiente médico hospitalar, foi desenvolvido visando ganhos de qualidade e produtividade e melhoria do trabalho dos médicos e funcionários do hospital, assim como o de pacientes em geral.

O Sistema Móvel “Wireless” trata-se de um terminal sem fio, onde se pode obter em tempo real, toda lista de tarefas dos pacientes. Durante ou imediatamente após os procedimentos serem executados, prescreve-se as informações no terminal. Estas informações são inseridas de forma rápida e precisa em qualquer local do hospital e os dados coletados são transmitidos para o sistema central que irá processá-los para os devidos fins.

Criação de Valor analisando as características de serviço na empresas estudada (modelo tradicional de atendimento versus modelo de atendimento utilizando a TI - Sistema Móvel “Wireless”)

A análise de dados da pesquisa seguiu o roteiro utilizado na pesquisa a qual divide o estudo em três blocos para análise e que darão respaldo para quantificar as variáveis dos eixos X e Y da Matriz 3 x 3, são eles:

1. Projeto de Operação (especificação do serviço, expectativa do cliente, relacionamento com cliente).
2. Controle (recursos chave para controle, tarefas de linhas de frente, controle dos serviços “jobs”, controle organizacional, controle de qualidade, controle de custos, capacidade de gerenciamento, fontes de flexibilidade)
3. Melhorias (recuperação de serviços, garantias de serviços, medidas internas de qualidade, medidas de satisfação do cliente).

Projeto de Operação.

No projeto de operação o que se percebe é que o modelo tradicional e o modelo utilizando a TI, apresentou uma pequena variação. Isto permite dizer que o uso da TI pouco influenciou na criação de valor sob estes aspectos, os quais abrangem a especificação do serviço, expectativa do cliente e relacionamento com o cliente. No caso este último item apresentou uma variação pouco maior que os outros dois itens. Isto significa que a tecnologia propiciou alguma

diferenciação, que foi percebida pelo cliente, logo se pode dizer que criou valor. Neste caso, o valor pôde ser percebido pelo cliente por meio da confiabilidade e precisão das informações, além da velocidade de resposta do prestador de serviço médico.

Se a eficiência e a eficácia obtiveram pequena alteração, algumas possibilidades podem ser testadas, como por exemplo, desenvolver uma nova forma de se realizar o serviço. Como se tem um recurso diferente, buscar formas de se capitalizar com esta diferença e criar um valor maior, ou mesmo inovar o valor (Kim, 2002).

Controles

No conjunto de características que formam os Controles, percebe-se melhor o impacto da TI sobre o serviço. Quando analisamos os recursos chaves de controle, no sistema tradicional há um domínio muito forte sobre os recursos humanos, pois as atividades requerem uma atenção especial de diferentes recursos humanos em diferentes fases da cadeia de valor para que o serviço se desenvolva. No método que usa a TI, o equipamento minimiza o número de operações, pois ao processar as informações, estas são enviadas para vários locais simultaneamente, tornando desnecessário outras formas de manuseio destes dados. Nas tarefas de linha de frente, onde o cliente (paciente) se relaciona com os funcionários que prestam assistência a saúde (médico ou enfermeiros), o uso da TI, torna a operação mais rápida, mais precisa, e mais confiável, além de que, a tecnologia em geral denota mais eficiência médica, do ponto de vista dos pacientes. Os controles de serviços “*jobs*”, ganham reforço importante na utilização da TI, pois a mesma permite que se padronize procedimentos de coleta de dados do paciente e de verificação dos diagnósticos existentes de forma padronizada. Esta padronização minimiza a variabilidade dos serviços e o torna mais ágil e uniforme. O controle organizacional, que é bastante achatado em serviços profissionais desta natureza, ganha um apoio importante, pois a TI embora não influencie os níveis hierárquicos, facilita a gestão e a divisão de médicos e enfermeiros dentro de uma unidade hospitalar, otimizando a capacidade instalada e reduzindo os problemas de precibilidade de serviços. No controle da qualidade o que se observa é que embora os serviços na saúde sejam altamente profissionalizados quando falamos do tratamento médico, os mesmos dependem de uma multidão de colaboradores, que vão desde enfermeiros, pessoal de laboratório, e diversos outros profissionais. O uso da TI, possibilita uma sinergia muito maior entre estes participantes, fazendo com que a cadeia de valor formada por eles fique muito mais integrada e cria um valor maior pelo conjunto. No controle de custos, é onde se observou o maior impacto da TI, pois a mesma permitiu controlar os atendimentos médicos, os procedimentos realizados pelas equipes de enfermagem, fisioterapia, laboratório, outros, com muita eficiência. Esta ação se desdobra em diversas outras, como por exemplo permite dar baixa nos estoques do hospital e conseqüentemente disparar novos pedidos de compra quando necessário. Permite faturar os procedimentos de uma forma semelhante a um check-out de supermercado, onde o cliente, pode receber a fatura segundos após o procedimento ser realizado. Neste caso os clientes em geral são os planos ou seguro saúde, os quais ganham agilidade, padronização, confiança e muitos outros benefícios. Capacidade de gerenciamento do serviço, fica facilitada pois permite um excelente gerenciamento da demanda. Um médico ao passar visita em um hospital, depende desde alguns minutos a muitas horas por dia. Estas questões dependem do tamanho do hospital e do número de pacientes que o médico tem naquela loca. Utilizando a TI, o médico consegue gerenciar seu tempo de forma muito otimizada, trabalhando com um roteiro de visitas, flexibilizando muita sua capacidade com as oscilações da demanda. Além das visitas um médico pode programar melhores suas cirurgias e outros serviços dentro do hospital. O uso da TI permite que os funcionários de um hospital gerenciem melhor suas atividades, permitindo uma maior flexibilidade. Como se sabe em ambientes de saúde em geral se programam o trabalho do corpo de colaboradores, assim como

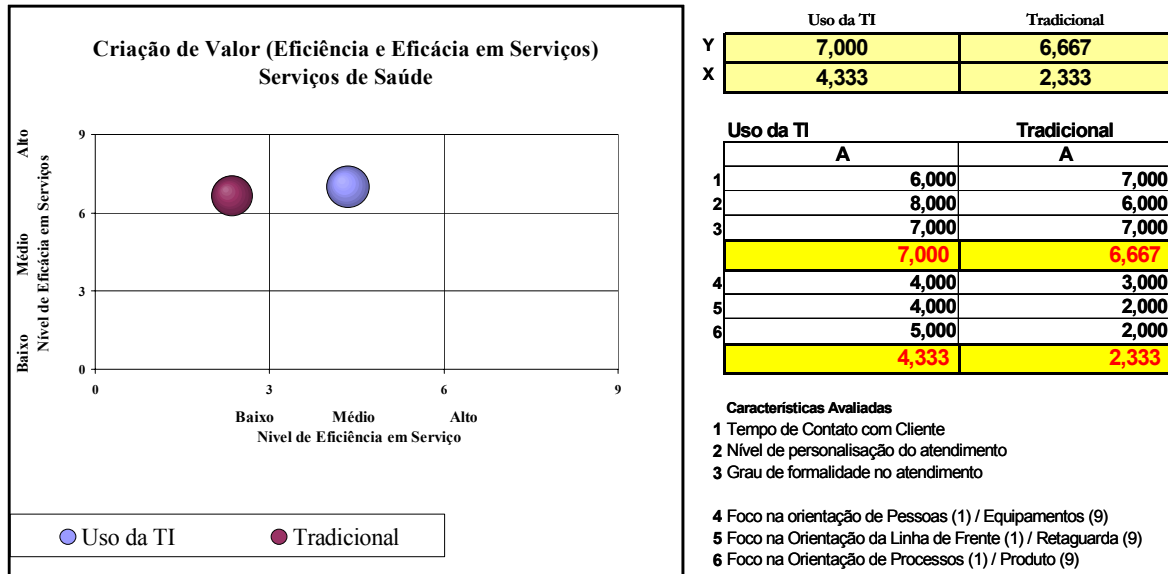
as instalações para atuar com 20% de capacidade ociosa, para que se possa ter oferta de serviços em situações de urgência ou emergência, ou seja, risco de vida. Sabe-se que ao programar os 20%, em geral o perecível é muito maior, com o aumento do controle pela TI, as perdas reduziram sensivelmente por o domínio da informação facilitou o gerenciamento do risco.

Melhorias

A recuperação de serviços, ou seja, a retenção dos clientes ganhou um forte aliado com a TI, pois a velocidade de respostas aos clientes é fundamental para reverter eventuais mal entendidos. Ao se padronizar muitos procedimentos, instituindo os mais diversos protocolos, agiliza-se os serviços e permite um trabalho mais racional baseado em fatos. O aparelho utilizado no Sistema Móvel “*Wireless*”, por si só contribui para tangibilizar o serviço e isto de certa forma contribui na garantia de assertividade dos dados, dando maior eficácia e eficiência no serviço. Quanto às medidas internas de qualidade, ou na forma que as pessoas estão desenvolvendo suas atividades, torna-se automatizada não apenas as atividades de menor complexidade, mas toda a cadeia de valor da empresa e como já foi dito facilita o controle e se obtém maior qualidade. Finalmente as medidas de satisfação do cliente, ao serem disponibilizadas nos aparelhos utilizados pelos colaboradores de forma mais rápida, quase simultânea ao tomada dos dados, faz com que as respostas sejam mais ágeis e que os erros não se repitam.

Como se nota, a análise propicia que se avalie cada item e se faça um diagnóstico o qual permite uma prescrição futura. Este fato facilita a gestão do serviço, agilizando o processo de decisão estratégica. Muitos dos itens analisados permitiram observar como a TI altera as questões relacionadas a eficiência e eficácia em um ambiente hospitalar. Na figura 1, será apresentado as duas situações: a) Tradicional e b) Uso da TI. O que se pode notar é que um serviço tradicional hospitalar tem muitas características de serviços profissionais por um lado, porém o mesmo conta com muitos elementos utilizados em loja de serviços (SILVESTRO: 1999). Com a utilização da TI alguns dos itens cuja característica se aproximava de serviços profissionais conseguem se deslocar tendendo a serviços de loja e outros serviços que tendiam a serviços de loja se deslocam para serviços de massa, sem reduzir os benefícios do contato e em muitos casos, mantendo ou aumentando ainda mais o índice de personalização do serviço, criando mais eficácia. Por outro lado também se conquista uma maior eficiência, pois há uma redução em despesas com recursos humanos, minimizam-se os erros de lançamento de dados, eliminam-se retrabalhos ou serviços feitos em duplicidade, entre outros.

Do ponto de vista da Criação de Valor, ficou evidente no caso da empresa estudada, que existe uma infinidade de ganhos que podem vir inclusive a se transformar em novos modelos de negócios advindos da utilização da TI no serviço de saúde. A aplicação em computação Móvel deverá substituir, por exemplo, o tradicional prontuário médico, ou seja, a “vida do paciente”. Por um lado não será preciso mais de papel para escrever, e nem pastas para acondicioná-los, nem arquivos físicos, nem arquivistas, apenas empresas que arquivam dados e disponibilizam os mesmos aos seus clientes. Ainda neste ponto sem ampliar o escopo, pode-se imaginar empresas que armazenam dados, não apenas de instituições de saúde, mas de pessoas físicas, que poderão disponibilizar estes dados a qualquer hora em qualquer lugar do mundo. Tudo isto, de forma absolutamente reservada, de forma que o paciente autorize o acesso a quem desejar. Estas empresas podem oferecer seus dados aos próprios pacientes, aos planos de saúde e seguradoras, às empresas empregadoras. Em fim, há infinitas formas de se utilizar dados sobre a vida do paciente, muito mais seguros e precisos do que os atuais prontuários mal acondicionados, cujos dados são passíveis de interpretação, pois os mesmos foram prescritos manualmente, isto sem falar na ação deterioradora do tempo. Se há campo para novos negócios é porque esta se criando valor para alguém.



6. Conclusão

A abordagem da criação de valor em negócios sempre foi um tema muito controverso, pois conforme foi apresentado o mesmo assume formas diferenciadas, pois cada vez mais é o ponto de vista do cliente quem determina o valor. Ter abordado as questões de valor em serviço onde a eficiência e eficácia assumem formas ainda mais diversificadas e controversas, demonstrou a complexidade deste setor, além dos efeitos do alto índice de fragmentação que lhe é peculiar.

O problema da pesquisa a cerca da criação de valor utilizando a TI em serviços de saúde, diante de contestações de que a mesma apenas aumenta o custo, foi bastante debatido no texto. Não foram apresentadas evidências quantitativas porém, ficou claro que em diversas circunstâncias a TI aumentou tanto a eficiência, quanto a eficácia, criando valor no serviço estudado. Assim as proposições de que a utilização da TI associado tanto às novas tecnologias, assim como a formas convencionais de serviços na área da saúde contribuem para aumentar a produtividade e resolutibilidade, foram corroboradas.

No que tange a metodologia, a utilização do roteiro, o qual utilizou diversas preposições, que oscilavam entre questões sobre eficiência e eficácia contribuiu para aprimorar o diagnóstico sobre o nível de serviço no caso estudado e o impacto que a TI propiciou ao mesmo, no projeto estudado. Ao sintetizar os resultados em uma matriz para avaliação do nível de serviços, obteve-se uma dinâmica maior, além de permitir que sejam feitas projeções dos resultados. Da mesma forma que Silvestro (1999), utiliza a o Modelo Diagonal Volume-Variedade, o qual permite avaliar os processos de um serviço dentro de uma mesma organização, assim como o posicionamento do serviço na área competitiva e finalmente a posição do serviço em relação à eficiência e eficácia e conseqüentemente na criação de valor, a Matriz apresentada também permite avaliações desta natureza. A diferença principal que se pode notar é sobre o ponto de vista da quantificação na avaliação, utilizando escalas o que permitiu minimizar o subjetividade de respostas a algumas questões. O estudo bibliográfico exploratório, contribuiu fundamentalmente para o estudo de campo. A estruturação da pesquisa, assim como o conhecimento conceitual facilitou a interpretação dos resultados. Ainda sob a metodologia é importante frisar que é de fundamental importância ter um domínio sobre as questões que serão utilizadas nas entrevistas, dado a enorme quantidade de conceitos que a mesma envolve. Um estudo de caso piloto é recomendável, para que seja desenvolvido um questionário- roteiro de qualidade.

Finalmente o objetivo do estudo que era analisar as necessidades de interação (nível de contato) entre os profissionais de serviços na saúde e os pacientes e como a TI tem modificado este relacionamento criando novas formas de valor (eficiência e eficácia), foi atingido de forma satisfatória. Os resultados demonstraram inclusive que em muitas situações a TI causou mudanças importantes e em outras, onde a TI, pouco interferiu no modelo de negócios, que existem lacunas a serem preenchidas por novas estratégias e formas de atuar no mercado inovando valor. Esta, aliás, é a recomendação final deste estudo o qual abre as portas para que novas investigações sejam realizadas. A questão é analisar situações onde a TI foi instituída e aparentemente não aumentou o valor, seria o caso de se desenvolver um novo modelo de negócio e se capitalizar com a TI inovando valor ou seria mais adequado utilizar a mesma em outras circunstâncias.

7. Referências Bibliográficas

- ABRAHÃO, M. S. A segurança da informação digital na Saúde. 15/10/2004. Disponível em: http://www.sucesues.org.br/documentos/index.asp?cod_noticia=574 Acesso em: 10 mai 2005.
- BOWEN, J. & FORD, R.C. Managing service organizations: does having a “thing” make a difference” Journal of Management Vol28, n.3, 2002, pp 447-469.
- KIM, W.C. & MAUBORGNE, R. *Value innovation, and knowledge economy*. H.B.R., p.77-83, june 2002.
- FITZSIMMONS, J. FITZSIMMONS, M. Administração de serviços, 2ª. Edição, Porto Alegre, Bookman, 2000.
- GANESI, I.G. N. & CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GUROVITZ, Hélio. Sem essa de paradoxo. Portal Exame, 2003. Disponível em: http://portalexame.abril.com.br/edicoes/806/tecnologia/conteudo_6381.shtm Acesso em: 2005-06-11
- KIM, W.C. & MAUBORGNE, R. *Value innovation, and knowledge economy*. H.B.R., p.77-83, june 2002.
- LAKATOS, Eva Maria e MARKONI, Marina. *Metodologia do trabalho científico*. Atlas, SP, 1983.
- CARVALHO, M. M & LAURINDO, F. J. B. *Estratégias para a competitividade*. SP: Futura, 2003.
- 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.
- NOBREGA, Clemente. *Antropomarketing*. Rio de Janeiro Ed. Senac, 2002.
- PARASURAMAN. A. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of MKT (pre-1986): Fall 1985; 49, 000004; ABI/INFORM global pg. 41.
- PECK, Helen & JUTTNER, Uta. *Strategy and Relationships: Defining the Interface in Supply* International Journal of Logistic Management, Vol. 11, No. 2 (2000), pp. 33-44.
- PORTER, M. E. “*Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*”., RJ, Campus, 1989.
- PORTER, M. E. & MILLAR, V.E. *How information gives you competitive advantage*. Harvard Business Review, V63, no 4, pp 149-160, jul. / ago. 1985
- SALERNO, M. *Relação de serviço: produção e avaliação*. Editora Senac. SP, 2001.
- SEYBOLD. P. *Clientes.com*. São Paulo: Makron Books, 2000.anejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.