

DIULIANO BARBOSA DA SILVEIRA
FERNANDO ZACOTEGUI DE BRITO MATIAS
RÉGIS SENA DA SILVA
SILVIA GRIEP CARNIEL
CÉSAR OTONIEL DE ALBUQUERQUE NEITZKE
ALESSANDRA QUINTANA DOS SANTOS



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
E SUAS BENÉFICAS**

SÃO PAULO | 2026

DIULIANO BARBOSA DA SILVEIRA
FERNANDO ZACOTEGUI DE BRITO MATIAS
RÉGIS SENA DA SILVA
SILVIA GRIEP CARNIEL
CÉSAR OTONIEL DE ALBUQUERQUE NEITZKE
ALESSANDRA QUINTANA DOS SANTOS



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
E SUAS BENÉFICAS**

SÃO PAULO | 2026

1.^a edição

Autores

Diuliano Barbosa da Silveira

Fernando Zacotegui de Brito Matias

Régis Sena da Silva

Silvia Griep Carniel

César Otoniel de Albuquerque Neitzke

Alessandra Quintana dos Santos

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS
BENÉFICAS**

ISBN 978-65-6054-343-0



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS
BENÉFICAS**

1.^a edição

SÃO PAULO
EDITORA ARCHÉ
2026

Copyright © dos autores e das autoras.

Todos os direitos garantidos. Este é um livro publicado em acesso aberto, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que sem fins comerciais e que o trabalho original seja corretamente citado. Este trabalho está licenciado com uma Licença *Creative Commons Internacional* (CC BY- NC 4.0).



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

P712 Planejamento estratégico e suas benéficas [livro eletrônico] : contribuições para a gestão organizacional / Diuliano Barbosa da Silveira... [et al.]. – 1. ed. – São Paulo, SP : Editora Arché, 2026. 47 p.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia.

ISBN 978-65-6054-343-0

1. Planejamento estratégico – Brasil. 2. Gestão organizacional.
3. Administração estratégica. 4. Tomada de decisão –
Planejamento. I. Silveira, Diuliano Barbosa da. II. Matias,
Fernando Zacotegui de Brito. III. Silva, Régis Sena da. IV.
Carniel, Sílvia Griep. V. Neitzke, César Otoniel de Albuquerque.
VI. Santos, Alessandra Quintana dos.

CDD 658.4012

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Revista REASE cancelada pela Editora Arché.

São Paulo- SP

Telefone: +55 55(11) 5107-0941

<https://periodicorease.pro.br>

contato@periodicorease.pro.br

1ª Edição- *Copyright* © 2026 dos autores.

Direito de edição reservado à Revista REASE.

O conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade do (s) seu(s) respectivo (s) autor (es).

As normas ortográficas, questões gramaticais, sistema de citações e referenciais bibliográficos são prerrogativas de cada autor (es).

Endereço: Av. Brigadeiro Faria de Lima n.º 1.384 — Jardim Paulistano.

CEP: 01452 002 — São Paulo — SP.

Tel.: 55(11) 5107-0941

<https://periodicorease.pro.br/rease>

contato@periodicorease.pro.br

Editora: Dra. Patrícia Ribeiro

Produção gráfica e direção de arte: Ana Cláudia Néri Bastos

Assistente de produção editorial e gráfica: Talita Tainá Pereira Batista e José Rafael Santos da Silva.

Projeto gráfico: Ana Cláudia Néri Bastos,

Ilustrações: José Rafael Santos da Silva, Ana Cláudia Néri Bastos e Talita Tainá Pereira Batista.

Revisão: Ana Cláudia Néri Bastos, José Rafael Santos da Silva e Talita Tainá Pereira Batista.

Tratamento de imagens: Ana Cláudia Néri Bastos

EQUIPE DE EDITORES

EDITORIA- CHEFE

Dra. Patrícia Ribeiro, Universidade de Coimbra- Portugal

CONSELHO EDITORIAL

Doutoranda Silvana Maria Aparecida Viana Santos- Facultad Interamericana de Ciências Sociais - FICS

Doutornada Alberto da Silva Franqueira-Facultad Interamericana de Ciências Sociales (FICS)

Me. Ubraniize Cunha Santos- Corporación Universitaria de Humanidades Y Ciências Sociales de Chile

Doutorando Allysson Barbosa Fernandes- Universidad del Sol (UNADES)

Doutor. Avaeté de Lunetta e Rodrigues Guerra- Universidad del Sol do Paraguai- PY

Me. Victorino Correia Kinhama- Instituto Superior Politécnico do Cuanza Sul-Angola

Me. Andrea Almeida Zamorano- SPSIG

Esp. Ana Cláudia N. Bastos- PUCRS

Dr. Alfredo Oliveira Neto, UERJ, RJ

PhD. Diogo Vianna, IEPA

Dr. José Faijardo- Fundação Getúlio Vargas

PhD. Jussara C. dos Santos, Universidade do Minho

Dra. María V. Albaronedo, Universidad Nacional del Comahue, Argentina

Dra. Uaiana Prates, Universidade de Lisboa, Portugal

Dr. José Benedito R. da Silva, UFSCar, SP

PhD. Pablo Guadarrama González, Universidad Central de Las Villas, Cuba

Dra. Maritza Montero, Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Sandra Moitinho, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Eduardo José Santos, Universidade Federal do Ceará,

Dra. Maria do Socorro Bispo, Instituto Federal do Paraná, IFPR

Cristian Melo, MEC

Dra. Bartira B. Barros, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Roberto S. Maciel- UFBA

Dra. Francisne de Souza, Universidade de Aveiro-Portugal

Dr. Paulo de Andrada Bittencourt – MEC

PhD. Aparecida Ribeiro, UFG

Dra. Maria de Sandes Braga, UFTM

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores se responsabilizam publicamente pelo conteúdo desta obra, garantindo que o mesmo é de autoria própria, assumindo integral responsabilidade diante de terceiros, quer de natureza moral ou patrimonial, em razão de seu conteúdo, declarando que o trabalho é original, livre de plágio acadêmico e que não infringe quaisquer direitos de propriedade intelectual de terceiros. Os autores declaram não haver qualquer interesse comercial ou irregularidade que comprometa a integridade desta obra.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Editora Arché declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art.º 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *ecommerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

RESUMO

O planejamento estratégico é um instrumento essencial para orientar organizações na definição de seus objetivos e na construção de caminhos consistentes para alcançá-los. Trata-se de um processo contínuo que envolve análise do ambiente interno e externo, definição de missão, visão e valores, além da formulação de estratégias capazes de promover crescimento sustentável e melhor desempenho organizacional. Ao longo do material, observa-se que o planejamento estratégico não se limita a uma formalidade administrativa, mas atua como uma ferramenta dinâmica que permite antecipar cenários, reduzir incertezas e potencializar oportunidades. Sua aplicação envolve diferentes níveis: estratégico, tático e operacional, que, quando articulados, garantem maior eficiência na execução das ações. Destaca-se também a relevância desse processo em setores específicos, como o da saúde, onde a complexidade das demandas exige decisões fundamentadas em dados e indicadores. Nesse contexto, o planejamento estratégico contribui para a melhoria da gestão, otimização de recursos e qualidade dos serviços prestados. Além disso, o texto evidencia que o futuro do planejamento estratégico está diretamente relacionado à capacidade das organizações de se adaptarem às transformações globais, como questões ambientais,

avanços tecnológicos e mudanças econômicas. Assim, planejar estrategicamente torna-se não apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade para a sobrevivência e evolução institucional.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico. Gestão organizacional. Tomada de decisão.

ABSTRACT

Strategic planning is an essential tool for guiding organizations in defining their objectives and building consistent paths to achieve them. It is a continuous process that involves analyzing the internal and external environment, defining mission, vision, and values, as well as formulating strategies capable of promoting sustainable growth and better organizational performance. Throughout the material, it is observed that strategic planning is not limited to an administrative formality, but acts as a dynamic tool that allows anticipating scenarios, reducing uncertainties, and maximizing opportunities. Its application involves different levels: strategic, tactical, and operational, which, when articulated, ensure greater efficiency in the execution of actions. The relevance of this process in specific sectors, such as healthcare, is also highlighted, where the complexity of demands requires decisions based on data and indicators. In this context, strategic planning contributes to improved management, resource optimization, and quality of services provided. Furthermore, the text shows that the future of strategic planning is directly related to the ability of organizations to adapt to global transformations, such as environmental issues, technological advances, and economic changes. Thus, strategic planning becomes not

only a competitive advantage, but a necessity for institutional survival and evolution.

Keywords: Strategic planning. Organizational management. Decision making.

RESUMEN

La planificación estratégica es una herramienta esencial para guiar a las organizaciones en la definición de sus objetivos y la construcción de estrategias coherentes para alcanzarlos. Se trata de un proceso continuo que implica el análisis del entorno interno y externo, la definición de la misión, la visión y los valores, así como la formulación de estrategias capaces de promover el crecimiento sostenible y un mejor desempeño organizacional. A lo largo del texto, se observa que la planificación estratégica no se limita a una formalidad administrativa, sino que actúa como una herramienta dinámica que permite anticipar escenarios, reducir la incertidumbre y maximizar las oportunidades. Su aplicación abarca diferentes niveles: estratégico, táctico y operativo, los cuales, al articularse, garantizan una mayor eficiencia en la ejecución de las acciones. También se destaca la relevancia de este proceso en sectores específicos, como el de la salud, donde la complejidad de las demandas exige decisiones basadas en datos e indicadores. En este contexto, la planificación estratégica contribuye a una mejor gestión, optimización de recursos y calidad de los servicios prestados. Además, el texto muestra que el futuro de la planificación estratégica está directamente relacionado con la capacidad de las organizaciones para adaptarse a las

transformaciones globales, como los problemas ambientales, los avances tecnológicos y los cambios económicos. Así, la planificación estratégica se convierte no solo en una ventaja competitiva, sino en una necesidad para la supervivencia y evolución institucional.

Palabras clave: Planificación estratégica. Gestión organizacional. Toma de decisiones.

APRESENTAÇÃO

O presente livro digital, intitulado Planejamento Estratégico e Suas Benéficas, foi elaborado com o propósito de oferecer ao leitor uma compreensão consistente e acessível sobre um dos pilares mais relevantes da gestão contemporânea: o planejamento estratégico.

Em um cenário marcado por constantes transformações econômicas, tecnológicas e sociais, planejar deixou de ser uma atividade pontual para se tornar uma prática contínua e indispensável. Ao longo desta obra, o leitor encontrará uma abordagem que articula conceitos fundamentais, aplicações práticas e reflexões sobre o futuro das organizações, evidenciando como o planejamento estratégico contribui para a tomada de decisões mais assertivas e para o alcance de resultados sustentáveis.

A obra está estruturada de forma didática, iniciando pela compreensão dos conceitos básicos e evoluindo para a análise de sua aplicação em diferentes contextos, com destaque para o setor organizacional e hospitalar. Além disso, apresenta ferramentas e metodologias que auxiliam gestores e profissionais na construção de estratégias eficientes, alinhadas às demandas do ambiente interno e externo.

Mais do que um conteúdo técnico, este livro propõe uma reflexão sobre a importância de pensar o futuro de maneira estruturada, consciente e

responsável. Ao integrar teoria e prática, busca-se estimular uma visão estratégica capaz de orientar ações no presente e projetar caminhos sólidos para o futuro.

Destina-se a estudantes, gestores, profissionais da área administrativa e demais interessados no tema, servindo como apoio para estudos, tomada de decisão e desenvolvimento organizacional.

Espera-se que esta leitura contribua para ampliar o entendimento sobre o planejamento estratégico e inspire a adoção de práticas mais organizadas, eficazes e alinhadas aos objetivos institucionais.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 01	19
O QUE É UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
CAPÍTULO 02	27
FUTURO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
CAPÍTULO 03	40
COMO ESSE PROCESSO DEVE SER ESTRUTURADO?	
REFERÊNCIAS	49
ÍNDICE REMISSIVO	51

CAPÍTULO 01

O QUE É UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O QUE É UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diz respeito à formulação de tarefas para a escolha de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.

Também considera situações básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. Para Bateman e Snell (1998), a administração estratégica é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam objetivos estratégicos.

Seria o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas.

Ele visa prescrever o futuro da empresa, em relação ao longo prazo. De uma forma genérica, consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado. Este é crucial para o sucesso da organização, e a responsabilidade deste planejamento assenta sobretudo nos gestores de topo, dado o nível de decisões que é necessário

tomar.

Conceito de Planejamento Estratégico

É o planejar e decidir o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer, para o alcance de uma situação desejada; Planejamento é um processo que apresenta os caminhos a seguir, de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos.

É importante salientar que o planejamento estratégico, não é uma regra é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente.

É um ciclo contínuo durante o qual são definidos e revisados a missão da organização, a visão de futuro, os objetivos e os projetos de intervenção que visam a mudança desejada.

Permite que todos os esforços realizados pela organização, em qualquer área, tenham unidade e sejam coerentes com o objetivo único de obter um desempenho superior. Para tanto, é necessário que os servidores e gestores conheçam seus elementos, para que possam internalizá-los e comunicá-los adequadamente.

Os principais elementos que compõem um planejamento são: missão, visão de futuro, valores, cenários, objetivos estratégicos, indicadores e metas. Missão: a missão é uma declaração sobre o que a organização é, sobre sua razão de ser, seus clientes e os serviços que presta, a missão define o que é a organização hoje, seu propósito e como pretende atuar no seu dia-a-dia, a missão cria um clima de comprometimento da equipe de colaboradores (servidores e gestores) com o trabalho que é realizado.

Na definição da missão as seguintes questões devem estar respondidas: - o que a organização faz? para quem a organização faz?- como a organização faz o que faz? Visão: a visão de futuro define o que a organização pretende daqui a alguns anos.

Ela representa as ambições da organização e descreve o quadro futuro que se quer atingir num período mais longo de tempo. Sendo assim, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela organização. Valores: são ideias fundamentais em torno das quais se constrói a organização.

Representam as convicções dominantes, as crenças básicas,

aquilo em que as pessoas da organização acreditam.

Os valores permeiam todas as atividades e relações com os clientes. Os valores descrevem como a organização pretende atuar no cotidiano enquanto busca realizar sua visão. Os valores são elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Objetivos Estratégicos

São setores de atividades nas quais o alcance de resultados favoráveis é absolutamente necessário para o êxito no cumprimento da missão e no alcance da visão de futuro da organização.

Metas e indicadores: Indicadores são formas de representação quantificáveis de características de produtos e processos, utilizadas para acompanhar e melhorar os resultados e o desempenho da organização ao longo do tempo.

Os gestores estão preocupados em vender, entregar e sobreviver. Com o tempo, percebe-se que, o que está sendo feito é “vender o almoço para comprar o jantar”.

Sem parar para pensar nas atividades importantes e não-urgentes, o resultado de longo prazo nunca vai melhorar.

E aqui não estamos falando de faturar milhões e criar um império. O planejamento também é importante para quem busca mais tranquilidade.

Planejamento Estratégico no Marketing

No âmbito do marketing, o planejamento estratégico ajuda na elaboração de estratégias e resolução de alguns problemas da empresa. Muitas vezes uma empresa não consegue criar e satisfazer necessidades no mercado, porque não planeja estrategicamente.

Alguns problemas que podem surgir em empresas sem um planejamento estratégico adequado são: falta de posicionamento, políticas de preços inadequadas, falhas de comunicação, canais de distribuição pouco eficientes, etc.

Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

Existem três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. Em uma empresa de sucesso, estes três níveis funcionam em conjunto e ocorrem na seguinte ordem: estratégia, tática e operação.

O planejamento estratégico tem um longo alcance e é executado pelos responsáveis máximos da empresa, que determinam os objetivos num prazo temporal (curto, médio ou longo prazo).

O planejamento tático tem um escopo médio na empresa e consiste no pensamento de como os meios ou recursos disponíveis podem ser utilizados para alcançar um resultado favorável. Normalmente este planejamento é uma tarefa de gestão, muitas vezes executada por administradores.

O planejamento operacional de alcance curto está diretamente ligado com a área técnica de execução de um determinado plano de ação.

Etapas do planejamento estratégico

É possível identificar as seguintes etapas do planejamento estratégico:

Definição de valores da empresa, como a visão e missão;

Análise do ambiente externo, as oportunidades e ameaças para a empresa;

Análise do ambiente interno, mais concretamente as forças e fraquezas da empresa;

Análise do contexto atual da empresa através da análise SWOT -

Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças);

Definição de objetivos e metas, ou seja, o que a empresa pretende alcançar. Onde e quando pretende chegar. É importante saber identificar o público-alvo de cada ação e cada objetivo.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Formulação e Implementação da estratégia, onde se escolhe o plano para alcançar as metas e objetivos definidos previamente. Na formulação das estratégias, é importante verificar os recursos disponíveis para a implementação da estratégia, e definir quais recursos se aplicam mais adequadamente à estratégia escolhida.

Obtenção do feedback e controle, onde os responsáveis verificam os resultados do planejamento estratégico.

CAPÍTULO 02

FUTURO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FUTURO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para ajustar-se às exigências de redução da emissão de poluentes determinada pelo Protocolo de Kyoto, os países mais industrializados já estão colocando em marcha programas com o objetivo de substituir a geração termelétrica a partir de combustíveis fósseis, considerada uma das principais fontes de gases causadores do efeito estufa, por fontes renováveis e limpas de energia.

No Brasil, isso não é necessariamente um desafio. De acordo com informações do Balanço Energético Nacional 2008 (BEN 2008), elaborado pela Empresa de Pesquisa Energética (EPE), órgão estatal federal encarregado do planejamento energético do país, o Brasil contou, em 2007, com 46% de fontes renováveis de energia em sua matriz energética, sendo o restante vindo de fontes de energia não renováveis.

Nos países industrializados, as fontes renováveis correspondem a apenas 14% das matrizes energéticas, sendo a grande maioria de fontes não-renováveis, com destaque em especial para os combustíveis fósseis.

Cenários sobre o futuro do consumo global de energia, elaborados

por duas instituições, apontam para a expectativa de que o mundo realmente se conscientize sobre a importância de se alterar a trajetória do aquecimento global, incorporando novas fontes energéticas, comportamentos e tecnologias mais saudáveis para o meio ambiente.

"Já não há dúvidas de que o aquecimento global é o grande problema do século", diz a diretora do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (Cebds), Marina Grossi. "O que temos de fazer agora é tomar as medidas necessárias para enfrentar esse problema".

Segundo a diretora do Cebds, a temperatura média à superfície subiu, no mundo, 0,7° C desde 1990. Ela acrescenta que, entre 1990 e 1998, foram registrados 72 eventos climáticos extremos, que provocaram perdas econômicas globais anuais de US\$ 170 bilhões. Entre 1980 e 1990, foram 44 eventos e, entre 1970 e 1980, 29.

"É possível mudar esse quadro, mas é preciso que isso comece a ser feito o quanto antes", diz Marina. "Temos hoje uma janela de oportunidade para mudar o nosso destino com menor custo."

De acordo com Marina Grossi, um estudo realizado pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), entidade

mundial da qual o CEBDS é associado, prevê cenários que apontam mudanças de curso importantes, com reflexos positivos no tratamento do aquecimento global". Segundo o estudo, 40% das emissões de CO₂, um dos gases que provocam o efeito estufa, provêm da geração de energia e calor a partir da queima de combustíveis fósseis.

O estudo prevê que, até 2050, o número de usinas termelétricas a gás natural - cujas emissões são inferiores às proporcionadas por outros combustíveis fósseis - e a participação das usinas nucleares serão triplicadas. Além disso, o trabalho do WBCSD prevê que a quantidade de hidrelétricas praticamente duplicará no período. A presença de fontes alternativas nas matrizes energéticas deverá crescer 160 vezes até aquele ano.

Conclusões semelhantes foram produzidas por um estudo, denominado "Decidindo o Futuro: Cenários de Política Energética para 2050", realizado pelo Conselho Mundial de Energia. De acordo com o presidente do Comitê Brasileiro do Conselho Mundial de Energia, Norberto de Franco Medeiros, outras constatações importantes resultaram desses debates.

Uma delas é que os combustíveis fósseis continuarão a ser

responsáveis por parte significativa das necessidades energéticas até 2050.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As boas novas, segundo o trabalho, é que a expectativa é a de que a produção desses combustíveis irá aumentar, o acesso a essas fontes será facilitado e, apesar disso tudo, o planeta conseguirá administrar as emissões de gases do efeito estufa e controlar as mudanças climáticas decorrentes.

"O fato é que o petróleo continuará a dominar o cenário energético por muito tempo, simplesmente porque não existem alternativas para ele", analisa Medeiros, que já foi presidente de Furnas Centrais Elétricas.

Questionado sobre o potencial do etanol como alternativa mais limpa para os combustíveis derivados do petróleo, Medeiros ressalta que os volumes de produção previstos são insuficientes para a realização de uma substituição total.

O trabalho revela ainda que o instrumento que permitirá o controle do uso dos combustíveis fósseis será o preço elevado a ser pago pela energia. Com a energia mais cara, a expectativa dos participantes

desse estudo é a de que se conseguirá atrair os investimentos necessários para viabilizar os projetos.

Por outro lado, esse fator estimulará a eficiência energética. "Como dizia o ex-ministro Delfim Netto, o órgão mais sensível do corpo humano é o bolso", diz Medeiros.

O trabalho também prevê um importante impacto das energias renováveis nesse mercado, mas sem que essas fontes cheguem a dominar os mercados.

O que muitos países aspiram para si já é realidade no Brasil. De acordo com o BEN 2008, em 2007, foi registrado um aumento de 7,6% na oferta de energia renovável no Brasil em relação a 2006, enquanto que, na mesma base de comparação, as fontes de energia não-renováveis apresentaram expansão de 4%.

Em 2007, a participação dos diferentes energéticos na matriz brasileira foi a seguinte: petróleo e derivados (37,4%), hidráulica e hidreletricidade (14,9%), derivados de cana-de-açúcar (15,9%), lenha e carvão vegetal (12%), gás natural (9,3%), carvão mineral e derivados (6%), outras renováveis (3,2%) e urânio e derivados (1,4%).

"O crescimento da oferta de energia tem ocorrido preservando-se

um alto grau de presença de energias renováveis e mediante uma saudável diversificação das fontes", diz Maurício Tolmasquim, presidente da EPE. Ele lembra que, em 1970, o país contava, em sua matriz energética, com uma participação majoritária de apenas duas fontes, petróleo e lenha, que respondiam por 86% do total. O restante era constituído por cana-de-açúcar e seus derivados (4%), geração hidráulica (5%), e outras fontes (5%).

Tolmasquim prevê que esse processo de diversificação e manutenção de fontes renováveis na matriz energética deverá se estender no longo prazo. "A expectativa é de que tenhamos, em 2030, uma matriz energética fundamentada em quatro importantes fontes: petróleo, gás natural, energia hidráulica e cana-de-açúcar", diz ele.

Mas, na matriz elétrica, formada pelas fontes específicas de geração de energia elétrica que integram a matriz energética, o momento é de preocupação, admite Tolmasquim. A matriz elétrica nacional apresenta atualmente a seguinte composição: 76,1% de geração hidráulica (hidrelétricas e pequenas centrais hidrelétricas - PCHs), 11,2% de gás natural, 4,6% de óleo combustível, 4,4% de biomassa (cogeração), 2% de energia nuclear, 1,4% de carvão e 0,2% de geração

eólica. "Nossa matriz, comparativamente à de outros países, é espetacular", diz o presidente do Instituto Acende Brasil, Cláudio Sales.

Ocorre que, desde 2005, foram comercializados nos leilões de energia nova mais de 5 mil MW médios de energia de projetos de geração a óleo combustível, de acordo com informações do instituto. Esse volume de energia correspondeu a mais de 35% do total negociado em sete leilões realizados, que somaram cerca de 14 mil MW médios.

Nesses leilões, os novos projetos de usinas hidrelétricas responderam por menos de 2 mil MW médios. Nos últimos leilões, também não foi registrada a presença de projetos de termelétricas a gás na-

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Natural, considerada na década passada a fonte com maior potencial para a complementação da geração hidrelétrica, por causa da escassez na oferta deste energético, como lembra o diretor do Centro Brasileiro de Infraestrutura (CBIE), Adriano Pires.

Além de "sujarem" a matriz elétrica, a expectativa é de que os projetos de termelétricas a óleo combustível e a óleo diesel deverão provocar forte impacto nas futuras contas de energia elétrica. Segundo

estimativas do setor, a geração térmica a óleo combustível apresenta um custo de R\$ 382,00 por MWh gerado, muito acima do registrado pela geração hidrelétrica (R\$ 105,00/MWh) e pela geração térmica a gás natural (R\$ 164/MWh).

Tolmasquim ressalta que os leilões que destacaram a energia das termelétricas a combustíveis fósseis serviram para contornar uma ameaça de déficit na oferta de energia previsto para a próxima década. Ele atribui a falta de projetos de usinas hidrelétricas, em parte, a uma atuação "esquizofrênica" de um grupo, constituído por Ministério Público, ONGs e universidades.

"Em nome da preservação do meio ambiente, esse grupo acaba viabilizando os projetos de termelétricas causadoras do efeito estufa", diz o presidente da EPE. Tolmasquim diz que se tornou parte do processo de licenciamento ambiental a "judicialização", o que prejudicou o andamento dos projetos.

O presidente da EPE admite que o sistema elétrico atravessa uma escassez de inventários de rios para a identificação de aproveitamentos hidrelétricos, decorrente, segundo ele, da desmontagem do planejamento energético nos anos 90.

"As perspectivas são boas", disse ele. Existem, segundo ele, projetos de hidrelétricas, que somam 27 mil MW de capacidade conjunta, que poderão ser oferecidos nos leilões de energia nos próximos anos. Os projetos deverão passar ainda por licenciamento ambiental.

O impacto da crise econômica atual acertou em cheio a saúde privada. Inadimplência no ressarcimento estatal de valores (por meio de convênios públicos), aumento das glosas médicas, atrasos nos pagamentos das operadoras de planos de saúde: o ambiente de incertezas do setor evidencia aos gestores a importância de se ter um bom planejamento estratégico hospitalar. Assim é possível realmente preparar a instituição para o futuro, identificando possíveis obstáculos e fazendo quaisquer adaptações necessárias para neutralizar ameaças e aproveitar oportunidades.

O problema é que a maioria dos gestores do segmento não sabe de fato como deve ser um planejamento hospitalar eficiente, o que os leva a tomarem decisões equivocadas, cortarem investimentos em áreas erradas e deixarem a desejar em relação à comunicação da missão da empresa aos colaboradores.

Como anda a gestão da saúde privada brasileira?

Não tem como negar: o planejamento estratégico ajuda não só a definir objetivos, mas a desdobrá-los em metas e ações palpáveis. Tal esforço aumenta a efetividade nos controles internos e, portanto, empodera o hospital para se tornar autossustentável.

A questão é que, de acordo com o pesquisador Hong Yuh Ching, em seu Manual de Custos de instituições de Saúde, as despesas indiretas dos hospitais privados representavam, na década de 1990, apenas 5% dos custos totais dessas instituições. Atualmente representam, em média, de 35% a 70%. O nível de qualidade do atendimento é baixo, as perdas de faturamento são consideravelmente altas e o desperdício de insumos ultrapassa os 15%. E tudo isso só prova ser impossível ter uma gestão de excelência sem planejamento estratégico.

Mas o que é planejamento estratégico hospitalar?

O planejamento estratégico é um processo corporativo criado para facilitar o alcance da situação desejada no futuro, por meio de estudos para diagnosticar fatores críticos que possam impedir o crescimento da empresa.

Trata-se de estabelecer um caminho a ser seguido de forma sistêmica no longo prazo, desenhado no sentido de fortalecer a

organização com a capacidade de interagir melhor com os fatores externos. Dessa forma é possível se adaptar a quaisquer cenários, reduzindo as incertezas. Não tem mistério:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma bússola orientada para o futuro, servindo para comunicar a funcionários, pacientes e investidores qual é sua missão (o que a empresa faz de diferenciado no mercado), que visão tem (o que a empresa quer ser no futuro) e quais são seus valores (princípios que delinham as decisões da organização).

E esse processo é especialmente importante quando o mercado analisado é o da saúde, dada a fragilidade na elaboração de projeções pelo setor. Em um ambiente altamente suscetível a desequilíbrios repentinos, em que a eclosão inesperada de uma epidemia pode colocar a gestão de leitos em colapso, em que bruscas elevações cambiais comprometem a compra de remédios e equipamentos (muitos deles, importados) e em que o surgimento de novas imposições da agência nacional de saúde suplementar (ANS) acaba jogando muitas instituições no poço da insolvência de um dia para outro, é fundamental antever cenários. Sabia que a grave crise financeira de muitos centros de saúde nacionais se

explica, em parte, pela falta de um planejamento estratégico hospitalar eficiente?

CAPÍTULO 03

COMO ESSE PROCESSO DEVE SER ESTRUTURADO?

COMO ESSE PROCESSO DEVE SER ESTRUTURADO?

O planejamento estratégico hospitalar costuma ser composto de 4 etapas, que apresentaremos agora:

Diagnóstico Estratégico

Nessa etapa, deve-se buscar responder à pergunta: onde meu hospital está em relação ao mercado? E para facilitar a análise, a fase pode ser dividida em:

- Identificação da visão: deve ser ousada e posicionar o sucesso da empresa no futuro — por exemplo, “em 20 anos, seremos o mais importante hospital de referência em tratamento oncológico da América Latina”.

- Identificação dos valores: princípios, crenças e ética que pautam as decisões do hospital ao longo do tempo — atendimento humanizado, modernização dos cuidados à saúde, solidariedade e respeito à vida.

- Análise interna e externa: esse processo de conhecimento da empresa e de seu ambiente pode ser feito por diversas metodologias, sendo a SWOT a mais conhecida delas — uma matriz de diagnóstico organizacional que posiciona graficamente as forças e fraquezas da

empresa (ambiente interno, controlável) e as oportunidades e ameaças (ambiente externo, não controlável), facilitando a formulação de estratégias.

- Análise dos concorrentes: uma ferramenta interessante para fazer a análise estrutural do segmento (inclusive do nível de concorrência) é a chamada Análise das 5 Forças de Porter, que permite à instituição refletir sobre a ameaça de novos entrantes, a ameaça de serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e dos pacientes, além da rivalidade natural entre concorrentes. Tudo isso ajuda na criação de subsídios para embasar melhor o planejamento estratégico.

Missão da Instituição

Nesse momento, você já sabe onde quer que seu hospital chegue, certo? Mas será que sabe também onde ele está agora? Aqui você deve definir a razão de existência da instituição, etapa que pode ser dividida da seguinte forma:

- Definição da missão do hospital: o que seu hospital tem de diferente dos demais?

- Estabelecimento de propósitos atuais e potenciais: definição dos segmentos de atuação em que o hospital atua ou pretende atuar.

- Elaboração e debate de cenários: desenho de situações que podem descrever o que possivelmente ocorrerá com a instituição no futuro — criada por meio de técnicas objetivas (projeções de dados socioeconômicos, levantamentos do IBGE e da ANS, por exemplo) ou subjetivas (opiniões de especialistas no setor).

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Desenvolvimento da postura estratégica: formulação das estratégias mais adequadas para que o hospital alcance seus propósitos, desde que respeitando os resultados da análise SWOT anteriormente realizada.

- Definição de macroestratégias e macropolíticas: orientações ou ações de cunho mais geral que a instituição deve seguir para atingir seus objetivos.

Instrumentos prescritivos e quantitativos

Chegou a hora de desdobrar a missão em objetivos, desafios, metas e indicadores, passando de abstrato para concreto o que deve ser feito para que o hospital se torne referência no futuro. Tal processo de transformação da teoria em prática pode ser feito com maior facilidade

por meio de Balanced ScoreCard (BSC), ferramenta estratégica que tem por objetivo traduzir a missão e os valores da empresa em metas e indicadores objetivos para cada um dos funcionários envolvidos.

Esse sistema permite o acompanhamento das principais variáveis do hospital (indicadores financeiros e não financeiros), facilitando a gestão, o gerenciamento da performance de cada colaborador e a mudança de estratégias de acordo com alterações de cenário. Atua em 4 perspectivas: financeira, do paciente, processos internos e aprendizagem e crescimento. O monitoramento da estratégia por meio de indicadores deve ser feito via sistemas de gestão de saúde que apresentam facilidades como cruzamento de dados e possibilidade de integração com soluções em grande data.

A Importância de um Bom Planejamento Estratégico Hospitalar

Ter um planejamento estratégico hospitalar fundamentado em métricas e dados é essencial para garantir o sucesso da instituição. O processo é corporativo e tem o objetivo de facilitar o alcance das metas estabelecidas.

Para isso, é necessário realizar estudos de diagnósticos que apontem os fatores críticos que impedem o crescimento do centro clínico.

Assim, torna-se essencial para a administração hospitalar, já que comunica a funcionários, pacientes e investidores a missão organizacional.

A missão é o papel que a instituição quer desempenhar no mercado, tendo em vista intenções futuras e valores base. Sem um bom planejamento estratégico a unidade fica à mercê das complexidades dos serviços prestados.

No Brasil, o número de serviços de saúde públicos e privados cadastrados é de 312.622. A informação é do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES), que aponta que deste total 6.805 são hospitais. Só os serviços particulares dispõem de 159.819 leitos.

Gerir um centro clínico é um grande desafio. Uma das dificuldades é conseguir organizar o funcionamento enquanto as instituições crescem e evoluem. Por isso é tão importante planejar com antecedência e de forma racional, para obter uma evolução sustentável.

O planejamento estratégico hospitalar na prática

O planejamento estratégico tem a função de auxiliar os gestores a organizar e priorizar objetivos. Além disso, alinha a comunicação entre os diferentes setores, garantindo a coordenação de ações, metas e prazos.

Para estruturar este processo é preciso realizar um diagnóstico que vai identificar a visão e os valores da instituição. Depois, é preciso realizar uma análise interna e externa com critérios sociais e financeiros, bem como um estudo dos concorrentes.

Ao aplicar o plano deve-se desdobrar a missão em objetivos, desafios, metas e indicadores. Todas as ideias abstratas demandam aplicação real. Para isso, devem ser consideradas as perspectivas financeira, do paciente, processos internos, aprendizagem e crescimento

Depois de tudo isso vem a avaliação dos resultados e medidas de desempenho. Desta forma, é possível estabelecer padrões a serem seguidos e tomar melhores decisões para o desenvolvimento da instituição.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao implementar o planejamento alguns passos devem ser seguidos. São eles:

Monitorar o sucesso: é necessário coletar informações precisas e qualificadas, que contribuam para a gestão hospitalar central;

Analisar fraquezas e oportunidades: é essencial descobrir rapidamente em quais áreas investir e quais devem ser mudadas;

Antecipar e flexibilizar: com dados sólidos é possível sobreviver às adversidades, prevendo e se preparando para mudanças;

ter foco: alinhado com a realidade interna e externa da instituição, é necessário estabelecer prioridades que solucionem os problemas que ameaçam a missão da instituição.

O objetivo é, portanto, fazer com que os colaboradores se envolvam e auxiliem a projetar o desenvolvimento da clínica. Tudo com harmonia e eficiência para oferecer serviços de qualidade.

O papel da gestão dentro do planejamento

Para a gestão hospitalar funcionar da melhor forma é necessário que a organização de saúde tenha um planejamento estratégico. É com esse direcionamento que os processos financeiros, de recursos humanos, serviços e marketing irão se estabelecer.

Existem três níveis de planejamento:

Estratégico: é realizado a longo prazo. Pensa e repensa as rotinas organizacionais para melhorá-las; Tático: é realizado em médio prazo. Estabelece as ações para atingir os objetivos; Operacional: é realizado a curto prazo. Executa as atividades dentro da instituição.

O papel da gestão é adotar mecanismos eficientes que sejam

capazes de aprimorar recursos financeiros, materiais e humanos.

A Tecnologia Como Diferencial Estratégico

Para criar uma boa estratégia é necessário reunir dados. Isso se torna mais fácil quando a instituição utiliza um sistema de gestão para coordenar as atividades internas.

Assim, planos de ação, projetos e indicadores podem ser desenvolvidos com base em informações concretas e fiéis à realidade. O planejamento também pode ser monitorado por este tipo de ferramenta, possibilitando a integração de soluções.

Entre as várias vantagens destacam-se a redução de glosas, humanização do atendimento, fidelização de usuários e melhora da cultura organizacional. Além disso, é possível implantar softwares específicos a essas soluções, que podem até aperfeiçoar a jornada do paciente.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia e Práticas – Djalma Pinho Rebouças de Oliveira (Referência clássica no Brasil).

Planejamento Estratégico na Prática – Adolpho Fischmann e M.I.R. Almeida.

Administração Estratégica – Francisca Serra, M.C.S. Torres e A.P. Torres.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração estratégica, 361
Ameaças, 406, 408, 474, 502,
548 Análise das 5 Forças de
Porter, 503 Análise SWOT, 408,
502, 513 Aquecimento global,
423, 424, 426, 430

B

Balanced ScoreCard (BSC), 517
Balanço Energético Nacional
(BEN), 421, 446 Biomassa, 455

C

Cadeia de suprimentos
(insumos), 480, 489 Canais de
distribuição, 396 Cenários, 373,
423, 431, 434, 474, 485, 489,
510, 518 Clínicas, 524, 531, 549
Combustíveis fósseis, 420, 422,

430, 431, 436, 438, 441, 465
Concorrência, 503, 537 Controle,
414, 441, 478

D

Dados socioeconômicos, 510
Déficit de energia, 465
Desenvolvimento sustentável,
424, 430 Diagnóstico estratégico,
483, 497, 502, 524, 536

E

Efeito estufa, 420, 430, 438, 467
Eficiência energética, 368, 443
Energia eólica, 455 Energia
hidráulica (hidrelétricas), 432,
447, 453, 455, 459, 462, 464,
469, 470 Energia nuclear, 431,
447, 455 Energia renovável, 420,
421, 422, 444, 446, 448, 452
Etanol, 440, 447, 453

F

Feedback, 414 Fluxo de caixa
(financeiro), 389, 426, 441, 463,
464, 472, 473, 480, 489, 490,
518, 519, 537, 539, 553, 557
Forças, 407, 408, 502 Fraquezas,
407, 408, 502, 546

G

Gás natural, 431, 447, 453, 455,
460, 464 Gestão de saúde, 473,
475, 476, 481, 482, 489, 490,
496, 520, 521, 525, 531, 533,
534, 545, 551, 552, 557, 559
Glosas médicas, 473, 562

H

Hospitais, 473, 475, 478, 479,
482, 487, 496, 498, 501, 507,
508, 509, 513, 516, 518, 521,
525, 529, 545, 551, 552

I

Indicadores, 373, 388, 516, 517,
518, 520, 538, 560 Insolvência,

489 Investimentos, 442, 475,
487, 525, 546

L

Leilões de energia, 457, 458,
460, 465, 470 Licenciamento
ambiental, 468, 471

M

Marketing, 393, 394, 553 Matriz
elétrica, 454, 455, 463 Matriz
energética, 421, 422, 433, 447,
448, 449, 452, 453, 454 Metas,
373, 388, 409, 412, 477, 516,
517, 523, 535, 538 Metodologia
gerencial, 369, 502 Missão, 370,
373, 374, 375, 376, 387, 405,
475, 487, 505, 507, 508, 516,
517, 525, 526, 538, 548

O

Objetivos estratégicos, 361, 362,
370, 373, 386, 387, 399, 409,
412, 477, 516, 518, 534, 535,

538, 555, 556 Operadoras de saúde, 473 Oportunidades, 406, 408, 429, 474, 502, 546

P

Petróleo, 439, 440, 447, 449, 453
Planejamento operacional, 397, 398, 402, 554, 556 Planejamento tático, 397, 398, 400, 401, 554, 555 Posicionamento, 396, 500
Preço da energia, 441, 464
Processos internos, 519, 539
Protocolo de Kyoto, 420 Público-alvo, 410

R

Recursos humanos, 372, 381, 383, 487, 517, 549, 553, 557

S Saúde privada, 472, 476, 479, 528, 530 Sistema de gestão, 520, 559, 561, 563

T

Tecnologia, 352, 423, 558, 559,

563 Termelétricas, 420, 431, 460, 463, 464, 465, 467

V

Valores, 373, 380, 381, 382, 383, 405, 487, 501, 517, 526, 536
Visão de futuro, 370, 373, 377, 378, 379, 387, 405, 487, 500, 536

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS BENÉFICAS

Revista REASE chancelada pela Editora Arché.

São Paulo- SP.

Telefone: +55(11) 5107- 0941

<https://periodicorease.pro.br>

contato@periodicorease.pro.br

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS BENÉFICAS

