GESTÃO E PLANEJAMENTO

Uma organização tem em seus shareholders (sócios/acionistas) os maiores influenciadores de seus rumos. Neste sentido, os objetivos emergem dos interesses destes indivíduos que compõem ou são representados pela alta administração, compondo o corpo da Gestão Estratégica. O trabalho da gestão estratégica é dar direcionamento ao processo de gestão organizacional, sendo que este direcionamento advém da proposição dos chamados direcionadores de esforços organizacionais, são eles:

Missão: é o propósito de nascimento e vida da organização. Não contém prazo ou valor e não deve ser atrelado a produtos, mas sim a um mercado. É uma composição genérica do tipo “Ser a primeira dentro do mercado brasileiro na comercialização de softwares hospitalares”

Qualquer indivíduo que leia este tipo de missão (e em especial um presidente de empresa) saberá que o propósito da empresa é ser uma líder de mercado. Esta liderança pode advir de várias formas. Por exemplo, uma empresa pode ser líder de mercado por vender um produto de baixíssimo custo e de qualidade igualmente baixa, mas mesmo assim será uma líder de mercado. Consequentemente, para evitar qualquer problemática relacionada a elementos importantes como a liderança em troco da qualidade ou da lucratividade é que existem os outros elementos direcionadores, quais sejam: visão, valores, negócio ampliado e objetivo estratégico.

Visão: é o como a empresa pretende ser vista pelo seu mercado, isto é, o como esta organização quer ser reconhecida.

A empresa do exemplo anterior pode, por exemplo, ter como missão “Ser reconhecida como a principal (primeira) marca em softwares hospitalares”

Este tipo de elemento é direcionador também dos esforços do nível estratégico da organização. Ao observar estes elementos, o presidente e os diretores entendem que o fortalecimento da marca através de ações de marketing e promoção (publicitária) direcionada ao mercado no qual a organização está, é uma preocupação da empresa.

Pensar em marca é pensar em satisfação do cliente, tendo em vista que os impactos da insatisfação sobre a marca podem ser catastróficos. Em outras palavras, o simples fato de uma organização atuar dentro do mercado pensando exclusivamente nos mecanismos de fortalecimento da marca através da venda de uma “proposta de valor” que não se converte em satisfação das necessidades dos clientes, faz com que os próprios clientes correlacionem a experiência ruim com o produto à marca. Consequentemente à um grande prejuízo em termos de marca que estará afetada pelas más experiências dos clientes.

Para tanto, a proposta de valor, que é a transcrição do “como” a organização pretende atender a uma necessidade do cliente, deve estar atrelada à aquilo que ela mesma entende como valor. Para isto são declarados os valores.

Valores: são pontos que a empresa entende como sendo indispensáveis para sua atuação dentro do mercado. É o “o que” a organização entende como importante.

Como exemplo de valores para seguir o raciocínio anterior a organização pode declarar:

1. Excelência em operação;
2. Confiabilidade;
3. Segurança; e
4. Interface amigável.

Dentro destes elementos, o planejamento que será feito estará baseado na análise e proposição de ações que, acima de tudo, se pautem em deixar bem claros os aspectos que o produto deve ter para que a empresa não desvie do entendimento que os responsáveis pela Gestão Estratégica (shareholders e seus representantes) declaram como fundamentais.

De uma forma geral, uma organização deve compor todos estes elementos dentro de uma estrutura lógica e principalmente homogênea. O mercado de softwares hospitalares, mesmo sendo teoricamente restrito, tem diversas áreas.

Existe a necessidade de gerenciar convênios públicos e privados, atendimentos em diversas unidades (CTI, ambulatório, emergência, exames, etc.), gestão financeira (contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, crédito e cobrança, investimentos, financiamentos, repasses, tributos, etc.), gestão de pessoas (contratação, folha de pagamento, PCMSO, etc), dentre outros. Não obstante existem diversos tipos de hospitais, tais como: hospitais públicos estaduais, Santas Casas, hospitais privados, centros de tratamento, hospitais escola, hospitais especializados (como os hospitais do câncer, oftalmológicos, etc). Consequentemente, será necessário atuar dentro do mercado com foco em tipos de negócios diferentes.

Negócio Ampliado: São as unidades de negócios que a organização tem e que se configuram como “organizações” dentro da própria organização, sendo planejadas, administradas e avaliadas de forma separada.

Seriam exemplos deste negócio ampliado:

* Hospitais Escola;
* Hospitais privados;
* Santas casas;

Cada uma destas divisões ou unidades da empresa está dedicada, isto é diretamente focada na produção e comercialização de softwares para cada tipo de hospital. Observe que não foram incluídos nesta lista hospitais estaduais, federais e centros de especialidades. Isto significa que, neste momento, estas classes de clientes potenciais não serão contemplados.

Ainda que estes elementos sejam realmente direcionados, é necessário que a organização (em especial diretores e presidente) tenha um escopo que não seja subjetivo. Para tanto é necessária a declaração do objetivo da organização por parte da Gestão Estratégica.

Objetivos estratégicos:

A diferença mais fundamental entre a missão e o objetivo estratégico é que o objetivo tem prazo para ocorrer e tem uma métrica, isto é, uma forma de mensuração, seja esta quantitativa ou mesmo qualitativa.

Um objetivo com métrica qualitativa seria:

“Sair do quinto lugar atualmente ocupado no ranking dos fornecedores de software hospitalares para o terceiro lugar em quatro anos”;

Um objetivo com métricas quantitativas seria:

“Dobrar o faturamento obtido com a venda de softwares hospitalares nos próximos quatro anos”

Como implícito no conteúdo do texto, a alta administração tem como função atender aos anseios da gestão estratégica. Para isto, ela planeja a forma pela qual a organização atingirá, primeiramente, os objetivos estratégicos declarados sem, contudo, desprender-se dos direcionadores de missão, visão e valores.

Para atingir este objetivo o corpo de colaboradores de nível estratégico desenvolvem o chamado planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é baseado em uma intensa avaliação da estrutura micro e macro ambiental da organização que busca levantar e analisar as oportunidades e ameaças mercadológicas. As oportunidades e ameaças organizacionais estão presentes com maior ou menor força em cada um dos negócios ampliados. É papel da alta administração analisar os negócios ampliados em suas forças e fraquezas para verificar quais elementos podem ser utilizados para fazer frente aos elementos de oportunidades e ameaças do mercado.

O desenvolvimento e declaração desta complexa avaliação pode ser realizado através da análise e da matriz SWOT. Esta matriz posiciona a organização segundo:

Potencial ofensivo: são pontos onde a organização tem oportunidades e tem know how e recursos para trabalhar.

Em nosso exemplo a organização pode ter um grande desempenho em softwares para Hospitais Escola por exemplo. Considerando que existe um movimento para expansão universitária, este é um mercado que tente a crescer. Como a organização tem um bom know how nesta área (se comparado aos concorrentes) isto faz com que ela tenha um potencial ofensivo.

Potencial defensivo: são os pontos onde a organização tem ameaças, mas tem know how ou recursos para fazer frente a estas ameaças;

Dando prosseguimento ao raciocínio anterior, um exemplo de ameaça seria uma das concorrentes entrar no mercado de softwares para Hospitais Escola. Neste caso, é uma ameaça que está bloqueada pelo know how superior da organização.

Debilidade ofensiva: são pontos onde a organização tem oportunidades, mas não reúne know how ou recursos para conseguir realizar estas oportunidades;

No mesmo exemplo, caso a organização observe uma grande expansão de hospitais na região norte do país, mas não tenha recursos humanos naquela região (ou mesmo representantes), ela não terá condições de realizar esta oportunidade.

Vulnerabilidade: são pontos onde existe uma ameaça e onde a empresa não reúne conhecimento e/ou recursos para se proteger.

Neste exemplo pode ocorrer uma situação onde algum dos concorrentes seja da região norte e assim tenham uma vantagem que a organização não consegue fazer frente.

**Questões: (observe nos slides da aula 7 a 9) – Postem no Fórum sua resposta para discussão.**

Para que serve a análise de atratividade e posição competitiva para a Gestão estratégica?

Observando o slide de análise estrutural do mercado no que tange as barreiras de entrada, indique outros exemplos sobre a matriz Swot da mesma forma que foi trabalhada a problemática da empresa de softwares hospitalares;

Formule três questões e as responda (para que eu consiga argumentar sobre suas respostas e em especial sobre sua linha de pensamento)