

# A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O LABORATÓRIO EM TEMPOS DE CRISE

Marcelo H W Faulhaber

Médico Patologista Clínico

**Unidade Avançada Einstein Alphaville SP**

Reflexão Inicial:

***“Aquele que adivinha  
corretamente é o profeta”***

De um profeta grego...

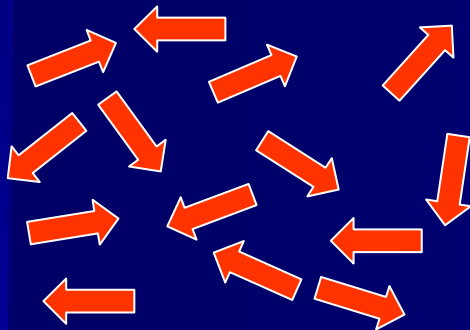
# O que é estratégia ?

**Estratégia**

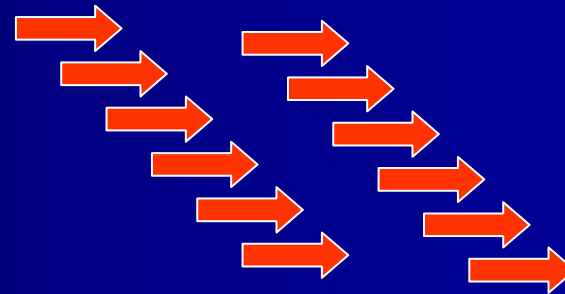


**Direção**

Sem estratégias,  
Sem alinhamento



Com estratégias,  
Com alinhamento

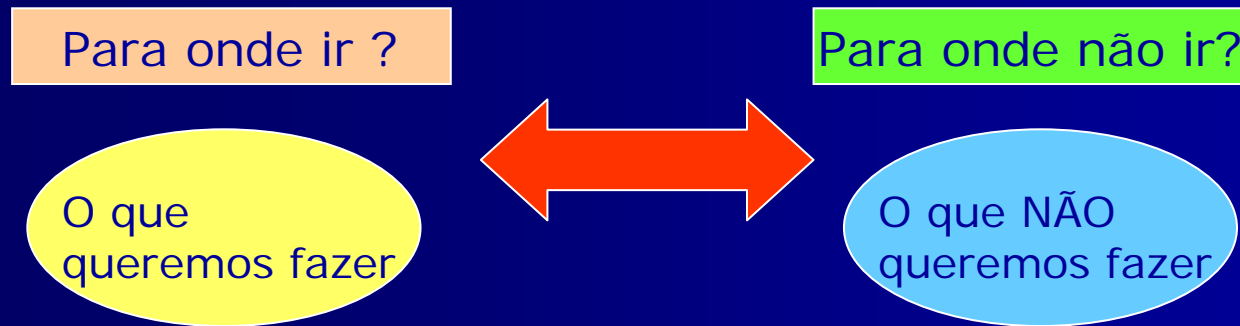


# O que é estratégia ?



# O que é estratégia ?

Resolver "trade-offs"  
(conflitos)



# O que é estratégia ?

**MISSÃO**



Grandes Ações  
+  
Direções escolhidas  
+  
Posicionamento Competitivo  
+  
Modelo Organizacional  
+  
Competências Essenciais



**VISÃO**

# Planejamento Estratégico

- Definição:

Método pelo qual a empresa define a mobilização de seus recursos para alcançar os objetivos propostos. É um planejamento global a curto, médio e longo prazo.

## **Estratégia**

É a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos definidos previamente. É uma metodologia gerencial que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa, visando elevar o grau de interações com os ambientes interno e externo.

# Ciclo do Planejamento Estratégico - O processo e suas etapas

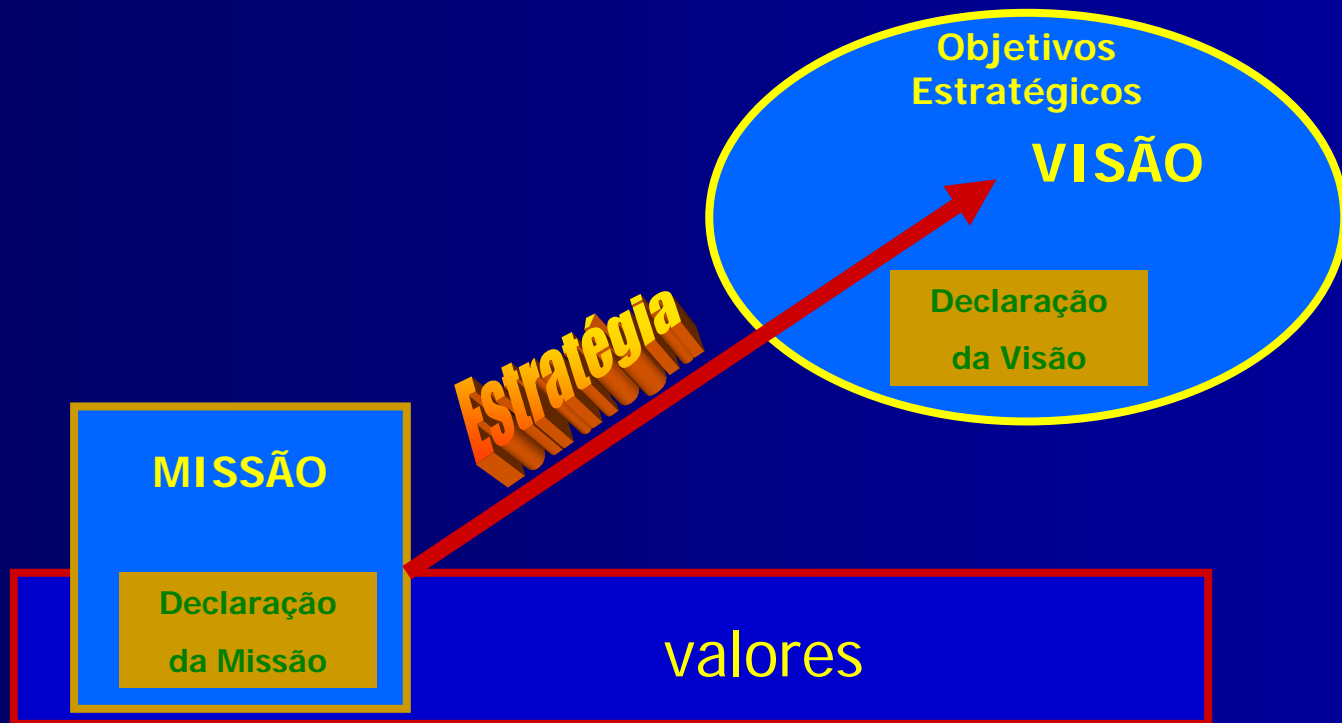
## VISÃO, MISSÃO e VALORES

*Explicita os **valores** (princípios fundamentais), a **missão** (razão de ser) e a **visão** (sonho – onde chegar) da organização, moldando comportamentos e orientando as decisões.*

**Nessa etapa também são identificados os Fatores Críticos de Sucesso – FCS:**  
*em que devemos nos concentrar para que a organização alcance a visão desejada.*

# O Alinhamento Fundamental

ESTRATÉGIA + MISSÃO + VISÃO + VALORES



**Missão:** é a razão pela qual a empresa existe e o que ela fará.

■ Exemplo **DASA:**

- *Superar, todos os dias, com iniciativa e criatividade a expectativa de nossos clientes, proporcionando serviços de Medicina Diagnóstica de qualidade através de metodologias operacionais, administrativas e técnicas atualizadas*

■ Exemplo **Einstein:**

- *Oferecer excelência de qualidade no âmbito da saúde, da geração do conhecimento e da responsabilidade social, como forma de evidenciar a contribuição da comunidade judaica à sociedade brasileira*

# Visão de Futuro

## ■ Exemplo **DASA**:

- *Proporcionar a todas as classes sociais acesso a serviços e produtos relacionados à saúde, com qualidade e tecnologia atualizadas*

## ■ Exemplo **Einstein**:

- *Ser líder e inovadora na assistência médico-hospitalar, referência na gestão do conhecimento e reconhecida pelo comprometimento com a responsabilidade social*

# Valores da DASA

- **Foco no Cliente** - Enxergar e tratar o cliente como especial e único.
- **Bom Humor** - Perceber, apreciar e expressar aspectos do ambiente de trabalho para transmitir alegria nas tarefas do dia-a-dia.
- **Trabalho em Equipe** - Focar ações para estabelecer sinergia no trabalho.
- **Capacidade de Decisão** (Empowerment) - Delegar e saber receber funções e responsabilidades.
- **Compromisso** - Encarar o trabalho não só como forma de subsistência, alinhando crescimento pessoal com os valores da empresa.
- **Ética** - Auto-administrar a natureza dos atos para seguir conduta moral, humana e profissional voltada para o bem-estar de todos.
- **Visão de Futuro** - Perceber acontecimentos e visualizar impactos para empreender ações que permitam enfrentar mudanças como fatos naturais.
- **Efetividade** - Realizar ações que produzam resultados que atendam ou excedam expectativas com o menor custo operacional possível.

# Valores do Einstein

- A **vida** como valor maior das pessoas
- A **saúde** como valor maior da vida
- A **medicina** como valor para a manutenção e recuperação da saúde
- As **pessoas** como valor maior da medicina
- O **conhecimento** científico como valor para a medicina de excelência
- A **filantropia** e a justiça social como valores para a prática da medicina
- O **paciente** como principal valor para os profissionais da SBIBHAE com base no conceito: "**Quem não está atendendo ao paciente, está atendendo a quem está**".

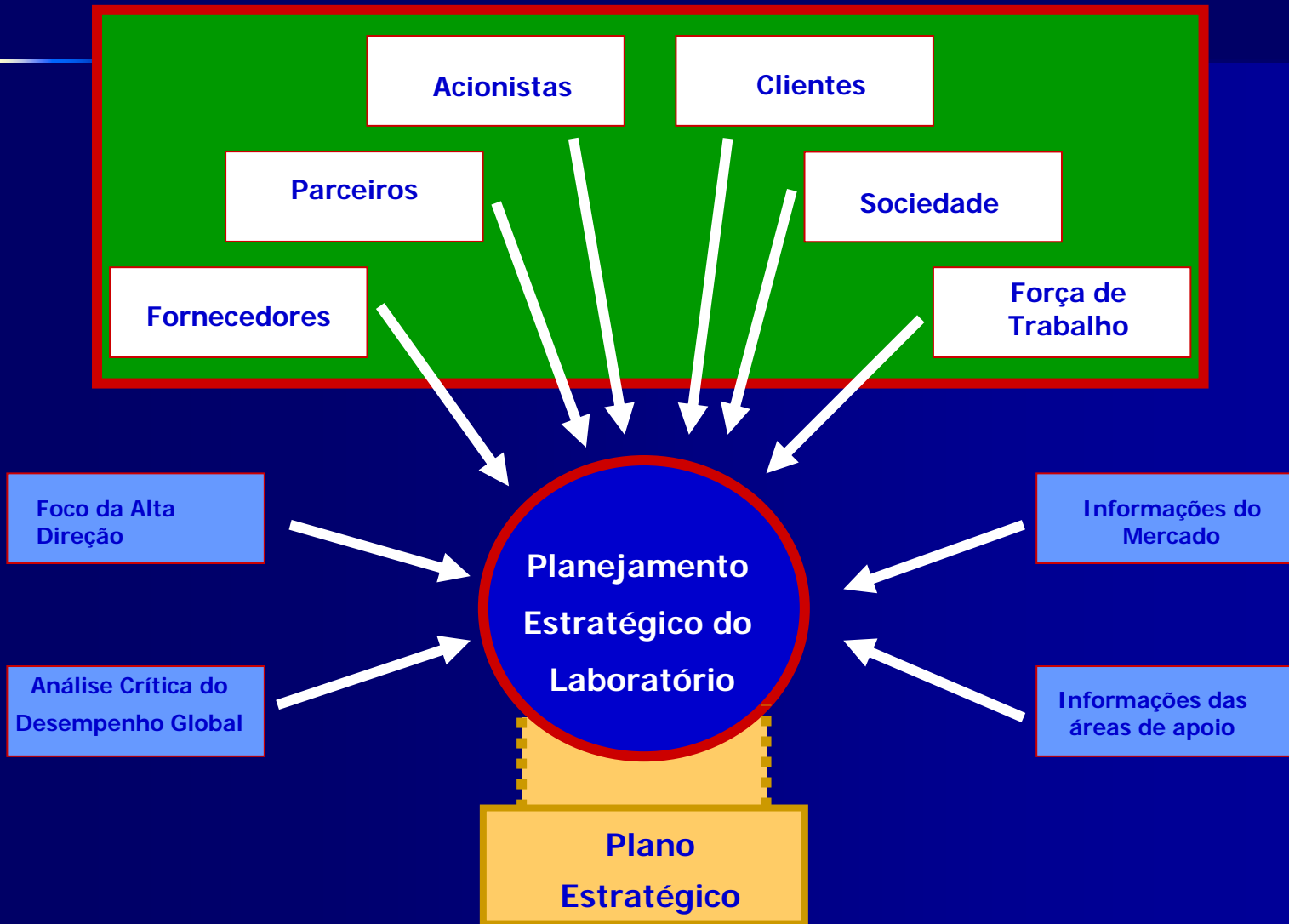
**A todo momento temos que pensar!**

**- *Por que nossa organização existe?***

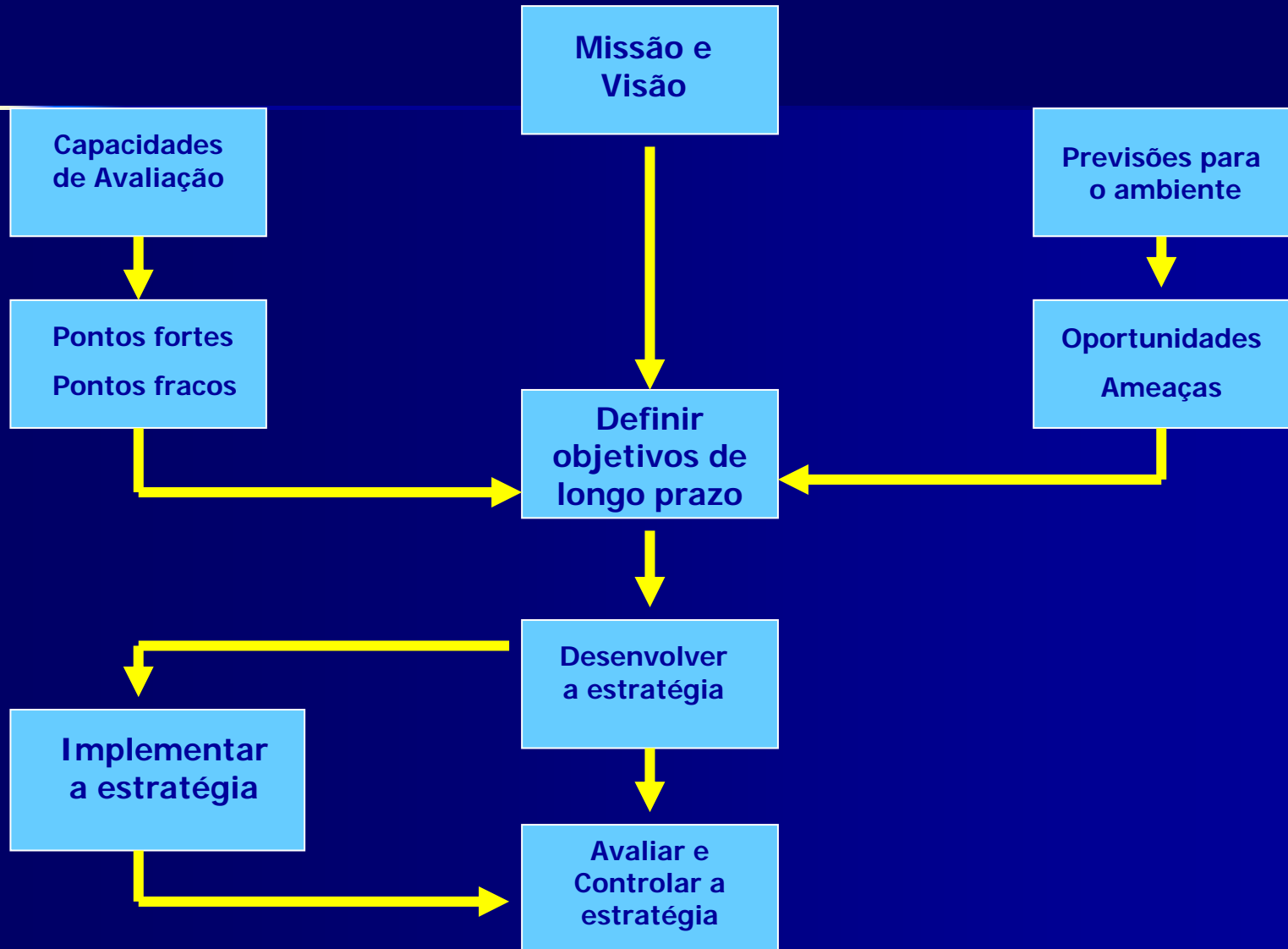
**- *O que e como ela faz ?***

**- *Onde ela quer chegar?***

# Alinhamento com o Planejamento Estratégico



# Modelo de Planejamento estratégico



# SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)

## Posicionamento Competitivo das Unidades de Negócio da Organização

Forte

Médio

Fraco

Ambiente com muitas oportunidades

1. Crescimento Interno
2. Integração Vertical de negócios relacionados
3. Fusões
4. Integração horizontal

1. Fusões
2. Integração Horizontal
3. Alianças Estratégicas

1. Reestruturação
2. Desinvestimento

Ambiente com oportunidades e ameaças moderadas

1. Integração Vertical de negócios relacionados
2. Diversificação horizontal relacionada

1. Estabilidade
2. Fusões
3. Integração horizontal
4. Alianças estratégicas
5. Desinvestimento

1. Reestruturação
2. Desinvestimento

Ambiente com grandes ameaças

1. Diversificação horizontal relacionada e não relacionada
2. Integração vertical de negócios não relacionados
3. Desinvestimento

1. Desinvestimento
2. Diversificação horizontal relacionada e não relacionada
3. Estabilidade

1. Liquidação

# Formulação da Estratégia

## ■ Como devemos competir?



Escolha uma estratégia empresarial viável e adequada ao seu negócio

Liderança de  
Baixo Custo

Diferenciação

Nicho de  
Baixo custo

Diferenciação  
focada

# Como desdobrar a Estratégia

## Projeto do painel de bordo

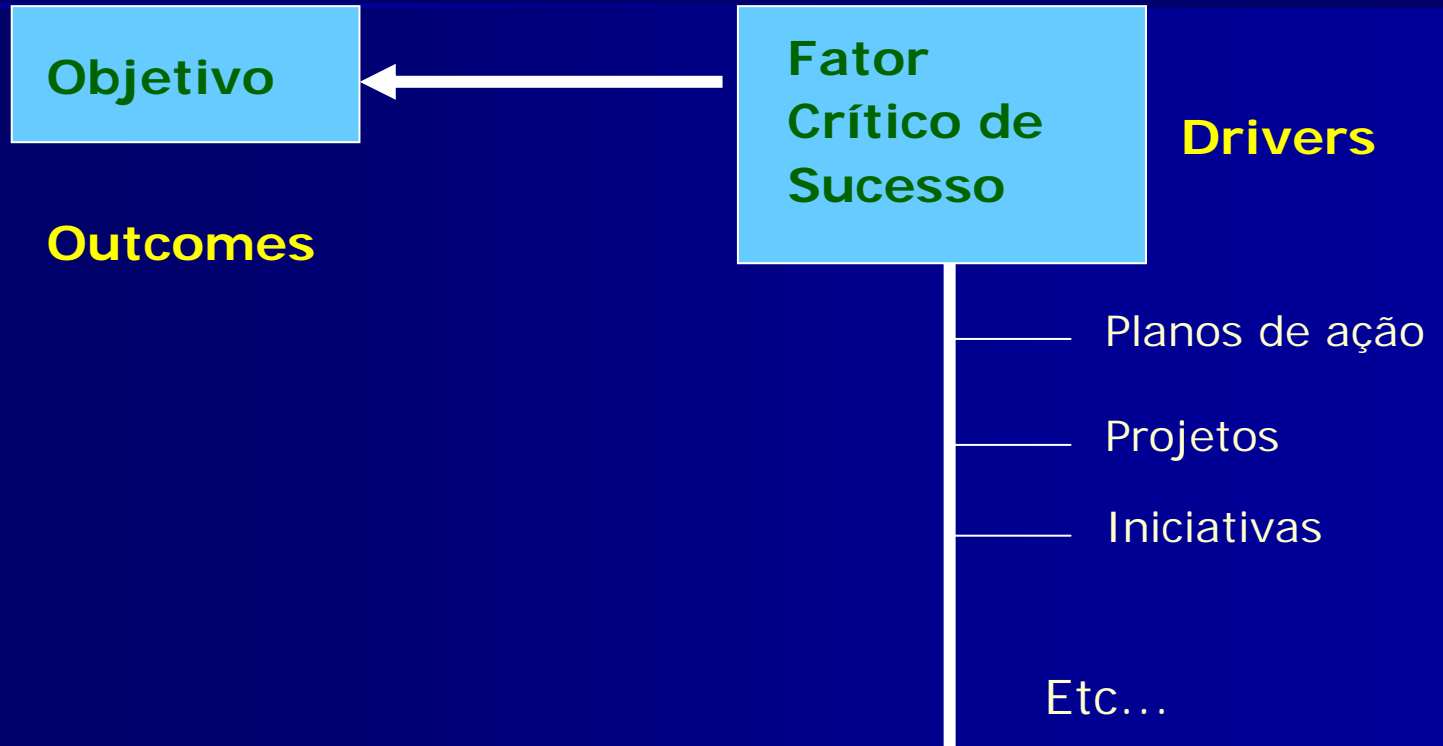
- Toda organização tem uma estratégia estruturada ou não.
- É necessário associar a estratégia a objetivos estratégicos, para comunicá-la e gerar ação.
- Devem ser selecionados um ou mais objetivos mensuráveis para cada perspectiva.
- Os objetivos devem ser encadeados de forma a representar a lógica das estratégias.

# Como desdobrar a Estratégia

## Projeto do painel de bordo

- Os **outcomes** são indicadores que medirão se os objetivos estão sendo atingidos.
- A cada **outcome** devemos associar uma meta a ser atingida num determinado período de tempo.
- Aos **objetivos** devem ser associados os principais desafios, obstáculos ou restrições, denominados **Fatores Críticos de Sucesso** (FCS).
- Os **drivers** são indicadores que medirão se os planos de ação ligados aos **fatores críticos de sucesso** estão sendo cumpridos.

# Seleção dos Indicadores



# Características de *Outcomes* e *Drivers*

## ■ *Outcomes*

- Ligados aos objetivos
- Baixa frequência de análise
- Mostram o passado
- Mais comparáveis
- Metas mais objetivas

## ■ *Drivers*

- Ligados aos FCS
- Alta frequência de análise
- Antecipam o futuro
- Menos comparáveis
- Metas menos objetivas

“O excesso de informação tem o mesmo efeito da falta de informação”

*Thomas Davemport – HSM 2004*

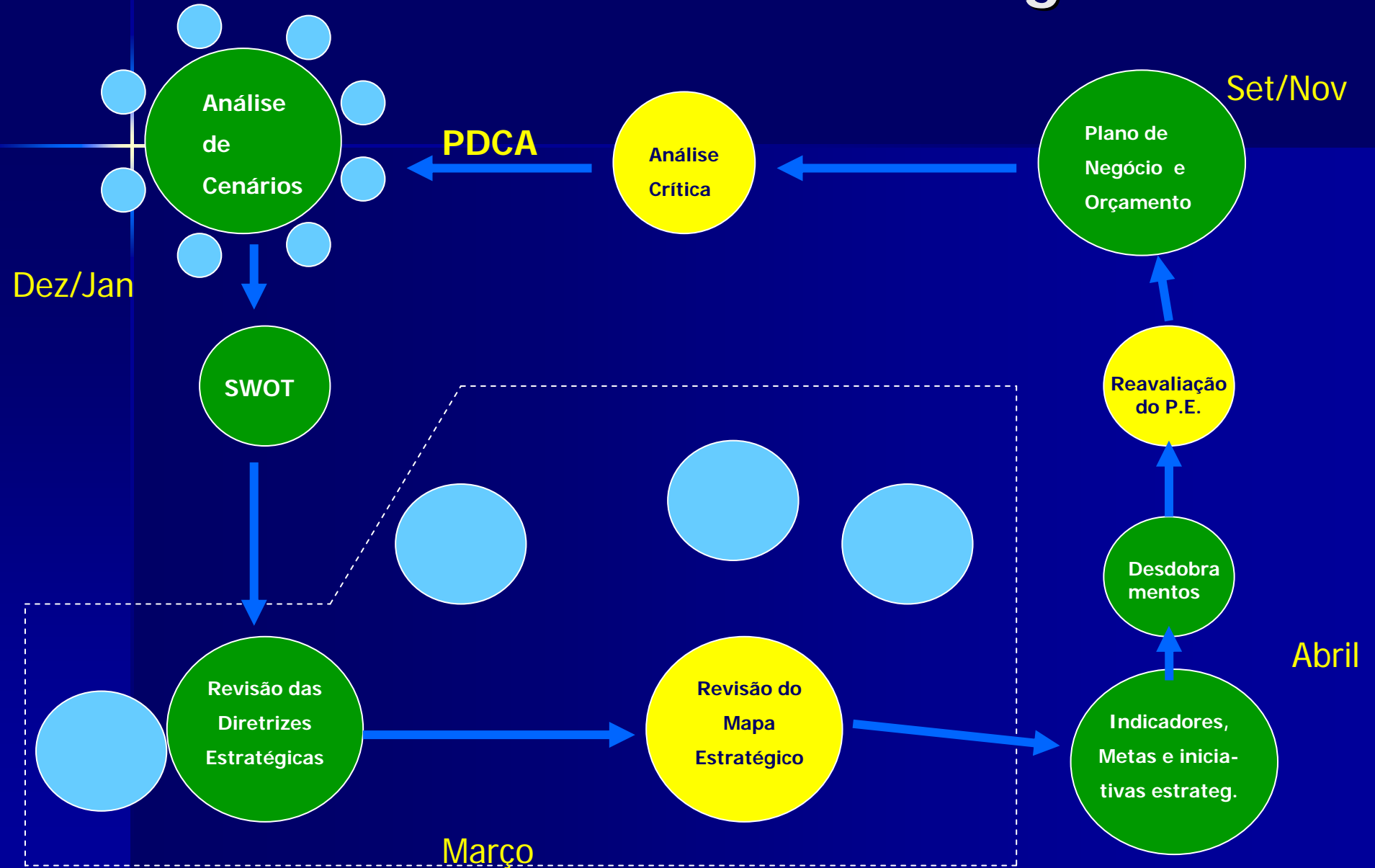
# Planejamento Estratégico

## Para onde vamos?

- Apenas **10%** das empresas efetivamente executam suas estratégias
- Apenas **5%** dos funcionários entendem a estratégia
- **85%** dos executivos gastam até 1 hora por mês discutindo a estratégia
- **60%** das organizações não relacionam o seu orçamento com a estratégia
- Somente **25%** dos gerentes têm incentivos relacionados com a estratégia

■ Fonte: Gartner Group – maio 2001

# Ciclo de Gestão Estratégica



# Formulação da Estratégia



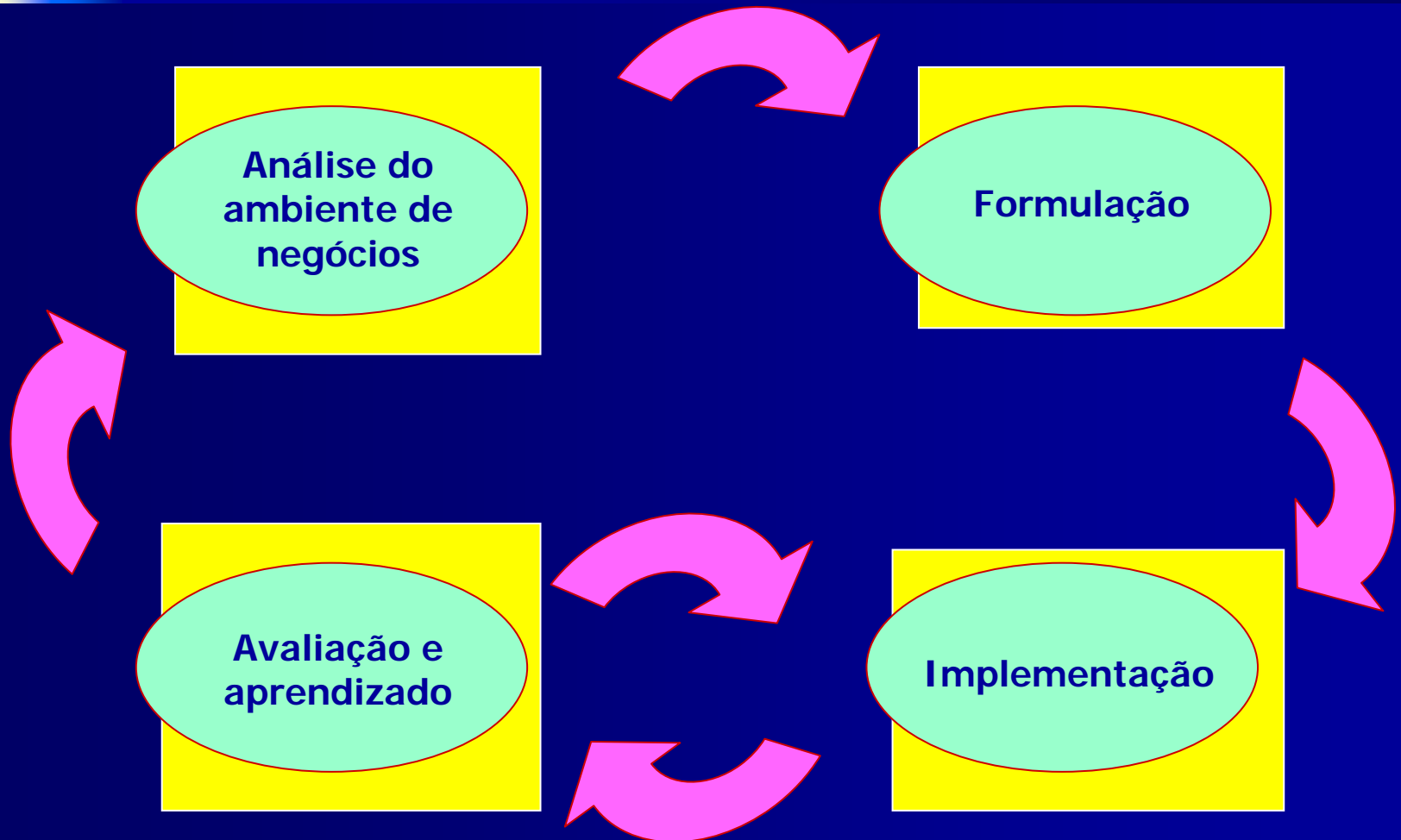
# Etapas e Atividades do Planejamento Estratégico

Formulação das Estratégias

Desdobramento das Estratégias

Análise e Medição do Desempenho

# Ciclo de Gestão Estratégica



**Fim**

*faulhaber@einstein.br*