

Uso de ferramentas clássicas da estratégia competitiva no planejamento do negócio e do mercado no processo de desenvolvimento de novos serviços: Estudo de caso

André Machado Dias Ferreira (PRO-POLI-USP) amdferreira@globocom
Fernando José Barbin Laurindo (PRO-POLI-USP) fjblau@usp.br

Resumo: *O setor de serviços vem ocupando um lugar de destaque na economia de países desenvolvidos. Diante dessa importância, tem-se buscado um melhor entendimento sobre o processo de desenvolvimento de novos serviços, uma vez que a inovação tem se caracterizado como um fator de diferencial competitivo. Desta forma, este estudo se propõe a explorar o tema processo de desenvolvimento de novos serviços verificando a aplicabilidade e a contribuição de três ferramentas clássicas da estratégia na etapa de planejamento do negócio e do mercado. Para tanto este artigo propõe um modelo para a aplicação destas três ferramentas na etapa em questão e o analisa com base nas informações levantadas em um estudo de caso. O estudo exploratório usa como unidade de análise serviços de consultoria de avaliação econômica de medicamentos no mercado brasileiro. Portanto, a empresa escolhida para o estudo de caso presta serviços de consultoria de avaliação econômica de medicamentos e está entrando no mercado brasileiro. A forma como essa empresa vê esse novo mercado em comparação aos serviços prestados por ela é analisado. O estudo é concluído apresentando a análise e as contribuições das ferramentas clássicas da estratégia competitiva no processo de desenvolvimento de novos serviços.*

Palavras-chave: *Planejamento do negócio e do mercado; Desenvolvimento de novos serviços; Estratégia competitiva.*

1 Introdução

A importância do setor de serviços reflete nas unidades de medida de evolução econômica de vários países. Nos países de economia desenvolvida, o setor de serviços representa mais de 50% do produto interno bruto (PIB) (Menor *et al*, 2002). No Brasil, segundo o instituto brasileiro de geografia e estatística (IBGE), em 2003, o setor de serviços foi responsável por 56,7% do PIB contra 38,7% da indústria e 10,2% do setor de agropecuária. Em um passado recente foi possível observar a transformação das estruturas de mercado e dos cenários competitivos no setor de serviços, acompanhados por ciclos acelerados de inovação. Um dos fatores mais importante que originou esse comportamento em diversas economias diz respeito a desregulamentação de alguns setores de serviço (ex: a desregulamentação do setor de telecomunicações no Brasil) (Bullinger *et al*, 2003). Diante deste cenário, fatores como custo, qualidade e liderança tecnológica deixaram de ser diferenciais competitivos. Ao invés disso, foi dada ênfase a criação de inovações nos serviços.

Embora exista um contexto favorável para o desenvolvimento de temas relativos ao processo de desenvolvimento de novos serviços (NSD), pouco se tem desenvolvido a respeito, sendo um tema pouco estudado e entendido dentro da literatura de gestão de serviços. O resultado disso é que o conhecimento sobre os recursos e atividades críticas relacionados ao desenvolvimento de serviços é inadequada, dada a importância do NSD como diferencial competitivo do setor de serviços. Até recentemente, era amplamente aceita a idéia de que os serviços “simplesmente acontecem” ao invés de surgirem por intermédio de um processo formal de desenvolvimento (Menor *et al*, 2002). Na tentativa de trazer mais esclarecimentos

sobre esse tema, Menor *et al* (2002) procuraram identificar o que é entendido por processo de desenvolvimento de novos serviços e o que ainda precisa ser explorado. Desta forma, o autor destaca uma série de aspectos a serem explorados e aprofundados sobre a temática NSD.

Desta forma, este estudo se propõe a explorar o tema processo de desenvolvimento de novos serviços verificando a aplicabilidade e a contribuição das ferramentas clássicas da estratégia. Em particular, verificam-se o *framework* das cinco forças competitivas de Porter (2005), a visão baseada em recursos de Wernerfelt (1984) e a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*, ou forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), na etapa de planejamento do negócio e do mercado. Para tanto, será apresentada uma breve revisão da literatura relevante assim como a proposição de um modelo. Em seguida, um estudo de caso será descrito e, a luz das informações apresentadas por ele, o modelo proposto será avaliado. O artigo é finalizado com as conclusões e recomendações para estudos futuros neste tema.

2 Revisão da literatura

Uma inovação em um serviço, ou um serviço inovador, pode ser visto de duas maneiras: (1) um serviço novo para o mercado e; (2) um serviço novo para a empresa (Gounaris *et al*, 2003). Um serviço é novo para o mercado, quando ele é totalmente novo para o mercado onde ele é comercializado ou quando ele possui características que os serviços dos competidores não possuem. Por outro lado, o serviço é novo para a empresa quando ele permite a entrada desta empresa em outros mercados, amplia a linha de produtos existentes ou cria uma linha de produtos novos.

Segundo Conwell (1998), um serviço inovador tem suas chances de sucesso aumentadas se desenvolvido de acordo com um processo formal. Urban e Hauser (1993), Song e Parry (1997) e Gounaris *et al* (2003) destacam que uma boa maneira de se desenvolver um novo serviço é seguindo um processo composto por cinco etapas: (1) geração da idéias e visualização de recursos (*screening*); (2) planejamento do negócio e planejamento de mercado; (3) desenvolvimento de serviços; (4) testes e; (5) lançamento. Dentro da segunda etapa algumas atividades podem ser destacadas, como por exemplo: identificar as tendências de mercado; identificar o mercado alvo; analisar os competidores em detalhe; identificar características que diferencie dos fornecedores; entre outros.

Segundo Porter (2005), a concorrência em um mercado depende de cinco forças competitivas: poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos compradores; ameaça de novos entrantes e rivalidade entre as empresas existentes. Para o autor, a estrutura de um mercado depende diretamente da interação entre estas forças. Porter (2005) destaca também a crescente importância que o governo vem assumindo nas estruturas do mercado, dado o seu papel de regulador. Rodie e Martin (2001) exploram a competição no setor de serviços sob a perspectiva do *framework* de Porter. Nesta análise, os autores consideram, entre outras coisas, os empregados como fornecedores das empresas de serviços.

A análise estrutural do mercado de Porter (2005) é importante para o levantamento de informações externas e inerentes ao mercado. Para a avaliação de fatores internos, modelos que contemplam competências essenciais e recursos são mais válidos (Carvalho e Laurindo, 2003). Segundo Wernerfelt (1984), recurso é tudo aquilo que pode ser pensado como uma força ou fraqueza de uma determinada firma, ou um bem tangível ou intangível vinculado a uma empresa (ex: marcas, conhecimento, tecnologia, entre outros). Um recurso pode também atuar como uma barreira ou um diferencial que proporcione uma posição privilegiada à empresa que o possui. Wernerfelt (1984) também apresenta o conceito da matriz recurso-produto, a qual indica a importância de um recurso em um produto e vice-versa.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2000), a formulação e o planejamento estratégico em sua forma mais simples fazem uso da análise SWOT para o alinhamento das capacidades internas de uma organização com o ambiente em que ela atua. Valentin (2001) propôs um *framework* para análise SWOT que se baseia na visão de recursos de Wernerfelt (1984) para avaliação interna dos recursos e capacidades e no *framework* de Porter (2005) para o entendimento do ambiente externo à organização.

3 Proposta de um modelo

Com base nos conceitos apresentados acima, pode-se propor um modelo, que contemple os pontos ressaltados na revisão da literatura.

Quando uma empresa prestadora de serviços entra em um mercado novo, sendo este pouco explorado ou não, ela desenvolve uma inovação em seus serviços (Gounaris *et al.*, 2003). Para que tenha uma probabilidade maior de sucesso, ela fará uso de um processo estruturado para o desenvolvimento de um serviço inovador (Cowell, 1998). Dentro do processo de desenvolvimento usado por Urban e Hauser (1993), Song e Parry (1997) e Gounaris *et al.* (2003), na etapa 2, ela: (1) poderá avaliar o mercado usando o *framework* das cinco forças competitivas de Porter (2005); (2) poderá avaliar suas características internas, de modo a se diferenciar de seus competidores e a criar vantagem competitiva, fazendo uso da visão baseada em recursos de Wernerfelt (1984) e; (3) poderá compor uma visão geral do posicionamento do seu serviço usando as informações obtidas em (1) e (2) para desenvolver uma análise SWOT (Mintzberg *et al.*, 2000 e Valentin, 2001).

Posto de outra forma, o modelo proposto contempla os seguintes aspectos (tabela 1):

Tabela 1 – Aspectos considerados pelo modelo e suas respectivas fundamentações teóricas

Aspectos considerados	Fundamentação teórica
Inovação em serviços	Dimensão das inovações em serviços e uma análise de seus principais componentes apresentada por Gounaris <i>et al.</i> (2003) ao sintetizar características discutidas por outros autores.
Desenvolvimento de serviços	Estudo de Cowell (1998) que analisa o desenvolvimento de novos serviços nas empresas, verificando o relacionamento entre os aspectos considerados nas etapas iniciais do desenvolvimento e os fatores de sucesso.
Processo de desenvolvimento de novos serviços	Processo de desenvolvimento de novos serviços usado por Urban e Hauser (1993), Song e Parry (1997) e Gounaris <i>et al.</i> (2003) em suas respectivas pesquisas.
Atividades da etapa de planejamento de mercado e de negócio do processo de desenvolvimento de novos serviços citado acima	Avaliação do mercado conforme <i>framework</i> proposto Porter (2005) para o entendimento do cenário competitivo e do potencial de lucratividade do mercado; Avaliação das características internas da empresa, para possibilitar diferenciação dos competidores e a criação de vantagem competitiva, de acordo com o conceito da visão baseada em recursos de Wernerfelt (1984); Composição das informações obtidas com a análise das características externas de mercado e internas da organização com o uso da ferramenta SWOT em conformidade com o processo de planejamento estratégico citado por Mintzberg <i>et al.</i> (2000) e Valentin (2001).

4 Metodologia

A presente pesquisa tem como principal objetivo a verificação do modelo apresentado anteriormente. Para tanto, será desenvolvido um estudo de caso com uma empresa prestadora de serviço, de modo a se verificar como se dá o planejamento do negócio e do mercado quando esta empresa passa a atuar em uma região geográfica totalmente nova. Desta forma, além dos requisitos descritos acima para a escolha da empresa a ser estudada, é importante

que o objeto de estudo (a empresa) considere a entrada em um novo mercado como uma inovação em seu serviço.

De uma maneira mais explícita, as seguintes perguntas serão respondidas com o estudo: (a) Como uma empresa prestadora de serviços encara sua entrada em um novo mercado (isso representa uma inovação em seus serviços)?; (b) Como uma empresa prestadora de serviço re-modela seus serviços ao entrar em um novo mercado (isso representa um o desenvolvimento de um novo serviço)? e; (c) Como uma empresa avalia o mercado e seus recursos internos para aumentar sua probabilidade de sucesso junto a concorrência deste novo mercado?

As características do estudo em questão levam a uma análise exploratória do tema. Embora um estudo exploratório possa ser realizado com o uso de técnicas quantitativas como *surveys* (Forza, 2002), o método escolhido para o desenvolvimento da pesquisa foi o de estudo de caso (qualitativo). Estudos de caso possibilitam a obtenção de dados em profundidade e em detalhes, pois estes são levantados durante o contato físico e psicológico com o fenômeno estudado através de entrevistas detalhadas (Carson e Coviello, 1996).

A empresa escolhida para o estudo de caso atua em diversos segmentos do mercado de consultoria para serviços de saúde (avaliação econômica, epidemiologia, políticas de saúde, treinamento, entre outros) de diversas regiões do mundo (Norte Americano e Europeu). Para que a pesquisa se dê dentro de um limite definido, uma unidade de análise deve ser escolhida (Yin, 2005). A unidade de análise escolhida para o desenvolvimento do estudo foi a de serviços de consultoria de avaliação econômica de medicamentos no mercado brasileiro. Para o levantamento das informações internas da empresa, foram conduzidas entrevistas com os executivos da empresa estudada.

5 Conhecendo a unidade de análise escolhida

O mercado de medicamentos envolve importantes empresas e tem sido alvo crescente de estudos sobre sua gestão e estratégia. Neste cenário, estudos de avaliação econômica de medicamentos são aqueles que consideram, além dos critérios econômicos convencionais, a questão da eficácia, da efetividade, ou utilidade, além da disponibilidade de determinados tratamentos. Eles analisam a sistemática das alternativas relevantes, diversos pontos de vista sobre as alternativas avaliadas e medem, em algum grau, variáveis importantes para a decisão da escolha da melhor alternativa (Drummond *et al.*, 1997).

Os estudos de avaliação econômica são considerados importantes para as decisões relacionadas à adoção de novas drogas, determinação de preço e reembolso (Grabowski, 1998) ou para avaliar a efetividade, e/ou utilidade, e/ou benefício econômico (Milne, 1998) nos serviços de cuidado com saúde (ex: sob a perspectiva do governo e dos planos de saúde). Segundo Grabowski (1998), estes estudos podem proporcionar uma redução de custos de até 30%, possuindo uma média típica de entre 5 e 15%. Lyles *et al.* (1997), destacam que os serviços de cuidado com saúde normalmente se baseiam nos estudos econômicos realizados por consultorias especializadas.

Na indústria farmacêutica os estudos de avaliação econômica de medicamentos vêm sendo cada vez mais utilizados (Hughes e Walley, 2001). Nas fases de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de novos produtos estes estudos são utilizados na tentativa de reduzir os custos crescentes (DiMasi *et al.*, 2003). Estes estudos também são amplamente utilizados nas estratégias de *marketing* de novos medicamentos (Calfee, 2002).

Os gastos com planos de saúde no Brasil vêm aumentando nos últimos anos em todas as classes sociais (Kilsztajn *et al.*, 2002). Associado a este fator, a crescente necessidade de estudos de avaliação da indústria farmacêutica (que pode ser impulsionada por regulamentações do governo, como será apresentado a seguir), pode representar um mercado lucrativo para empresas que desenvolvem tais estudos no Brasil.

6 Estudo de caso

A empresa estudada é norte-americana, tendo atuado no mercado de avaliação econômica de medicamentos nos últimos 12 anos em países da América do Norte e da Europa. A empresa possui um faturamento anual de aproximadamente 2 milhões de dólares e vem experimentando um crescimento na faixa dos 10% ao ano. Atualmente o foco da empresa é a prestação de serviços para a indústria farmacêutica, entretanto, alguns serviços já foram realizados para governos de alguns países.

A empresa em questão possui uma equipe composta por apenas 10 pessoas. O presidente desenvolve atividades de gestão do negócio e de investigação, o vice-presidente elabora e desenvolve a metodologia utilizada pela empresa em seus estudos, dois diretores fazem a gestão dos projetos e investigação, outro diretor e o analista sênior fazem a estatística dos projetos e conduzem investigações e os três pesquisadores associados e o pesquisador estudante realizam apenas investigações. Todo o trabalho de venda de serviços e contato com os clientes é executado pelo presidente, vice-presidente e os três diretores. Os contatos internacionais ocorrem, normalmente, durante os dois congressos mundiais sobre o assunto, um nos Estados Unidos e outro na Europa.

O *portfolio* de serviços prestados pela empresa inclui estudos de: fármaco-economia, fármaco-epidemiologia, pesquisa de resultados, suporte a políticas de cuidados com saúde, desenho de pesquisas, treinamentos, entre outros. Em linhas gerais, os serviços prestados por esta empresa possuem o seguinte processo: inicia-se pelo desenho do estudo baseado nas perspectivas do cliente, em seguida, buscam-se em bases de dados secundárias, informações a respeito do produto e competidores. O próximo, e último passo, é a realização de um estudo específico para o cliente (ex: fármaco-economia, fármaco-epidemiologia, etc.).

Para a realização dos serviços mencionados no parágrafo acima, a empresa faz uso de recursos que possuem conhecimento nas seguintes áreas: (a) desenho de estudos científicos, (b) bioestatística, (c) epidemiologia, e (d) políticas de saúde. Os conhecimentos descritos são utilizados, sem exceção, em todos os serviços contidos no *portfolio* da empresa. Embora o foco da empresa seja a indústria farmacêutica, tendo prestado poucos serviços para o governo, todos os serviços e conhecimentos já mencionados podem ser aplicados a outros setores (ex: planos de saúde), uma vez que os estudos são os mesmos, mudando-se apenas as perspectivas.

A empresa estudada não possui nenhum sistema de informação estratégico para o desenvolvimento dos seus serviços. Para o desenvolvimento das fases iniciais dos seus estudos, a empresa faz uso de sistemas de informações secundários, ou bases de dados secundárias (ex: medline, embase, lilacs, etc.). Essas bases de dados são fundamentais para o suporte científico dos estudos realizados.

Devido à expansão anual que a empresa experimenta, um novo membro é incluído na equipe a cada 12 meses. Estes profissionais são recém formados e não possuem nenhuma experiência no assunto. Devido os altos salários pagos a profissionais experientes, a empresa opta por trazer pessoas recém formadas e treiná-las dentro do próprio ambiente de trabalho.

6.1 Informações relevantes sobre o mercado levantadas pela empresa estudada

Segundo os executivos entrevistados, algumas empresas de consultoria já prestam serviços de avaliação econômica de medicamentos para indústrias farmacêuticas no Brasil. Embora alguns serviços já sejam prestados, a maior parte das consultorias está voltando seus esforços para a divulgação do tema e das potencialidades destes estudos nos vários setores da saúde. Mesmo que apenas a indústria farmacêutica esteja fazendo uso destes serviços no Brasil, há um consenso entre os especialistas de que outros clientes (como por exemplo, os planos de saúde), possam obter retornos significativos com a aplicação destas técnicas.

Para os executivos entrevistados, há uma expectativa muito grande dentro deste setor quanto ao envolvimento do governo na regulamentação que envolve este serviço. Por exemplo, a demanda por estes serviços pode aumentar se o governo vier a regulamentar que novos medicamentos só poderão ser lançados no mercado após um estudo de avaliação econômica sobre eles. Ou ainda que as compras de medicamentos para hospitais públicos só poderão ser feitas caso haja comprovação de que o medicamento comprado é mais eficiente do que outros similares no mercado. A perspectiva, segundo alguns especialistas, é de que o governo venha a implementar tais regulamentações em um período não superior a cinco anos.

Os executivos entrevistados percebem que as empresas que já atuam no mercado de serviços de avaliação econômica de medicamentos no Brasil estão adotando uma postura conservadora e aguardando por uma definição no mercado. Não é do conhecimento deles de que alguma empresa esteja investindo para consolidar seus serviços no Brasil. Não há nada declarado entre as empresas, sendo assim, os passos a serem dados são secretos ou desconhecidos pelas empresas de consultoria. Além disso, as empresas que já atuam no Brasil têm receio de que consultorias já consolidadas na América do Norte e na Europa venham a se interessar pelo mercado brasileiro.

Afirmam os executivos entrevistados, que existem poucos profissionais qualificados no Brasil para a realização de estudos de avaliação econômica de medicamentos. Estes poucos profissionais já atuam em consultorias ou na indústria farmacêutica. Normalmente, há a migração de profissionais da indústria farmacêutica para as consultorias, e vice-versa, na busca por melhores salários ou benefícios. Além disso, existem poucos cursos de economia da saúde sendo desenvolvido no Brasil para a capacitação de novos profissionais.

6.2 Mapa dos atores do mercado de acordo com as cinco forças de Porter

A empresa estudada mapeou os seguintes atores no mercado em discussão, conforme apresentado na figura 1:



Figura 1 – Atores do mercado mapeados de acordo com Porter (2005)

Tendo como base o mapa dos atores envolvidos no mercado de serviços de avaliação econômica de medicamentos, apresentado acima, a empresa estudada descreveu a estrutura deste mercado da seguinte forma:

Poder de negociação dos fornecedores: Dado que existem poucos profissionais especializados no desenvolvimento de estudos de avaliação econômica de medicamentos no

Brasil e que a disputa por estes recursos é acirrada, supõe-se que a força desta componente sobre o mercado é alta. Outro fator que colabora para aumentar a pressão desta força diz respeito à dificuldade de formação de novos profissionais e de técnicas mais simples para o desenvolvimento dos estudos. Além destes dois fatores, o trabalho desenvolvido por estes profissionais é fundamental para a prestação dos serviços da empresa de consultoria. Quando estes profissionais possuem uma experiência elevada sobre as técnicas, isso pode trazer um diferencial para as empresas, tornando estes recursos ainda mais importantes. Por outro lado, estes fornecedores podem representar um risco caso eles optem por iniciar um negócio próprio depois de adquirir experiência na empresa em que trabalhou. Agindo dessa forma, estes consultores podem, inclusive, levar clientes da base da empresa.

Pressão dos produtos substitutos: A inovação, no que diz respeito ao desenvolvimento de novas técnicas para avaliação econômica de medicamentos, ocorre de forma lenta. Além disso, como a maior parte do desenvolvimento destas técnicas ocorre no meio acadêmico, com o uso da avaliação e crítica por pares, há a divulgação das técnicas em diversos meios o que facilita a sua disseminação e o aprendizado por aqueles profissionais experientes que já se encontram no mercado. Posto desta maneira, esse componente impõe pouca pressão ao mercado, uma vez que novos serviços seriam provenientes do uso de novas técnicas de avaliação econômica de medicamentos.

Poder de negociação dos compradores: Neste caso, existem dois cenários diametralmente opostos. Caso o mercado continue na forma em que se encontra hoje em dia, ou seja, com o uso pontual da indústria farmacêutica, a demanda permanece baixa impondo uma grande pressão e concorrência ao mercado já existente. Porém, caso o mercado venha a ser influenciado pelo governo (por regulamentação da indústria farmacêutica e/ou da suas compras), haverá um aumento significativo na demanda pelos serviços de avaliação econômica de medicamentos. Isso, de certa forma, reduzirá a pressão sobre o mercado, mas destacará pontos de atenção para as consultorias. Por exemplo, caso uma empresa consiga, de certa forma, aumentar o nível de fidelidade dos seus clientes, aumentando também os custos de mudanças daqueles (ex: serviço diferenciado), haverá um deslocamento do excedente dos clientes para esta empresa. Ressaltam-se dois aspectos: (a) os planos de saúde podem também se interessar cada vez mais por estes serviços, pelos motivos já apresentados acima; e (b) caso a demanda aumente muito para algumas empresas, e devido ao nível de importância destes estudos, há o risco de que alguns clientes internalizem estes serviços como já fazem algumas indústrias.

Ameaça de novos entrantes: Diante das informações já apresentadas, conclui-se que a ameaça de entrada de novas empresas é grande. Devido a característica do mercado (prestação de serviço) e como as empresas hoje se encontram relativamente no mesmo nível de atuação no mercado, não há barreiras de entrada que possam trazer segurança. Por exemplo, dada a natureza da estrutura de custos de empresas de consultoria (a maior parte representa custos diretos), dificilmente ocorre economia de escala ou necessidade de altos investimentos de capital. As principais barreiras estariam: (a) nos custos de mudança, fazendo com que os clientes se tornem fiéis às consultorias por meio de diferenciação e qualidade nos serviços prestados; (b) no acesso aos canais com os clientes, por meio de palestras e forte presença ao lado dos clientes atuais e possíveis (algumas empresas já iniciaram este tipo de trabalho); e (c) no acesso favorável aos recursos especializados para prestação do serviço (consultores experientes). Para o último, empresas multinacionais podem fazer uso de tecnologia da informação (TI) para dispor do conhecimento dos seus consultores em qualquer lugar do mundo.

Rivalidade entre os concorrentes existentes: Como dito no item anterior, todos os *players* que atuam hoje no mercado de serviços de avaliação econômica de medicamentos se encontram no mesmo estágio de atuação, trazendo baixa pressão nesta componente. Além

deste fator, poucos são os concorrentes atuantes neste mercado e há expectativa de crescimento elevado do mercado para os próximos anos. Fatores que podem aumentar a pressão nesta componente dizem respeito ao acesso a recursos especializados, a diferenciação dos serviços prestados e a fidelização de clientes.

6.3 Análise dos recursos da empresa estudada

De acordo com a empresa estudada, existem quatro recursos que são fundamentais para a prestação do serviço nos locais em que eles atuam: (a) desenho de estudos científicos, (b) bioestatística, (c) epidemiologia, e (d) políticas de saúde. Estes recursos, ou conhecimentos, também são fatores determinantes para o sucesso da empresa conforme apresentado na análise estrutural do mercado (naquela seção, estes recursos foram apresentados de uma forma genérica sob a pessoa dos consultores que realizam os estudos de avaliação econômica de medicamentos). Além destes recursos, avaliando as informações apresentadas pela análise estrutural do mercado, é possível fazer a identificação de mais dois fatores relevantes: (e) canal de contato com clientes; e (f) TI.

Considerando um mercado global, ou seja, nos locais em que a empresa já atua (América do Norte e Europa) mais a América Latina, e para todos os clientes em potencial (indústria farmacêutica, planos de saúde e governo), a empresa determinou a seguinte matriz recurso-produto (Wernerfelt, 1984) para todo o *portfolio* de serviços prestados por ela.

Tabela 2 - Matriz recurso-produto da empresa estudada

RECURSOS SERVIÇOS	Desenho de estudos científicos	Bioestatística	Epidemiologia	Políticas de saúde	Contato com clientes	TI
Fármaco-economia	X	X	X	X		
Fármaco-epidemiologia	X	X	X	X		
Pesquisa de resultados	X	X	X	X		
Suporte a políticas de cuidados com saúde	X	X	X	X		
Desenho de pesquisas	X	X	X	X		
Treinamentos	X	X	X	X		

6.4 Análise SWOT na empresa estudada

Usando como base as informações apresentadas acima, a empresa estudada desenvolveu a seguinte análise SWOT:

Pontos fortes: A empresa possui conhecimento técnico para o desenvolvimento dos serviços contidos em todo o seu *portfolio*. Esse conhecimento pode ser aplicado em qualquer parte do mundo, pois como se observa, a empresa que está baseada na América do Norte executa projetos na Europa mesmo com uma equipe reduzida. A empresa possui ampla experiência no desenvolvimento de estudos de avaliação econômica de medicamentos para a indústria farmacêutica em diversos países, gerando assim uma diferenciação do seu produto para este mercado específico. A empresa não concorrerá por recursos especializados dentro do Brasil, dada a maneira como a empresa obtém e forma seus recursos fora do Brasil.

Pontos fracos: A empresa não possui experiência nos segmentos de planos de saúde e governo. Não há a devida exploração dos recursos de TI para potencializar a utilização dos recursos especializados para o desenvolvimento de estudos de avaliação econômica de medicamentos em qualquer parte do mundo. Principalmente, não há um canal de contato efetivo com clientes em outras partes da América Latina e Brasil. Caso a empresa realmente deseje entrar no mercado brasileiro, será necessário explorar os recursos de TI e os canais de contato com, por exemplo, palestras e visitas aos clientes.

Oportunidades: Mercado pouco explorado. Possibilidade de regulamentação que obrigará a utilização de estudos de avaliação econômica de medicamentos na indústria farmacêutica (principal foco da empresa) e governo. Considerando a escassez de recursos, os planos de saúde e a saúde pública são clientes em potencial.

Ameaças: Aumento das barreiras de entrada caso as empresas que já atuam no mercado brasileiro fortaleçam ainda mais seus canais de contato com os clientes. Outras empresas estrangeiras com a mesma característica da empresa estudada, mas com a TI e os canais de contato desenvolvidos. O governo decida não fazer a regulamentação imaginada.

7 Conclusões

Analisando-se o modelo proposto a luz do caso estudado, conclui-se que as empresas de serviço não consideram a entrada em um novo mercado (área geográfica) como uma inovação em seus serviços. O caso mostra que as empresa tendem a replicar os serviços prestados em um local, em outro com características totalmente distintas. Desta forma, os serviços não são re-desenhados para se adequar a realidade da nova localidade onde eles serão prestados.

Diante destas verificações, seria interessante uma análise longitudinal da empresa estudada de maneira a verificar se os serviços prestados por ela sofrerão mudanças que os adaptem a realidade do novo país de atuação, caso eles encontrem dificuldades neste novo mercado. Se os serviços forem re-modelados, seria importante verificar também se o processo de desenvolvimento se dará com o uso de um mecanismo formal e estruturado visando aumento na probabilidade de sucesso.

Por outro lado, o caso demonstra que as informações coletadas pelo uso das ferramentas clássicas da estratégia competitiva podem ser de grande importância para o planejamento do negócio e do mercado durante processo de desenvolvimento de um novo serviço. Por exemplo:

- O *framework* das cinco forças competitivas de Porter (2005) pode contribuir com um entendimento do mercado, identificando as tendências do mercado e o mercado alvo a ser visado. Além disso, ele proporciona um entendimento do papel dos competidores na disputa pelo novo mercado. Essas informações podem contribuir para o desenho do serviço em desenvolvimento, adequando seus componentes e trazendo diferencial competitivo.
- A análise dos recursos de acordo com a matriz recurso-produto de Wernerfelt (1984) apresenta informações relevantes para um entendimento de como os serviços podem ser projetados de maneira a os diferenciar dos serviços prestados pelos competidores. Além disso, a matriz apresenta informações importantes que podem trazer vantagens competitivas para o serviço em desenvolvimento (ex: atividades de *back-office* desempenhadas com maior eficiência) e;
- A análise SWOT permite a empresa uma visão diferenciada do mercado e das suas competência internas contribuindo também para o projeto de um serviço que se enquadre conforme as características levantadas.

Finalmente, dada as limitações do método de pesquisa empregado, as conclusões mencionadas acima não podem ser devidamente generalizadas. Portanto, estudos quantitativos podem ser realizados com empresas de serviços de modo a verificar as informações encontradas nesta pesquisa. Desta forma, novos estudos quantitativos podem fazer uso do modelo proposto e das questões de pesquisa apresentadas na metodologia.

8 Referências

- BULLINGER, H.J.; FÄHNRIK, K.P. & MEIREN, T.** *Service engineering – methodical development of new service products*. International Journal of Production Economics. vol. 85, n. 03, p. 275-287, 2003.
- CALFEE, J.** *The role of marketing in pharmaceutical research and development*. Pharmacoconomics. vol. 20, suppl. 03, p. 77-85, 2002.
- CARSON, D. & COVIELLO, N.** *Qualitative research issues at the marketing / entrepreneurship interface*. Marketing Intelligence & Planning. vol. 14, n. 06, p. 51-58, 1996.
- CARVALHO, M. & LAURINDO, F.** *Estratégias para competitividade*. São Paulo: Futura, 2003.
- COWELL, D.W.** *New service development*. Journal of Marketing Management. vol. 3 n. 03, p. 313-327, 1988.
- DIMASI, J.; HANSEN, R. & GRABOWSKI, H.** *The price of innovation: new estimates of drug development costs*. Journal of Health Economics. vol. 22, n.02, p. 151-185, Mar. 2003.
- DRUMMOND, M.; STODDART, G. & TORRANCE, G.** *Methods for the economic evaluations of health care programmes*. 2. ed. New York: Oxford University Press, 1997.
- FORZA, C.** *Survey research in operations management: a process-based perspective*. International Journal of Operations and Production Management. vol. 22, n. 02, p. 152-194, 2002.
- GRABOWSKI, H.** *The role of cost-effectiveness analysis in managed-care decisions*. Pharmacoconomics. vol. 14, suppl. 01, p. 15-24, 1998.
- GOUNARIS, S.P.; PAPANATHOPOULOU, P.G. & AVLONITIS, G.J.** *Assessing the importance of the development activities for successful new services: does innovativeness matter?* International Journal of Bank Marketing. vol. 21, n. 05, p. 266-279, 2003.
- HUGHES, D. & WALLEY, T.** *Economic evaluations during early (phase II) drug development*. Pharmacoconomics. vol. 19, n.11, p. 1069-1077, Nov. 2001.
- KILSZTAJN, S; CAMARA, M. & CARMO, M.** *Gasto privado com saúde por classes de renda*. Rev Assoc Med Bras. vol. 48, n. 03, p. 258-262, 2002.
- LYLES, A.; LUCE, B. & RENTZ, A.** *Managed care pharmacy, socioeconomic assessments and drug adoption decision*. Soc Sci Med. vol. 45, n. 04, p. 511-521, 1997.
- MENOR, L.J.; TATIKONDA, M.V. & SAMPSON, S.E.** *New service development: areas for exploitation and exploration*. Journal of Operations Management. vol. 20, n. 02, p. 135-157, 2002.
- MILNE, R.** *Pharmacoeconomic models in disease management: a guide for the novice or the perplexed*. Dis Manage Health Outcomes. vol. 04, n. 03, p. 119-134, Sep. 1998.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J.** *Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PORTER, M.** *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005.
- RODIE, A. & MARTIN, C.** *Competing in the service sector: the entrepreneurial challenge*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. vol. 07, n. 01, p. 05-21, 2001.

SONG, X.M. & PARRY, M.E. *A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States.* Journal of Marketing. vol. 61, n. 02, p. 01-18, 1997.

URBAN, G.L. & HAUSER, J.R. *Design and marketing of new products.* 2 ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

VALENTIN, E. *SWOT analysis from a resource-based view.* Journal of Marketing Theory and Practice. vol. 09, n. 02, p. 54-69, Spring. 2001.

WERNERFELT, B. *A resource-based view of the firm.* Strategic Management Journal. vol. 05, n. 02, p. 171-180, Apr-Jun. 1984.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos.* 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.