

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

BRUNA BREANZINI NOGUEZ

INOVAÇÕES E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: UM ESTUDO DA
COOPERATIVA UNIMED PORTO ALEGRE

Porto Alegre

2017

BRUNA BREANZINI NOGUEZ

**INOVAÇÕES E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: UM ESTUDO DA
COOPERATIVA UNIMED PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Ciências Econômicas pelo Curso de
Ciências Econômicas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul

Orientador: Prof. Júlio César de Oliveira

Porto Alegre

2017

CIP - Catalogação na Publicação

Noguez, Bruna Breanzini

Inovações e estratégias competitivas: um estudo da cooperativa UNIMED Porto Alegre / Bruna Breanzini Noguez. -- 2017.

60 f.

Orientador: Júlio César de Oliveira.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Curso de Ciências Econômicas, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Inovações. 2. Estratégias Competitivas. 3. UNIMED. I. de Oliveira, Júlio César, orient. II. Título.

BRUNA BREANZINI NOGUEZ

**INOVAÇÕES E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: UM ESTUDO DA
COOPERATIVA UNIMED PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão submetido ao
Curso de Graduação em Economia da
Faculdade de Ciências Econômicas da
UFRGS, como requisito parcial para
obtenção do título Bacharel em Ciências
Econômicas

Aprovada em: Porto Alegre, _____ de _____ de 2017.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Júlio César de Oliveira
UFRGS

Profa. Me. Karen Stallbaun
UFRGS

Prof. Dr. Antônio Ernani Lima
UFRGS

À minha família, por acreditar e investir em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Sônia Regina e Celso Pedro, que sempre me incentivaram a estudar e a nunca desistir dos meus sonhos, sem medir esforços para me ajudar.

Agradeço ao meu namorado e também economista, Marcos Mallmann, que me deu todo o apoio necessário para a conclusão desse curso, compartilhando conhecimentos e sendo muito paciente e atencioso comigo.

Agradeço aos meus avôs maternos, Dosolina e Severino, que hoje, ao fim do curso, já são falecidos, mas que me incentivaram a buscar pelos meus objetivos desde cedo.

Agradeço a esta Universidade, seu corpo docente, direção e administração, que oportunizaram a janela que hoje vislumbro num horizonte superior, guiado pela confiança no mérito e ética aqui presentes.

Agradeço ao meu querido e sempre presente orientador, Prof. Julio César de Oliveira, que com paciência e atenção me guiou na realização da monografia e por ser um excelente professor e profissional, o qual eu admiro muito.

Agradeço a todos os professores, por me proporcionarem o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender.

Meus agradecimentos aos amigos de curso, os quais tive a honra de compartilhar diversas noites e manhãs de aula, assim como muitos finais de semana dedicados à estudos também, que se tornaram meus companheiros de trabalhos e estudos para as provas, e que vão continuar presentes em minha vida com certeza.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, muito obrigado.

RESUMO

O objetivo do estudo consiste em realizar uma investigação de um modelo de negócios real – caso da cooperativa UNIMED Porto Alegre, a qual integra o sistema UNIMED do Brasil, a partir das concepções sobre inovações e estratégias competitivas, as quais são o foco do estudo teórico de Joseph Alois Schumpeter e seus seguidores. Para a identificação dessas concepções, foram analisadas algumas práticas inovativas e o uso de planejamento estratégico adotado pela cooperativa. A metodologia adotada foi a revisão bibliográfica e a análise do Relatório de Gestão e indicadores da UNIMED Porto Alegre. Os resultados revelaram que, de acordo com os autores estudados, as inovações e estratégias competitivas impulsionam a dinâmica capitalista desta cooperativa. Uma empresa que almeja possuir uma elevada posição no mercado, precisa incluir em seu planejamento estratégico a utilização de inovações e o controle da concorrência. Dessa forma, buscaram-se exemplos na UNIMED Porto Alegre desse comportamento.

Palavras-chave: Inovações. Estratégias Competitivas. UNIMED.

ABSTRACT

The objective of the study is to carry out an investigation, based on the conceptions about innovations and competitive strategies that are the focus of the theoretical study of Joseph Alois Schumpeter and his followers, of a real business model - case of cooperativa UNIMED Porto Alegre, which Integrates the UNIMED system of Brazil. For the identification of these concepts, some innovative practices and the use of strategic planning adopted by the Cooperative were analyzed. The methodology adopted was the bibliographic review and the analysis of the Management Report and indicators of UNIMED Porto Alegre. The results revealed that, according to the authors studied, the innovations and competitive strategies drive the capitalist dynamics of this Cooperative. A company that aims to have a high position in the market needs to include in its strategic planning the use of innovations and control of competition. In this way, we sought examples of this behavior in UNIMED Porto Alegre.

Keywords: Innovations. Competitive Strategies. UNIMED.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Trajetória de inovações incrementais e radicais	19
Gráfico 2: Modelo de difusão tecnológica	29
Gráfico 3: Serviços prestados pela UNIMED Porto Alegre em 2016.....	49

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do Sistema Cooperativo UNIMED do Brasil.....	45
Figura 2: Distribuição das cooperativas UNIMEDs no Brasil.....	46
Figura 3: Área de atuação da UNIMED Porto Alegre no Rio Grande do Sul.....	48
Figura 4: Organograma da superintendência de recursos e serviços próprios	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Concepções de Tecnologia, Técnica, Invenção e Inovação.....	17
Quadro 2: Classificação das estratégias empresariais.....	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMB –	Associação Médica Brasileira
ANS –	Agência Nacional de Saúde Suplementar
IBGE –	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INPS –	Instituto Nacional de Previdência
OCDE –	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D –	Pesquisa e Desenvolvimento
PINTEC –	Pesquisa Industrial sobre Inovação Tecnológica
SAMDU –	Serviço de Assistência Médica Domiciliar e de Urgência
UNIMED –	União dos Médicos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	TEORIA SCHUMPETERIANA	15
2.1	CONCEPÇÃO DE INOVAÇÕES	15
2.2	CONCORRÊNCIA SCHUMPETERIANA.....	21
2.3	DESTRUÍÇÃO CRIATIVA.....	23
2.4	DIFUSÃO TECNOLÓGICA.....	25
2.4.1	Direção e ritmo da difusão tecnológica.....	26
2.4.2	Fatores condicionantes do processo de difusão	27
2.4.3	Impactos econômicos e sociais do processo de difusão.....	28
2.4.4	Modelo de difusão tecnológica: curva S	29
3	ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO	31
3.1	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	31
3.2	TIPOS DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO	33
3.2.1	ESTRATÉGIA OFENSIVA.....	35
3.2.2	ESTRATÉGIA DEFENSIVA	37
3.2.3	ESTRATÉGIA IMITATIVA	38
3.2.4	ESTRATÉGIA DEPENDENTE	39
3.2.5	ESTRATÉGIA TRADICIONAL.....	40
3.2.6	ESTRATÉGIA OPORTUNISTA	41
4	SISTEMA UNIMED: ANÁLISE DA COOPERATIVA UNIMED PORTO ALEGRE	43
4.1	BREVE HISTÓRICO.....	43
4.2	APRESENTAÇÃO DA COOPERATIVA UNIMED PORTO ALEGRE	47
4.2.1	Estratégias de comercialização: segregação por público alvo e planos de saúde diferenciados	50
4.2.2	Planejamento estratégico: superintendência de recursos próprios.....	52
4.2.3	Investimento em inovações.....	54

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS58

REFERÊNCIAS.....60

1 INTRODUÇÃO

A denominada Economia da Inovação é uma área de estudo da Economia industrial que se desenvolveu após a Revolução Industrial. Após eclodir essa revolução, as empresas sentiram a necessidade de se diferenciar no mercado. Com o surgimento de produtos e serviços similares, a concorrência acirrada levou as organizações a distinguirem-se pela excelência em busca de maior lucratividade e reconhecimento. Conseqüentemente, a abordagem econômica passou a contemplar as inovações tecnológicas e organizacionais como elementos fundamentais para o desenvolvimento econômico.

Diante do contexto da globalização, as inovações tecnológicas e organizacionais se apresentam como instrumentos essenciais para o aumento da produtividade e para o desenvolvimento das organizações empresariais. O desenvolvimento não é apenas fruto do crescimento de atividades econômicas, mas também é fruto do processo qualitativo no sentido de incorporar novos produtos e processos que transformam a estrutura produtiva. As inovações são produtos ou processos que revolucionam as estruturas produtivas e criam fontes de diferenciação para as empresas fazerem frente à concorrência, gerando, dessa por conseguinte, rupturas no sistema econômico.

Atualmente, as empresas mais dinâmicas e rentáveis são as que, em vez de competir em mercados saturados pela concorrência, criam seus próprios nichos de mercado e usufruem de lucros de monopólios temporários por meio da utilização de inovações. As inovações apresentam-se também como um processo condicionado ao ambiente institucional empresarial e ao poder de barganha dos empresários.

A abordagem alternativa ou evolucionista, que enfatiza as inovações, é composta pelas idéias de autores neo-schumpeterianos e institucionalistas e tem estimulado a construção de um novo paradigma microeconômico, o qual não está baseado nas teorias do equilíbrio, como no modelo proposto pela corrente tradicional. Esse novo paradigma econômico é baseado no processo de concorrência e aborda as instituições, hábitos e regras para a construção de um novo modelo econômico. (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

A concorrência é um fenômeno característico da economia capitalista. Na abordagem desse fenômeno, é analisado o funcionamento da indústria, do mercado, das empresas, e, principalmente, das condutas empresariais, as quais revelam

medidas competitivas que definem o grau da própria concorrência. Essas medidas englobam a análise de estratégias empresariais, as quais recaem na produção e difusão de inovações.

Este trabalho tem por finalidade analisar como as concepções de inovação, concorrência e destruição criativa, abordadas na teoria schumpeteriana, influenciam as estratégias empresarias. O objetivo principal do trabalho será, a partir dessas concepções, identificá-las e caracterizá-las em um modelo de negócios real, no caso, na cooperativa UNIMED Porto Alegre.

Este estudo está composto de três capítulos, além dessa breve introdução. No segundo capítulo, serão apresentados os principais conceitos que norteiam a Teoria Schumpeteriana do desenvolvimento econômico, entre eles a inovação, a concorrência, a destruição criativa e a difusão tecnológica. Na última sessão do capítulo, a qual aborda a trajetória da difusão tecnológica, serão analisadas as condicionalidades e os impactos relacionados à difusão de uma inovação no ambiente capitalista, bem como sua trajetória, conhecida como curva S, o qual divide o processo de difusão em quatro estágios.

No terceiro capítulo serão analisadas as estratégias de inovação evidenciadas no ambiente empresarial competitivo. A análise em questão irá contemplar a identificação dos objetivos empresariais ao adotarem tais estratégias e em quais situações no ambiente competitivo essas são aplicadas.

No último capítulo deste estudo será realizada uma análise da UNIMED Porto Alegre, cooperativa integrante do Sistema UNIMED. Na primeira seção desse capítulo, serão apresentados um breve histórico e os dados de mercado do sistema UNIMED. Em seguida, na segunda sessão, será apresentada a cooperativa UNIMED Porto Alegre. A escolha por essa cooperativa ocorreu devido esta ter desenvolvido estratégias competitivas e investimentos inovadores, que retratam o comportamento empresarial retratado nos capítulos anteriores. Dentro dessa sessão, serão identificados exemplos dessas estratégias e investimentos, os quais serão abordados de acordo com a conceituação feita nos capítulos anteriores.

2 TEORIA SHUMPETERIANA

A teoria schumpeteriana do desenvolvimento econômico foi publicada pela primeira vez em 1911 na língua alemã. O austríaco Joseph Alois Schumpeter buscou, em sua obra, esclarecer teoricamente a relação entre a inovação, a criação de novos mercados e a ação empreendedora na compreensão do dinamismo característico da economia capitalista.

Neste capítulo, serão abordados alguns conceitos fundamentais da teoria em questão, entre eles as inovações, a concorrência, a destruição criativa e a difusão tecnológica. A abordagem fará referência às idéias de autores que seguem essa teoria como forma de explicar o funcionamento proativo dos mercados atuais.

Considera-se que o modelo de desenvolvimento empresarial criado por Schumpeter revela extrema importância ao papel das inovações e da concorrência. O conceito schumpeteriano de inovações está diretamente focado na melhoria da competitividade empresarial e por isso é muito útil para as empresas que se preocupam com a questão da gestão tecnológica e organizacional. Segundo Kupfer e Hasenclever (2013), a unidade de análise da teoria schumpeteriana é o empresário e não o mercado. Portanto, esse estudo terá como foco o comportamento empresarial relacionado à busca de vantagens competitivas, o qual dita os padrões de concorrência da economia capitalista.

Na teoria schumpeteriana, o lucro extraordinário é auferido por uma inovação tecnológica bem-sucedida, introduzida pelo empresário, então, o estudo inicia-se com a concepção de inovações e concorrência.

2.1 CONCEPÇÃO DE INOVAÇÕES

O estudo começa tratando como as inovações se apresentam como um fator importante para definir os pilares do processo produtivo nos mercados atuais. Segundo Kupfer e Hasenclever (2013), a inovação, em seu sentido amplo, pode ser definida como um processo que não trata apenas de enfatizar uma mudança tecnológica observada no processo de produção, mas que também trata em enfatizar toda e qualquer mudança observada no espaço econômico. As inovações, para esses autores, devem ser entendidas como o resultado da busca por lucros de

monopólio temporário, mediante a obtenção de vantagens competitivas criadas por empresas que objetivam tal lucratividade através da diferenciação. A diferenciação é a principal característica da concorrência schumpeteriana e ela pode ser evidenciada tanto nas dimensões tecnológicas como nas dimensões de mercado.

As empresas podem buscar por diferenciações tanto em seus ambientes internos quanto em seus ambientes externos. Como exemplo de diferenciações observadas no ambiente interno pode-se citar as que são evidenciadas na organização empresarial (forma como está conciliada a administração da empresa), nos processos produtivos (no planejamento da produção) e também na escolha pelos insumos utilizados. Segundo, Tigre (2006), as fontes internas de inovações mais usuais são as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), as melhorias que podem ser obtidas por meio do aprendizado, experiência e programas de qualidade e a cópia de produtos pioneiros. Com relação às diferenciações que são observadas no ambiente externo, podem-se citar as que são focadas nas preferências do público consumidor e no comportamento da concorrência. As fontes para esse tipo de inovação são as consultas em sites especializados da internet, a participação em cursos de especialização, a compra de livros e revistas técnicas, a visita a feiras, exposições e congressos nacionais e internacionais e a troca informal de informações com parceiros comerciais.

Burlamaqui e Proença (2009) também abordam a importância da diferenciação, que é gerada pela inovação e é essencial para o desenvolvimento empresarial. Esses autores destacam que a inovação deve ser vista como um projeto rentável no âmbito corporativo. A abordagem desses autores também revela que a inovação deve ser considerada como um impulso inicial para as empresas auferirem maiores lucros. Esse impulso é resultante de novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, novos mercados e novas formas de organização industriais criadas pelas unidades empresariais e que mantém a máquina capitalista em movimento.

Abordando-se a conceituação de inovação proposta por Tigre (2006), para se iniciar a discussão, é importante começar diferenciando os conceitos de tecnologia, técnica, inovação e invenção.

Quadro 1: Concepções de Tecnologia, Técnica, Invenção e Inovação

Tecnologia	Conhecimento sobre as técnicas;
Técnica	Ampliação do conhecimento em produtos, processos e métodos de gestão;
Invenção	Criação de um processo, técnica ou produto inédito;
Inovação	Ocorre com a efetiva aplicação prática de uma invenção.

Fonte: Adaptado de Tigre (2006).

De acordo com o Quadro 1, a tecnologia é entendida como o conhecimento que é desenvolvido com a aprendizagem de técnicas. A técnica pode ser definida como a aplicação de um determinado conhecimento - seja ele tecnológico ou não - em produtos, processos e métodos organizacionais. A invenção se refere à criação de uma técnica, produto ou processo inédito. Já a inovação é o estágio mais avançado entre esses quatro conceitos, ela representa a efetiva aplicação prática de uma invenção, englobando, dessa forma, todos os conceitos anteriores. Contudo, na prática, constata-se que muitas inovações são resultado de aperfeiçoamento de experiências ou da combinação de diferentes tipos de tecnologias. (TIGRE, 2006)

Hicks (1932¹ *apud* TIGRE, 2006) abordou a hipótese de que as inovações são induzidas por mudanças nos preços dos fatores de produção, pois essas inovações visam manter a economia em uma rota de crescimento através do aumento da produtividade e da poupança de insumos. Desse modo, as inovações também podem ser evidenciadas nos custos relacionados aos fatores de produção, sendo que inovar, nesse sentido, representa reduzir tais custos.

De acordo com Freeman (1997), as inovações podem ser classificadas de acordo com o tipo de mudança tecnológica que essas provocam na atividade produtiva. Essas mudanças tecnológicas podem ser conceituadas conforme quatro naturezas:

a) Mudança Incremental: é o nível mais elementar e gradual de mudança tecnológica. A mudança incremental pode ser vista como um melhoramento ou modificação de um produto, como um aperfeiçoamento em *layout* e processos, como

¹ Hicks, John R. The Theory of Wages, 1932.

uma melhoria feita no *design* ou na qualidade dos produtos ou como novos arranjos logísticos e organizacionais analisados no ambiente interno empresarial. Esse tipo de mudança ocorre de forma contínua em qualquer modelo de sociedade;

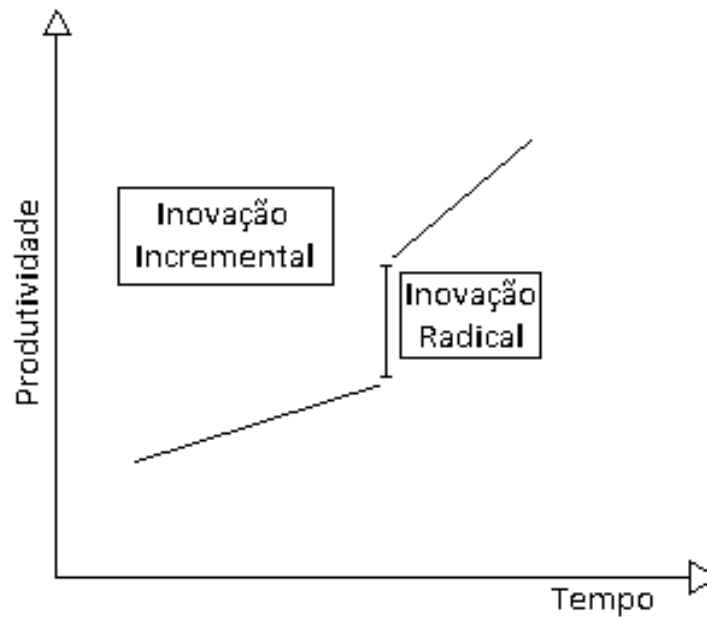
b) Mudança Radical: é a mudança que rompe as estratégias existentes, sendo a criadora de uma nova rota tecnológica. Essa inovação é considerada uma mudança descontínua e costuma ser fruto de uma atividade de P&D. A inovação radical se representa como um estágio mais avançado do que a inovação incremental, devido ao fato de indicar o início de uma nova trajetória tecnológica;

c) Mudança no Sistema Tecnológico: Representa um estágio mais elevado na sequência evolutiva das inovações, pois abrange inovações de emergência no campo tecnológico de um setor ou grupo de setores. Essas mudanças costumam ser acompanhadas de mudanças organizacionais no interior da firma e nas suas relações com o mercado;

d) Mudanças no Paradigma Técnico-econômico: são aquelas que “envolvem inovações não apenas na tecnologia, como também no tecido social e econômico no qual elas estão inseridas”. (TIGRE, 2006). Um novo paradigma precisa de mutações organizacionais e institucionais para se consolidar. Essas mutações costumam não ser frequentes no mercado, pois necessitam de combinações de inovações incrementais e radicais, mas seus efeitos são duradouros. Tais mudanças introduzem um fator-chave que pode ser representado por uma nova tecnologia. Essa nova tecnologia deve ter como requisitos custos baixos com tendências declinantes, oferta aparentemente ilimitada no mercado e um potencial de difusão em muitos setores e processos.

O gráfico 1 mostra a diferença existente entre a inovação incremental e a radical, as quais são os principais elementos dessa abordagem. A diferença principal, conforme pode ser evidenciada graficamente, refere-se à quebra do padrão tecnológico no último tipo de inovação, e a continuidade no primeiro.

Gráfico 1: Trajetória de Inovações incrementais e radicais



Fonte: Adaptado de Tigre (2006).

A inovação incremental é representada por pequenas alterações de um produto ou método existente, portanto, não são geradoras de um aumento significativo de produtividade e não geram uma quebra nos padrões tecnológicos, dado que a demanda pelo produto já é conhecida. Esse tipo de inovação geralmente advém do processo de imitação com a introdução de melhorias. Segundo Tigre (2006), as inovações incrementais são aquelas realizadas cotidianamente nas organizações, por meio do processo de aprendizado. Elas são caracterizadas por uma continuidade ao longo do tempo, dado que o processo de aquisição de novos conhecimentos e adaptação retratam essa característica.

Já as inovações radicais estão associadas ao processo de invenção, o qual está vinculado às novas fontes de conhecimento ou conhecimentos já existentes, mas aplicados em novas proporções ou combinações. Esse processo é caracterizado por uma descontinuidade no tempo, visto que representa uma ruptura nos padrões existentes e geralmente é originada por atividades de P&D. (TIGRE, 2006)

Contudo, na prática, a pesquisa e a conceituação de um processo de inovação são amplas e necessitam de diretrizes e orientações para que possam ser definidas. Portanto, no Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

realiza a Pesquisa Industrial sobre Inovação Tecnológica (PINTEC), a qual utiliza o Manual de Oslo² como instrumento de referência metodológica e conceitual. A PINTEC é responsável por monitorar três tipos de inovação: (i) produtos; (ii) processos; e (iii) mudanças organizacionais. Essa pesquisa é a principal referência brasileira para se obter informações e estatísticas sobre atividades inovadoras.

O produto tecnologicamente novo, de acordo com a PINTEC, é aquele cujas características fundamentais diferem de todos os produtos previamente produzidos. No conceito de inovação em produtos também é considerado o aperfeiçoamento tecnológico de um produto que foi aprimorado através da utilização de novas fontes de matérias-primas ou de componentes e subsistemas que apresentam maior rendimento. Não devem ser incluídas nessa definição as mudanças puramente estéticas e a comercialização de produtos novos que foram produzidos por outras empresas. (TIGRE, 2006)

Já as inovações de processo são aquelas que se referem à forma de operação tecnologicamente nova, ou substancialmente aprimorada, obtidas pela introdução de novas tecnologias de produção e à métodos novos, ou essencialmente aprimorados, de manuseio e entrega de produtos. Os resultados das inovações de processos são de forte impacto, tal que devem alterar, de maneira significativa, o nível de qualidade do produto ou dos custos de produção e entrega. Nessa categoria, são excluídas as mudanças pequenas ou rotineiras nos processos produtivos existentes e aquelas consideradas puramente administrativas ou organizacionais. (TIGRE, 2006)

Com relação às inovações organizacionais, a PINTEC as conceitua como mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da empresa, na articulação das diferentes áreas, na especialização dos trabalhadores, no relacionamento com fornecedores e clientes e nas múltiplas técnicas de organização dos processos de negócios. (TIGRE, 2006)

Na busca de maiores lucros e representatividade de mercado, os empresários precisam estar em um processo contínuo de procura e adaptação às inovações. Essa busca incessante por diferenciações gera o processo de concorrência

² Esse manual foi desenvolvido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) com o objetivo de consolidar conceitos e definições sobre as atividades de pesquisa e desenvolvimento e permitir a criação de sistemas de indicadores de desempenho e esforço tecnológico.

empresarial na economia capitalista, o qual é discutido na teoria schumpeteriana para explicar o dinamismo dos mercados e será o tema abordado na próxima seção.

2.2 CONCORRÊNCIA SCHUMPETERIANA

Conforme abordado na seção anterior, Schumpeter propõe um modelo de mercado caracterizado pela busca incessante por inovações, as quais podem ser identificadas por novos produtos, novos mercados, novas formas de organização industrial e novos métodos de produção. Esse modelo de busca infundável é capaz de nortear a postura das empresas no mercado, as quais competem entre si na busca do produto mais vantajoso e lucrativo, gerando, desse modo, o mecanismo conhecido como concorrência schumpeteriana. (DA ROCHA, 2004)

Segundo Kupfer e Hasenclever (2013) a concorrência deve ser vista como um processo evolutivo e dinâmico, o qual é gerado por fatores endógenos ao sistema capitalista, como as inovações, que surgem da busca por novas oportunidades lucrativas de negócios, por parte das empresas, em sua interação competitiva. Essa abordagem é baseada na teoria desenvolvida por Schumpeter, a qual destaca que se devem analisar as economias capitalistas como um processo ininterrupto de introdução e difusão de inovações ao longo do tempo.

A busca permanente pela diferenciação através de estratégias que visam obtenção de vantagens competitivas e que proporcionam lucros de monopólios às empresas, mesmo que temporários, é a principal característica da concorrência schumpeteriana. A concorrência schumpeteriana é uma teoria que enfatiza a criação de inovações como ideias rentáveis, e faz dessa gênese a parte ativa do processo, capaz de promover incessantemente a diferenciação e as transformações na esfera econômica. (KUPFER; HASENCLEVER, 2013)

Ainda conforme Kupfer e Hasenclever (2013), para a existência de um mercado onde se evidencie a existência de um modelo de competição perfeita, principal atributo da concorrência, devem-se considerar a existência das seguintes hipóteses:

- a) grande número de empresas;
- b) produto homogêneo;
- c) livre entrada e saída de empresa;

- d) maximização de lucros
- e) livre articulação da informação; e
- f) perfeita mobilidade dos fatores.

Embora a teoria schumpeteriana afirme que a empresa deve ser considerada o principal agente da análise econômica, é comprovado que é no mercado que se estabelecem os principais instrumentos da disputa competitiva evidenciada na concorrência. Esses instrumentos são definidos por características do produto, associados à sua demanda, e por características técnico-produtivas específicas de cada indústria, podendo, desse modo, configurar padrões de concorrência. (KUPFER; HASENCLEVER, 2013)

Os autores Possas, Fagundes e Pondê (1995) abordam que a concorrência e a análise do funcionamento dos mercados capitalistas são amparadas pela política *antitruste*. Tal política consiste em evitar que empresas com posições dominantes de mercado exerçam suas condutas de forma a impedir a livre ação das forças de mercado, limitando, dessa forma, a concorrência. Segundo estes autores, a política *antitruste* assume o papel de evitar que a presença de barreiras à entrada, tendências à concentração e que as oportunidades de ações discricionárias repercutam negativamente sobre a eficiência técnica ou permita aos produtores elevar preços e margens de lucro em detrimento do bem-estar dos consumidores.

Para Kupfer e Hasenclever (2013) a concorrência e a competitividade não surgem de forma natural, como é pressuposto pelos economistas liberais. Estes conceitos dependem de uma adequação das estratégias empresariais às condições do mundo globalizado e de medidas de política econômica, como o exemplo da legislação *antitruste*.

Conforme Souza (2009), devido à presença da concorrência no mercado, as firmas são obrigadas a adotar novos processos redutores de custos para sobreviverem neste ambiente. Novos produtos resultam na liderança de mercado mundial e a realização de lucro puro, que é diretamente proporcional à amplitude dos mercados.

A teoria schumpeteriana aborda que o empresário é um agente que realiza mudanças de forma eficiente, pois ele é responsável por adotar novas combinações produtivas utilizando mecanismos diferentes que apresentam menores custos ou outros benefícios para as firmas. Para enfrentar as adversidades impostas pelo meio

sociocultural e pelas manobras da concorrência, é necessária uma conduta equilibrada e estratégica por parte do empresário, capaz de promover inovações no mercado. (SOUZA, 2009)

O empresário possui como objetivo a maximização de lucro, o qual é definido pela remuneração do capital acima da taxa normal de mercado, dada pelo custo de oportunidade do investimento e a remuneração para a função de risco do empresário. O lucro é definido pela diferença entre receita total e custo total. Se o lucro for positivo, isto é, sendo a receita total maior que o custo total, haverá entrada de empresas no mercado até o ponto em que o lucro volte a ser zero, que representa o ponto onde a taxa normal de lucro está sendo obtida, visto que os custos de oportunidade do capital estão incluídos nos itens de custo das empresas.

O estudo da empresa capitalista aborda o empresário como sendo o agente principal do processo de destruição criativa, que é um processo natural e inevitável no âmbito da concorrência empresarial. A destruição criativa é um fato característico do capitalismo e esta consiste no assunto que será abordado na próxima seção deste capítulo.

2.3 DESTRUIÇÃO CRIATIVA

O avanço tecnológico característico do capitalismo evidenciado na Pós-Revolução Industrial é caracterizado pelo processo conhecido como destruição criativa. Na visão schumpeteriana, a destruição criativa é conceituada pela seguinte dinâmica:

[...] o desenvolvimento organizacional, da oficina artesanal aos conglomerados [...], ilustram o processo de mutação industrial [...] que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova. Esse processo de destruição criativa é o fato essencial do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo e é aí que têm de viver todas as empresas capitalistas. (SCHUMPETER, 1982: 112-113).

Schumpeter aborda o sentido da palavra “novo” como um pensamento estratégico não estacionário que impulsiona o capitalismo e não é originado por fenômenos naturais ou sociais, como guerras e revoluções, esse pensamento é fruto dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial que a empresa

capitalista cria. Neste processo, as velhas estruturas são destruídas e substituídas por novas, as quais trazem maiores benefícios aos capitalistas. (TIGRE, 2006)

Abordando-se a definição da destruição criativa, Schumpeter (1982) considera que, pela sua própria natureza de mudança, o capitalismo nunca estará num estado estacionário, e que a inovação, quando utilizada incessantemente, deve revolucionar a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo a velha e criando uma nova estrutura, provocando um processo de desenvolvimento econômico baseado em métodos de mudança.

Souza (2009) conceitua a destruição criativa, presente na teoria schumpeteriana, como: “Novos produtos e novos processos de produção, ao se deslocarem produtos e combinações antigas, constituem a fonte permanente da destruição criativa e apresentam-se como a mais importante forma de transformação da sociedade capitalista”. (SOUZA, 2009, pág.145)

Dessa forma, a concorrência, que é centrada nas inovações, é responsável por induzir a destruição criativa, processo no qual se evidencia uma substituição das estruturas velhas por novas, gerando dessa forma níveis mais elevados de renda e, presumivelmente, de bem-estar social. Schumpeter afirma que é dentro desse modelo, caracterizado pela destruição criativa, que devem viver todas as empresas capitalistas e que todos os elementos presentes nas estratégias de negócios fazem parte desse processo, visto que não existe a hipótese de eterna calma na economia capitalista. (SCHUMPETER, 1982).

De acordo com Tigre (2006), a explicação do desenvolvimento econômico deriva do emprego de recursos diferentes a fim de produzir resultados distintos que são descontínuos em relação aos anteriores. As inovações visam criar novos hábitos e necessidades de consumo em virtude da oferta de novos produtos e serviços.

Souza (2009) relaciona a destruição criativa ao processo de seleção natural, o qual também pode ser evidenciado no ramo empresarial e é uma característica da economia moderna. A interpretação em comum desses conceitos aborda que as empresas mais inovadoras são as que garantem a sobrevivência nos processos de mutações econômicas e tecnológicas presentes no mercado. Porém, embora se evidencie a necessidade pela sobrevivência no mercado capitalista, é a função lucro

esperado a responsável por induzir o empresário a inovar, agregando dessa forma caráter econômico as inovações.

No sistema econômico é possível identificar características de um modelo evolucionário quando analisado no longo prazo. Isso porque as firmas inovadoras ou oligopolistas tendem a se expandir e gerar o desaparecimento de firmas que não inovam. Essa afirmação é claramente resultado dos efeitos da destruição criativa. (SOUZA, 2009).

Souza (2009) conclui seu pensamento afirmando que de acordo com a teoria schumpeteriana do desenvolvimento, o elemento essencial da dinâmica econômica é o processo de mudança técnica, o qual é perfeitamente evidenciado na dinâmica da destruição criativa ao induzir inovações. Essas inovações são frutos de investimentos empresariais intensivos em P&D, os quais geram pacotes tecnológicos deixados à disposição dos empresários para serem utilizados diante dos desafios da concorrência.

Com a idéia de destruição criativa, Schumpeter introduz uma nova definição de desenvolvimento econômico que difere das economias que consideravam o desenvolvimento como um processo derivado do contínuo acréscimo no tempo da oferta nacional de meios produtivos e de poupança. A variável “preço” perde sua posição dominante na teoria da concorrência, na medida em que se abordam as teorias sobre a competição qualitativa. Nesse modelo de competição o que conta não é o seu tipo – se é perfeita, oligopolista ou monopolista – mas a competição que permite um aumento da escala produtiva através de novas tecnologias, novas fontes de suprimento e novos tipos de organização. (TIGRE, 2006)

2.4 DIFUSÃO TECNOLÓGICA

A difusão é conceituada como o processo pelo qual uma inovação é comunicada para os membros de um sistema social através dos canais de comunicação. A abordagem desse processo envolve os impactos condicionados ao ritmo e a trajetória de adoção de uma tecnologia. A difusão é considerada um processo mais abrangente que a introdução de uma inovação, visto que é nessa etapa que se abordam a propagação e os impactos de uma inovação no mercado.

De acordo com Tigre (2006), as concepções sobre o processo de difusão de uma tecnologia procuram analisar regularidades que a direcionam. Para essa análise, podem ser consideradas quatro dimensões distintas:

- a) direção e ritmo da difusão tecnológica;
- b) fatores condicionantes; e
- c) impactos econômicos e sociais.

2.4.1 Direção e ritmo da difusão tecnológica

A direção de uma tecnologia é resultado das escolhas técnicas que visam viabilizar uma nova tecnologia e adaptá-la as necessidades de demanda durante uma determinada trajetória evolutiva. Essas escolhas técnicas referem-se à decisão pelos materiais utilizados, processos de fabricação, sistemas operacionais, protocolos de comunicação, tecnologias complementares, áreas de aplicação, entre outras decisões. Em função da dependência entre trajetórias anteriores com as futuras, a decisão sobre uma determinada rota pode influenciar diretamente uma trajetória futura. (TIGRE, 2006)

O ritmo de difusão de uma tecnologia é dado pela velocidade de sua adoção pela sociedade e pode ser antecipado a partir de modelos analíticos que prevêm o padrão evolutivo das tecnologias, produtos e processos existentes com sua substituição por novas. Essa velocidade é medida pela evolução do número de adotantes ao longo do tempo considerando-se um universo potencial de usuários. (TIGRE, 2006)

A Lei de Pearl é uma função de crescimento que condiciona a velocidade de difusão ao número de empresas que aderem a uma nova tecnologia. Essa lei afirma que: “A velocidade do crescimento do número de empresas que adotam uma nova tecnologia depende do número de empresas que já assimilaram a tecnologia e do número de empresas com o potencial de utilizarem, mas que ainda não o fizeram”. (TIGRE, 2006, p.79)

2.4.2 Fatores condicionantes ao processo de difusão

Para analisar os fatores condicionantes da difusão de uma inovação, deve-se considerar os fatores técnicos, econômicos e institucionais que envolvem uma nova tecnologia. Esses fatores devem ser considerados no processo decisório de adoção de uma inovação, tendo em vista os impactos que essa pode trazer para a sociedade. (TIGRE, 2006)

Com relação aos fatores técnicos, cabe ressaltar que uma inovação depende da complexidade de seu entendimento, ou seja, do seu grau de dificuldade de adoção e manuseio. Desse modo, uma tecnologia muito complexa pode criar entraves no processo decisório de adoção, gerando incertezas e riscos quanto ao pioneirismo empresarial. Outro fator técnico é revelado ao analisar que uma inovação não pode ser vista como um processo isolado, ela depende de outras tecnologias que precisam estar disponíveis no mercado. Sendo assim, conforme uma inovação é adotada, se faz necessária a adoção de inovações complementares para apoiá-la. (TIGRE, 2006)

Existem muitas inovações que podem ser difundidas no mercado através da indicação de outros usuários, os quais podem contribuir com feedbacks positivos e ensinamentos de como utilizar uma nova tecnologia. Nesse caso, o processo de difusão é facilitado pela troca de experiência entre usuários da inovação. (TIGRE, 2006)

Outro fator técnico relevante para a difusão de uma inovação é a estrutura operacional da empresa. Para absorver uma nova tecnologia é necessário que a empresa possua uma capacidade tecnológica adequada e profissionais qualificados para tal. (TIGRE, 2006)

Abordando-se o ponto de vista econômico do ritmo de difusão de uma nova tecnologia, verifica-se que a adoção de uma inovação está condicionada ao seu custo de aquisição, implantação e manutenção, às expectativas de retorno do investimento e, também, às possibilidades de aproveitamento de investimentos já realizados anteriormente. Essa análise visa a viabilidade financeira da difusão de uma inovação. (TIGRE, 2006)

Por último, com referência aos fatores institucionais, averígua-se que o processo de difusão depende de cinco fatores essenciais: disponibilidade de financiamentos e incentivos fiscais à inovação, clima favorável ao investimento, sistema de propriedade intelectual e a existência de capital humano e instituições de apoio existentes no país. (TIGRE, 2006)

2.4.3 impactos econômicos e sociais do processo de difusão

Já a última análise do processo de difusão envolve os impactos econômicos, sociais e ambientais resultantes da adoção de uma inovação. Uma inovação quando é difundida pode trazer diferentes impactos quando consideradas as diferentes áreas da sociedade. São observados casos em que a inovação pode ser vista como um benefício tecnológico e econômico, mas que gera impactos negativos para o meio ambiente. Portanto, se faz necessária uma criteriosa análise, a qual deve abordar os impactos nas três principais dimensões a ser consideradas para a adoção de uma inovação. (TIGRE, 2006)

Conforme o enfoque econômico, a difusão de uma inovação pode destruir e criar empresas e setores, afetando o ritmo de crescimento econômico através do aumento da competitividade empresarial. Esses fatos são característicos do processo concorrencial e de destruição criativa que foram abordados nas sessões anteriores deste capítulo. (TIGRE, 2006)

De acordo com o enfoque social, a difusão de novas tecnologias afeta diretamente os níveis de emprego e de qualificação de uma sociedade. Sob esse ponto de vista, há uma preocupação com o processo de automação de máquinas, as quais podem reduzir o uso de trabalho humano e ocasionar uma queda na oferta de empregos e também quanto à qualificação profissional dos trabalhadores, pois uma inovação exige qualificações diferentes destas. (TIGRE, 2006)

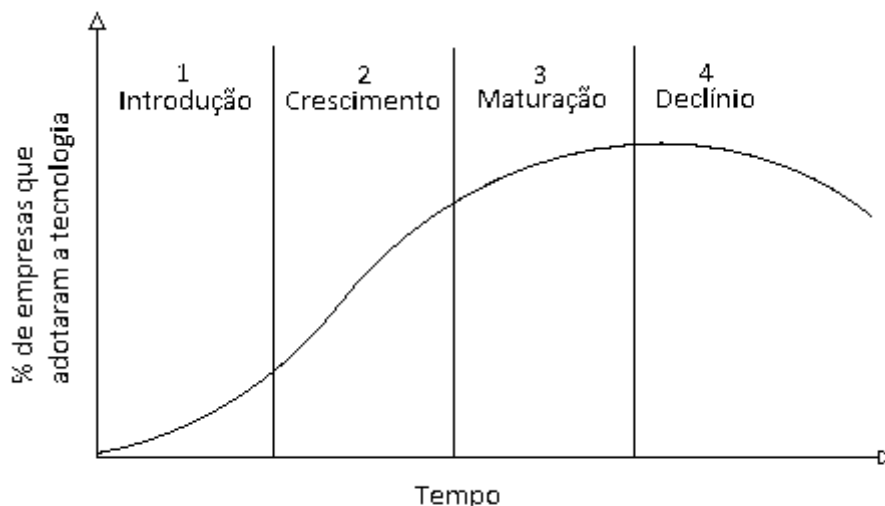
Já o último enfoque aborda o ponto de vista ambiental da difusão de uma nova tecnologia, o qual pode impactar a preservação do ar, da água e dos recursos naturais de uma sociedade. Atualmente, as novas tecnologias buscam por fontes mais limpas de energia, reduzindo assim os impactos negativos no meio ambiente. (TIGRE, 2006)

É constatado que a difusão impulsiona o processo de inovação, revelando necessidades empresariais por soluções técnicas, sendo a capacidade de adaptação dos agentes uma característica fundamental para o sucesso desses processos. Ademais, a difusão de um produto ou processo no mercado pode revelar problemas que podem ser corrigidos. Dessa forma, uma inovação não pode ser abordada sem considerar o processo de difusão. Somente quando houver a difusão da inovação entre as demais empresas, setores e regiões é que esta irá produzir impactos econômicos abrangentes, desencadeando assim novos empreendimentos e criando novos mercado. (TIGRE, 2006).

2.4.4 Modelo de difusão tecnológica: curva S.

O conceito do ciclo de vida de uma tecnologia está ligado à forma como ela evolui e se difunde no mercado. A inovação envolve um ciclo dividido em quatro fases distintas: introdução, crescimento, maturação e declínio. A figura 2, conhecida como a curva S de difusão tecnológica, representa a trajetória desse ciclo. (TIGRE, 2006)

Gráfico 2: Modelo de difusão tecnológica



Fonte: Adaptado de TIGRE (2006)

A primeira fase é onde ocorre a introdução do produto, serviço ou processo no mercado. Nessa fase há um número pequeno de empresas que adotam a tecnologia devido à incerteza quanto aos resultados da inovação. Porém, à medida que a empresa inovadora vai obtendo bons resultados com a adoção da nova

tecnologia, é constatado o início da fase de crescimento desta. Quanto maior o crescimento acumulado de capitais e as melhorias no desempenho tecnológico, o processo de difusão se acelera até chegar à fase seguinte, conhecida como fase de maturação. Na fase de maturação a inovação passa a ser padronizada e já não pode ser chamada de algo “novo”. Nessa fase há uma estabilização dos níveis de venda. Então, dá-se início a fase de declínio, que é onde alguns usuários abandonam o uso da tecnologia em função de existir uma nova no mercado que é considerada mais eficaz. As empresas podem prolongar o ciclo de vida de uma tecnologia através da adoção de inovações incrementais, como o exemplo das inovações que visam melhorar a desempenho e o *design* do produto. (TIGRE, 2006)

Os empresários devem analisar de forma crítica a adoção de inovações quanto a sua viabilidade. Conforme constatado, há diversos fatores para se analisar, visto que o processo de inovação é composto por um ciclo com início, meio e fim. Portanto, no processo decisório para adoção de uma nova tecnologia, são arquitetadas diversas estratégias, as quais serão o tema do próximo capítulo deste trabalho.

3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E INOVATIVAS

Este capítulo aborda na primeira parte as concepções de estratégias competitivas, segundo a ótica de alguns autores, entre eles M. Porter (1980) e Coombs, Saviotti e Walsh (1992). Na segunda parte do capítulo, a análise se detalha na concepção de estratégias de inovação, a qual representa um subconjunto das estratégias competitivas. Para tanto, essa abordagem segue as diretrizes do estudo realizado por C. Freeman.

3.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

As empresas escolhem o tipo de estratégia a adotarem de acordo com o momento do mercado e de acordo com as ações de seus concorrentes. Uma empresa que busca ter representatividade no mercado estará sempre em busca de uma estratégia diferente. As estratégias são elaboradas através da avaliação de ameaças e oportunidades externas, considerando a capacidade interna da firma. As empresas podem adotar diferentes combinações de estratégias, pois essas não são exclusivas.

A estratégia competitiva pode ser definida, segundo Coombs, Saviotti e Walsh (1992, p.9), como sendo: “A seleção e implantação de um conjunto de objetivos com vistas a adaptar a empresa ao ambiente externo ou modificar esse ambiente para melhorar suas chances de sucesso”. Em outros termos, pode-se dizer que as estratégias competitivas são consequência das múltiplas incertezas que cercam a atividade econômica.

Kupfer e Hasenclever (2013) destacam que a corrente institucionalista-schumpeteriana aborda as estratégias de inovação oriundas do processo de inovação focalizadas nas ações empresariais, nos setores industriais e nas relações entre os agentes econômicos. Esses autores afirmam que:

A empresa é conhecida como um organismo vivo em permanente mutação que recebe influências de seu ambiente (mercado), mas ao mesmo tempo é capaz de transformá-lo ou criar novos mercados ou indústrias a partir da introdução de inovações tecnológicas. (KUPFER; HASENCLEVER, 2013, p. 431).

De acordo com Tigre (2006), a forma como se relaciona o ambiente externo e interno de uma empresa está na interpretação das estratégias. Através dessa abordagem, podem-se identificar quatro conceitos de estratégia competitiva.

O primeiro conceito foi desenvolvido por Porter (1980) com enfoque na variante estrutura-conduta-estrutura. Segundo Porter a parte mais relevante do ambiente externo da empresa é a indústria ou o setor de atividade no qual a empresa se insere. Nesse ambiente, podem ser identificadas cinco tipos de forças competitivas: barreiras à entrada, ameaça de substituição, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha de clientes e rivalidade entre competidores existentes. De acordo com esse enfoque sobre a interpretação das estratégias, constata-se que as quatro primeiras forças competitivas são relacionadas ao ambiente interno da empresa, visto que abordam questões relacionadas ao planejamento da produção e as necessidades de suprimentos e insumos da empresa. Apenas a última abordagem está relacionada ao ambiente externo da empresa, dado que considera a concorrência de mercado. (TIGRE, 2006).

O segundo conceito de estratégia aborda que a escolha estratégica de uma empresa tem como objetivo influenciar o comportamento estratégico de seus rivais. Essa idéia é evidenciada em ambientes de acirrada concorrência e está baseada nas novas teorias de organização industrial e na teoria dos jogos, as quais possuem em sua essência a decisão dos oponentes para a escolha da estratégia ideal. Dessa forma, se pode constatar que esses modelos atribuem elevada importância ao ambiente externo da empresa. (TIGRE, 2006).

Já o terceiro conceito possui caráter econômico financeiro, dado que é baseado na idéia de que a estratégia competitiva da empresa deve ter como base o potencial de receitas que a essa pode obter através do uso de recursos específicos e escassos detidos pela empresa. Sendo assim, a escolha de uma estratégia bem-sucedida deve contemplar a exploração de recursos, capacitações ou acessos privilegiados a fontes de tecnologia que são aparentemente exclusivos para cada firma. Contudo, esse modelo de escolha estratégica atribui elevada importância ao ambiente interno da empresa, visto que devem ser analisados os recursos que a empresa detém. (TIGRE, 2006).

Por fim, o quarto e último conceito de estratégia competitiva aborda a ideia de capacitação dinâmica, com ênfase na criação de novas capacitações. Esse modelo considera que é através do aprendizado social e coletivo que são gerados novos conhecimentos a fim de aprimorar as rotinas organizacionais da empresa. Dessa forma, ocorre o desenvolvimento de novas capacitações. Esse conceito considera o ambiente interno da empresa como o centro da escolha estratégica. (TIGRE, 2006).

Muitas empresas utilizam estratégias de inovação com o objetivo de reduzir custos internos. A análise desses custos deve englobar tanto o ramo da produção como o ramo da transação. O empresário inovador irá investigar os dois planos para averiguar onde o uso de uma inovação poderá ajudá-lo a alcançar seus objetivos. Como alternativa para redução de custos, a empresa pode optar por internalizar serviços que ela contrata no mercado e que são necessários para a produção de seus produtos. (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

A ideia da teoria dos custos de transação aborda que os custos das empresas não se resumem a apenas custos de produção, existem também os custos de transação. Os custos de transação consistem nos custos que os agentes enfrentam quando recorrem ao mercado para adquirir equipamentos, insumos ou serviços, ou quando estabelecem uma ligação com outro agente. Esses custos consistem na remuneração pelo trabalho de negociar, de redigir e de garantir o cumprimento de um determinado contrato, seja ele formal ou informal. Considerando esse contexto, o papel da teoria dos custos de transação é abordar a firma enquanto uma estrutura de governança alternativa ao mercado, cujo objetivo é economizar custos de transação. O critério básico considerado na decisão entre comprar insumos no mercado ou produzi-los internamente é a comparação entre a magnitude dos custos de transação associados a cada uma destas alternativas. Nesse caso, como forma de auferir maiores lucros, o empresário pode optar por internalizar tais custos com a utilização de um novo equipamento ou de um novo modelo de produção, fazendo assim o uso de uma inovação a fim de alcançar seu objetivo. (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

3.2 TIPOS DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO

O autor neoschumpeteriano Christopher Freeman enfatiza a questão da inovação ao afirmar que abster-se de inovar é morrer. Freeman aborda que uma firma que se abstém de introduzir novos produtos ou processos nas indústrias não

consegue sobreviver, porque seus competidores ocuparão o mercado com inovações de produtos ou fabricarão produtos padronizados mais baratos com novos meios de produção. Esse pensamento representa o foco do conceito de destruição criativa abordado por Schumpeter. Desse modo, em ambientes de incerteza da atividade econômica, as empresas adotam diversas estratégias competitivas, as quais englobam os conceitos de estratégias tecnológicas. Porém, essas estratégias não são exclusivas, ou seja, uma empresa pode adotar diferentes tipos de combinações de estratégias para alcançar o objetivo de seus dirigentes e acionistas.

Segundo a taxonomia proposta por Freeman (1997), as estratégias de inovação podem ser divididas em seis categorias: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista. Essas estratégias estão resumidas conforme pode ser observado no Quadro 2, e serão melhor explicadas no decorrer deste capítulo.

Quadro 2 – Classificação das Estratégias Empresariais

Estratégia	Conteúdo da Estratégia	Características	Fonte de Vantagem Competitiva
Ofensiva	Pioneirismo na introdução das inovações como forma de garantir liderança técnica de mercado.	Gastos intensivos em P&D; Relação estreita com o sistema mundial de custo efetivo total; Atenção especial ao sistema de patentes para garantir liderança técnica e posição de monopólio.	Lucros monopolistas ligados à exclusividade da inovação capazes de compensar os gastos com P&D e eventuais insucessos ligados à pesquisa básica.
Defensiva	Assegurar a capacidade da firma de reagir e adaptar-se às mudanças tecnológicas introduzidas.	Uso intensivo de P&D; Grande esforço de venda para preservar mercados. Busca de licenciamento e de acordos para garantir atualização tecnológica.	Não incorrer em possíveis erros associados ao pioneirismo da inovação; incorporar eventuais avanços técnicos diferenciando seus produtos, porém a custos menores.
Imitativa	Adaptar-se em custos inferiores para se manter competitivo.	Busca de maior eficiência gerencial e produtiva como forma de compensar o hiato que os separa das firmas tecnologicamente avançadas.	Menores custos indiretos.
Dependente	Opera em resposta a uma iniciativa ou especificação definida externamente à firma.	Atividade passiva e subordinada do ponto de vista tecnológico; Ausência de capacitação em P&D; Produtos feitos "sob encomenda"(subcontratação)	Custos indiretos baixos; alto grau de especialização; Possibilidade de vantagens locais.
Tradicionais	Incapazes de iniciarem uma inovação tecnológica ou de responderem defensivamente às mudanças tecnológicas desenvolvidas por terceiros	Recursos científicos mínimos e ou inexistentes.	Conhecimento do ramo; vantagem competitiva à partir de sua longa permanência no setor.
Oportunistas	Capacidade de responderem prontamente às mudanças das circunstâncias.	Normalmente pouco associadas à P&D ou à necessidade de um projeto mais complexo; Capacidade de identificar nichos de mercado.	Vantagem competitiva a partir da exclusividade ou de um atendimento superior a um determinado segmento no mercado.

Fonte: Freeman (1981 apud NEY, 2005, p.4) citado por Haddad, 2010.

3.2.1 ESTRATÉGIA OFENSIVA

Segundo Tigre (2006), as estratégias ofensivas de inovação são adotadas por empresas que buscam liderança tecnológica em determinados segmentos industriais. Esse tipo de estratégia costuma ser utilizado por grandes empresas, as quais possuem uma capacidade técnica e operacional adequadas para comportar e desenvolver tecnologias avançadas, porém, também pode ser evidenciado em

empresas de pequeno porte com bases tecnológicas formadas para explorar uma inovação ou uma ideia original. (TIGRE, 2006).

Há diversas formas em que esse tipo de estratégia pode ser utilizada, pode ser no projeto do produto, no processo de produção, no modelo de negócios, na forma de prestação de um serviço, no modo de relacionamento com os clientes, na logística de distribuição ou no design do produto. Como forma de inovar, as empresas podem identificar situações particulares dos seus clientes e assim desenvolver um novo mercado. Para isso, a capacitação tecnológica deve ser combinada ao conhecimento das necessidades e ao perfil dos consumidores. (TIGRE, 2006).

A empresa que adota esse tipo de estratégia precisa contar com um bom departamento de P&D, pois a criatividade e a técnica são essenciais para o desenvolvimento de atividades pioneiras. A escolha pelo pioneirismo de um produto também requer a aceitação dos riscos de estar introduzindo no mercado uma ideia que ainda não foi testada por nenhum agente. (TIGRE, 2006)

Uma inovação dificilmente é de origem única, sendo necessários vários elementos tecnológicos para desenvolvê-la. Portanto, a empresa que decide ser a pioneira na adoção de uma estratégia necessita contar com quadros técnicos qualificados em diversas áreas. Para alcançar o sucesso desejado, a empresa que introduz uma inovação no mercado precisa estar ciente de que possui recursos necessários para o desenvolvimento de sua criação. Caso ela não possua recursos suficientes e lance a ideia no mercado, pode acabar gerando espaço para concorrentes em melhores condições ocupar o mercado criado. Empresas que alcançam o sucesso na criação de um mercado, geralmente, precisam aperfeiçoar seu produto ou desenvolver o novo mercado, para isso, conforme ressaltado, são necessários investimentos contínuos em P&D, propaganda e marketing, logística e criação e adaptação de novas rotinas organizacionais. Para apresentarem um bom rendimento, serviços inovadores precisam estar integrados aos demais setores da empresa. (TIGRE; 2006)

A empresa que opta por adotar estratégias ofensivas também deve estar preparada para investimentos de longo prazo e não deve contar com retornos imediatos, pois existe o tempo de experimentação do novo produto no mercado. A empresa também deve contar com a disponibilidade de economias externas para auxiliá-la em termos de recursos humanos. Como exemplos dessas economias

externas, se pode citar os centros de excelência universitária, os quais oferecem disponibilidade de recursos humanos de alta qualidade e acabam atraindo grandes empresas de outras regiões que buscam mão de obra qualificada. Portanto, pode-se concluir que os ambientes culturais, educacionais e os incentivos locais são elementos que impulsionam as inovações.

De acordo com Haddad (2010), a estratégia ofensiva é a utilizada pelas firmas que através da experiência adquirida na introdução de novos produtos, objetivam alcançar a liderança técnica (novos processos, patentes) e de mercado (novos produtos, consumidores) frente à concorrência. Segundo a visão schumpeteriana, esse tipo de estratégia representa o mecanismo necessário que impulsiona a chamada “destruição criativa”.

3.2.2 ESTRATÉGIA DEFENSIVA

As estratégias defensivas são adotadas em resposta às estratégias ofensivas. As empresas que adotam estratégias defensivas possuem como objetivo aprender e corrigir os erros das pioneiras, aprimorando novas tecnologias e evitando incertezas. Contudo, considerando-se a rápida evolução da tecnologia, a escolha por uma estratégia defensiva também pode ser uma escolha involuntária em muitos casos, pois nem sempre esse tipo de estratégia é uma escolha da empresa, mas sim uma forma da empresa não desaparecer no mercado quando sua concorrente utiliza uma estratégia ofensiva. Nesse caso, os inovadores adotam estratégias defensivas com o objetivo de alcançar seus concorrentes mais velozes em termos tecnológicos. (TIGRE, 2006)

As empresas que adotam estratégias defensivas não querem correr o risco de serem as pioneiras a inovar, mas também não querem ficar para trás em termos tecnológicos das demais empresas no mercado. De acordo com Tigre (2006), a empresa defensiva busca aprender com os erros e falhas dos pioneiros e aproveita a abertura de um novo mercado para oferecer soluções mais seguras.

Empresas que adotam esse tipo de estratégia precisam contar com uma boa capacitação em áreas complementares, como produção e logística. Para isso, são necessários investimentos em capacitação técnica própria. Para adoção de uma estratégia defensiva, a empresa também deve contar com uma boa capacitação em produtos e processos, aproveitamento de economias de escala e de escopo e

incorporação de inovações organizacionais no sentido de prover maior integração de processos internos e externos. (TIGRE, 2006). Dessa forma, os ambientes internos e externos da empresa precisam estar conectados, visto que esse tipo de estratégia é impulsionado por uma escolha estratégica da concorrência.

De acordo com Tigre (2006), a estratégia defensiva é muito utilizada em mercados oligopolistas, onde a diferenciação de produtos é uma técnica muito utilizada. As empresas utilizam inovações defensivas como um “seguro” contra o risco de obsolescência tecnologia de sua linha de produtos, permitindo que a empresa reaja e se adapte às mudanças tecnológicas introduzidas por seus concorrentes.

De acordo com Haddad (2010), uma estratégia defensiva somente poderá gerar uma inovação incremental, considerando que as inovações incrementais são representadas por melhorias realizadas continuamente em produtos e processos, não gerando a ruptura de um padrão tecnológico, o que é a característica principal das inovações radicais.

3.2.3 ESTRATÉGIA IMITATIVA

As estratégias imitativas são adotadas por empresas que buscam não serem líderes ou auferir grandes lucros com a introdução de uma inovação. Essas empresas pretendem apenas assegurar sua presença no mercado, oferecendo um produto em opção aos existentes, porém com certa defasagem tecnológica. Esse tipo de estratégia é comum em países em desenvolvimento onde as empresas inovadoras não atuam diretamente. Nesses países, as empresas locais costumam imitar as estratégias das empresas pioneiras na inovação.

Estratégias imitativas também são utilizadas por firmas que possuem clientes fiéis a um determinado produto, serviço ou marca ou que possuem clientes de baixa renda que desejam obter tais produtos. Neste caso, a empresa que adota esse tipo de estratégia procura imitar o produto original com um menor custo ou com alguma vantagem competitiva em relação ao original e os oferece para esses nichos de consumidores. Esse tipo de estratégia necessita de um foco especial em treinamentos e serviços técnicos. (TIGRE, 2006)

Outro exemplo de empresas que utilizam esse tipo de estratégia são os casos de empresas que possuem acesso privilegiado aos canais de distribuição do produto ou serviço. Esse é o caso dos grandes varejistas que, por possuírem acesso direto aos seus consumidores finais, criam marcas próprias de seus produtos imitando outros já existentes. (TIGRE, 2006)

Para uma empresa lançar esse tipo de estratégia no mercado é preciso que essa possua um determinado nível de capacitação técnica e bons engenheiros para atuação no processo de engenharia reversa. Também é preciso a obtenção de licenças de fabricação de produtos e patentes, o que, muitas vezes, requer investimentos não compensatórios para a empresa. (TIGRE, 2006)

De acordo com Tigre (2006), produtos indiferenciados possuem seus preços já definidos no mercado e, nesse caso, a estratégia imitativa pode apresentar a desvantagem de proporcionar uma margem de lucro pequena para a empresa que a adota. Tais estratégias são responsáveis pelo mercado informal e por muitas empresas optarem por produzir seus produtos em regiões mais pobres, onde os custos salariais são menores.

3.2.4 ESTRATÉGIA DEPENDENTE

Estratégias dependentes são adotadas por empresas que assumem um papel subordinado em relação a outras empresas com maior poder no mercado. As empresas que adotam esse tipo de estratégia dependem de instruções técnicas sobre novas tecnologias que são utilizadas pelas empresas líderes. Dessa forma, a estratégia de firmas dependentes é planejada de acordo com o comando das firmas líderes.

Conforme Tigre (2006), as empresas que adotam estratégias dependentes, geralmente, não possuem capacitação própria para modificar o processo produtivo ou criar novos produtos. Em muitos casos, a escolha por uma estratégia dependente não é feita pela firma, mas sim por seus controladores ou parceiros comerciais.

No mercado, podem-se identificar quatro tipos de modelos de negócios que utilizam estratégias dependentes, os quais podem apresentar vantagens e desvantagens.

O primeiro modelo é o de empresas que fabricam produtos que são comercializados sob a marca de terceiros. Nesse caso, o produto precisa ser exatamente como o comerciante desejar. A desvantagem desse modelo é que, muitas vezes, a margem de lucro pode não ser muito satisfatória para o fornecedor, dado que a dependência comercial induz a dependência tecnológica por determinados insumos e a difícil redução dos custos de produção. (TIGRE, 2006)

O segundo modelo de negócio que adota estratégias dependentes é o das empresas que operam sob o regime de franquias. Neste modelo, todo o planejamento dos produtos, locais de atendimentos, processos de vendas e treinamento de funcionários é feito pelo franqueador. Esse tipo de negócio possui como vantagem um baixo nível de risco para os franqueados e costuma ser uma boa opção para esses empresários enfrentarem a falta de experiência em um determinado ramo do mercado. (TIGRE, 2006)

O terceiro modelo de negócio onde se evidencia a interdependência empresarial é o caso das subsidiárias que possuem controle sobre as atividades de P&D centralizados em uma matriz. Nesse modelo, as mudanças técnicas na linha de produtos são introduzidas pela matriz, restringindo as filiais de tomar tais decisões. (TIGRE, 2006)

Já o último e quarto modelo de negócios é o caso de empresas que, por meio de licenças, adquirem tecnologia de terceiros para suas operações. Nesse caso, a empresa “dependente” precisa pagar uma licença à empresa controladora para a utilização da tecnologia. O pagamento dessa licença costuma ser feito por royalties que incidem sobre os produtos vendidos. A vantagem desse modelo é a redução dos riscos tecnológicos para a empresa dependente, os quais costumam ser assumidos pela empresa controladora. (TIGRE, 2006)

Abordando-se os quatro modelos de negócios que se comprova o uso de estratégias dependentes, podem-se evidenciar diversos exemplos nos mercados atuais onde são utilizadas esses tipos de estratégias.

3.2.5 ESTRATÉGIA TRADICIONAL

A estratégia tradicional é adotada por empresas que não mudam seus produtos, apenas desenvolvem pequenas inovações incrementais a eles. As

empresas que optam por esse tipo de estratégias são aquelas onde o mercado consumidor não demanda produtos diferenciados ou aquelas que não possuem uma concorrência inovadora ao ponto de precisarem buscar por sua sobrevivência no mercado.

Conforme Haddad (2010), a diferença entre a estratégia dependente e a estratégia tradicional é evidenciada na natureza de seus produtos. O produto da firma que adota uma estratégia dependente pode passar por diversas mutações, porém essas mudanças devem ser demandadas pela empresa mãe (firma a qual está ligada). Já a firma que adota uma estratégia tradicional deve se conformar que o seu produto permanecerá de forma inalterada, ou seja, ele não vive a inovação. Isso ocorre devido ao fato de o mercado não demandar tal mudança e também por que não há competição ao nível de induzir a empresa a inovar.

Ainda segundo Haddad (2010), as firmas que não possuem capacidade técnica são as que optam pela escolha da estratégia tradicional. A tecnologia utilizada por essas firmas é fundamentada em recursos humanos altamente especializados em atividades tradicionais e seus insumos científicos são praticamente inexistentes. Essas firmas focam os seus esforços em mudanças de projetos e se guiam pelo o que está em moda no mercado.

As empresas que adotam estratégias tradicionais podem operar em dois modelos de mercado. O primeiro modelo aproxima-se da concorrência perfeita por apresentar condições severas de competição. Neste modelo não há grandes variações nos preços devido à acirrada concorrência, portando, adotar uma estratégia tradicional é uma boa alternativa. Já o segundo modelo caracteriza-se por um monopólio local fragmentado com sistema de comunicações deficiente – locais onde a economia não é desenvolvida e a comunicação entre os agentes é precária. (TIGRE, 2006)

3.2.6 ESTRATÉGIA OPORTUNISTA

A estratégia oportunista está associada a oportunidades temporárias ou a exploração de determinados nichos de mercado. Nesse modelo, o conhecimento das necessidades dos grupos de consumidores é um elemento fundamental para a empresa que adota tal estratégia. (TIGRE, 2006)

Devido já ser conhecida a demanda por determinado produto, e essa não possuir uma grande capacidade de expansão por estar associada a uma oportunidade temporária, considera-se que a estratégia oportunista não exige grande capacidade de pesquisa ou de projeto da empresa que decide adotá-la.

Conforme a teoria da firma baseada em recursos de Penrose (1959), a escolha da estratégia pela empresa deve considerar o ambiente no qual essa se insere, considerando suas habilidades e seus recursos. Contudo, mesmo que a estratégia possibilite a geração de novos conhecimentos, a mesma deve ser escolhida considerando os recursos e conhecimentos prévios da firma. Portanto, para a adoção desse tipo de estratégia, é uma condição essencial a empresa conseguir disponibilizar rapidamente o seu produto ou serviço no mercado.

Contudo, considerando-se as seis estratégias competitivas apresentadas nesse capítulo, para que uma grande empresa garanta a própria sobrevivência no mercado capitalista, essa deve estar atenta aos movimentos de seus concorrentes, ou seja, ao ambiente externo da empresa. Para isso, se faz necessário um levantamento das hipóteses de ações a serem adotadas por seus rivais. Somente dessa forma a empresa terá conhecimento de como se comportar diante das oscilações de mercado.

Portanto, para a eficácia da adoção de estratégias competitivas que identifiquem as ameaças e oportunidades de mercado, é essencial a empresa possuir conhecimento do seu ambiente externo (concorrentes e clientes) e do seu ambiente interno (administração e produção).

Ao longo desse capítulo se abordou as estratégias competitivas adotadas por empresas que buscam posições de liderança no mercado e lucros de monopólio temporário, sobretudo a ênfase do estudo recai nas estratégias de inovação. Como exemplo de uma empresa que retrata esse comportamento, ou seja, o da utilização desses tipos de estratégias, no próximo capítulo será analisado o caso de uma das cooperativas do sistema *União dos Médicos* (UNIMED) na esfera das estratégias competitivas que são utilizadas pela cooperativa, as quais utilizam continuamente as inovações na busca de lucros e notório reconhecimento no mercado das operadoras de planos de saúde.

4 SISTEMA UNIMED: ANÁLISE DA COOPERATIVA UNIMED PORTO ALEGRE

Neste capítulo será explicado a origem, o funcionamento e as realizações da cooperativa UNIMED Porto Alegre a fim de exemplificar um modelo de negócio real que utiliza estratégias competitivas e promove inovações. Na primeira seção será apresentado um breve histórico do sistema UNIMED no Brasil. Na segunda seção será apresentada a UNIMED Porto Alegre, cooperativa integrante do sistema em questão, assim como os seus dados de mercado. Na terceira seção serão abordados exemplos de estratégias e investimentos que são evidenciadas na cooperativa de acordo com o enfoque dos capítulos anteriores.

4.1 BREVE HISTÓRICO

O modelo de Sistema Cooperativo UNIMED nasceu em 1967 no Brasil com a fundação da cooperativa UNIMED Santos, no Estado de São Paulo. O modelo foi criado pelo médico Doutor Edmundo Castilho que propôs a união entre um grupo de 22 médicos, filiados ao Sindicato dos Médicos de Santos, e que estavam insatisfeitos, assim como a população, com a situação da medicina no Brasil após às mudanças que essa passou na década de sessenta. (UNIMED, 2017)

A insatisfação se dava com a qualidade dos serviços oferecidos pelo sistema público de saúde após a unificação dos institutos previdenciários no Instituto Nacional de Previdência (INPS)³, o qual prometia a democratização dos serviços de saúde no Brasil. Devido à precariedade desse sistema, abriu-se espaço para a atuação de empresas privadas de serviço médico, as quais tinham como principal objetivo a mercantilização da medicina e à proletarização do profissional médico, o qual ficava impedido de desempenhar com liberdade e dignidade sua atividade de ofício, causando a revolta dos médicos com esse sistema. A fim de combater essa tendência, um grupo de médicos liderados pelo ginecologista e obstetra Edmundo Castilho decidiu se unir para fundar a UNIMED Santos, a qual seria uma cooperativa

³ Órgão criado pelo Decreto nº 72, de 21 de novembro de 1966, como resultado da fusão dos institutos de aposentadoria e pensões então existentes no setor privado que também integrou todos os serviços comuns de todos esses institutos, entre os quais o Serviço de Assistência Médica Domiciliar e de Urgência (SAMDU). (BRASIL, 1966.)

administrada nos moldes de uma empresa, porém sem fins lucrativos. (UNIMED, 2017a)

A idéia do modelo de cooperativismo médico foi bem aceita no mercado de operadoras de planos de saúde. À vista disso, o Doutor Edmundo Castilho e sua equipe organizam uma agenda de visitas às cidades com médicos interessados em constituir suas próprias unidades locais de cooperativismo médico, oferecendo palestras e orientações em torno da iniciativa. Dessa forma, grupos de médicos de outras regiões vão sendo motivados a aderirem ao sistema cooperativista médico, disseminando a iniciativa da UNIMED no país. (UNIMED, 2017)

Com o crescimento do número de UNIMEDs singulares localmente próximas, surge a necessidade de existência de autoridades encarregadas por padronizar os procedimentos operacionais e estimular a troca de experiências entre essas UNIMEDs. Portanto, surgem as Federações, as quais são formadas por no mínimo três cooperativas singulares e são encarregadas por formular normas e compartilhar conhecimentos entre as UNIMEDs próximas em uma determinada região. (UNIMED, 2017)

No ano de 1972, as federações e as cooperativas singulares são informadas da intenção da Associação Médica Brasileira (AMB) de fundar uma confederação e assumir o comando do sistema UNIMED. Portanto, os dirigentes das federações se antecipam e criam, por meio de um protocolo de intenções, uma Confederação⁴ própria, chamada de UNIMED do Brasil, a qual foi fundada em 1975 para ser a representante institucional das cooperativas UNIMED. (UNIMED, 2017)

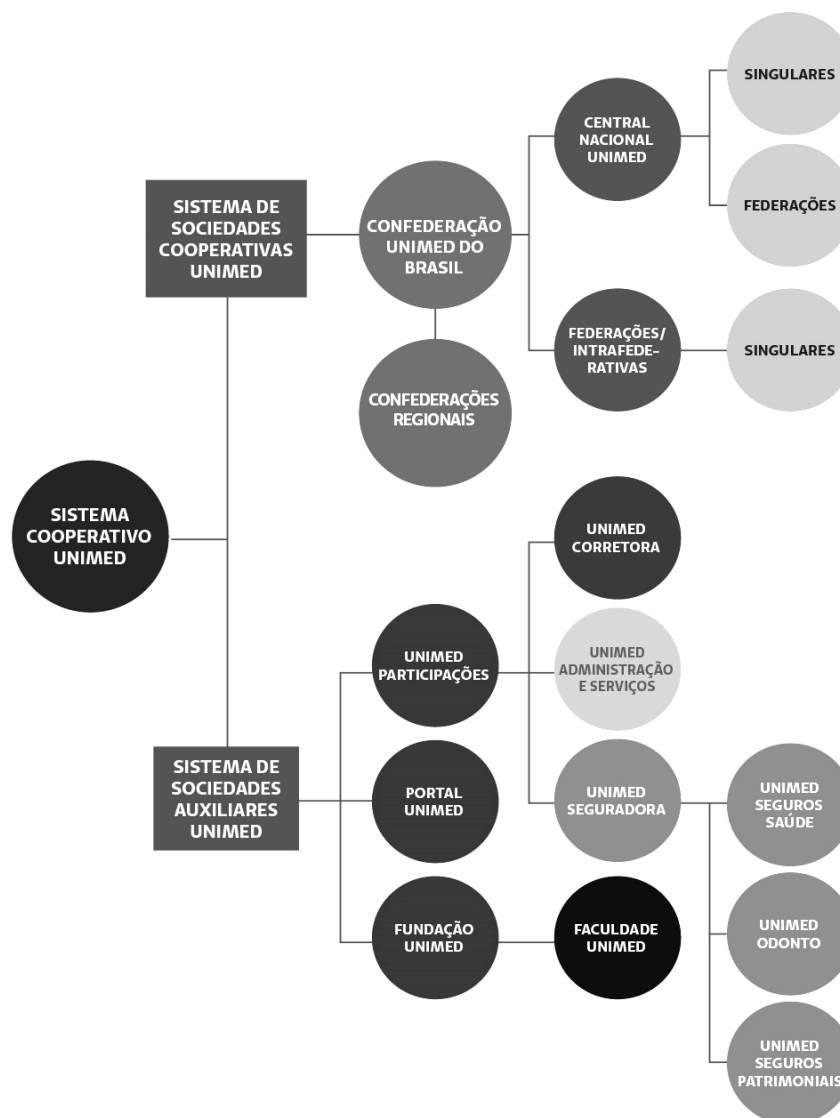
As atribuições da Confederação são defender o uso da marca e sua reputação em âmbito nacional, levar pleitos e contribuições aos poderes públicos, órgãos reguladores e entidades do setor de saúde e atuar em prol da sustentabilidade econômico-financeira das federações e unidades singulares, oferecendo consultorias e ofertando produtos e projetos de qualidade (UNIMED, 2017b). Nos anos oitenta, o sistema UNIMED entra em uma fase de consolidação e crescimento acelerado, motivo pelo qual desenvolve uma estrutura operacional complexa em todo território nacional. Nesse período, a Confederação investe em

⁴ União de UNIMEDs que, conservando uma administração própria, se submetem a um poder central, no qual quase todas as decisões são tomadas por consentimento dos confederados.

campanhas institucionais e conquista a liderança e o reconhecimento no setor de saúde suplementar⁵ no Brasil. (UNIMED, 2017)

A estrutura vigente do sistema Cooperativo UNIMED, a qual veio sendo construída ao decorrer de sua história está disposta na figura 1. (UNIMED, 2017c)

Figura 1: Estrutura do Sistema Cooperativo UNIMED do Brasil

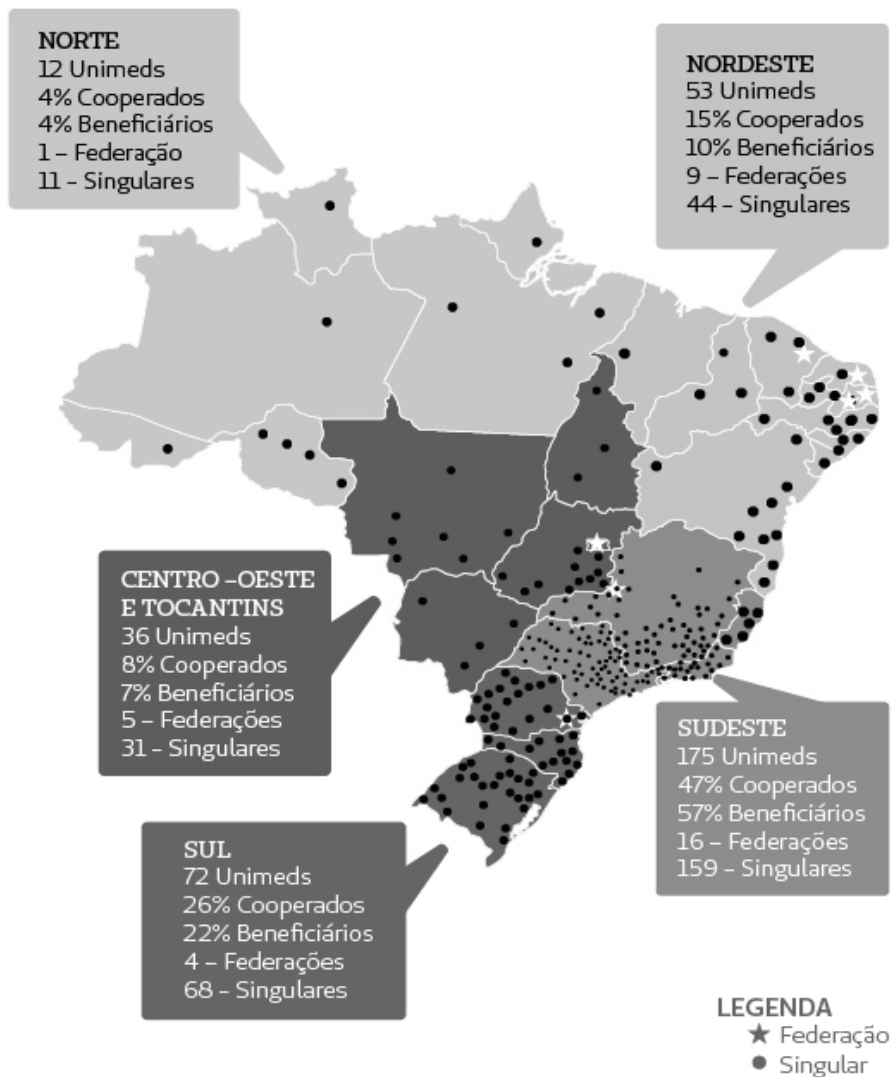


Fonte: Estrutura do sistema UNIMED. (UNIMED, 2017c)

⁵ Corresponde à atividade que envolve a operação de planos e seguros privados de assistência médica à saúde. Essa operação é regulada pelo poder público, representado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e as operadoras compreendem seguradoras especializadas em saúde, medicinas de grupo, cooperativas, instituições filantrópicas e autogestões.

Atualmente, em território nacional, a UNIMED representa a rede extensa de assistência médica, estando presente em 84% do território brasileiro. O sistema é composto por 348 cooperativas médicas responsáveis por prestar assistência para mais de 19,7 milhões de clientes. No Brasil, o Sistema UNIMED detém um *marketshare* de 32% do mercado de operadoras planos de saúde, possuindo mais de 110 mil médicos ativos no território de atuação. As cooperativas integrantes desse sistema possuem serviços próprios como hospitais, pronto-atendimentos e laboratórios, além de uma vasta rede credenciada. Tais fatos comprovam a liderança de mercado do sistema UNIMED. A distribuição das UNIMEDs no território nacional está disposta conforme mostrado na figura 2. (UNIMED, 2017c)

Figura 2: Distribuição das cooperativas UNIMEDs no Brasil.



Fonte: Adaptado de Sistema UNIMED no Brasil. (UNIMED, 2017c)

Na figura 1, o número de UNIMEDs significa quantas cooperativas UNIMEDs existem na região, totalizando no território nacional 348 cooperativas. Já a porcentagem de cooperados corresponde ao percentual de médicos existentes na região que são credenciados às cooperativas UNIMEDs. A porcentagem de beneficiários corresponde ao percentual de clientes que a UNIMED possui naquela região do público que possui plano de saúde. O número de federações significa quantas federações existem na região e as singulares representam as UNIMEDs que não são regidas por um sistema de federação.

No próxima seção será apresentada uma cooperativa integrante do sistema, a UNIMED Porto Alegre, a qual ocupa a sétima posição no ranking das melhores operadoras de planos de saúde.

4.2 APRESENTAÇÃO DA COOPERATIVA UNIMED PORTO ALEGRE

A UNIMED Porto Alegre é uma cooperativa integrante do sistema UNIMED que foi fundada em 23 de dezembro de 1971 pela associação de um grupo de 30 médicos. A cooperativa é uma sociedade de pessoas de natureza civil cujo objetivo social é congregar sócios para o exercício de suas atividades econômicas com o propósito de valorizar o trabalho médico e melhorar as condições de atendimento dos clientes, oferecendo serviços de atenção integral à saúde. (UNIMED POA, 2017)

A cooperativa é detentora da liderança de mercado na capital gaúcha, região metropolitana, centro-sul e litoral norte do Rio Grande do Sul. Essa liderança é representada por 42,6% de participação de mercado na área de atuação, sendo 46,5% na capital gaúcha e 37% nos demais municípios das regiões citadas. Reafirma essa liderança de mercado, a oferta, pela cooperativa, de uma ampla estrutura em prestação de serviços de saúde na região para seus clientes. A área de atuação, descrevendo os municípios que a integram, está disposta na figura 3. (UNIMED POA, 2017b)

Figura 3: Área de atuação da UNIMED Porto Alegre no Rio Grande do Sul.



Fonte: Relatório de Gestão 2016 da UNIMED Porto Alegre. (UNIMED POA, 2017b)

Conforme pode se evidenciar na figura 3, a cooperativa atua em uma área contínua no Estado do Rio Grande do Sul. Justifica essa continuidade a concentração da oferta de alguns serviços específicos em regiões próximas e de fronteira, de forma que a cooperativa estabelece locais onde há maior demanda e estrutura para esses tipos de serviços.

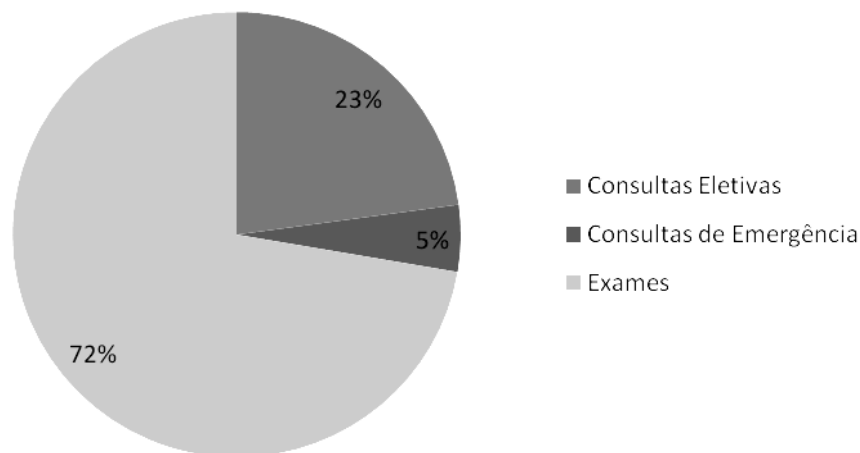
Com relação aos dados de mercado da cooperativa, em 2016 a UNIMED Porto Alegre contava com 6.465 médicos cooperados trabalhando em 49 especialidades diferentes e com um número de 714.378 mil clientes (vidas), considerando os clientes da modalidade intercâmbio⁶. Cabe ressaltar que a cooperativa possui uma estratégia de controle quanto à adesão de novos cooperados, visando abranger com eficiência todas as especialidades de acordo

⁶ É o atendimento estabelecido entre as UNIMEDs por meio de normas, regras e diretrizes, consolidando a integração no Sistema Unimed e garantindo o seu atendimento em todo o território nacional. (UNIMED POA, 2017b)

com suas demandas, mantendo, dessa forma, a atratividade da marca para o cliente e principalmente para o cooperado. (UNIMED POA, 2017b)

Sobre os principais serviços prestados pela UNIMED Porto Alegre a seus clientes, de acordo com o Relatório de Gestão de 2016 foram realizados mais de doze milhões de exames, mais de três milhões de consultas eletivas⁷ e foram atendidas mais de oitocentas mil consultas de emergência. Ademais, foram realizadas mais de sessenta e três milhões de internações. A divisão dos serviços ofertados pela cooperativa está representada no Gráfico 3. (UNIMED POA, 2017b)

Gráfico 3: Serviços prestados pela UNIMED Porto Alegre em 2016.



Fonte: Elaboração própria com base no Relatório Gerencial da UNIMED Porto Alegre 2016. (UNIMED POA, 2017,b)

Cabe ressaltar que esses atendimentos contribuíram para a geração de uma receita bruta de R\$/mil 2.266.497 (dois milhões duzentos e sessenta e seis mil quatrocentos e noventa e sete reais) e uma receita líquida de R\$/mil 2.246.673 (dois milhões duzentos e quarenta e seis mil seiscentos e setenta e três reais). Esse rendimento se faz necessário para que a empresa realize investimentos focados em inovações. (UNIMED POA, 2017b).

Para prestar serviços de saúde com qualidade, assegurando a imagem da marca, tanto do ponto de vista dos clientes, quanto dos médicos cooperados, a cooperativa deve estar atenta às inovações de mercado, investindo em novas

⁷ Consultas com horário agendado.

tecnologias e adotando estratégias eficientes e diferenciadas na prestação de serviços. Portanto, nas próximas seções buscar-se-á identificar estratégias competitivas e exemplos de investimentos recentes da UNIMED Porto Alegre.

4.2.1 Estratégias de comercialização: segregação por público alvo e planos de saúde diferenciados

De acordo com, Possas (2006), o sucesso comercial de um produto depende da adoção de estratégias de comercialização. Na busca de uma venda eficiente de planos de saúde, que torne o produto mais atraente e viável para diferentes públicos, a UNIMED Porto Alegre segmenta a comercialização dos planos em natureza e perfil de clientes e em modalidades distintas do produto.

A segmentação com foco na natureza e perfil dos clientes é feita em planos de saúde familiares e empresariais, sendo os planos coletivos empresariais o público-alvo da cooperativa, representando por 87% dos clientes. Os clientes dos planos empresariais são desde micro e pequenas empresas (a partir de três funcionários) a médias e grandes empresas. As empresas são a modalidade de clientes mais atrativa para a cooperativa por representarem menores riscos de inadimplência, visto que o pagamento do plano de saúde é descontado diretamente na folha de pagamento dos funcionários que aderem ao plano quando este é oferecido pela empresa. Para atrair esse cliente, a cooperativa oferece diversas vantagens e um produto com um custo diferenciado, adotando diversas estratégias de negociação para a redução de valores, sendo o próprio desconto em folha de pagamentos uma dessas estratégias. (UNIMED POA, 2017b)

Dentro dessa segmentação, os outros 13% dos clientes da cooperativa são representados pelos planos familiares, com destaque para o público feminino, o qual se mostra mais preventivo com relação à saúde e que representa 54,1% desse nicho de clientes. Nesta segmentação, o valor da mensalidade do plano de saúde é calculada de acordo com a idade e fatores de risco, como diferentes tipos de doença que paciente possui. (UNIMED POA, 2017b)

Com relação à diferenciação nas modalidades de plano, a cooperativa comercializa os planos Unimax, Unipart e Unifácil, os quais se diferenciam pelos serviços oferecidos – cobertura assistencial, rede credenciada, assim como outras

vantagens - e pela mensalidade e cooparticipações de cada plano. (UNIMED POA, 2017b)

O plano mais abrangente e, também, o mais caro é o Unimax. De acordo com o relatório de gestão de 2016, a cooperativa contava com 344.954 clientes nessa modalidade de plano em 2016. Esse plano é caracterizado por oferecer serviços com tecnologia de ponta, como transporte aeromédico e uma vasta abrangência em território nacional, fornecendo aos beneficiários cobertura global nos serviços mais complexos das melhores redes hospitalares do estado. Já o plano Unipart se mostra como o produto intermediário na questão de valores e oferta de serviços. Esse plano possui a mesma cobertura assistencial do Unimax, apenas não oferta alguns serviços pelas redes hospitalares Mãe de Deus e Moinhos de Vento, porém apresenta um valor diferenciado e econômico de mensalidade em relação ao plano Unimax. Em 2016, o Unipart contava com cerca de 193.730 beneficiários.

Por último, é apresentado o plano Unifácil que, embora pareça ser o plano que oferece menor cobertura assistencial e maiores restrições aos clientes, é considerado o plano que mais se diferencia dos existentes no mercado e, portanto, se mostra como o mais inovador. O plano Unifácil oferece atendimento personalizado nas estruturas próprias em Porto Alegre, Região Metropolitana, Centro-Sul e Litoral Norte do estado, assim como um valor mais acessível para os clientes. Nessas estruturas, o acompanhamento do histórico clínico dos pacientes é feito por meio de prontuário eletrônico e médicos de referência. Em 2016 o plano Unifácil detinha 100.601 clientes. Com a boa aceitação dos clientes ao plano Unifácil, em abril de 2016 a cooperativa criou o Unifácil pleno, o qual tem como base os princípios da atenção primária em saúde e uma estratégia de atendimento personalizado, humanizado e integral ao cliente. O foco desse plano está na relação de confiança e no vínculo entre o cliente e um médico, o qual acompanha de perto a saúde do paciente. Em dezembro de 2016, essa modalidade de plano atingiu a marca de 606 beneficiários. (UNIMED POA, 2017b)

Para atuar a favor das inovações, a cooperativa possui em seu quadro funcional a Superintendência de Recursos Próprios. Traçando um paralelo com o capítulo inicial deste estudo, esse organismo atua, em outros termos, como sendo o empresário inovador da teoria schumpeteriana. Assim, essa superintendência se

destaca como uma área responsável pelo planejamento estratégico estrutural da cooperativa e será o tema abordado na próxima sessão.

4.2.2 Planejamento estratégico: Superintendência de recursos próprios:

Marques (2013) destaca que a competitividade exige cada vez mais agilidade nos processos de mudança da empresa, porém os projetos de melhorias devem ser conduzidos de forma estruturada e consolidada para a manutenção sustentada de cada espécie de negócio.

Com o intuito de promover projetos inovadores e desenvolver estratégias eficientes, a cooperativa possui em seu quadro funcional uma área especializada em pesquisa e desenvolvimento de projetos que objetivam a redução de custos e sinalizam oportunidades lucrativas de negócios para a cooperativa. Essa área é chamada de Superintendência de Recursos Próprios e é a responsável por realizar a gestão de recursos com o objetivo de promover o processo de verticalização da cooperativa, assegurando serviços de qualidade e segurança. (UNIMED POA, 2017b)

A verticalização do serviço de saúde suplementar ocorre quando os planos de saúde constroem estruturas próprias, como hospitais, laboratórios e outros serviços na área da saúde. A cooperativa acredita que através da verticalização é possível promover o gerenciamento mais eficaz do atendimento, do controle e da redução dos custos assistenciais, além de reduzir a dependência do serviço de terceiros. (JUNQUEIRA, 2016)

Os recursos e serviços próprios que são de responsabilidade da Superintendência em questão são representados atualmente pelo organograma exposto na figura 4. Os projetos dessas áreas são arquitetados de forma individual, com o objetivo de atender às demandas de cada serviço, sinalizando a viabilidade de adoção destes para cooperativa. (UNIMED POA, 2017b)

Figura 4: Organograma da Superintendência de Recursos e Serviços Próprios.



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Relatório Gerencial 2016 da UNIMED Porto Alegre. (UNIMED POA, 2017b)

Para promover crescimento de forma sustentada, a cooperativa planeja expansão dos serviços próprios em grande escala, e, para atender a essa expectativa, considera-se que a Superintendência em questão deve estar atenta às inovações de mercado, alinhando-as às suas pesquisas na busca de estratégias que promovam a verticalização de serviços próprios.

O investimento na verticalização de serviços próprios gera a redução de custos e o fortalecimento da imagem que a cooperativa transmite no mercado, uma

vez que a população aceita muito bem esses serviços quando oferecidos pelas operadoras de planos de saúde.

A criação da superintendência de recursos próprios, para promover a verticalização da cooperativa, se apresenta como uma estratégia defensiva desta. Há exemplos de operadoras concorrentes, como é o caso da operadora de saúde Amil Assistência Médica, que possui uma grande disponibilidade financeira para adquirir parques hospitalares prontos e em funcionamento para oferecer de forma própria seus serviços. Devido ao fato de a UNIMED Porto Alegre não apresentar a mesma disponibilidade financeira da concorrente, é necessário o planejamento sustentado para a construção de serviços desse tipo. (JUNQUEIRA, 2016)

4.2.3 Investimentos em inovações

Conforme abordado no primeiro capítulo deste trabalho, Schumpeter considera fundamental o investimento em inovações por parte dos empresários, pois somente através desses investimentos, as empresas garantem posições de liderança frente à concorrência de mercado. A opção por não investir em inovações pode resultar no desaparecimento de empresas.

Diante do cenário econômico recessivo apresentado no ano de 2016, onde a retração do mercado de trabalho⁸ e a queda do rendimento médio das famílias afetaram diretamente o desempenho da saúde suplementar no Brasil, a UNIMED Porto Alegre obteve um dos melhores desempenhos em comparação aos últimos anos. A esse desempenho está relacionado o fato de a UNIMED Porto Alegre ter investido fortemente em estrutura e novos equipamentos tecnológicos, os quais caracterizaram o perfil da cooperativa no mercado. Como exemplo desses investimentos, podem-se citar:

- a) a inauguração da clínica de vacinas com unidades localizadas em Porto Alegre e Canoas;
- b) a inauguração da nova estrutura da unidade de saúde ocupacional;
- c) a ampliação do centro de oncologia e infusão localizado em Porto Alegre;
- d) a inauguração da nova unidade da UNIMED Porto Alegre localizada na cidade de Esteio;

⁸ De acordo com o IBGE foi contabilizado em 2016 um total de 12,3 milhões de desempregados, fato que diminui o número de beneficiários que possuem plano na modalidade empresarial.

- e) a renovação da frota do SOS emergências médicas;
- f) a inauguração da unidade de atendimento pediátrico em Porto Alegre;
- g) a ampliação da unidade de atendimento localizada na zona Sul de Porto Alegre;
- h) o novo serviço de ressonância magnética localizado em um dos centros de diagnóstico de imagens de Porto Alegre; e
- i) o novo mamógrafo digital. (UNIMED POA, 2017b)

Conforme o Relatório de Gestão da UNIMED Porto Alegre em 2016, cabe destacar que a trajetória da cooperativa se orientou por um planejamento estratégico com foco no crescimento próprio, o qual teve em sua gênese o desenvolvimento de inovações em serviços. Essa constatação pode ser amparada pelas diretrizes adotadas pela cooperativa, as quais visaram à aproximação da UNIMED Porto Alegre com os cooperados, o desenvolvimento de estruturas próprias para ofertar serviços como unidade de negócios e o combate às perdas. (UNIMED POA, 2017b)

Traçando uma analogia com o capítulo anterior, pode-se dizer que a estratégia geral da UNIMED Porto Alegre em 2016 com essas inovações se constituiu numa estratégia ofensiva, visto que a cooperativa foi pioneira na oferta de serviços e estruturas próprias no mercado de operadoras de planos de saúde. Como exemplos desse pioneirismo destacam-se as inaugurações de novos equipamentos – como a ressonância magnética e o mamógrafo digital – que foram essenciais para que a empresa pudesse ofertar serviços que não são oferecidos de forma própria por outras operadoras de planos de saúde na região de atuação. Neste caso, evidencia-se que a cooperativa identificou uma situação particular de seus clientes – a elevada procura por determinados serviços e os elevados custos com a terceirização desses tanto para a cooperativa quanto para os clientes – e optou por inovar e investir em equipamentos necessários para que pudesse ofertar tais serviços. Tal fato é característico da estratégia ofensiva.

Com relação ao recurso investido para a compra desses equipamentos, a cooperativa desembolsou um montante de reais/mil 7.771 (sete milhões, setecentos e setenta e um reais). Considera-se que a recuperação desse valor será em curto prazo, dado a grande demanda pelos exames de ressonância magnética e mamografias digitais e o valor cobrado por esses exames, que varia de R\$ 1.000,00

à R\$ 2.000,00, valor que a cooperativa tinha que reembolsar a terceiros quando não possuía estrutura própria para oferecer esses serviços. (UNIMED POA, 2017b)

Analisando cada um dos oito investimentos realizados pela cooperativa, se pode constatar a adoção de inovações incrementais e radicais. Como exemplos de inovações radicais citam-se as inaugurações da clínica de vacinas, da nova estrutura de saúde ocupacional, da nova unidade da cooperativa localizada em Esteio/RS, da unidade de atendimento pediátrico, do novo serviço de ressonância magnética e do novo mamógrafo digital. Esses investimentos são considerados inovações radicais por representarem uma ruptura dos padrões tradicionais, ou seja, constata-se que antes desses serviços serem ofertados pelos próprios equipamentos e estruturas de uma operadora de plano de saúde, as operadoras os ofertavam através de terceiros. Porém, a UNIMED Porto Alegre, optou por internalizar tais serviços, com o objetivo de reduzir custos e a dependência desses terceiros, realizando uma mudança inédita em seu mercado de atuação.

Paralelamente, como exemplos de inovações incrementais citam-se as ampliações realizadas no centro de oncologia e infusão de Porto Alegre e na unidade de atendimento da Zona Sul de Porto Alegre e a renovação da frota do SOS emergências médicas. Essas inovações são caracterizadas por pequenas alterações, seja na estrutura ou nos produtos, mas que não mudou de forma drástica a composição destes.

Contudo, apesar da estrutura e dos serviços que a UNIMED Porto Alegre oferece para os clientes, o valor da mensalidade e das coopartições para abranger essa oferta se torna dispendioso frente aos níveis de renda do trabalhador no Brasil, principalmente quando considerados os planos individuais familiares. São minoria os brasileiros que, quando não possuem a opção de obter um convênio de saúde coletivo empresarial, possuem condições financeiras de custear o valor fixo da mensalidade do plano de saúde, razão que justifica o baixo percentual de clientes nessa categoria de planos. Em geral, para o trabalhador, os planos individuais familiares são aproximadamente dez vezes mais onerosos que os planos coletivos empresariais. Atualmente, a opção de a empresa oferecer como benefício à adesão a um convênio médico tem sido considerada um atrativo para os candidatos a procura de emprego, pois esse benefício, não sendo custeado pela empresa, se torna inviável a adoção para a maioria dos trabalhadores médios. Ademais, há muitos fatores de risco que oneram o valor da mensalidade dos planos, tornando-os

intangíveis à maioria da população do Brasil. São exemplos desses fatores a faixa etária e a constatação de doenças genéticas ou degenerativas do cliente.

Além da inexistência de renda para a adesão a um plano individual familiar pela população brasileira, os trabalhadores que possuem planos de saúde coletivos empresariais têm-se mostrado insatisfeitos com os altos reajustes anuais dos convênios, os quais costumam ser justificados pelo aumento da sinistralidade ou pela manutenção do equilíbrio contratual entre a empresa e a operadora de convênios.

Neste capítulo do trabalho foi abordado o exemplo de uma unidade de negócios (Cooperativa UNIMED Porto Alegre) que se mostra preocupada com a gestão de inovações. Isto posto, procurou-se identificar as ações dessa cooperativa com o comportamento empresarial proposto por Schumpeter.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As inovações são uma prática comum entre empresas que atuam em mercados competitivos onde vigoram a concorrência. Elas podem ser evidenciadas não somente nos produtos finais, mas também no processo de produção, como na articulação da administração e da produção do modelo de negócios.

Considerando-se que as inovações devem ser assimiladas como o resultado da busca por lucros de monopólio temporário, mediante a obtenção de vantagens competitivas, abordam-se que as inovações também podem ser entendidas como impulsionadoras dos processos de concorrência da economia capitalista. O estudo da concorrência schumpeteriana desenvolve essa premissa.

O estudo da concorrência enfoca a unidade empresarial a nível de interação estratégica. As empresas são os agentes que adotam estratégias competitivas a fim de obter vantagens, como maiores lucros e liderança de mercado, frente à concorrência. Contudo, a abordagem dessas estratégias recai sob o estudo das inovações.

De acordo com a visão schumpeteriana-institucionalista, a empresa e seu ambiente ou estrutura industrial estão em permanente troca de conhecimentos. Dessa forma, as estratégias competitivas resultam em inovações que representam mutações organizacionais e institucionais, criando e destruindo mercados conseqüentemente, o que consiste na dinâmica da destruição criativa.

Contudo, a visão schumpeteriana da inovação, concorrência e destruição criativa aborda apenas o lado teórico conceitual desses elementos da economia capitalista. Na busca de um exemplo prático de negócios que identifique tais elementos, adotou-se o exemplo da cooperativa UNIMED Porto Alegre, a qual atua no mercado das operadoras de planos de saúde.

Constatou-se, dessa forma, por meio da análise do relatório de gestão e indicadores da cooperativa no ano de 2016, a utilização de estratégias para promoção de inovações organizacionais. Os objetivos da cooperativa, de acordo com esse comportamento frente ao mercado, estão de acordo com a abordagem realizada pela teoria schumpeteriana, a qual destaca a busca pela diferenciação via inovações e a maior representatividade de mercado e melhorias nos produtos e processos.

As estratégias da cooperativa representam um caráter ofensivo e defensivo perante a concorrência, dado os exemplos de pioneirismo e defesa da posição de mercado em determinados serviços.

Com relação às inovações que caracterizam esse perfil, pode-se citar o investimento em tecnologia de ponta, como o exemplo dos equipamentos que realiza os exames de ressonância magnética e as mamografias digitais. Essa aquisição oportunizou a verticalização dos serviços próprios da cooperativa assim como a redução de custos com terceiros.

Destaca-se que, apesar da cooperativa investir em novas estruturas e em serviços qualificados, os valores da mensalidade dos planos de saúde ainda são onerosos comparados à renda do trabalhador médio brasileiro, o que resulta na dependência desses aos serviços de saúde pública e a pobreza gerada pela falta de recursos necessários à saúde da população.

Faz-se mister planejar e criar meios de inovar, quando objetivada a liderança de mercado e a rentabilidade do negócio. Também é essencial a realização de pesquisas sobre o ambiente interno e externo da unidade de negócios, a fim de identificar novas idéias de inovação. A interação da empresa com tais ambientes é essencial para o desenvolvimento de novas estratégias.

Recomendam-se, como sugestão de estudos futuros, a perpetuidade do planejamento estratégico da UNIMED Porto Alegre com vista às inovações, pois, somente assim, a empresa conseguirá manter a atratividade da marca e conquistar novos clientes para a manutenção dos lucros e, conseqüentemente, a continuidade dos investimentos em diferenciações.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Decreto-Lei ° 72, de 21 de Novembro de 1966**. Brasília, DF, 1966. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/Del0072.htm>. Acesso em: 12 jun. 2017.
- BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 79-110, jan./jun. 2003.
- COOMBS, R.; SAVIOTTI, P.; WALSH, V. **Technological Change and Company Strategies: economic and sociological perspectives**. Harcourt Brace Jovanovich, Publishers, 1992.
- DA ROCHA, Daniel C. L. **A concorrência schumpeteriana e a melhor postura competitiva das empresas diante do processo de destruição criativa do capitalismo**. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI5171,101048-A+concorrencia+schumpeteriana+e+a+melhor+postura+competitiva+das>>. Acesso em: 05 jul. 2017.
- FREEMAN, C.; Soete, L. **The Economics of Industrial Innovation**. 3 ed. The MIT Press, 1997.
- HADDAD, Evelyn W. **Inovação tecnológica em Schumpeter e na ótica Neo-Schumpeteriana**. 2010. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Econômicas) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/25385>>. Acesso em: 12 jun. 2017.
- HASENCLEVER, Lia; KUPFER, David. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- JUNQUEIRA. WALTER N, Verticalizar para crescer. **Revista UNIMED BR**. São Paulo, n.24, ano 6, p.10-13, ago/set. 2016.
- KOMPINSKY, Fernanda Almaleh. **Análise da atividade empresarial inovadora no Rio Grande do Sul no período 1998 – 2008**. 2013, Trabalho de conclusão de curso

(Graduação em Ciências Econômicas) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em:

MARQUES, Michele Regina D'Ávila. **Redesenho dos processos da superintendência de serviços próprios**. 2013. Trabalho de conclusão de curso (MBA em Gestão de Projetos) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2013.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

POSSAS, Sílvia. **Economia da Inovação Tecnológica**. São Paulo: HUCITEC, 2006. p.13 – 40.

POSSAS, Mario L.; FAGUNDES, Jorge; PONDÉ, João L.. **Política antitruste: um enfoque schumpeteriano**. Rio de Janeiro: Univ. Federal, Inst. de Economia Industrial, 1995.

SBRAGIA, Roberto; KRUGLIANKAS, Isak.; ARANGO-ALZARE, Tatiana. **Empresas inovadoras no Brasil: uma proposição de tipologia e características associadas**. São Paulo: FEA/USP, 2002. (Série WorkingPapers, 001/003).

SCHUMPETER, Joseph. **A Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOUZA, Nali de Jesus. **Desenvolvimento econômico**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: A Economia da Tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

UNIÃO DOS MÉDICOS – UNIMED. **História / Linha do Tempo**. Porto Alegre, 2017a. Disponível em: <<http://memoria.UNIMED.coop.br/memoria/historias>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

UNIÃO DOS MÉDICOS - UNIMED. **Sistema UNIMED**. Porto Alegre, 2017b. Disponível em: <<https://www.UNIMED.coop.br/home/sistema-UNIMED/a-UNIMED/UNIMED-do-brasil>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

UNIÃO DOS MÉDICOS – UNIMED. **Sistema UNIMED no Brasil**. Porto Alegre, 2017c. Disponível em <http://www.UNIMED.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146&cd_secao=49094> Acesso em: 12 jun. 2017.

UNIÃO DOS MÉDICOS PORTO ALEGRE - UNIMED POA. **A UNIMED.** Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<https://www.UNIMEDpoa.com.br/a-UNIMED/UNIMED-porto-alegre>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

UNIÃO DOS MÉDICOS PORTO ALEGRE - UNIMED POA. **Lista de Links:** Relatório de Gestão 2016. Porto Alegre, 2017b. Disponível em: <http://www.UNIMED.coop.br/portalUNIMED/flipbook/porto_alegre/relatorio_de_gestao_e_sustentabilidade_2016/>. Acesso em: 20 abr. 2017.