

Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde

Adriana Maria André

3ª edição

Atheneu

Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde


SAL
SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO LEITOR
Tel.: 08000267753
www.atheneu.com.br
(21) 99165-6798
Facebook.com/editoraatheneu
Twitter.com/editoraatheneu
Youtube.com/atheneueditora

Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústrias da Saúde

Adriana Maria André

3ª edição

Atheneu
Rio de Janeiro • São Paulo
2022

EDITORA ATHENEU

São Paulo	—	*Rua Maria Paula, 123 – 18° andar* *Tel.: (11) 2858-8750* *E-mail: atheneu@atheneu.com.br*
Rio de Janeiro	—	*Rua Bambina, 74* *Tel.: (21) 3094-1295* *E-mail: atheneu@atheneu.com.br*

CAPA: Equipe Atheneu
PRODUÇÃO EDITORIAL: MWS Design

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

G333
3. ed.

Gestão de clínicas, hospitais e indústrias da saúde / [coordenação] Adriana Maria André. - 3. ed. - Rio de Janeiro : Atheneu, 2022.
: il. ; 24 cm.

Inclui bibliografia e índice
ISBN 978-65-5586-540-0

1. Administração dos serviços de saúde. 2. Administração da produção - Saúde. I. André, Adriana Maria.

22-79340

CDD: 362.1068
CDU: 005.343:614.2

Gabriela Faray Ferreira Lopes - Bibliotecária - CRB-7/6643

09/08/2022 12/08/2022

André, A.M.
Gestão de Clínicas e Hospitais e Indústrias da Saúde – 3ª edição -

©Direitos reservados à Editora Atheneu — Rio de Janeiro, São Paulo, 2022.

1 Estratégia Competitiva na Gestão em Saúde

Michel Leonardo Conte
Miguel Bernardo Alcobia Ribeiro

Introdução

Como ponto de partida e importante na contextualização, faz-se necessário um entendimento conceitual dos termos Planejamento e Gestão. São diversas as escolas, suas linhas de pesquisas, autores e publicações, além de dezenas de ferramentas de acompanhamento. Contudo, um debate prático e rotineiro nas organizações do mercado da saúde, no Brasil e no mundo, será considerado, defendendo sua aplicabilidade, e não exatamente, uma visão binária do certo e do errado.

Organizações são "organismos" vivos e mutáveis e que o tempo todo em sua existência, exigem de seus líderes um olhar atualizado, factual e pragmático, sobre como e quando explorar o potencial do negócio, analisar os impactos dos ambientes externo e interno nas tomadas de decisão, por elaborar e engajar seus times à Missão e Visão de futuro da Organização, definindo o conjunto de competências internas necessárias na elaboração de um Planejamento Estratégico razoável aos objetivos de mercado ambicionados. Adicionalmente, materializado por parâmetros de avaliação de seus indicadores de *performance* ao longo do tempo.

Estratégia e planejamento (conceitos)

Estratégia é uma palavra com origem no termo grego *strategia*, que significa plano, método ou manobras usados para alcançar um objetivo ou resultado específico.

Conceitualmente, a Estratégia é o conjunto de decisões que definem o posicionamento de indivíduos ou organizações no ambiente e referencialmente àqueles que nele atuam (*stakeholders*).

Planejamento é o dimensionamento de esforços para executar estratégias e gerar resultados projetados, o que implica um processo ordenado de comunicação e tradução das estratégias para os diversos atores envolvidos.

O Planejamento Estratégico é essencial e importante porque serve como um "GPS" para todas as ações que serão feitas durante um determinado período na empresa. Ele auxilia na administração da quantidade de tempo, dos recursos e energia investidas na execução da estratégia. Ademais, também auxilia a reconhecer desafios e oportunidades de melhorias de processos. Como prever o futuro de uma organização em seu mercado de atuação? Como planejar seus objetivos, ações, investimentos em impactos ao longo de três, cinco ou dez anos? Quais os dados necessários para essa elaboração de visão de futuro? Esses são apenas alguns dos questionamentos mais frequentes na mente dos gestores e que necessitam de movimentos internos de engajamento dos colaboradores, visando a sustentabilidade das organizações e ao final do dia, entregarmos os melhores resultados e valores aos interessados em curto, médio e longo prazo.

Obviamente, o mundo é extremamente dinâmico e veloz, impulsionado por mudanças no ambiente externo que motivam um olhar constante sobre o desenvolvimento tecnológico dos negócios, a integração da estratégia interna e ao mercado, definindo toda a vantagem competitiva existente frente aos concorrentes diretos e indiretos, delineando o papel dessa organização dentro do setor, de um segmento específico e a sociedade em geral, influenciando hábitos e atitudes dos consumidores.

No mercado da saúde, especialmente em clínicas, hospitais, laboratórios, operadoras e indústrias, a necessidade de investimentos em tecnologia está frequentemente ligado à complexidade e normas regulatórias inerentes ao *business*. Essas influenciam de maneira direta, em pesquisa e desenvolvimento de soluções, em toda cadeia de custos, na precificação e na entrega de valor, que de fato, definem o posicionamento mercadológico (ofensivo e/ou defensivo) de uma organização, bem como suas vantagens competitivas mais relevantes frente aos seus competidores.

A formulação e a implementação de estratégias se concretizam, necessariamente, pelo envolvimento dos diversos níveis da organização, assim como um processo contínuo de comunicação interna. Alinhar e engajar são atitudes da liderança, em seus diversos níveis, Diretoria, Gerência, Coordenação e Supervisão.

Estratégia é a rota em que a empresa caminhará para alcançar sucesso empresarial e deve respeitar os seguintes preceitos:

- Ser baseada nos resultados da análise do mercado e da empresa.
- Criar vantagem competitiva.
- Ser viável e compatível com os recursos da empresa.
- Promover o envolvimento e compromisso das pessoas.
- Obedecer aos princípios/valores da empresa.
- Ser criativa e inovadora.

E de fato, atuando diretamente sobre os seguintes pilares estratégicos:

- Rentabilidade: equalizando investimentos e retornos, visando a distribuição racional de lucro aos acionistas e interessados, permitindo reinvestimentos.
- Crescimento: desempenhar positivamente nas vendas, gerir ativos e capitais, influenciando no valor da empresa ao longo do tempo.
- Inovação: seja essa disruptiva ou incremental, mas que permita a renovação das ofertas (produtos e serviços) e adequação às necessidades dos clientes.
- Sustentabilidade: gerenciando estrategicamente a saúde financeira da empresa.

As diversas escolas de pensamento estratégico podem ser classificadas, basicamente, em dois grandes grupos: as escolas do Diagnóstico e as escolas da Invenção.

As escolas do Diagnóstico podem ser referidas a Igor Ansoff (1965)[1], com *Corporate Strategy,* Michael Porter (1980)[2], com *Estratégia Competitiva,* e até Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)[3], com *Administração Estratégica.*

As escolas do Diagnóstico usam algum instrumento de análise para apoiar a formulação da estratégia, como a matriz BCG, as 5 Forças do Porter ou a análise SWOT. Um dos problemas dessas escolas é estarem focadas na própria organização, baseando sua estratégia na análise do que ocorreu. Os resultados, se positivos, levam a organização a tornar-se mais competitiva em relação aos seus concorrentes; isso é, a fazer mais, ou melhor, daquilo que já fazem.

As escolas da Inovação podem ser referidas a Hamel e Prahalad (2004)[4], a Kim e Mauborgne (2005)[5] e a Davenport, Leibold e Voepel (2006)[6]. Elas usam a intuição e a imaginação para criar o futuro.

Hamel e Prahalad (2004)[4] definem uma "Intenção Estratégica", representando um senso de direção, descoberta e destino, uma ambição, um comprometimento e uma visão de longo prazo. Em seguida definem uma "Arquitetura Estratégica", baseada nas descontinuidades do setor, nas competências essenciais possuídas ou a adquirir, nas necessidades dos clientes potenciais etc., ajustando a intenção estratégica com a organização.

Kim e Mauborgne (2005)[5] propõem que se crie um novo mercado e se torne a concorrência irrelevante. Eles definem esse novo mercado como um "oceano azul", em contraposição ao "oceano vermelho" no qual os concorrentes estão "sangrando" das lutas entre eles e avermelhando o oceano.

Eles propõem a "Inovação de Valor" como "pedra angular da estratégia do oceano azul", ao obter-se, ao mesmo tempo, "economias de custo mediante a eliminação e redução dos atributos da competição setorial" e aumento do "valor para os compradores ampliando-se e criando-se atributos que nunca foram oferecidos pelo setor".

Davenport, Leibold e Voepel (2006)[6] sugerem uma abordagem estratégica e instrumentos para uma "inovação dinâmica das competências". Eles acreditam que a economia global já passou do ponto de virada de uma era industrial, com a lógica centrada nos bens, para uma era da inovação, com a lógica centrada nos serviços, e denominada "economia da inovação". Os requerimentos-chave para a economia da inovação são: a visão interna (*insight*) e a visão externa (*foresight*) nas mudanças globais em todos os níveis da sociedade, com imaginação e instinto para inovação; a mentalidade de cocriação, com todos os envolvidos no negócio; uma inovação ampla em todos os aspectos do negócio, e não apenas na área de pesquisa e desenvolvimento (P&D); e uma habilidade de efetuar mudanças culturais e liberar energia na organização para inovações contínuas e descontínuas, com foco simultâneo na eficiência e eficácia de modelos de negócios provados.

Formulação e/ou revisão da estratégia

A seguir, os principais pontos a serem considerados na formulação da estratégia e podem servir como ferramenta metodológica para sua construção.

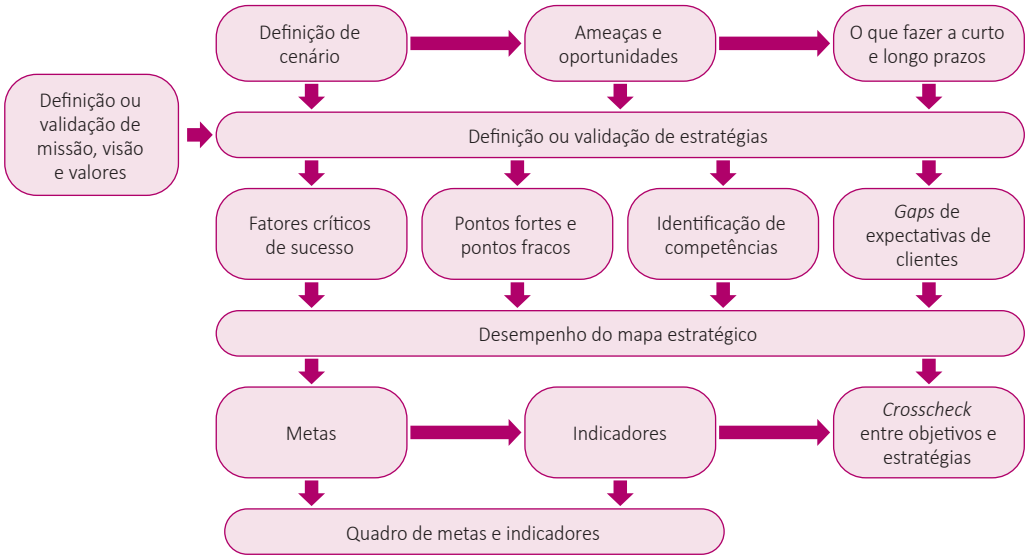


Figura 1.1 – *Principais pontos a serem considerados na formulação da estratégia.*
Fonte: Santos D S.; Lemos P M. Planejamento e Gestão Estratégia de Clínicas e Hospitais in André A M. Gestão Estratégica de Clínicas e Hospitais, 2 ed. São Paulo: Ed. Atheneu; 2014.

A formulação estratégica, necessariamente passa por compreendermos por "quem somos" e para "onde queremos ir".

Sendo assim, elaborar e validar a Missão e Visão de Futuro são fundamentais para isso.

Missão: o propósito de existência da organização

A Missão de uma organização é o propósito de existência dela, ou seja, sua razão de ser.

Se uma empresa não entende sua razão de existência, não conseguirá definir uma estratégia de posicionamento ou de crescimento de mercado.

A declaração de missão serve a todos colaboradores como base para a construção da estratégia (com objetivos, indicadores e metas). Uma boa definição de missão deve conter e deixar claro, o benefício gerado pela empresa para o seu público-alvo. A empresa deve existir, não para produzir um determinado produto ou ofertar um determinado serviço, mas sim, para entregar os benefícios de seus produtos e/ou serviços ao seu público-alvo.

Para ser uma boa definição de missão, essa deve ser inspiradora, colaborativa e desafiadora, no sentido de que haja engajamento pleno de seus colaboradores e parceiros, comprometidos em levar um benefício, cada vez melhor, para um maior número de clientes e parceiros (público-alvo).

A declaração da missão deve ser prática para que seja lembrada, vivenciada e transmitida por todos os envolvidos com o negócio (*stakeholders*). Na essência, deve servir como um mantra, uma crença que orienta a existência da organização.

Visão: situação futura desejada pela organização

Imediatamente, após a definição de Missão, é o momento da empresa determinar sua Visão de Futuro, para os objetivos de negócios em que ela atua ou prospecta, em médio e longo prazo.

Segundo Chiavenato (2014)[7], é o "sonho de realidade futura da organização", servindo como direção corporativa suprema, de onde queremos chegar, do que queremos alcançar e para onde queremos ir, enquanto organização constituída.

Os Valores de uma organização são inegociáveis, dentro e fora das mesmas, pois regem suas práticas, no sentido da ética e da conformidade, no mundo dos negócios.

Caso Hospital Quatro de Abril

Vejamos a seguir, o caso do Hospital Quatro de Abril, que sob sua Missão, Visão e Valores tem um olhar especial para a "atenção ao ser humano em primeiro lugar".

Visão: ser um hospital de referência, que inspire confiança por meio da excelência e alta *performance* no acolhimento às pessoas e na prestação de serviços à saúde.

Missão: valorizar a vida das pessoas mediante a evolução da qualidade assistencial e da gestão praticada em nosso hospital.

Valores: "a atenção ao **ser humano** em primeiro lugar!". Esse é o princípio que norteia nossos valores.

Competências essenciais adotadas pelo Hospital Quatro de Abril:

- **Ética:** convivemos e nos relacionamos de maneira íntegra e honesta com todos. Inspirados e orientados pelo nosso Código de Ética e Conduta, zelamos pela reputação da empresa, colocando o interesse coletivo acima da ambição pessoal.
- **Hospitalidade:** estabelecemos confiança e respeito no convívio com outras pessoas e nas informações que transmitirmos. Garantimos uma experiência segura, eficiente, acolhedora, com empatia e conveniência para todas as pessoas com quem nos relacionamos, e, especialmente, com pacientes e familiares.
- **Colaboração:** contribuímos para um ambiente colaborativo. Sabemos trabalhar em equipe, criticamos e aceitamos críticas com serenidade. Somos acessíveis, conquistamos apoio e confiança por sabermos gerar soluções em conjunto, dentro e fora da estrutura à qual nos encontramos vinculados.
- **Excelência:** demonstramos excelência na assistência, execução, eficiência de custos, qualidade e segurança. Cuidamos das grandes iniciativas e dos pequenos detalhes com a mesma obstinação.
- **Segurança:** focamos na segurança das pessoas e colocamos a vida em primeiro lugar. Compreendemos a segurança em sua totalidade e praticamos os seus princípios em tudo que fazemos. Cuidamos da imagem, do patrimônio e das informações da empresa, assegurando-lhes integridade e preservando seu valor.

Uma vez entendido o porquê da existência da empresa e o que a empresa quer ser, faz-se necessário a análise dos seguintes pontos:

- Entender o cenário (ambiente externo).
- Quais são as ameaças e oportunidades que esse ambiente pode provocar.
- Definição dos objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo.

Tipos de estratégias

Diferenciação

A diferenciação é uma estratégia que permite uma organização ter vantagem competitiva contra seus concorrentes. A diferenciação pode ser baseada no produto, no mercado ou no custo.

Tabela 1.1
Tipos de diferenciação

DIFERENCIAÇÃO POR PRODUTO	DIFERENCIAÇÃO POR MERCADO	DIFERENCIAÇÃO POR CUSTOS
• Capacidade tecnológica • *Expertise* clínica • Nome/imagem • Rede de distribuição • Modelo de negócio	• Segmentação • Linha de produto focada • Geografia	• Eficiência operacional • Controle de despesas • Curva de experiência • Subvenção do governo

Fonte: Elaborada pelos autores, 2022.

Inovação

Uma inovação disruptiva, geralmente, tem atributos que oferecem uma vantagem diferencial em relação aos outros produtos no mercado, e são, frequentemente, mais baratos, simples e convenientes.

Tabela 1.2
Tipos de inovação

INOVAÇÃO SUSTENTADORA	INOVAÇÃO DISRUPTIVA
Uma inovação que resulta em uma melhoria incremental de um produto ou serviço existente.	Uma inovação que substitui a tecnologia existente e redefine as trajetórias de *performance*, gerando valor mais valor para seus usuários.

Fonte: Elaborada pelos autores, 2022.

Processos e custos

A melhoria de processos internos ajuda organizações a reduzir custos e melhorar serviços. Essa estratégia é comum em mercados maduros. As melhorias de processo e redução de custos poderão ser mais ou menos visíveis.

Tabela 1.3
Tipos de valor

VALOR INVISÍVEL	VALOR VISÍVEL
Melhorias no treinamento de recepcionistas	Redução no tempo de espera
Investimento em sistema informatizado para gestão de agendamentos	Ganhar economias de escala e renegociar contratos com fornecedores

Fonte: Elaborada pelos autores, 2022.

Crescimento

Tabela 1.4
Matriz de oportunidades de crescimento

PRODUTO/SERVIÇO	MERCADO EXISTENTE	MERCADO NOVO
Oferta existente	Penetração de mercado	Desenvolvimento de mercado
Oferta nova	Desenvolvimento de produto	Diversificação

Fonte: Elaborada pelos autores, 2022.

Penetração no mercado

O aumento de volume por meio de aumento de penetração de mercado é uma estratégia de crescimento, que envolve o aumento de vendas de produtos ou serviços no mercado que a organização já atua. Uma estratégia boa quando o mercado está forte e crescendo.

A execução dessa estratégia pode ser realizada, fazendo: atração de novos clientes pode ser feita por meio de precificação competitiva; distribuição intensiva do produto (abertura de novas filiais no mesmo mercado, aumento de canais de distribuição); e promoção agressiva.

Novos mercados e geografias

O aumento de volume por meio de desenvolvimento de mercados é uma estratégia de crescimento, que envolve o início de venda dos seus produtos e serviços em novos mercados. Trata-se de uma estratégia boa quando o mercado existente tem pouco crescimento, e ganhos em fatia de mercado seriam difíceis devido a concorrentes fortes. A execução dessa estratégia pode ser realizada, fazendo: oferecimento de produtos ou serviços em regiões novas; aquisições em novas áreas geográficas, para rapidamente ganhar volume e participação de mercado; e expandir as forças de marketing para focar em novos segmentos do mercado.

Novas ofertas

A estratégia de crescimento por desenvolvimento de produtos envolve o oferecimento de novos produtos para um mercado existente. Trata-se de uma estratégia boa quando a organização tem uma base de clientes robusta e quer fidelizar essa base com novos serviços ou melhorias de qualidade. A execução dessa estratégia pode ser realizada, fazendo: verticalização, incorporando na sua oferta produtos ou serviços que foram oferecidos antigamente por outros.

A verticalização a montante é a incorporação de serviços oferecidos por seus fornecedores. Enquanto a verticalização a jusante é a incorporação de serviços oferecidos por seus distribuidores (aproximação ao consumidor final).

Diversificação

A estratégia de crescimento por diversificação envolve o oferecimento de novos produtos para um novo mercado. É uma estratégia boa quando o mercado tradicional tem pouco crescimento ou quando existem mudanças fundamentais que criam riscos para ficar no mesmo mercado.

Para ter sucesso em diversificação, a empresa deve estar capaz de identificar suas forças e achar oportunidades de diversificação onde suas competências podem trazer sinergias e oferecer uma vantagem competitiva.

Uma aliança estratégica ou *joint venture* pode ajudar a empresa a seguir uma estratégia de diversificação, quando as barreiras de entradas da diversificação são altas.

Consolidação

Em algumas situações, uma estratégia de consolidação deve ser avaliada, permitindo a concentração em segmentos menores de mercados, produtos ou serviços. Quando o mercado está em uma fase de consolidação, os produtos e serviços oferecidos estão em uma fase *Dog* (cachorro) ou *Cash Cow* (vaca leiteira) – matriz BCG. Fusões e aquisições são comuns para reduzir a estrutura de custos fixos. Uma estratégia voltada para melhoria de processos e foco na redução de custos é adequada quando o mercado está consolidado e o crescimento das vendas é reduzido.

Desinvestimento

Em algumas situações, uma estratégia de Desinvestimento deve ser avaliada, permitindo a concentração em segmentos menores de mercados, produtos ou serviços. A venda de uma linha de negócios, ou desinvestimento deve ser feito quando é avaliado que não existem sinergias entre essa linha de negócios e o negócio principal da empresa.

Se a gama de produtos ou serviços oferecida em uma linha de negócios é grande ou quando alguns produtos não são rentáveis, a empresa pode cortar a linha de negócios para focar os esforços nos produtos principais.

Quando um mercado não interessa mais à organização, ela pode adotar uma estratégia de colheita (gradualmente retirar suporte para reduzir demanda) ou abandonar o mercado completamente.

Blue Ocean *(oceano azul)*

Blue Ocean é um espaço de mercado desconhecido. Por oposição, o *Red Ocean* é um espaço de mercado existente (o "vermelho" representa o sangue dos concorrentes lutando para participação de mercado).

Uma estratégia *Blue Ocean* foca na criação de demanda em um mercado novo. Um exemplo é telemedicina. Ela é uma nova abordagem do mercado.

O princípio é que quem cria e define um mercado novo tem mais a ganhar do que quem entra em um mercado que já tem concorrência

Ferramentas estratégicas

Para o desenho e implementação da estratégia existem ferramentas que são fundamentais. A análise SWOT, o modelo das 5 Forças de Porter, o *Canvas* e o *Balance Score Card*. A seguir, a apresentação de cada uma dessas ferramentas.

Análise SWOT

A análise SWOT consiste em quatro pilares fundamentais. As oportunidades e ameaças do mercado, *versus* os pontos fortes e fracos da empresa para explorar essas oportunidades e evitando as ameaças.

Forças (*Strengths*) **As forças são sempre da empresa**. Podem ser financeiras (elevada capacidade de investimento); RH (recursos Humanos qualificados); posicionamento no mercado (força no mercado); experiência; produtos e serviços diferenciadores etc.	**Fraquezas (*Weaknesses*)** **As fraquezas são sempre da empresa**. Podem ser: a falta de experiência no mercado; a falta de RH experientes; a falta de produtos diferenciadores etc.
Oportunidades **As oportunidades são do mercado**. Pode ser um mercado em crescimento; um mercado com poucos concorrentes; um mercado de elevado valor acrescentado; um mercado com muitas barreiras à entrada etc.	**Ameaças (*Threats*)** **As ameaças são do mercado.** Pode ser um mercado em declínio; um mercado com muitos concorrentes; um mercado de baixo valor acrescentado; um mercado com poucas barreiras à entrada etc.

Figura 1.2 – *SWOT.*
Fonte: Adaptada pelo autores; 2022.

Canvas (tela)

O *Business Model Canvas* é um modelo de gerenciamento estratégico e de inicialização enxuta para desenvolver novos ou documentar modelos de negócios existentes. É um gráfico visual, com elementos que descrevem a proposta de valor, a infraestrutura, os clientes e as finanças de uma empresa ou produto. Ajuda as empresas a alinhar suas atividades ilustrando possíveis *trade-offs*.

Os nove "blocos de construção" do modelo de *design* de negócios, que passou a ser chamado de *Business Model Canvas* foram, inicialmente, propostos em 2005, por Alexander Osterwalder. Desde o lançamento do trabalho de Osterwalder, por volta de 2008, novas telas para nichos específicos surgiram.

- **Principais parcerias:** definir quais são as parcerias estratégicas que podem alavancar o negócio. Essas parcerias podem ser com clientes, fornecedores ou outras entidades que podem ajudar a alavancar o negócio.
- **Atividades-chave:** em vez de identificar todas as atividades, o objetivo é identificar uma ou duas atividades que são realmente chave, nessa proposta de valor.
- **Recursos:** quais são os ativos chave da proposta de valor? Podem financeiros, recursos humanos, qualidade, imagem no mercado e outros. É aquilo que uma organização possui e que as outras não possuem.
- **Proposta de valor:** qual o diferencial face aos concorrentes? É aquilo que nos diferencia dos nossos concorrentes. Pode ser o produto, pode ser o modelo de negócio e pode ser o mercado.
- **Relacionamento com clientes:** como reforçar a relação com os clientes? Ao contrário das outras ferramentas, essa ferramenta dá um enfoque especial ao modo de como a organização relaciona-se com os seus clientes. Pode ser o contato físico, pode ser pelo uso de mídias sociais, que nos permite ter um contato personalizado.
- **Canais:** como divulgar produtos e serviços? Cada vez mais, a internet tem um papel relevante na divulgação da proposta de valor.
- **Segmentos de clientes:** quais os segmentos de mercado que pretendemos atingir? Podem ser geografias que, hoje, a organização não atinge, podem ser canais que a organização, hoje, não usa.
- **Receitas:** quais são as fontes de receita? Podem ser mensalidades, pode ser publicidade ou a receita proveniente da venda direta.
- **Custos:** quais são os principais custos relacionados com a proposta de valor. Não se trata de identificar todos os custos, mas sim, a natureza dos principais.

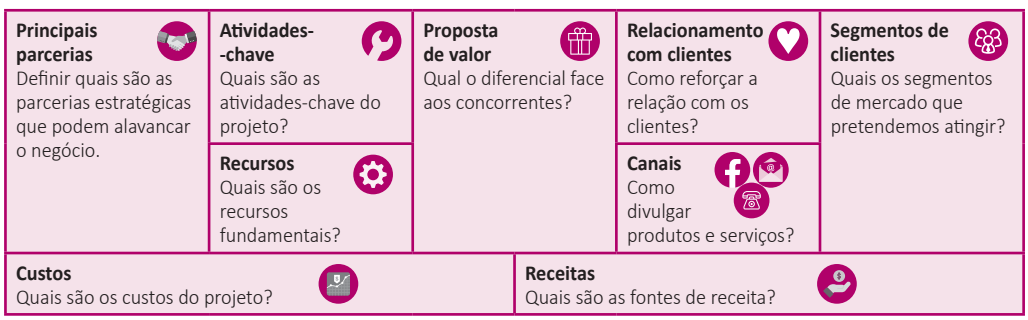


Figura 1.3 – *Business Model Canvas.*
Fonte: Elaborada pelos autores; 2022.

Modelo de Porter

São diversos os métodos ou maneiras utilizadas para a definição e/ou validação de uma estratégia, mas segundo Porter (1979)[8], o modelo das 5 Forças é altamente eficaz nesse processo de construção.

Sob o modelo das 5 Forças de Porter é possível a análise da competição entre as empresas e de um mesmo ou mais mercados e segmentos. Na atualidade, ainda é uma das metodologias mais utilizadas nas corporações, pelo fato de sua simplicidade e aplicabilidade prática na avaliação do ambiente, no qual a empresa está competindo.

Mudanças na dinâmica de mercado exercem influência direta sobre uma ou mais forças da matriz de Porter e, claro, requerem constante atualização ou novas análises, por parte dos gestores.

As 5 Forças de Porter são:

- **Rivalidade entre os concorrentes:** para a maioria das indústrias ou prestadores de serviços (p. ex.: clínicas, hospitais, laboratórios e operadoras) esse é o principal determinante da competitividade do mercado. Às vezes, rivais competem agressivamente, não só em relação ao preço do produto ou serviço, como também, em inovação, marketing etc.

  É importante seus gestores entenderem as seguintes variáveis:
  - Número de concorrentes.
  - Taxa de crescimento da indústria.
  - Diversidade de concorrentes.
  - Poder de negociação dos clientes.
- **Poder de negociação dos fornecedores:** pode ser encontrado, também descrito como mercado de insumos, por outros autores. Fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços para a empresa podem ser uma fonte de poder.

  Fornecedores podem recusar-se a trabalhar com a empresa ou, p. ex., cobrar preços excessivamente elevados para recursos únicos, especialmente quando não há o devido alinhamento e engajamento entre as partes em suas estratégias.

  Dessa maneira, devem-se considerar os seguintes aspectos:
  - Grau de diferenciação dos insumos em geral.
  - Custo dos fatores de produção em relação ao preço de venda do produto.
  - Depender de um único fornecedor é uma fragilidade para a empresa, trazendo maior vulnerabilidade em caso de crise, falência ou mesmo, quando esse fornecedor não tem em sua gestão, o controle de ponta-a-ponta, levando ao repasse de preço, custos operacionais mais altos, por exemplo.
- **Ameaça de entrada de novos concorrentes:** muitas empresas entram no mercado com a ambição de conseguir uma fatia (*market share*) de um setor e frequentemente recursos substanciais. Caso haja barreiras de entradas que possam dificultar a sua inserção, fica mais difícil a sua fixação no mercado: a ameaça de entrada é pequena.

  Com a ajuda de barreiras ficará muito difícil para o concorrente "roubar" os melhores clientes, assim caso o faça, ficará com os piores clientes, portanto, pensará duas vezes antes de entrar no novo mercado.

  Alguns exemplos dessas ameaças:
  - A existência de barreiras de entrada (patentes, direitos etc.).
  - Acesso aos canais de distribuição.
  - Diferenciação dos produtos ou serviços.
  - Exigências de capital.

- Políticas governamentais.
- Marca forte.
- Vantagens absolutas de custo.

- **Ameaça de produtos substitutos:** a existência de produtos (bens e serviços) substitutos no mercado, que desempenham funções equivalentes ou similares, é uma condição básica de barganha, que pode afetar as empresas. Assim, os substitutos (bens ou serviços) podem limitar os lucros em tempos normais, como também, podem reduzir as fontes de riqueza que a indústria pode obter em tempos de prosperidade.
  Outro fator é que o produto ou serviço comercializado ou produzido pela empresa possa tornar-se obsoleto com o tempo. Para isso não ocorrer é preciso investir em avanços tecnológicos, produzir um derivado ou mesmo um novo produto. A organização deve ficar atenta às novas mudanças/tendências do mercado/produto. Caso não seja tomada nenhuma atitude, a tendência é que concorrência venha a adquirir parte do mercado da empresa analisada.
- **Poder de negociação dos clientes:** cada vez mais, os clientes exigem bens e serviços de alta qualidade por um menor preço, com valores agregados maiores. Entender esse ambiente é um fator crítico na busca do sucesso. A capacidade dos clientes de colocar a empresa sob pressão pode afetar a sensibilidade à evolução dos preços.
  Uma vez concluída a análise do ambiente, por meio das 5 Forças de Porter, é importante entender quais são os "Fatores Críticos de Sucesso", para que a empresa obtenha êxito no seu segmento de atuação.

Segundo Daniel (1961)[9], os FCS derivam da análise das forças atuantes no setor e definem os elementos sobre os quais se baseará a concorrência do setor. Na busca dos FCS é vital adotar a ótica do cliente. Além de tudo, é de suma importância monitorarmos a mudança e o peso dos FCS no decorrer do tempo para o setor em análise, mantendo a razão e a relação de causa e efeito dos mesmos.

Perguntas que devem ser respondidas, nos servindo como guia na elaboração dos fatores críticos de sucesso:

- O que é crítico sob a ótica do cliente?

As funções, necessidades e/ou benefícios esperados, visando fidelidade ou preferência pelos nossos produtos e/ou serviços.

- O que é crítico para a competição no setor econômico em análise?

Para evitar a concorrência; para diminuir os impactos do confronto com a concorrência.

- O que é crítico na relação com os fornecedores?

Para diminuir o poder de barganha; para criar/fortalecer parcerias.

- O que é crítico para estender a vida do produto/serviço no mercado?

Para contrastar a presença de produtos substitutos (novas tecnologias, novas necessidades atendidas etc.).

A seguir, e não menos importante, veremos que para uma boa definição de competências necessárias, toda organização deve passar pelo processo de entendimento das competências, já existentes, as quais, nos servirão como base/sustentação da Estratégia Empresarial.

Entender e definir competências organizacionais

O conjunto de competências institucionais (da empresa) e individuais (de cada colaborador) define uma organização.

Competências Institucionais são as habilidades corporativas que exercem ação sobre processos; técnicas; fluxos da organização; produtos e serviços; e sociais.

Competências Individuais são aquelas que se ligam às atitudes e práticas dos Colaboradores, no sentido de um saber agir de maneira responsável e reconhecida, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

O próximo passo é garantir que a estrutura organizacional reflita ou facilite a estratégia da companhia.

Estrutura organizacional como pilar da estratégia

Quando nos perguntamos sobre qual é a estrutura ideal de uma organização, a fim de que essa sustente as estratégias adotadas por ela, devemos considerar quatro pilares como fundamentais:

- Pessoas.
- Processos.
- Infraestrutura.
- Estrutura organizacional.

Cada um desses quatro elementos tem sua devida importância e particularidades dentro de uma organização da saúde.

Pessoas estão sempre em primeiro lugar e são aquelas que, de fato, executam as ações táticas que suportam a Visão de Futuro da organização.

Processos claros, bem estruturados e melhorados frequentemente, ancorados por uma **Infraestrutura** adequada de instalações, maquinários e sistemas, quando bem organizados e geridos por uma **Estrutura Organizacional** ética e ativa, tendem a operacionalizar de formal ágil suas tomadas de decisões sobre os diversos processos, que resultarão em números mais expressivos e duradouros para sustentabilidade da empresa.

A **Estrutura Organizacional** de uma empresa deve facilitar o processo de comunicação, deve ter em suas áreas de negócio ou estruturas, foco principal na execução da estratégia e deve, finalmente, garantir um processo transparente entre as diversas áreas.

Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa são princípios base de uma boa governança.

Envolvimento e comprometimento

O comprometimento organizacional é um tema-chave para o sucesso de qualquer organização, reforçando toda a importância e protagonismo das Pessoas (colaboradores) sobre as conquistas e resultados nas empresas.

Colaboradores, quando engajados com os objetivos e metas corporativas demonstram maior nível de comprometimento coletivo e, consequentemente, produzem mais e melhor.

O comprometimento organizacional é consequência dessa relação, entre uma determinada empresa e um colaborador (ou grupo de colaboradores), estabelecido por meio de metas, objetivos claros e compromissos de ambas as partes.

Quando um colaborador ou um grupo de colaboradores acreditam na Missão e na Visão, bem como, vivenciam os Valores da empresa, seus resultados tendem a ser extraordinários e positivos. Obviamente, que esses necessitam de uma boa combinação de competências, atitudes, investimentos, processos, comunicação, entre outros.

Comunicação Interna tem um papel essencial e muitas organizações já tratam esse tema como uma área ligada ao RH e/ou diretamente a presidência da companhia.

Um bom plano de comunicação interna deve garantir os seguintes pontos relevantes:

- Ter na figura do colaborador, o principal disseminador dos valores da marca e da empresa.
- Conquistar o nível de comprometimento desejado, informando, orientando e esclarecendo aos colaboradores todos os aspectos da atuação e do desempenho da empresa.
- Consolidar o papel do "gestor comunicador".

Desdobramento, plano de ação e avaliação (BSC – *Balanced Scorecard*)

Como visto, anteriormente neste capítulo, a definição da estratégia, o entendimento das competências e a construção ou adequação de uma determinada estrutura organizacional são de fato, temas relevantes na agenda dos Gestores da Saúde. Mas, nada pode ser materializado se não for mensurado, e para isso, o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta poderosa e amplamente utilizada pelas empresas do segmento da saúde.

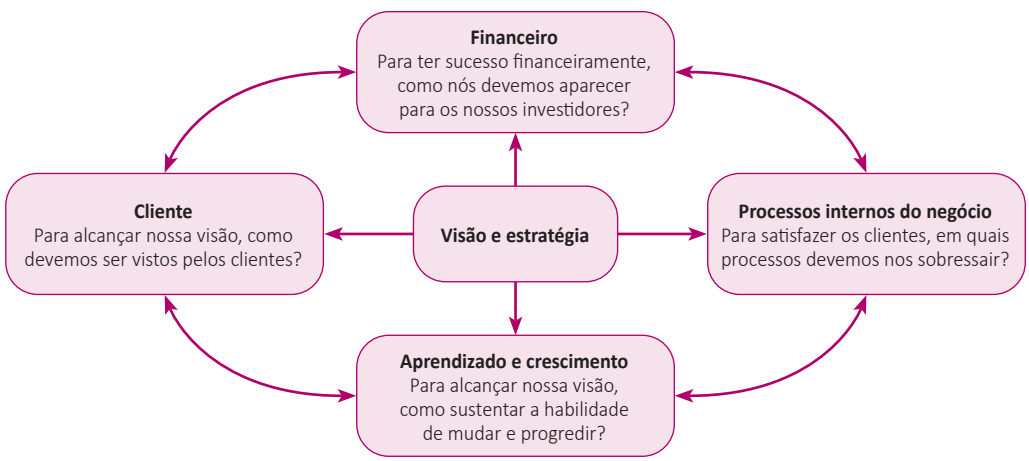


Figura 1.4 – Balanced Scorecard *como estrutura para ação estratégica.*
Fonte: Kaplan, R S., and Norton, D P. *The Balanced Scorecard*. USA: Harvard Business Review Press; 1996.

Balanced Scorecard é uma metodologia disponível e aceita no mercado, desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992[10]. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços ou infraestrutura, baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (tecnologia da informação) e os *softwares* de ERP (*Enterprise Resource Planning*) como soluções de apoio, relacionando-a a gerência de serviços e garantia de resultados do negócio.

Dessa maneira, *Balanced Scorecard* é uma metodologia que auxilia a efetuar o seguimento da implantação da estratégia.

Perspectiva financeira

O BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas, para que o desempenho econômico seja alcançado no longo prazo. É necessária a preocupação da empresa na visão do cliente, identificando suas necessidades, anseios e conquistando a fidelidade dos clientes existentes e buscando novos clientes.

Perspectiva dos clientes

A perspectiva dos clientes do BSC traduz a missão e a estratégia da empresa, em objetivos específicos, para segmentos focalizados, que podem ser comunicados a toda a organização. Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Perspectiva dos processos internos

Constitui-se na análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Contudo, cada vez mais frequentemente, os elos entre os processos internos da companhia e os de outras, das companhias colaboradoras, estão muito unidos, a ponto de exigirem que também sejam considerados.

O BSC considera os processos internos de toda a cadeia de valor da empresa e inclui o processo de inovação, de operações e de pós-venda.

Perspectiva do aprendizado e crescimento

O objetivo dessa perspectiva é oferecer a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas.

A habilidade de uma organização em inovar, melhorar e aprender relaciona-se diretamente com seu valor. Essa perspectiva apresenta objetivos voltados à capacidade dos colaboradores, dos sistemas de informação e à motivação e alinhamento.

Importante considerar os seguintes aspectos, para que o planejamento e uso da ferramenta *Balanced Scorecard* tenham sucesso:

- O processo de execução do Planejamento Estratégico (PE) e BSC devem ser totalmente integrados e sistemáticos.
- O conhecimento da metodologia BSC deve atingir todos os níveis da organização.
- A **comunicação** sobre o *status* do PE e BSC deve atingir todos os níveis da organização e utilizar a linguagem apropriada.
- As reuniões gerenciais e com o restante da organização devem utilizar a metodologia BSC.
- As iniciativas devem estar relacionadas ao sucesso do cliente e da organização.
- As Ferramentas de manipulação de dados devem ser adequadas e eficientes, apoiando o uso da metodologia BSC.
- As ações e informações geradas devem ser concisas e seguras – "credibilidade".
- Utilizar o conhecimento gerado nas tomadas de decisões.
- "Reconhecer" desempenhos acima da média (individuais e coletivos).

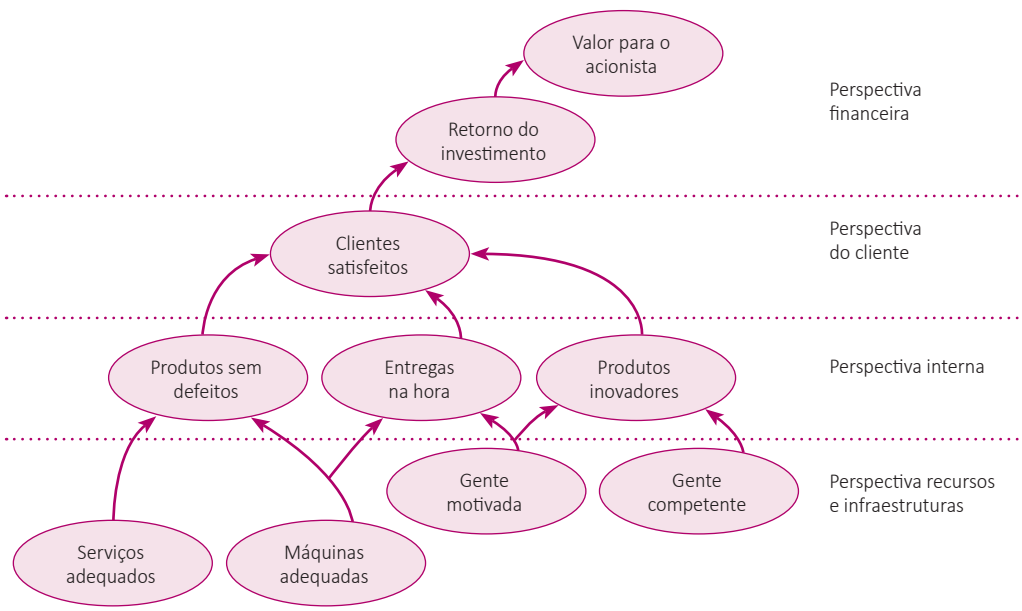


Figura 1.5 – Balanced Scorecard *e suas perspectivas e objetivos.*
Fonte: Kaplan, R S., and Norton, D P. The Balanced Scorecard. USA: Harvard Business Review Press; 1996.

Conclusão

A gestão estratégica se faz indispensável para o sucesso de uma organização. Especialmente em tempos de crise, onde a sustentabilidade das organizações no longo prazo está diretamente impactada por fatores externos e na maioria das vezes, por decisões fora do nosso controle, um planejamento estratégico efetivo, como ferramenta gerencial é capaz de definir e alcançar todos os objetivos estipulados pela organização.

Você, gestor de uma organização do setor da saúde, necessita estar sempre atualizado sobre as tendências e oportunidades de mercado, obviamente, além de compreender bem todo o operacional e conjunto de processos da empresa, para então, identificar de maneira adequada como a empresa deseja alcançar esses objetivos.

Referências bibliográficas

1. Ansoff HI. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.
2. Porter M. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
3. Hitt MA, Ireland RD, Hoskisson RE. Administração estratégica. São Paulo: Cengage, 2008.
4. Hamel G, Prahalad CK. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
5. Kim WC, Mauborgne R. A estratégia do oceano azul. Estados Unidos: Harvard Business review Press, 2005.
6. Davenport TH, Leibold M, Voepel S. Strategic management in the innovation economy: strategic approaches and tools for dynamic innovation capabilities. Estados Unidos: Wiley, 2005.
7. Chiavenato I. Administração nos novos tempos. São Paulo: Manole, 2014.
8. Porter M. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
9. Daniel DR. Fatores críticos de sucesso (FCS). Estados Unidos: The McKinsey & Company, 1961.
10. Kaplan RS, Norton DP. A estratégia em ação: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.