

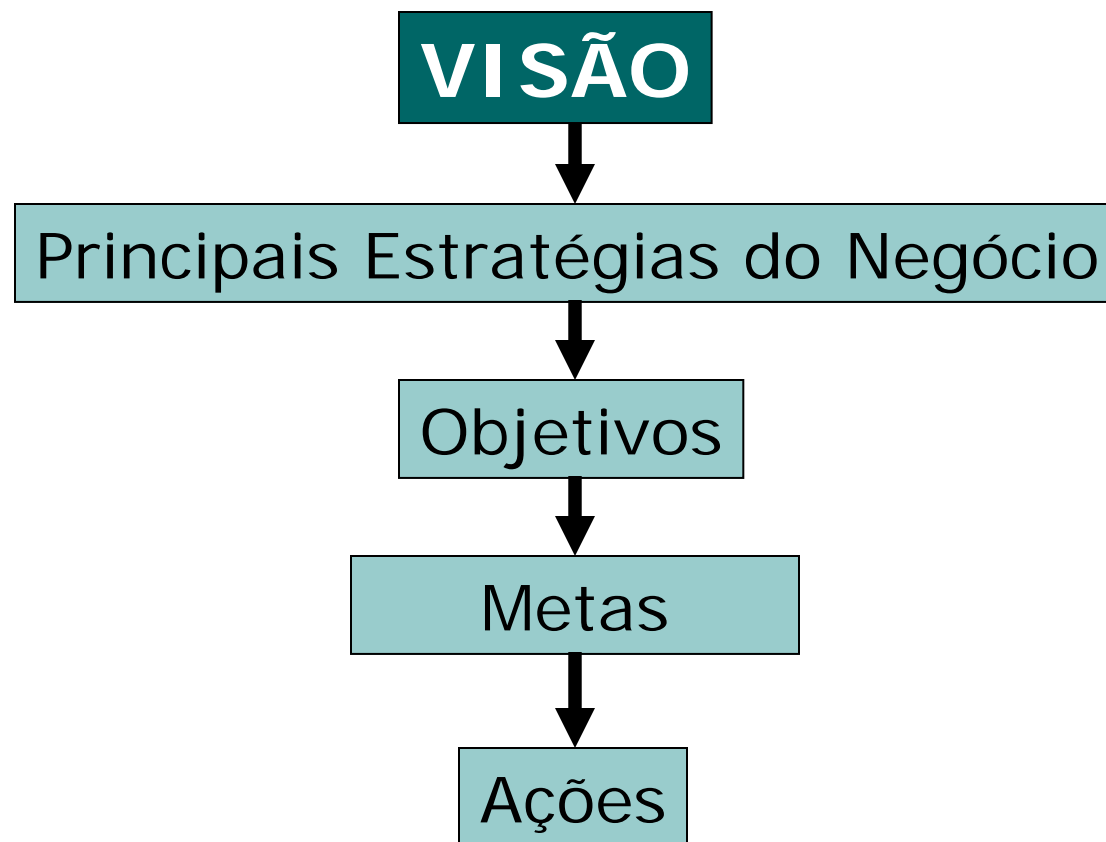


Identificando Alternativas Estratégicas

**Planejamento Estratégico e sua implementação:
Melhorando os Serviços de Saúde e os Resultados
para a Comunidade**

Sandra Dratler, DrPH
University of California, Berkeley
School of Public Health

Passos para alcançar a Visão





Identificar principal negócio

- Desenvolver uma declaração clara
 - Qual é o nosso negócio?
 - Qual é o negócio em que gostaríamos de atuar?
- Baseado na Missão, Visão, Objetivos
- O principal negócio receberá prioridade de recursos e crescimento



Objetivos estratégicos

- Declarações gerais com prazos de 3-5 anos
- Até 6 imperativos para alcançar a Visão da organização, por exemplo:
 - Aumentar o volume de serviço
 - Afiliar-se com outros provedores
 - Manter-se financeiramente viável
- Dê prioridade às atividades do negócio principal que mais irão contribuir para se alcançar a Visão



Metas

- Alvos de curto prazo (1-2 anos)
- Defina metas para cada objetivo estratégico
- Específica
- Mensurável
- Realística
- Factível



Ações

- Plano de implementação
- Define tarefas específicas para alcançar as metas
- Delega responsabilidade
- Define prazo específico



Três tipos de Estratégia

- **Direcional** – geral; define direção global
- **Adaptativa** – focada no ambiente; determina o escopo da organização
- **Entrada no mercado** – expande o escopo da organização; envolve ações internas e externas



Estratégia Direcional

- Missão, Visão, Objetivos proveem a estrutura global para decisões estratégicas
- Compare todas as estratégias propostas com a estratégia direcional
- Reavalie a estratégia ou a Missão caso não combinem



Estratégia Adaptativa

- Expansão do escopo
 - Diversificação
 - Integração
 - Desenvolvimento de um novo serviço
- Redução do escopo
 - Alienação
 - Liquidação
 - Redução
- Manutenção do escopo



Estratégias de Expansão do Escopo: Diversificação

- Diversificação relacionada
 - Mercados e serviços similares aos atuais
 - Procura relacionamentos complementares
 - Aditivos para as forças
- Diversificação independente
 - Serviços diferentes dos atuais
 - Difíceis de compartilhar atividades
 - Geralmente sem sucesso



Estratégias de Expansão do Escopo: Integração

- Integração horizontal
 - Combinação de organizações semelhantes
 - Usado para ampliar o poder de mercado
 - Potencial de custos mais baixos
- Integração vertical
 - Une complementarmente, mutuamente negócios dependentes
 - Controla pacientes, provê melhores serviços e há um ganho na economia operacional



Estratégias de Expansão do Escopo: Desenvolvimento de novo serviço

- Criar um nicho
 - Foco em estreitos segmentos de mercado
 - Baseia-se em forças especiais
 - Pode ser um negócio separado ou um serviço de uma grande organização
- Desenvolver um produto
 - Refinamento e extensão natural dos produtos atuais
- Diferenciação baseada no produto, qualidade ou serviço



Estratégias de Redução do Escopo

- Alienação – venda do serviço
- Liquidação – venda da organização
- Redução
 - Redefinição do mercado alvo
 - Redução de custos seletiva e eliminação de serviços
 - Venda seletiva de ativos



Estratégia de Manutenção do Escopo

- Reforço
 - Progresso está sendo feito mas há necessidade de “fazer melhor”
 - Melhorias na qualidade e eficiência
- Status quo
 - Assume um mercado maduro com pequeno crescimento
 - Objetivo de manter a fatia de mercado



Estratégia de Entrada no Mercado

- Três métodos de entrada no mercado
 - Usando recursos próprios para comprar um caminho de entrada no mercado (compra)
 - Formando um grupo com outra organização para entrar o mercado (cooperação)
 - Usando recursos próprios para desenvolver produtos e serviços



Estratégias de Entrada no Mercado: Compra

- Aquisição
 - Adiciona rapidamente um novo serviço
 - Principal estratégia para integração vertical e horizontal
- Investimento em capital de risco
 - Investe num serviço com um sócio
 - Permite diversificação sem risco total



Estratégias de Entrada no Mercado: Cooperação

○ União

- Semelhante a aquisição, mas as duas organizações concordam em ser uma
- Usado na integração vertical ou horizontal
- Desafio de unir para perceber os benefícios



Estratégias de Entrada no Mercado: Cooperação

○ Aliança

- Projetada para alcançar resultados estratégicos de longo prazo que uma organização não pode alcançar
- Cooperação definida através de contratos
- Não é União
- Fortalece competitividade ao mesmo tempo que permanece independente



Estratégias de Entrada no Mercado: Cooperação

○ Joint venture

- Combina recursos de duas ou mais organizações para realizar tarefas específicas
- Para aquisição de tecnologia ou para iniciar um programa que as organizações não poderiam sozinhas
- Pode ser formado entre médicos e provedores de serviço



Estratégias de Entrada no Mercado: Desenvolvimento interno

- Usa recursos internos
 - Desenvolvimento de novo produto
 - Entrada em novos mercados
 - Alcançar mais pacientes no mercado atual

Níveis de Risco

Estratégia	Alto	Médio	Baixo
Adaptativa: Expansão dos serviços	<ul style="list-style-type: none">• Diversificação independente• Integração vertical	<ul style="list-style-type: none">• Diversificação relacionada• Integração horizontal• Desenvolvimento de produto e mercado	
Adaptativa: Redução dos serviços			<ul style="list-style-type: none">• Alienação• Liquidação• Redução
Manutenção do escopo			<ul style="list-style-type: none">• Reforço• Status quo
Entrada no Mercado		<ul style="list-style-type: none">• Compra	<ul style="list-style-type: none">• Cooperação• Desenvolvimento interno



Lições

- Selecione a estratégia que pode atender a Missão, Visão e Objetivos
- Identifique oportunidades no ambiente de mudança
- Antecipe a mudança, em vez de reagir
- Considere estratégias alternativas no caso de alguma não ser bem sucedida



Centro de Estudos de AIDS/DST do RS

www.ceargs.org.br

ceargs@ceargs.org.br

51-30290324