

Área temática: Estratégia

FORMULANDO A ESTRATÉGIA NO SETOR DA SAÚDE

Resumo:

Este artigo apresenta uma proposta de um processo típico de planejamento estratégico, que pode ser aplicado nas mais diferentes organizações de saúde, independente do porte ou setor. As ferramentas aqui apresentadas ao longo das etapas, permitem uma análise aprofundada do ambiente ao qual a organização está inserida e o passo a passo descrito é um guia a ser usado pelos gestores responsáveis pela condução do planejamento estratégico em suas organizações, que se beneficiarão da explanação teórica, citações e alguns exemplos de produtos gerados. Um dos grandes desafios na etapa do diagnóstico é traduzir de forma simplificada o ambiente empresarial normalmente complexo; já na fase de definir uma diretriz norteadora, a grande tentação é se esquivar das escolhas necessárias, por mais difíceis que sejam, e como consequência, ter uma má estratégia ao final do processo. Os recursos em uma organização são finitos (financeiros, humanos e materiais), por isso fazer boas escolhas – muitas vezes duras – tornam-se chave no processo. Um dos grandes erros é priorizar um número grande de projetos estratégicos e, com um portfólio inchado, perde-se o foco e o alinhamento em relação a diretriz norteadora. Entretanto, este é o primeiro marco a ser atingido. Sem o acompanhamento estruturado e sistemático dos indicadores (regados a boas análises e planos de ação consistentes para correção da rota traçada) e projetos estratégicos, a organização ou não sai do lugar, ou segue para o destino incorreto. As pesquisas apontam que as taxas de não implementação da estratégia variam muito entre elas e costumam ser altas (entre 50% a 90%) e essas estatísticas costumam ser alvo de críticas por carecer de rigor científico; entretanto, são muitos os motivos levantados nessas pesquisas, que passam por comunicação ineficaz da estratégia, agilidade insuficiente da organização, barreiras culturais, despreparo da liderança, falhas no acompanhamento da execução e má estratégia em si – dentre outras razões mais. A literatura mostra que, infelizmente, é fácil perder o foco e cair nas inúmeras armadilhas que levam as organizações a fazerem parte dessa estatística.

Palavras-chave: estratégia, planejamento estratégico, SWOT.

Abstract:

This article presents a proposal for a typical strategic planning process that can be applied in various healthcare organizations, regardless of their size or sector. The tools presented here throughout the steps allow for an in-depth analysis of the organization's environment and the step-by-step description serves as a guide for managers responsible for conducting strategic planning in their organizations. They will benefit from the theoretical explanation, citations, and some examples of generated products. One of the major challenges in the diagnostic phase is to simplify the typically complex business environment. In the phase of defining a guiding policy, the temptation is often to avoid necessary choices, no matter how difficult they may be, which can result in a poor strategy at the end of the process. Resources in an organization are finite (financial, human, and material), so making good choices – often tough ones – becomes critical in the process. One of the big mistakes is prioritizing many strategic projects, leading to an inflated portfolio, which results in a loss of focus and alignment with the guiding directive. However, this is the first milestone to be achieved. Without structured and systematic monitoring of

indicators (accompanied by thorough consistent analysis and action plans for course correction) and strategic projects, the organization either stays in the same place or heads in the wrong direction. Research indicates that the rates of non-implementation of strategy vary widely and are often high (between 50% to 90%). These statistics are often criticized for lacking scientific rigor; however, these studies cite many reasons, including ineffective strategy communication, insufficient organizational agility, cultural barriers, leadership unpreparedness, execution monitoring failures, and poor strategy itself – among other reasons. Unfortunately, literature shows that it's easy to lose focus and fall into the numerous traps that lead organizations to become part of these statistics.

Introdução

O setor de saúde vive um desafio. Os usuários dos planos de saúde têm colocado em dia suas consultas, exames e procedimentos que ficaram em compasso de espera na época de pandemia e, com esse aumento na demanda, os planos têm atuado proativamente nas análises e controles de seus custos. Algumas frentes como renegociação de contratos e ampliação do prazo de pagamento aos laboratórios e hospitais já estão em execução, o que traz um impacto no caixa de toda a cadeia, considerando que a representatividade dos planos de saúde na receita nessas organizações é de 80% (hospitais de grande porte) a 90% (redes laboratoriais).

Um breve raio X das informações financeiras nos mostra que entre 2021 e 2022 as receitas cresceram 5,6% e as despesas na ordem de 11,1%. Em 2022 43% das operadoras fecharam o ano no negativo e o prejuízo operacional acumulado em 12 meses foi de R\$11,5 bilhões. No ano de 2022 as operadoras tiveram seus piores resultados das últimas 2 décadas.

Mesmo com o aumento do número de usuário nesse período (de 47 para 50,4 milhões) não foi possível equilibrar as contas; o crescimento da receita não foi proporcional ao crescimento dos custos, a característica desses novos planos contratados é de um ticket médio menor e com cobertura regional. Um tempero adicional ao contexto, que contribui para o aumento da sinistralidade são: o aumento da frequência de uso, o fim da limitação de consultas e sessões de terapias (como fonoaudiologia e psicologia, por exemplo); o incremento dos preços dos insumos médicos, a judicialização, a obrigatoriedade de oferta de tratamentos cada vez mais caros, além das fraudes.

Os diferentes elos dessa cadeia estão unindo esforços para desenhar estratégias e chegar a alternativas ganha-ganha para todos os envolvidos e as associações desse setor estão em conversa para definir uma agenda comum que passa por um melhor uso dos dados, além de modelos customizados entre operadores e prestadores – seguindo a mesma lógica dos modelos verticalizados – a fim de se obter uma gestão mais eficaz. Para tanto, nunca foi tão necessário ter conhecimentos de como se fazer planos estratégicos no setor da saúde.

Sobre o processo de planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um processo de análise, alinhamento e escolhas entre a alta liderança, em que são tomadas decisões e identificam-se prioridades, traduzidas por meio de direcionamentos e iniciativas estratégicas.

Antes de detalhar as etapas e ferramentas necessárias para realizar um planejamento estratégico, vamos à definição de estratégia. Estratégia diz respeito a definir o posicionamento de uma organização, de forma que ela obtenha (e preserve) vantagem competitiva frente a seus competidores. Necessariamente envolve escolhas do que fazer, como também do que não fazer, termo conhecido como *trade-off* (ou dilemas) na literatura. De acordo com Porter (1996), *trade-offs* são essenciais para a estratégia, pois criam a necessidade de escolha e limitam propositadamente o que uma empresa oferece. No geral, as escolhas se dão em relação a quais setores participar, produtos e serviços a oferecer e como alocar os recursos escassos da melhor forma possível. Por fim, a estratégia concentra-se em como melhor aproveitar as competências essenciais da organização e como se posicionar de forma diferente dos principais competidores.

De acordo com Rumelt (2011), o cerne de uma boa estratégia necessariamente deve conter: (I) um diagnóstico que apresentará um retrato que simplifique a complexidade das informações externas e internas da organização, (II) uma diretriz norteadora, que nada mais é do que fazer escolhas e definir a abordagem com que os obstáculos do diagnóstico serão tratados e (III) ações correntes entre si que permitirão a organização seguir rumo à diretriz norteadora.

A figura 01 ilustra as fases de um processo típico de planejamento estratégico. A criação de uma estratégia pode ser organizada com base em três perguntas chave: “Onde estamos?”, “Para onde vamos?” e “Como chegaremos lá?”. Esses questionamentos se sobrepõem durante o processo e sugerem diferentes tipos de análises e avaliações.

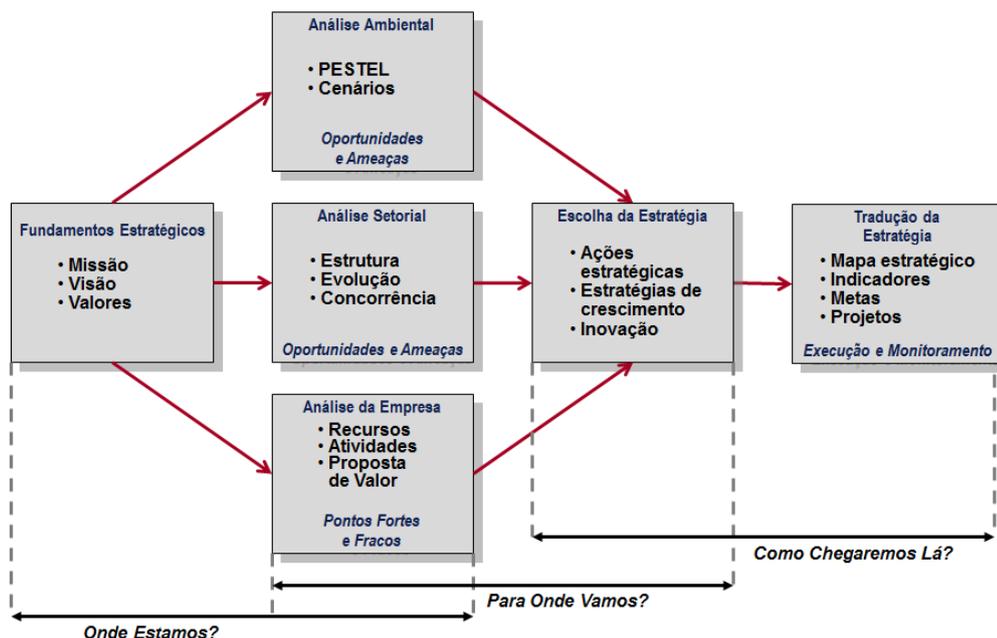


Figura 01 – O processo de planejamento estratégico (Fonte: adaptado de Kluyver & Pearce II, 2006)

O processo inicia-se com uma reflexão interna e a definição dos **fundamentos estratégicos**¹, chamados de visão, missão e valores; ou a revisão / reflexão deles, caso já existam. A missão é o papel que desempenha a organização, sua razão de ser; já a visão, é o entendimento de onde se quer chegar e, os valores são os princípios e crenças da organização e estabelece prioridades morais e éticas. A tabela abaixo apresenta alguns critérios para se estabelecer boas redações de visão, missão e valores.

Quadro 1 – Critérios para bons fundamentos estratégicos

Fundamentos	Critérios
Missão	Diz qual é o nosso negócio (O quê?)
	Diz qual é o propósito? (Para quê)
Visão	Mostra a direção?
	Motiva para o desafio?
	É simples? Sua avó entenderia?
Valores	São poucos?
	São claros?
	Há uma hierarquia de valores? É possível decidir em caso de eventuais conflitos entre os valores?

Fonte: Os Autores

A próxima etapa do processo de planejamento é a de análise, que aborda o ambiente externo (análises ambiental e setorial) e o ambiente interno.

Na **análise ambiental**, podemos nos assessorar de 2 ferramentas, que são a PESTEL e a estruturação de cenários. Na PESTEL², identificamos as tendências políticas, ambientais, sociais, tecnológicas, econômicas e legais que podem impactar a organização no médio a longo prazo. As transformações em cada uma dessas dimensões podem ser ágeis, obrigando a organização a se adaptar rapidamente a nova realidade. A única solução racional é, portanto, aprender como gerir mudanças bem-sucedidas, numa postura proativa.

A intenção aqui não é prever o futuro, mas sim estar atento às mudanças de forma constante. Esse exercício expande o pensamento dos gestores e apoia a tomada de decisão muitas vezes diária. Em relação aos cenários, por qual motivo estruturá-los nesse exercício de planejamento? Porque a única certeza que existe é que o futuro será diferente do que se imagina. Isso se deve a inúmeros fatores externos que estão em curso ou podem surgir – das mais variadas dimensões, como as mencionadas na

¹ Os fundamentos estratégicos também são conhecidos como “aspirações”.

² Traduzida para o português, a PESTEL pode ser chamada também de PASTEL, dado que a dimensão “*environmental*” é traduzida para “ambiental”

PESTEL, as quais os executivos não têm controle. Utilizando-se da técnica de cenários, ao invés de enfatizar o que é conhecido e previsível, concentram-se os esforços nas incertezas críticas específicas de um determinado problema, o que permite olhar para o longo prazo de forma estruturada para a tomada de decisões importantes.

Segundo Peter Schwartz, um dos nomes de grande prestígio quando se fala do tema, “o planejamento de cenários é um método de previsão, que envolve não fazer previsões em si, mas dar orientação para tomar decisões diante da incerteza”, em tradução livre.

Já de acordo com Oliver e Parrett (2018), o planejamento de cenários é uma ferramenta que permite imaginar o ambiente competitivo futuro, até mesmo nos mercados mais incertos. No artigo “*Managing Future Uncertainty: Re-Evaluating the Role of Scenario Planning*” escrito por eles em 2018, há um apanhado de ideias de pesquisadores da área de estratégia, que apresentam visões positivas a respeito dessa ferramenta. Resumindo e agrupando essas diferentes visões, o planejamento de cenários permite que os executivos gerenciem incertezas e turbulências, estando preparados para enfrentar o que virá pela frente, ao avaliar algumas opções estratégicas relevantes para futuros possíveis.

A ferramenta consagrada desde a década de 80 para a **análise setorial** é a das “cinco forças de Porter”. Aqui, é analisado o ambiente competitivo em que a empresa está inserida e identificado o potencial de lucratividade de um determinado setor da economia, gerado com a análise de cinco grandes forças. O primeiro deles é o poder de barganha com os fornecedores, e quando esse número é pequeno, a dependência das empresas em relação a eles pode se tornar um problema. A segunda força é o poder de barganha dos compradores, que caso comprem altos volumes, existem grandes chances de negociar preços, prazos e formas de pagamento, ou até mesmo, esses compradores tendo alto conhecimento a respeito da cadeia produtiva de seu cliente, podem ter a intenção de verticalizar a produção. A terceira força é a ameaça de novos entrantes. Ao adentrar em um novo mercado, esses novos competidores podem provocar o aumento de custo das empresas já estabelecidas, a fim de ganhar participação de mercado. Quanto maiores as barreiras de entrada e de saída, melhor para as organizações já atuantes em determinado mercado. A quarta delas é a ameaça de produtos e serviços substitutos, que pode servir para satisfazer a mesma necessidade do consumidor e às vezes até passar despercebido; essa mudança pode ser feita em detrimento a alguns fatores: substituição tecnológica, custos de mudança, mudanças de hábitos, entre outros. A quinta e última das forças é a rivalidade entre os competidores existentes. Um mercado com alta rivalidade entre os concorrentes pode não ser atrativo para algumas empresas, pois é provável que a disputa diminua a lucratividade. Ao levantar todas essas informações externas, as classificamos em oportunidades e ameaças. A figura abaixo ilustra a dinâmica das cinco forças.

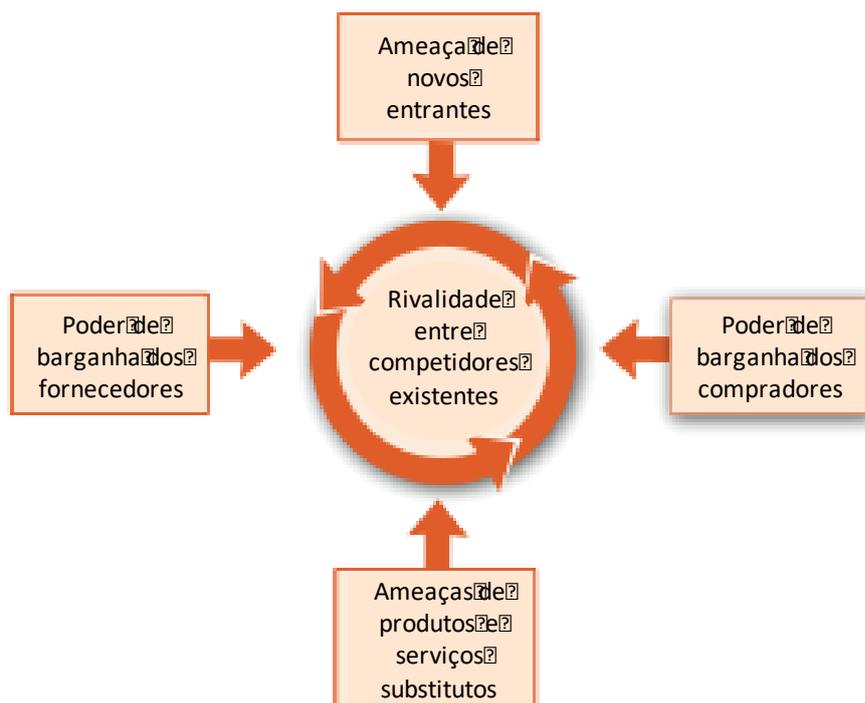


Figura 02 – As cinco forças que influenciam a rentabilidade de um setor (Fonte: Porter, 2008)

Se as forças forem intensas, como nos setores de companhias aéreas, têxteis e hotéis, quase nenhuma empresa obtém retornos atrativos sobre o investimento. Se as forças forem benignas, como é o caso de setores como *software*, refrigerantes e produtos de higiene, muitas empresas são lucrativas. A estrutura do setor impulsiona a competição e a lucratividade, não importando se o setor produz um produto ou serviço, está emergindo ou maduro, é de alta ou baixa tecnologia, regulamentada ou não. Embora haja uma infinidade de fatores que possa afetar a lucratividade do setor a curto prazo - incluindo as condições climáticas e os ciclos econômicos – a estrutura do setor, manifestada nas forças competitivas, determina a lucratividade das empresas do setor a médio e longo prazo. (Porter, 2008, p. 80, tradução dos autores)³

A **análise interna** prossegue com a avaliação de outros elementos, entre eles os recursos, atividades e proposta de valor. Os recursos são ativos fundamentais para o negócio funcionar, que podem ser físicos e intelectuais. Exemplos de ativos físicos são máquinas ou instalações e de ativos intelectuais as patentes e os recursos humanos.

³ If the forces are intense, as they are in such industries as airlines, textiles, and hotels, almost no company earns attractive returns on investment. If the forces are benign, as they are in industries such as software, soft drinks, and toiletries, many companies are profitable. Industry structure drives competition and profitability, not whether an industry produces a product or service, is emerging or mature, high tech or low tech, regulated or unregulated. While a myriad of factors can affect industry profitability in the short run – including the weather and the business cycle – industry structure, manifested in the competitive forces, sets industry profitability in the medium and long run. (Optamos por usar “setor” como melhor tradução para a palavra “industry”, apesar do termo “indústria” ser muito usado nas academias e nas empresas).

Já as atividades, são as mais importantes que a empresa deve fazer de forma constante para o correto funcionamento do negócio, como por exemplo: produção de bens, resolução de problemas, gestão de plataformas, vendas consultivas, desenvolvimento de produtos etc. Por fim, mas não menos importante, a proposta de valor descreve a combinação única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o negócio oferece aos clientes.

A proposta de valor é o coração da estratégia, pois com base no posicionamento definido pela organização, seus processos serão moldados e a competência da equipe será definida. Para finalizar a análise interna, classificamos as informações levantadas em pontos fortes e pontos fracos para utilizá-las mais à frente durante o processo.

Todas essas informações sobre o ambiente interno e externo coletadas anteriormente são organizadas na **matriz SWOT**, que representa uma foto da organização num determinado momento.

A SWOT foi criada na década de 60 e as fontes bibliográficas divergem a respeito de quem a criou. Há quem dê os créditos a Kenneth Andrews, professor da Universidade de Harvard e há quem cite que ela veio de uma pesquisa realizada pelo *Stanford Research Institute* (agora *SRI International*) no período de 1960-1970. Essa pesquisa foi financiada por um grupo de empresas para descobrir o que deu errado com o planejamento corporativo e criar um sistema para gerenciar a mudança. A equipe foi dirigida por Robert Stewart, e seus integrantes foram Marion Doshier, Otis Benepe, Birger Lie e Albert S. Humphrey.

O acrônimo vem da língua inglesa, das palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, que em português capturam os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de uma organização. A lógica, é que a combinação desses elementos enfatiza as competências e recursos necessários para atender às necessidades ambientais, o que leva à escolha da estratégia. O conceito foi difundido em 1963 na academia, num congresso de política empresarial realizado nesta mesma Universidade, e posteriormente no mundo dos negócios, sendo amplamente utilizado até os dias de hoje.

A análise “SWOT” é um modelo simples e objetivo que estrutura a avaliação entre o ambiente interno da empresa, e as condições ambientais que trabalham a favor da empresa ou contra ela. Os elementos internos são as forças (“*Strengths*”), que são o que a empresa faz de melhor, e as fraquezas (“*Weaknesses*”), que são o oposto, e restringem o que a empresa pode fazer. No ambiente externo, são identificadas as oportunidades e as ameaças, elementos os quais os gestores não têm controle, mas devem considerar em suas análises. As oportunidades são situações que dão à empresa a chance de atingir ou superar seus objetivos, e as ameaças (“*Threats*”) podem prejudicar a empresa e criar obstáculos para que as metas sejam atingidas. A figura 3 ilustra graficamente a organização dos elementos da matriz.



Figura 3 – elementos da matriz SWOT (Fonte Kluyver & Pearce II, 2006)

Aqui vale um ponto de atenção na identificação das oportunidades. No momento da reflexão, deve ser evitado a inclusão de “boas ideias” como oportunidades, por exemplo: lançar um novo serviço, estruturar o processo de materiais e medicamentos ou implantar política de bonificação para a área assistencial. Esses são exemplos de possíveis estratégias ou projetos que deveriam ser o resultado do cruzamento da SWOT. Revise os elementos listados em oportunidades perguntando-se “é minha lição de casa, posso desenvolver internamente”? Se a resposta for afirmativa, este item não se encaixa em oportunidades.

As forças e fraquezas têm uma orientação de curto prazo, já as oportunidades e ameaças são de longo prazo. Abaixo segue exemplo de uma matriz SWOT de uma empresa do setor de Saúde, um grupo que opera um hospital e uma empresa de *home care* (figura 4). Algumas informações foram suprimidas para manter o anonimato.



Figura 4 – Exemplo de matriz SWOT de empresa do segmento de Saúde (fonte: os autores)

Com a foto da organização em mãos, é o momento de discutir a respeito dos direcionadores estratégicos, que nada mais são do que escolhas chave no processo de planejamento estratégico (decisões importantes a serem tomadas). Aqui é o momento de moldar a diretriz norteadora, sugerida por Rumelt e, como consequência, a organização tem foco sobre qual caminho seguir; esse Norte deve direcionar a priorização dos projetos estratégicos ao longo desta “cadeia de alinhamento”, e comunicar às equipes onde os esforços devem se concentrar. Acomodar demandas e interesses conflitantes é uma das piores armadilhas para um executivo.

“Estratégia envolve foco e, portanto, escolha. E escolha significa deixar de lado alguns objetivos em favor de outros. Quando esse trabalho árduo não é realizado, o resultado é uma estratégia fraca.” (Rumelt, 2011, tradução dos autores)⁴

Segundo Sull D., Turconi S., Sull C. e Yoder J. (2017), essas são as características de prioridades estratégicas efetivas:

Cabem em uma mão	Limitar as prioridades estratégicas permite focar no que importa mais e pode ser um mecanismo que força a tomar decisões em dilemas envolvendo objetivos conflitantes
Focados no médio prazo	Prioridades estratégicas tipicamente requerem entre 3 e 5 anos para serem concretizadas. Metas anuais são táticas demais e metas de longo prazo são muito abstratas para permitir um direcionamento concreto
Movem em direção do futuro	Prioridades estratégicas devem ser focadas em iniciativas olham para o futuro, não reforçando modelos ou estratégias que funcionaram no passado
Fazem as escolhas difíceis	Estratégia diz respeito a escolhas , e prioridades estratégicas devem ser definidas sobre os dilemas mais difíceis e impactantes
Endereçam vulnerabilidades críticas	Prioridades estratégicas devem endereçar os elementos da estratégia mais importantes para o sucesso e que sejam os mais prováveis de não serem bem-sucedidos
Provém direcionamento concreto	Isso deve ser suficientemente concreto de modo a permitir que as lideranças na organização usem as prioridades estratégicas para decidir sobre o que deve ser foco , o que não fazer e o que deve ser interrompido. Indicadores importam
Alinham a liderança	Prioridades estratégicas devem ser acordados entre todos os membros da alta liderança

Quadro 2 – características de prioridades estratégicas efetivas (fonte: Sull D., Turconi, Sull e Yoder, 2017)

O próximo passo é o **cruzamento das informações para a geração de estratégias**. Organizar simplesmente as informações do contexto na matriz não basta para o

⁴ Strategy involves focus and, therefore, choice. And choice means setting aside some goals in favor of others. When this hard work is not done, weak strategy is the result.

processo de planejamento, pois é apenas uma “foto” do momento. O grande valor do exercício é combinar as informações e obter delas dois produtos: direcionamentos estratégicos e projetos. São esses os resultados da combinação dos elementos da SWOT.

Direcionamentos estratégicos são itens menos tangíveis, mas decisões importantes que a empresa deve tomar, como por exemplo, “que novo segmento de mercado participar”. Já os projetos são resultados concretos do que deve ser feito pela organização como resultado do processo de planejamento, como por exemplo, “revisar política comercial com as operadoras de saúde”. Um projeto tem início e término definidos, um responsável por sua execução, além de recursos humanos e financeiros alocados.

A unidade de UTI de um hospital de ponta definiu alguns direcionadores estratégicos em seu ciclo de planejamento, relacionados abaixo:

- Utilizar a plataforma de ensino, pesquisa e inovação tecnológica para o desenvolvimento da inteligência artificial e sua incorporação na assistência;
- Contar com um modelo assistencial e linha de cuidado voltada para o paciente idoso crítico por meio da inovação;
- Aumentar a disponibilidade de serviços para os usuários que perdem planos de saúde, porém visando a alta complexidade para maior retorno financeiro;
- Prestar serviços como Tele-UTI para operadoras verticalizadas como forma de diversificar receitas.

Mas, como fazer o cruzamento dessas informações? Pode-se cruzar todos os quadrantes entre si, porém, são três os cruzamentos-chave. Abaixo estão listadas as perguntas desses cruzamentos para a identificação de possíveis direcionamentos estratégicos e projetos. A figura 5 demonstra graficamente o cruzamento.

- S x O: como combinar os pontos fortes para potencializar as oportunidades?
- S x W: como transformar pontos fracos em fortes?
- W x T: como evitar que os pontos fracos potencializem as ameaças?



Figura 5 – o cruzamento da matriz SWOT (Fonte Kluyver & Pearce II, 2006)

É muito comum que essa sugestão preliminar de projetos estratégicos seja extensa, e como formular a estratégia demanda necessariamente fazer escolhas, é imperativo priorizar os projetos que a empresa dará foco no próximo ciclo de execução. Dando continuidade ao exemplo da Grupo que opera o hospital e o *home care*; abaixo segue resultado de parte do cruzamento da SWOT:

1. **Estruturar e desenvolver Recursos Humanos estratégico;**
2. Revisão e melhorias de processos;
3. **Ações de Marketing (identidade visual, cases, comunicação, simpósios, marca);**
4. Aprimorar Infraestrutura / Tecnologia da Informação;
5. **Ampliação do Hospital (2º andar, 3º andar, UTI – Unidade de Terapia Intensiva, equipe);**
6. **Criar centro de ensino e pesquisa;**
7. Trocar parceiro do Centro de diagnóstico;
8. Ambulatório;
9. **Financeiro / Tributário / Comercial (gestão de contratos);**
10. Avaliar possibilidade de Locação de equipamentos;
11. Núcleo reabilitação;
12. *Day Hospital.*

Esse exemplo ilustra as iniciativas sugeridas durante o cruzamento da matriz. As destacadas em azul (1, 3, 5, 6 e 9) foram as priorizadas pelo grupo.

De acordo com o relatório feito em parceria com o Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa e a *Brightline* – uma iniciativa do *Project Management Institute* (PMI) – que identificou as habilidades e funções requeridas de um *Chief Strategy Officer* (CSO) para implementar a estratégia em oitenta organizações brasileiras de grande porte (com faturamento superior a R\$ 1 bilhão), os respondentes relacionaram as ferramentas mais utilizadas por eles no processo de formulação de estratégia, descritas na figura abaixo:

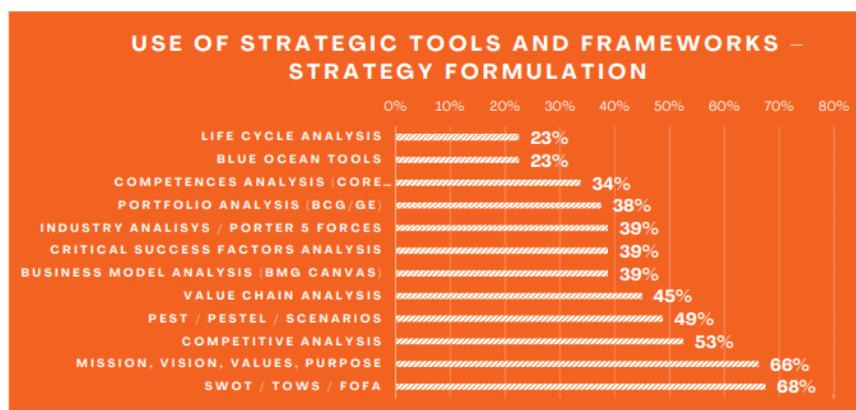


Figura 4 – Ferramentas mais usadas na formulação da estratégia (Fonte: Kallás, Caldeira e Bortoleto, 2020)

Não surpreendentemente, as mais populares foram a análise SWOT (que resume todas as análises em um processo de planejamento) e a missão, visão, valores e propósito (propósito tem sido uma discussão central para as

organizações ultimamente). Contrariamente à nossa hipótese, o uso de ferramentas relacionadas à transformação organizacional (BMG Canvas e *Blue Ocean*) foi utilizado em menos de 50% dos casos. Além disso, a análise de competências, um princípio central para a estratégia, foi mencionada em apenas 40% das respostas. Também houve gestores que afirmaram não utilizar ferramentas prontas porque as consideram muito restritivas e um tanto desatualizadas. (Kallás, Caldeira e Bortoleto, 2020, p. 30, tradução dos autores)⁵

A última etapa do processo de planejamento estratégico é a **tradução da estratégia**, a ser feita por meio de um painel de bordo, o que permite uma melhor comunicação junto às equipes, em relação as prioridades elencadas no planejamento e, como elas serão mensuradas.

O *balanced scorecard* faz muito bem esse papel ao resumir a estratégia da organização em uma página por meio de um mapa estratégico, que demonstra as relações de causa e efeito entre os objetivos, que por sua vez conta com métricas para cada uma de suas dimensões (financeira, clientes, processos interno e aprendizado e crescimento). Ao longo da trajetória da execução, os gestores poderão acompanhar se a hipótese construída durante o processo de planejamento está se concretizando, ou se há uma correção de rota a ser tomada.

O grande desafio é o passo seguinte ao planejamento, da execução da estratégia. Embora os números variem um pouco conforme as pesquisas, a taxa de insucesso na execução gira em torno dos 50% a 70%. Daí a importância de investir esforço também na etapa de tradução e no processo de gestão da estratégia, capacitando os gestores a fazerem boas análises com base em evidências, para que proponham planos de ação eficazes e tomem boas decisões.

Conclusões

Este artigo oferece uma abordagem estruturada para a formulação da estratégia de uma organização, fazendo uso de ferramentas amplamente reconhecidas tanto na literatura quanto na prática empresarial. Ao seguir este passo a passo, é fundamental que os gestores tenham em mente que, após realizar o diagnóstico do ambiente, é crucial tomar decisões – e fazer escolhas difíceis – sobre quais serão as prioridades estratégicas. Vale lembrar que elas devem ser poucas – no limite, cabem nos dedos de uma mão – e devem endereçar as vulnerabilidades identificadas na fase de diagnóstico.

No final, a concretização do planejamento estratégico ocorrerá por meio de ações coerentes e alinhadas entre si. No entanto, é vital reconhecer que o processo de priorização também envolve fazer escolhas, considerando que os recursos de uma organização são limitados. Caso a liderança não realize essa fase final de maneira

⁵ Not surprisingly, the most popular were SWOT analysis (that summarizes all the analysis in a planning process) and mission, vision, values and purpose (purpose has been a central discussion for organizations lately³⁰). Contrary to our hypothesis, the use of tools related to organizational transformation (BMG Canvas and Blue Ocean) where used in less than 50% of the cases. Also, Competence analysis, a central tenet to strategy, was only mentioned in 40% of responses. There were also managers who claimed not to use ready-made tools because they consider them too restrictive and somewhat outdated.

eficaz, existe uma grande probabilidade de a organização se tornar parte das estatísticas de insucesso na implementação estratégica.

Bibliografia

CASEMIRO, L. Em crise, planos de saúde renegociam pagamentos a hospitais e devem limitar redes e elevar reajustes. **O Globo**, Rio de Janeiro, 16 de abr. de 2023. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2023/04/em-crise-planos-de-saude-renegociam-pagamentos-a-hospitais-e-devem-limitar-redes-e-elevar-reajustes.ghtml>

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, sep-oct 1996.

GHEMAWAT P. *A estratégia e o cenário de negócios*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KALLÁS, D.; CALDEIRA, C.; BORTOLETO, F. What are the Skills and Functions Required of the CSO to Implement Strategy in Large Organizations? Insper e Brightline Initiative, 2020

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mastering the Management System. *Harvard Business Review*. Boston, p.62-77, janeiro 2008.

KLUYVER C. A. de; PEARCE II, J. A. *Estratégia: uma visão executiva*. 2. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, fall 1987

MINTZBERG H.; AHLSTRAND B; LAMPEL J; *Safari de estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVER, J. J. and PARRETT, E. (2018). *Managing future uncertainty: Re-evaluating the role of scenario planning*, Business Horizons, Volume 61, Issue 2, March–April 2018.

OPERADORAS de Saúde têm o maior prejuízo nos últimos 20 anos. **Previva**, 13 de jun. de 2023. Disponível em: <https://www.previva.com.br/novosite/operadoras-de-saude-tem-o-maior-prejuizo-nos-ultimos-20-anos/>

OSTERWALDER A.; PIGNEUR Y. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

PORTER, M. *What is strategy*. Harvard Business Review, nov-dec 1996.

PORTER, M. The Five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. January 2008. p.1-18.

RUMELT, R. The perils of bad strategy. *Mckinsey Quarterly*. June, 2011.

SANTOS, G. Prejuízo operacional das operadoras de saúde aumenta em 50% no 1º trimestre, **InfoMoney**, 23 jun. 2023. Disponível em:
<https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/prejuizo-operacional-das-operadoras-de-saude-aumenta-em-50-no-1o-trimestre/>

SCHWARTZ, P. and Ogilvy, J.; *Plotting Your Scenarios*, GBN – Global Business Network.

SULL, D.; TURCONI, S.; SULL, C., and Yoder, J. *Turning Strategy Into Results*. MIT Sloan Management Review. September 2017.

The SRI alumni Newsletter, 2005.